

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2017, t. 74, nr 3

---

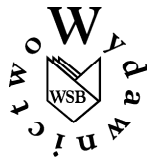
## **Rola zasobów ludzkich w rozwoju organizacji**

The WSB University in Poznan  
Research Journal  
2017, Vol. 74, No. 3

---

# **The Role of Human Resources in the Development of the Organization**

edited by  
Agnieszka Springer



The WSB University in Poznan Press  
Poznan 2017

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2017, t. 74, nr 3

---

# **Rola zasobów ludzkich w rozwoju organizacji**

redakcja naukowa  
Agnieszka Springer



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Poznań 2017

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Oreczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Arnold Bernaciak, prof. WSB w Poznaniu, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the WSB University in Poznan Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, dr Łukasz Wawrowski, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

*prof. dr hab. Przemysław Deszczyński (Polska), dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Beata Filipiak (Polska), dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Jan Szambelańczyk (Polska), doc. Ing. Emilia Zimková PhD (Słowacja), doc. Ing. Peter Krištofik PhD (Słowacja), prof. Sergiy Gerasymenko DSc (Ukraina), prof. dr Bernt Mayer (Niemcy), prof. dr Franz Seitz (Niemcy), prof. J. Michael Geringer PhD (USA)*

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNiSW, w bazach Index Copernicus, BazEkon, PBN i POL-Index.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal included in List B of the Ministry of Science and Higher Education as well as in Index Copernicus, BazEkon, PBN and POL-Index databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education.

A list of referees is available at [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

[www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow](http://www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow)

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

*dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu*

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

*dr Agnieszka Springer*

Redaktorzy statystyczni / Statistical editors

*dr hab. Maria Chromińska, prof. WSB w Poznaniu, dr Rafał Koczkodaj*

Weryfikacja abstraktów angielskich i wstępu oraz tłumaczenie na język polski abstraktów angielskich /

English abstracts and introduction revised and English abstracts translated into Polish by

*Grzegorz Grygiel*

Redaktor prowadzący / Text editor

*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

*Adriana Staniszevska*

Projekt okładki / Cover design by

*Jan Ślusarski*

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the WSB University in Poznan.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2017

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl), [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

Druk i oprawa / Printed and bound by Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

## Spis treści

<b>Wstęp</b> ( <i>Agnieszka Springer</i> ) .....	9
<b>Urszula Gołaszewska-Kaczan</b> Organizacyjne i ogólnogospodarcze konsekwencje mobbingu .....	11
<b>Wojciech Jarecki</b> Imigracja z Ukrainy jako źródło podaży pracy w Polsce .....	21
<b>Bernadeta Piszczygłowa</b> Kompetencje personelu medycznego wobec wyzwań współczesnego miejsca pracy na przykładzie podmiotów leczniczych .....	37
<b>Edyta Żmurkow-Poteralska</b> Perspektywy zmian zapotrzebowania na kwalifikacje i zawody w obliczu przeobrażeń gospodarczych .....	53
<b>Kinga Mann, Łukasz Fojutowski</b> Skuteczność narzędzi rekrutacji i selekcji pracowników opartych na koncepcji Learning Agility .....	73
<b>Renata Winkler</b> Zarządzanie wiedzą w zespole projektowym – wybrane zagadnienia .....	89
<b>Elżbieta Robak</b> Uwarunkowania lojalności pracowników z pokolenia Y .....	103
<b>Karol Kowalewski</b> Kapitał ludzki jako determinanta działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw ..	117
<b>Joanna Kubicka, Hanna Dubanevich</b> Kapitał intelektualny czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw .....	135
<b>Małgorzata Suchacka</b> Znaczenie komunikacji w kontekście rozwoju innowacji – analiza wybranych uwarunkowań socjologicznych .....	145

**Marta Młokosiewicz**

Zaangażowanie pracowników – perspektywa indywidualna i organizacyjna ..... 163

**András Durugy, Péter Kollár**Use of Mystery Shopping in Competence Measurement and Human Development –  
Results of an Empirical Research in Hungary ..... 179**Csilla Czeglédi, László Hajós, Zsuzsanna Kuna Marosné, Péter Kollár,  
Andrea Mikáczó Miskolcíné, Erika Varga**

Being an Entrepreneur in Today's Hungary ..... 193

**Lista recenzentów współpracujących**

z czasopismem „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” ..... 209

**Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu** ..... 211

## Contents

<b>Introduction</b> ( <i>Agnieszka Springer</i> ) .....	9
<b>Urszula Golaszewska-Kaczan</b> Organizational and General Economic Consequences of Mobbing .....	11
<b>Wojciech Jarecki</b> Immigration from Ukraine as a Source of Labour Supply in Poland .....	21
<b>Bernadeta Piszczysłowa</b> Competencies of Medical Staff in the Face of Challenges of the Modern Workplace in Health Care Organizations .....	37
<b>Edyta Żmurkow-Poterska</b> Prospective Changes in the Demand for Qualifications and Occupations in the Face of Economic Transformations .....	53
<b>Kinga Mann, Łukasz Fojutowski</b> The Effectiveness of Recruitment and Selection Tools Based on the Concept of Learning Agility .....	73
<b>Renata Winkler</b> Knowledge Management in Project Teams – Selected Issues .....	89
<b>Elżbieta Robak</b> Factors Affecting the Loyalty of Generation Y Employees .....	103
<b>Karol Kowalewski</b> Human Capital as a Determinant of Innovation Activities in Microenterprises .....	117
<b>Joanna Kubicka, Hanna Dubanevich</b> Intellectual Capital as a Success Factor of Modern Businesses .....	135
<b>Małgorzata Suchacka</b> The Importance of Communication in the Context of Fostering Innovation – Analysis of Selected Sociological Conditions .....	145

<b>Marta Młokosiewicz</b> Employee Engagement – Individual and Organizational Perspective .....	163
<b>András Durugy, Péter Kollár</b> Use of Mystery Shopping in Competence Measurement and Human Development – Results of an Empirical Research in Hungary.....	179
<b>Csilla Czeglédi, László Hajós, Zsuzsanna Kuna Marosné, Péter Kollár, Andrea Mikáczó Miskolcíné, Erika Varga</b> Being an Entrepreneur in Today’s Hungary .....	193
<b>List of reviewers collaborating with “The WSB University in Poznan Research Journal” .....</b>	<b>209</b>
<b>The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English .....</b>	<b>212</b>



## Wstęp

Oddany w Państwa ręce kolejny „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” prezentuje zbiór różnych artykułów, które koncentrują się wokół roli, jaką zasoby ludzkie odgrywają w rozwoju organizacji. Zmiany w postrzeganiu działów personalnych, które przechodząc od roli administracyjnej, przez wewnętrznego eksperta, coraz częściej stają się partnerem strategicznym [Lawler i Mohrman 2003; Lawler 2005; Filipowicz 2016], są wyraźnym sygnałem tego, że przedsiębiorstwa dostrzegają, iż sukces ich organizacji zależy przede wszystkim od czynnika ludzkiego. W literaturze naukowej wielokrotnie wykazywano, że różne praktyki w obszarze HR, począwszy od doboru, przez motywowanie i dbanie o właściwy klimat w miejscu pracy, przekładają się na satysfakcję i lojalność pracowników [Mahal 2012; Wojtczuk-Turek 2014], jak również na efektywność całej organizacji [Amin i in. 2014; Darwish i in. 2013; Bano 2016]. W codziennej pogoni za realizacją bieżących celów organizacyjnych, odpowiadając na oczekiwania szybkich efektów w postaci wzrostu wydajności pracy, działy personalne koncentrują się przede wszystkim na bieżącym działaniu [Marchington 2015]. Tymczasem jedynie integracja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią długoterminową daje szansę na wypracowanie rozwiązań, które dzięki inwestycji w kapitał ludzki będą przyczyniać się do rozwoju organizacji. Mając na względzie dużą dynamikę zmian, procesy globalizacyjne, rosnącą konkurencję i zmieniające się oczekiwania klientów, organizacje muszą wypracować rozwiązania, które umożliwią rozwijanie niezbędnych kompetencji i jednocześnie sprawią, że kluczowi pracownicy będą nie tylko lojalni, ale również innowacyjni i zaangażowani.

Przygotowane opracowanie składa się z trzynastu artykułów autorstwa polskich i zagranicznych naukowców z różnych ośrodków naukowych. Prezentowane teksty dotyczą wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą mieć znaczenie dla rozwoju całej organizacji. Perspektywę rynku pracy można znaleźć w trzech tekstach, w pierwszym autorstwa Wojciecha Jareckiego,

w którym dokonano oceny zmian na rynku pracy związanych z imigracją z Ukrainy, w drugim, Csilli Czeglédi i współautorów, w którym opisano uwarunkowania przedsiębiorczości na Węgrzech, oraz w trzecim, autorstwa Edyty Żmurkow-Poteralskiej, w którym przedstawiono prognozy zapotrzebowania na określone typy zawodów. Na znaczenie kwalifikacji i kompetencji dla rozwoju organizacji wskazują też teksty innych autorów. Z perspektywy podmiotów leczniczych pisze o nich Bernadeta Piszczygłowa, o ich pomiarze za pomocą *mystery shopping* – András Durugy i Péter Kollár, a Joanna Kubicka i Hanna Dubanevich do kompetencji nawiązują w tekście poświęconym roli kapitału intelektualnego.

Rozwoju organizacji nie byłoby bez zarządzania wiedzą i wdrażania innowacji, stąd też obecność powyższych zagadnień w prezentowanym numerze pisma. O wiedzy w kontekście komunikacji w zespole projektowym pisze Renata Winkler, natomiast teksty Małgorzaty Suchackiej i Karola Kowalewskiego odnoszą się do kwestii związanych z innowacyjnością. Oprócz powyższych zagadnień w zeszytzie znalazły się również takie problemy, jak: wykorzystanie koncepcji Learning Agility w procesach rekrutacji (Kinga Mann i Łukasz Fojutowski), indywidualne i organizacyjne uwarunkowania zaangażowania (Marta Młokosiewicz), lojalność pracowników z pokolenia Y (Elżbieta Robak) czy konsekwencje mobbingu (Urszula Gołaszewska-Kaczan).

Pomimo dużej różnorodności tematycznej przygotowany „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” z pewnością nie wyczerpuje tematyki roli zasobów ludzkich w rozwoju organizacji. Niemniej mam nadzieję, że zaprezentowane w nim artykuły stanowią zbiór tekstów, które mogą być interesującą lekturą nie tylko dla naukowców, ale również dla praktyków zarządzania.

*dr Agnieszka Springer*

**Urszula Gołaszewska-Kaczan**

Uniwersytet w Białymstoku  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
e-mail: u.golaszewska@uwb.edu.pl  
tel. 85 745 77 19

## **Organizacyjne i ogólnogospodarcze konsekwencje mobbingu**

***Streszczenie.** Mobbing jest niezwykle istotnym problemem współczesnych organizacji z uwagi na wiele negatywnych konsekwencji, jakie się z nim wiążą. Występowanie tego zjawiska odbija się nie tylko na życiu i zdrowiu osoby mobbowanej, ale wpływa także na firmę, w której mobbing miał miejsce, a nawet na całą gospodarkę. W niniejszym artykule skupiono się właśnie na organizacyjnych i ogólnogospodarczych konsekwencjach mobbingu. Zagadnienie to przedstawiono na tle podstawowych informacji o mobbingu. Praca ma charakter teoretyczny, wykorzystano w niej dostępną literaturę poświęconą omawianym zagadnieniom.*

***Słowa kluczowe:** mobbing, koszty mobbingu, konsekwencje mobbingu*

### **Wstęp**

Współcześnie praca jest dla większości ludzi jedną z podstawowych wartości. Posiadanie pracy i jej pewność pozwala realizować codzienne potrzeby, a zarazem optymistycznie patrzeć w przyszłość. Jednakże z pracą wiążą się także zachowania patologiczne, z którymi przedsiębiorstwa powinny walczyć, gdyż w negatywny sposób wpływają one na jednostkę, firmę oraz całe społeczeństwo. Do takich zjawisk należy mobbing.

Ze względu na ważność problemu mobbing jest szeroko opisywany w literaturze przedmiotu. Na gruncie polskim także znajdujemy wiele publikacji na ten temat (zwłaszcza od momentu, kiedy ustawodawca, dostrzegając rangę proble-

mu, poddał go regulacji prawa pracy). Analizując literaturę, można jednak zauważyć, że większość opracowań skupia się na dwóch obszarach. Po pierwsze, są to prawne aspekty mobbingu oraz możliwości i propozycje walki z tym zjawiskiem. W tym nurcie wskazywane są m.in. specyficzne cechy mobbingu, możliwości dochodzenia roszczeń przez pokrzywdzonych oraz dobre praktyki wybranych firm w zakresie przeciwdziałania mobbingowi. Po drugie, są to konsekwencje mobbingu, przede wszystkim psychologiczne i zdrowotne, dla pokrzywdzonych.

W niniejszym artykule skupiono się natomiast na konsekwencjach mobbingu, jakie ponosi organizacja, a następnie cała gospodarka. Celem opracowania jest przedstawienie kosztów będących zarówno efektem zachowania mobbowanego pracownika w organizacji, jak i tych wynikających z wpływu zaistniałej sytuacji mobbingu na otoczenie. Jest to o tyle ważne, że sami przedsiębiorcy często nie zdają sobie sprawy, jak wiele tracą w wyniku działań mobbingowych, które mają miejsce w ich firmach.

Praca ma charakter teoretyczny i bazuje na analizie dostępnej literatury poświęconej omawianemu zagadnieniu.

## 1. Istota i formy mobbingu

Choć w opracowaniu tym kwestie mobbingu rozpatrywane są na gruncie stosunków pracy i przedsiębiorstwa, warto wspomnieć, że jako pierwszy użył tego określenia Konrad Lorenz na oznaczenie zachowania zwierząt polegającego na gromadnym nękanii pojedynczego osobnika przez grupę zwierząt danego gatunku [Marciniak 2011: 15]. Natomiast słowo „mobbing” w odniesieniu do środowiska pracy użył i zdefiniował po raz pierwszy Heine Leymann. W jego rozumieniu mobbing to terror psychiczny w miejscu pracy, „który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się [...] systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często [...] i trwają przez dłuższy okres czasu” [Merecz, Mościcka i Drabek 2005: 7].

Obecnie w literaturze i praktyce spotyka się wiele definicji mobbingu. Poszczególni autorzy kładą nacisk na odmienne aspekty tego zjawiska. Próbą połączenia tych różnych podejść są definicje proponowane przez określone organizacje oraz na potrzeby dochodzenia roszczeń z tego zakresu. Warto zatem przytoczyć dwa formalne określenia mobbingu. I tak Międzynarodowa Organizacja Pracy zdefiniowała mobbing jako „agresywne zachowanie, które możemy określić jako mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników” [Chakowski 2011: 15]. W polskim prawie pracy natomiast, zgodnie z art. 94<sup>3</sup> § 2 Kodeksu pracy, za mobbing uznawane są wszelkie działania i zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu,

polegające na systematycznym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, które powodują zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, poniżają lub ośmieszają, izolują lub wykluczają go z zespołu współpracowników.

Niezależnie od przyjętego punktu widzenia można wskazać wspólne elementy większości definicji:

- mobbing to rodzaj agresji psychicznej (rzadziej fizycznej),
- trwa określony czas, jest zjawiskiem powtarzalnym,
- niesie negatywne konsekwencje dla dobrostanu psychicznego i fizycznego jednostki.

W literaturze zagranicznej, obok pojęcia mobbingu, występują też takie terminy, jak bullying czy molestowanie moralne. Niektórzy badacze uważają, że zjawiska te różnią się od siebie, inni zaś uznają, że „różnice w terminologii są jedynie wynikiem różnic w tradycji językowej” [Najda 2015: 18]. Dla przejrzystości opisu przyjmuję jednak, podobnie jak Len Sperry [2009: 190-201], że są to zjawiska tożsame.

Mobbing może przybierać różne formy. Leymann wyróżnił aż 45 przejawów mobbingu, które podzielił na pięć podstawowych grup: oddziaływania zaburzające możliwość komunikowania się, zaburzające stosunki społeczne, zaburzające społeczny odbiór osoby, mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej, mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary<sup>1</sup>. Formy te mogą występować samodzielnie lub łącznie.

Należy zauważyć, że odczuwanie mobbingu jest doświadczeniem w dużym stopniu subiektywnym. To, czy dana osoba uzna określone działania za mobbing, zależy od jej wrażliwości, doświadczenia, poczucia własnej wartości czy posiadanych kompetencji. To, co dla jednej osoby jest już mobbingiem, dla drugiej może być tylko formą żartu (choć przykrego) lub przejawem złego humoru zwierzchnika.

## **2. Przyczyny, skala i indywidualne konsekwencje mobbingu**

O mobbingu dyskutuje się od lat 70. XX w. Jednak poglądy dotyczące tego, dlaczego wcześniej brakowało zainteresowania tym zjawiskiem, nie są spójne. Część badaczy, np. Leymann, uważa, że zjawisko to istniało zawsze, ale społeczeństwo wykazywało małą wrażliwość na tego typu problemy, stąd brak dyskusji na ten temat. Lorenz dodaje, że nasi przodkowie nie byli tak delikatni jak współczesny człowiek, którego łatwiej zranić i który jest bezbronny wobec cierpienia. Druga grupa badaczy uważa, że mobbing jest zjawiskiem nowym, niewystępują-

<sup>1</sup> Szczegółowe techniki mobbingu w każdej grupie przedstawiane są w większości pozycji literaturowych [Merecz, Mościcka i Drabek 2005: 9].

cym wcześniej, a do jego powstania przyczyniły się różne zmiany natury gospodarczej i społecznej [Najda 2015: 13-14].

Niezależnie od przyjętego stanowiska warto przyjrzeć się wskazywanym przez badaczy przyczynom występowania mobbingu.

Magdalena Najda i Teresa Romer wyróżniają trzy grupy czynników sprzyjających powstawaniu zjawiska mobbingu. Są to: czynniki związane z działalnością firmy jako organizacji, czynniki osobiste oraz czynniki makrospołeczne [Najda i Romer 2010: 226]. Jest to bardzo popularne podejście, inni autorzy tylko nieznacznie je rozwijają, np. Agata Bechowska-Gebhardt i Tadeusz Stalewski proponują wyróżnienie: czynników związanych z osobą mobbowanego, czynników związanych z osobą mobbera, czynników wewnątrzorganizacyjnych oraz czynników wynikających z wpływu otoczenia na organizację [Bechowska-Gebhardt i Stalewski 2004: 35].

Pierwszym źródłem mobbingu jest sama organizacja. Witold Matuszyński do kategorii czynników organizacyjnych zalicza: nieodpowiednie kierownictwo, złe zarządzanie, niewłaściwą organizację pracy, zmiany (zwykle nieprzewidziane) następujące w przedsiębiorstwie (np. cięcia budżetowe mające poprawić konkurencyjność firmy), kulturę organizacji, nieprzyjazny klimat, stresujące środowisko pracy [Matuszyński 2004].

Czynniki osobiste dotyczą zarówno osoby mobbującej, jak i mobbowanej. Jeżeli chodzi o osobę mobbera, należy zaznaczyć, że mobberem może stać się każdy. Nie udowodniono dominacji jakiegś grupy pod względem płci, wieku, pochodzenia społecznego czy zajmowanego stanowiska [Marciniak 2011: 71]. Można natomiast wskazać pewne prawidłowości dotyczące cech psychologicznych takiej osoby. Mobberem często bywa np. osoba o wyolbrzymionym poczuciu własnej wartości, przeceniająca swoje umiejętności. Osoba, która nie potrafi przyjmować krytyki i stosuje szykany wobec każdego, kto odważy się ją krytykować. Mobber jest zazdrosny o sukcesy innych, postrzega współpracowników jako rywali. Przejawia wysoki poziom neurotyzmu, braku poczucia bezpieczeństwa i ulegania stereotypom [Marciniak 2008: 55].

Również ofiarą mobbingu może zostać każdy. Marie-France Hirigoyen wskazuje określone typy osób i ich cechy, które mogą wyzwać mobbing:

- osoby nietypowe (np. odrzucenie z powodu płci, koloru skóry),
- osoby zbyt kompetentne lub zbyt ekspansywne według oceny ich przełożonego,
- osoby odporne na formatowanie (problemem jest ich osobowość, są np. zbyt uczciwi lub zbyt dynamiczni, czasami mało elastyczni),
- osoby tkwiące w „nieodpowiednich” układach, odizolowani,
- pracownicy chronieni, np. z uwagi na wiek lub stan zdrowia,
- osoby mniej wydajne,

– osoby z przejściowymi trudnościami [Bechowska-Gebhardt i Stalewski 2004: 52].

Wpływ na powstawanie zjawiska mobbingu mogą mieć również czynniki makroekonomiczne. Czesław Szmidt na pierwszym miejscu wymienia bezrobocie, które może prowadzić do lekceważenia pracowników, złudnej pewności, że wszystkich można zastąpić, a pracodawca ma uprzywilejowaną pozycję. Następnie wskazuje na zmianę proporcji pomiędzy stałymi a dorywczymi formami zatrudnienia, co zmniejsza pewność zatrudnienia pracowników. Zwraca też uwagę na przekształcenia w strukturze własnościowej polskiej gospodarki, w ramach której powstały miliony małych i średnich firm prywatnych, których właściciele nie zawsze są przygotowani do zarządzania innymi ludźmi. Podnosi także problem umiędzynarodowienia działalności wielu przedsiębiorstw, co może skutkować obawą o pozostanie na stanowisku i przełożyć się na działania mobbingowe [Szmidt 2012: 16].

Czy mobbing jest rzeczywistym problemem, czy też jest to po prostu nowy, modny obszar dociekań teoretyków? Niestety brakuje na ten temat szeroko zakrojonych, porównywalnych badań. Są one prowadzone w poszczególnych krajach, za pomocą różnych metod. Badacze przyjmują różne definicje mobbingu oraz koncentrują się na różnych grupach badawczych. Spójrzmy jednak na wyniki wybranych badań.

Już w 1996 r. Drugie Europejskie Badanie Warunków Pracy wykazało, że 8% wszystkich pracowników zatrudnionych na terenie UE (ok. 12 mln ludzi) cierpi z powodu zastraszania i mobbingu [Chakowski 2011: 25].

Z kolei badania z 2002 r., prowadzone w Wielkiej Brytanii na próbie 3,5 tys. osób, pokazały, że 20% badanych doświadczyło bullyingu w miejscu pracy w ostatnim roku, a 8% badanej zbiorowości było mu poddawane systematycznie. Jak wynikało natomiast z badań Mercer Human Resource Consulting z tego samego roku, aż 24% menedżerów średniego szczebla i 17% menedżerów wyższego szczebla było ofiarami bullyingu w roku poprzedzającym badanie [Szmidt 2012: 16-17].

Badania Europejskiej Fundacji Poprawy Warunków Życia i Pracy oraz Międzynarodowej Organizacji Pracy z 2003 r. pokazały, że w krajach Unii Europejskiej średnio 9% pracowników doświadczyło mobbingu. Najwyższy odsetek ofiar był w Finlandii, Holandii, Szwecji i Belgii (powyżej 10%), zaś najniższy we Włoszech, Portugalii (4%) oraz w Hiszpanii i Grecji (5%) [Trochimiuk 2012: 66-67].

Workplace Bulling Institute w swoim raporcie z 2007 r. wskazuje, że 37% pracowników w USA, czyli 54 mln osób, było zastraszanych w pracy [Trochimiuk 2012: 67]. W 2008 r. badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii na próbie 10 tys. osób pokazały, że aż 92% badanych było ofiarami bullyingu [Szmidt 2012: 17].

Z polskich badań CBOS z 2002 r. wynikało, że 17% pracowników w Polsce było ofiarami szykan ze strony przełożonych, w tym 5% deklarowało, że były to przypadki częste, natomiast 6% prześladowanych było przez współpracowników [Trochimiuk 2012: 67]. Natomiast badania Sedlak & Sedlak, przeprowadzone w 2015 r. na grupie 1005 osób (552 kobiety i 453 mężczyzn), pokazały, że 4,88% przebadanych polskich pracowników doświadczyło mobbingu w pracy (osoby te w ostatnim półroczu spotykały się z prześladowaniami przynajmniej raz w tygodniu). Kolejne 15,22% respondentów było incydentalnie (nie częściej jednak niż raz w miesiącu) poddawane zachowaniom o charakterze mobbingu. W ciągu ostatnich 6 miesięcy tylko niecałe 5% badanych nie doświadczyło żadnego nieprzyjemnego incydentu w miejscu pracy [*Mobbing w polskich firmach* 2015].

Być może statystyki nie są jeszcze zatrważające, jednak analizując nawet te niespójne dane, można zauważyć, że problem nie maleje. Jak twierdzą specjaliści, jest to raczej wierzchołek góry lodowej. Wiele osób nawet w anonimowych ankietach nie wspomina o zachowaniach mobbingowych z obawy przed ewentualnymi represjami, w tym zwolnieniem z pracy.

Mobbing prowadzi do wielu negatywnych konsekwencji. Jego skutki można rozpatrywać na kilku płaszczyznach, jako:

- skutki indywidualne, organizacyjne i społeczne,
- skutki psychologiczne i ekonomiczne,
- skutki dla ofiary mobbingu i jej środowiska,
- skutki indywidualne, wewnętrzne i zewnętrzne.

Większość autorów podkreśla skutki indywidualne, które dotyczą osobę mobbowaną. Staale Einarsen, Helge Hoel i Guy Notelaers wskazują dodatnią korelację między mobbingiem a problemami zdrowotnymi, zmniejszoną wydajność pracy, wyższy poziom absencji i chęć porzucenia pracy [Einarsen, Hoel i Notelaers 2009: 24-44]. Czesław Szmidt wśród indywidualnych konsekwencji mobbingu wymienia: utratę wiary w siebie, obniżone poczucie wartości zawodowej, stres, frustrację, depresję, problemy zdrowotne, chęć zmiany pracy, pogorszenie relacji z otoczeniem, obniżanie wydajności pracy, spadek zadowolenia z pracy [Szmidt 2012: 27].

W literaturze skutki te są szeroko omawiane. Przedstawiane są zestawy chorób, które najczęściej dotyczą mobbowanego. Analizuje się jego problemy fizyczne i psychiczne. W tym artykule te kwestie zostaną pominięte, a uwaga zostanie zwrócona na skutki mobbingu dla firmy i skutki społeczne.

### **3. Konsekwencje mobbingu dla organizacji i gospodarki**

Choć wydawałoby się, że konsekwencje mobbingu ponosi przede wszystkim pracownik, ewentualnie jego rodzina, to jest to niestety przeświadczenie mylne.



Zaistnienie mobbingu wiąże się bowiem z szeregiem negatywnych skutków dla organizacji, a pośrednio także dla całej gospodarki i społeczeństwa.

Jeżeli chodzi o organizację, to przedsiębiorstwa kojarzą zwykle skutki mobbingu jedynie z koniecznością zapłacenia ewentualnego odszkodowania lub zadośćuczynienia, gdy mobbowany pracownik skieruje sprawę do sądu. W Polsce są to przeciętnie kwoty od 15 do 20 tys. zł, aczkolwiek zdarzają się zadośćuczynienia wyższe [Regulska-Cieślak 2016]. Na drogę sądową występują najczęściej byli pracownicy, a więc osoby, które z powodu praktyk mobbingowych były zmuszone odejść z pracy bądź zostały zwolnione przez pracodawcę.

Przedsiębiorcy muszą zdawać sobie sprawę, że wiele kosztów wiąże się ze wspomnianymi wcześniej problemami osoby mobbowanej – zmniejszeniem efektywności pracy przez tę osobę, brakiem motywacji do pracy, popełnianiem przez nią błędów. Pracodawca wypłaca takim osobom wynagrodzenie, chociaż często nie są one w stanie wypełniać choćby minimum obowiązków na swoim stanowisku pracy, a świadczona praca jest bardzo niskiej jakości. To prowadzi do zmniejszenia efektywności całej organizacji. W Niemczech stwierdzono, że gospodarka z powodu zmniejszonej na skutek mobbingu wydajności pracy traci rocznie ok. 15 mld euro [Jaśkiewicz-Sikora, b.d.].

Z kolei nieobecność w pracy mobbowanego pracownika to konieczność znalezienia zastępstwa, co może się wiązać ze stratą czasu, gorszą organizacją pracy, obniżeniem wydajności i jakości pracy wskutek braku wprawy zastępcy. Dodatkowo zastępcy należy za jego pracę zapłacić. Według badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii przez Instytut Nauki i Technologii w Manchesterze, na zlecenie Międzynarodowej Organizacji Pracy, nieobecność w pracy osób mobbowanych (i tych, które wcześniej były mobbowane) wynosi rocznie ok. 27 mln dni roboczych, co zakładając, iż koszt jednego dnia nieobecności pracownika to 56 funtów, tworzyło koszty w wysokości 1,5 mld funtów [Chakowski 2011: 28].

W Polsce brakuje podobnych danych, ale można przyjąć, że są one – uwzględniając różnice w stanie prawnym i w rozwoju gospodarki – podobne. Wskazuje na to chociażby ustalona dla 2001 r. suma strat z powodu zwolnień lekarskich – obejmowały one aż 155,2 mln dni i przyniosły straty w gospodarce ok. 6 mld zł. Oczywiście nie wszystkie były spowodowane mobbingiem, „nie zapominajmy jednak, że mobbing jest zjawiskiem niezwykle niszczącym organizm ludzki i powoduje powstanie wielu chorób, które z kolei powodują konieczność leczenia i stosowania zwolnień” [Jaśkiewicz-Sikora, b.d.]. Z badań przeprowadzonych w ramach Piątego Europejskiego Sondażu Warunków Pracy z 2010 r. (w których wzięto pod uwagę także Polskę) wynika, że osoby, które były ofiarami mobbingu, mają więcej absencji chorobowych niż średnia dla całej próby. Dodatkowo nieobecności te są dłuższe, w tym więcej jest takich, które trwają ponad 60 dni [*Badanie mobbingu...* b.d.]. Inne badania wskazują, że występowanie różnych przejawów przemocy w firmach, w tym mobbingu, zwiększa o ok. 50% liczbę pracowników

niezdolnych do pracy, a 26% z nich korzysta z fikcyjnych zwolnień lekarskich [Turek 2012: 64].

Korzystanie ze zwolnień lekarskich przez osoby mobbowane wiąże się z wcześniejszymi wizytami lekarskimi. Obciąża to system opieki zdrowotnej, zwiększa kolejki u lekarzy. Z szacunków poczynionych w Hiszpanii wynika, że koszty wizyt lekarskich i zakupu leków dla ofiar mobbingu we wstępnej jego fazie wynoszą od kilku do niemal 2 tys. euro rocznie, przy czym średnio 100 euro rocznie na osobę. Uwzględniając częstotliwość występowania mobbingu i liczbę zatrudnionych, koszty opieki medycznej z tego tytułu oszacowano na 64 mln euro, czyli 0,12% publicznych wydatków na podstawową opiekę zdrowotną [Warecki i Warecki 2008: 26].

Także odejście pracownika z firmy jest dla organizacji pewnym kosztem. Konieczne często staje się bowiem znalezienie nowego pracownika i wyszkolenie go. Do tego dochodzą koszty związane z utratą potencjalnych klientów i kontaktów odchodzącego pracownika. Wszystko to może w sumie wynieść nawet 150% pensji odchodzącego pracownika [Cascio i Boudreau 2011: 123]. Według badaczy w Wielkiej Brytanii z powodu mobbingu rocznie odchodzi z pracy ok. 200 tys. osób. Uwzględniając koszt zastąpienia osoby odchodzącej (znalezienie, przeszkolenie itp.) na poziomie średnio 1900 funtów, tworzy to koszty w wysokości 380 mln funtów rocznie [Chakowski 2011: 28].

Już Leymann w swoich badaniach wyliczał, że koszt jednego mobbowanego pracownika dla organizacji wynosi od 30 tys. do 100 tys. dolarów rocznie [Chakowski 2011: 29]. Inne kalkulacje pozwalają przyjąć, że organizacja, w której występuje mobbing, ponosi roczne koszty rzędu 30-100 tys. dolarów w przeliczeniu na każdą prześladowaną osobę, a także że koszty bezpośrednie związane z mobbingiem dla firmy zatrudniającej ponad 1000 osób wynoszą ok. 750 tys. dolarów rocznie [Turek 2012: 65].

Z pewnością do negatywnych konsekwencji mobbingu dla przedsiębiorstwa można zaliczyć pogorszenie atmosfery w firmie. Mobbing nie występuje w próżni. Pozostali pracownicy, nawet jeżeli nie biorą w tym udziału, obserwując to zjawisko, mogą odczuwać strach i niepewność o swoją przyszłość. Spada ich motywacja i zaangażowanie, a także innowacyjność i chęć działania dla dobra firmy. Pojawia się wzajemna podejrzliwość i nieufność. Niszczona jest kultura organizacji oraz rośnie poziom alienacji pracowników [Einarsen 2000: 379-401].

Wrogość pomiędzy pracownikami może narastać, toteż specjaliści mówią o efekcie kaskady [Miedzik 2010: 42]. Przekłada się to na niższą wydajność, a także gorszą jakość produktów i usług.

Informacja o sytuacji w firmie przenosi się do otoczenia. Pogarsza się wizerunek firmy, co wpływa na jej relacje z partnerami, dostawcami, a nawet klientami, którzy często podejmują decyzje zakupowe na podstawie informacji o etycznych bądź nieetycznych działaniach firmy.

Następuje utrata renomy pracodawcy na rynku. Możliwa jest zmiana postrzegania marki pracodawcy przez wykwalifikowanych specjalistów, którzy mogliby aplikować do tego zakładu pracy w przyszłości.

W 1991 r. C. Brady Wilson twierdził, że amerykańska gospodarka z powodu różnego rodzaju molestowania psychicznego traci rocznie 5-6 mld dolarów [Chakowski 2011: 31]. W Australii stwierdzono, że koszty mobbingu sięgają 13 mld dolarów rocznie w skali całego kraju, natomiast pojedynczy przypadek mobbingu powoduje straty rzędu 17 tys. dolarów [Jaśkiewicz-Sikora, b.d.]. Z kolei autorzy raportu *Workplace Violence and Harassment: a European Picture* wskazują, że agresywne zachowania i przemoc w miejscu pracy przekłada się na obniżenie o ok. 1-3,5% dochodu narodowego danego kraju [Turek 2012: 62].

## Podsumowanie

Mobbing jest niezwykle ważnym problemem współczesnych organizacji ze względu na wiele negatywnych konsekwencji, jakie się z nim wiążą. Konsekwencje te widać nie tylko w obszarze zdrowia i życia osoby mobbowanej, ale – jak starano się wykazać w artykule – wpływa także na firmę, a nawet całą gospodarkę.

Skala negatywnych konsekwencji mobbingu zmusza do walki z tym zjawiskiem. Ważne jest zrozumienie i prawidłowe rozpoznanie problemu. Konieczna jest wcześniejsza prewencja, a w przypadku zaistnienia zjawiska – odpowiednia reakcja. Niezbędna jest nadal, jak się wydaje, pomimo wielu podejmowanych już działań, szeroka akcja uświadamiająca zarówno pracowników (w zakresie przysługujących im praw, sposobów reakcji na mobbing czy obrony przed takimi zachowaniami), jak i pracodawców (w zakresie spoczywających na nich obowiązków i kosztów związanych z mobbingiem).

## Literatura

- Badanie mobbingu i innych form przemocy w środowisku pracy*, [www.zus.pl/files/dpir/Badanie\\_mobbingu\\_i\\_innych\\_form\\_przemocy\\_w\\_srodowisku\\_pracy.pdf](http://www.zus.pl/files/dpir/Badanie_mobbingu_i_innych_form_przemocy_w_srodowisku_pracy.pdf) [dostęp: 12.02.2017].
- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., 2004, *Mobbing, patologia zarządzania personelem*, Warszawa: Difin.
- Cascio W., Boudreau J., *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Chakowski M., 2011, *Mobbing. Aspekty prawno-organizacyjne*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Einarsen S., 2000, Harassment and Bullying at Work, *A Review of the Scandinavian Approach*, 5(4), 379-401.
- Einarsen S., Hoel H., Notelears G., 2009, Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised, *Work and Stress*, 23, 24-44.

- Jaśkiewicz-Sikora D., *Mobbing w miejscu pracy – wywiad z ekspertem*, [www.competitiveskills.pl/eksperci/mobbing-w-miejscu-pracy-wywiad-z-ekspertem-366.html](http://www.competitiveskills.pl/eksperci/mobbing-w-miejscu-pracy-wywiad-z-ekspertem-366.html) [dostęp: 12.02.2017].
- Marciniak J., 2008, *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Marciniak J., 2011, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Matuszyński W., 2004, *O źródłach i sposobach przeciwywierzenia mobbingu w organizacji*, [www.mobbing.most.org.pl/publikacja\\_3.htm](http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja_3.htm) [dostęp: 12.02.2017].
- Merecz D., Mościcka A., Drabek M., 2005, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. J. Nofera, [http://rop.sejm.gov.pl/1\\_Old/opracowania/pdf/mobbing\\_imp.pdf](http://rop.sejm.gov.pl/1_Old/opracowania/pdf/mobbing_imp.pdf) [dostęp: 12.02.2017].
- Miedzik M., 2012, Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 39-48.
- Mobbing w polskich firmach*, 2015, <http://hrpolska.pl/hr/czytelnia/mobbing-w-polskich-firmach.html> [dostęp: 10.02.2017].
- Najda M., 2015, *Etyka pracy a mobbing w ujęciu filozofii moralnej i psychologii*, Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Najda M., Romer T., 2010, *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, Warszawa: Lexis Nexis.
- Regulska-Cieślak M., 2016, *Mobbing – koszty dla pracodawcy*, <http://kancelaria.prawna.warszawa.pl/mobbing-koszty-dla-pracodawcy> [dostęp: 10.02.2017].
- Sperry L., 2009, Workplace bullying and mobbing: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 190-201.
- Szmidt C., 2012, Mobbing – istota, przyczyny i skutki, w: *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, red. T. Wyka, C. Szmidt, Warszawa: Poltext.
- Trochimiuk R., 2012, Mobbing w organizacjach o różnej wielkości, w: *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, red. T. Wyka, C. Szmidt, Warszawa: Poltext.
- Turek D., 2012, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Warszawa: Difin.
- Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 213, poz. 2081.
- Warecki M., Warecki W., 2008, Jak walczyć z mobbingiem, *Personel i Zarządzanie*, 2, 26-30.

## Organizational and General Economic Consequences of Mobbing

**Abstract.** *In modern organizations mobbing is an extremely important problem, which is associated with numerous negative consequences. Not only does this pathology harm the life and health of a mobbed person, but it also affects the organization where the mobbing has taken place, and even the whole economy. The article focuses on organizational and general economic consequences of mobbing. The author uses the available literature on mobbing to provide a theoretical analysis of the subject.*

**Keywords:** *mobbing, cost of mobbing, consequences of mobbing*

## Wojciech Jarecki

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
e-mail: wojciech.jarecki@wneiz.pl  
tel. 91 444 19 85

# Imigracja z Ukrainy jako źródło podaży pracy w Polsce

**Streszczenie.** *W Polsce następuje spadek bezrobocia, którego poziom jest obecnie na tyle niski, że coraz częściej przedsiębiorcy mają problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Nowym źródłem ich pozyskiwania okazali się imigranci, głównie z Ukrainy. W związku z tym za cel artykułu przyjęto zbadanie, jak duża jest podaż imigrantów, czym się charakteryzują oraz jakie są perspektywy na najbliższe lata, biorąc pod uwagę czynniki wypychające z Ukrainy i przyciągające do Polski. Uzyskane wyniki pozwalają wyciągnąć wniosek, że w najbliższych latach czasowa podaż pracowników z Ukrainy powinna utrzymywać się na poziomie 1 mln osób.*

**Słowa kluczowe:** *rynek pracy, imigracja, czynniki przyciągające i wypychające*

## Wstęp

Dane na koniec 2016 r. dotyczące rynku pracy w Polsce pokazują, że stopa bezrobocia obniżyła się do takiego poziomu, który można uznać niemal za naturalny (grudzień 2016 r.: 8,3% bezrobocie rejestrowane; 5,9% według BAEL) [GUS 2017]. Wprawdzie w niektórych zawodach występują nadwyżki podaży pracy, jednak pracodawcy zgłaszają niedobory pracowników w coraz większej liczbie zawodów [MRPiPSd: 6-12]. Te niedobory mogą być uzupełnione przez zatrudnianie Polaków jeszcze niemających pracy<sup>1</sup>, o ile są w stanie oraz chcą się

---

<sup>1</sup> Bezrobocie rejestrowane na koniec grudnia 2016 r. wynosiło 1,3 mln osób.

przekwalifikować czy pokonać inną asymetrię na rynku pracy i rozwinąć swoje kompetencje, a także przez imigrantów<sup>2</sup>. Występuje tu jeszcze inny czynnik ściśle związany z rynkiem pracy, a mianowicie poziom wynagrodzeń. Wynagrodzenia niesatysfakcjonujące Polaków mogą bowiem satysfakcjonować imigrantów, a przez to i pracodawców, bo pozwalają w ten sposób obniżyć koszty pracy, zachowując zadowalający poziom wydajności.

Za cel artykułu przyjęto określenie możliwości napływu imigrantów z Ukrainy na rynek pracy w Polsce. W związku z tym najpierw zostanie przedstawiona teoria dotycząca przyczyn migracji, a następnie będzie przeanalizowana sytuacja na rynku pracy związana z imigracją zarobkową w kontekście czynników wypychających z kraju emigracji i przyciągających do kraju imigracji.

Wykorzystane dane na temat imigracji są dwojakiego rodzaju. Jedne, dobrze odzwierciedlające rzeczywistość, dotyczą pozwoleń na pracę, które dostają cudzoziemcy w wojewódzkich urzędach pracy. Drugie, mniej dokładne, dotyczą jedynie oświadczeń pracodawców o chęci zatrudnienia cudzoziemca, zgłaszanych do powiatowych urzędów pracy. Oświadczenia te uprawniają do wykonywania pracy do 6 miesięcy. Poza tym istotne badania, których wyniki zostaną wykorzystane, przeprowadził NBP. Objęły one imigrantów z Ukrainy. Pominięte zostaną natomiast dane nieistotne dla rynku pracy, dotyczące osób przyjeżdżających z zagranicy w ramach łączenia rodzin lub przesiedleń.

## **1. Przyczyny migracji – czynniki wypychające i przyciągające**

Ogólna definicja mówi, że migracje to wszelkie ruchy ludności mające na celu zmianę miejsca pobytu na stałe lub okresowo [Szymczak 1992: 169]. Definiowane są też jako zmiana miejsca zamieszkania, która dokonuje się w przestrzeni geograficznej [Kawczyńska-Butrym 2009: 11]. Przestrzeń ta obejmuje wędrówki ludności:

- wewnątrz kraju – wtedy mamy do czynienia z migracjami wewnętrznymi,
- wyjazdy za granicę – wtedy mowa o migracjach zewnętrznych, czyli emigracjach (wyjazd z kraju rodzinnego) i imigracjach (przyjazd do innego kraju) [Kawczyńska-Butrym 2009: 15].

W literaturze przedmiotu wskazywane są różne rodzaje i przyczyny migracji. Można wyróżnić migracje dobrowolne i przymusowe [Lesińska 2010: 5]. Pierwsze dokonywane są bez przymusu. Osoba emigrująca czuje dyskomfort z powodu warunków panujących we własnym kraju i poszukuje lepszych warunków życia-

<sup>2</sup> Reemigracja Polaków występuje na razie w niewielkiej skali.

wych. Migracje przymusowe podejmowane są zaś w wyniku dodatkowego przymusu zewnętrznego.

W analizach dotyczących migracji zwraca się uwagę na czas trwania migracji. W związku z tym migracje dzieli się na:

- stałe, gdy osoby emigrujące nie planują powrotu do kraju pochodzenia,
- okresowe, trwające określony czas,
- sezonowe, gdy emigranci jadą na wakacje lub do prac tymczasowych,
- cyrkulacyjne, gdy migracje są krótkotrwałe, ale powtarzające się [Kawczyńska-Butrym 2009: 21].

W ekonomii, ale i w innych naukach istnieje wiele teorii dotyczących migracji ludności. Powstawały one ze względu na różne kryteria ich rozpatrywania. Przyjęte kryteria różnią się motywami oraz czynnikami determinującymi, którymi kieruje się ludność, decydując się na przekroczenie granicy państwa. Migracja stanowi zatem środek do osiągnięcia przestrzennej równowagi ekonomicznej [Janicki 2007: 3], skutek różnic w poziomach płac i stopie bezrobocia [Szaban 2009: 18; Kupiszewski i Ress 1998: 730-732] lub skutek różnic w dochodach w porównaniu do gospodarstw domowych z otoczenia [Kupiszewski 2002: 113], niedoborach siły roboczej w krajach lepiej rozwiniętych w zawodach o niewysokich kompetencjach i mniej płatnych [Musiał-Paczkowska 2003: 73; Arango 2000: 288].

Tabela 1. Czynniki wypychające i przyciągające

Motywy migracji	Czynniki wypychające	Czynniki przyciągające
Ekonomiczne i demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ubóstwo</li> <li>– bezrobocie</li> <li>– niskie płace</li> <li>– wysoki przyrost naturalny</li> <li>– ograniczona opieka medyczna</li> <li>– braki w systemie edukacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– perspektywa wyższych zarobków</li> <li>– perspektywa poprawy standardu życia</li> <li>– rozwój osobisty lub zawodowy</li> </ul>
Polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konflikty</li> <li>– niebezpieczeństwo, przemoc</li> <li>– korupcja</li> <li>– łamanie praw człowieka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poczucie bezpieczeństwa</li> <li>– wolność polityczna</li> </ul>
Społeczne i kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dyskryminacja etniczna i religijna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– łączenie rodzin</li> <li>– migracja do kraju przodków</li> <li>– brak zjawiska dyskryminacji</li> </ul>

Źródło: Mansoor i Quillin 2007: 8-13.

Postępująca globalizacja, szczególnie od lat 60. XX w., gdy przedsiębiorstwa zaczęły przenosić działalność do krajów o niższych kosztach pracy, i związane z tym ograniczanie barier w przepływie kapitału i dóbr spowodowały nasilenie procesów migracyjnych [Freeman 2007: 121]. Procesy te są z reguły wyjaśniane

Tabela 2. Negatywne i pozytywne skutki migracji

Charakter oddziaływania	Uczestnik procesu migracji		
	kraj pochodzenia	migrant	kraj docelowy
Pozytywny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spadek bezrobocia*</li> <li>– transfer środków finansowych</li> <li>– tworzenie sieci powiązań biznesowych i kulturowych</li> <li>– powstanie nowoczesnego, mobilnego społeczeństwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wyższe zarobki</li> <li>– poprawa standardu życia i bezpieczeństwa</li> <li>– podnoszenie swoich kwalifikacji i umiejętności językowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost populacji**</li> <li>– obsadzenie stanowisk mało atrakcyjnych</li> </ul>
Negatywny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pogorszenie struktury demograficznej</li> <li>– drenaż umiejętności, a tym samym deficyt niektórych zawodów i wzrost kosztów pracy</li> <li>– spadek długookresowego tempa wzrostu PKB</li> <li>– wzrost presji inflacyjnej</li> <li>– spadek rentowności eksportu</li> <li>– spadek atrakcyjności kraju jako miejsca inwestycji zagranicznych</li> <li>– utrata wydatków związanych z kształceniem migrantów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– deprecjacja kwalifikacji</li> <li>– rozłąka z rodziną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spadek płac</li> <li>– wzrost bezrobocia wśród ludności miejscowej</li> </ul>

\* Może wystąpić w bardzo ograniczonym zakresie, gdyż emigracja powoduje spadek popytu. Na terenach b. NRD emigracja do części zachodniej Niemiec spowodowała wzrost bezrobocia; \*\* Dalszym skutkiem jest wzrost popytu, co może wywołać wzrost popytu na pracę.

Źródło: Puzio-Waślawik 2010: 182.

modelem „push and pull”<sup>3</sup>, który w ramach czterech segmentów dzieli czynniki migracyjne na „wypychające” i „przyciągające” [Kurkowiak 2010: 69] (tab. 1).

Procesy migracyjne wywołują skutki bezpośrednie dla migranta i gospodarstwa domowego, w którym funkcjonuje, ale też dla firm i gospodarki kraju pochodzenia i kraju emigracji. Najważniejsze z nich przedstawiono w tabeli 2.

<sup>3</sup> W 1966 r. E. Lee przedstawił hipotezę, że skłonność do migracji zależy od czynników przyciągających w regionie docelowym i odpychających w regionie pochodzenia migranta [Lee 1966: 47-57].



Przedstawione w tabeli pozytywne i negatywne skutki mogą w niektórych sytuacjach przyjmować różny charakter. Na przykład duże transfery środków mogą wzmacniać walutę kraju emigracji, powodować wzrost popytu i poprawę warunków życia. Z kolei napływ imigrantów nie musi oznaczać wzrostu bezrobocia wśród osób miejscowych, gdyż podejmują oni często prace, których inni nie chcą wykonywać.

## 2. Imigranci w Polsce

Polska postrzegana jest jako kraj dużej emigracji zarobkowej. Emigracja ta nasiliła się po wejściu Polski w struktury UE, osiągając poziom 2,4 mln osób czasowo pracujących za granicą [GUS 2016a: 2]. W sytuacji spadku bezrobocia, a jednocześnie wzrostu popytu na pracę w Polsce, wchodzenia na rynek niżu demograficznego<sup>4</sup>, małej liczby osób powracających z zagranicy, prognozowanego wzrostu gospodarczego oraz trudnej sytuacji społeczno-gospodarczej na Ukrainie należy spodziewać się napływu imigrantów, szczególnie że złagodzone wymagania administracyjne związane z podejmowaniem przez nich pracy w okresie do 6 miesięcy. W związku z tym zostaną przeanalizowane dane dotyczące zarówno wydawanych pozwoleń na pracę<sup>5</sup> (tab. 3), jak i złożonych oświadczeń<sup>6</sup> (tab. 4).

Tabela 3. Liczba pozwoleń na pracę dla cudzoziemców w Polsce w latach 2008-2016

Rok	Liczba wydanych ogółem pozwoleń na pracę	Liczba wydanych pozwoleń na pracę dla obywateli Ukrainy	Odsetek pozwoleń na pracę dla obywateli Ukrainy w całości pozwoleń
2008	18022	5329	29,6
2009	29340	9504	32,4
2010	36622	12894	35,2
2011	40808	19820	48,6
2012	39144	20295	51,8
2013	39078	21252	54,4
2014	43663	26315	60,3
2015	65786	50465	76,7
2016 (I półr.)	51513	42650	82,8

Źródło: MPPPSa: tabela 1 (lata 2008-2011), tabela 4 (lata 2012-2016).

<sup>4</sup> Wyż demograficzny to osoby mające dziś 33-35 lat. W kolejnych rocznikach rodziło się coraz mniej dzieci, osiągając minimum wśród obecnych 13-15-latków [GUS 2016d: 140].

<sup>5</sup> Źródłem informacji MRPiPS na temat do zatrudnienia cudzoziemców w Polsce są dane dotyczące wydanych przez wojewodów zezwoleń na pracę [MPiPSb].

<sup>6</sup> W rzeczywistości jedna osoba może pracować nawet na dwa oświadczenia, dzięki czemu pracowałyby 12 miesięcy. Może to oznaczać, że liczba imigrantów pracujących w ciągu roku na podstawie oświadczeń wynosi 0,5-1,0 osoby na jedno oświadczenie.

Jak wynika z tabeli 3, w kolejnych latach wzrastała liczba wydawanych pozwoleń na pracę. W 2008 r. uzyskało je 18 tys. osób, w 2009 r. nastąpił istotny wzrost do ponad 29 tys., w następnych latach (2011-2014) liczba pozwoleń utrzymywała się na poziomie 40 tys., po czym w 2015 r. nastąpił znaczny wzrost do prawie 66 tys., a w 2016 r. przekroczy zapewne 100 tys.<sup>7</sup>, gdyż do połowy roku przekroczyła już 50 tys. Największy wzrost pozwoleń można więc zaobserwować w latach 2015-2016. Należy też zaznaczyć, że od 2008 r. następował wzrost odsetka pozwoleń dla obywateli Ukrainy. W 2008 r. prawie 30% wszystkich pozwoleń wydano pracownikom z tego kraju, a w pierwszej połowie 2016 r. już prawie 83%.

Można stwierdzić, że 100 tys. pozwoleń jest dużą liczbą, ale w całym rynku pracy w Polsce stanowi zaledwie niecały 1%. Dlatego też ważniejsza wydaje się analiza liczby osób mających prawo pracy do 6 miesięcy, oparte na oświadczeniach pracodawców (tab. 4).

Tabela 4. Liczba oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy (lata 2008-2016)

Rok	Ogółem	Ukraina	Odsetek oświadczeń dla pracowników z Ukrainy
2008	156 713	142 960	91,2
2009	188 414	180 133	95,6
2010	180 073	169 490	94,1
2011	163 984	153 779	93,8
2012	243 736	223 671	91,8
2013	89 363	80 243	89,8
2014	387 398	372 946	96,3
2015	782 222	762 700	97,5
2016	1 314 127	1 262 845	96,1

Źródło: MRPiPSb.

Liczba oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy nie zmieniała się istotnie w latach 2008-2011. Większe zmiany nastąpiły w kolejnych latach – w 2012 r. nastąpił silniejszy wzrost, w 2013 r. duży spadek, a od 2013 r. – ponownie silny wzrost, aż do ponad 1,3 mln w 2016 r.

Na te zmiany i ich dynamikę wpływ miały w zasadzie jedynie oświadczenia dla obywateli Ukrainy, którzy mieli ponad 90-proc. udział we wszystkich analizowanych latach. Z tej przyczyny zostanie szerzej przeanalizowana sytuacja polityczno-społeczno-gospodarcza w tym kraju.

<sup>7</sup> Wstępne szacunki mówią nawet o 123 tys. pozwoleń na pracę [MRPiPSc: 1].

### 3. Sytuacja polityczno-gospodarczo-społeczna na Ukrainie

Dane pokazujące, że imigranci w Polsce pochodzą głównie z Ukrainy, wskazują przynajmniej częściowo na fakt, że emigracja z tego kraju spowodowana jest bezpośrednio konfliktem zbrojnym Rosji i Ukrainy. Działania związane z tym konfliktem wpływają na pogorszenie sytuacji gospodarczej Ukrainy, w tym na likwidację miejsc pracy, głównie w przedsiębiorstwach związanych z górnictwem i przemysłem ciężkim we wschodniej części Ukrainy<sup>8</sup>, którą dotyka sukcesywna likwidacja kopalń<sup>9</sup> i zakładów przemysłowych. Kryzysowa sytuacja gospodarcza Ukrainy dotyczyła w szczególności 2014 r., gdy miały miejsce największe działania zbrojne. Zanotowano wówczas duży regres gospodarczy, wzrost inflacji i znaczny spadek dochodów realnych ludności. Na przełomie 2016 i 2017 r. sytuacja gospodarcza nie była lepsza. Co prawda PKB wzrosło o 0,5% (rok do roku), ale spada siła nabywcza, bezrobocie wynosi ponad 9% (przy czym wydaje się zaniżone, gdyż przedsiębiorstwa państwowe ograniczają zwolnienia ze względów społecznych), inflacja wynosi ponad 12% i dramatycznie rośnie dług publiczny<sup>10</sup>.

Konflikt zbrojny i związana z nim zapaść gospodarcza skłaniają ludzi do emigracji, ale nie są jedynymi czynnikami emigracji z Ukrainy. Problem jest szerszy, bardziej złożony i trwający dłużej. Trudne warunki pracy w przedsiębiorstwach (zwłaszcza w przemyśle wydobywczym i metalurgicznym), degradacja środowiska naturalnego, niezdrowy tryb życia mieszkańców (szczególnie alkoholizm), a także wiele subiektywnych i obiektywnych czynników społeczno-kulturowych powoduje, że ludzie żyją stosunkowo krótko<sup>11</sup>, chorują, niski jest wskaźnik dzietności<sup>12</sup> [Sokołowski 2015; *Demograficzny rocznik* 2016: 49]. Trochę korzystniejsze dane demograficzne dotyczące Ukrainy zachodniej tłumaczone są znacznie niższym poziomem industrializacji, dużym odsetkiem ludności wiejskiej i przywiązaniem do tradycyjnych wartości. Wspomniane negatywne czynniki polityczno-gospodarczo-społeczne występują od dawna, a ich wyrazem jest chociażby zmniejszanie się od lat liczby ludności Ukrainy (tab. 5).

W latach 1991-2016 liczba obywateli Ukrainy zmniejszyła się o ponad 9 mln, czyli o prawie 20%, a tylko w 2014 r. o ok. 2,5 mln. Ten jednoroczny spadek wy-

<sup>8</sup> Na Ukrainie wyróżnia się trzy główne regiony: wschodni, centralny i zachodni.

<sup>9</sup> Do wybuchu wojny na wschodzie Ukrainy działały 135 kopalnie. Teraz państwu podlega 35 kopalń, ale działa nie więcej niż 20; <http://nettg.pl/news/128065/ukraina-gornictwo-weglowe-w-ruinie> [dostęp: 12.02.2017].

<sup>10</sup> [www.tradingeconomics.com/ukraine/wages](http://www.tradingeconomics.com/ukraine/wages) [dostęp: 10.01.2017].

<sup>11</sup> Długość życia kobiet w Ukrainie wynosi 72-73 lata, a mężczyzn – 60-65 lat [*Demograficzny rocznik* 2016: 114-118], czyli zarówno kobiety, jak i mężczyźni żyją na Ukrainie ok. 10 lat krócej niż w Polsce.

<sup>12</sup> W 2015 r. ok. 1,5, ale na początku XX w. wynosił ok. 1,0.

Tabela 5. Ludność Ukrainy w latach 1991-2016 (stan na 1.01.2016 r.)

Rok	Liczba (tys.)
1991	51 944
1995	51 728
2000	48 429
2005	47 280
2010	45 963
2014	45 426
2015	42 929
2016	42 761

Źródło: *Demograficzny rocznik 2016*: 13.

nika jednak z niewliczenia osób z terytorium Autonomicznej Republiki Krymu i miasta Sewastopol.

Warto także przedstawić dane dotyczące zmian ludności w określonych grupach wiekowych. Dane z lat 1990-2016 dotyczące osób w wieku produkcyjnym (16-59 lat) ukazują negatywne tendencje. Liczba ludności w wieku produkcyjnym (16-59 lat) według danych z 1 stycznia 2016 r. spadła z 30291 tys. w 1990 r. do 28372 tys. w 2014 r. i do 26317 tys. w 2016 r.<sup>13</sup> Z kolei dane dotyczące 5-letnich grup wiekowych przedstawiono w tab. 6.

Tabela 6. Ludność Ukrainy według grup wiekowych (stan na 31.12.2015 r.)

Grupa wiekowa	Liczba ludności (tys.)
0-4	2301
5-9	2295
10-14	1898
15-19	1974
20-24	2590
25-29	3375
30-34	3539
35-39	3177
40-44	3040
45-49	2816
50-54	3037
55-59	3130
60-64	2648
65 i więcej	6768

Źródło: *Demograficzny rocznik 2016*: 18-20.

<sup>13</sup> [www.ukrstat.gov.ua,Population](http://www.ukrstat.gov.ua,Population) [dostęp: 10.01.2017].

Dane w tabeli 6 pokazują, że najwięcej osób ma 30-34 lata (3539 tys.) oraz 25-29 lat (3375 tys.). Można zaobserwować duży spadek liczby ludności w młodszych grupach wiekowych, tj. osób mających 20-24 lata (2590 tys.) oraz 15-19 lat (1974 tys.). Spadek ten ma istotne znaczenie dla prognoz dotyczących imigracji do Polski.

Powyższa analiza jest punktem wyjścia do charakterystyki emigracji z Ukrainy oraz prognozowania ewentualnej podaży pracowników ukraińskich w Polsce w kolejnych latach.

#### 4. Charakterystyka imigrantów z Ukrainy

Obserwowany od 2014 r. gwałtowny wzrost liczby obywateli Ukrainy na polskim rynku pracy wynika z pojawienia się grupy imigrantów, których do wyjazdu nakłoniła pogarszająca się sytuacja ekonomiczna, a także konflikt zbrojny na wschodzie kraju. Od 2014 r. imigracja ma częściowo odmienną strukturę od tej, która przybywała do Polski wcześniej. Zmiany te były jedną z głównych przyczyn podjęcia badań przez NBP w kwestii różnic między imigrantami z Ukrainy przybywającymi do 2013 r. i od 2014 r.<sup>14</sup> Z badań tych wynika, że jeszcze w 2013 r. 93,7% z imigrantów pochodziło z Ukrainy zachodniej i centralnej, a zaledwie 6,3% ze wschodniej. W 2014 r. nastąpiła istotna zmiana i w latach 2014 i 2015 już 28,4% imigrantów przyjechało z Ukrainy wschodniej (Chmielewska, Dobroczycki i Puzynkiewicz 2016: 13). W tabelach 7-9 przedstawiono główne charakterystyki imigrantów z Ukrainy.

Tabela 7. Struktura wiekowa migrantów w zależności od momentu pierwszego przyjazdu do Polski (w %)

Wiek	Imigranci do 2013 r.	Imigranci od 2014 r.
18-25 lat	14,0	18,2
26-35 lata	14,9	16,9
36-45 lat	23,0	26,1
46 lat i więcej	48,1	38,8
Ogółem	100,0	100,0

Źródło: Chmielewska i in. 2016: 11.

Imigranci przybywający do Polski od 2014 r. są młodszy od przybywających wcześniej (tab. 7). Wśród przybyłych do 2013 r. poniżej 35 lat miało prawie 29% osób, a od 2014 r. jest to już ponad 35%. Z kolei 46 lat i więcej miało 48% imi-

<sup>14</sup> Badania przeprowadzono metodą Respondent Driven Sampling w okresie wrzesień-listopad 2015 r. na 710-osobowej grupie obywateli Ukrainy.

grantów przybyłych do 2013 r. i niecałe 39% po 2014 r. Warto dodać, że średni wiek w grupie „od 2014 r.” wyniósł 33 lata, podczas gdy dla doświadczonych migrantów – 43 lata [Chmielewska i in. 2016: 11]. Interesujące są również dane dotyczące powodów przyjazdu do Polski (tab. 8)

Tabela 8. Główne powody przyjazdu do Polski migrantów z Ukrainy (w %)

Powód	Imigranci do 2013 r.	Imigranci od 2014 r.
Niezadawalające wynagrodzenia	49,7	59,8
Brak pracy	36,1	20,1
Sytuacja polityczna	3,5	12,5
Inne	10,8	7,6
Ogółem	100,0	100,0

Źródło: Chmielewska i in. 2016: 12.

Głównym powodem przyjazdów do Polski były niezadawalające wynagrodzenia, ale dla imigrantów od 2014 r. jest on ważniejszy o 10 p.p. (prawie 60%) niż dla imigrantów do 2013 r. Drugim powodem był brak pracy, który okazał się znacznie ważniejszy dla dawniejszych imigrantów (o 16 p.p.), natomiast dla młodszej imigracji większe znaczenie miała sytuacja polityczna<sup>15</sup>.

W tabeli 9 przeanalizowano sytuację rodzinną imigrantów. Jest to szczególnie istotne w przypadku prognozowania trwałości imigracji, czyli tego, czy coś skłania imigrantów do powrotu.

Tabela 9. Sytuacja rodzinna migrantów: stan cywilny i liczba posiadanych dzieci (w %)

Stan cywilny	Imigranci do 2013 r.	Imigranci od 2014 r.
Kawaler/panna	21,1	45,6
Związek małżeński/partnerski	54,8	42,2
Inny	24,1	12,2
Ogółem	100,0	100,0
Liczba dzieci		
Więcej niż 1 dziecko	54,4	23,4
1 dziecko	21,2	22,6
0 dzieci	24,4	54,0
Ogółem	100,0	100,0

Źródło: Chmielewska i in. 2016: 14.

Największe zmiany procentowe, uwzględniając tabele 7-9, można zaobserwować w sytuacji rodzinnej imigrantów. Do 2013 r. przyjeżdżały głównie osoby

<sup>15</sup> Zapewne w tej przyczynie zawarta jest też chęć uniknięcia służby wojskowej.

będące w związkach małżeńskich/partnerskich (prawie 55%) i mające więcej niż dwoje dzieci (ponad 54%). Od 2014 r. przyjeżdżają głównie imigranci stanu wolnego (prawie 46%) i niemający dzieci (54%).

Powyższe dane warto uzupełnić o następujące informacje:

– Ukraińcy przyjeżdżający do pracy w Polsce to w większości osoby dobrze wykształcone. Z osób badanych w 2014 r. 37,7% miało wykształcenie wyższe<sup>16</sup>, a 53,9% średnie (ogólnokształcące lub zawodowe). Jedynie 8,4% miało wykształcenie zawodowe lub niższe;

– średnie wynagrodzenie migrantów było zbliżone do mediany zarobków w polskiej gospodarce, która według danych GUS wynosiła w 2015 r. brutto 3292 zł (ok. 2300 zł netto). Uzyskane wyniki wskazują jednak, że aby osiągnąć taki dochód, musieli oni pracować dużo więcej niż wynosi normalny etat w Polsce. Średnio przebadany imigrant pracował 54 godziny tygodniowo, zatem za 40 godzin pracy dostawał ok. 2500 zł brutto;

– w kontekście pozyskiwania i rozwoju specjalistów 31 tys. studentów<sup>17</sup> w 2015/2016 pochodziło z Ukrainy, z czego połowa pracowała ponad 30 godzin tygodniowo, kolejne 25% chciało podjąć pracę, a 1/3 chciała zostać w Polsce na dłużej [Chmielewska i in. 2016: 4-11].

## 5. Czynniki wypychające i przyciągające migrantów z Ukrainy do Polski

Analizując kwestie emigracji obywateli Ukrainy warto zauważyć, że według danych w 2015 r. za granicą pracowało od 3 do 5 mln Ukraińców (Kresy), przy czym wielkość tej emigracji w krajach innych niż Polska jest względnie stała. Polska jest natomiast jedynym krajem Unii Europejskiej, w którym od początku 2015 r. widać duży wzrost migracji z Ukrainy. Powstaje zatem pytanie, z czego to wynika, jakie są czynniki wypychające osoby z Ukrainy i przyciągające je do Polski.

Jednym z czynników powodujących migracje są różnice w wynagrodzeniach i od tej kwestii warto zacząć podsumowanie czynników wypychających i przyciągających. Na Ukrainie w 2016 r. średnie wynagrodzenie brutto wynosiło ok. 5 tys. hrywien, osiągając w listopadzie 5,5 tys. hrywien<sup>18</sup>, przy kursie 0,15 zł za hrywnę<sup>19</sup>. Średnie wynagrodzenie brutto wynosiło zatem na koniec 2016 r. ok. 800 zł. W latach 2013-2014 średnie wynagrodzenie brutto wynosiło ok. 3,2 tys. hrywien, ale po 0,40 zł za hrywnę, czyli ok. 1300 zł brutto. W Polsce w latach

<sup>16</sup> W 2012 r. 40% imigrantów z Ukrainy miało wyższe wykształcenie [OECD 2014: 5].

<sup>17</sup> Około 50% cudzoziemców studiujących w Polsce.

<sup>18</sup> [www.tradingeconomics.com/ukraine/wages](http://www.tradingeconomics.com/ukraine/wages) [dostęp: 10.01.2017].

<sup>19</sup> [www.bankier.pl/waluty/kursy-walut/nbp/UAH](http://www.bankier.pl/waluty/kursy-walut/nbp/UAH) [dostęp: 10.01.2017].

Tabela 10. Czynniki wypychające, przyciągające i niemotywuujące do powrotu

Motywy migracji	Czynnik	Czynniki wypychające z Ukrainy	Czynniki przyciągające do Polski	Czynniki niemotywuujące do powrotu
Ekonomiczne i demograficzne	płaca brutto (przy 40h pracy w tygodniu)	ok. 800 zł	ok. 2500 zł	niskie płace
	stopa bezrobocia rejestrowanego	9,2%	8,3%	likwidacja dużych przedsiębiorstw
	inflacja (r/r)	12,6%	1,8%	wysoka inflacja
	-	-	bliska odległość	-
	-	-	pokrewność językowa	-
Polityczne	-	-	brak ograniczeń przy podejmowaniu pracy	-
	konflikty zbrojne	konflikt rosyjsko-ukraiński	brak konfliktów zbrojnych	brak perspektyw poprawy sytuacji
Społeczne i kulturowe	korupcja (176 krajów)*	131. miejsce	29. miejsce	bardzo wysoka korupcja
	-	-	część obywateli Ukrainy ma pochodzenie polskie	wyjeżdżają osoby stanu wolnego i niemające dzieci
	-	-	podjęmowanie studiów wyższych	-

\* Indeks Percepcji Korupcji 2016, Transparency International, [www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016) [dostęp: 12.02.2017].

Źródło: opracowanie własne.



2013-2014 średnie wynagrodzenie brutto wynosiło ok. 3700 zł [GUS 2016b], a w grudniu 2016 r. ponad 4600 zł (w sektorze przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób) [GUS 2016c]. Istotnym czynnikiem wypychającym jest więc zapewne różnica w wynagrodzeniach i jej wzrost po 2014 r.

Wynagrodzenie i przedstawione w tabelach 6-9 dane odnoszące się do czynników wpływających na migracje należy uzupełnić o czynniki mające charakter jakościowy, wypychające z Ukrainy i przyciągające do Polski. Przede wszystkim jest to pokrewność językowa, stosunkowo bliska odległość, szczególnie z Ukrainy zachodniej, poprawa kondycji polskiej gospodarki i związany z tym popyt na pracowników wykonujących prace niskopłatne, uproszczenia w dostępie do rynku pracy przyznanego obywatelom krajów Partnerstwa Wschodniego, szczególnie w postaci tzw. oświadczeń o zatrudnieniu, dzięki którym obywatel Ukrainy chcący pracować czasowo w Polsce jest zwolniony z konieczności uzyskiwania zezwolenia na pracę (wystarczy, że będzie posiadał oświadczenie o zamiarze powierzenia pracy zarejestrowane w powiatowym urzędzie pracy)<sup>20</sup>.

Przedstawione czynniki wypychające i przyciągające, a także czynniki, które osłabiają chęć powrotu do Ukrainy zostały przedstawione w tabeli 10.

## Podsumowanie

Analiza sytuacji wewnętrznej Ukrainy, w tym konflikt ukraińsko-rosyjski i częściowo z nim związany duży spadek potencjału wydobywczego i wytwórczego, wskazuje, że nie nastąpią istotne zmiany tendencji imigracyjnych w najbliższych kilku latach. Ukrainie grozi utrzymanie niekorzystnych wskaźników przyrostu naturalnego i dalsza emigracja ludności w wieku produkcyjnym poza granice kraju, przy czym preferowanym krajem jest obecnie Polska.

Ważne jest to, że coraz więcej Ukraińców rozważa emigrację. Według sondażu GfK Ukraina 8% Ukraińców, czyli ok. 3 mln osób, planuje w najbliższej przyszłości wyjechać do pracy za granicę. Ankietowani jako kraj docelowy najczęściej wskazywali Polskę (30%). W podobnym badaniu przeprowadzonym w 2006 r. było to jedynie 7%<sup>21</sup>. W perspektywie wieloletniej warto jednak uwzględnić to, że wśród osób wieku 10-19 lat na Ukrainie jest duży niż demograficzny i w związku z tym przy utrzymującym się odsetku osób chcących emigrować może nastąpić spadek liczby osób emigrujących.

Choć widać już pewne przejawy stabilizacji sytuacji gospodarczej i społecznej, to obecne trendy pokazują, że wychodzenie z kryzysu gospodarczego będzie na Ukrainie długotrwałe, chociażby z powodu dużego spadku produkcji, sztucz-

<sup>20</sup> Oświadczenia o zatrudnieniu dotyczą prac krótkoterminowych, trwających do 6 miesięcy.

<sup>21</sup> <https://wirtualnapolonia.com/2015/08/03/ukraincy-nie-udaja-3-mln-ukraincow-chce-emigrowac-za-praca-najchetniej-do-polski/> [dostęp: 8.03.2015].

nie utrzymywanego zaniżonego, poziomu bezrobocia czy przedłużającego się konfliktu z Rosją.

Warto też zauważyć, że wśród nowych imigrantów mniej jest osób posiadających dzieci i małżonków, co może prowadzić do sytuacji, że część z tych osób nie będzie miała motywacji, by powrócić na Ukrainę, i będzie chciała pozostać w Polsce na stałe.

Imigrację zarobkową w Polsce w 2016 r. można szacować na minimum 1 mln osób, z czego zdecydowana większość jest z Ukrainy. Dokładną liczbę trudno ustalić ze względu na podejmowanie pracy na podstawie oświadczeń, zapewne też część osób pracuje nielegalnie i w innych formach. Imigranci dla części Polaków są konkurencją, ale bez wątplenia uzupełniają podaż pracy, wpływając na obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. W efekcie powinno to pozytywnie wpłynąć na wzrost gospodarczy.

Przedstawiona analiza pokazuje, że Polska – również dzięki ułatwieniom administracyjnym dla imigrantów z Ukrainy, łatwości komunikacji językowej i przestrzennej oraz znacznie wyższym wynagrodzeniom niż na Ukrainie – umacnia swoją pozycję kraju docelowej emigracji zarobkowej dla mieszkańców Ukrainy. Bardzo prawdopodobne, że jeszcze przez kilka lat poziom tej imigracji będzie się utrzymywał, a nawet wzrastał w najbliższych 2-3 latach, osiągając być może liczbę 1,5 czy nawet 2 mln osób, a następnie będzie się powoli obniżał z powodów demograficznych, ale także z racji dalszej migracji do krajów zamożniejszych, oferujących wyższe płace, choć ta dalsza emigracja nie będzie duża ze względu na emigrację z krajów azjatyckich do Europy Zachodniej.

Na powyższą analizę, a szczególnie na wnioski wpływ mogłyby mieć zapewne czynniki społeczno-kulturowe, takie jak postawy Polaków wobec cudzoziemców. Problem ten został jednak pominięty ze względu na brak danych, ale w przyszłości warto byłoby go poddać analizie.

## Literatura

- Arango J., 2000, Explaining Migration: A Critical view, *International Social Science Journal*, 165, 283-296.
- Chmielewska I, Dobroczek G., Puzynkiewicz J., 2016, *Obywatele Ukrainy pracujący w Polsce – raport z badania*, Warszawa: NBP.
- Demograficzny rocznik*, 2016, Nacielnienna Ukraina za 2015, Kijw.
- Freeman R.B., 2007, Migracje w procesie globalizacji, *Gospodarka Narodowa*, 1-2, 99-129.
- GUS, 2016a, *Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004 – 2015*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS, 2016b, *Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej w latach 1950-2015*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-miesieczne-wynagrodzenie-w-gospodarce-narodowej-w-latach-1950-2015,2,1.html> [dostęp: 10.01.2017].

- GUS, 2016c, *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2016 roku*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-grudniu-2016-roku,3,61.html> [dostęp: 10.01.2017].
- GUS, 2016d, *Rocznik demograficzny 2016*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS, 2017, *Liczba bezrobotnych zarejestrowanych oraz stopa bezrobocia według województw, podregionów i powiatów. Stan w końcu grudnia 2016 r.*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. <http://nettg.pl/news/128065/ukraina-gornictwo-weglowe-w-ruinie> [dostęp: 12.02.2017]. <https://wirtualnapolonia.com/2015/08/03/ukraincy-nie-udaja-3-mln-ukraincow-chce-emigrowac-za-praca-najchętniej-do-polski/> [dostęp: 8.03.2015].
- Janicki W., 2007, *Przegląd teorii migracji ludności*, Lublin: Wyd. UMCS.
- Kawczyńska-Butrym Z., 2009, *Migracje wybrane zagadnienia*, Lublin: Wyd. UMCS.
- Kupiszewski M., 2002, *Modelowanie dynamiki przemian ludności w warunkach wzrostu znaczenia migracji międzynarodowych*, Warszawa: Prace Geograficzne IGiPZ PAN nr 181.
- Kupiszewski M., Rees P., 1998, Arbeitslosigkeit, Binnenwanderung, und regionale Bevölkerungsentwicklung, *Ergebnisse der gesamteuropäischen Forschung. Informationen zur Raumentwicklung*, 11/12, 723-742.
- Kurkowiak B., 2010, Swoboda przepływu pracowników w rozszerzonej Unii Europejskiej, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US*, 18, 67-86.
- Lee E.S., 1966, A Theory of Migration, *Demography*, 3(1), 47-57.
- Lesińska M., 2010, *Polityka państwa wobec migracji powrotnych własnych obywateli. Teoria i praktyka*, Warszawa: Ośrodek Badań nad Migracjami.
- Mansoor A., Quillin B., 2007, *Migration and Remittances. Ester Europe and the Former Soviet Union*, Washington: The International Bank of Reconstruction and Development/World Bank.
- MRPiPSa, [www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/](http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/) [dostęp: 16.01.2017].
- MRPiPSb, <http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/statystyki-i-analizy/zatrudnianie-cudzoziemcow-w-polsce> [dostęp: 17.01.2017].
- MRPiPSc, *Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce. Grudzień 2016*, [www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/\\_public/1\\_NOWA%20STRONA/Analizy%20i%20raporty/cudzoziemcy%20pracujacy%20w%20polsce/zatrudnianie%20cudzoziemcow%202016.pdf](http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/_public/1_NOWA%20STRONA/Analizy%20i%20raporty/cudzoziemcy%20pracujacy%20w%20polsce/zatrudnianie%20cudzoziemcow%202016.pdf) [dostęp: 10.01.2017].
- MRPiPSd, *Zarejestrowani bezrobotni oraz wolne miejsca pracy i miejsca aktywizacji zawodowej według zawodów i specjalności w I półroczu 2016*, Warszawa 2016.
- Musiał-Paczkowska A., 2003, *Segmentacja rynku pracy*, Szczecin: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- OECD, 2014, *A New Profile of Migrants in the Aftermath of the Recent Economic crisis*, [www.oecd.org/els/mig/WP160.pdf](http://www.oecd.org/els/mig/WP160.pdf) [dostęp: 10.01.2017].
- Puzio-Waławik B., 2010, Społeczno-ekonomiczne skutki migracji Polaków po akcesji Polski do Unii Europejskiej, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 8, 179-193.
- Sokołowski W., 2015, *Demograficzny potencjał Ukrainy i jego przyszłość*, [www.forum-ekonomiczne.pl/article/demograficzny-potencjal-ukrainy-i-jego-przyszlosc/#.WIW3Kk0iyUI](http://www.forum-ekonomiczne.pl/article/demograficzny-potencjal-ukrainy-i-jego-przyszlosc/#.WIW3Kk0iyUI) [dostęp: 14.04.2015].
- Szaban J., 2009, *Analiza danych zastanych*, Katowice: Program Operacyjny Kapitał Ludzki.
- Szymczak M. (red.), 1992, *Słownik języka polskiego*, t. 2, Warszawa: WN PWN.
- [www.bankier.pl/waluty/kursy-walut/nbp/UAH](http://www.bankier.pl/waluty/kursy-walut/nbp/UAH) [dostęp: 12.02.2017].
- [www.tradingeconomics.com/ukraine/wages](http://www.tradingeconomics.com/ukraine/wages) [dostęp: 10.01.2017].
- [www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016) [dostęp: 12.02.2017].
- [www.ukrstat.gov.ua/Population](http://www.ukrstat.gov.ua/Population) [dostęp: 10.01.2017].

## **Immigration from Ukraine as a Source of Labour Supply in Poland**

**Abstract.** *Given the exceptionally low levels of the unemployment rate recently, Polish employers increasingly report problems with finding employees. In this situation it is immigrants, usually from Ukraine, who have become a new source of labour force. With this in mind, the author reports results of a study aimed at determining the number of immigrants, identifying their characteristics and the prospects of immigration in the years to come. The article focuses on specific factors that drive immigrants out of Ukraine and attract them to Poland. The results suggest that in the nearest future the temporary supply of labour from Ukraine will remain at the level of one million people.*

**Keywords:** *labour market, immigration, pull and push factors*

**Bernadeta Piszczygłowa**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Zarządzania  
email: bernadeta.piszczyglowa@szpital.gorzow.pl  
tel. 508 203 470

## **Kompetencje personelu medycznego wobec wyzwań współczesnego miejsca pracy na przykładzie podmiotów leczniczych**

***Streszczenie.** Kompetencje personelu medycznego, tj. zbiór posiadanej przezeń wiedzy i umiejętności, mogą decydować o przewadze przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku usług medycznych. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia posiadania odpowiednich kompetencji przez lekarzy oraz pielęgniarki i położne we współczesnym podmiocie leczniczym – kompetencji, które stanowią podstawę uzyskania prawa wykonywania zawodu oraz wykonywania świadczeń zdrowotnych i medycznych w podmiotach leczniczych, jak i kompetencji, które są warunkiem wykonywania określonego rodzaju specjalistycznych świadczeń zdrowotnych i medycznych. W artykule przedstawiono dane statystyczne dotyczące liczby lekarzy specjalistów zatrudnionych w szpitalach stacjonarnych oraz liczby hospitalizowanych pacjentów. Poruszono również problem zależności możliwości zawarcia przez podmiot leczniczy kontraktu na świadczenie usług zdrowotnych z Narodowym Funduszem Zdrowia od kompetencji zatrudnianego personelu medycznego, jak również problem wpływu kompetencji na jakość i bezpieczeństwo świadczenia usług zdrowotnych i medycznych.*

***Słowa kluczowe:** kompetencje, personel medyczny, podmiot leczniczy*

### **Wstęp**

Pozycja społeczno-zawodowa człowieka zależy w dużej mierze od posiadanego wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego, czyli od posiadanych kompetencji warunkujących poprawność wykonywania czynności zawodowych [Duda i Kukła 2015: 55]. Kompetencje personelu medycznego zatrudnionego w podmiotach leczniczych działających na współczesnym rynku usług medycznych,

są niezwykle istotne. Dlatego dąży się m.in. do osiągnięcia zdolności innowacyjnego myślenia, gwarantującego dynamiczne przekształcenie strategii, zasobów i kompetencji zgodnie z wymogami otoczenia, gdyż czynnikiem napędzającym konkurencyjność rynkową przedsiębiorstw są rozwiązania nowatorskie, wymagające wiedzy, pomysłowości, a także odpowiednich predyspozycji [Dewicka 2013: 4]. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi oznacza budowanie w przedsiębiorstwie relacji pozwalających na jego sprawne działanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi poprzez koncentrację działań personalnych na doskonaleniu kluczowych umiejętności, rozwijaniu postaw i zdobywaniu wiedzy przez pracowników wszystkich szczebli [Filipowicz 2004: 6]. Edukację i gospodarkę można więc porównać do układu naczyń połączonych, gdyż ich powiązanie działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego [Nowacka 2014: 230]. Warunkiem jest zatem uczenie się przez całe życie, uwzględniające różne formy, miejsca i ścieżki: formalną, pozaformalną i nieformalną, jak również dbanie przez kadre zarządzającą o stały rozwój pracowników [Sienkiewicz 2013: 7].

Kompetencje dotyczą zarówno ludzi, jak i organizacji, gdyż współczesny rynek pracy i gospodarka oparta na wiedzy stawiają przed ludźmi oraz przedsiębiorstwami ogromne wymagania [Harasim 2012: 84]. To dzięki odpowiednim kompetencjom personelu medycznego podmioty lecznicze mają szansę zawarcia korzystniejszej wycenionego kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia na świadczenie usług zdrowotnych i medycznych. Podmiot zatrudniający specjalistyczną kadre medyczną może starać się o zawarcie kontraktu na świadczenie wysoko specjalistycznych usług na wyższym poziomie referencyjnym, co oznacza wyższą wycenę punktu przez NFZ. Jednym z warunków przystąpienia do konkursu ofert jest właśnie zatrudnianie przez podmiot leczniczy odpowiedniej liczby wykwalifikowanej specjalistycznej kadry medycznej, która będzie realizować zakontraktowane świadczenia zdrowotne i medyczne. Posiadane przez personel wykształcenie musi być potwierdzone na piśmie. Kserokopie tych dokumentów są załączane do akt osobowych pracowników i udostępniane instytucjom kontrolującym, w tym NFZ i Ministerstwu Zdrowia.

## 1. Istota kompetencji

Z pojęciem kompetencji wiążą się takie terminy, jak: sprawność pracowników, przygotowanie zawodowe, ich umiejętności i zdolności, posiadane kwalifikacje i uprawnienia [Harasim 2012: 85]. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kompetencji.

W tabeli 1 przedstawiono definicje wybranych autorów. Łączy je wiele cech wspólnych. Zgodnie z tymi definicjami na kompetencje składają się:

Tabela 1. Wybrane definicje kompetencji

Autor	Definicja
B. Armstrong, T. Byron	Kompetencje dotyczą tego: co pracownik powinien wiedzieć, co pracownik powinien zrobić, jak pracownik powinien to zrobić.
R.E. Boyatzis	Kompetencja stanowi sumę ogólnej wiedzy, motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, ról społecznych i umiejętności, które są niezbędne do prawidłowego wykonania określonej pracy.
H. Jahja, B. Kleiner	Kompetencje to cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań.
D. Thierry, C. Sauret, N. Monod	My kompetencjami nazywamy ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania.
M. Montmollin	Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.
C. Levy-Leboyer	Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa.
C. Woodruffe	Kompetencja to pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin, w których dana osoba jest kompetentna (kompetencja funkcjonalna, <i>competence, competences</i> ).
G. Filipowicz	Kompetencje – dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
H. Król	Kompetencje to predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i (lub) wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska.
M. Montmollin	Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.
T. Rostowski	Wszelkie cechy pracowników, które wyzwane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.

Źródło: Harasim 2012: 86; Bombiak 2014: 175.

- umiejętności, czyli indywidualne zdolności, które wpływają na skuteczność działania,
- kwalifikacje – wykształcenie i uprawnienia będące źródłem rozwoju umiejętności,
- wiedza zapewniająca fachowe działanie,
- postawa, czyli nastawienie motywacyjne mające wpływ na stosunek do planowanych zadań [Filipowicz 2004: 11].

Kompetencje w literaturze podzielono na kilka rodzajów (tab. 2).

Tabela 2. Rodzaje kompetencji

Rodzaj kompetencji	Charakterystyka
Zawodowe	Charakterystyczne dla określonych zawodów lub pełnionych funkcji, które kształtowały się na przestrzeni lat, np. kompetencje lekarza, nauczyciela, prawnika. Kompetencje te są charakterystyczne dla wszystkich przedstawicieli poszczególnych zawodów.
Stanowiskowe	Ściśle związane z określonym stanowiskiem pracy lub rolą w zespole. Uzupełniają one kompetencje zawodowe.
Korporacyjne	Charakterystyczne dla wszystkich pracowników danej organizacji, dzięki czemu budowana jest spójna kultura organizacyjna.
Związane z procesem myślenia	Myślenie analityczne, uczenie się, rozwiązywanie problemów.
Związane z procesem odczuwania	Umiejętności interpersonalne, elastyczność, budowanie relacji.
Związane z procesem działania	Planowanie, organizowanie, orientacja na wyniki.

Źródło: Oleksyn 2006: 99.

Analizując powyższe zestawienie, można zauważyć, że różni się i definiuje kompetencje dla całej organizacji lub kompetencje dla jednego stanowiska bądź grupy stanowisk tworzących komórkę organizacyjną, pion lub wydział danego przedsiębiorstwa. Kompetencje odnoszące się do całej firmy charakteryzują kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa i jego wartości postrzegane przez ludzi w tym przedsiębiorstwie zatrudnionych, natomiast kompetencje stanowiska odzwierciedlają oczekiwane rezultaty pracy na konkretnym stanowisku [Harasim 2012: 86]. Znajomość kluczowych cech i metod rozwoju kompetencji może umożliwić ich sprawne wykorzystanie w formułowaniu i realizacji strategii firmy, a także jej rozwoju [Filipowicz 2004: 2].

W literaturze przedmiotu kompetencje dzielone są również na kategorie. Tomasz Rostkowski wyróżnia osiem ich kategorii (tab. 3).

Zgodnie z przedstawionym zestawieniem kompetencje to kwalifikacje, cechy psychofizyczne oraz zdolności personelu. Kategoryzacja kompetencji odnosi się zarówno do personelu zatrudnionego, jak i do kadry zarządzającej. Może więc służyć do przeprowadzania oceny personelu i zarządzających, a także być stosowana w procesie rekrutacji i selekcji personelu.

Przygotowanie teoretyczne, praktyka oraz sposób ich wykorzystania w pracy zawodowej stanowią o indywidualnym charakterze osób zatrudnionych. Każda z nich posiada różne możliwości wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności i powinna przejawiać chęć wykorzystania posiadanych kompetencji. Wykształcenie jest towarem na rynku pracy, zwłaszcza dziś, gdy znaczną uwagę zaczyna się zwracać na ukształtowanie odpowiednich umiejętności, kompetencji oraz naby-



Tabela 3. Kategorie kompetencji według T. Rostowskiego

Rodzaj kategorii	Charakterystyka
Związane z uzdolnieniami	Odnoszą się do potencjału pracownika, możliwości jego rozwoju, wykorzystania uzdolnień w celu zdobycia nowych kompetencji. Ich znaczenie jest tym większe, im bardziej przedsiębiorstwo nastawione jest na zmiany i konieczność rozwoju „nowych kompetencji”.
Związane z umiejętnościami i zdolnościami	Dotyczą czynników niezbędnych do odniesienia sukcesu w konkretnym zadaniu w pracy. Należą tu kompetencje komunikacyjne, umysłowe, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, przywódcze, samozarządzania.
Związane z wiedzą	To przygotowanie do wykonywania konkretnych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska czy organizacji. Są to kompetencje, które opisują to, czego pracownik nauczył się do tej pory i co może zastosować w odpowiedniej sytuacji. Wiedza może dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur, teorii.
Fizyczne	Dotyczą umiejętności związanych z fizycznymi wymaganiami stanowiska pracy. Dzielą się na trzy grupy: a) sprawność fizyczna, b) wyczerlenie zmysłów, c) zdolności psychofizyczne.
Związane ze stylami działania	Opisują, w jaki sposób określane są cele. Rozróżnia się style menedżerskie i pracownicze.
Związane z osobowością	Opisują cechy osobowe, np. orientacja społeczna, zorientowanie na współpracę, realizacja celów.
Związane z zasadami i wartościami	Dotyczą zasad, wartości, wierzeń, pozwalają na określenie motywów działania. Odnoszą się do tego, czego poszukuje się w pracy, oraz do ról życiowych, które wpływają na dokonywane wybory.
Związane z zainteresowaniami	Oznaczają preferencje dotyczące zadań i rodzaju pracy oraz środowiska pracy. Mają wpływ na efektywność, zwłaszcza kiedy rodzaj pracy jest w pełni zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych.

Źródło: Kubat 2007: 3.

cie właściwej wiedzy – triady, która warunkuje profesjonalizm w wykonywaniu czynności zawodowych [Duda i Kukla 2015: 55-56]. Teorię kapitału ludzkiego można więc powiązać z tendencją do promowania wartości i znaczenia kompetencji, przy założeniu, że efektywne zarządzanie kompetencjami pracowników buduje wartość organizacji [Sienkiewicz 2013: 7]. System zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach ma na celu właściwe wykorzystanie w praktyce stworzonego modelu kompetencji, a jego często stosowanym (częściej w Polsce – w literaturze anglojęzycznej występuje zdecydowanie rzadziej) skrótem jest „zarządzanie kompetencjami” [Sienkiewicz 2013: 10]. Model zarządzania zasobami ludzkimi oraz model zarządzania oparty na kompetencjach zasadniczo różnią się od siebie (tab. 4).

Tabela 4. Podstawy i argumenty za stosowaniem tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi oraz modelu zarządzania opartego na kompetencjach

Tradycyjny model zarządzania zasobami ludzkimi	Model zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach
Podstawy	
<p>Analiza zadań i opis stanowiska są podstawą tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza zadań decyduje o charakterze procesu rekrutacji i selekcji, wdrażania, szkolenia, nagradzania, oceny oraz rozwoju pracowników. Opis stanowiska wyznacza zakres realizowanych działań. Nie obejmuje on opisu oczekiwanych rezultatów sformułowanego za pomocą mierzalnych i dających się zaobserwować kryteriów.</p>	<p>Kompetencje są cechami, dzięki którym jednostka może realizować swoje działania. Wskazanie, ukształtowanie i ocena kompetencji są podstawą funkcjonowania opartego na kompetencjach modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Celem działu HR jest odkrycie w pracowniku cech, pozwalających mu z powodzeniem i w sposób wybitny realizować swoje zadania, oraz ukształtowanie zasad funkcjonowania HR ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji pracownika.</p>
Argumenty za stosowaniem tego podejścia	
<p>Podejście to pozwala w łatwy sposób dostosowywać się do przyjętych wytycznych. Ludzie grupowani są według schematu organizacyjnego, dzięki czemu każdemu z pracowników można w sposób jednoznaczny przypisać zadanie i wyegzekwować jego realizację.</p>	<p>Podejście to pozwala stymulować efektywność działań i wykorzystywać ludzkie uzdolnienia w celu osiągnięcia możliwie największej przewagi konkurencyjnej. Uwzględnia ono różnice w zakresie indywidualnych predyspozycji do osiągnięcia określonych wyników pracy. Wybitni pracownicy pracują efektywniej niż osoby na podobnych stanowiskach osiągające w pełni zadowalające wyniki. Organizacja, która potrafi dostrzec i wspomóc rozwój wzorowego pracownika, może być zdecydowanie bardziej efektywna bez zwiększania liczby zatrudnionych.</p>

Źródło: Sienkiewicz 2013: 8.

Zestawienie ukazuje różnice istniejące między tradycyjnym modelem zarządzania zasobami ludzkimi a modelem zarządzania zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach. W modelu tradycyjnym sposób postępowania jest narzucony [Sienkiewicz 2013: 8]. Osoby zatrudnione postępują zgodnie z zakresem obowiązków i według wyznaczonego schematu. Natomiast w modelu zarządzania opartym na kompetencjach personel sam podejmuje decyzje, realizując swoje obowiązki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach jest niezwykle istotne w przypadku przedsiębiorstw wiodących (*knowledge-intensive firms* – KIFS), zwłaszcza świadczących usługi wiodące (*knowledge-intensive services* – KIS) [Sienkiewicz 2013: 7]. W przypadku podmiotów leczniczych ma to istotne znaczenie. Należy pamiętać, że większość czynności personel medyczny wykonuje samodzielnie i bez nadzoru. Obowiązki związane z zabezpieczeniem

pacjentów mogą być przydzielane przez ordynatora/kierownika lub pielęgniarkę oddziałową/koordynującą, jednak niemożliwe byłoby nadzorowanie przez przełożonego wszystkich podległych zatrudnionych. Zdarza się również, że ordynator czy kierownik oddziału ma jedną specjalizację, a lekarz zatrudniony w oddziale – dwie lub trzy. Jak w takiej sytuacji ordynator/kierownik oddziału miałby narzucić sposób prowadzenia leczenia?

## **2. Formalne wymogi dotyczące kompetencji lekarzy oraz pielęgniarek i położnych**

Warunkiem świadczenia usług zdrowotnych jest posiadanie przez personel wysokich kompetencji. Wymogi w zakresie kompetencji podyktowane są przede wszystkim bezpośrednim oddziaływaniem personelu medycznego na zdrowie i życie ludzkie. Wymogi kompetencyjne reguluje wiele aktów prawnych powszechnie obowiązujących. Są to:

- ustawa o zawodach lekarza i lekarza dentystry<sup>1</sup>, która mówi, że wykonywanie zawodu lekarza lub lekarza dentystry polega na udzielaniu przez osobę posiadającą wymagane kwalifikacje, potwierdzone odpowiednimi dokumentami, świadczeń zdrowotnych, oraz reguluje warunki przyznawania prawa wykonywania zawodu lekarza lub lekarza dentystry – stosowana do lekarzy zatrudnionych na podstawie umów o pracę oraz do lekarzy zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych;

- rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie specjalizacji lekarzy i lekarzy dentystrów<sup>2</sup> określające zasady odbywania przez nich specjalizacji oraz warunki, jakie musi spełniać podmiot, w którym odbywane są specjalizacje – stosowana do lekarzy zatrudnionych na podstawie umów o pracę oraz do lekarzy zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych;

- ustawa o zawodach pielęgniarki i położnej<sup>3</sup> regulująca kwestie związane z wymaganiami w zakresie kompetencji oraz warunki przyznawania prawa wykonywania zawodu pielęgniarki lub położnej – stosowana do pielęgniarek i położnych zatrudnionych na podstawie umów o pracę oraz do pielęgniarek i położnych zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych;

- rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry, t.j. Dz.U. 1997, nr 28, poz. 152

<sup>2</sup> Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 2 stycznia 2013 r. w sprawie specjalizacji lekarzy i lekarzy dentystrów, t.j. Dz.U. poz. 26.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej, t.j. Dz.U. nr 174, poz. 1039.

lecniczych niebędących przedsiębiorcami<sup>4</sup> – stosowane do lekarzy, pielęgniarek i położnych zatrudnionych na podstawie umów o pracę oraz do lekarzy, pielęgniarek i położnych zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych<sup>5</sup>;

– Kodeks pracy<sup>6</sup> mówiący, że kwalifikacje zawodowe pracowników wymagane do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku mogą być ustalane w przepisach prawa pracy przewidzianych w Kodeksie pracy, w zakresie nieuregulowanym w przepisach szczególnych – stosowany do lekarzy, pielęgniarek i położnych zatrudnionych na podstawie umów o pracę.

Kodeks pracy definiuje także podnoszenie kompetencji zawodowych jako zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą. Zobowiązuje pracodawcę do ułatwiania pracownikom podnoszenia kompetencji zawodowych. Gwarantuje również pracownikowi podnoszącemu kompetencje zawodowe urlop szkoleniowy oraz zwolnienie z całości lub części dnia pracy na czas niezbędny, by punktualnie przybyć na obowiązkowe zajęcia, oraz na czas ich trwania, za które pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia. Obowiązek pracodawcy w zakresie ułatwiania podnoszenia kompetencji zawodowych nie jest równoznaczny z wyrażaniem zgody na wszystkie kursy, szkolenia czy konferencje, w których pracownik chciałby uczestniczyć. Pracodawca ma prawo decydować, w jaki sposób będzie ułatwiać pracownikom poszerzanie kompetencji. Dobrze, gdy te kwestie zostaną uregulowane w przepisach wewnętrznych przedsiębiorstwa: układzie zbiorowym pracy, regulaminie lub zarządzeniach.

Kodeks pracy daje pracodawcy możliwość zobowiązania pracownika do podnoszenia kompetencji zawodowych niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku pracy poprzez skierowanie go na kurs lub szkolenie. Takie skierowanie należy traktować jako polecenie służbowe.

Personel medyczny w przebiegu pracy zawodowej poszerza kompetencje poprzez m.in.: zdobywanie specjalizacji w dziedzinach medycyny, uczestnictwo

<sup>4</sup> Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami, t.j. Dz.U. nr 151, poz. 896.

<sup>5</sup> Lekarze, pielęgniarki i położne zatrudniani są w podmiotach leczniczych na podstawie umów o pracę (zgodnie z ustawą z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, t.j. Dz.U. nr 24, poz. 141) oraz umów cywilnoprawnych (zgodnie z ustawą z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. nr 16, poz. 93, i ustawą z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, t.j. Dz.U. nr 112, poz. 654). Wymogi w zakresie kompetencji, m.in. lekarzy, pielęgniarek i położnych, zawarte są w rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami. Rozporządzenie dotyczy wszystkich lekarzy, pielęgniarek i położnych zatrudnionych w podmiocie leczniczym bez względu na formę ich zatrudnienia. Problem w zakresie wymagań kompetencyjnych mają podmioty lecznicze będące przedsiębiorcami. Kodeks pracy określa prawa i obowiązki pracodawcy oraz pracownika w zakresie obowiązku podnoszenia kompetencji. Zapisy Kodeksu pracy odnoszą się wyłącznie do pracowników zatrudnionych na podstawie umów o pracę.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, t.j. Dz.U. nr 24, poz. 141.

w kursach, szkoleniach, sympozjach, konferencjach, zjazdach towarzystw w poszczególnych dziedzinach medycyny, studia podyplomowe. Statystyka publiczna (GUS, CSIOZ) zajmuje się zbieraniem danych w zakresie specjalizacji personelu medycznego. Informacje na temat liczby lekarzy zatrudnionych w szpitalach stacjonarnych w ostatnich 6 latach przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Liczba lekarzy ogółem i lekarzy specjalistów zatrudnionych w szpitalach stacjonarnych w ostatnich 6 latach

Lekarze	Stan na koniec roku					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ogółem	69 032	73 196	77 562	78 831	80 465	85 555
Specjaliści	48 640	52 919	56 891	57 915	58 787	62 669

Źródło [www.csioz.gov.pl](http://www.csioz.gov.pl) [dostęp: 20.12.2016].

Zgodnie z danymi CSIOZ zarówno liczba lekarzy ogółem, jak i liczba specjalistów ma tendencję wzrostową. Niestety nie ma nigdzie danych na temat liczby lekarzy posiadających dwie lub więcej specjalizacji, a takich lekarzy jest wielu. W sprawozdaniach wykazuje się wiodącą dziedzinę medycyny, tj. taką, w zakresie której lekarz lub lekarz dentysta wykonuje najwięcej świadczeń. Coraz częściej lekarz posiadający specjalizację w określonej dziedzinie medycyny decyduje się na kolejną, która zazwyczaj związana jest z pierwszą, np. specjalista chorób wewnętrznych specjalizuje się w onkologii klinicznej, chirurg ogólny w chirurgii onkologicznej, ginekolog położnik w ginekologii onkologicznej, pediatra w kardiologii dziecięcej lub neurologii dziecięcej. Niektórzy lekarze decydują się na zdobywanie kolejnej specjalizacji, która nie wiąże się z pierwszą, np. psychiatria, a następnie chirurgia ogólna czy medycyna rodzinna.

Nie ma również danych statystycznych na temat coraz większej liczby dokumentów, które musi wypełnić lekarz, przyjmując pacjenta lub udzielając mu pomocy. Prawidłowe wypełnienie wszystkich wymaganych dokumentów stanowi podstawę wystawienia faktury NFZ lub Ministerstwu Zdrowia.

Zdarza się, że pracownicy uzupełniający lub podnoszący wykształcenie na swój koszt nie zgłaszają faktu nabycia uprawnień w przedsiębiorstwie, w którym są zatrudnieni. W takiej sytuacji podmiot leczniczy, nie posiadając stosownych certyfikatów czy dyplomów, nie ma możliwości zgłoszenia tego faktu w NFZ czy Ministerstwa Zdrowia w procesie kontraktowania usług.

Aby lekarze mogli odbywać specjalizacje, podmiot leczniczy musi spełniać wymogi zawarte w rozporządzeniu Ministra Zdrowia w sprawie specjalizacji lekarzy i lekarzy dentyków. Musi więc zapewnić bazę lokalową, lekarzy specjalistów w określonych dziedzinach medycyny oraz sprzęt medyczny. Tylko do podmiotów, które posiadają miejsca akredytacyjne do prowadzenia specjalizacji, kierowaw-

ni są lekarze chcący odbywać specjalizacje. Przed rozpoczęciem specjalizacji lekarze muszą odbyć staż lekarski w podmiocie leczniczym. Również w tej sytuacji podmiot leczniczy musi spełniać wymagania określone przez Ministra Zdrowia w rozporządzeniu w sprawie stażu podyplomowego lekarza i lekarza dentystry<sup>7</sup>.

Rozwój zawodowy personelu medycznego jest istotnym problemem, gdyż stosowane obecnie innowacyjne techniki leczenia o charakterze inwazyjnym lub nieinwazyjnym oraz nowoczesny sprzęt medyczny wymagają posiadania coraz wyższych kompetencji. Coraz bardziej rozpowszechniona telemedycyna daje niemal nieograniczone możliwości w diagnostyce i leczeniu pacjentów, ale opiera się na sprzęcie technicznym, aparaturze medycznej oraz wiedzy i umiejętnościach lekarzy specjalistów. Tabela 6 prezentuje ilość wybranego rodzaju specjalistycznego sprzętu medycznego, w jaki wyposażone były szpitale stacjonarne w ostatnich 6 latach.

Tabela 6. Wybrane rodzaje sprzętu medycznego w szpitalach stacjonarnych

Rodzaj sprzętu medycznego	Stan na koniec roku					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gamma kamera	93	104	105	111	120	132
Tomograf pozytronowy (PET-CT)	0	0	19	16	23	16
Rezonans magnetyczny	93	111	128	148	159	180

Źródło: [www.csioz.gov.pl](http://www.csioz.gov.pl) [dostęp: 20.12.2016].

Jak wynika z danych gromadzonych przez CSIOZ, w szpitalach stacjonarnych z roku na rok jest coraz więcej wysoko specjalistycznego sprzętu medycznego. Personel medyczny w celu postawienia diagnozy ma więc do dyspozycji coraz większą liczbę i coraz szerszy wachlarz nowoczesnej aparatury medycznej. Z jednej strony daje to możliwość szybszego i dokładniejszego zdiagnozowania pacjenta, z drugiej zaś – obowiązek ciągłego kształcenia.

Również z uwagi na odpowiedzialność za zdrowie i życie ludzkie personel medyczny zdany jest na ustawiczne kształcenie i uzupełnianie wiedzy specjalistycznej. Między innymi dlatego na rynku usług medycznych, zgodnie z danymi statystycznymi GUS, z każdym rokiem rośnie liczba specjalistów.

### 3. Społeczne uwarunkowania kompetencji personelu medycznego

Kompetencje to nie tylko wiedza i wykształcenie. Równie istotne są kompetencje w zakresie postawy personelu. Kompetencja jest więc pewną ukrytą cechą,

<sup>7</sup> Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 września 2012 r. w sprawie stażu podyplomowego lekarza i lekarza dentystry, t.j. Dz.U. poz. 1082.

która przejawia się w określonych zachowaniach ludzi i sposobie wykonywania przez nich obowiązków pracowniczych [Harasim 2012: 85].

Istotnym problemem stali się wymagający pacjenci. Coraz bardziej świadomi swoich praw, oczekują oni odpowiedniego zachowania kadry zatrudnionej w podmiotach leczniczych. Liczbę leczonych pacjentów w ostatnich 6 latach przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Liczba leczonych pacjentów w szpitalach stacjonarnych w ostatnich 6 latach

Liczba pacjentów	Stan na koniec roku					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ogółem	7 911 563	8 054 336	8 156 554	8 299 423	8 288 043	8 227 079
Wskaźnik na 1 łóżko	43,7	43,7	44,1	45,3	44,9	44,9

Źródło: [www.csioz.gov.pl](http://www.csioz.gov.pl) [dostęp: 20.12.2016].

Analizując dane zawarte w tabeli, można zauważyć, że liczba pacjentów w szpitalach stacjonarnych, w przeliczeniu na 1 łóżko szpitalne, rosła od 2010 do 2013 r., a w kolejnych dwóch latach minimalnie spadała<sup>8</sup>. Nikt w Polsce nie prowadzi natomiast statystyki w zakresie liczby spraw wytoczonych przez pacjentów personelowi medycznemu. Jedynie media przekazują informacje na ten temat.

Personel medyczny zatrudniony w szpitalach stacjonarnych oprócz wiedzy, umiejętności oraz dążenia do stosowania nowych technik leczenia i nowoczesnej aparatury medycznej musi cechować odpowiednie podejście do pacjentów. Ale nie tylko do pacjentów, również do ich rodzin. Dlatego mówi się o etyce zawodowej personelu medycznego. Pracownicy powinni posiadać umiejętność zachowania się stosownie do sytuacji, a także doświadczenie zawodowe. Dzięki tym cechom personel medyczny może wzbudzać zaufanie pacjentów i ich rodzin. Zagadnienia te mają duże znaczenie dla współpracy z pacjentami i ich rodzinami. To właśnie zaufanie do lekarza prowadzącego, pielęgniarki czy specjalisty wykonującego badania diagnostyczne lub zabiegi decyduje o nastawieniu pacjenta do procesu diagnostyki czy leczenia. Pozytywny odbiór zachowań personelu medycznego przez pacjenta może pozytywnie wpływać na proces leczenia oraz szybszy powrót do zdrowia poprzez współpracę pacjenta i jego rodziny z personelem medycznym (np. stosowanie się do zaleceń w zakresie leczenia, sposobu żywienia, prowadzenia zdrowego i higienicznego trybu życia). Taki zestaw umiejętności powoduje, że kolejni pacjenci decydują się na leczenie w podmiocie leczniczym, w którym

<sup>8</sup> Dane statystyczne za 2016 rok nie są jeszcze dostępne, gdyż informacje za rok ubiegły składane są do 31 marca każdego roku. Publikacja zebranych danych statystycznych odbywa się zazwyczaj w lipcu.

zatrudnieni są specjaliści zorientowani na pacjenta. Może mieć również wpływ na ograniczenie liczby powikłań i błędów.

Umiejętności interpersonalne są także ważne we współpracy zarówno specjalistów, jak i całego personelu medycznego. Od tej współpracy w dużej mierze zależy sposób i jakość leczenia pacjentów oraz bezpieczeństwo pracy.

Istotne jest to, że personel medyczny w procesie świadczenia usług zdrowotnych i medycznych musi być zorientowany zarówno na pacjenta, jak i na pracodawcę. Procedury medyczne są skrupulatnie rozliczane przez płatników, tj. NFZ i Ministerstwo Zdrowia. Personel medyczny oprócz leczenia pacjentów ma obowiązek prowadzenia szerokiej dokumentacji medycznej. Stanowi ona podstawę rozliczenia świadczeń i płatności za te świadczenia. Z tego też względu podmioty lecznicze wprowadzają system jakości, dzięki któremu opisane procedury regulują postępowanie personelu medycznego w określonych sytuacjach, jak również zasady prowadzenia dokumentacji medycznej.

## Podsumowanie

„Uznanie wiedzy jako potencjału umożliwiającego przewagę konkurencyjną przejawia się zarówno na poziomie makroekonomicznym (gospodarki narodowej), jak i na poziomie mikroekonomicznym (przedsiębiorstwa)” [Sienkiewicz 2013: 7]. Gospodarka i społeczeństwo oparte na wiedzy w znacznym stopniu bazuje na ciągłym obiegu danych, poglądów, możliwości nauki i techniki, a ich cechą swoistą jest wieloaspektowy rozkład prac wykonywanych przez wykwalifikowane zespoły lub jednostki [Nowacka 2014: 112]. Pozycję lidera rynku można zatem osiągnąć nie dzięki posiadanym zasobom fizycznym czy finansowym, lecz dzięki potencjałowi tkwiącemu w kapitale ludzkim [Sienkiewicz 2013: 7]. Dlatego w szeroko pojętym interesie przedsiębiorców leży zatrudnianie kadry o wysokich kompetencjach. Pracownik sam nie jest już kapitałem, dopiero jego zdolności, doświadczenia, wiedza, umiejętności i inne cechy mogą prowadzić firmę do realizacji jej strategii [Ober 2015: 6].

Narzędziem pozwalającym na wykorzystanie kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi są profile kompetencyjne, czyli zestaw wszystkich kompetencji opisujących określone stanowisko pracy lub rolę organizacyjną, oraz wymagany od pracownika poziom wykazywania kompetencji [Sienkiewicz 2013: 81-82]. Do sporządzenia profili kompetencyjnych można wykorzystać kluczowe kompetencje według podziału opracowanego przez Grzegorza Filipowicza [2014] (tab. 8).

Takie zestawienie kluczowych kompetencji, czyli kompetencji niezbędnych na danym stanowisku, może stanowić punkt wyjścia do opracowania profili kompetencyjnych na wszystkich stanowiskach i dla wszystkich ról w przedsiębiorstwach. Profile kompetencyjne dobrze jest sporządzać w formie pisemnej



Tabela 8. Podział kluczowych kompetencji według G. Filipowicza

Kompetencje społeczne	Kompetencje osobiste	Kompetencje menedżerskie	Kompetencje zawodowe
budowanie relacji	przedsiębiorczość, dążenie do rezultatów	budowanie sprawnej organizacji	administracja, prowadzenie dokumentacji
dzielenie się wiedzą	innowacyjność i elastyczność	budowanie zespołów	orientacja w biznesie
identyfikacja z firmą	myślenie analityczne	ocena i rozwój podwładnych	procedury, znajomość i stosowanie
komunikatywność	samodzielność	delegowanie	umiejętności it
negocjowanie	podjmowanie decyzji	motywowanie	umiejętności techniczne
orientacja na klienta	rozwiązywanie problemów	myślenie strategiczne	wiedza zawodowa
praca zespołowa	sumienność/rzetelność	planowanie	zarządzanie projektami
rozwiązywanie konfliktów	rozwój zawodowy gotowość do uczenia się	przywództwo	zarządzanie procesami
współpraca wewnątrz firmy	zarządzanie sobą	zarządzanie zespołem	znajomość języków obcych

Źródło: Filipowicz 2014: 102.

w postaci tabelarycznej. Profile kompetencyjne powinny mieć odzwierciedlenie w aktach prawa obowiązującego w przedsiębiorstwie. Szczegółowe określenie profili kompetencyjnych zapobiega powstawaniu sporów między pracownikiem a pracodawcą w zakresie niezbędnych na danym stanowisku kompetencji. Jednym z elementów systemu zarządzania kompetencjami jest model kompetencyjny obejmujący profile kompetencyjne [Wojtas-Klima 2014: 201]. Model ten umożliwia dokonywanie oceny kompetencji personelu oraz tworzenie i wdrażanie systemów podnoszenia kompetencji u pracowników [Wojtas-Klima 2014: 201].

W podmiotach leczniczych powinny więc zostać określone kluczowe kompetencje, profile kompetencyjne oraz modele kompetencyjne w zakresie kwalifikacji, a także pozostałych umiejętności. Analiza kluczowych kompetencji, profili kompetencyjnych i modeli kompetencyjnych może stanowić temat dalszych badań. Wyniki tych badań mogłyby posłużyć kadrze zarządzającej podmiotami leczniczymi do doskonalenia dokumentów, w których określane są wymogi kompetencyjne personelu.

W przypadku lekarzy, pielęgniarek i położnych należy określić kilka profili kompetencyjnych z uwagi na istnienie kilku stanowisk pracy w ramach jednej grupy zawodowej. Stanowisko jest uzależnione od wykształcenia oraz stażu

pracy. W podmiotach leczniczych w grupie zawodowej lekarzy zatrudnieni są: lekarze stażyści – lekarze po ukończeniu studiów, lekarze rezydenci – odbywający specjalizacje, młodszy asystenci – lekarze bez specjalizacji, asystenci – lekarze z pierwszym stopniem specjalizacji, starsi asystenci – lekarze z drugim stopniem specjalizacji, zastępcy ordynatorów, ordynatorzy, kierownicy, lekarz naczelny, zastępca dyrektora ds. leczenia. Na wszystkich tych stanowiskach powinno być wymagane posiadanie następujących kluczowych kompetencji:

- w zakresie kompetencji zawodowych: wiedza zawodowa, prowadzenie dokumentacji, umiejętności IT, znajomość i stosowanie procedur, znajomość języków obcych,

- w zakresie kompetencji społecznych: budowanie relacji, dzielenie się wiedzą, identyfikacja z firmą, komunikatywność, orientacja na pacjenta, praca zespołowa, rozwiązywanie konfliktów, współpraca wewnątrz firmy,

- w zakresie kompetencji osobistych: dążenie do rezultatów, innowacyjność, elastyczność, myślenie analityczne, umiejętność podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, sumienność, rzetelność, rozwój zawodowy, gotowość do uczenia się, zarządzanie sobą. W przypadku ordynatorów, kierowników i ich zastępców dochodzą kompetencje menedżerskie: samodzielność, budowanie zespołów, ocena i rozwój podwładnych, delegowanie, motywowanie, myślenie strategiczne, planowanie, przywództwo, zarządzanie zespołem [Wojtas-Klima 2014: 201]. W profilach kompetencyjnych powinien być również określony poziom spełniania wymaganych kwalifikacji.

W grupie pielęgniarek i położnych wymagane są podobne kluczowe kompetencje jak w przypadku lekarzy. Również w grupie zawodowej pielęgniarek wyróżnia się wiele stanowisk: pielęgniarki, starsze pielęgniarki, pielęgniarki specjalistki, pielęgniarki młodszy asystenci, pielęgniarki asystenci, pielęgniarki starsi asystenci, zastępcy pielęgniarki naczelnej, zastępcy pielęgniarki oddziałowej, pielęgniarki oddziałowe, pielęgniarki koordynujące, zastępcy dyrektora ds. pielęgniarstwa. Położne zatrudniane są na takich stanowiskach jak pielęgniarki. Również w przypadku pielęgniarek i położnych w zależności od wykształcenia określone są różne wymagania kompetencyjne.

Personel medyczny zatrudniony w szpitalach stacjonarnych zdany jest na ciągły proces kształcenia. Spełnianie wymagań uprawniających do uzyskania prawa wykonywania zawodu nie wystarczy obecnie, aby wykonywać zawód medyczny. Uzyskanie specjalizacji to również za mało. Aby być na czasie, personel medyczny odbywa kursy, bierze udział w sympozjach, konferencjach i zjazdach towarzystw naukowych. Musi też mieć świadomość, że tylko odpowiedzialne podejście do wykonywanych obowiązków, pacjentów i współpracowników może spowodować ograniczenie występowania błędów medycznych i zaniechania obowiązków w trakcie świadczenia usług. Określone ogólnie wymagania w zakresie kompetencji ułatwiają pracodawcom podejmowanie decyzji w procesie rekrutacji, zatrudnienia

i selekcji pracowników. Problem mają podmioty lecznicze będące przedsiębiorcami, gdyż obowiązujące rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami nie dotyczy przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Przedsiębiorstwa muszą więc odnosić się do powyższego rozporządzenia w aktach prawa wewnętrznego lub same określać wymagania kompetencyjne. Samodzielne określanie wymagań jest niezwykle odpowiedzialne, gdyż personel medyczny ma bezpośredni wpływ na zdrowie i życie ludzkie. Należy mieć więc nadzieję, że świadomość ustawodawcy w odniesieniu do braku unormowań prawnych dotyczących kompetencji personelu medycznego w podmiotach leczniczych będących przedsiębiorcami oraz tego, że każdy jest potencjalnym pacjentem, poskutkuje uchwaleniem stosownych aktów prawnych w zakresie kompetencji.

Można również mieć nadzieję, że wiedza na temat liczby specjalistów w poszczególnych dziedzinach medycyny będzie zbierana i publikowana. Obecnie dane statystyczne zbierane są tylko w zakresie jednej specjalizacji. Nie ma danych dotyczących personelu, który posiada więcej niż jedną specjalizację. Dzięki takim danym powszechnie będzie wiadomo, ilu i jak wysokiej klasy specjalistów udziela świadczeń zdrowotnych w naszym kraju.

## Literatura

- Bombiak E., 2014, Kompetencje pracownicze – istota, pomiar i sprawozdawczość, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 103, 173-191.
- Dewicka A., 2013, Unikatowe kompetencje pracowników determinantą innowacyjności przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 61, 19-27.
- Duda W., Kukla D. (red.), 2015, *Współczesne uwarunkowania rynku pracy*, Częstochowa: Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie.
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: PWE.
- Filipowicz G., 2014, *Zarządzanie kompetencjami – perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Harasim W. (red.), 2012, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Kubat M., 2011, *Kompetencje zawodowe*, Łódź: Wojewódzki Urząd Pracy.
- Nowacka A. (red.), 2014, *Edukacja a rynek pracy. Kształcenie a kariera zawodowa*, Płock: WN PWSZ w Płocku.
- Ober J. Społeczne aspekty zarządzania kompetencjami pracowniczymi w organizacjach, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 85, 371-382.

<sup>9</sup> Rozporządzenie to dotyczy podmiotów leczniczych niebędących przedsiębiorcami. Dlatego w przedsiębiorstwach nie ma obowiązku stosowania zapisów tego rozporządzenia. W podmiotach leczniczych będących przedsiębiorcami wymagania kompetencyjne określone są w aktach prawa wewnętrznego tego przedsiębiorcy albo przedsiębiorcy w aktach prawa wewnętrznego odwołują się do zapisów przywołanego rozporządzenia. W przypadku zaś lekarzy prowadzących praktykę prywatną, niezatrudnionych w podmiotach leczniczych, zastosowanie ma ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentyisty, t.j. Dz.U. 1997, nr 28, poz. 152.

- Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami, t.j. Dz.U. nr 151, poz. 896.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 września 2012 r. w sprawie stażu podyplomowego lekarza i lekarza dentystry, t.j. Dz.U. poz. 1082.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 2 stycznia 2013 r. w sprawie specjalizacji lekarzy i lekarzy dentyistów, t.j. Dz.U. poz. 26.
- Sienkiewicz Ł. (red.), 2013, *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. nr 16, poz. 93.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, t.j. Dz.U. nr 24, poz. 141.
- Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry, t.j. Dz.U. 1997, nr 28, poz. 152.
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, t.j. Dz.U. nr 112, poz. 654.
- Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej, t.j. Dz.U. nr 174, poz. 1039.
- Wojtas-Klima M. Istota tworzenia modeli kompetencji w przeprowadzeniu efektywnej rekrutacji i selekcji pracowników, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 72, 197-207.
- [www.csioz.gov.pl](http://www.csioz.gov.pl) [dostęp: 20.12.2016].

## Competencies of Medical Staff in the Face of Challenges of the Modern Workplace in Health Care Organizations

**Abstract.** *Competencies of medical staff, i.e. their knowledge base and skills, can determine the company's advantage in a competitive market, especially in the area of medical services. This article aims to show the importance of competences that doctors, nurses and midwives are required to possess to obtain the right to practice and perform health care services and operate medical devices in health care organizations. The article presents statistical data on the number of professionals employed in Polish hospitals and the number of hospitalized patients. Another problem addressed by the author is the relationship between the likelihood of a health care provider signing a contract with the National Health Fund and the competence level of its staff.*

**Keywords:** *competence, medical staff, health care organizations*

**Edyta Żmurkow-Poteralska**

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
e-mail: edyta.zmurkow@gmail.com  
tel. 42 635 51 83

## **Perspektywy zmian zapotrzebowania na kwalifikacje i zawody w obliczu przeobrażeń gospodarczych**

***Streszczenie.** Celem niniejszego artykułu jest ukazanie perspektyw zmian zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje zawodowe w obliczu przemian gospodarczych w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. W pierwszej części omówiono przemiany gospodarcze towarzyszące procesowi przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy oraz przeanalizowano zmiany struktury sektorowej gospodarki w Polsce z uwzględnieniem sektorów zaawansowanych technologicznie oraz wiedzyochłonnych. W drugiej części ukazano zmiany zachodzące w treści pracy, sposobie wykonywania zadań zawodowych i niezbędnych do ich realizacji umiejętności, wywołane postępem technicznym i wzrostem zaangażowania wiedzy w gospodarce. Trzecią część poświęcono analizie zjawiska zanikania i pojawiania się nowych zawodów na polskim rynku pracy oraz analizie zmian w strukturze zawodowo-kwalifikacyjnej pracujących w Polsce w latach 1995-2015 i prezentacji prognoz zatrudnienia w przekroju grup zawodów do 2022 r.*

***Słowa kluczowe:** gospodarka oparta na wiedzy, struktura pracujących, zawody, kwalifikacje, prognozy zatrudnienia*

### **Wstęp**

Postęp techniczny i związany z nim wzrost poziomu zaawansowania technologii oraz innowacyjności gospodarek, w coraz większym zakresie wykorzystujące zasoby wiedzy i informacji, oddziałują na popyt na pracowników reprezentujących poszczególne grupy zawodów, wymagające posiadania różnych kwalifikacji i cechujących się odmienną specyfiką i złożonością wykonywanych zadań. Proces

transformacji gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy (GOW) ściśle wiąże się ze zmianami w strukturze zatrudnienia, które są pośrednio jego wyznacznikiem. Przemiany te wymagają bowiem odpowiednich dostosowań po stronie rynku pracy, stanowiących odpowiedź na rosnące potrzeby zarówno w zakresie tworzenia wiedzy, jak i jej implementacji oraz efektywnego wykorzystania. Szczególnie widocznym przemianom podlega struktura pracujących w przekroju sektorów gospodarki, gdzie następuje przenoszenie zasobów pracy z dziedzin tradycyjnych i często już nieefektywnych do technicznie i intelektualnie zaawansowanych, o wysokim potencjale rozwoju, zwłaszcza do sektora usługowego. Przekształcenia te prowadzą do zmian w poziomie zapotrzebowania gospodarki na pracowników nisko i wysoko wykwalifikowanych. Nowoczesna gospodarka wiedzy wymaga bowiem istnienia zasobów pracy o wysokich kompetencjach, odpowiednich umiejętnościach oraz wyspecjalizowanej, zaawansowanej wiedzy. W efekcie dochodzi do zmian w strukturze zawodowo-kwalifikacyjnej pracujących.

Głównym celem artykułu jest ukazanie perspektyw zmian zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje zawodowe w obliczu przemian gospodarczych w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. W pierwszej części omówiono przemiany gospodarcze towarzyszące procesowi przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy oraz przeanalizowano zmiany struktury sektorowej gospodarki w Polsce z uwzględnieniem sektorów zaawansowanych technologicznie oraz wiedzochłonnych. W drugiej części ukazano zmiany zachodzące w treści pracy, sposobie wykonywania zadań zawodowych i niezbędnych do ich realizacji umiejętności wywołane postępowaniem technicznym i wzrostem zaangażowania wiedzy w gospodarce. Trzecią część poświęcono analizie zjawiska zanikania i pojawiania się nowych zawodów na polskim rynku pracy. Przeprowadzono również analizę zmian w strukturze zawodowo-kwalifikacyjnej pracujących w Polsce w latach 1995-2015 oraz zaprezentowano prognozy zatrudnienia w przekroju grup zawodów do 2022 r.

## **1. Przeobrażenia gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy**

Gospodarki podlegają nieustannym przemianom. Wraz z powstawaniem nowych rozwiązań, technik wytwarzania, metod pracy oraz rodzajów usług dochodzi do stopniowego zastępowania podstawowych czynników produkcji (praca i kapitał) zasobami niematerialnymi. Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) uznawana jest za kolejny etap rozwoju systemów gospodarczych, w którym kluczową rolę odgrywają wiedza i informacja. Jedną z pierwszych definicji GOW jest definicja sformułowana przez OECD, zgodnie z którą gospodarka oparta na wiedzy to gospodarka, która jest „bezpośrednio oparta na produkcji, dystrybucji i wykorzystaniu wiedzy i informacji” [OECD 1996: 7].

Fundamentem GOW jest zatem wiedza, a w szczególności zdolność jej tworzenia, zdobywania i przekazywania, a następnie efektywnego wykorzystania przez podmioty funkcjonujące w danej gospodarce w postaci nowych rynkowych zastosowań produktowych, organizacyjnych i technologicznych. Gospodarkę tę cechuje bowiem zdolność do kreowania innowacji, a w konsekwencji postępu technicznego, której warunkiem jest z jednej strony posiadanie wiedzy oraz jej wytwarzanie, z drugiej zaś jej kreatywne wykorzystanie w praktyce. Proces przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy obejmuje jednak transformacje dokonujące się nie tylko w obszarze zaawansowanych technologii, skoncentrowane w wybranych przemysłach, ale przenika całą gospodarkę. Przemianom tym towarzyszy rozwój społeczeństwa wiedzy, o którego wartości stanowi poziom kapitału ludzkiego charakteryzującego się wysokim wykształceniem oraz zaawansowanym stopniem formalnych i praktycznych umiejętności [Gajdos i Żmurkow 2012; Gajdos 2013]. Do filarów GOW należy zatem zaliczyć takie elementy, jak: kapitał ludzki (społeczeństwo wiedzy), w którym wiedza jest akumulowana, system innowacji, który łącząc działalność firm i aktywność naukową, tworzy nową wiedzę, technologie teleinformatyczne ułatwiające wymianę wiedzy oraz otoczenie instytucjonalno-prawne, które tworzy warunki do rozwoju powyższych dziedzin [Piech 2009: 214-217, 360-364].

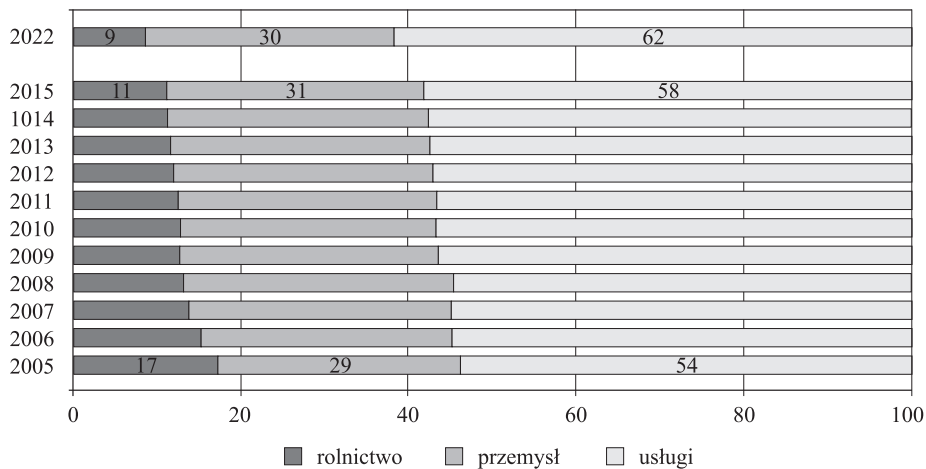
Nie istnieją jednoznaczne mierniki umożliwiające ocenę stopnia rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Do oznak tego procesu należą m.in. dynamiczny wzrost nakładów na badania i rozwój oraz edukację i wysoki udział łącznej produktywności czynników produkcji w przyroście PKB. Jednym z symptomów transformacji gospodarek są również przeobrażenia w zakresie sektorowej struktury gospodarki [Kusideł i Gajdos 2015: 48]. Gospodarkę opartą na wiedzy cechuje bowiem dominujący udział sektora usługowego, zarówno w wytwarzaniu PKB, jak i w zatrudnieniu. Niekiedy gospodarka oparta na wiedzy, zwana również nową gospodarką, określana jest mianem gospodarki świadczeń, co oznacza, że większość pracowników zatrudniona jest w sektorze usług, a jej głównym potencjałem jest wiedza [Skrzypek 2008: 209]. Istotna rola sektora usługowego w procesie zwiększania innowacyjności i przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy wynika z tego, iż usługi charakteryzują się najwyższą podatnością na innowacje, głównie ze względu na stosunkowo wysoki poziom wykorzystania zaawansowanej wiedzy, stając się nośnikami gospodarki opartej na wiedzy [Kusideł i Gajdos 2015: 48].

Kwestie związane z prawidłowościami przemian i rolą głównych działań gospodarki w poszczególnych fazach jej rozwoju sformułowane zostały już w latach 30. XX w. w teorii trzech sektorów opracowanej przez ekonomistów Allana Fishera, Colina Clarka i Jeana Fourastié. Zgodnie z tą teorią kraje lub regiony charakteryzujące się relatywnie wysokim udziałem sektora usługowego, bardzo niskim udziałem sektora rolniczego i umiarkowanym udziałem sektora przemysłowego w ogólnym popycie na pracę znajdują się na wyższych etapach rozwoju

gospodarczego i – pośrednio – cechują się wyższym poziomem zaawansowania technicznego. Słuszności teorii trzech sektorów dowodzi historia krajów europejskich. Kraje takie jak Luksemburg, Belgia, Holandia, Francja, Niemcy, Dania, Wielka Brytania, Szwecja, w których obserwuje się dominujący (ponad 70%) udział zatrudnienia w usługach i niewielki (poniżej 5%) udział pracujących w rolnictwie, są krajami o najwyższym poziomie rozwoju gospodarczego [Kusideł i Modranka 2014: 11-12].

Przekształcenia sektorowej struktury zatrudnienia charakterystyczne dla procesu przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy widoczne są również w polskiej gospodarce (wykres 1).

Wykres 1. Zmiany trójsektorowej struktury zatrudnienia w Polsce w latach 2005-2015 i prognoza na rok 2022 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BAEL oraz prognozy zatrudnienia w Polsce do 2022 r., <http://np.prognozowaniezatrudnienia.pl/> [dostęp: 10.02.2017].

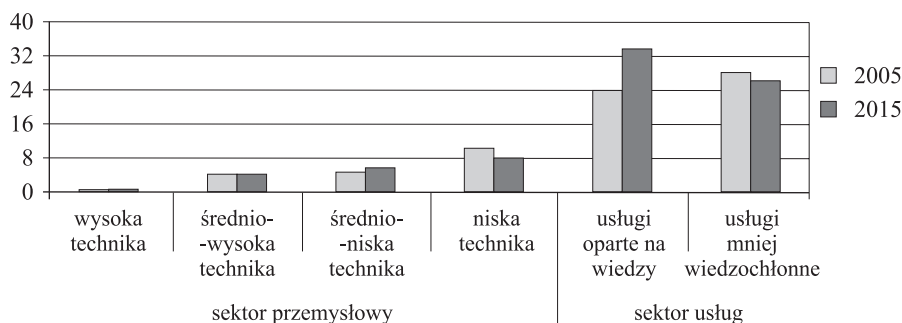
W latach 2005-2015 w Polsce nastąpił wyraźny wzrost udziału pracujących w usługach (o 4,4 p.p.) przy jednoczesnym nieznacznym wzroście udziału pracujących w przemyśle (o 1,6 p.p.) i spadku udziału pracujących w rolnictwie (o 6 p.p.). Ponadto, zgodnie z wynikami prognozy zatrudnienia w Polsce na lata 2014-2022 r.<sup>1</sup> opracowanej w ramach budowy zintegrowanego systemu prognozy stycznie-informacyjnego umożliwiającego prognozowanie zatrudnienia, przewidywany jest dalszy wzrost udziału sektora usług w zatrudnieniu, który w 2022 r. wyniesie 62%, podczas gdy udział przemysłu zmniejszy się do 30%, a rolnictwa – do zaledwie 9%.

<sup>1</sup> <http://np.prognozowaniezatrudnienia.pl/> [dostęp: 10.02.2017]. Prognozy zatrudnienia w przekroju grup zawodów w Polsce do 2022 r. omówione zostały szerzej w pkt 3.2.



Ponadto w ramach statystyk prowadzonych przez Eurostat w zakresie nauki, techniki i innowacji stosowany jest podział na sektory wyodrębnione ze względu na poziom zaawansowania techniki w przemyśle i zaangażowania wiedzy w usługach bazujący na Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej Unii Europejskiej – NACE Rev. 2, której polskim odpowiednikiem jest Polska Klasyfikacja Działalności 2007. W ramach tego podziału poszczególne dziedziny przemysłu klasyfikowane są do czterech sektorów: wysokiej techniki (*high-technology industries*), średnio-wysokiej techniki (*medium-high-technology industries*), średnio-niskiej techniki (*medium-low-technology industries*) i niskiej techniki (*low-technology industries*) na podstawie kryterium intensywności B+R (*R&D intensity*), mierzonej za pomocą relacji nakładów bezpośrednich i pośrednich na działalność badawczo-rozwojową w wartości dodanej. Dziedziny działalności gospodarczej z sektora usług przyporządkowywane są do sektora usług opartych na zaawansowanej wiedzy (*Knowledge Intensive Services – KIS*) i usług mniej wiedzochłonnych (*Less Knowledge Intensive Services – LKIS*), gdzie kryterium klasyfikacyjne stanowi udział osób z wyższym wykształceniem<sup>2</sup> [GUS 2016: 24-25].

Wykres 2. Struktura pracujących w przekroju sektorów wyróżnionych ze względu na poziom zaangażowania techniki i zaawansowania wiedzy w Polsce w 2005 i 2015 r. (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Najbardziej widoczną zmianą, jaka zaszła w strukturze pracujących w podziale na sektory wyróżnione ze względu na poziom zaawansowania techniki oraz zaangażowania wiedzy w Polsce w latach 2005-2015 (wykres 2) był znaczny wzrost udziału pracujących w sektorze usług opartych na zaawansowanej wiedzy (o blisko 10 p.p.), które charakteryzują się najwyższą podatnością na innowacje, przy jednoczesnym (nieznacznym) spadku zatrudnienia w usługach mniej wiedzochłonnych (o 2,3 p.p.). W przemyśle odnotowano spadek udziału pracujących

<sup>2</sup> Baza metadanych Eurostat: [http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/DE/htec\\_esms.htm](http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/DE/htec_esms.htm) [dostęp: 10.02.2017].

w sektorze niskiej techniki (o 2 p.p.). Udział pracujących w przemyśle średniej techniki (łącznie) nie uległ wyraźnym zmianom, przy czym w 2015 r. dominował w zatrudnieniu w sektorze przemysłowym. Sektor wysokiej techniki charakteryzował się natomiast bardzo niskim udziałem w zatrudnieniu (poniżej 1%) w całym analizowanym okresie.

## **2. Zmiany treści i charakteru pracy oraz struktury zawodów**

Jak wskazują doświadczenia historyczne, postęp w technologii wywiera głęboki wpływ na stanowiska pracy oraz na sposób jej wykonywania. Technologia i praca są bowiem integralnie powiązane. Praca jest procesem, w którym ludzie przekształcają zasoby w wytwory, podczas gdy technologie stanowią środki, za pomocą których przekształcenia te są dokonywane. Technologia kształtuje zatem nie tylko to, co ludzie mogą zrobić, ale także to, w jaki sposób to robią [National Academy of Science 1999: 36].

Zmiany zaawansowania technologicznego oraz poziomu zaangażowania wiedzy w gospodarce prowadzą do bezpośrednich zmian w treści i warunkach pracy. Modyfikacji podlegają czynności i funkcje składające się na treść pracy w danym zawodzie, a także charakter pracy obejmujący zespół cech charakterystycznych dla danego procesu pracy, przejawiający się w sposobie realizacji zadań zawodowych. Procesy takie jak mechanizacja i automatyzacja produkcji, robotyzacja oraz upowszechnianie techniki komputerowej i technologii informacyjnych wpływają na zmiany w strukturze czynności składających się na realizację zadań zawodowych. Należy przy tym zaznaczyć, że same zadania zawodowe nie ulegają znacznym zmianom, natomiast nowe środki i narzędzia pracy diametralnie zmieniają sposób ich realizacji. W efekcie zmienia się również znaczenie poszczególnych rodzajów zadań – zadania motoryczne, bazujące głównie na pracy fizycznej (ręcznej) i czynnościach praktycznych, ustępują bowiem miejsca zadaniom o bardziej poznawczym charakterze oraz wyższym poziomie trudności i złożoności (kontrolowanie procesów, wychwytywanie sygnałów, analiza sytuacji poprzedzająca działanie), wymagających podjęcia wysiłku umysłowego, co prowadzi do „intelektualizacji pracy”. Nie oznacza to jednak, że rola intelektu całkowicie wyprze umiejętności motoryczne. Ich znaczenie będzie ulegać zmniejszeniu, ale nie dojdzie do ich całkowitego zaniku. W niektórych obszarach działalności oraz zawodach (np. technicy, robotnicy) umiejętności praktyczne i praca fizyczna będą nadal przeważać. W nowych warunkach pracy chodzi jednak przede wszystkim o wykwalifikowaną pracę fizyczną, w której obok umiejętności motorycznych istotną rolę odgrywać będzie intelekt [Jeruszka 2010: 120-123].

Wśród efektów wpływu zmiany technologicznej na pracę i strukturę zawodowe należy wymienić powstawanie nowych zawodów, zanikanie istniejących lub zmianę ich charakteru, a w szczególności zmiany w zakresie wymagań kwalifikacyjnych wobec pracowników. Rozwój nowych technologii oraz wynikające z nich zmiany organizacji pracy w zawodach we wszystkich branżach i sektorach wymagają od pracowników posiadania nowej wiedzy oraz nabywania nowych i doskonalenia posiadanych umiejętności. Dotychczas dominujące w stosunkach przemysłowych wymagania kwalifikacyjne dotyczące umiejętności wykonywania konkretnych czynności tracą na znaczeniu, a w ich miejsce pojawiają się wymagania dotyczące kompetencji kluczowych, a mianowicie: uczenia się i rozwiązywania problemów, myślenia, dostrzegania zależności przyczynowo-skutkowych i funkcjonalnych oraz złożoności zjawisk, poszukiwania, segregacji i wykorzystywania informacji z różnych źródeł, doskonalenia się – elastycznego reagowania na zmiany i poszukiwania nowych rozwiązań, komunikowania się (w tym korzystania z technologii), współpracy i porozumienia się w grupie oraz działania – organizowania pracy, opanowania technik i narzędzi pracy, projektowania działań i przyjmowania odpowiedzialności za wyniki. Kompetencje te odnoszą się zatem nie tyle do wykonywania określonych praktycznych czynności, ile do sprawowania różnych funkcji w tym samym czasie oraz zdolności akceptowania zmian i adaptacji [Matusiak 2008: 120]. Zjawisko to wiąże się z procesem scalania rozdrobnionych czynności i ujednocnianiem treści pracy, w wyniku którego zwiększa się liczba elementów wspólnych w zbliżonych zawodach. Struktury umiejętności zawodowych w ramach wielu zawodów wykazują bowiem znaczne podobieństwo, a w konsekwencji nasila się przenikanie się zawodów oraz podnosi się ranga kwalifikacji i kompetencji ogólnopracowniczych [Jeruszka 2010: 121].

Można wskazać trzy najbardziej pożądane wśród pracowników w gospodarce opartej na wiedzy uniwersalne cechy (niezależne od branż i ról organizacyjnych): samodzielność, innowacyjność i adaptacyjność [Sikorski 2005: 45].

Wymóg samodzielności jest konsekwencją osłabienia zależności hierarchicznych. W nowym środowisku pracy pracownicy muszą odpowiednio szybko i bez konsultacji z przełożonymi reagować na pojawiające się problemy. Ciężar decyzji spoczywa zatem bezpośrednio na pracownikach, którzy mają bezpośredni dostęp do informacji źródłowych. Aby jednak mogli na ich podstawie podejmować decyzje, potrzebna jest im wiedza o szerszych uwarunkowaniach sytuacji decyzyjnej. W strukturach sieciowych dąży się zatem do wyposażenia pracowników w wiedzę pozwalającą na samodzielne podejmowanie decyzji, znacznie wykraczającą poza specjalność zawodową oraz zapewniającą odpowiednią szerokość spojrzenia i zdolność syntezy. Kolejna z cech – innowacyjność – dotyczy radzenia sobie w sytuacjach nietypowych i niepowtarzalnych, które dominują w gospodarce globalnej. Pracownicy (korzystający ze znacznej samodzielności) muszą być zdolni

do ciągłego przekształcania celów, metod i form działania, co wymaga ciągłej analizy szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Innowacyjność pracownika łączy przy tym indywidualizm jego pomysłów z zespołowym charakterem dostarczania informacji. Ostatnia z pożądaných umiejętności pracowniczych, jaką jest adaptacyjność, wynika wprost z braku stabilności warunków działania. Umiejętność przystosowania odnosi się do różnych aspektów sytuacji pracy – zadań na danym stanowisku pracy, zmiany miejsca w strukturze organizacji czy wreszcie zmiany miejsca zatrudnienia. Coraz szerszy i zmieniający się zakres czynności składających się na realizację zadań zawodowych wyklucza wąską specjalizację zawodową, a szybki postęp wiedzy prowadzi do dezaktualizacji metod i technik służących ich realizacji, zmuszając pracowników do zdobywania nowych umiejętności [Sikorski 2005: 45-48].

### **3. Perspektywy zmian zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje**

#### **3.1. Zawody i kwalifikacje zgodnie z Klasyfikacją zawodów i specjalności**

Dane w przekroju zawodowym gromadzone są według Klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy (KZiS), będącej pięciopoziomowym, hierarchicznie uporządkowanym zbiorem zawodów i specjalności występujących na rynku pracy. Obecna Klasyfikacja zawodów i specjalności z 2014 r. obowiązuje od 1 stycznia 2015 r., przy czym w 2016 r. poddana została aktualizacji<sup>3</sup>.

Klasyfikacja oparta jest na systemie pojęć, takich jak zawód, zdefiniowany jako zestaw zadań (czynności) wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wymagających odpowiednich kompetencji zdobytych w toku kształcenia lub praktyki, specjalność (część zawodu), wymagająca pogłębionych lub dodatkowych kompetencji, oraz kompetencje (kwalifikacje) zawodowe, rozumiane jako układy wiedzy i umiejętności wymaganych do realizacji zadań zawodowych. Poszczególne zawody charakteryzują się określonym poziomem i specjalizacją kompetencji, które zależą od stopnia kompleksowości i zakresu niezbędnych umiejętności oraz rodzaju koniecznej wiedzy, stosowanych narzędzi czy materiałów, produkowanych wyrobów albo świadczonych usług [Gruza i Hordyjewicz 2014: 8-11]. Podobieństwo tych kompetencji stanowi podstawę grupowania za-

<sup>3</sup> Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 roku, t.j. Dz.U. poz. 1145; rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania z dnia 7 listopada 2016 r., t.j. Dz.U. poz. 1876. Zmiany wprowadzone rozporządzeniem obowiązują od 1 stycznia 2017 r.

Tabela 1. Struktura grup wielkich w klasyfikacji zawodów i specjalności z 2014 r.

Nazwa i kod grupy wielkiej	Liczba grup w ramach grupy wielkiej			Liczba zawodów i specjalności
	duże	średnie	elementarne	
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy (1)*	4	11	31	159
Specjaliści (2)	6	31	99	712
Technicy i inny średni personel (3)	5	20	87	494
Pracownicy biurowi (4)	4	8	27	68
Pracownicy usług i sprzedawcy (5)	4	12	39	131
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy (6)	3	9	17	54
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (7)	5	14	69	393
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (8)	3	14	41	340
Pracownicy wykonujący prace proste (9)	6	11	32	101
Siły zbrojne (0)	3	3	3	3
Razem	43	133	445	2455

\* W nawiasie podano kod grupy wielkiej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 roku, t.j. Dz.U. poz. 1145 (załącznik) oraz rozporządzenia Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej zmieniającego rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania z dnia 7 listopada 2016 r., t.j. Dz.U. poz. 1876.

wodów i specjalności (2455) w grupy elementarne (445), a te z kolei – w bardziej zagregowane grupy średnie (133), duże (43) i wielkie (10) (tab. 1).

W klasyfikacji uwzględniono cztery szerokie poziomy kompetencji określone w Standardzie Klasyfikacji Zawodów (ISCO-08), które odniesiono do poziomów kształcenia określonych w Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Edukacji (ISCED 2011). Zestawienie to uzupełniono o poziomy wiedzy zgodnie z Europejskimi Ramami Kwalifikacji (ERK) (tab. 2). Najwyższy poziom kompetencji i umiejętności wymagany jest w szczególności w zawodach skupiających specjalistów, a także (w części) przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników oraz przedstawicieli sił zbrojnych (w zależności od stopnia wojskowego). Zawody te charakteryzują się najwyższą złożonością i zakresem zadań zawodowych oraz wymagają posiadania zaawansowanej i wyspecjalizowanej wiedzy. Relatywnie wysokie kompetencje oraz szeroka wiedza wymagane są również od techników i innego średniego personelu, realizujących złożone zadania zawodowe, a także od pracowników biurowych, pracowników usług i sprzedawców, choć część spośród reprezentantów tych dwóch grup charakteryzuje również niższy poziom kompetencji obejmujący względnie zaawansowane umiejętności podstawowe, sprawność manualną oraz zdolności komunikacji. Niższy poziom kompetencji dotyczy też przedstawicieli trzech kolejnych grup wielkich: rolników,

Tabela 2. Poziomy wykształcenia, wiedzy i kompetencji w wielkich grupach zawodowych

Poziom wykształcenia według ISCED 2011	Wiedza (efekty uczenia się) według ERK	Poziom kompetencji według ISCO-08
8	Wiedza na najbardziej zaawansowanym poziomie	Zadania polegające na rozwiązywaniu problemów; podejmowanie decyzji w oparciu o szeroką wiedzę teoretyczną i merytoryczną; rozwinięte zdolności interpersonalne; zdolności rozumienia złożonych dokumentów; umiejętność komunikowania złożonych kwestii.
7	Wysokie wyspecjalizowana, będąca podstawą oryginalnego myślenia lub badań	
6	Zaawansowana, obejmująca krytyczne rozumienie teorii i zasad	
5	Obszerne, specjalistyczna, faktograficzna i teoretyczna	
4	Faktograficzna i teoretyczna wiedza w szerszym kontekście	
3	Technikum	
	Liceum ogólnokształcące	
	Liceum profilowane	
3	Zasadnicza szkoła zawodowa	Względnie zaawansowane umiejętności czytania i pisanie oraz liczenia; wysoki poziom sprawności manualnej; umiejętności z zakresu czytania informacji; zdolności komunikacji interpersonalnej.
2	Gimnazjum	
1	Szkoła podstawowa	Kwalifikacje elementarne; proste i rutynowe zadania fizyczne i manualne; niektóre umiejętności czytania, pisanie, liczenia.
	Szkoła podstawowa	

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNESCO-UIS2012: 25-61; ILO 2012: 12-15; Wspólnoty Europejskie 2009: 12-14; Gruza i Hordyjewicz 2014: 10-11.

ogrodników, leśników i rybaków, robotników przemysłowych i rzemieślników oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń. Od pracowników wykonujących prace proste wymagane jest natomiast posiadanie elementarnych kwalifikacji niezbędnych do wykonywania prostych zadań oraz podstawowej wiedzy ogólnej.

Jednocześnie wyniki analiz nad zależnością produktywności pracy i struktury zawodowej kapitału ludzkiego w przekroju przestrzennym [Gajdos 2014] wskazują, że najsilniejszy dodatni związek z wydajnością pracy mierzoną wielkością wartości dodanej brutto w przeliczeniu na pracownika wykazuje udział zatrudnionych w grupie zawodowej specjalistów, a także przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników, techników i innego średniego personelu oraz pracowników biurowych. Najsilniejszą ujemną korelację odnotowano z kolei dla udziału rolników, ogrodników, leśników i rybaków. Autor badania wskazał również dziedziny mogące generować lepsze efekty wykorzystania siły roboczej (charakteryzować się wyższą produktywnością), do których należy zaliczyć w szczególności obszar działalności specjalistów i zawodów wspierających, a także zarządzanie, nauki ścisłe i techniczne, technologie informacyjno-komunikacyjne oraz działalności wspierające biznes.

Wyrazem przeobrażeń struktury zawodowo-kwalifikacyjnej pracujących na polskim rynku pracy są zmiany wprowadzane w Klasyfikacji zawodów i specjalności. Klasyfikacja aktualizowana jest bowiem średnio co 2-3 lata w celu dostosowania jej do zmian zachodzących na polskim, a także europejskim rynku pracy [MPiPS 2014: 5-9].

Do obecnie obowiązującej klasyfikacji z 2014 r., w porównaniu z klasyfikacją z 2010 r., dodano 163 nowe zawody i specjalności, które w ciągu ostatnich lat pojawiły się na rynku pracy, a nie miały swoich odpowiedników w poprzedniej klasyfikacji. Najwięcej nowych zawodów (blisko 45%) pojawiło się w grupie specjalistów, a także techników i innego średniego personelu (21,5%) oraz przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników (15,3%). Łącznie zawody wprowadzone do klasyfikacji w ramach powyższych grup wielkich, które wymagają posiadania najwyższych kompetencji i wyspecjalizowanej wiedzy, stanowią blisko 82% wszystkich nowych zawodów. Co więcej, wiele z nowych zawodów (ok. 13%) jest bezpośrednio związanych ze stosowaniem rozwiązań zaawansowanych technicznie oraz rozwojem nowoczesnych technologii, w tym informacyjnych i komunikacyjnych (tab. 3).

Jednocześnie z ewidencji wyłączono 11 zawodów i specjalności, które już nie funkcjonują na rynku pracy lub są wykonywane przez nieliczne osoby, przy czym zawody te zostały włączone do innych, podobnych pod względem zadań zawodowych specjalności, np. akwizytor funduszy emerytalnych został włączony do zawodu agenta ubezpieczeniowego, a taksator nieruchomości ujmowany jest jako rzeczoznawca majątkowy. Zawody te nie uległy zatem całkowitemu zanikowi, a jedynie pewnej modyfikacji.

Tabela 3. Wybrane zawody/specjalności związane z technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi dodane w KZiS z 2014 r.

Wielka grupa zawodowa	Nazwa zawodu/specjalności
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy (1)	dyrektor do spraw wdrożeń i rozwoju technologii kierownik do spraw marketingu internetowego
Specjaliści (2)	bioinformatyk inżynier techniki świetlnej inżynier teleinformatyk specjalista inżynierii medycznej administrator bezpieczeństwa informacji (inspektor ochrony danych) specjalista do spraw mediów interaktywnych specjalista sprzedaży internetowej programista aplikacji mobilnych specjalista systemów rozpoznawania mowy administrator systemów komputerowych specjalista bezpieczeństwa systemów teleinformatycznych specjalista do spraw systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji redaktor serwisu internetowego blogger/vlogger
Technicy i inny średni personel (3)	technik elektroniki i informatyki medycznej <sup>s</sup> technik szerokopasmowej komunikacji elektronicznej asystent przetwarzania danych technik tyfloinformatyk <sup>s</sup> pracownik obsługi kampanii e-mailowych

<sup>s</sup> – zawód szkolny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Klucz powiązań 2016.

Jednym z wyznaczników zmieniającego się zapotrzebowania na kwalifikacje są również uwzględnione w klasyfikacji zmiany w zakresie zawodów objętych kształceniem w systemie szkolnictwa zawodowego<sup>4</sup>. Największe zmiany w tym zakresie odnotowano w ramach wielkiej grupy zawodowej 3: Technicy i inny średni personel, gdzie w porównaniu z klasyfikacją z 2010 r. 11 zawodów utraciło status zawodu szkolnego, natomiast kształceniem objęto 18 zawodów, z czego 11 to zawody dotychczas nieklasyfikowane. Wśród robotników przemysłowych i rzemieślników z kształcenia wyłączono 8 zawodów, a włączono jedynie 2. Zmiany te wskazują zatem na większą potrzebę kształcenia pracowników posiadających wyspecjalizowaną wiedzę i umiejętności niezbędne do wykonywania złożonych zadań technicznych i praktycznych.

<sup>4</sup> Zawody objęte kształceniem w systemie szkolnictwa zawodowego klasyfikowane są w wielkich grupach zawodowych od 3. do 8.



### 3.2. Zmiany i prognozy struktury pracujących w przekroju grup zawodów

W latach 1995-2015 liczba pracujących w poszczególnych wielkich grupach zawodowych podlegała odmiennym tendencjom. Największe wzrosty liczby pracujących w analizowanym okresie odnotowano wśród specjalistów (ponad 1431 tys. osób; 86 p.p.), techników i innego średniego personelu (blisko 725 tys. osób; 55 p.p.), pracowników usług i sprzedawców (blisko 557 tys. osób; 35 p.p.) oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń (442 tys. osób; 38 p.p.), a także przedstawicieli sił zbrojnych (50 tys. osób; 98 p.p.). Zgodnie z prognozą zatrudnienia do 2022 r.<sup>5</sup> dotychczasowe tendencje zmian obserwowane w tych grupach zawodowych zostaną utrzymane, przy czym największy wzrost będzie obserwowany wśród specjalistów. Zwiększeniu w okresie historycznym (choć w mniejszym zakresie) uległo również zatrudnienie wśród przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników (wzrost o 122,5 tys. osób; 14 p.p.). W grupie tej przewidywany jest nieznaczny wzrost liczby pracujących do 2022 r. Liczba pracowników biurowych oraz pracowników wykonujących prace proste osiągnęła w 2015 r. poziom zbliżony do obserwowanego w 1995 r. (przy czym w okresie historycznym wielkość zatrudnienia w tych grupach ulegała wyraźnym wahaniom). Zgodnie z prognozą zatrudnienie wśród pracowników biurowych do 2022 r. będzie ulegać spadkowi, a liczba pracowników wykonujących prace proste – stabilizacji. Wśród rolników, ogrodników, leśników i rybaków oraz pracowników przemysłowych i rzemieślników w latach 1995-2015 obserwowano wyraźny spadek liczby pracujących (odpowiednio o ponad 1376 tys. osób – 45 p.p. oraz 501 tys. osób – 17 p.p.), który będzie kontynuowany w okresie prognozy [Gajdos 2012; 2015].

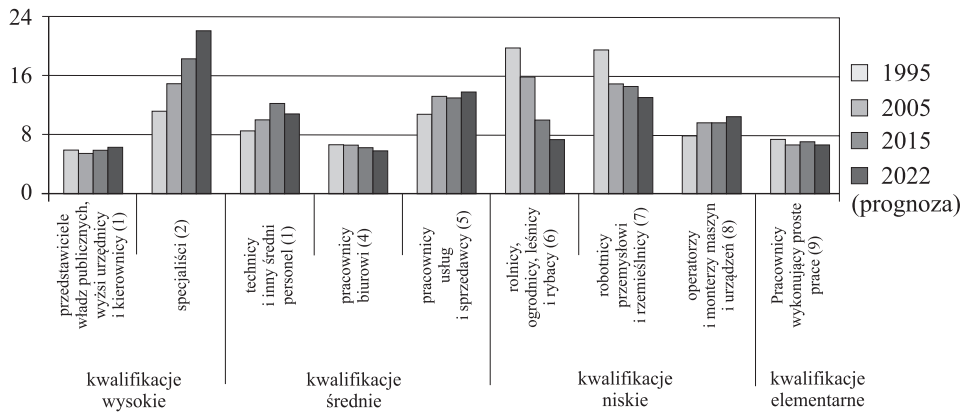
Zmiany liczby pracujących w poszczególnych grupach zawodowych przełożyły się na zmiany w strukturze pracujących w przekroju zawodów<sup>6</sup> (wykres 3). W grupie zawodów reprezentujących wysokie kwalifikacje zawodowe największy wzrost udziału w zatrudnieniu ogółem w latach 1995-2015 (7,7 p.p.) odnotowano wśród specjalistów. Udział przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników nie uległ w analizowanym okresie znaczącej zmianie. Wyraźnie wzrósł udział techników i innego średniego personelu (3,6 p.p.), a także pracowników usług osobistych i sprzedawców (2,5 p.p.), co wiąże się z rosnącym znaczeniem sektora usług w gospodarce. Wyraźne spadki zaobserwowano natomiast wśród rolników, leśników, ogrodników i rybaków oraz wśród robotników przemysłowych i rzemieślników o niskim poziomie kwalifikacji. Zgodnie z pro-

<sup>5</sup> Prognoza zatrudnienia w Polsce na lata 2014-2022, <http://np.prognozowaniezatrudnienia.pl/> [dostęp: 10.02.2017].

<sup>6</sup> W analizie pominięto wielką grupę zawodową 0: Siły zbrojne ze względu na jej małą liczebność.

gnozą zatrudnienia do 2022 r. przewidywany jest dalszy wzrost udziału specjalistów (do 23% w 2022 r.; wzrost o 3,8 p.p. w stosunku do 2015 r.) i pracowników usług (do 14,2%; wzrost o 1 p.p.), a także operatorów i monterów maszyn i urządzeń (do 10,7%; wzrost o 1 p.p.). Należy się również spodziewać wzrostu udziału techników i innego średniego personelu<sup>7</sup>. Znacznemu spadkowi ulegnie natomiast udział rolników (do 7,3% w 2022 r.; spadek o 3 p.p.) i robotników przemysłowych i rzemieślników (13,5%; spadek o 1,5 p.p.).

Wykres 3. Struktura pracujących w przekroju wielkich grup zawodowych w Polsce w latach 1995, 2005 i 2015 (dane rzeczywiste) oraz prognoza na rok 2022 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BAEL oraz prognozy zatrudnienia w Polsce do 2022 r., <http://np.prognozowaniezatrudnienia.pl/> [dostęp: 10.02.2017].

Szczegółowa analiza prognozowanych zmian udziału pracujących w przekroju dużych i średnich grup zawodowych pozwoliła wskazać obszary charakteryzujące się istotnym wzrostem i spadkiem znaczenia w zatrudnieniu w horyzoncie prognozy<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Prognozowany na 2022 rok udział techników i innego średniego personelu w ogólnej liczbie pracujących jest niższy od obserwowanego w 2015 r. Wynika to z faktu, że w latach 2014-2015 nastąpił bardzo dynamiczny wzrost liczby pracujących w tej grupie, w efekcie czego poziom zatrudnienia w 3. wielkiej grupie zawodowej w tym okresie przewyższył wartość zakładaną na rok 2022. Należy się zatem spodziewać, że dotychczasowy wzrost zatrudnienia wśród techników i innego średniego personelu utrzyma się w kolejnych latach.

<sup>8</sup> Prognoza zatrudnienia do 2022 r. została opracowana na lata 2014-2022, jednak z uwagi na dostępność danych rzeczywistych dotyczących liczby pracujących w przekroju grup zawodowych w 2014 i 2015 r., zmiany udziału dużych i średnich grup zawodowych w zatrudnieniu obliczono jako różnice pomiędzy udziałem danej grupy w 2022 i 2015 r. W zestawieniu grup zawodowych charakteryzujących się największymi zmianami udziału w zatrudnieniu uwzględniono jedynie te grupy zawodowe, dla których prognozy zostały uznane za dopuszczalne, tj. wartości względnych błędów *ex post* prognoz wygasłych nie przekraczają 10-12%.

Wśród dużych grup zawodowych charakteryzujących się najwyższym wzrostem udziału w zatrudnieniu do 2022 r. (tab. 4) znalazły się cztery grupy klasyfikowane w ramach 2. wielkiej grupy zawodowej oraz jedna należąca do grupy 5. Największego wzrostu udziału w zatrudnieniu (ponad 1,2 p.p.) należy oczekiwać wśród specjalistów do spraw ekonomicznych i zarządzania oraz specjalistów nauk fizycznych, matematycznych i technicznych (0,9 p.p.). Znacznie wzrosnie też udział specjalistów w obszarze nauczania i wychowania oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych, a także pracowników usług osobistych.

Tabela 4. Duże grupy zawodowe o największych prognozowanych wzrostach udziału w zatrudnieniu ogółem do 2022 r.

Duża grupa zawodowa		Zmiana udziału (w p.p.)
Symbol	nazwa	
24	Specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania	1,24
21	Specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych	0,91
23	Specjaliści nauczania i wychowania	0,63
51	Pracownicy usług osobistych	0,60
25	Specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych	0,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BAEL oraz prognozy zatrudnienia w Polsce do 2022 r., <http://np.prognozowaniezatrudnienia.pl/> [dostęp: 10.02.2017].

Grupą wyraźnie dominującą wśród dużych grup zawodowych o największych prognozowanych spadkach udziału w zatrudnieniu (tab. 5) są rolnicy produkcji towarowej (spadek o ponad 2,7 p.p.). Obniżeniu ulegnie również udział pracujących w dwóch grupach w ramach 7. wielkiej grupy zawodowej – robotników

Tabela 5. Duże grupy zawodowe o największych prognozowanych spadkach udziału w zatrudnieniu ogółem do 2022 r.

Duża grupa zawodowa		Zmiana udziału (w p.p.)
Symbol	nazwa	
61	Rolnicy produkcji towarowej	-2,72
71	Robotnicy budowlani i pokrewni (z wyłączeniem elektryków)	-0,91
43	Pracownicy do spraw finansowo-statystycznych i ewidencji materiałowej	-0,51
91+94*	Pomoce domowe i sprzątaczk pracownicy wykonujący prace proste związane z przygotowywaniem posiłków	-0,42
72	Robotnicy obróbki metali, mechanicy maszyn i urządzeń i pokrewni	-0,38

\* Prognozy dla niektórych grup zawodowych zostały opracowane łącznie ze względu na ich małą liczebność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BAEL oraz prognozy zatrudnienia w Polsce do 2022 r., <http://np.prognozowaniezatrudnienia.pl/> [dostęp: 10.02.2017].

budowlanych (0,9 p.p.) oraz robotników obróbki metali i mechaników maszyn i urządzeń (blisko 0,4 p.p.). Znaczący spadek udziału przewidywany jest też wśród pracowników do spraw finansowo-statystycznych i ewidencji materiałowo-

Tabela 6. Średnie grupy zawodowe o największych prognozowanych wzrostach udziału w zatrudnieniu ogółem do 2022 r.

Grupa wielka	Średnia grupa zawodowa		Zmiana udziału (w p.p.)
	symbol	nazwa	
2	242+243	Specjaliści do spraw administracji i zarządzania Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	0,61
	251+252	Analitycy systemów komputerowych i programiści Specjaliści do spraw baz danych i sieci komputerowych	0,46
	214	Inżynierowie (z wyłączeniem elektrotechnologii)	0,41
	235	Inni specjaliści nauczania i wychowania	0,21
3	332	Agenci i pośrednicy handlowi	0,28
8	814	Operatorzy maszyn do produkcji wyrobów gumowych, z tworzyw sztucznych i papierniczych	0,26
5	515+516	Gospodarze obiektów Pozostali pracownicy usług osobistych	0,24
	514	Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni	0,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BAEL oraz prognozy zatrudnienia w Polsce do 2022 r., <http://np.prognozowaniezatrudnienia.pl/> [dostęp: 10.02.2017].

Tabela 7. Średnie grupy zawodowe o największych prognozowanych spadkach udziału w zatrudnieniu ogółem do 2022 r.

Grupa wielka	Średnia grupa zawodowa		Zmiana udziału (w p.p.)
	symbol	nazwa	
6	613	Rolnicy produkcji roślinnej i zwierzęcej	-2,16
9	911+941	Pomoce i sprzętaczki domowe, biurowe, hotelowe Pracownicy wykonujący prace proste związane z przygotowywaniem posiłków	-0,41
7	712	Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	-0,46
	741	Elektrycy budowlani, elektromechanicy i elektrycy monterzy	-0,19
	721	Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	-0,16
	751	Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni	-0,14
4	431	Pracownicy do spraw finansowo-statystycznych	-0,22
5	522+521+524	Pracownicy sprzedaży w sklepach Sprzedawcy uliczni i bazarowi i pozostali pracownicy sprzedaży	-0,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BAEL oraz prognozy zatrudnienia w Polsce do 2022 r., <http://np.prognozowaniezatrudnienia.pl/> [dostęp: 10.02.2017].

wej oraz pomocy domowych i pracowników wykonujących prace proste związane z przygotowywaniem posiłków.

W rankingu średnich grup zawodowych, które zgodnie z prognozą w największym stopniu zwiększą swój udział w strukturze zatrudnienia do 2022 r., dominują grupy sklasyfikowane w ramach 2. wielkiej grupy zawodowej (tab. 6). Największy wzrost udziału w ogólnej liczbie pracujących obserwowany będzie wśród specjalistów do spraw administracji i zarządzania oraz sprzedaży, marketingu i public relations, a także wśród analityków i programistów oraz specjalistów do spraw baz danych i sieci komputerowych. Stosunkowo wysokiego wzrostu udziału oczekuje się również wśród agentów i pośredników handlowych oraz operatorów maszyn.

Wśród średnich grup zawodowych cechujących się największym oczekiwanym spadkiem udziału w zatrudnieniu do 2022 r. większość należy do grupy pracowników przemysłowych i rzemieślników, przy czym największy spadek obserwowany będzie w grupie średniej klasyfikowanej w ramach grupy 6., a mianowicie rolników produkcji roślinnej i zwierzęcej (spadek o blisko 2,2 p.p.). Spadkowi ulegnie też udział pracujących w grupie pomocy i sprzątaczek oraz pracowników przygotowujących posiłki (o 0,4 p.p.), a także pracowników do spraw finansowo-statystycznych oraz sprzedawców, zarówno w sklepach, jak również ulicznych i bazarowych (tab. 7).

## Podsumowanie

Przeobrażenia społeczno-gospodarcze związane z procesem przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy, której filarem są wiedza i informacja, znajdują odzwierciedlenie w zmianach zachodzących na rynku pracy. Modyfikacji ulega struktura sektorowa zatrudnienia, co przekłada się na zmiany w liczbie i strukturze pracujących w przekroju zawodów. Te z kolei wynikają ze zmieniającego się zapotrzebowania na poszczególne kwalifikacje zawodowe i umiejętności, co ma związek z przemianami następującymi w treści i charakterze pracy oraz w strukturze zadań zawodowych. W gospodarce opartej na wiedzy maleje bowiem udział zadań motorycznych, a wzrasta znaczenie złożonych zadań poznawczych wymagających podejmowania wysiłku umysłowego. Paradoksalnie rozwój i coraz szersze wykorzystanie zaawansowanych technologii, mających z założenia „wyręczyć” człowieka w wykonywaniu określonych czynności i ułatwić ten proces, sprawia, że pracownikom stawia się coraz większe wymagania – oczekuje się ciągłego poszerzania wiedzy, przetwarzania informacji, zdobywania nowych i doskonalenia posiadanych umiejętności, a poziom trudności i złożoności zadań zawodowych ulega zwiększeniu.

W obliczu dynamicznych przemian gospodarczych istotne staje się określenie przyszłego zapotrzebowania na poszczególne zawody i kwalifikacje. Narzędziem temu służącym są prognozy zatrudnienia, niejednokrotnie tworzone w ramach szerszych systemów informacji o rynku pracy, które są istotne dla kreowania aktywnej polityki rynku pracy oraz efektywnego systemu edukacji, mających przyczynić się do lepszego dostosowania kwalifikacyjno-zawodowego między podażową i popytową stroną rynku pracy [Gajdos i Żmurkow-Poteralska 2014; Gajdos 2016: 77-78].

Analiza zmian na polskim rynku pracy pozwala stwierdzić, że następują przeobrażenia świadczące o trwającym procesie przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy, czego wyrazem jest wzrost udziału zatrudnionych w usługach, szczególnie opartych na zaawansowanej wiedzy (przy jednoczesnym spadku zatrudnienia w rolnictwie), a także zmiany w zawodowej strukturze zatrudnienia wskazujące na wzrost znaczenia zawodów charakteryzujących się najwyższą złożonością oraz zakresem zadań zawodowych oraz wymagających posiadania zaawansowanej i wyspecjalizowanej wiedzy. Przeobrażenia te znajdują również swój wyraz w strukturze nowych zawodów i specjalności pojawiających się na polskim rynku pracy, z których wiele jest bezpośrednio związanych ze stosowaniem rozwiązań zaawansowanych technicznie oraz rozwojem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Towarzyszą temu zmiany w zakresie zawodów objętych kształceniem w systemie szkolnictwa zawodowego świadczące o rosnącej potrzebie kształcenia pracowników posiadających szerokokontekstową wiedzę i umiejętności niezbędne do wykonywania złożonych zadań technicznych i praktycznych.

Zgodnie z wynikami prognoz zatrudnienia na lata 2014-2022, opracowanych w ramach budowy zintegrowanego systemu prognostyczno-informacyjnego dla polskiego rynku pracy, do 2022 r. w Polsce obserwowany będzie dalszy dynamiczny wzrost zapotrzebowania na specjalistów, a także (w mniejszym zakresie) na pracowników usług oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń. Spodziewać się też należy wzrostu zatrudnienia wśród techników i innego średniego personelu. Największe spadki udziału w zatrudnieniu będą natomiast dotyczyć rolników, leśników, ogrodników i rybaków oraz robotników przemysłowych i rzemieślników o relatywnie niskim poziomie kwalifikacji. Perspektywy zmian udziału pracujących w poszczególnych dużych i średnich grupach zawodowych wskazują natomiast na wzrost znaczenia obszarów związanych z zarządzaniem, naukami ścisłymi i technicznymi oraz technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, a także nauczaniem, przy jednoczesnym spadku udziału rolnictwa, działalności w obszarze produkcji przemysłowej, zwłaszcza związanej z realizacją zadań motorycznych, oraz prac prostych.

## Literatura

- Baza metadanych Eurostat, [http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/DE/htec\\_esms.htm](http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/DE/htec_esms.htm) [dostęp: 10.02.2017].
- Gajdos A., 2012, The forecast of occupational structure of employment in Poland, w: R. Wilsonred, *Building on skills forecasts – Comparing methods and applications*, Luxembourg: CEDEFOP.
- Gajdos A., 2013, Zróżnicowanie wojewódzkiej struktury pracujących według poziomu wykształcenia i grup zawodów w Polsce, *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 293, 89-99.
- Gajdos A., 2014, Spatial analysis of human capital structures, *Comparative Economic Research*, 17(4), 43-54.
- Gajdos A., 2015, Prognoza liczby pracujących w przekroju grup zawodów w Polsce na lata 2014-2022, *Polityka Społeczna*, 11-12 (500-501), 32-38.
- Gajdos A., 2016, *Struktura zawodowa rynku pracy w Polsce. Systemy informacyjne i prognozy*, Łódź: Wyd. UL.
- Gajdos A., Żmurkow E., 2012, Skilled personnel supply and the prospects for regional innovative development in Poland, *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 15(4), 45-58.
- Gajdos A., Żmurkow-Poteralska E., 2014, Prognozy liczby pracujących według grup zawodów w Polsce, *Polityka Społeczna*, 1, 14-20.
- Gruza M., Hordyjewicz T., 2014, *Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy. Tworzenie i stosowanie*, Warszawa: MPiPS.
- GUS, 2016, *Nauka i technika w 2015 r.*, Warszawa.
- ILO, 2012, *International Standard Classification of Occupations ISCO-08*, Geneva.
- Jeruszka U., 2010, *Człowiek i zawód. Wybrane zagadnienia z pedagogiki pracy*, Warszawa: IPiSS.
- Klucz powiązań między Klasyfikacją zawodów i specjalności z 2010 r. a Klasyfikacją zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy z 2014 r. z późn. zm. – według stanu na dzień 22 listopada 2016 r., <http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> [dostęp: 20.02.2017].
- Kusideł E., Gajdos A., 2015, *Model prognozowania liczby pracujących dla województwa mazowieckiego. Prognoza struktury i liczby pracujących w przekroju sektorów i podregionów oraz grup zawodów i podregionów województwa mazowieckiego na lata 2014-2022*, Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie.
- Kusideł E., Modranka E., 2014, Teoretyczne podstawy budowy modeli sektorowych, w: *Prognoza zatrudnienia według grup zawodów i sektorów w Polsce do 2020 r. Raport VIII*, red. E. Kwiatkowski, B. Suchecki, Warszawa: IPiSS.
- Matusiak K.B. (red.), 2008, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Warszawa: PARP.
- MPiPS, 2014, *Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy*, Warszawa: Departament Rynku Pracy.
- National Academy of Science, 1999, *The Changing Nature of Work. Implications for Occupational Analysis*, Washington DC: National Academy Press, [www.nap.edu/read/9600/chapter/1](http://www.nap.edu/read/9600/chapter/1) [dostęp: 10.02.2017].
- OECD, 1996, *The knowledge-based economy*, Paris.
- Piech K., 2009, *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Prognozy zatrudnienia w Polsce do 2022 r., <http://np.prognozowaniezatrudnienia.pl/> [dostęp: 10.02.2017].
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 roku, t.j. Dz.U. poz. 1145 (załącznik).

- Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania z dnia 7 listopada 2016 r., t.j. Dz.U. poz. 1876.
- Sikorski C., 2005, Wymagania stawiane pracownikom w gospodarce opartej na wiedzy, w: *Intellect 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 25-27 XI 2005, t. 2, red. E. Skrzypek, Lublin: Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS.
- Skrzypek E., 2008, Miejsce gospodarki opartej na wiedzy w nowej gospodarce, w: *Społeczeństwo informacyjne. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych*, red. C.F. Hales, Rzeszów: Wyd. URZ.
- UNESCO-UIS, 2012, *International Standard Classification of Education ISCED 2011*, Canada.
- Wspólnoty Europejskie, 2009, *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK)*, Luksemburg.

### **Prospective Changes in the Demand for Qualifications and Occupations in the Face of Economic Transformations**

**Abstract.** *The aim of the study is to identify prospective changes in the demand for occupations and qualifications in the face of economic transformations geared towards a knowledge-based economy. The first part outlines economic changes accompanying the transition to a knowledge-based economy and contains an analysis of changes in the sectoral structure of employment in Poland in the high-tech industry and knowledge-intensive services. The second part includes an overview of changes in work content, the manner of performing professional tasks and the skills required as a result of technological progress. The third part describes prospective changes in the demand for occupations and qualifications. The author analyses the phenomenon of the disappearance and emergence of new occupations in the Polish labour market and investigates changes in the employment structure across occupations and qualifications in Poland, including forecasts of the employment structure across occupational groups.*

**Keywords:** *knowledge-based economy, structure of employment, occupations, qualifications, forecasts of employment*



## Kinga Mann

Collegium Da Vinci  
Katedra Coachingu i Zarządzania  
e-mail: kinga.mann@cdv.pl  
tel. 781 010 730

## Łukasz Fojutowski

Collegium Da Vinci  
Katedra Coachingu i Zarządzania  
e-mail: lukasz.fojutowski@cdv.pl  
tel. 61 27 11 014

# Skuteczność narzędzi rekrutacji i selekcji pracowników opartych na koncepcji Learning Agility

**Streszczenie.** *Dynamiczne zmiany w środowisku biznesowym organizacji, rozwój technologiczny, kryzys demograficzny oraz inne czynniki coraz wyraźniej dotyczą firmy w Polsce. Dotychczasowe statyczne metody rekrutacji i selekcji nie odpowiadają dynamice rozwoju organizacji i dużej zmienności współczesnego rynku pracy. Pojawiają się nowe zawody, stanowiska pracy ulegają modyfikacji, kariera jednostki przestaje mieć charakter homogeniczny. Wszystkie te zmiany wymagają zupełnie nowego podejścia do poszukiwania, a także do oceny kandydatów. Organizacjom nie wystarczy już wiedzieć, jakie kompetencje posiada kandydat w momencie zatrudnienia. Osoby zarządzające muszą umieć ocenić ich potencjał rozwojowy, aby móc zdecydować o ich wartości w dłuższej perspektywie. W niniejszym artykule przedstawiono koncepcję Learning Agility jako odpowiedź na wyzwania stojące przed działami HR w tym zakresie, ukazano jej główne założenia oraz wyniki badań własnych. Ponadto wskazano możliwości praktycznego wykorzystania Learning Agility w rekrutacji i selekcji pracowników o wysokim potencjale rozwojowym.*

**Słowa kluczowe:** *Learning Agility, rekrutacja i selekcja, wysoki potencjał, talenty*

## Wstęp

Rosnąca globalizacja i coraz bardziej dynamiczne środowisko zewnętrzne organizacji, a także coraz większe problemy z pozyskaniem i utrzymaniem najlepszych pracowników to najpoważniejsze wyzwania, przed którymi w najbliższych latach staną organizacje. W związku z tym specjaliści do spraw rekrutacji i selekcji pracowników muszą przygotować się do wykorzystywania zupełnie

nowych sposobów docierania do potencjalnych kandydatów oraz projektowania narzędzi pozwalających trafnie oceniać i przewidywać stopień ich efektywności. Jak wyrokowali w 2013 r. Antonio L. Garcia-Izquierdo, Ewa Derous i Rosalinda Searle: „specjaliści ds. rekrutacji i selekcji stanęli przed nowymi dylematami, jak najlepiej oceniać i przewidywać efektywność jednostki na stanowisku pracy, biorąc pod uwagę ciągle zmiany i transformacje oraz coraz bardziej dynamiczne i zmieniające się kryteria wydajności i ustawienia, w których pracują jednostki” [Garcia-Izquierdo, Derous i Searle 2013: 1].

Kolejnym czynnikiem zwiększającym presję na działy HR są koszty związane z zatrudnieniem pracownika, w związku z czym organizacje oczekują wysokiej trafności predykcyjnej już na etapie selekcji. Takie podejście sprawia, że rekrutowane są głównie osoby, które posiadają doświadczenia w konkretnej branży i na konkretnych stanowiskach, co zawęża obszar poszukiwań i nie daje gwarancji szybkich i pożądaných rezultatów. Działania te nie tylko zmniejszają ilość i tak ograniczonych zasobów oraz zmniejszają przewagę negocjacyjną firmy, ale także wzmacniają iluzję, jakoby osoby posiadające duże doświadczenie na danym stanowisku gwarantowały sukces rekrutacyjny. W związku ze starzeniem się społeczeństwa, wzrostem bezrobocia wśród przedstawicieli pokolenia wchodzącego na rynek pracy oraz niewystarczającym przygotowaniem do pełnienia określonych ról zawodowych bardzo ważną wydaje się umiejętność oceny potencjału kandydatów, a nie tylko analizy ich dotychczasowego doświadczenia oraz bazowania na kompetencjach, które posiadają w chwili badania. Można zatem uznać, że zarówno zmiany w otoczeniu organizacji, zmiany technologiczne, zmiany w zakresie złożoności i zmienności zadań realizowanych przez pracowników, jak również demografia oraz niedostosowane programy kształcenia wpływają na konieczność zmian w myśleniu o rekrutacji i selekcji kandydatów.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania prowadzonego na grupie specjalistów i menedżerów pod koniec 2016 r., w ramach którego zweryfikowano możliwość zastosowania koncepcji Learning Agility („zwinności” uczenia się) w rekrutacji i selekcji jednostek o wysokim potencjale rozwojowym (*high potentials*). Zdaniem autorów projektowanie procesu rekrutacji i selekcji z wykorzystaniem narzędzi Learning Agility pozwala lepiej przewidywać efektywność kandydatów w zmieniających się warunkach organizacji XXI w.

## 1. Pozyskiwanie i ocena kandydatów

W przeprowadzonych przez LinkedIn<sup>1</sup> badaniach 83% liderów zespołów rekrutacyjnych w organizacjach podkreśliło, że w 2017 r. ich priorytetem będzie

<sup>1</sup> Jeden z czołowych portali społecznościowych, zrzeszający profesjonalistów z różnych branż i służący jako medium do pozyskiwania kandydatów do pracy. Badania przeprowadzone zostały na całym świecie na próbie ok. 4 tys. respondentów.

pozyskiwanie talentów dla swoich organizacji, a 57% uznało, że będzie to również ich największym wyzwaniem. Portal podkreśla, że w najbliższych latach (do 2020 r.) głównymi czynnikami, które będą wpływać na rynek rekrutacyjny, są:

- rekrutacja bardziej zróżnicowanych kandydatów,
- trafna i rzetelna ocena umiejętności miękkich,
- innowacyjne narzędzia do prowadzenia wywiadów z kandydatami,
- misja organizacji jako czynnik budujący przewagę konkurencyjną,
- wykorzystywanie *big data* [LinkedIn 2017].

Jak pokazują badania, najbardziej pożądanymi kandydatami będą więc osoby z wysokim potencjałem. Kim jest taka osoba? Definicje różnią się w zależności od organizacji, ponieważ w większości dotyczą rekrutowania czy identyfikowania „odpowiednich osób”. Odpowiednich, czyli dobrze dopasowanych do stanowiska, posiadających zestaw wybranych przez organizację, kluczowych kompetencji, dzięki którym będą oni mogli skutecznie realizować swoje zadania, zarówno dziś, jak i w przyszłości. Proces poszukiwania talentów ma na celu identyfikację oznak późniejszych sukcesów u osób, które nie posiadają dużego doświadczenia w danym obszarze. Identyfikacja talentów na etapie rekrutacji może więc stać się kluczowym elementem pozyskiwania efektywnych pracowników do organizacji.

Dotychczasowe badania w zakresie oceny konkretnych kompetencji w procesie poszukiwania talentów pokazują, że istnieje pewien ich zestaw, który pozostaje w miarę niezmienny w dłuższym okresie [Lombardo i Eichinger 2000] i obejmuje takie właściwości, jak inteligencja czy określone cechy osobowości.

Rob Silzer i Allan H. Church [2009] podsumowują dotychczasowe prace nad identyfikacją osób z najwyższym potencjałem w organizacjach i proponują własny model, który składa się z trzech wymiarów:

a) wymiar podstawowy, stabilny i niezmienny w czasie, do którego zalicza się następujące czynniki:

- poznawcze: myślenie koncepcyjne i strategiczne, zdolności poznawcze, radzenie sobie ze złożonością,
- osobowościowe: umiejętności interpersonalne, dominacja, elastyczność, emocjonalna stabilność;

b) wymiar przyrastający (rozwojowy), związany przede wszystkim z nabywaniem nowych umiejętności:

- uczenie się: adaptacja, orientacja na uczenie się, otwartość na informację zwrotną,

- motywacja: energia, motywacja, ambicja, skłonność do podejmowania ryzyka, orientacja na wyniki;

c) wymiar związany z karierą – cechy ważne dla identyfikacji potencjału jednostki na danym stanowisku. Zakłada się, że jednostka może je swobodnie rozwijać przy założeniu, że posiada wystarczające kompetencje z wymiaru związanego z rozwojem:

- przywództwo: umiejętność zarządzania ludźmi, rozwijanie innych, wywieranie wpływu, zarządzanie zmianą,
- wydajność: dowody wydajności ważne dla danego stanowiska, doświadczenie zawodowe,
- wiedza i wartości: umiejętności i wiedza związane z pełnioną funkcją oraz wiedza i umiejętności techniczne, dopasowanie do kultury związane z wartościami i normami.

Dwa pierwsze wymiary stanowią uniwersalne komponenty potencjału, ostatni jest natomiast związany z określonym stanowiskiem. Wydaje się zatem, że diagnoza w zakresie potencjału powinna przede wszystkim identyfikować osoby posiadające podstawowe i niezmiennie predyspozycje, których nie można skorygować w procesie uczenia się. Należy jednak uważnie dobierać narzędzia do ich badania oraz ostrożnie podchodzić do uzyskanych w ten sposób informacji, ponieważ badania pokazują, że charakterystyki te są jednocześnie obciążone błędami w zakresie oceny, ale przede wszystkim narażone na przekłamania ze strony potencjalnych kandydatów [Birkeland i in. 2006; Roulin, Krings i Binggeli 2016].

Podsumowując, warto w pewnym stopniu<sup>2</sup> przychylić się do myśli Michaela M. Lombardo i Roberta W. Eichingera, iż „selekcja powinna być kombinacją poszukiwania tych charakterystyk, które nie zmieniają się w czasie i mogą być wykryte wcześniej (jak np. inteligencja), oraz tych, które rozwijają się, kiedy jednostka uczy się radzić sobie z nowymi sytuacjami. W naszej ocenie uczenie się na bazie doświadczenia pokazuje to, co nazywamy wysokim potencjałem” [Lombardo i Eichinger 2000: 321].

W procesie pozyskiwania najlepszych kandydatów coraz większą rolę odgrywają narzędzia online, które są wykorzystywane zarówno w przypadku rekrutacji biernych, jak i aktywnych<sup>3</sup>. Rynek pracownika, który obserwujemy od jakiegoś czasu w Polsce, ale również na świecie, pokazuje, że do kluczowych kompetencji rekrutera należą kompetencje sprzedażowe, związane z umiejętnością sprzedania stanowiska, oferty pracy. Jego działania muszą być ponadto dobrze zaprojektowane i ukierunkowane na określoną grupę potencjalnych odbiorców. Dodatkowo sam proces rekrutacji – w obliczu pojawienia się na rynku pracy pracowników z pokolenia Z – ażeby sprostać ich oczekiwaniom, musi być maksymalnie skrócony. Potrzeba zatem narzędzi do szybkiej weryfikacji potencjału kandydatów.

<sup>2</sup> Istnieją rozbieżne dane na temat użyteczności wykorzystywania testów IQ do przewidywania wydajności pracownika czy przewidywaniu sukcesów zawodowych. Więcej na ten temat: Richardson i Norgate 2015; Frankowska-Mankiewicz 2002.

<sup>3</sup> Autorzy wyróżniają rekrutacje bierne i aktywne ze względu na stopień zaangażowania rekrutera na etapie pozyskiwania kandydatów. Rekrutacje bierne polegają na umieszczeniu ogłoszenia i reakcji na przesłane przez kandydata dokumenty aplikacyjne. Rekrutacje aktywne związane są z proaktywnym pozyskiwaniem kandydata typu *head hunting*.

W praktyce selekcyjnej oraz literaturze przedmiotu [Witkowski 2007; Oliphant, Hansen i Oliphant 2008] można odnaleźć następujące narzędzia, wykorzystywane w procesie oceny kandydatów:

- wywiad (najczęściej wywiad behawioralny z wykorzystaniem metody STAR<sup>4</sup>),
- dokumenty aplikacyjne i dane biograficzne (głównie CV),
- referencje,
- testy osobowości,
- testy poznawcze oraz testy IQ,
- próbki pracy (*work-sample tests*),
- *Assessment Center*.

Jak podaje Tomasz Witkowski [2007: 88], najwyższą trafnością cechują się metody typu *Assessment Center* (0,43-0,65), dane zawarte w dokumentach aplikacyjnych (0,38), następnie próbki pracy (0,25-0,53), testy osobowości (0,15- 0,39) i wywiad (0,09-0,37). Jak widać, wśród wymienionych brakuje narzędzi, które pozwalałyby określić zdolności jednostki do uczenia się na bazie doświadczenia, a przez to dokonać identyfikacji potencjału rozwojowego jednostki.

## 2. Learning Agility

Szybkie dostosowanie się do nowych warunków w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu zapewniają procesy uczenia się. Koncepcja Learning Agility została rozwinięta przez praktyków i zdefiniowana przez Lombardo i Eichingera jako „chęć i umiejętność uczenia się nowych kompetencji w celu wykonania nowych zadań po raz pierwszy albo w zmienionych warunkach” [Lombardo i Eichinger 2000: 323] oraz rozwinięta przez Kennetha P. De Meuse’a, Guangronga Daia i George’a S. Hallenbecka, którzy dołączyli do „wykonania” słowo „skuteczny”, rozszerzając jednocześnie charakterystykę osób z wysokim LA o następującą definicję: „ludzie, którzy charakteryzują się wysoką zwinnością uczenia się nieprzerwanie dążą do otrzymywania informacji zwrotnych od innych, aby móc wzrastać i rozwijać się, mają tendencję do podejmowania refleksji nad sobą, ewaluują swoje doświadczenia i wyciągają z nich praktyczne wnioski” [De Meuse, Dai i Hallenbeck 2010: 120].

Polemikę z pierwotną definicją Lombardo i Eichingera oraz De Meuse’a i in. podjęli D. Scott DeRue, Susan J. Ashford i Christopher G. Myers [2012], którzy

<sup>4</sup> STAR to akronim słów: *Situation, Task, Action, Result*. Metoda ta stosowana jest w wywiadzie behawioralnym. Pozwala w uporządkowany sposób zdobywać informacje na temat dotychczasowego doświadczenia kandydata w konkretnych sytuacjach zawodowych. Zakłada, że przeszłe zachowania są najlepszym predyktorem przyszłych zachowań. Niestety narzędzie to bada zwykle deklaracje kandydata, nie mówiąc o tym, jak rzeczywiście wyglądają jego umiejętności.

zauważyli, że definicja ta rodzi pewne problemy ze względu na zamieszanie między przyczynami a wynikami zwinności uczenia się. Przede wszystkim podkreślili, że istnieje różnica między chęcią a umiejętnością uczenia się. „Chęć” może być warunkowana przez czynniki zewnętrzne, a umiejętność odnosi się do czynników związanych z jednostką i zakłada szybkość i elastyczność w zakresie uczenia się na bazie doświadczenia. Można zatem powiedzieć, że jednostka może posiadać zdolność do uczenia się na bazie doświadczenia, ale nie musi mieć motywacji do tego, zatem łączenie tych dwóch elementów w jednej definicji może zniekształcać obraz rzeczywistego potencjału jednostki.

Kolejnym problemem definicyjnym jest wprowadzenie określenia „skuteczny”, które może stanowić zaprzeczenie definicji uczenia się na bazie doświadczenia. Jeśli zakładamy, że dana osoba, aby posiadać wysokie LA, musi wykonywać nowe zadania zawsze skutecznie za pierwszym razem, nie możemy mówić o umiejętności uczenia się na bazie własnych doświadczeń. Pierwsza porażka może być bowiem właśnie szansą na uczenie się na własnych błędach.

W pierwotnym modelu Lombardo i Eichinger [2000] wyróżnili cztery główne czynniki składające się na Learning Agility:

- *Mental Agility*: osoby posiadające wysokie wyniki na tej skali cechują się ciekawością świata, dążeniem do własnego rozwoju, posiadają szerokie zainteresowania i czują się komfortowo w środowisku złożonym i mocno niejednoznacznym; mają tendencję do kwestionowania konwencjonalnych prawd, potrafią znajdować rozwiązania skomplikowanych problemów, poszukują przyczyn problemów, aby je lepiej zrozumieć;

- *Change Agility*: osoby z wysokim poziomem tego czynnika kwestionują *status quo*, nie obawiają się podejmować ryzyka, eksperymentują i wdrażają nowe idee; łatwo podejmują wyzwania, lubią udoskonalać istniejące rozwiązania;

- *People Agility*: wysokie wyniki na tej skali świadczą o dużej tolerancji na różnorodność, przyjmowaniu różnych punktów widzenia, dostosowywaniu swoich zachowań do sytuacji, bazując na potrzebach i oczekiwaniach innych ludzi; osoby takie potrafią równocześnie odnajdować się w różnych rolach, dobrze rozumieją innych i mają wysoki poziom umiejętności dyplomatycznych, pomagają innym w osiągnięciu sukcesu, potrafią sobie radzić z konfliktami i posiadają wysokie umiejętności komunikacyjne;

- *Results Agility*: ostatni z wymiarów odnosi się do osób, które mają motywację do stałego podnoszenia własnej efektywności, są pełne energii, dysponują wieloma zasobami i są elastyczne; potrafią budować efektywne zespoły, są nastawione zadaniowo, mają motywację do kończenia rozpoczętych działań pomimo trudności.

W 2013 r. Guangrong Dai, Kenneth P. De Meuse i King Yii Tang wyodrębnili jeszcze podskalę związaną z samoświadomością (*Self-awareness*), która odnosi się do refleksyjności, rozumienia własnych słabych i mocnych stron oraz umie-

jętności wyciągania wniosków z porażek, a która w pierwotnej wersji narzędzia wchodziła w skład wymiaru *People Agility*.

Badania przeprowadzone przez The Corporate Leadership Council [2005, za: De Meuse i in. 2010] pokazały, że mniej niż 30% pracowników zidentyfikowanych w organizacjach jako wysoko efektywni „dziś” posiada potencjał do objęcia bardziej wymagających czy kluczowych funkcji w organizacji. Weryfikacja stosowanych w procesie selekcyjnym narzędzi również jasno pokazuje, że stworzone one zostały do badania wydajności tego, co pracownik czy kandydat potrafi wykonać dziś, ale nie dają one odpowiedzi na pytanie o to, czy te same osoby będą równie skuteczne na nowych stanowiskach albo w zakresie realizacji nowych, nieznanym im wcześniej zadań.

Do rozwoju koncepcji Learning Agility przyczyniły się badania nad wpływem inteligencji na późniejsze sukcesy menedżerów w organizacji, badania nad procesami związanymi z uczeniem się poprzez doświadczenie oraz analiza przyczyn porażek menedżerów wysokiego szczebla (De Meuse i in. 2010: 121). Analiza badań nad wpływem wyników z testów IQ na późniejsze sukcesy zawodowe menedżerów pokazała, że IQ w jego podstawowym rozumieniu było zdecydowanie gorszym predyktorem niż inteligencja praktyczna dla późniejszych sukcesów menedżerskich, a więc można założyć, że jest zdecydowanie lepszym wskaźnikiem potencjału jednostki [Sternberg i in. 1995, za: De Meuse i in. 2010]. Inteligencja praktyczna jest zatem implicite skorelowana z Learning Agility. W przypadku dwóch pozostałych obszarów badawczych okazało się, że z wysokim potencjałem skorelowane są również: odporność psychiczna (*resilience*<sup>5</sup>), postawa niedefensywna oraz silna potrzeba rozwoju i wzrostu. Obraz dopełniają badania związane z poszukiwaniem różnic pomiędzy menedżerami osiągniętymi i nieosiągniętymi sukcesy. Okazało się, że mimo wspólnych cech, takich jak: wysoka inteligencja, wczesna identyfikacja potencjału, posiadanie wybitnych osiągnięć, ambicja oraz chęć poświęcania się, ci, którzy nie sprawdzili się na wyższych stanowiskach zarządczych, różnili się od reszty poziomem motywacji do zmiany czy adaptacji do nowych warunków oraz cechowali się większą defensywnością w zachowaniach, szczególnie w zakresie przyznawania się do błędów (a przez to również uczenia się na nich) i brania za nie odpowiedzialności.

Późniejsze badania nad skutecznością Learning Agility w zakresie przewidywania wydajności pracowników pokazały zdecydowaną wyższość LA nad testami IQ oraz testami osobowości [Connolly i Viswesvaran 2002, za: De Meuse i in. 2010: 124].

---

<sup>5</sup> *Resilience* związane jest z odpornością psychiczną i nie ma jednej definicji. Wartą uwagi jest definicja autorstwa Lee i Carnforda [2013, za: Fletcher i Sarkar 2013: 13]: „Zdolność jednostek do skutecznego radzenia sobie ze zmianą, nieszczęściem lub ryzykiem”.

### 3. Badania własne

W przeprowadzonym badaniu własnym do weryfikacji poziomu LA wykorzystano narzędzie stworzone i zwalidowane we wcześniejszych badaniach pilotażowych [Fojutowski i Mann 2016] oraz dane dotyczące: złożoności wykonywanych zadań, liczby odbytych szkoleń (ze szczególnym uwzględnieniem proaktywności w zakresie ich wyboru), stażem pracy, liczbą miejsc pracy, liczbą zajmowanych stanowisk, liczbą awansów, płcią i wielkością firmy.

Badania zostały przeprowadzone na próbie 265 respondentów, kobiet (63%) i mężczyzn (37%) zajmujących stanowiska menedżerskie oraz specjalistyczne w firmach zróżnicowanych pod względem wielkości i branży.

Celem badań była identyfikacja korelacji między wybranymi zmiennymi niezależnymi a poziomem Learning Agility, które miałyby przyczynić się do trafniejszej i szybszej weryfikacji osób z wysokim potencjałem w organizacjach, możliwością rozwoju potencjału pracowników, ale przede wszystkim wykorzystaniem tej wiedzy w rekrutacji i selekcji pracowników.

#### 3.1. Statystyki opisowe

Tabela 1 przedstawia wyniki analizy rzetelności za pomocą współczynnika  $\alpha$ -Cronbacha dla całego narzędzia i jego poszczególnych podskal. Otrzymane wyniki informują o zadowalającej homogeniczności wewnętrznej narzędzia (za wyjątkiem skali *Change Ability*, której wynik jest niższy niż oczekiwany, lecz pozostawienie tej podskali w teście ma uzasadnienie teoretyczne).

Tabela 1. Zestawienie współczynników rzetelności całego narzędzia i jego podskal

Skala	$\alpha$ -Cronbacha
LA	0,92
MA	0,70
PA	0,74
CA	0,64
RA	0,79
SA	0,77

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

Tabela 2 przedstawia statystyki opisowe dla badanych zmiennych ilościowych, czyli wyniku ogólnego w teście Learning Agility i jego podskal. Zgodność rozkładu zmiennych z rozkładem normalnym badano za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa. Stwierdzono, że rozkład wszystkich zmiennych odbiega od roz-



Tabela 2. Statystyki opisowe

Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Me</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
MA	22,63	4,17	23,00	0,00	30,00	0,117	<0,001
PA	24,27	3,94	25,00	0,00	30,00	0,120	<0,001
CA	21,51	4,33	21,00	8,00	30,00	0,065	0,008
RA	23,12	4,14	24,00	0,00	30,00	0,095	<0,001
SA	23,73	4,25	24,00	0,00	30,00	0,106	<0,001
LA	15,26	17,73	118,00	10,00	148,00	0,065	0,009

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

kładu normalnego. Z tego względu w analizach wykorzystano nieparametryczne testy i współczynniki korelacji.

### 3.2. Learning Agility a złożoność wykonywanych zadań

Pierwszą weryfikowaną przez autorów hipotezą było założenie, że osoby, które pełnią role zawodowe wymagające efektywnego radzenia sobie z zadaniami o dużej złożoności, będą posiadały wysoki poziom Learning Agility (LA). Badanie korelacji rho-Spearmana pokazuje, że występuje istotna zależność pomiędzy tymi dwiema zmiennymi. Osoby takie mają więcej doświadczeń zawodowych, lepiej radzą sobie ze złożonymi zadaniami realizowanymi na swoich stanowiskach pracy, a przede wszystkim mają więcej okazji do uczenia się nowych umiejętności. Koncepcja LA zakłada również, że im bardziej zróżnicowane jest doświadczenie

Tabela 3. Ogólny wynik Learning Agility i poszczególnych skal a złożoność wykonywanych zadań

Skala	Współczynnik	Złożoność zadań
LA	<i>rho</i>	0,210
	<i>p</i>	0,001
MA	<i>rho</i>	0,182
	<i>p</i>	0,003
PA	<i>rho</i>	0,135
	<i>p</i>	0,029
CA	<i>rho</i>	0,162
	<i>p</i>	0,008
RA	<i>rho</i>	0,227
	<i>p</i>	<0,001
SA	<i>rho</i>	0,180
	<i>p</i>	0,003

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

kandydata, tym większe są szanse na wysoki potencjał jednostki. Analizując zatem CV, warto zwrócić uwagę na różnorodność posiadanych doświadczeń, zainteresowań i osiągnięć.

Ponadto złożoność zadań najsilniej koreluje z *Results Agility* (RA). Wyniki te dowodzą, że osoby takie są zorientowane na zadania, wyniki i cele. Potrafią doprowadzać rzeczy do końca, cechuje je wytrwałość i nastawienie na osiągnięcie sukcesów (motywacja osiągnięć).

Uzyskane wyniki są zgodne z założeniami koncepcji, która mówi, że osoby z wysokim potencjałem, posiadające wysokie LA, lepiej radzą sobie z zadaniami złożonymi, a nawet poszukują tego typu zadań, aby móc rozwijać swój potencjał.

### 3.3. Learning Agility a staż pracy, liczba miejsc pracy oraz zajmowanych stanowisk

Jednym z elementów najczęściej branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zaproszeniu kandydata na pierwszą rozmowę kwalifikacyjną jest jego wcześniejsze doświadczenie. Postanowiono zatem sprawdzić, czy jest ono silnie skorelowane z Learning Agility (LA). Sprawdzono więc, czy takie czynniki, jak staż pracy, liczba miejsc i stanowisk pracy są związane z wynikami na skali Learning Agility. W tym celu wykonano analizę korelacji za pomocą współczynnika rho-Spearmana. Stwierdzono obecność słabych dodatnich korelacji między stażem pracy a wynikiem ogólnym LA, jak również wynikami na skalach *Mental Agility* (MA), *Change Agility* (CA) i *Results Agility* (RA). Liczba dotychczasowo-

Tabela 4. Ogólny wynik Learning Agility i poszczególnych skal a staż pracy, liczba miejsc pracy oraz liczba zajmowanych stanowisk

Skala	Współczynnik	Staż pracy	Liczba miejsc pracy	Liczba zajmowanych stanowisk
LA	<i>rho</i>	0,182	0,184	0,138
	<i>p</i>	0,003	0,003	0,025
MA	<i>rho</i>	0,268	0,239	0,210
	<i>p</i>	<0,001	<0,001	0,001
PA	<i>rho</i>	0,077	0,117	0,087
	<i>p</i>	0,211	0,059	0,159
CA	<i>rho</i>	0,180	0,265	0,192
	<i>p</i>	0,003	<0,001	0,002
RA	<i>rho</i>	0,177	0,144	0,077
	<i>p</i>	0,004	0,020	0,211
SA	<i>rho</i>	0,039	0,040	0,004
	<i>p</i>	0,526	0,516	0,943

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

wych miejsc pracy była słabo dodatnio powiązana z wynikiem ogólnym Learning Agility i wynikami na skalach MA, CA i RA. Natomiast dla liczby zajmowanych stanowisk wykazano słabe pozytywne związki z LA, MA i CA (tab. 4).

### 3.4. Learning Agility a liczba odbytych szkoleń

Poszukiwanie okazji do uczenia się i doskonalenia swoich kompetencji to kolejna zmienna niezależna, która ma wpływ na LA. Wyniki uzyskane w przeprowadzonych badaniach mogą służyć jako wskazówki nie tylko w procesie rekrutacji i selekcji, ale także w procesie kształtowania potencjału pracowników w organizacji. Pokazują wpływ, jaki mogą mieć szkolenia na rozwój potencjału jednostek. Szkolenia w największym stopniu korelują z wynikami na skali MA, jednakże nie wiadomo, jaki jest kierunek tych zależności – może być tak, że osoby te, mając zdecydowanie bardziej rozbudowaną ciekawość poznawczą, lepiej wykorzystują zdobytą w trakcie szkoleń wiedzę i umiejętności, ale może być i tak, że to szkolenia rozwijają otwartość i „zwinność” myślenia (tab. 5).

Tabela 5. Ogólny wynik Learning Agility i poszczególnych skal a liczba odbytych szkoleń

Skala	Współczynnik	Liczba odbytych szkoleń ogółem	Liczba szkoleń odbytych z inicjatywy pracownika
LA	<i>rho</i>	0,303	0,291
	<i>p</i>	<0,001	<0,001
MA	<i>rho</i>	0,314	0,298
	<i>p</i>	<0,001	<0,001
PA	<i>rho</i>	0,200	0,150
	<i>p</i>	0,001	0,014
CA	<i>rho</i>	0,280	0,255
	<i>p</i>	<0,001	<0,001
RA	<i>rho</i>	0,260	0,255
	<i>p</i>	<0,001	<0,001
SA	<i>rho</i>	0,204	0,217
	<i>p</i>	0,001	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

Nie ulega jednak wątpliwości, że te dwa elementy są ze sobą mocno związane, dlatego warto zwracać uwagę na to, jak wiele różnego typu szkoleń posiada na swoim koncie kandydat. Oczywiście należy też sprawdzić, jak wiele z tych szkoleń podejmowanych było z inicjatywy pracownika, ponieważ koreluje to również z poziomem LA.

### 3.5. Learning Agility a płęć

Sprawdzono, czy poziom Learning Agility i jej podskal jest zróżnicowany ze względu na płęć osób badanych. W tym celu przeprowadzono porównania za pomocą testu Manna-Whitneya. Wykazały one, że istotna statystycznie różnica między kobietami a mężczyznami występuje w wyniku uzyskiwanym na skali *Self-awareness*. Kobiety uzyskują znacznie wyższe wyniki niż mężczyźni. Dla pozostałych podskal, jak również wyniku ogólnego Learning Agility nie stwierdzono istotnych różnic zależnych od płci (tab. 6).

Tabela 6. Ogólny wynik Learning Agility oraz poszczęólnych skal a płęć

Skala	Kobieta ( $N = 165$ )		Mężczyzna ( $N = 99$ )		Z	p
	M	SD	M	SD		
LA	115,61	17,37	114,68	18,40	-0,241	0,810
MA	22,53	4,19	22,79	4,17	-0,671	0,502
PA	24,58	3,63	23,76	4,38	-1,602	0,109
CA	21,30	4,52	21,88	3,99	-1,204	0,228
RA	23,05	4,15	23,23	4,15	-0,247	0,805
SA	24,15	4,07	23,02	4,46	-2,221	0,026

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

Otrzymane wyniki częściowo korespondują z wynikami uzyskanymi przez De Meuse'a i in. [2008, za: De Meuse i in. 2010] oraz Lombardo i Eichinger [2002, za: De Meuse i in. 2010]. W badaniach tych nie stwierdzono różnic pomiędzy płciami w zakresie wyników w LA, choć nieznacznie wyższe wyniki na skali *People Agility* (PA) uzyskiwały kobiety. W niniejszym badaniu wyższy poziom SA może wynikać z faktu, że w prowadzonych i omówionych wyżej badaniach nie było jeszcze wyróżnionej skali SA, które pojawiła się dopiero w 2013 r. Wcześniej wymiar ten wchodził w skład podskali PA.

### 3.6. Learning Agility a liczba awansów

Postanowiono także sprawdzić korelację między liczbą awansów osób badanych a wynikiem uzyskanym w Learning Agility, które wydawały się naturalnymi

Tabela 7. Ogólny wynik Learning Agility a liczba awansów

Skala	Współczynnik	Liczba awansów
LA	<i>rho</i>	0,109
	<i>p</i>	0,077

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

korelatami. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 7, nie ma istotnego związku pomiędzy tymi dwoma czynnikami. Oznacza to, że liczba awansów nie świadczy o potencjale jednostki.

### 3.7. Learning Agility a wielkość firmy

Hipotezę mówiącą o związku między wielkością firmy a wynikami na skali Learning Agility sprawdzono, wykonując analizę korelacji za pomocą współczynnika rho-Spearmana (tab. 8).

Tabela 8. Ogólny wynik Learning Agility a wielkość firmy

Skala	Współczynnik	Wielkość firmy
LA	$\rho$	0,075
	$p$	0,223

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

Nie stwierdzono obecności istotnych statystycznie związków między wielkością firmy, w której zatrudnione były osoby badane, a wynikami otrzymywanymi w ogólnym wyniku Learning Agility.

## 4. Implikacje praktyczne

Jak założono na początku, ważnym elementem badania potencjału pracownika jest ocena jego umiejętności w zakresie uczenia się na bazie własnego doświadczenia. Badania w tym zakresie pokazują, że w procesie rekrutacji warto zwrócić uwagę na analizę jakościową dotychczasowych doświadczeń kandydata, a szczególnie: doświadczenia w zakresie złożoności realizowanych zadań, liczbę odbytych szkoleń oraz elementy związane ze stażem pracy i liczbą zajmowanych stanowisk, przy czym tutaj istotną rolę będzie odgrywała różnorodność i złożoność realizowanych zadań w trakcie lat pracy na danych stanowiskach, a nie długość tych doświadczeń, a już z pewnością nie wiek kandydata. Dotychczasowe badania [De Meuse i in. 2008, za: De Meuse i in. 2010: 125] potwierdzają, że nie ma zależności między wiekiem a ogólnymi wynikami dla LA.

Na etapie oceny kandydata, już podczas samej rozmowy, a nawet później, w trakcie realizacji zadań w ramach *Assessment Center* czy próbek pracy, ważne jest, aby osoby oceniające nie koncentrowały się wyłącznie na poziomie wykonania zadania, ale na wnioskach kandydata po jego realizacji i, co ważniejsze, sprawdziły stopień umiejętności uczenia się na własnych błędach. Najłatwiej można sprawdzić tę kompetencję, prosząc kandydata, aby po analizie mocnych i słabych stron poprzedniego wykonania jeszcze raz rozwiązał podobne zadanie. Dopiero

analiza tego kroku pozwoli z dużo większym prawdopodobieństwem sprawdzić, czy kandydat posiada zdolność uczenia się na błędach i praktycznego wykorzystywania tych umiejętności. Jest to szczególnie ważne w przypadku osób, które być może nie mają jeszcze doświadczenia praktycznego w realizacji podobnych zadań. Ocena kandydata nie może bowiem polegać wyłącznie na ocenie tego, co potrafi zrobić dziś, ponieważ dynamika rozwoju organizacji i coraz bardziej złożone procesy pracy wymagają rekrutacji kandydatów, którzy będą umieli radzić sobie z wyzwaniem przyszłości.

## Podsumowanie

Przeprowadzone analizy wskazują, że w procesie oceny kandydata należy zwracać uwagę na ilość i różnorodność doświadczeń zawodowych, jak również stopień złożoności realizowanych zadań na dotychczas zajmowanych stanowiskach pracy. Liczba odbytych szkoleń również ma wpływ na wysokość LA, a co za tym idzie – potencjału jednostki. Na wynik ogólny Learning Agility nie ma zaś wpływu liczba uzyskanych w tym czasie awansów, co oznacza, że ktoś, kto awansował w danej organizacji na menedżera, wcale nie musi dobrze sobie radzić na podobnym stanowisku w innej organizacji. Bez znaczenia jest również wielkość firmy, w której kandydat zdobywał swoje doświadczenia, a tym bardziej jego płeć, choć w zakresie refleksyjności kobiety mogą okazać się skuteczniejsze.

Wszystkie uzyskane dane potwierdzają obserwacje autorów w zakresie rekrutacji i selekcji, a także pokazują, że stworzone przez nich narzędzie może dobrze się sprawdzać jako uzupełnienie rozmowy kwalifikacyjnej.

Oczywiście potrzebne są dalsze badania, które w kolejnym kroku pozwolą sprawdzić powiązania między konkretnymi testami badającymi m.in. poziom *resilience* oraz motywację osiągnięć i korelacje między testami badającymi zdolności kognitywne a wynikami w teście LA stworzonym przez autorów.

## Literatura

- Adams D., 2011, Using Assessments for High-Potential Identification, *Wiley Periodicals, Inc.*, doi 10.1002/ert.20339, 7-13.
- Birkeland S.A., Manson T.M., Kisamore J.L., Brannick M.T., Smith M.A., 2006, A Meta-Analytic Investigation of Job Applicant Faking on Personality Measures, *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 317-335.
- Dai, G., De Meuse K.P., Tang K.Y., 2013, The Role of Learning Agility in Executive Career Success: The Results of Two Field Studies, *Journal of Managerial Issues*, t. XXV, 2, 108-131.
- De Meuse K.P., Dai G., Hallenbeck G.S., 2010, Learning Agility: a construct whose time has come, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119-130.
- DeRue D.S., Ashford S.J., Myers Ch.G., 2012, Learning Agility: in search of conceptual clarity and theoretical grounding, *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 258-279.

- Fojutowski Ł., Mann K., 2016, Wykorzystanie koncepcji Learning Agility w rekrutacji pracowników sprzedażowych o wysokim potencjale rozwojowym, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Poznań: Wyd. UE w Poznaniu.
- Fletcher D., Sarkar M., 2013, Psychological Resilience: A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory, *European Psychologist*, 18(1), 12-23.
- Frankowska-Mankiewicz A., 2002, Intelligence (IQ) as a Predictor of Life Success, *International Journal of Sociology*, 32(3), 25-43.
- Garcia-Izquierdo A.L., Deros E., Searle R., 2013, Recruitment and Selection in Europe: One step beyond, *Journal of Work and Organisational Psychology*, 29, 1-2.
- LinkedIn Talent Solution, 2017, *Global recruiting trends 2017*.
- Lombardo M.M., Eichinger R.W., 2000, High Potentials as a High Learners, *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- Oliphant G.C., Hansen K., Oliphant B.J., 2008, Predictive Validity of a Behavioral Interview Technique, *Marketing Management Journal*, 18(2), 93-105.
- Richardson K., Norgate S.H., 2015, Does IQ Really Predict Job Performance?, *Applied Developmental Science*, 19(3), 153-169.
- Roulin N., Krings F., Binggeli S., 2016, A dynamic model of applicant faking, *Organizational Psychology Review*, 6(1), 145-170.
- Silzer R., Church A.H., 2009, The pearls and perils of identifying potential, *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377-412.
- Witkowski T., 2007, *Dobór personelu*, Taszów: Biblioteka Moderatora.

## The Effectiveness of Recruitment and Selection Tools Based on the Concept of Learning Agility

**Abstract.** *Polish companies are increasingly affected by dynamic changes in the business environment of organizations, technological development, the demographic crisis, as well as many other factors. The existing static methods of recruitment and selection are not suited to the dynamic development of modern organizations and the modern, highly volatile labor market. New professions are emerging, existing jobs are being redefined, career paths are no longer homogeneous. All of these changes require a completely new approach to how candidates are sought and evaluated. Nowadays organizations are no longer satisfied with knowing what kind of competences candidates possess. Managers need to be able to assess a person's development potential in order to determine their long term value for the organisation. The authors argue that the concept of Learning Agility is a solution to challenges that HR departments are facing in this regard. The purpose of this article is to introduce the main assumptions of this concept, present results of their own research and indicate the possible application of Learning Agility to recruit employees with high development potential.*

**Keywords:** *Learning Agility, recruitment and selection, high potential, talents*





## Renata Winkler

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Zachowań Organizacyjnych  
e-mail: renata.winkler@uek.krakow.pl  
tel. 12 293 51 79

# Zarządzanie wiedzą w zespole projektowym – wybrane zagadnienia\*

*Nowy paradygmat zarządzania obraca się wokół pracy zespołowej i ciągłego uczenia się w ramach posiadanego doświadczenia na podstawie analizy błędów i realizacji projektów [Grudzewski i Hejduk 2011: 110].*

**Streszczenie.** Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach wysokiej niepewności. Zakres i dynamika opisywanych w literaturze przedmiotu przeobrażeń współczesnego otoczenia organizacji sprawiły, że wiedzy nadano status strategicznego zasobu, którego kontrolowanie odgrywa kluczową rolę w budowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej organizacji, a zespoły projektowe uznano za ważny element strategii prowadzenia działalności w silnie konkurencyjnych warunkach. Celem niniejszego artykułu jest omówienie wybranych kwestii wiążących się z praktyką zarządzania wiedzą w zespole projektowym, takich jak: typowe problemy inicjatyw zarządzania wiedzą, powszechne praktyki, do których często sprowadza się zarządzania wiedzą na poziomie zespołu, uwarunkowania skuteczności form działań o istotnym znaczeniu dla dzielenia się wiedzą. Prezentowane rozważania oparto zarówno na studiach literaturowych, jak również na własnych doświadczeniach związanych ze współpracą w zespołach projektowych i wynikach badań własnych prowadzonych wśród członków tego typu zespołów w latach 2012 i 2013.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, zespół, zespół projektowy

## Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach wysokiej niepewności. Ich przetrwanie zależy od tego, czy są w stanie sprostać zachodzącym w otoczeniu

---

\* Artykuł został sfinansowany ze środków na utrzymanie potencjału badawczego Katedry Zachowań Organizacyjnych za rok 2016.

zmianom i dostosować się do nich. Zakres i dynamika opisywanych w literaturze przedmiotu przeobrażeń<sup>1</sup> współczesnego otoczenia organizacji sprawiły, że prócz maksymalizowania „użyteczności” posiadanych zasobów i optymalizowania dynamiki ludzkich zachowań koniecznością stało się rozwijanie przez organizacje nowych modeli myślenia, promowanie i modelowanie pożądanego kształtu kultury organizacyjnej, koncentracja na procesie uczenia się oraz ustawiczne korygowanie przedsięwziętych założeń i planów [Anderson i Ackerman-Anderson 2001: 121-129]. Wiedzy nadano status strategicznego zasobu, którego kontrolowanie odgrywa kluczową rolę w budowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej organizacji, a zespoły projektowe uznano za ważny element strategii prowadzenia działalności w silnie konkurencyjnych warunkach<sup>2</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie wybranych kwestii związanych z praktyką zarządzania wiedzą (ZW) w zespole projektowym – o ile bowiem w literaturze przedmiotu szeroko analizowane są kwestie dotyczące zespołu czy zarządzania wiedzą, o tyle publikacji bezpośrednio poświęconych zarządzaniu wiedzą w zespole projektowym jest stosunkowo niewiele<sup>3</sup>. Dlatego w niniejszym artykule skupiono się na trzech kwestiach: typowych problemach inicjatyw ZW, powszechnych praktykach, do których często sprowadza się ZW na poziomie zespołu, oraz uwarunkowaniach skuteczności działań o istotnym znaczeniu dla dzielenia się wiedzą. Prowadzone rozważania oparto zarówno na studiach literaturowych, jak i na własnych doświadczeniach związanych ze współpracą w zespołach projektowych<sup>4</sup> oraz wynikach badań prowadzonych wśród członków tego typu zespołów<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Związanych z przeobrażeniami demograficznymi populacji, umiędzynarodawianiem działalności gospodarczej, wzrostem konkurencji, postępowaniem w technice (szczególnie w technologiach informatycznych), skracaniem się cyklu życia produktów czy wstrząsami w gospodarce światowej.

<sup>2</sup> Przede wszystkim z uwagi na stopień złożoności wyznaczanych przez organizację do realizacji zadań, które nie tylko pozostają niemożliwe do zrealizowania w działaniach indywidualnych, ale też niejednokrotnie z uwagi na swój doraźny i niestandardowy charakter tworzą wyłącznie „tymczasowe” (i „nierytmiczne”) zapotrzebowanie na określony wkład pracy.

<sup>3</sup> Zgodnie z zestawieniami Google Scholar, chociaż w okresie od 2002 do 2015 r. liczba publikacji związanych z terminem „Team” wynosi 60 800, z terminem „Teams” – 30 100, z terminem „Project Team” – 3 700, z terminem „Project Teams” – 1 680, z terminem „Knowledge Management” – 25 300, to liczba publikacji odnoszących się do kwestii „Knowledge Management in Project Team” oraz „Knowledge Management in Project Teams” we wskazanym okresie ogranicza się kolejno do 6 i 8 bezpośrednio poświęconych temu zagadnieniu pozycji.

<sup>4</sup> Autorka uczestniczyła w pracach zespołów projektowych realizujących zadania w ramach projektu systemowego „Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej”, realizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (priorytet V, działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1.): w 2014 r. (w ramach działań związanych z zadaniem: „Wdrożenie usprawnień w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej z klientem wewnętrznym i zewnętrznym), w 2015 r. (w ramach działań związanych z tworzeniem i udostępnieniem bazy wiedzy).

<sup>5</sup> Badania przeprowadzane w 2012 i 2013 r. [por. Winkler 2013; Winkler i Chmielecki 2015: 87-99] w międzynarodowych zespołach projektowych.

## 1. Zarządzanie wiedzą

Pojęcie „zarządzanie wiedzą” (ZW) można uznać za złożone interpretacyjnie. Nie istnieje bowiem taki sposób rozpatrywania pojęcia ZW, które byłoby ogólnie akceptowane zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. ZW bywa postrzegane zarówno jako odnosząca się do całokształtu działania organizacji metafora [Jemieliński 2011: 24], jak i jako interdyscyplinarny model biznesowy [Iwan 2012: 45], ale również odnoszone jest do zespołu procesów pozwalających tworzyć, przekształcać i wykorzystywać wiedzę do realizacji celów organizacji [Grudzewski i Hejduk 2005]. Gilbert Probst [Probst, Raub i Romhardt 2004] uznaje ZW za sumę wszystkich inicjatyw i narzędzi, które wspierają procesy: lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się i rozpowszechniania<sup>6</sup>, mierzenia i definiowania odpowiednich zasobów wiedzy w firmie. Donald Hislop [2009: 59], dokonując krytycznej analizy pojęcia ZW, podkreśla, że stanowi ono swego rodzaju ogólny termin („wytrych”), mieszczący w sobie wszystko to, co można odnieść (czy to w sposób pośredni, czy bezpośredni) do działań powiązanych z dysponowaniem (gospodarowaniem) wiedzą pracowników danej organizacji. Wiedza (niezależnie od tego, jak będziemy próbować ją definiować<sup>7</sup>) nie ma bowiem charakteru bezosobowego. Jej nośnikiem i ostatecznym dysponentem są wyłącznie ludzie i jest ona – jako „przynależna” człowiekowi – unikatowa. Wiedza wiąże się ze zdolnością do wykorzystywania informacji, uczenia się i zdobywania doświadczenia w interpretowaniu informacji oraz określaniu, jakie informacje są potrzebne i jaka jest ich przydatność przy podejmowaniu określonej decyzji. ZW to zatem nie tylko narzędzia, techniki czy praktyki zarządzania. Na tyle trudno jednak wydzielić elementy organizacyjnej rzeczywistości, które można by określić jako „nienasycone w jakimś stopniu wiedzą”, że według Mieczysława Morawskiego [2006] „zarządzanie zasobami wiedzy” w obrębie organizacji musi mieć charakter systemowy. Bernard Beliczyński, Czesław Mesjasz i Adam Stabryła [2009: 198] zaliczają zaś zbiory wiedzy – oprócz sieci relacji, sposobów transferu wiedzy, systemów i sieci informatycznych, kultury organizacji i systemów semantycznych – do uniwersalnych elementów „systemu zarządzania wiedzą”. Z uwagi na to, że w wielu organizacjach istotnym problemem jest „uciekanie wiedzy”, a także na dużą zmienność wyzwań, jakim muszą sprostać organizacje (w wielu przypadkach ważniejsze od usprawniania działań staje się ustalanie, czy są one słuszne), warto odwołać się do sposobu, w jaki zarządzanie wiedzą zostało ujęte przez Dariusza P. Kruka. Zdaniem tego autora [Kruk 2015: 65] sprowadza się ono do realizacji wszelkich działań, które mają sprawić, by różnica między posiadaną wiedzą a wiedzą potrzebną do podjęcia odpowiedniej decyzji była jak najmniejsza.

<sup>6</sup> Procesy te autor ten uznaje za kluczowe wymiary zarządzania wiedzą.

<sup>7</sup> Jako stan umysłu, obiekt, proces, zespół warunków dostępu do informacji czy też zdolność.

W kontekście powyższego zarysu sposobów ujmowania ZW interesujący wydaje się wniosek, jaki w świetle przeprowadzonych analiz klasycznych definicji zarządzania wiedzą sformułowali Karol Olejniczak, Jakub Rok i Adam Płoszaj [2012: 94]. Zdaniem tych autorów w literaturze przedmiotu dominuje ujmowanie ZW jako procesu<sup>8</sup>. Procesu niejednokrotnie obejmującego wiele faz (faz „cyklu ZW”)<sup>9</sup>. Tym, co łączy te fazy („podprocesy”), jest to, że nie mogą być one realizowane (dokonywane) bez udziału ludzi i wymagają realizacji aktów komunikacyjnych pomiędzy nimi. Jednym z bardziej rozpowszechnionych jest model sześciu<sup>10</sup> kluczowych procesów zarządzania wiedzą Gilberta Probsta, Steffena Rauba i Kaia Romhardta, w którym wyróżnia się następujące etapy (rys. 1):

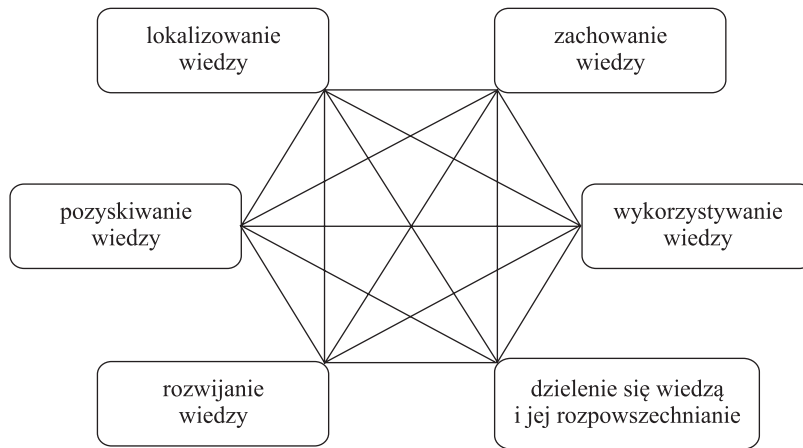
- lokalizowanie (identyfikacja wiedzy) – określanie źródeł wiedzy tak w organizacji, jak i w jej otoczeniu wraz z oceną zawartości tych źródeł (tj. znaczenia możliwej do pozyskania z nich wiedzy dla potrzeb organizacji związanych z zaspokojeniem potrzeb informacyjnych i niwelowaniem luk kompetencyjnych);
- pozyskiwanie (zdobywanie wiedzy) – tj. przejmowanie określonego zasobu wiedzy (m.in. od klientów, dostawców, interesariuszy, kooperantów), pozwalające zaspokoić potrzeby informacyjne i luki kompetencyjne;
- rozwijanie wiedzy – czyli tworzenie (kreowanie) nowej wiedzy w organizacji.
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie – tj. udostępnianie (przekazywanie) wiedzy wszystkim pracownikom, którzy potrzebują jej do wykonywania swoich zadań w organizacji;
- wykorzystywanie wiedzy – tj. użycie wiedzy w działaniu;
- zachowanie (ochrona wiedzy) – czyli „zatrzymanie” wiedzy w organizacji, by umożliwić jej przyszłe wykorzystanie w razie potrzeby (tworzenie „pamięci” organizacyjnej) [Klincewicz 2012: 80].

Przy czym w części publikacji z zakresu zarządzania za centralny (osiowy) proces ZW uznawany jest proces transferu wiedzy [por. Kumar i Ganesh 2009: 161], który jedynie w szczególnych przypadkach można pojmować jako prostą „relokację” („przekazanie”) zasobu, jakim jest wiedza. W odniesieniu do wskaza-

<sup>8</sup> Olejniczak, Rok i Płoszaj w swoich analizach za szczególnie interesujący uznali zintegrowany cykl zarządzania wiedzą autorstwa Kimiza Dalkira [2013: 43], w którym jego autor sprowadza cykl zarządzania wiedzą do zaledwie trzech faz (dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania, pozyskiwania i/lub tworzenia wiedzy oraz przyswajania i aplikacji wiedzy), akcentując przy tym nie tylko znaczenie oceny (nowości i wartości) zasobu wiedzy, ale też kwestię jego „kontekstualizacji”. Pierwoplanową rolę kontekstu informacyjno-społecznego dla aktywności ukierunkowanych na tworzenie i integrowanie wiedzy podkreślają też Katarzyna Bratnicka i Monika Kulikowska-Pawlak [2014: 151].

<sup>9</sup> Przykładowo: wyszukiwania, pozyskiwania, generowania, kodyfikacji, porządkowania, przetwarzania, magazynowania (zachowywania), dzielenia, upowszechniania, stosowania.

<sup>10</sup> Aczkolwiek Ram M. Singh i Meenakshi Gupta [2014: 789] ograniczają liczbę procesów do trzech: kreowania wiedzy, dzielenia się wiedzą i zachowywania wiedzy.



Rysunek 1. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą

Źródło: Probst, Raub i Romhardt 2002: 42.

nych procesów pozyskiwania, przechowywania, rozpowszechniania, rozwijania, wykorzystywania i generowania wiedzy proces transferu wiedzy jest uznawany zarówno za osiowy „dla”, jak i nierozzerwalnie powiązany „z” – ponieważ oprócz aspektu przekazania obejmuje aspekt translacji (przetłumaczenia) i transformacji (przekształcenia) transferowanego zasobu wiedzy [Winkler 2014: 137]. Przyjmuje się również, że jego realizacja stanowi istotę kreowania nowej wiedzy i maksymalizowania wartości wiedzy [Kang, Rhee i Kang 2010: 8156]. Niniejsze rozważania będą prowadzone według takiego właśnie założenia.

## 2. Zespoły projektowe

Zespołem można określić taką grupę pracowników, której członkowie posiadają wspólny cel, w którego realizację pozostają zaangażowani (i za którego osiągnięcie wspólnie ponoszą odpowiedzialność), oraz której skład ustalany jest z uwagi na przyjęty do realizacji (a zarazem uzasadniający istnienie tej grupy) cel, przy czym kompetencje i umiejętności jej członków powinny pozostawać względem siebie komplementarne [Griffin i Moorhead 2011: 268-269]. Odnosząc się do kwestii różnic między pojęciem „grupa” a pojęciem „zespół” (każdy zespół jest grupą, ale nie każda grupa jest zespołem), wskazuje się, że elementem, który wyraźnie różnicuje obie kategorie, jest rodzaj wykształconych więzi między członkami grupy tworzącej zespół. W zespole każdy powinien chcieć pracować z każdym, odpowiedni poziom integracji ludzi tworzących zespół ma oznaczać wykształcenie lojalności członków zespołu względem siebie i istnienie wzajem-

nego zaufania w sieciach relacji. Zarówno zaufanie, jak i zwartą sieć powiązań międzyludzkich uznaje się za niezbędne elementy rozwijania kapitału społecznego [Lipnack i Stamps 1999: 15]. Za optymalną uznaje się sytuację, w której posiadający autonomię zespół czynnie reguluje kierunek swoich działań, a zatem jest samorządzący i samosterujący.

W sytuacji gdy zespół powołany zostaje do realizacji odrębnego i unikalnego (jednokrotnego) przedsięwzięcia<sup>11</sup> realizowanego w obrębie pewnej organizacji zgodnie z wcześniej określonymi wymaganiami, mamy do czynienia z „zespołem projektowym”. Cel powołania zespołu nie tylko ukierunkowuje działania tego zespołu, ale też wyznacza horyzont czasowy trwania zespołu (zespoły projektowe działają w trybie „okresowym”<sup>12</sup>, zależnym od poziomu złożoności projektu przyjętego do realizacji). Specyfika przyjętego do realizacji przedsięwzięcia sprawia, że zespoły te mogą pracować w jednym miejscu i czasie („ten sam czas, to samo miejsce”), pozostawać rozproszone przestrzennie („ten sam czas, inne miejsce”), jak też asynchronicznie realizować zadania wynikające z przyjętego przez zespół celu („to samo miejsce, inny czas” albo „inny czas, inne miejsce”) (rys. 2).

Z tego względu dla potrzeb komunikacji zespoły projektowe w dużej mierze wykorzystują różne narzędzia teleinformatyczne. Powszechnie przyjętą praktyką jest też to, że w pracy zespołu nad projektem część osób włącza się jedynie na określonym etapie prac (np. na zlecenie). Na tej podstawie zespoły projektowe można często określić nie tylko mianem interdyscyplinarnych, ale też zróżnicowanych kulturowo<sup>13</sup>. Chociaż zakłada się, że grupa osób tworzących zespół nie powinna być zbyt liczna, to zespoły projektowe mogą liczyć kilka (od 3 do 9), kilkanaście, a zdarza się, że i kilkadziesiąt lub nawet kilkaset osób.

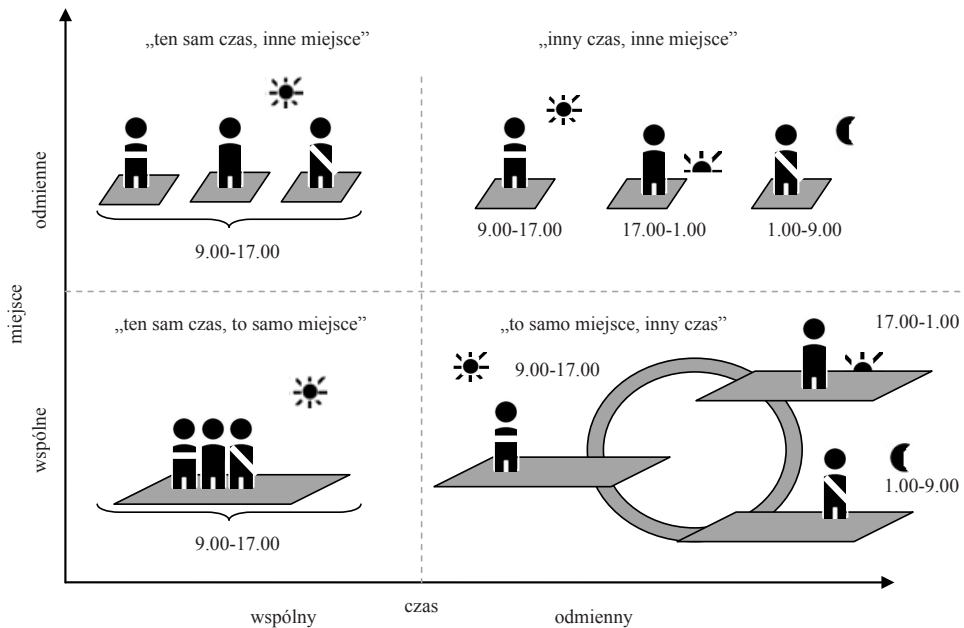
Sprawność działania zespołu w praktyce w istotnym stopniu zależy od składu zespołu („jakości” i potencjału tworzących go osób) i tego, jak członkowie zespołu ze sobą funkcjonują i kooperują. Charakter pracy w zespole projektowym wymaga systemu przekazywania informacji opartego na wzajemności i powszechności informacji oraz integrowania celów indywidualnych z grupowymi<sup>14</sup>. Na projekty składa się bowiem sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań mających wspólny cel. Przy realizacji projektów wiele rzeczy jest niepewnych, co przy określonych terminach powoduje napięcia i konflikty. Cenione u członków zespołu, podobnie jak u pracowników wiedzy, są: posiadana wiedza (z zakresu treści zadań do wykonania i kompetencji z nimi związanych),

<sup>11</sup> To znaczy przedsięwzięcia, które różni się od działań rutynowych realizowanych w ramach tej organizacji.

<sup>12</sup> To znaczy zostają rozwiązane wraz z ukończeniem projektu.

<sup>13</sup> Do zespołu projektowego rekrutowane są często osoby posiadające nie tylko odmienne wykształcenie i doświadczenia zawodowe, ale i odmienne pochodzenie kulturowe/narodowe.

<sup>14</sup> Z doświadczeń własnych autorki wynika, że zaburzenia, nieścisłości i opóźnienia komunikacyjne nie pozostają bez wpływu na jakość pracy w zespole.



Rysunek 2. Schematyczne ujęcie typów zespołów projektowych z uwagi na spójność/rozdzielność czasu i miejsca pracy członków zespołu

Źródło: opracowanie własne.

doświadczenie, profesjonalizm, samodzielność, odpowiedzialność, orientacja na działanie, kreatywność, krytyczne myślenie, orientacja na klientów, umiejętności interpersonalne, umiejętność pracy w zespole oraz kompetencje komunikacyjne. Z kolei w przypadku menedżerów projektów także zdolność do wywierania wpływu, umiejętność inspirowania innych, bycie niezawodnym/słownym, pasja, zaangażowanie, determinacja, wytrwałość, bycie zdolnym do dokonywania obiektywnej oceny, inteligencja, bycie odpowiedzialnym oraz wzbudzenie zaufania [Winkler 2013: 475-478]. Duże znaczenie ma także realizacja działań umożliwiających osiągnięcie adekwatnego poziomu integracji grupy osób zaangażowanych do zespołu i ukierunkowywanie wspólnego wysiłku na koordynowanie posiadanych przez grupę zasobów w dążeniu do realizacji wspólnego celu.

### 3. Zarządzanie wiedzą i zespoły – teoria i praktyka

Analizując typowe problemy inicjatyw zarządzania wiedzą, Krzysztof Kliniewicz [2012: 447] przytacza opracowany przez Laurence’a Prusaka (jednego

z współtwórców koncepcji zarządzania wiedzą i doświadczonego praktyka) oraz Liama Faheya wykaz fundamentalnych błędów („grzechów śmiertelnych”) zarządzania wiedzą. Na pierwszym miejscu znajduje się niezrozumienie, że zasadniczym celem zarządzania wiedzą jest dzielenie się nią. W wykazie tym miejsce znalazły również:

- skupianie się na zasobach wiedzy zamiast na „przepływach” tych zasobów, a tym samym koncentrowanie w praktyce wysiłku na kodyfikacji (czasochłonnym „spisywaniu”) zamiast na personalizacji oraz na archiwizacji zamiast na dzieleniu się wiedzą i jej wykorzystywaniu;
- lekceważenie wiedzy cichej;
- koncentrowanie się na przeszłości, a nie na przyszłości – podczas gdy posiadane doświadczenia (i wypracowane na ich podstawie rozwiązania) nie zawsze pozwalają określić, co należy robić w nowych sytuacjach,
- zastąpienie kontaktów międzyludzkich technologiami informatycznymi.

W praktyce w działania związane z analizowaniem, magazynowaniem oraz pozyskiwaniem wiedzy organizacje angażują ogromne fundusze<sup>15</sup> [Holste i Fields 2010: 128]. Warto sobie jednak uzmysłwić, że to analizowanie, magazynowanie i pozyskiwanie odnosi się zasadniczo do dostarczania, gromadzenia i porządkowania przede wszystkim wiedzy jawnej, a nie cichej, i to w sytuacji gdy wiedza cicha – czyli ta, która odnosi się do tego, co człowiek wie i potrafi zastosować, a nie jest w stanie wyrazić w postaci słów, i która jako taka jest nie tylko wysoce spersonalizowana i specyficzno-kontekstowa, ale też trudna do sformalizowania i przekazania – ma fundamentalne, krytyczne znaczenie dla zespołu (a przez to dla organizacji). Warto również podkreślić, że po pierwsze, dostęp do tego rodzaju wiedzy w istotnym stopniu zależy od indywidualnych decyzji dysponenta tej wiedzy, na które wpływ ma charakter relacji łączącej dysponenta z osobą, której potencjalnie ma/ może ten rodzaj wiedzy zostać udostępniony [Holste i Fields 2010: 128]. Po drugie, transfer ten wymaga kontaktów twarzą w twarz. Po trzecie, transfer wiedzy cichej między ludźmi jest powolny (czasochłonny i żmudny) oraz kosztowny, a jej nabywanie wymaga specyficznych umiejętności uczenia się [Boiral 2002: 296].

W praktyce<sup>16</sup> zarządzanie wiedzą na poziomie zespołu sprowadza się dość często do: 1) zarządzania dokumentacją realizowanych projektów, 2) obrad (organizacji różnych form spotkań członków zespołu), 3) tworzenia repozytoriów wiedzy<sup>17</sup>, 4) szkoleń.

<sup>15</sup> Standardowo do tego typu działań zalicza się sesje *lesson learned* i realizację *knowledge project*.

<sup>16</sup> Tak wynika z doświadczeń własnych autorki oraz wiedzy na temat funkcjonowania zespołów, z których rekrutowani byli respondenci w ramach prowadzonych badań.

<sup>17</sup> Oraz zapewnieniu zespołowi, który rozpoczyna realizację danego projektu, możliwości korzystania z takich repozytoriów.



Ad 1. W zależności od przyjętego standardu zarządzania projektami w trakcie realizacji projektu powstają różnego rodzaju dokumenty (harmonogramy, dokumenty robocze, raporty, zalecenia, komunikaty, plany, rejestry).

Ad 2. Spotkania członków zespołu organizowane są na potrzeby realizacji szerokiego zakresu celów (m.in. służą wymianie informacji/opinii/doświadczeń, uzgadnianiu poglądów, omawianiu problemów, przeprowadzaniu konsultacji lub podejmowaniu decyzji). Najczęściej w zespołach przyjmują formę odpraw (spotkań o typowo roboczym charakterze, stosunkowo krótkich, organizowanych regularnie) lub zebrań<sup>18</sup> (specyficznym i dość powszechnie stosowanym w zespołach projektowych rodzajem zebrań są sesje *lesson learned*), a w przypadku bardziej licznych zespołów również konferencji (tj. spotkań pełniących rolę forum dyskusyjnego, które przy rozproszeniu przestrzennym członków organizowane są w formie telekonferencji lub wideokonferencji).

Ad 3. Każdy zespół formalnie zostaje zobligowany do uczestniczenia w tworzeniu repozytorium. Opracowania (publikacje/dokumentacje), które przeznaczone są do repozytoriów wiedzy, bardzo często powstają w ramach realizowania wspomnianych już *lesson learned*, a także *knowledge project* (o ile firmy realizują tego typu inicjatywy<sup>19</sup>). W pierwszym przypadku mamy do czynienia z opracowaniem informacji po ukończeniu projektu. Opracowania takie z założenia (*post factum*) mają uwzględniać wykazy pojawiających się w trakcie trwania projektu problemów, przedstawienie sposobów, w jakie problemy te zostały rozwiązane, i sformułowanie wniosków wynikających z przeprowadzonej analizy „co?” i „dlaczego?” się udało się/nie udało/mogło pójść lepiej [Łukasik 2015: 16]. W drugim przypadku są to opracowania zagadnień, które w ocenie kadry zarządzającej mogą okazać się przydatne w realizacji nowych projektów (zarówno tych prowadzonych na potrzeby wewnętrznych organizacji, jak i tych zleczanych przez klientów organizacji). Tak w pierwszym, jak i w drugim przypadku zasoby przeznaczone do repozytorium podlegają otagowaniu (tj. „oznakowaniu”), a samo korzystanie ze zdeponowanych w repozytorium zasobów w dużej mierze łączy się z używaniem zaawansowanych technologicznie narzędzi (baz danych, platform aplikacji webowych i/lub systemów wspomagania decyzji) przeznaczonych do zarządzania, publikacji oraz manipulacji informacjami pomiędzy użytkownikami w sieci korporacyjnej.

Ad 4. Szkolenia, czyli zorganizowana aktywność, która służy wypracowaniu u osób uczestniczących w tej aktywności pod nadzorem trenera pewnych predyspozycji istotnych z uwagi na możliwości sprawnego funkcjonowania w nowych warunkach. Szkolenia ukierunkowane są na rozwój określonej wiedzy, umiejętności i/lub kompetencji ich uczestników. Za sprawdzone i skuteczne metody realiza-

<sup>18</sup> Przy czym zgodnie z obiegową opinią źle zorganizowane zebranie stanowi „najbardziej pracowitą formę marnotrawienia czasu”.

<sup>19</sup> Zwykle uczestnictwo w *knowledge project* stanowi obowiązkową, aczkolwiek dodatkową (poboczną) działalność osób zatrudnionych „podstawowo” w innym projekcie.

cji szkolenia uznawane są: wykład, prezentacja, dyskusja, sesja grupowego rozwiązywania problemu, analiza zdarzeń krytycznych, odgrywanie ról, symulacja oraz techniki teatru improwizacji. Dość powszechną praktyką jest też organizacja sesji *brown bag* – czyli możliwości uczestniczenia w prezentacji (lub obejrzenia nagrania z takiego wystąpienia) obszaru, nad którym pracuje uczestnik zespołu (osoba wybrana/zobligowana do przygotowania takiej sesji<sup>20</sup>).

Działania te zasadniczo wpisują się w opracowany na podstawie badań przeprowadzonych w czterdziestu firmach (z których każda zatrudniała ponad sto osób) przez Vathsala Wickramasinghe i Ruvini Widiyaratne [2012] wykaz praktyk o istotnym znaczeniu dla dzielenia się wiedzą. Autorzy ci, opierając się na zebranych danych, wyróżnili trzy grupy istotnych praktyk:

- te, które stymulują wymianę grupową (np. dyskusje grupowe i spotkania podsumowujące, sesje burzy mózgów, *social bookmarking*, tworzone wspólnie dokumenty),

- te, za pośrednictwem których realizowane są interakcje interpersonalne (fora dyskusyjne, komunikatory wykorzystywane w komunikacji wewnętrznej, korespondencja mailowa),

- nieformalne czaty i opowieści wraz z seminariami (forma szkolenia) [Wickramasinghe i Widiyaratne 2012: 225].

Skuteczność wskazanych wyżej form działań zależy w dużym stopniu od jakości realizowanych procesów komunikacji [Winkler i Chmielecki 2015]. Właściwie w każdej publikacji odnoszącej się do realizacji projektów wskazuje się na kluczową rolę komunikacji. niesprawna komunikacja [Senge 2002: 218; Bruhn i Reichwald 2005: 132] przyczynia się bowiem do pojawienia się utrudnień we wzajemnej współpracy, stanowi przeszkodę w rzeczywistym zaangażowaniu pracowników w podejmowane działania, zmniejsza motywację pracowników, ogranicza wykorzystanie posiadanego przez pracowników potencjału oraz prowadzi do utraty wzajemnego zaufania pomiędzy członkami organizacji (co potwierdzają doświadczenia własne autorki). Zdaniem Katarzyny Kandefer-Winter [2016: 163, 168] brak profesjonalnego wsparcia komunikacji może doprowadzić do niepowodzenia projektu, a obszar zarządzania komunikacją stanowi jeden z elementów uwzględnianych w ocenie dojrzałości projektowej. Niezależnie jednak od rangi, jaką można przypisać komunikacji, należy także uwzględnić, że oprócz braku właściwego systemu komunikacji do głównych barier dzielenia się wiedzą zalicza się:

- brak zaufania<sup>21</sup>,

<sup>20</sup> Opracowanie takiej okołogodzinnej prezentacji najczęściej jest obowiązkiem każdego z pracowników zaangażowanych w pracę zespołów (przynajmniej raz na dwa lata).

<sup>21</sup> Francis Fukuyama [1997: 38] traktuje zaufanie jako mechanizm polegający na tym, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznawanych wartościach. Ewa Głuszek [2002: 123-124] proponuje z kolei traktować zaufanie

- strach przed utratą posiadanej pozycji (a w efekcie i miejsca zatrudnienia),
- brak odwzajemniania (osoby „wsparte” wiedzą nie rewanżują się podobnym postępowaniem wobec osób, które im takiego wsparcia udzieliły),
- brak czasu<sup>22</sup>,
- brak przykładu „z góry” (tj. od kadry zarządzającej) [Krok 2007: 93-94].

Oczywiście nie można również zlekceważyć faktu, że skuteczność działań związanych z transferem wiedzą [Gupta i Govindarajan 2000: 475-476] jest: tym niższa, im niższa jest skłonność źródła do dzielenia się wiedzą; tym wyższa, im wyższa jest wartość wiedzy w ocenie odbiorcy; wzrasta wraz ze wzrostem poziomu motywacji odbiorcy do jej nabycia; wzrasta przy zastosowaniu różnorodnych kanałów transferu wiedzy; polepsza się przy większych możliwościach odbiorcy w zakresie absorpcji wiedzy, jednak nie dewaluuje znaczenia szerszego, organizacyjno-społecznego kontekstu funkcjonowania jednostek w danym podmiocie gospodarczym, w tym roli kultury i klimatu pracy.

## Podsumowanie

Na systemy zarządzania wiedzą – jak podkreśla Ewa Sońta-Drażkowska [2016: 128] – składają się: infrastruktura techniczna, procesy i procedury związane z dostarczaniem wiedzy, a także wiedza ekspertów. Warto sobie uświadomić, że sam dostęp do wiedzy (niezależnie od jej rodzaju) to dopiero początek zarządzania wiedzą, a z różnych względów zarówno dzielenie się wiedzą, jak i jej wykorzystanie może (w samym zespole czy w organizacji) stanowić „nienaturalne” zachowanie (ponieważ w określonych warunkach organizacyjnych jest nie tylko sprzeczne z interesami jednostki, ale i jej samej bezpośrednio zagrażające). Zdaniem Pawła Wyrozębskiego [2014: 289] w praktyce wykorzystanie wiedzy jest o wiele trudniejsze niż realizacja pozostałych procesów zarządzania wiedzą. Jak twierdzą Mian M. Ajmal, Tauno Kekäle i Josu Takala [2009: 347], 80% działań związanych z zarządzaniem wiedzą odnosi się do ludzi i kultury, a tylko 20% wiąże się z technologią. Tym samym potrzebne jest stosowne motywowanie i nagradzanie przejawów tego rodzaju zachowań. Nie sposób przecenić przy tym wsparcia kadry zarządzającej i zapewnienia odpowiednich zasobów dla realizacji tego rodzaju inicjatyw. Skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga więc różnych rozwiązań łączących technologie (bo wykorzystywanie technologii umożliwia rozwijanie i wykorzystywanie wiedzy na nowe sposoby) i ludzi, bo to ludzie są ostatecznie dysponentami i użytkownikami wiedzy.

---

jako wiarę w to, że żadna strona nie wykorzysta słabości tej drugiej lub też jako wynik sankcji zniechęcających do zachowań oportunistycznych.

<sup>22</sup> Według Pawła Wyrozębskiego [2014: 301] jest to jeden z głównych problemów dużych organizacji.

## Literatura

- Ajmal M.M., Kekäle T., Takala J., 2009, Cultural Impacts on Knowledge Management and Learning in Projects-based Firms, *The Journal of Information and Knowledge Systems*, 39(4), 339-352.
- Anderson D., Ackerman-Anderson L., 2001, *Beyond Change Management. Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, San Francisco: Wiley Company.
- Beliczyński J., Mesjasz Cz., Stabryła A., 2009, Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy, w: *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Warszawa: C.H. Beck.
- Boiral O., 2002, Tacit Knowledge and Environmental Management, *Long Range Planning*, 35(3), 291-317.
- Bratnicka K., Kulikowska-Pawlak M., 2014, Informacyjno-społeczny kontekst politykowania organizacyjnego, w: *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Kraków: Mfiles.pl.
- Bruhn M., Reichwald R., 2005, Führung, Organisation und Kommunikation. Bestandsaufnahme der Schnittstellen, Problemstellungen und Lösungsansätze, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 3, 132-138.
- Dalkir K., 2013, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA – Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa – Wrocław: WN PWN.
- Głuszek E., 2002, Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 963, 122-131.
- Griffin R.W., Moorhead G., 2011, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Mason: Cengage Learning.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., 2005, Zarządzanie wiedzą w organizacjach, *E-mentor* 1(8), [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115) [dostęp: 12.03.2017].
- Grudzewski W.M., Hejduk I., 2011, Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania, *Master of Business Administration. Central Europe*, 1(116), 95-111.
- Gupta A.K., Govindarajan V., 2000, Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hislop D., 2009, *Knowledge Management in Organizations: A critical introduction*, New York: Oxford University Press.
- Holste J.S., Fields D., 2010, Trust and tacit knowledge sharing use, *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.
- Iwan S., 2012, Podstawy zarządzania wiedzą, w: J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: PWE.
- Jemielniak D., 2011, Zarządzanie wiedzą. Podstawowe pojęcia, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kandefer-Winter K., 2016, Komunikacja w zarządzaniu projektami, w: *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kang J., Rhee M., Kang Ki H., 2010, Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer, *Expert Systems with Applications*, 37(12), 8155-8160.
- Klincewicz K., 2012, Cele zarządzania wiedzą, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Krok E., 2007, Kluczowe aspekty zarządzania wiedzą, *Studia i monografie Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, 8, 91-97.
- Kruk P.D., 2015, Outsourcing a zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, w: *Współczesne trendy w outsourcingu*, red. S. Wawak, M. Sołtysik, Kraków: Mfiles.pl

- Kumar J.A., Ganesh L., 2009, Research on knowledge transfer in organizations: A morphology. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 161-174.
- Lipnack J., Stamps J., 1999, Virtual Teams, *Executive Excellence*, 16(5), 14-15.
- Lukasik P., 2015, *Komunikacja i organizacyjne uczenie się w kontekście wspomaganie innowacji*, Kraków: Wyd. UE w Krakowie.
- Morawski M., 2006, Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, *E-mentor*, 4(16).
- Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., 2012, Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji, w: *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Warszawa: Scholar.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Senge P.M., 2002, *Piąta dyscyplina*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Singh R.M., Gupta M., 2014, Knowledge management in teams: Empirical integration and development of a scale, *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 777-794.
- Sońta-Drączkowska E., 2016, Problemy zarządzania wiedzą w organizacjach projektowych na przykładzie profesjonalnych firm doradczych, w: *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wickramasinghe V., Widyaratne R., 2012, Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams, *VINE*, 42(2), 214-236.
- Winkler R., 2013, Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 786, 473-483.
- Winkler R., 2014, Knowledge transfer at the meeting point of cultures – determinants and factors, *Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik naukowy*, 1(25), 135-146.
- Winkler R., Chmielecki M., 2015, Komunikacja a dzielenie się wiedzą w projektowych zespołach międzykulturowych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Cracow Review of Economics and Management*, 3(939), 87-99.
- Zarządzanie wiedzą w organizacji. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, 2004, *E-mentor*, 3(5), [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/5/id/60](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/5/id/60) [dostęp: 12.03.2017].
- Wyrozębski P., 2014, Bariery w wykorzystaniu wiedzy projektowej w organizacjach, w: *Wkład nauk ekonomicznych w rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, red. M. Czerwonka, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

## Knowledge Management in Project Teams – Selected Issues

**Abstract.** *Modern organizations operate in conditions of high uncertainty. In view of the scope and dynamics of changes in the modern business environment, knowledge has come to be seen as a strategic resource, which needs to be controlled in an effort to build an organisation's long-term competitive advantage, while project teams have been recognized as an important element of the strategy in highly competitive markets. The aim of this article is to discuss selected issues associated with the practice of knowledge management (KM) in a project team, such as typical problems of KM initiatives, standard practices at the team level, factors affecting the effectiveness of forms of activities that are crucial for KM. The analysis is based on the review of the literature and on the author's experience of collaborating in project teams and her previous research conducted among members of such teams (2012 and 2013).*

**Keywords:** *knowledge management, project team*



**Elżbieta Robak**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: elarobak@zim.pcz.czest.pl  
tel. 34 325 03 28

## **Uwarunkowania lojalności pracowników z pokolenia Y**

***Streszczenie.** W niniejszym artykule przedstawiono zagadnienie lojalności pracowników. Podkreślając jego znaczenie dla efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji, skoncentrowano się na uwarunkowaniach kształtowania lojalności wśród przedstawicieli pokolenia Y. Oczekiwania wobec życia i pracy oraz postawy charakterystyczne dla tych młodych pracowników często są określane jako swoiste wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z takich wyzwań z pewnością jest zatrzymanie wartościowych pracowników z pokolenia Y w organizacji. Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań lojalności polskich pracowników z pokolenia Y i wskazanie czynników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą wspierać działania pracodawców w tym zakresie. Odwołano się do literatury przedmiotu oraz wyników badań i raportów ukazujących specyfikę funkcjonowania tych młodych pracowników na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia lojalności pracowników.*

***Słowa kluczowe:** lojalność pracowników, pokolenie Y, zarządzanie zasobami ludzkimi*

### **Wstęp**

Współcześnie coraz częściej źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej upatruje się w kapitale ludzkim, dlatego działania organizacyjne na rzecz pozyskania i zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników nabierają kluczowego znaczenia. Duża płynność zatrudnienia powoduje wiele negatywnych skutków dla organizacji, do których należy zaliczyć: koszty procesu rekrutacji, szkoleń

i innych działań służących adaptacji nowych pracowników. Zmianom obsady stanowisk towarzyszy zazwyczaj spadek produktywności bądź dezorganizacja procesu świadczenia usług, a co najbardziej istotne – utrata wiedzy ukrytej. Odejścia części pracowników nie pozostają także bez wpływu na wewnątrzgrupowe więzi społeczne, ograniczając procesy kształtowania wzorów pracy zespołowej. Rotacja pracowników może też generować trudne do oszacowania koszty związane z odtworzeniem wiedzy organizacyjnej, spadkiem morale i satysfakcji pozostających w organizacji osób [Lewicka 2016: 275]. Przedstawione argumenty dowodzą, że zagadnienia związane z zatrzymaniem pracowników i budowaniem ich lojalności nabierają bardzo dużego znaczenia.

Lojalność pracowników, stanowiąc wielowymiarowe pojęcie, przejawia się w różnych postawach i zachowaniach, a jednym z jej behawioralnych aspektów jest niewymuszona gotowość do dalszego świadczenia pracy [Świątek-Barylska 2013: 19]. Wśród uwarunkowań lojalności pracowników ważną rolę odgrywają czynniki związane ze środowiskiem pracy, wpływające m.in. na satysfakcję zatrudnionych osób. Poza zmiennymi organizacyjnymi na poziom retencji wpływają też czynniki zewnętrzne, zwłaszcza sytuacja na lokalnym rynku pracy i wynikające z niej alternatywne możliwości podjęcia zatrudnienia. Badacze problematyki płynności zatrudnienia zwracają ponadto uwagę na istotną w tej kwestii rolę pracowników. Na decyzje dotyczące pozostania lub odejścia z zatrudniającej pracownika organizacji wpływają zarówno czynniki indywidualne, związane z sytuacją osobistą, jak i czynniki ogólne, związane z oczekiwaniami i wyborami dokonywanymi w sposób typowy dla pokolenia, którego jest on reprezentantem.

Systematycznie powiększający się w strukturze zatrudnienia udział przedstawicieli pokolenia Y powoduje, że część pracodawców dostrzega i uwzględnia w zarządzaniu personelem ich oczekiwania i potrzeby. Pozyskiwanie tych pracowników, działania wspierające ich zaangażowanie w pracę oraz – co bardzo ważne – zatrzymanie ich w przedsiębiorstwie to ogromne wyzwania, przed którymi stoją osoby zarządzające współczesnymi organizacjami [Kultalahti i Viitala 2014: 101-114]. W niniejszym artykule na tle zagadnienia lojalności pracowniczej i zarysowanej charakterystyki pokolenia Y podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: Jak zatrzymać młodych pracowników w organizacji?

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań lojalności polskich pracowników z pokolenia Y i wskazanie czynników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą wspierać działania pracodawców w tym zakresie. W związku z tym krótko scharakteryzowano istotę i uwarunkowania lojalności pracowniczej oraz główne cechy pokolenia Y, odwołując się do literatury przedmiotu. Przedstawiono także wyniki badań i raportów ukazujące specyfikę funkcjonowania tych młodych pracowników na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia lojalności pracowników.



## 1. Istota lojalności współczesnych pracowników i czynniki ją kształtujące

Ogólnie ujmowana lojalność wyraża się w wierności poglądów, stałości uczuć, rzetelności wykonywanej pracy. Uznaje się ją za istotną wartość w relacjach międzyludzkich, ponieważ stwarza stan stabilności przyjętych warunków funkcjonowania, zapewnia poczucie bezpieczeństwa i daje podstawy do przewidywania tego, jak zachowają się inne osoby, np. pracownicy, w określonej sytuacji [Bogunia-Borowska 2015: 25-26]. Jednym z rodzajów lojalności w relacjach społecznych jest lojalność pracownicza. Zagadnienie to, odnosząc się do codzienności praktyki organizacyjnej, coraz częściej podejmowane jest także w analizach badawczych [por. Reichheld i Teal 2007; Wojtaszczyk 2010: 7-21; Elegido 2013: 495-511; Robak 2016: 784-793]. Jednak mimo praktycznych odniesień lojalność pracownicza jest pojęciem różnie interpretowanym, a w literaturze przedmiotu nie ma zgodności nie tylko co do jego ujmowania, ale także uwarunkowań i sposobów pomiaru [Świątek-Barylska 2013: 19-23].

Lojalność pracownicza interpretowana jest jako chęć pozostania pracownika w organizacji oraz wykonywanie z zaangażowaniem powierzonych mu obowiązków bez względu na tymczasowe problemy w miejscu zatrudnienia [Lipka, Winnicka-Wejs i Acedański 2012: 20]. Lojalność jako określona postawa pracownika względem pracodawcy uwidacznia się w jego zaangażowaniu w pracę, pozytywnym wypowiedaniu się na temat miejsca pracy oraz odrzucaniu innych propozycji zatrudnienia [Bukowska 2011: 26-27]. Według Katarzyny Piórkowskiej-Wojciechowskiej lojalny pracownik utożsamia się z celami przedsiębiorstwa, z jego wizją i misją, ufając pracodawcy, wyznaje podobne wartości i dąży do zaspokojenia podobnych potrzeb [Piórkowska-Wojciechowska 2004: 70]. W innym ujęciu lojalność odnosi się do wykonywania obowiązków w sposób należyty i staranny, tak by efekty pracy były jak najbardziej widoczne [Myjak 2011: 20]. Zdaniem Elżbiety Chwalibóg [2013: 22-23] lojalność pracowników wobec organizacji można przedstawiać w kategoriach zachowań obywatelskich, jako:

- dobrą wolę i ochronę organizacji,
- realizację i obronę wyznaczonych celów, współpracę z innymi przybliżającą organizację do jej celów czy wizji,
- promowanie organizacji na zewnątrz, troskę o jej wizerunek jako organizacji pracowniczej, o wysokiej jakości produktach/usługach, zorientowanej na klienta,
- identyfikowanie się z organizacją i jej przywódcami,
- dbanie o dobro organizacyjne ogółu,
- ochronę organizacji przed różnymi zagrożeniami,
- trwanie przy organizacji nawet w niesprzyjających warunkach.

Podsumowując zawarte w literaturze przedmiotu różne określenia lojalności pracowniczej, można dostrzec dwa zasadnicze sposoby ujmowania tego zagadnienia. Wąskie rozumienie lojalności oznacza chęci pracownika do związania swojej przyszłości z organizacją, w której jest zatrudniony. W tym ujęciu lojalny pracownik to osoba, która ceni stabilność zatrudnienia i nie poszukuje alternatywnych ofert pracy, w odróżnieniu od pracownika nielojalnego, który – jeśli tylko dostanie bardziej atrakcyjną propozycję zatrudnienia – przenosi się do innej firmy. W szerokim rozumieniu lojalności nie można sprowadzać jedynie do chęci pozostania pracownika w dotychczasowym miejscu pracy, lecz należy ją postrzegać znacznie szerzej. W takim ujęciu oprócz woli kontynuacji pracy akcentowane są postawy i zachowania pracowników związane z zaangażowaniem w jak najlepsze wykonywanie powierzonych prac, niezależnie, czy skłaniają ich do tego uzyskiwane wartości, dobro innych zatrudnionych, czy też wysokie koszty zmiany pracodawcy. Lojalność oznacza zatem poczucie odpowiedzialności za szeroko pojęty interes pracodawcy oraz obowiązek dbania o dobro zespołu pracowniczego.

Ogólnie ujmowane motywy lojalności pracowniczej, podzielone na racjonalno-funkcjonalne i emocjonalno-symboliczne, wskazują z jednej strony na przewidywane materialne korzyści związane z pozostawaniem w organizacji, z drugiej zaś dotyczą odczuwanych więzi i zadowolenia ze współpracy [Lipka 2012: 90]. Badania Dagmary Lewickiej dotyczące czynników wpływających na redukcję chęci zmiany pracodawcy podkreślają istotne znaczenie w tej kwestii satysfakcji z pracy, zaangażowania afektywnego i zaangażowania trwania w profesję (związanego z wysiłkiem włożonym w zdobycie profesji i niechęcią jej zmiany) [Lewicka 2016: 274-284]. W innych badaniach zwrócono uwagę na dostosowanie systemu motywacyjnego do oczekiwań pracowników jako istotnego warunku lojalności, zwłaszcza pracowników wiedzy [Springer i Rytelewska 2016].

W literaturze przedmiotu uwarunkowań lojalności pracowniczej poszukuje się w trzech głównych obszarach [Lipka i in. 2012: 54-75; Bugdol 2006: 182]. Jednym z nich jest otoczenie organizacji, tworzące uwarunkowania zewnętrzne, obejmujące: konkurencję, cechy rynku, wizerunek organizacji, działania marketingowe zorientowane na pracobiorców, a także aspekty demograficzne, społeczne, kulturowe, prawne. Kolejnym obszarem są czynniki wewnątrzorganizacyjne związane z: jakością gospodarowania kapitałem ludzkim oraz strategią, strukturą i kulturą organizacyjną. Uwarunkowań lojalności upatruje się również w czynnikach bezpośrednio dotyczących pracowników. Są one związane m.in. z ich postawami oraz stosunkiem do pracy i oprócz wpływu środowiska pracy uważane są za kluczowe dla kształtowania lojalności pracowniczej. Do identyfikacji uwarunkowań lojalności przedstawicieli pokolenia Y niezbędna jest znajomość charakterystyki tych najmłodszych pracowników na rynku pracy.

## **2. Charakterystyczne cechy przedstawicieli pokolenia Y w kontekście ich funkcjonowania na rynku pracy**

Pokolenie Y (nazywane także pokoleniem Milenium) to pojęcie bardzo szerokie i chociaż wśród badaczy brak zgody co do datowania narodzin jego przedstawicieli [Gołąb-Andrzejak 2014: 13], to często określa się w ten sposób osoby urodzone w dwóch ostatnich dekadach XX wieku. Dostępne w literaturze przedmiotu opracowania wskazują, że pokolenie Y różni się od wcześniejszych generacji pod względem mentalności, spojrzenia na świat, postrzegania samych siebie, a także sposobu pracy i poczucia osiągnięć [por. Fazlagić 2008; Striker 2011; Kroenke 2015: 91-103; Gadomska-Lila 2015; Robak 2015: 70-82]. Przyjmuje się, że dorastanie w specyficznym środowisku miało wpływ na wartości, którymi kierują się jego przedstawiciele, oraz oczekiwania, jakie mają wobec rzeczywistości. Charakteryzując przedstawicieli tego pokolenia, przypisuje się im większą niż w poprzednich pokoleniach elastyczność i otwartość na zmianę, gotowość do uczenia się oraz niechęć do długofalowych zobowiązań i wiąże się te cechy z koniecznością przystosowania się do szybko zmieniającego się otoczenia.

Przedstawiciele pokolenia Y, w porównaniu do wcześniejszych generacji, są dobrze wykształceni, znają języki obce oraz nowe technologie, co powoduje, że są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową. W pracy cechuje ich łatwość funkcjonowania w środowisku multikulturowym, nawiązywania współpracy, działań zespołowych oraz potrzeba bliskich kontaktów i informacji zwrotnych od przełożonych. Jak twierdzą badacze funkcjonowania generacji Y na rynku pracy, jej przedstawiciele mają duże wymagania wobec pracodawcy dotyczące nie tylko ciekawej i pełnej wyzwań pracy, ale także niestandardowego rozwiązywania problemów i partnerskiego podejścia osób zarządzających, przejawiającego się w otwartości na ich sugestie i pomysły. Od przełożonych oczekują oni bliskich bezpośrednich kontaktów i płaskiej struktury organizacyjnej [Rusak 2014: 11-12].

Inne często pojawiające się w opisach przedstawicieli pokolenia Y cechy dotyczą ich pragnień związanych z etycznym wymiarem własnych działań. Wykazują oni bowiem dużą wrażliwość na społeczne i ekologiczne konsekwencje podejmowanych decyzji oraz mają potrzebę dostrzegania sensu wykonywanej pracy [Pietroń-Pyszczyk 2009: 54-55]. Co istotne, pomimo wysokich oczekiwań dotyczących wynagradzania i doceniania rezultatów swojej pracy przedstawiciele pokolenia Y w większym stopniu niż inne generacje zwracają uwagę na warunki i proces dochodzenia do osiągnięć oraz są mniej skłonni do poświęcania innych sfer życia na rzecz pracy. Za szczególnie istotne uważają oni zmiany

i różnorodność w każdym aspekcie swojego funkcjonowania. Chętnie zmieniają miejsca zatrudnienia, aby podjąć pracę w firmie zapewniającej im przyjazną atmosferę oraz możliwość urzeczywistnienia własnych planów związanych z samorozwojem. W związku z tym, że praca zawodowa nie jest dla nich jedynym źródłem satysfakcji, pragną poświęcić swój czas wolny na realizację zainteresowań. Nie chcąc odczuwać ograniczenia pracą, cenią pracodawców o elastycznym podejściu do czasu pracy, dzięki któremu mogą pogodzić życie zawodowe z osobistym. Waga, jaką przywiązują do relacji z rodziną i bliskimi osobami oraz realizacji własnych pasji, powoduje, że szczególnie doceniają równowagę między pracą a innymi sferami życia [Robak i Słocińska 2016: 159-167; Góralski 2014: 28-31].

Pracownicy z pokolenia Y cenią sobie czas wolny i życie towarzyskie, dlatego mówi się o nich, że „pracują po to, by żyć, a nie żyją po to, by pracować”. Praca jest dla nich tylko środkiem do realizacji swoich celów, niekoniecznie związanych z pozycją zawodową, dlatego łatwo podejmują decyzję o zmianie miejsca zatrudnienia. W stosunku do pracodawcy są bardzo wymagający, domagają się informacji zwrotnych, często negocjują, ale są też elastyczni i otwarci na zmiany. Poszukując pracy, zazwyczaj liczą na ciekawe propozycje, intelektualne wyzwania i możliwość pracy we własnym tempie [Rynkiewicz 2014: 121-137]. Reprezentanci pokolenia Y chcą, żeby powierzona im praca nie była monotonna, dawała możliwości rozwoju kompetencji, a przy tym oczekują od pracodawcy odpowiedniego systemu motywacji i nagród oraz atrakcyjnej ścieżki rozwoju [Kaczyńska, Kałuziak i Stankiewicz-Mróz, 2015: 61-78; Dolińska-Wertyńska 2016: 31-47]. Jeśli ich oczekiwania nie są w tych istotnych dla nich obszarach spełniane, często rozglądają się za nową pracą, bowiem stabilność zatrudnienia nie jest dla nich aż tak istotna [Skalska 2014: 62-64].

W literaturze przedmiotu polscy pracownicy z pokolenia Y postrzegani są zatem jako osoby zorientowane na własny rozwój zawodowy, otwarte na nowe wyzwania, aktywne, pewne siebie, bardzo dobrze radzące sobie z nowymi technologiami i znające języki obce, ale o wygórowanych oczekiwaniach wobec firmy, cechujące się postawą roszczeniową i niezbyt dużym zaangażowaniem w pracę [Kopertyńska i Kmiołek 2014a: 343-352]. Pokoleniu Y przypisuje się również dystans wobec autorytetów wynikających z hierarchii służbowej, mniejszą gotowość do cierpliwego podążania pionową ścieżką kariery, a także mniejszą lojalność wobec abstrakcyjnie pojmowanej organizacji i formułowanych przez nią oczekiwań, a większą wobec sieci współpracowników [por. Fazlagić 2008; Stachowska 2012: 46-47; Strzelec i Janowska 2014: 80-83]. Nadmienić jednak trzeba, że chociaż analiza opracowań z tego zakresu wskazuje na wiele podobieństw w funkcjonowaniu generacji Y w różnych krajach, to widoczne są także pewne różnice w obrazie tych osób dotyczące m.in. czynników motywacyjnych [Piwowar-Sulej 2014].

### **3. Uwarunkowania lojalności pracowników z pokolenia Y w świetle wyników opracowań badawczych i raportów**

Przedstawiciele pokolenia Y, tworząc szczególną kategorię współczesnych pracowników, stanowią zarazem interesujący obiekt opracowań badawczych i raportów. Wśród rozważanych aspektów funkcjonowania tych młodych osób na rynku pracy niewiele badań poświęcono jednak zagadnieniu ich lojalności. Informacje na ten temat można jednak uzyskać, analizując wyniki badań przedstawiające postawy i oczekiwania reprezentantów tego pokolenia.

Za istotne źródło informacji może posłużyć czwarta edycja badań firmy doradczej Deloitte „Pierwsze kroki na rynku pracy – Liderzy przyszłości” z 2015 r., analizująca hierarchię wartości pokolenia Y oraz umiejscowienie w niej pracy, prezentowane postawy wobec pracy i związane z nią oczekiwania, zachowania na rynku pracy i czynniki istotne dla młodych osób przy poszukiwaniu lub zmianie pracodawcy [Deloitte Polska 2015]. Według tego sondażu rozwój zawodu i zdobywanie nowych umiejętności są dla studentów i młodych absolwentów głównymi czynnikami wyboru pracy. Pozostałe miejsca zajmowały: atrakcyjne wynagrodzenie, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz dobra atmosfera w pracy. Respondenci pytani o przyszłe plany kariery najczęściej widzieli siebie w roli eksperta czy specjalisty, dopiero drugie miejsce zajmowała pozycja kierownicza/zarządcza w biznesie. Ponadto mieli bardzo otwarte podejście do elastyczności pracy i chętnie akceptowali elastyczny czas pracy. Natomiast jako główne powody zmiany pracodawcy wskazywali złą atmosferę w pracy lub złe relacje ze współpracownikami. Do innych czynników zaliczali: niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego, niskie wynagrodzenie, otrzymanie lepszej oferty płacowej, a także niedocenianie wykonywanej przez nich pracy oraz brak czasu na życie prywatne spowodowany zbyt dużą ilością pracy. Warta zauważenia jest większa skłonność do zmiany pracy wśród osób bardziej doświadczonych, które mają poczucie, że u dotychczasowego pracodawcy nie mają dostatecznych warunków rozwoju zawodowego.

Kolejne ważne badania, do których należy się odwołać, analizując zagadnienie lojalności pracowników z pokolenia Y, zostały przeprowadzone w 2013 r. w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0”, realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego. W szeroko zakrojonych badaniach ilościowych (pracujący internauci portalu Interia.pl) i jakościowych (pracownicy przedsiębiorstw z branży IT) do respondentów kierowano pytania o ich stosunek do miejsca pracy, preferowane warunki i styl pracy, a także kwestie związane z komunikacją i dzieleniem się wiedzą w miejscu pracy. Uzyskane wyniki ujęte w raporcie wskazują m.in. na to, że przedstawiciele pokolenia Y:

- poświęcają uwagę wykonywanej pracy, ale są mniej skłonni do wysiłku niż pracownicy starszych pokoleń, co prawdopodobnie wynika z nadawania dużego znaczenia sferze pozazawodowej,
- cenią w miejscu pracy wartości związane z uczeniem się, dobrą atmosferą i relacjami z innymi,
- preferują uporządkowane środowisko pracy z uwzględnieniem elementów dowolności,
- są skłonni do pracy zespołowej, preferują krótkoterminowe zadania z szybko widocznymi efektami,
- cenią informacje zwrotne od współpracowników i członków zespołu, ale na pierwszym miejscu stawiają opinię przełożonego.

Co istotne, reprezentanci pokolenia Y w badaniu wykazywali niezadowolenie ze swojego miejsca pracy i częściej niż starsi pracownicy myśleli o odejściu z zatrudniającej ich firmy. Odpowiadając na pytanie dotyczące zadowolenia ze swojego miejsca pracy, jedynie 5% osób z pokolenia Y deklarowało bardzo pozytywny stosunek do swojej pracy, 18% pozytywny, a 29% umiarkowany. Natomiast aż 35% badanych najmłodszych pracowników miało do niej stosunek negatywny, a 12% wskazywało na bardzo duże niezadowolenie z pracy. Wśród młodego pokolenia wysoki był odsetek osób, które w ciągu ostatnich 6 miesięcy myślały o odejściu z pracy. Taką możliwość rozważało 13% w związku z planowaniem swojego rozwoju zawodowego, a 4% ze względu na propozycję pracy w innym miejscu, natomiast w przypadku 51% respondentów głównym powodem były zniechęcające warunki pracy [Pokolenie Y... b.d.].

Z badań prowadzonych przez Marię Wandę Kopertyńską i Krystynę Kmiołek [2014a: 343-352] wynika, że pracownicy z pokolenia Y są skłonni do zmiany miejsca pracy w sytuacji, gdyby otrzymali bardziej atrakcyjną ofertę pracy, a także w przypadku braku oczekiwanego wynagrodzenia, niewłaściwej atmosfery w pracy czy zaniedbań pracodawcy w zakresie rozwoju pracowników. Na decyzję o odejściu z firmy wpływa również jej kondycja finansowa, a także nieprzestrzeganie prawa pracy nawet w błahych sytuacjach. Badaczki, uzupełniając obraz funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Y na rynku pracy, przeprowadziły również badania w dużej firmie sektora IT dotyczące postrzegania przez menedżerów pracowników z tego pokolenia [Kopertyńska i Kmiołek 2014b: 1070-1077]. Reprezentanci pokolenia Y, w opinii swoich przełożonych, są silnie zorientowani na własny rozwój zawodowy oraz skupieni na podnoszeniu kwalifikacji. Odbierani są także jako osoby lojalne wobec swoich współpracowników, ale nie wobec firmy, w której pracują, nieprzywiązuje wagi do tradycji, rytuałów oraz formalnych standardów i procedur. Młode pokolenie w badanej firmie charakteryzuje także, zdaniem przełożonych, otwartość na nowe wyzwania, łatwość odnajdywania się w środowisku międzykulturowym, aktywność, ale również postawa roszczeniowa i duża niecierpliwość. Na uwagę zasługuje to,

że menedżerowie słabo ocenili zaangażowanie młodych pracowników. Autorki badań tłumaczą ten fakt początkiem kariery zawodowej młodych pracowników i związanymi z tym trudnościami w ocenie, czy obecny pracodawca jest tym, dla którego chcą pracować. Drugim powodem niskiego zaangażowania pracowników może być orientacja na własną karierę i traktowanie obecnego pracodawcy jedynie jako swoistej trampoliny do kariery albo okazji do zdobycia doświadczenia zawodowego. Menedżerowie zapytani o największe problemy we współpracy z pracownikami pokolenia Y wskazywali na charakterystyczne dla tych młodych pracowników: problemy z motywacją, lojalnością, odpowiedzialnością, skupienie na sobie i swoich celach, wysokie wymagania, a przy tym niski poziom zaangażowania. Podkreślali także rosnące oczekiwania w zakresie wynagradzania i opór przed podejmowaniem bardziej wymagających zadań bez dodatkowych nagród [Kopertyńska i Kmiołek 2014b: 1070-1077].

Marlena Bednarska w przeprowadzonym sondażu badawczym podjęła próbę zidentyfikowania skłonności pracowników do zmiany pracodawcy oraz rozpoznania organizacyjnych i indywidualnych uwarunkowań lojalności wobec przedsiębiorstwa i wobec branży na rynku turystycznym [Bednarska 2015: 356-367]. Uzyskane przez nią wyniki wskazują na relatywnie niski poziom gotowości badanych pracowników do dalszego świadczenia pracy zarówno w obecnym przedsiębiorstwie, jak i w innych podmiotach branży. Ta wysoka mobilność zawodowa, zdaniem Bednarskiej, jest typowa dla przedsiębiorczego modelu kariery zawodowej, w którym lojalność organizacyjna, znamienne dla kontraktu relacyjnego, ustępuje miejsca konieczności budowania indywidualnej zatrudnialności i profesjonalnej tożsamości niezależnej od pracodawcy, charakterystycznej dla kontraktu transakcyjnego. Model ten jest realizowany zwłaszcza przez przedstawicieli pokolenia Y, którzy cenią elastyczność i chętnie potwierdzają swoją atrakcyjność rynkową, często zmieniając pracodawców. Przeprowadzona analiza wskazała również na istotne znaczenie polityki rozwoju zawodowego dla budowania lojalności pracowniczej.

Jako uzupełnienie przedstawionych opracowań badawczych i raportów posłużyć mogą badania Łukasza Jurka dotyczące zagadnienia lojalności pracowników z pokolenia Y [Jurek 2014: 44-54]. Identyfikacja czynników skłaniających osoby z pokolenia Y do zmiany pracy wskazuje, że upatrują oni w takim działaniu przede wszystkim szansę na wywalczenie sobie lepszych warunków zatrudnienia, zwłaszcza podwyżki i awansu. Ponadto, jak wynika z badań, młodzi ludzie przechodzą do tych organizacji, które mają lepsze perspektywy rozwojowe, są bardziej stabilne i cieszą się większym prestiżem na rynku. Według Jurka przedstawiciele pokolenia Y często zmieniają pracę nie dla własnej satysfakcji, lecz dlatego, że są do tego zmuszeni, ponieważ osiągają zbyt niskie dochody (niższe w porównaniu z zarobkami, jakie mogą osiągnąć u innego pracodawcy) albo mają ograniczone możliwości rozwoju bądź też są niewłaściwie traktowani.

Porównanie przedstawionych analiz badawczych, pomimo ich zróżnicowania metodologicznego, wykazuje wiele podobieństw w obrazie funkcjonowania pokolenia Y na rynku pracy. Zaprezentowane wyniki uwidaczniają także zgodność z danymi *Diagnozy społecznej 2009* [Czapiński i Panek 2009], wskazującymi, iż osoby w wieku 18-29 lat wyraźnie częściej niż pozostali respondenci uznawały, że w pracy zawodowej najważniejsza jest możliwość rozwoju osobistego i szybkiego awansu, rzadziej natomiast podkreślały znaczenie stabilności zatrudnienia i zgodności pracy z umiejętnościami. Z przytoczonych opracowań badawczych wyłania się zatem obraz przedstawicieli pokolenia Y jako osób, dla których długoterminowe związanie się z danym pracodawcą i budowanie tam swojej kariery zawodowej zależy od kilku kluczowych czynników. Chcą oni pracować w organizacji, która umożliwi im rozwój i odpowiednie wynagrodzenie, będzie wspierać kształtowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym pracowników, a także stworzy dobrą atmosferę do współpracy. Im większe zadowolenie z tych aspektów pracy zapewni im pracodawca, tym bardziej może liczyć na lojalność z ich strony.

#### **4. Wnioski dla zarządzających pracownikami z pokolenia Y**

Lojalni pracownicy stanowią współcześnie cenny kapitał ludzki odgrywający kluczową rolę w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Argument ten przemawia za prowadzeniem wieloaspektowych analiz tego zagadnienia, a także podejmowaniem badań lojalności i różnorodnych czynników ją determinujących. Znajomość cech charakterystycznych dla pokolenia Y, wspierająca kadre menedżerską w podejmowanych działaniach, może stać się istotnym elementem kształtującym podejście do kwestii zarządzania potencjałem tkwiącym w tych osobach. Biorąc pod uwagę przedstawiony w literaturze przedmiotu obraz pokolenia Y i wnioski płynące z badań dotyczących funkcjonowania tych najmłodszych pracowników na rynku pracy, należy stwierdzić, że do istotnych czynników mających wpływ na kształtowanie u nich postaw i zachowań odnoszących się do lojalności pracowniczej należą:

- wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego pracowników poprzez tworzenie okazji do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji,
- kształtowanie przez przełożonych dobrych relacji pracowniczych opartych na otwartej komunikacji i zaufaniu oraz budowanie dobrej atmosfery pracy zespołowej,
- wspieranie pracowników w kształtowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym, aby mogli realizować się w różnych, pozazawodowych sferach życia,



- umożliwianie korzystania z nowych technologii podczas wykonywania powierzonych zadań,
- tworzenie inspirującego środowiska pracy, umożliwiającego realizację ciekawych projektów i nowych wyzwań,
- dostarczanie pracownikom częstych informacji zwrotnych i docenianie ich osiągnięć przez przełożonych,
- tworzenie jasnych ścieżek kariery z obiektywnymi kryteriami,
- wskazywanie powiązań między wykonywanymi zadaniami a szerszym kontekstem działalności organizacji i jej sukcesami,
- zwracanie uwagi na etyczne aspekty działalności organizacji oraz jej dobrą reputację.

Przedstawiając obraz funkcjonowania generacji Y na rynku pracy, trzeba jednak podkreślić, że opracowania literaturowe i badania empiryczne koncentrują się zwykle tylko na dobrze wykształconych reprezentantach pokolenia Y, pomijając mniej wykształconych, a cennych pracowników z tego pokolenia. Ukazując determinanty lojalności pracowników z generacji Y, należy dodać, że analizowanie ich potrzeb i oczekiwań jedynie przez pryzmat przynależności pokoleniowej na pewno nie jest wystarczające. Niezbędna w tym zakresie jest identyfikacja indywidualnych celów zatrudnionych osób, a także ich postaw wobec pracy i oczekiwań dotyczących rozwoju kariery zawodowej. Zbieranie opinii od pracowników, badanie ich satysfakcji i zaangażowania jest zatem niezbędnym działaniem mającym na celu poznanie ich potrzeb, tak aby tworzone programy budowania długookresowych relacji z pracownikami odpowiadały ich oczekiwaniom [por. Kwiatek 2007; Jabłonowska 2014: 1017-1023].

Na współczesnym rynku pracy, który w coraz większym stopniu staje się rynkiem pracownika, lojalność osób chcących wiązać swoją przyszłość zawodową z zatrudniającym ich przedsiębiorstwem jest cechą bardzo cenną i pożądaną. Wpływa ona bowiem nie tylko na zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań, przestrzeganie norm i zasad pracy, wysoki stopień zdyscyplinowania, ale związana jest także z poczuciem zadowolenia z przynależności do firmy oraz identyfikacji z nią. Lojalni pracownicy współpracują, ufają sobie nawzajem, a co istotne, promują pozytywny wizerunek swojego miejsca pracy [Chwalibóg 2013: 22-23]. Te argumenty, a także szereg innych przemawiają za dużym znaczeniem, jakie ma proces budowania lojalności pracowniczej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ramach szerokiej problematyki lojalności pracowników z pokolenia Y nadal istnieje wiele zagadnień i pytań, które mogą stać się inspiracją do dalszej dyskusji i badań tego ciekawego, a zarazem bardzo ważnego obszaru zarządzania współczesnymi zasobami ludzkimi.

## Literatura

- Bednarska M., 2015, Indywidualne i organizacyjne uwarunkowania lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa i wobec branży. Studium gospodarki turystycznej, *Economics and Management*, 1, 356-367.
- Bogunia-Borowska M., 2015, Życie w dobrym społeczeństwie. Wartości jako fundament dobrego społeczeństwa, w: *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, red. M. Bogunia-Borowska, Kraków: Znak.
- Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wyd. UJ.
- Bukowska U., 2011, Lojalność pracowników – ujęcie atrybutowe i procesowe, w: *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, red. J. Teczek, J. Czekaj, B. Mikuła, R. Oczkowska, Kraków: Biuro Projektu Nauka i Gospodarka.
- Chwalibóg E., 2013, Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum*, 1, 18-28.
- Czapiński J., Panek T., 2009, *Diagnoza społeczna 2009*, Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Deloitte Polska, 2014, *Trendy HR 2014, Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, Raport Deloitte Polska, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Trendy\\_HR\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf) [dostęp: 23.02.2017].
- Dolińska-Wertyńska D., 2016, Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 92, 31-47.
- Elegido J.M., 2013, Does It Make Sense to Be a Loyal Employee?, *Journal of Business Ethics*, 116, 495-511.
- Fazlagić J.A., 2008, Charakterystyka pokolenia Y, *e-mentor*, 3(25), [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549) [dostęp: 10.02.2016].
- Gadomska-Lila K., 2015, Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 25-39.
- Gołąb-Andrzejak E., 2014, Lojalność w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie „pokolenia Milenium”, *Marketing i Rynek*, 11, 11-21.
- Góralski S., 2014, Social media dla Igreków, *Personel i Zarządzanie*, 3, 28-31.
- Jabłonowska L., 2014, Znaczenie programów praca zawodowa-życie prywatne dla pokolenia Y, *Marketing i Rynek*, 5, 1017-1023.
- Jurek Ł., 2014, (Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y, *Nauki o Zarządzaniu*, 3(20), 44-54.
- Kaczyńska M., Kałużiak K., Stankiewicz-Mróż A., 2015, Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, 60, 61-78.
- Kopertyńska M.W, Kmiotek K., 2014a, Granice zmian systemów motywowania określone oczekiwaniami pracowników pokolenia Y, w: *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. P. Wachowiak, S. Winch, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Kopertyńska M.W, Kmiotek K., 2014b, Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y sektora IT, *Marketing i Rynek*, 5, 1070-1077.
- Kroenke A., 2015, Pokolenie X, Y, Z w organizacji, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, 61, 91-103.
- Kultalahti S., Viitala R., 2014, Generation Y – challenging clients for HRM?, *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.
- Kwiatek P., 2007, *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Lewicka D., 2016, Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (Zarządzania Kapitałem Ludzkim), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 274-284.
- Lipka A., 2012, Propozycja modelu długookresowych relacji lojalnościowych firmy z pracownikami, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1, 85-96.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., 2012, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Warszawa: Difin.
- Myjak T., 2011, *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- Pietroń-Pyszczyk A., 2009, Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 43, 50-57.
- Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą*. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0.” realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego, [http://www.wszechnica.uj.pl/\\_public/temp/Zalaczniki/dzielenie\\_sie\\_wiedza-raport.pdf](http://www.wszechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/dzielenie_sie_wiedza-raport.pdf) [dostęp: 23.02.2017].
- Piórkowska-Wojciechowska K., 2004, Wybrane problemy kształtowania i badania lojalności pracowniczej, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1032, 697-703
- Piwowar-Sulej K., 2014, Factors in Motivating Generation Y Employees – Polish Realities, *Economy & Business, Journal of International Scientific Publications*, 8, 1124-1131.
- Reichheld F.F., Teal T., 2007, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Gliwice: One Press.
- Robak E., 2015, Nowe pokolenie na rynku pracy jako wyzwanie dla zarządzających nowoczesnymi organizacjami, w: *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, red. A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, E. Robak, Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Robak E., 2016, Kształtowanie lojalności pracowników jako wyzwanie dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, *Marketing i Rynek*, 3: 784-793.
- Robak E., Słocińska A., 2016, Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy, w: *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 257, 159-167.
- Rusak P., 2014, X, Y, Z – pokoleniowa bitwa biurowa, *Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy*, 1, 11-12.
- Rynkiewicz D., 2014, Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 4(34), 121-137.
- Skalska A., 2014, Jak na dłużej zatrzymać pracownika generacji Y w firmie, *Personel i Zarządzanie*, 1: 62-64.
- Stachowska S., 2012, Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2: 46-47.
- Springer A., Rytelwska A., 2016, *Incentives to support the mastery and task involved approach and their influence on talented employee loyalty*, [www.researchgate.net/publication/309194715\\_Incentives\\_to\\_support\\_the\\_mastery\\_and\\_task\\_involved\\_approach\\_and\\_their\\_influence\\_on\\_talented\\_employee\\_loyalty](http://www.researchgate.net/publication/309194715_Incentives_to_support_the_mastery_and_task_involved_approach_and_their_influence_on_talented_employee_loyalty) : 259-268 [dostęp: 30.04.2017].
- Striker M., 2011, Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji w kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Strzelec D., Janowska A., 2014, (Nie)lojalny pracownik, *Personel i Zarządzanie*, 4, 80-83.
- Świątek-Barylska I., 2013, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Łódź: Wyd. UŁ.

Wojtaszczyk K., 2010, Wymóg lojalności czy propozycja wartości dla pracownika? Co stanowi podstawę trwałego związku zatrudnionego z organizacją?, *Humanizacja Pracy*, 4-5, 7-21.

### **Factors Affecting the Loyalty of Generation Y Employees**

**Abstract.** *The article addresses the problem of employee loyalty. Recognising the importance of this issue for the effective functioning of modern organizations the author focuses on factors influencing employee loyalty among representatives of generation Y. Expectations about life and work and attitudes characteristic for these young workers are often described as a kind of challenge for human resource management. One of these challenges is retention of valuable employees from generation Y. The article aims to identify the determinants of employee loyalty among representatives of this demographic and indicate factors associated with HR management which could support employers' activities in this area. The topic is discussed with reference to the literature and to results of studies and reports that show specific characteristics of how these young workers function in the labour market with special emphasis on the question of employee loyalty.*

**Keywords:** *employee loyalty, generation Y, human resource management*

**Karol Kowalewski**

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku  
Filia w Ełku, Wydział Zarządzania  
e-mail: karol.kowalewski@wsfiz.edu.pl  
tel. 796 16 75 29

## **Kapitał ludzki jako determinanta działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw**

***Streszczenie.** Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia pracowników w prowadzeniu działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach, a także wskazanie możliwości stymulowania innowacyjności poprzez lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim. W pracy ukazano znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju organizacji i działalności innowacyjnej, specyfikę i rolę mikroprzedsiębiorstw w polskiej gospodarce, skalę zaawansowania i źródła innowacji w mikroprzedsiębiorstwach oraz bariery rozwoju działalności innowacyjnej. Kluczową część stanowią jednak rozważania nad obszarami zarządzania kapitałem ludzkim, które mają najistotniejszy wpływ na poziom i przebieg procesów innowacyjnych w mikrofirmach. Artykuł ma charakter teoretyczny, który wzbogacono o wyniki badań empirycznych dostępnych w literaturze przedmiotu oraz w raportach i innych pracach badawczych.*

***Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, mikroprzedsiębiorstwo, innowacje*

### **Wstęp**

Globalizacja światowej gospodarki i dynamiczny rozwój technologii przyczyniają się do istotnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Zmiany te powodują, że coraz większą rolę w działalności firm odgrywają innowacje, które są istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. W wielu pracach podkreśla się, że zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i dyfuzji innowacji jest jednym z najważniejszych przejawów ich nowoczesności i efektywności. Dlatego też innowacje stanowią główny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, który pozwala wprowadzić na rynek

nowe produkty i usługi, jak również wdrażać usprawnienia wewnątrzorganizacyjne, które: obniżają koszty, poprawiają jakość i funkcjonalność produktów, podnoszą bezpieczeństwo pracy i ograniczają negatywny wpływ procesów technologicznych na środowisko.

Co jednak istotne, działalność innowacyjna nie ogranicza się tylko do firm dużych czy średnich, ale obejmuje również mikroprzedsiębiorstwa, chociaż te nie są nawet objęte ogólnopolską statystyką w zakresie innowacyjności. Nie zmienia to faktu, że mikrofirmy stanowią w gospodarce każdego kraju istotny stymulator rozwoju gospodarczego. Prowadzenie działalności innowacyjnej przez podmioty z tego sektora jest zatem szczególnie ważne, ponieważ pośrednio decyduje o poziomie innowacyjności i konkurencyjności całej gospodarki, a także o stopniu zaspokojenia potrzeb społeczeństwa.

Ponadto nawet potoczna wiedza na temat rozwoju rynku startupowego pozwala na przekonanie, że znacząca część ogólnokrajowych innowacji powstaje właśnie na gruncie mikrofirm. Niewielkie podmioty gospodarcze są też zakładane po to, by realizować innowacyjny pomysł biznesowy [Lublińska-Kasprzak 2015: 6].

Działalność innowacyjna w mikroprzedsiębiorstwach przebiega jednak zdecydowanie inaczej niż w dużych podmiotach gospodarczych, które często posiadają własne komórki badawczo-rozwojowe i są w stanie skutecznie współpracować z jednostkami naukowo-badawczymi. W mikrofirmach trud tworzenia i wdrażania innowacji spoczywa głównie na właścicielu i skromnej, kilkusobowej kadrze.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia pracowników w prowadzeniu działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach, jak również wskazanie możliwości stymulowania innowacyjności poprzez lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim. Artykuł ma charakter teoretyczny, który wzbogacono o wyniki badań empirycznych dostępnych w literaturze przedmiotu oraz w raportach i innych pracach badawczych.

## **1. Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju organizacji i działalności innowacyjnej**

Organizacje potrzebują obecnie dużej elastyczności, zdolności uczenia się i pracowników o wysoko rozwiniętych kompetencjach. Coraz częściej wymaga się od zatrudnionych *crossingu* umiejętności, czyli zdolności łączenia i wykorzystywania wiedzy z wielu dziedzin. W czasach gospodarki opartej na wiedzy praktyka zarządzania coraz silniej koncentruje się na jakościowych cechach pracowników. Ich potencjał kompetencyjny oraz wiedza organizacyjna stają się głównymi czynnikami decydującymi o uzyskaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Z celami tymi koresponduje teoria kapitału ludzkiego, której podstawowym założeniem jest konieczność inwestowania w rozwój pracowników. Jest to też nieodzowny warunek wdrażania i rozwijania innowacji.

Kapitał ludzki może być analizowany w ujęciu wąskim i szerokim. Interpretacja wąska nakazuje postrzegać kapitał ludzki jako efekt inwestycji w oświatę i kształcenie dostępnego zasobu pracy. Szeroka interpretacja traktuje zaś go nie tylko jako wynik inwestycji w oświatę, ale również w: kulturę, zdrowie, a nawet w ochronę środowiska [Moczydłowska 2010: 22].

Pojęcie kapitału ludzkiego nieco szerzej definiują Michał Bratnicki i Janusz Strużyna, którzy za kapitał ludzki uważają:

- zasoby zdrowia, energii i motywacji zawartych w społeczeństwie,
- zespół umiejętności i cech demograficznych danej zbiorowości,
- zasób zdolności i możliwości oraz przedsiębiorczości i biegłości w zawodzie,
- umiejętność współpracy, kreatywności, postaw, kompetencji i wewnętrznej motywacji do pracy [Bratnicki i Strużyna 2001: 45].

Polityka kadrowa organizacji, zwłaszcza w firmach innowacyjnych, w coraz mniejszym stopniu powinna polegać na sekwencyjnej realizacji poszczególnych faz procesu kadrowego. Konieczna jest raczej jej zmiana w kierunku działań interaktywnych, zorientowanych na kompleksowy i wszechstronny rozwój pracowników, a co za tym idzie – całej organizacji.

Niezwykle ważne w modelu kapitału ludzkiego jest odpowiednie zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji. Należy przez to rozumieć konieczność tworzenia wiedzy, jej zdobywania, gromadzenia, selekcji i przekazywania, a w konsekwencji umiejętne wykorzystanie na gruncie całego zakładu pracy. Dlatego też za główne zadania w organizacji funkcjonującej zgodnie z założeniami modelu kapitału ludzkiego należy uznać: zarządzanie talentami, pozyskiwanie i utrzymanie uzdolnionych pracowników, stymulowanie ich do wzajemnego dzielenia się wiedzą oraz nieustanne zwiększanie możliwości tworzenia i rozwoju wiedzy.

Koncepcja kapitału ludzkiego, którą należy uznać za najbardziej aktualny i rozwinięty paradygmat w zakresie zarządzania ludźmi, zakłada, że pracownik to jednostka ucząca się, która chce nabywać doświadczenia, poszerzać swoje kompetencje i jest najbardziej wartościowym aktywem organizacji. Co istotne, w odróżnieniu od pozostałych zasobów, które z czasem ulegają deprecjacji, kapitał ludzki wykazuje odwrotną tendencję, czyli do podnoszenia swojej wartości. W modelu tym pracownik jest ukierunkowany na poznawanie nowości, działalność kreatywną i innowacyjną. Potrafi czerpać satysfakcję z pracy nie tylko dzięki bodźcom motywacyjnym, ale głównie przez osiągnięcie sukcesów i swój rozwój.

Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju organizacji wynika z tezy, że wykwalifikowani i kompetentni pracownicy, mający potencjał i zdolność uczenia się, stanowią zasadniczy czynnik decydujący o jej wartości. Sukces organizacji jest bowiem pochodną unikalnej konfiguracji posiadanych zasobów i umiejętności,

o czym decydują takie niematerialne aktywa, jak: wiedza, informacja, własność intelektualna, zaangażowanie oraz kreatywność i lojalność pracowników. To dzięki nim przedsiębiorstwo może się dostosowywać do otoczenia oraz prowadzić skuteczną i efektywną działalność innowacyjną, która w wielu przypadkach jest uznawana za synonim i wyznacznik rozwoju organizacji.

Obecnie – zgodnie z ujęciem statystycznym obowiązującym w ramach Eurostatu – innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej [*Podręcznik Oslo 2008: 48-49*]. Przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest to, aby produkt, proces, metoda marketingowa bądź metoda organizacyjna były nowe lub znacząco udoskonalone dla danej organizacji. Do innowacji zalicza się zatem produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów. Za działalność innowacyjną uznaje się z kolei całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają prowadzić do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową, która nie musi być bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji [*Podręcznik Oslo 2008: 49*].

Podejście to wiąże się z bardzo szerokim rozumieniem i postrzeganiem innowacji, ponieważ zakłada, że niemal każda zmiana w danej organizacji może być innowacją. Kwestia definiowania zmian o charakterze innowacyjnym oraz rozróżniania zmiany „znaczącej” od „nieznaczącej” ma w zasadzie tak długą historię, jak cała teoria innowacji. Od wielu lat zdania i poglądy teoretyków oraz praktyków zajmujących się innowacjami są w tym zakresie zróżnicowane [Baruk 2006: 93-105]. W związku z tym, że zagadnienie to nie stanowi głównego przedmiotu rozważań, jak również że w dalszej części pracy analizie poddano dane statystyczne pochodzące z badań opartych na założeniach i metodologii Eurostatu, uznano za właściwe „szerokie” definiowanie innowacji.

Warto dodać, że od lat 90. XX w. coraz większą wagę przywiązuje się do rozwiązań innowacyjnych, których celem jest ochrona środowiska naturalnego i redukcja niekorzystnego wpływu procesów produkcyjnych na otoczenie, w tym na zdrowie i życie pracowników. Efektem tego jest rozwój teorii i praktyki odnoszących się do ekoinnowacji, zwanych również innowacjami ekologicznymi. Za ekoinnowacje uznaje się wszelkie innowacje, które poprawiają efektywność wykorzystania zasobów naturalnych w gospodarce, zmniejszają negatywny wpływ działalności człowieka na środowisko lub wzmacniają odporność gospodarki na presje środowiskowe [Szpor i Śniegocki 2012: 3]. Za ekoinnowacje można uznać np. biopaliwa, budowle ziemne z udziałem geosyntetyków, filtry powietrza, odnawialne źródła energii czy też nowe rozwiązania w zakresie zarządzania odpadami przemysłowymi.



Należy podkreślić, że w przypadku wszelkich form innowacji ich czynnikiem sprawczym, a jednocześnie kontrolnym, jest człowiek. Żadne nowe rozwiązanie nie powstanie bowiem bez odpowiedniej wiedzy i kreatywności pracowników. Od nich zależy także tempo i skuteczność procesu wdrażania innowacji. Prowadzi to do ogólnej konkluzji, że rozwój działalności innowacyjnej, a co z tego wynika – rozwój poszczególnych firm i całej gospodarki jest pochodną jakości kapitału ludzkiego, jakim dysponuje świat biznesu. Trzeba przy tym pamiętać, że gospodarkę każdego kraju tworzą głównie mikroprzedsiębiorstwa.

## **2. Specyfika i rola mikroprzedsiębiorstw w polskiej gospodarce**

Zgodnie z art. 104 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników, a także osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży nieprzekraczający 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości 2 mln euro<sup>1</sup>. Na koniec 2012 r. liczba aktywnych mikrofirm przekraczała 1,7 mln jednostek, co sprawia, że przedsiębiorstwa te stanowią w Polsce blisko 96% wszystkich podmiotów gospodarczych, plasując nasz kraj na drugim miejscu w Unii Europejskiej pod względem udziału tych jednostek firm w ogólnej liczbie firm [PARP 2014: 19].

Niemal 38% wszystkich pracujących Polaków, czyli ponad 3,4 mln, jest zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach. Analizowane jednostki generują także 30% PKB [PARP 2015: 15, 18]. Oznacza to, że firmy te, chociaż cechują się zazwyczaj lokalnym zasięgiem działania oraz nieznacznym wpływem na otoczenie, zasługują na miano kluczowego elementu polskiej gospodarki i niewrażliwego czynnika jej rozwoju.

Zofia Wilimowska i Kamila Urbańska podają kilka głównych efektów oddziaływania mikroprzedsiębiorstw na gospodarkę. Analizowane podmioty relatywnie szybko przystosowują się do zmian otoczenia, sprawiając tym samym, że cała gospodarka narodowa staje się bardziej podatna na zmiany i elastyczna. Jest to szczególnie istotne w okresach kryzysu. Wysokie zdolności dostosowawcze mikrofirm ułatwiają im funkcjonowanie w warunkach recesji i „załamania” koniunktury gospodarczej [Wilimowska i Urbańska 2009: 12-22].

Mikroprzedsiębiorstwa wnoszą duży wkład w powstawanie nowych miejsc zatrudnienia i aktywizację lokalnego rynku pracy. Jednostki te mają również istotny udział w systemie szkolenia i doskonalenia zawodowego. Duże przedsiębior-

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. nr 173, poz. 1807.

stwa pozyskują zwykle pracowników już wykształconych i wykwalifikowanych, podczas gdy mikroprzedsiębiorcy muszą wykształcić ich sobie sami. Ponadto wykształcenie to ma często o wiele bardziej uniwersalny charakter niż w większych przedsiębiorstwach, gdyż zakres czynności wykonywanych przez pracownika w niewielkiej firmie jest zdecydowanie większy. Nie pozostaje to bez wpływu na możliwości tworzenia innowacji i kreatywność kadry.

Mikrofirmy, z uwagi na swój niewielki rozmiar, oddziałują na środowisko naturalne w sposób mniej szkodliwy niż firmy duże. Ma to związek zarówno bezpośredni, spowodowany: dużą ilością odpadów, emisją szkodliwych gazów i zanieczyszczeń, jak i pośredni, związany z rozbudową infrastruktury towarzyszącej ich rozwojowi. Powyższa tendencja sprawia, że niewielkie grono dużych przedsiębiorstw jest odpowiedzialne za większość obecnych problemów ekologicznych.

W wielu przypadkach mikroprzedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę jako kooperanci, dostawcy półproduktów, surowców, maszyn i urządzeń oraz jako podwykonawcy specjalistycznych usług dla większych przedsiębiorstw. Powstanie i rozwój mikrofirm nie wymaga zwykle szczególnych uwarunkowań infrastrukturalnych. Ich lokalizacja jest możliwa właściwie wszędzie, również w takich miejscach, gdzie większe przedsiębiorstwa uznałyby to za nieopłacalne. Mikroprzedsiębiorstwa przyczyniają się do regionalnej decentralizacji biznesu i zatrudnienia.

Opisywane podmioty stanowią zatem nieważny element struktury każdej gospodarki narodowej. Dynamika wzrostu ich liczby jest często słusznie uznawana za wyznacznik przedsiębiorczości mieszkańców danego kraju, a wskaźnik „przeżywalności” mikrofirm stanowi świadectwo warunków do prowadzenia biznesu. Nawet pobieżna wiedza na temat rozwoju sektora startupów w Polsce może zaś wskazywać na istotny potencjał innowacyjny, jaki cechuje rodzimych mikroprzedsiębiorców.

### **3. Skala zaawansowania i źródła innowacji w mikroprzedsiębiorstwach**

Innowacje stanowią kluczowy czynnik wszelkiego postępu i rozwoju gospodarczego. Począwszy od skali mikro, czyli działalności innowacyjnej pojedynczych podmiotów gospodarczych, poprzez poziom branży, kończąc na innowacyjności gospodarki narodowej, decydujące znaczenie w tym zakresie zawsze mają ludzie. To bowiem przedsiębiorcy i pracownicy są czynnikiem sprawczym nowych rozwiązań i zmian determinujących poziom oraz skalę innowacji [Smith i in. 2011: 14-16].

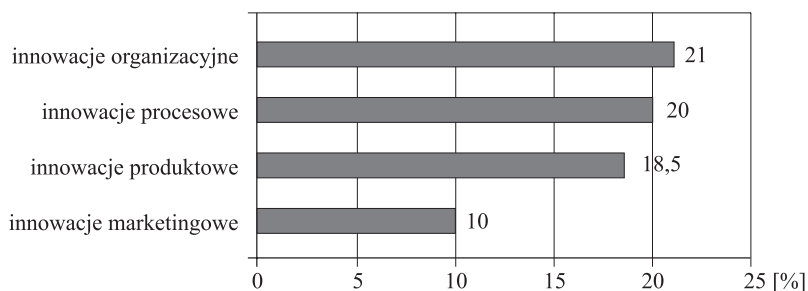
Poniżej przedstawiono wyniki badań odnoszących się do zaawansowania działalności innowacyjnej w mikrofirmach oraz do roli i wykorzystania pracowników w procesie kreowania innowacji. Prowadzone analizy utrudnia to, że opi-

sywane przedsiębiorstwa nie są objęte statystyką publiczną mierzącą poziom innowacyjności firm.

Dla większości mikroprzedsiębiorców termin „innowacyjna firma” oznacza nowe: technologie, produkty czy pomysły oraz kojarzy się z określeniami odnoszącymi się do nowoczesności, rozwoju, udoskonalania. W tej grupie badanych najczęściej respondentów (blisko 23%) innowacyjność firmy utożsamia z: nowoczesnością, podążaniem z duchem czasu oraz myśleniem przyszłościowym. Powyższe wyniki można uznać za pozytywny rezultat, ponieważ potwierdzają one właściwe rozumienie istoty innowacyjności, jaką jest tworzenie nowych rozwiązań [Tarnawa 2015: 48].

Biorąc pod uwagę rodzaj wdrażanych innowacji w mikroprzedsiębiorstwach nieznacznie dominują innowacje organizacyjne [Badanie innowacji 2015: 9-14]. Jak ukazano na rysunku 1, w latach 2011-2013 udział mikrofirm wprowadzających ten typ innowacji w Polsce wyniósł blisko 21%. Co interesujące, dotyczy to głównie firm z sekcji PKD „Edukacja” (30%). Drugie w kolejności są innowacje procesowe, które były wprowadzane przez niespełna 20% firm. Innowacje te są realizowane najczęściej w sekcji PKD „Informacja i komunikacja” (39%). W latach 2011-2013 w skali kraju innowacje produktowe zostały wdrożone przez 18,5% mikroprzedsiębiorstw. Największy odsetek mikroprzedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje produktowe, odnotowano w sekcji PKD „Informacja i komunikacja” (38%). Najrzadziej wdrażane były innowacje marketingowe, które obejmują niewiele ponad 10% mikroprzedsiębiorstw. Dotyczy to głównie firm z sekcji PKD „Informacja i komunikacja” (22%).

Wykres 1. Innowacje (według rodzaju) wdrażane przez mikroprzedsiębiorstwa w latach 2011-2013



Źródło: opracowanie na podstawie GUS 2015: 9-14.

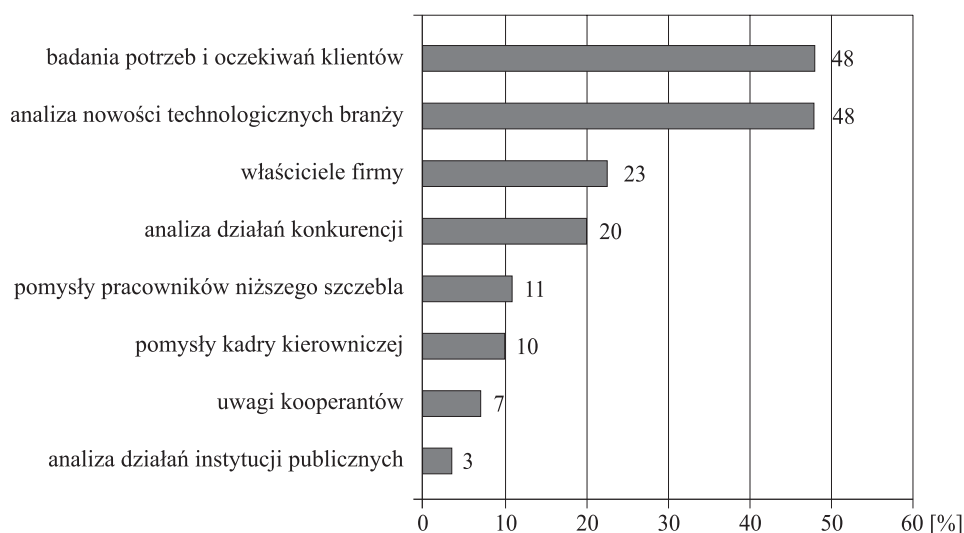
Warto zwrócić uwagę, że ogólny udział firm prowadzących działalność innowacyjną w skali całego kraju wynosi 23%, a w przypadku przedsiębiorstw dużych jest bliski 64%. Oznacza to, że mikrofirmy można uznać za relatywnie mało inno-

wacyjne w porównaniu z pozostałymi podmiotami gospodarczymi względem ich wielkości [Nieć 2015: 12, 15].

Biorąc pod uwagę skalę wprowadzanych innowacji dominują zmiany innowacyjne wdrażane na poziomie firmy, co stwierdza 38% mikroprzedsiębiorców. Ponad połowę mniej (17%) podmiotów wprowadziło w tym czasie innowację w skali kraju, a tylko 8% w skali globalnej [Tarnawa 2015: 49].

Odnosząc się do źródeł pomysłów na innowacje przedstawionych na rysunku 2, należy zaznaczyć, że blisko połowa podmiotów, które wdrożyły w ostatnich trzech latach innowację, monitoruje potrzeby i oczekiwania klientów. Niemal identyczna grupa przedsiębiorców pod względem liczebności analizuje pojawiające się w branży nowości technologiczne. Kolejnym źródłem pomysłów na innowacje są osoby pracujące w danej firmie, począwszy od samych właścicieli, przez pracowników niższego szczebla, na kadry kierowniczej skończywszy. Zdecydowanie rzadziej wykorzystuje się w tym celu kooperantów i instytucje sfery publicznej [Tarnawa 2015: 51-52].

Wykres 2. Źródła innowacji w mikroprzedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie na podstawie Tarnawa 2015: 51-52.

Podsumowując, należy zwrócić szczególną uwagę na nieznaczny udział pracowników w stymulowaniu działalności innowacyjnej, o czym świadczy relatywnie niewielki odsetek wskazań dla kadry kierowniczej i pracowników niższego szczebla. Jedynie w co dziewiątej badanej jednostce jako źródło innowacyjnych rozwiązań wskazano szeregowych pracowników.

Z kolei tylko w dwóch z pięciu badanych podmiotów (39%) istnieje jakiś rodzaj systemu motywującego pracowników do zgłaszania pomysłów dotyczących usprawnień w firmie i jej ofercie. Zatrudnieni mogą liczyć głównie na nagrodę pieniężną (67% wskazań), w dalszej kolejności na podwyżkę (31%) i pochwałę (ok. 22%). Wyraźnie rzadziej kwalifikuje się pracowników zgłaszających nowe pomysły na szkolenia do nagrody rzeczowej czy dodatkowego urlopu.

Analizując aktywność innowacyjną mikroprzedsiębiorstw w Polsce, warto przedstawić kilka informacji związanych z profilem tych podmiotów. Ponad połowa innowacyjnych mikroprzedsiębiorców (55%) ma swoją siedzibę w miastach powyżej 250 tys. mieszkańców. W miastach o liczbie mieszkańców od 100 do 250 tys. zlokalizowanych jest wyraźnie mniej, bo już jedynie 14%, mikrofirm. Tylko sześciu na stu innowacyjnych mikroprzedsiębiorców ma siedzibę na terenach wiejskich [Tarnawa 2015: 59].

Terytorialnie największy odsetek mikrofirm wdrażających innowacje cechuje województwa: mazowieckie, lubelskie i podkarpackie, najmniejszy zaś województwa: polskie i świętokrzyskie [GUS 2015: 11-17].

#### **4. Bariery rozwoju działalności innowacyjnej w mikrofirmach**

Badania prowadzone wśród mikroprzedsiębiorców wskazują na kilka głównych przeszkód utrudniających rozwój innowacji [Tarnawa 2015: 55-57]. Zdaniem właścicieli tych podmiotów najważniejszą barierą rozwoju innowacyjności jest brak środków finansowych, które można by przeznaczyć na prace nad nowymi rozwiązaniami. Drugą barierą jest konieczność koncentrowania się na działalności bieżącej, a w konsekwencji brak czasu na działalność innowacyjną.

Istotnymi problemami są też kwestie związane z organizacją firmy, jak np. stosowanie systemów motywacyjnych, które nie nagradzają odpowiednio pomysłodawców innowacji. Kolejną grupę barier rozwoju działalności innowacyjnej stanowią sprawy związane z czynnikiem ludzkim, takie jak brak wsparcia ze strony przełożonych i zarządu oraz niskie kwalifikacje pracowników.

Dodatkowych informacji na temat trudności prowadzenia działalności innowacyjnej dostarczają także opinie wyrażane przez mikroprzedsiębiorców, którzy mają już w tym zakresie doświadczenie. Poza kwestiami o charakterze finansowym, takimi jak: wysokie koszty innowacji czy brak własnych środków finansowych, zwraca się uwagę na trudności w pozyskaniu zewnętrznego finansowania oraz niewystarczająco rozwinięte wsparcie ze strony państwa. Przedsiębiorcy narzekają na problemy z inicjowaniem i rozwojem współpracy z podmiotami, które statutowo powinny zajmować się rozwojem innowacyjności w skali krajowej, regionalnej czy też lokalnej. Kolejna grupa czynników utrudniających rozwój inno-

wacyjności obejmuje takie aspekty działania firmy, jak: brak kultury organizacyjnej nastawionej na innowacje czy odpowiednio wykwalifikowanego personelu.

Nieco więcej czynników utrudniających wprowadzanie innowacji przedstawili mikroprzedsiębiorcy podczas ogólnopolskiego badania metodą PAPI [Juchniewicz i Grzybowska 2010: 101-104]. Oprócz już wymienionych i dominujących kwestii ograniczeń finansowych zwraca się uwagę na niewystarczające wyposażenie techniczne, brak doświadczenia w działalności innowacyjnej oraz niedostatek informacji na temat potrzeb klientów, jak również brak wiedzy o nowych technologiach. Analogicznie jak w powyższych badaniach, wskazywano także na niskie kwalifikacje pracowników, brak poparcia ze strony kierownictwa i niechęć pracowników do wdrażania nowych rozwiązań.

W literaturze przedmiotu wskazuje się także na bariery rynkowe związane ze słabym popytem krajowym oraz z niską siłą nabywczą ludności, która charakteryzuje się relatywnie niewielkimi wydatkami na nowości produktowe. Istotnymi ograniczeniami rynkowymi dla mikroprzedsiębiorstw są również trudności w ekspansji rynkowej (w szczególności zagranicznej), niedostatek w zaopatrzeniu oraz słabo rozwinięta sieć współpracy i powiązań kooperacyjnych.

Nie można pominąć także barier społecznych. Wynikają one przede wszystkim z utrudnień w zakresie pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych pracowników. Jednym z głównych czynników, jakie ograniczają rozwój mikrofirm, jest bowiem niski poziom wykształcenia kadry oraz występujące wśród zatrudnionych luki kompetencyjne. Bariere może też stanowić niewielka mobilność pracowników [por. Andrzejczyk 2008: 152; Kurowska 2007: 34-35].

Z przytoczonych wyżej opinii wynika ogólny wniosek o występowaniu dwóch podstawowych grup barier rozwoju innowacyjności. Pierwsza z nich i najpoważniejsza dotyczy niedostatecznych zasobów finansowych. Efektem tego są sytuacje, w których mikroprzedsiębiorcy rezygnują z prac nad nowymi rozwiązaniami z powodu braku odpowiedniego kapitału (nadwyżki finansowej) czy też ograniczonych lub kosztownych możliwości jego pozyskania ze źródeł zewnętrznych w postaci pożyczek lub kredytów. Dochodzi wówczas do zaniechania rozwoju innowacyjnego pomysłu, który zwykle kończy się już na etapie powstania idei.

Drugą, dość liczną, grupę czynników hamujących rozwój innowacji stanowią już jednak bariery ludzko-organizacyjne. Mikroprzedsiębiorcom często brak doświadczenia i czasu na myślenie o nowych rozwiązaniach. Stosują oni nieefektywne systemy motywacyjne albo nie stosują ich wcale. W wielu firmach nie ma kultury proinnowacyjnej. Kierownicy narzekają na niskie kwalifikacje pracowników i ich niechęć do wdrażania zmian, z kolei pracownicy wskazują na brak wsparcia w tym procesie ze strony kierownictwa. W wykazie barier rozwoju innowacji widać zatem czynniki, które odnoszą się zarówno do samych właścicieli firm oraz przedstawicieli kierownictwa, jak również do szeregowych pracowników.

## 5. Rozwój innowacyjności a proces zarządzania kapitałem ludzkim

Wydaje się, że pod względem konceptualnym najprostszym sposobem przyspieszenia tempa rozwoju działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach jest redukcja wymienionych wyżej barier. Dostęp przedsiębiorców do zasobów finansowych, które mogłyby być przeznaczane na prace związane z innowacjami, stanowi odrębne zagadnienie. Jest to bowiem czynnik uzależniony z jednej strony od indywidualnej kondycji finansowej każdego podmiotu, z drugiej zaś – od możliwości wykorzystania dźwigni finansowej, czyli od oferty kredytowej i pożyczkowej sektora bankowego.

Analizując ograniczenia wewnętrzne rozwoju innowacyjności, szczególną uwagę należy zwrócić na znaczenie czynnika ludzkiego, w tym rolę właściciela-przedsiębiorcy, oraz na wykorzystanie i zadania pracowników. Jakość i zasoby kapitału ludzkiego są bowiem bardzo ważne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, także tych najmniejszych.

Warto przy tym zauważyć, że w mikrofirmach dominuje zarządzanie dyrektywne i preferowany jest styl autokratyczny. Blisko 73% właścicieli przyznaje, że kieruje firmą jednoosobowo, 22% stosuje ścisły podział obowiązków, a 12% zleca zadania do wykonania. Tylko 17% ankietowanych właścicieli modyfikuje swoje decyzje, poprzedzając je konsultacjami z pracownikami, a jedynie 6% zachęca do pracy grupowej, dając tym samym wyraz demokratycznemu stylowi zarządzania. Trzeba dodać, że firmy, w których proces zarządzania należy w pełni do właściciela, odnotowują relatywnie niskie przychody, mają klientów głównie z obszaru lokalnego, nie wchodzą na nowe rynki zbytu, a inwestują przede wszystkim w: maszyny, urządzenia i oprogramowanie [Juchniewicz i Grzybowska 2010: 46].

W badaniach realizowanych w zakresie społecznych determinant przedsiębiorczości innowacyjnej zwrócono również uwagę na wskaźniki o charakterze społecznym, na podstawie których można ocenić poziom innowacyjności firmy. Jako czołowy wskaźnik innowacyjności wskazano szeroko pojętą kreatywność. Twórcze myślenie nie ogranicza się jednak tylko do analizy rynku czy modyfikowania asortymentu. Powinno być także rozumiane jako kreowanie nowych sposobów promocji firmy, opracowywanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych, usprawnianie istniejących metod i procedur, planowanie sposobów rozwiązywania problemów utrudniających postęp czy też aktywne poszukiwanie możliwości finansowania działalności innowacyjnej. Największe znaczenie w zakresie stymulowania innowacyjności mają też takie cechy kadry, jak: elastyczność, adaptacyjność, mobilność zawodowa oraz skłonność do podejmowania ryzyka [Mazurek-Kucharska, Laskowska-Rutkowska i Wojtczuk-Turek 2008: 101-104]. Wynika stąd, że poziom innowacyjności podmiotów gospodar-

czych zależy nie tylko od potencjału technicznego i zasobów materialnych, ale także od czynników psychologicznych, a nawet determinant osobowościowych właściciela i jego pracowników [Smith i in. 2011: 25-26].

Trudno jednak oczekiwać kreatywności i zaangażowania w rozwój firmy od pracowników w sytuacji, gdy właściciela firmy cechuje zamkniętość poznawcza lub silny egocentryzm. Liczne badania nad charakterystyką efektywnych i skutecznych menedżerów, zarządzających rozwijającymi się firmami, wskazują, że niemal zawsze na szczycie listy pożądaných cech osobowościowych u przedsiębiorców znajdują się: kreatywność, umiejętność zarządzania ludźmi, zdolności interpersonalne oraz komunikatywność i otwartość [Bartczak 2016: 306-310]. Każdy właściciel podmiotu gospodarczego, który stawia sobie ambitny cel prowadzenia działalności innowacyjnej, powinien pielęgnować i rozwijać te cechy w sobie.

W kontekście prowadzonych rozważań zasadne stają się uwagi Michała Kurtyki i Gerharda Rotha o znaczeniu **uczciwości menedżerskiej** w procesie wprowadzania zmian. Owa uczciwość wiąże się z silnym zaangażowaniem osobistym i określoną postawą zarządzającego, która przyczynia się do „tchnięcia energii w przedsiębiorstwo” [Kurtyka i Roth: 2012: 136-137]. Właściciel firmy, służąc dobrym przykładem, staje się wówczas gwarantem sukcesu oraz liderem, który ustala reguły i wytycza kierunek działań. Uczciwość menedżerska kształtuje także system wartości przedsiębiorstwa, co przekłada się z kolei na sposób wykonywania codziennych zadań, ale również realizowanie celów długoterminowych.

Należy także zwrócić uwagę na koncepcję zarządzania przez zaangażowanie [Moczydłowska i Kowalewski 2014: 92-105; Borkowska 2014: 9-23]. Rezultatem takiego zarządzania jest współdziałanie wszystkich członków organizacji, które powinno opierać się na wspólnych korzyściach, ale też na współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa. Innymi słowy, celem zarządzania przez zaangażowanie jest osiągnięcie założonych celów dzięki ponadprzeciętnej aktywności pracowników wynikającej z ich wysokiej wewnętrznej motywacji.

Kolejną istotną kwestią jest posiadanie kadry o wysoko rozwiniętych kompetencjach twórczych. Są to takie obszary funkcjonowania psychologicznego człowieka, jak:

- elastyczność działania i gotowość do zmiany,
- otwartość poznawcza, czyli zdolność do poszukiwania i wykorzystywania różnych źródeł informacji,
- permanentne uczenie się prowadzące do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności,
- perspektywność postaw i sposobów myślenia, które powinny ułatwiać antycypowanie wyzwań i tworzenie nowych możliwości działania [Mazurek-Kucharska i in. 2008: 102].

Wymienione zachowania wpisują się w nurt codziennej aktywności zawodowej pracowników, dając im możliwość podejmowania zachowań przystosowa-



czych, ale również przyczyniają się do kreowania nowych wartości, dzięki którym ma szansę wzrastać innowacyjność firmy. Należy bowiem zwrócić uwagę, że tworzenie i wdrażanie innowacji ma z jednej strony charakter adaptacyjny, polegający na dostosowywaniu się przedsiębiorstwa do zmiennych warunków rynkowych, ale także charakter generatywny, który wiąże się z kreowaniem zmian w otoczeniu firmy [Mazurek-Kucharska i in. 2008: 102].

W związku z tym, że cechy mentalne osób dorosłych są niezwykle trudne do kształtowania i modyfikacji, istotnym zadaniem stojącym przed mikroprzedsiębiorcami jest zatrudnianie takich pracowników, którzy wykazują odpowiednie postawy proinnowacyjne oraz potencjał w zakresie rozwoju kompetencji twórczych. Ujawnia się w tym miejscu fundamentalna rola przemyślanego i trafnego procesu doboru pracowników.

Aby jednak kadra mogła optymalnie wykorzystać posiadane zdolności, konieczne jest stworzenie właściwych warunków ku temu, czyli ukształtowanie w przedsiębiorstwie **kultury proinnowacyjnej**. W tym zakresie ponownie należy podkreślić kluczową rolę właściciela, który niejako naturalnie jest w swojej firmie **liderem zmian**. Kulturę proinnowacyjną można bowiem zdefiniować jako ogół norm i wartości, które determinują całokształt zachowań członków organizacji i warunkują ich zdolność do tworzenia nowych rozwiązań, kreatywnego działania i wdrażania innowacji.

Mikroprzedsiębiorcy muszą mieć świadomość, że źródłem wielu nowych koncepcji o charakterze innowacyjnym mogą być właśnie pracownicy. Wyniki badania Petry Andries i Dirka Czarnitzkiego dowodzą, że wykorzystywanie pomysłów pracowników niższego szczebla ma pozytywny wpływ na wyniki innowacyjnej działalności przedsiębiorstw [Andries i Czarnitzki 2014: 21-38]. W tym kontekście negatywnie należy ocenić wnioski z badań przytoczonych wcześniej, z których wynika, że tylko w co dziesiątej mikrofirmie źródłem innowacyjnych rozwiązań są pracownicy.

Niewielkie wykorzystanie kadry w tym zakresie może wynikać z wielu przyczyn, do których można zaliczyć:

- charakterystyczną dla większości ludzi niechęć do zmian,
- brak rozwiniętych kompetencji twórczych wśród pracowników,
- niekorzystny (autokratyczny) styl zarządzania firmą, skutkujący niechęcią pracowników do zgłaszania pomysłów,
- nieodpowiednie warunki organizacyjne i społeczne w firmie (brak współpracy, lojalności, wzajemnego zaufania i kultury proinnowacyjnej),
- nieskuteczny system motywacyjny,
- nadmierną kontrolę i ograniczanie swobody działania pracowników, w tym swobody myślenia i inwencji twórczej,
- niedostateczną wiedzę pracowników o celach i strategii działania przedsiębiorstwa,

- niepowodzenia lub negatywne doświadczenia z wcześniej wprowadzanych innowacji,
- brak wiary i przekonania co do słuszności pomysłów zgłaszanych przez pracowników.

Tak korzystne zjawiska w procesie stymulowania działalności innowacyjnej, jak: kreatywność, lojalność i zaangażowanie pracowników, nie powstają nagle i samoczynnie. Praktyka gospodarcza dowodzi, że oprócz dobrych chęci przedsiębiorcy i nawet wysoko rozwiniętej uczciwości menedżerskiej w wielu przypadkach konieczne jest wdrożenie skutecznego systemu motywującego pracowników, tak aby mieli świadomość realnych (niekoniecznie finansowych) korzyści wynikających z angażowania się w proces zmian i przedstawiania propozycji nowych rozwiązań. Opierając się na przytoczonych wcześniej wynikach badań, warto zauważyć, że do opracowania i implementacji systemu motywującego pracowników do zgłaszania pomysłów i usprawnień w firmie przyznaje się zaledwie 40% mikroprzedsiębiorców. Oznacza to, że w większości mikrofirm nie stosuje się żadnego systemu zachęt dla pracowników w zakresie kreowania innowacji.

Skuteczne motywowanie jest niezwykle trudnym zadaniem, ponieważ wymaga dostosowania bodźców motywacyjnych do potrzeb pracowników w warunkach ograniczonych zasobów i możliwości, z którymi borykają się niemal wszyscy menedżerowie, a przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy. Trudność tego zadania zwiększa dodatkowo złożoność procesów motywacyjnych. Każdego zatrudnionego może bowiem motywować coś innego, a ponadto motywy ludzkiego działania ulegają zmianie w czasie i są determinowane przez szereg uwarunkowań: demograficznych, społecznych, finansowych, zawodowych czy rodzinnych.

W kilkuosobowej organizacji jest jednak dużo łatwiej niż w firmie średniej czy dużej zidentyfikować oczekiwania i motywy osób zatrudnionych. Duża częstotliwość kontaktów właściciela z załogą i bardziej bezpośrednie relacje między nimi działają na korzyść mikrofirm. W dużych podmiotach gospodarczych znacząca część pracowników może być anonimowa dla członków zarządu, właściciela czy działu personalnego, co nie jest korzystne przy budowie i doskonaleniu systemu motywacyjnego. Kilkuosobowa kadra mikroprzedsiębiorstw daje właścicielom możliwość opracowania i wdrożenia indywidualnego zestawów motywatorów, które powinny przyczynić się do optymalnego dostosowania narzędzi motywacyjnych do preferencji pracowników.

Stymulowanie innowacyjności wymaga również stałego pogłębiania i rozwijania fachowej wiedzy wśród pracowników [Smith i in. 2011: 16-17, 23-24]. Do osiągnięcia sukcesów w działalności innowacyjnej nie wystarczy bowiem sama kreatywność czy kompetencje twórcze kadry. Niezbędna jest jeszcze wiedza dotycząca materii danej innowacji. W zależności od rodzaju innowacji może to być wiedza z zakresu: technologii produkcji, zarządzania i organizacji pracy, marketingu, rynku docelowego (potrzeb i preferencji klientów). W każdym przypadku

powinna to być wiedza zorientowana na nowe trendy i odkrycia, a także tzw. dobre praktyki.

Właściciele mikroprzedsiębiorstw powinni zatem umożliwiać pracownikom i zachęcać ich do zdobywania wiedzy i dzielenia się nią oraz do udziału w rozmaitych formach podnoszenia kwalifikacji, również poza zakładem pracy. W żadnym wypadku nie mogą stawiać barier w procesie samokształcenia pracowników.

## **Zakończenie**

Całokształt działań wchodzących w zakres zarządzania kapitałem ludzkim ma istotny wpływ na budowanie wartości firmy, o ile oparte jest ono na procesach innowacyjnych. Dysponując kadrą o wysokim potencjale twórczym, przedsiębiorstwo może uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną. Badania potwierdzają, że niedocenywanie kreatywnego potencjału pracowników skutkuje niskim poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa [Juchniewicz i Grzybowska 2010: 45]. Determinuje to konieczność wspierania firm, a przede wszystkim mikroprzedsiębiorstw, we wdrażaniu skutecznych działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, które byłyby ukierunkowane na rozwój działalności innowacyjnej. W dużej mierze poziom innowacyjności podmiotów gospodarczych jest bowiem uzależniony nie tyle od potencjału technicznego i zasobów materialnych, ile od czynników psychologicznych, a nawet determinant osobowościowych właściciela i jego pracowników.

Począwszy od mikrofirm, a kończąc na innowacyjności całej gospodarki narodowej, decydujące znaczenie w analizowanej materii zawsze mają ludzie. To bowiem przedsiębiorcy i pracownicy są czynnikiem sprawczym nowych rozwiązań i zmian determinujących poziom oraz skalę innowacji.

Należy zwrócić uwagę, że udział pracowników w stymulowaniu działalności innowacyjnej mikrofirm jest zwykle nieznaczny. Jedyne w co dziewiątej jednostce gospodarczej zatrudniającej do 10 osób źródłem rozwiązań innowacyjnych są szeregowi pracownicy. Taki stan rzeczy wynika z kilku przyczyn, które ogólnie można określić mianem barier ludzko-organizacyjnych.

Główną rolę w rozwoju mikroprzedsiębiorstwa odgrywa właściciel, którego wizja rozwoju firmy i stosowany styl zarządzania decydują o całokształcie działalności danego podmiotu. Każdy przedsiębiorca, który chce być innowacyjny, powinien pielęgnować i rozwijać w sobie takie cechy, jak: kreatywność, elastyczność, umiejętność zarządzania ludźmi oraz komunikatywność i otwartość. Przedsiębiorca posiadający takie atrybuty służyłby kadrze dobrym przykładem i stał się gwarantem sukcesu oraz liderem zmian, który wytycza właściwy kierunek rozwoju.

Nie ulega jednak wątpliwości, że w kwestii rozwijania działalności innowacyjnej nie należy ograniczać się tylko do osoby właściciela firmy. Wyniki ba-

dań potwierdzają, że wykorzystywanie pomysłów pracowników ma pozytywny wpływ na poziom innowacyjności przedsiębiorstw. Bardzo ważne jest zatem posiadanie kadry o wysoko rozwiniętych kompetencjach twórczych.

Stymulowaniu innowacyjności służą również wszelkie działania, które prowadzą do powstania zaufania organizacyjnego i zarządzania przez zaangażowanie, a tym samym do ukształtowania odpowiedniej kultury proinnowacyjnej.

Właściciele mikrofirm muszą mieć jednak świadomość, że sama kultura organizacyjna czy wzajemne zaufanie mogą nie wystarczyć do rozwijania działalności innowacyjnej. Pracowników należy zachęcać do angażowania się w proces zmian i przedstawiania propozycji nowych rozwiązań. Temu celowi powinien służyć zestaw bodźców motywacyjnych, które mają dawać pracownikom przekonanie o realnych korzyściach, jakie wynikają ze zgłaszania pomysłów i uczestniczenia w procesie innowacyjnych zmian.

Warunkiem koniecznym działalności innowacyjnej jest także pogłębianie i rozwijanie fachowej wiedzy wśród wszystkich zatrudnionych. Do osiągnięcia sukcesów w działalności innowacyjnej potrzebna jest kreatywność i kompetencje twórcze kadry, ale przede wszystkim wiedza na temat nowych trendów i dokonań w zakresie technologii produkcji, zarządzania i organizacji pracy czy marketingu. Ważnym zadaniem jest więc odpowiednie zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji, czyli jej zdobywanie, gromadzenie i przekazywanie, a w konsekwencji umiejętne wykorzystywanie na gruncie całego przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Andries P., Czarnitzki D., 2014, Small firm innovation performance and employee involvement, *Small Business Economics*, 43, 21-38.
- Andrzejczyk D., 2008, Ograniczenia rozwoju sektora MŚP w Polsce po 1990 roku, *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, 1, 152.
- Bartczak K., 2016, Osobowościowe uwarunkowania pracy efektywnego menedżera – przegląd badań, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(4), cz. III, 306-310.
- Baruk J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- Borkowska S., 2014, *Motywacja i motywowanie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa: WN PWN.
- Bratnicki M., Strużyna J., 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, w: *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, red. M. Juchniewicz, B. Grzybowska, Warszawa: PARP.
- GUS, 2015, *Badanie innowacji w mikroprzedsiębiorstwach. Raport końcowy*, Warszawa.
- Juchniewicz M., Grzybowska B., 2010, *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa: PARP.
- Kurowska M., 2007, Bariery funkcjonowania sektora MŚP, *Repozytorium Uniwersytetu Łódzkiego*, 203, 34-35.
- Kurtyka M., Roth G., 2012, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Warszawa: CeDeWu.
- Lublińska-Kasprzak B., 2015, *Potencjał innowacyjności w przedsiębiorstwach i otoczeniu społeczno-gospodarczym. Dobre przykłady, słabości, perspektywy na przyszłość*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce*, red. P. Zadura-Lichota, Warszawa: PARP.

- Mazurek-Kucharska B., Laskowska-Rutkowska A., Wojtczuk-Turek A., 2008, *Spoleczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Warszawa: PARP.
- Moczydłowska J., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa: Difin.
- Moczydłowska J., Kowalewski K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Warszawa: Difin.
- Nieć M., 2015, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce*, red. P. Zadura-Lichota, Warszawa: PARP.
- Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, 2008, Warszawa: MNiSW.
- PARP, 2014, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013*, Warszawa.
- PARP, 2015, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Warszawa.
- Smith A., Courvisanos J., Tuck J., McEachern S., 2011, *Building innovation capacity: The role of human capital formation in enterprises*, Adelaide: Department of Education, Employment and Workplace Relations.
- Szpor A., Śniegocki A., 2012, *Ekoinnowacje w Polsce*, Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.
- Tarnawa A., 2015, *(Nie)oczekiwana mikroinnowacyjność*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce*, red. P. Zadura-Lichota, Warszawa: PARP.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. nr 173, poz. 1807.
- Wilimowska Z., Urbańska K., 2009, *Uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw na polskim rynku*, Nysa: Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie.

## Human Capital as a Determinant of Innovation Activities in Microenterprises

**Abstract.** *The main objective of this paper is to describe the role and importance of employees in the process of innovation activities in microenterprises. The second aim is to identify opportunities for stimulating innovation through better human capital management. The article contains considerations about the significance of human capital in the process of organization development and innovation activity, the role of microenterprises in the Polish economy, the level of development, sources of innovation in microenterprises and barriers to innovation activities. The key part of the article is the description of areas of human capital management that are crucial for innovation in microenterprises. The theoretical considerations are supported with results of empirical studies described in the literature and other available research reports.*

**Keywords:** *human capital, microenterprise, innovations*



**Joanna Kubicka**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania  
e-mail: joanna.kubicka@handlowa.eu  
tel. 71 333 11 26

**Hanna Dubanevich**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania  
e-mail: annad54321@gmail.com  
tel. 71 333 11 26

## **Kapitał intelektualny czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw**

**Streszczenie.** Artykuł przedstawia wyniki badań jakościowo-ilościowych, których celem było ustalenie poziomu wiedzy pracowników na temat kapitału intelektualnego, ich opinii dotyczących poziomu wdrażania koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwach, w których pracują, oraz barier utrudniających ten proces. Badanie przeprowadzono w oparciu o ankietę wśród 100 pracowników dużych, średnich oraz małych i mikroprzedsiębiorstw, dobranych w sposób celowy, zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. Badanie zrealizowano w 2016 r. Ustalono, że poziom wiedzy badanych pracowników na temat kapitału intelektualnego jest niewystarczający. W większości przedsiębiorstw nie stosuje się zarządzania kapitałem intelektualnym, co może skutecznie hamować tworzenie ich trwałej przewagi konkurencyjnej. Koncepcja ta jest najczęściej stosowana przez przedsiębiorstwa duże i średnie. Jako najważniejsze bariery ograniczające tworzenie i zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwach wskazano przywiązywanie kadry zarządzającej do tradycyjnych rozwiązań oraz brak standardowych narzędzi zarządzania nim.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi

### **Wstęp**

Proces globalizacji, postęp technologiczny i szybki przepływ informacji sprawiają, że firmy konkurencyjne są często do siebie podobne w zakresie wykorzystywanych zasobów, współpracy z dostawcami, sposobów oddziaływania na klientów itd. Okazuje się, że tradycyjne źródła sukcesu, takie jak: produkt,

proces technologiczny i dostęp do zasobów finansowych, tracą na popularności na rzecz niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, które stają się decydujące z perspektywy konkurencyjności. Wraz z upowszechnianiem i upodabnianiem się czynników wytwórczych rośnie bowiem znaczenie indywidualności i niepowtarzalności, których poszukuje się w zasobach niematerialnych.

Kapitał intelektualny stał się najcenniejszym zasobem każdego rodzaju organizacji. Naukowcy i specjaliści twierdzą, że jest on obecnie kluczowym czynnikiem innowacji, rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa [Murale i Ashraf 2010], stanowiąc nawet 75% jego wartości [Singh i Narwal 2016]. Potwierdzają to wyniki licznych badań i powstające na ich podstawie opracowania naukowe [Kanchana i Mohan 2017; Buenechea-Elberdin 2017]. W związku z tym za istotne uznano zbadanie poziomu wiedzy na temat kapitału intelektualnego wśród przedstawicieli lokalnych przedsiębiorstw, aby trafniej identyfikować, a następnie usuwać bariery lub minimalizować skutki ewentualnych problemów pojawiających się w procesie wdrażania tej koncepcji.

## 1. Kapitał intelektualny – ustalenia terminologiczne

Kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną. Składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenie się), przez inwencje, do tworzenia cennych relacji z innymi [Armstrong i Taylor 2016; Hofman 2011].

Organizacja ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju (OECD) definiuje kapitał intelektualny, wprowadzając wartość ekonomiczną dwóch kategorii nienamaterialnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego [Zygmański 2016].

W definicji kapitału intelektualnego mieści się nie tylko siła ludzkiego umysłu, ale również marka i znaki handlowe, a nawet aktywa zaksięgowane w wartościach historycznych, które przekształciły się w coś o znacznie większej wartości [Golińska-Pieszyńska 2013: 125]. Innymi słowy, kapitał intelektualny to różnica między wartością rynkową firmy a kosztem wymiany jej aktywów [Armstrong i Taylor 2016], czyli połączenie niematerialnych aktywów, które umożliwiają firmie funkcjonowanie i prosperowanie, ponieważ zostały sformalizowane, uchwycone, zmuszone do działania i są stale sprawdzane w celu stworzenia oferty o wyższej wartości dla klientów i udziałowców. Jest on zatem sumą ukrytych aktywów przedsiębiorstwa nieuwzględnianych w jego sprawozdaniu finansowym, obejmującą zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co



zostaje po ich odejściu [Hofman 2011; Nita 2013; Rodrigues Vaz i in. 2015; Hematfar i in. 2015].

Najczęściej uwzględnianymi komponentami kapitału intelektualnego są: kapitał ludzki (suma wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych i doświadczeń ludzi zatrudnionych w organizacji, nie należy do organizacji); kapitał organizacyjny (reguluje struktury i relacje wewnątrz organizacji); kapitał rynkowy (relacje z klientami, otoczeniem, wizerunek firmy w otoczeniu itp.).

Kapitał intelektualny występuje we wszystkich kategoriach przedsiębiorstw. Jest ukrytym potencjałem, który tkwi zarówno w nowoczesnych formach organizacji, stwarzających najlepsze warunki do jego rozwoju, jak i w różnej wielkości organizacjach tradycyjnych. Stopień dostrzegania znaczenia kapitału intelektualnego wynika także z przedmiotu działalności, branży, w jakiej przedsiębiorstwo działa.

W przeprowadzonych badaniach przyjęto poniższą terminologię pojęcia kapitał intelektualny. Jest to suma wiedzy posiadanej przez ludzi, którzy tworzą społeczność organizacji, oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w elementy jego wartości. Obejmuje on wszystkie niewymierne składniki kształtujące różnicę pomiędzy całkowitą wartością firmy a jego wartością finansową. Jego strukturę przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura kapitału intelektualnego

Struktura kapitału intelektualnego	Czynniki
Kapitał ludzki	– <i>know-how</i> – wiedza i umiejętności pracowników – motywacja pracowników
Kapitał strukturalny	– infrastruktura techniczna i bazy danych – własności intelektualne (patenty, licencje, znaki towarowe)
Kapitał relacyjny	– relacje z klientami – relacje z inwestorami i interesariuszami

Źródło: opracowanie na podstawie Skrzypek 2014; Armstrong i Taylor 2016; Antczak 2013; Dawidziuk 2016.

Koncepcja kapitału intelektualnego zakłada odchodzenie od koncentrowania się na zasobach finansowych i materialnych organizacji na rzecz zatrudnionych w niej ludzi i wartości niematerialnych, takich jak wiedza oraz doświadczenie zmotywowanych i zaangażowanych pracowników, reputacja firmy i potencjał rozwojowy samego przedsiębiorstwa. Dokładna identyfikacja składników kapitału intelektualnego pozwala na lepsze zrozumienie jego istoty oraz podjęcie działań zmierzających do zwiększenia jego potencjału, zwłaszcza że wszystkie elementy składowe kapitału intelektualnego są ze sobą ściśle powiązane, a jego siła wyini-

ka z integracji oraz interakcji poszczególnych elementów. Do efektywnej pracy kapitału ludzkiego niezbędny jest kapitał organizacyjny, bo kapitał rynkowy bez wsparcia kapitału ludzkiego i organizacyjnego nie spowoduje wzrostu kapitału intelektualnego. Nawet najlepsza marka czy znak towarowy nie przyniosą sukcesu przedsiębiorstwu, gdy jego pracownicy nie będą rozwijać swoich umiejętności lub zabraknie odpowiedniej struktury organizacyjnej czy infrastruktury innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

Wdrożenie koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie jest procesem trudnym, który wymaga nie tylko znacznych nakładów finansowych, ale co często trudniejsze – odpowiednich kompetencji i otwartości na rozwój i zmiany pracowników, menedżerów i właścicieli.

Główną barierę wdrażania i rozwoju kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie stanowi specyfika jego komponentów. Kapitał ten bazuje na aktywach trud-

Tabela 2. Bariery w stosowaniu koncepcji kapitału intelektualnego

Rodzaj bariery	Charakterystyka
Bariera mentalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przywiązanie kadry zarządzającej do tradycyjnych rozwiązań</li> <li>– brak przekonania o potrzebie i/lub możliwość efektywnego wdrożenia systemu zarządzania kapitałem intelektualnym</li> <li>– niechęć do zmian postrzeganych niejednokrotnie jako zaburzenie dotychczasowego porządku organizacyjnego</li> </ul>
Bariera kulturowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak kultury dzielenia się wiedzą – obawa przed utratą dotychczasowej pozycji</li> <li>– negowanie konieczności wdrażania innowacyjnych rozwiązań i zwiększenia elastyczności działania</li> <li>– niedoceniając znaczenia budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi przedsiębiorstwa</li> </ul>
Bariera kompetencyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak wiedzy menedżerów na temat nowoczesnych koncepcji zarządzania</li> <li>– brak umiejętności stosowania nowoczesnych narzędzi pomiaru efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym</li> <li>– wielość koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego utrudniająca popularyzację idei</li> <li>– brak wystandaryzowanych narzędzi zarządzania kapitałem intelektualnym</li> </ul>
Bariera organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak rozwiniętych systemów informacyjnych niezbędnych do sprawnego przepływu wiedzy w organizacji</li> <li>– utrata cennej wiedzy związana z dużą fluktuacją pracowników</li> </ul>
Bariera finansowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dążenie do maksymalizacji zysku kosztem ograniczenia nakładów inwestycyjnych na aktywa niewidzialne</li> <li>– wysokie koszty wdrożenia systemu zarządzania kapitałem intelektualnym</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie Kupczyk 2013; Skrzypek 2014; Armstrong i Taylor 2016; Antczak 2013; Dawidziuk 2016; Trocka 2015; Novas i in. 2017.

no wymiernych, co z jednej strony stanowi atut w walce konkurencyjnej, z drugiej zaś stwarza trudności w efektywnym zarządzaniu nim. Co więcej, inwestowanie w aktywa niematerialne w krótkim okresie oznacza koszty, a dopiero w długiej perspektywie daje szansę na wygenerowanie stopy zwrotu. Skutkuje to obniżeniem bieżącej rentowności, co nie zawsze jest dobrze odbierane przez inwestorów zainteresowanych zyskami w krótkim czasie.

Dotychczasowe badania i opinie specjalistów pozwalają na wskazanie wielu innych barier utrudniających lub wręcz uniemożliwiających kompleksowe zastosowanie koncepcji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach [Novas i in. 2017]. Do najbardziej istotnych należy zaliczyć te zestawione w tabeli 2.

Warto też zaznaczyć istnienie dodatkowej bariery związanej z zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Jest nią ochrona tego kapitału, gdyż dotychczasowe ustawodawstwo w wielu krajach nie jest jeszcze na tyle rozwinięte, by zapewnić bezpieczeństwo posiadanym aktywom niematerialnym.

## 2. Metodologia badań własnych

Przeprowadzone badania miały na celu znalezienie odpowiedzi na postawiony problem badawczy, który przybrał postać następujących pytań:

1. Jaki jest poziom wiedzy badanych pracowników na temat kapitału intelektualnego?

2. Jakie są opinie respondentów na temat wpływu poszczególnych elementów struktury kapitału intelektualnego na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i uzyskanie przewagi konkurencyjnej?

3. Jakie są opinie pracowników na temat poziomu wdrażania koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwach, w których pracują?

4. Jakie są opinie pracowników na temat barier we wdrażaniu koncepcji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach, w których pracują?

Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. W badaniu wzięło udział 100 osób, z czego 65% stanowiły kobiety, zaś 35% mężczyźni. Respondentami byli zarówno specjaliści, jak i kadra kierownicza, zatrudnieni w mikro (6%), małych (14%), średnich (46%) i dużych (34%) przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska. Próba badawcza została dobrana w sposób celowy, głównie ze względu na możliwości przeprowadzenia badań, ale także na to, iż dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi można wyeksponować i lepiej rozpoznać zjawiska czy procesy będące przedmiotem badania [Kotler 2005: 136-137]. Badanie zostało przeprowadzone w 2016. Otrzymane wyniki poddano analizie statystycznej przy wykorzystaniu pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics wersja 21.0.

Badanie zostało przeprowadzone przez zespół badawczy w ramach współpracy naukowej studentów i dydaktyków, realizowanej w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu, częściowo w ramach badań statutowych uczelni.

### 3. Opis wyników badania

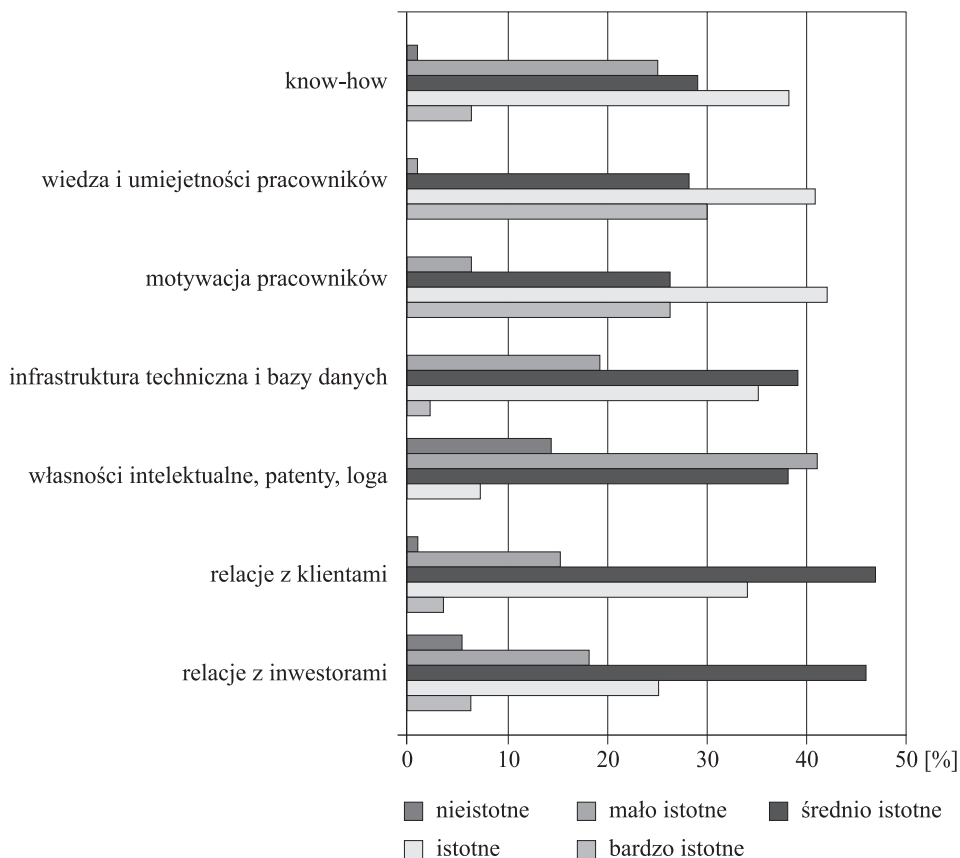
Respondenci w pierwszej kolejności zostali zapytani o to, czy znają pojęcie „kapitał intelektualny”. Zdecydowana większość (72%) stwierdziła, że wie, czym jest kapitał intelektualny. W kolejnym pytaniu poproszono badanych o samodzielne zdefiniowanie tego pojęcia, z uwzględnieniem wszystkich jego komponentów. Tylko 3% respondentów potrafiło samodzielnie zdefiniować, czym jest kapitał intelektualny, choć nikt nie umiał przedstawić kompletnej definicji, która zawierałaby wszystkie jego elementy. Respondenci wskazali tylko na *know-how* i wiedzę pracowników oraz ich wkład w rozwój firmy.

W kolejnym pytaniu zapytano respondentów o opinię na temat wpływu różnych czynników kapitału intelektualnego (*know-how*, wiedza i umiejętności pracowników, motywacja pracowników, infrastruktura techniczna i bazy danych, własności intelektualne: patenty, licencje, znaki towarowe; relacje z klientami) na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Przy ocenie respondenci korzystali z pięciopunktowej skali, gdzie 5 oznaczało bardzo istotny, a 1 – bez znaczenia. Według ponad 60% respondentów największe znaczenie dla uzyskiwania dobrych wyników finansowych i przewagi konkurencyjnej ma znajdujący się w nim kapitał ludzki, czyli wiedza i umiejętności pracowników oraz poziom ich motywacji, w dalszej kolejności zaś kapitał relacyjny z klientami i inwestorami. Najmniej istotnym elementem kapitału intelektualnego wpływającym na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest według respondentów kapitał intelektualny (w postaci patentów, licencji i znaków towarowych) oraz infrastruktura techniczna i bazy danych.

Wyniki wskazały na występowanie zależności: im większe przedsiębiorstwo, tym wyższa świadomość wpływu kapitału intelektualnego na wyniki działalności organizacji i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zależność ta może wynikać z większego dążenia do maksymalizacji zysku i jego wartości w dużych przedsiębiorstwach przez zatrudnionych menedżerów niż w małych i mikroprzedsiębiorstwach, gdzie osobą zarządzającą jest często właściciel, który dąży do optymalizacji podatkowej, a nie do księgowej maksymalizacji wartości wyniku finansowego.

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o odpowiedź, czy w ich przedsiębiorstwach znane jest pojęcie kapitału intelektualnego i czy stosuje się zarządzanie tym kapitałem. W opinii 48% badanych w przedsiębiorstwach, w których pracują, brakuje wiedzy na temat kapitału intelektualnego, a koncepcja zarządzania tym kapitałem nie jest wdrożona i stosowana. Wyniki wskazują, że 25% bada-

Wykres 1. Opinie respondentów na temat wpływu kapitału intelektualnego na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i uzyskanie przewagi konkurencyjnej



Źródło: opracowanie własne.

nych pracowników zna pojęcie kapitału intelektualnego, jednak pracuje w przedsiębiorstwie, w którym nie stosuje się polityki personalnej ukierunkowanej na działania w zakresie zarządzania tym cennym zasobem. Może to stanowić swoiste zagrożenie dla przedsiębiorstwa, ponieważ oznacza, że pracownicy, którzy mają większe oczekiwania wobec pracodawcy, np. związane z rozwojem kompetencji zawodowych, zaczną myśleć o zmianie pracodawcy, co obniży ich efektywność w obecnym miejscu pracy.

Respondentów zapytano również o ich opinię na temat barier ograniczających wdrożenie koncepcji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Jako naistotniejszą barierę wskazano pracujących w tym przedsiębiorstwie ludzi, w szczególności przywiązywanie kadry zarządzającej do tradycyjnych rozwiązań. Dużym ogra-

Tabela 3. Opinie na temat barier wdrażania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach (w %)

Bariery wdrażania kapitału intelektualnego	Odsetek odpowiedzi
Przywiązanie kadry zarządzającej do tradycyjnych rozwiązań	68
Brak standardowych narzędzi zarządzania kapitałem intelektualnym	67
Utrata cennej wiedzy związana z dużą fluktuacją pracowników	58
Różnorodność koncepcji kapitału intelektualnego utrudniająca popularyzację idei	51
Brak kultury dzielenia się wiedzą – obawa przed utratą dotychczasowej pozycji	25
Wysokie koszty wdrożenia systemu zarządzania kapitałem intelektualnym	18
Brak umiejętności stosowania nowoczesnych narzędzi pomiaru efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym	16

Źródło: opracowanie własne.

niczeniem okazuje się także brak znanych, standardowych narzędzi zarządzania kapitałem intelektualnym, gdyż różnorodność koncepcji kapitału intelektualnego utrudnia jej popularyzację wśród pracowników. Inną istotną barierą w zarządzaniu kapitałem intelektualnym jest potencjalna utrata cennej wiedzy związana z dużą fluktuacją pracowników oraz koszt rozwoju innych osób w celu uzupełnienia brakujących kompetencji. Pozostałe ograniczenia utrudniające wdrożenie koncepcji kapitału intelektualnego wskazano w tabeli 3.

#### 4. Wnioski z badań, postulaty i rekomendacje

Na podstawie przeprowadzonego badania sformułowano kilka wniosków i postulatów:

1. Poziom wiedzy na temat kapitału intelektualnego wśród badanych pracowników jest niezadowalający. Respondenci nie byli w stanie samodzielnie zdefiniować tego pojęcia, uwzględniając wszystkie jego komponenty. Podstawowym problemem związanym z kapitałem intelektualnym jest brak jednolitej definicji tego pojęcia, z określającej jego poszczególne składniki. Tym bardziej zasadne wydają się więc działania popularyzujące wiedzę na temat kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych najmniejszych, zarówno wśród kadry menedżerskiej, jak również specjalistów i zwykłych pracowników.

2. Respondenci nie mają kompleksowej wiedzy na temat wpływu poszczególnych elementów struktury kapitału intelektualnego na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw, co może tłumaczyć ich trudności w rozwoju i ekspansji na rynku.

3. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga rozpoznania determinant tworzenia poszczególnych komponentów tego kapitału i diagnozowania zachodzących między nimi relacji. Takie podejście wynika z faktu, że w każdym przedsiębiorstwie występują odmienne czynniki, które wpływają na rozwijanie składowych kapitału intelektualnego, ale muszą być one dobrane w sposób komplementarny.

4. Tylko w niektórych przedsiębiorstwach kapitał intelektualny jest kształtowany, utrzymywany i zarządzany w sposób zorganizowany, świadomy, a przede wszystkim strategiczny. Może to oznaczać, że organizacje nie w pełni korzystają ze swoich najcenniejszych zasobów, tracąc szansę na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

5. Jedną z największych barier we wdrażaniu koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie jest niski poziom wiedzy na ten temat wśród jego pracowników, zwłaszcza kadry kierowniczej i właścicieli. Otwarcie się na tę koncepcję oraz zmiana świadomości osób podejmujących najważniejsze decyzje w przedsiębiorstwie w stronę dostrzegania i doceniania kapitału ludzkiego jest dobrym początkiem na drodze tworzenia i kształtowania kapitału intelektualnego, a w konsekwencji osiągnięcia dobrych wyników finansowych i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

Dążąc do wzrostu konkurencyjności polskiej gospodarki, a także mając na uwadze mocno ograniczone ludzkie zasoby pracy oraz stale rosnącą liczbę i siłę zarówno lokalnej, jak i globalnej konkurencji, trzeba mieć świadomość znaczenia kapitału intelektualnego dla rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw, a przy tym wiedzę na temat praktycznego wdrożenia tej koncepcji, gdyż jest to kluczowy czynnik innowacyjności oraz trwałego rozwoju lokalnych organizacji i całego regionu. W tym zakresie istnieje potrzeba prowadzenia dalszych badań empirycznych w różnych aspektach i kontekstach oraz działań edukacyjnych i rozwojowych wśród przedstawicieli przedsiębiorstw.

## Literatura

- Antczak Z., 2013, *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, Warszawa: Difin.
- Armstrong M., Taylor S., 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Buenechea-Elberdin M., Structured literature review about intellectual capital and innovation, *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 262-285.
- Dawidziuk R., 2016, *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Golińska-Pieszyńska M., 2013, *Kapitał intelektualny w sferze nauki: warunki rozwoju*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Hematfar M., Karimdavijani M., Rostami Y., Ghahri Saremi S., 2015, Overview of Intellectual Capital, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(105), 56-62.

- Hofman M., 2011, Controlling kapitału intelektualnego – koncepcja rozwiązania, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 23, 81-89.
- Kanchana N., Mohan R., 2017, A Review of Empirical Studies in Intellectual Capital and Firm Performance, *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, styczeń, 52-58.
- Kotler Ph., 2005, *Marketing*, Poznań: Rebis.
- Kupczyk T., 2013, *Kompetencje kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa: Difin.
- Murale V., Ashraf A., 2010, Impact of Intellectual Capital on Firm Value: A Panel Data Analysis of Indian IT firms, *Advance in Management*, 3(7), 1-23.
- Nita B., 2013, Wycena kapitału intelektualnego w raportach menedżerskich, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 761, 20-21.
- Novas J.C., Alves M., Cêu G. do, Sousa A., 2017, The role of management accounting systems in the development of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286-315.
- Rodrigues Vaz C. i in., 2015, Measurement Models of Intellectual Capital for the Decision Making and Performance Variables, *Global Journal of Management and Business Research: G Interdisciplinary*, 1, 23-30.
- Singh R.D., Narwal K.P., 2016, An Examination of the Relationship between Intellectual Capital Efficiency and Financial Performance, *South Asian Journal of Management*, 23(3), 78-101.
- Skrzypek E., 2014, *Pomiar kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie – aspekty metodyczne*, Lublin: UMCS.
- Trocka M., 2015, *Korzyści i problemy dotyczące wdrożenia koncepcji sprawozdania z kapitału intelektualnego*, Gdańsk: Wyd. UG.
- Zygmański T., 2016, Wycena kapitału intelektualnego jako paradygmat współczesnej rachunkowości, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/1(80), 189-200.

## Intellectual Capital as a Success Factor of Modern Businesses

**Abstract.** *The paper presents results of a quantitative and qualitative study aiming to identify workers' intellectual capital, their opinion about the level of implementation of intellectual capital management in their companies and barriers hindering this process. The study is based on responses of a purposive sample of 100 employees of large, medium-sized, small and micro enterprises located in the Lower Silesian region, which was collected in 2016. It was found that the level of respondents' knowledge about intellectual capital was insufficient. Most companies do not use intellectual capital management, which can prevent them from developing a lasting competitive advantage. Intellectual capital management tends to be used by large and medium enterprises. The major barriers to developing and managing intellectual capital in enterprises include the attachment of management staff to traditional solutions and the lack of standard intellectual capital management tools.*

**Keywords:** *intellectual capital, human capital, human resources management*



**Małgorzata Suchacka**

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
Instytut Socjologii  
e-mail: malgorzata.suchacka@us.edu.pl  
tel. 32 359 18 89

## **Znaczenie komunikacji w kontekście rozwoju innowacji – analiza wybranych uwarunkowań socjologicznych**

***Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie istotnych wątków teoretycznych związanych ze znaczeniem komunikacji w kontekście rozwoju innowacji. Nawiązanie do wybranych koncepcji ma przybliżyć temat i przygotować do pogłębienia badań z uwzględnieniem podstawowych kategorii socjologicznych, które – jak się okazuje w praktyce – mają znaczenie priorytetowe. Poruszane wątki koncentrują się wokół procesu komunikacji, wprowadzania innowacji oraz stosowanych socjotechnik, budowania kapitału ludzkiego i społecznego, przepływu wiedzy w organizacji, ale także w ujęciu regionalnym, zagrożeń organizacyjnych oraz procesu dezorganizacji. Świadomość wagi poruszanych problemów pozwoli praktykom lepiej funkcjonować w złożonym systemie organizacji oraz jej otoczeniu.*

***Słowa kluczowe:** komunikacja, innowacje, kapitał ludzki i społeczny, zagrożenia, dezorganizacja, socjotechnika*

### **Wstęp**

W rozważaniach na temat rozwoju innowacji ważne miejsce zajmuje kwestia komunikacji w tych procesach. Jest to zagadnienie wielowymiarowe, a dla praktyków będzie miało coraz większe znaczenie, ponieważ dotyczy sytuacji wprowadzania określonych zmian. Do istotnych zagadnień w tej mierze należy zaliczyć: powstawanie sieci relacji międzyludzkich, ich źródła, bariery i możliwości ich wykorzystania oraz złożoność tych procesów. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych wątków teoretycznych związanych ze znaczeniem komunikacji

w kontekście rozwoju innowacji. Uwaga zostanie poświęcona głównie komunikacji wewnątrz organizacji, ale także tworzeniu sieci powiązań poza jej strukturą. Postępowanie badawcze będzie polegało na analizie teoretycznej wybranej literatury i krytycznym do niej podejściu. Nawiązanie do wybranych koncepcji ma przybliżyć czytelnikowi temat i przygotować do pogłębienia badań – być może już o empirycznym charakterze – z uwzględnieniem podstawowych kategorii socjologicznych, które – jak się okazuje w praktyce – mają znaczenie priorytetowe.

## **1. Podstawa komunikacji – świadomość ważnych pojęć natury społecznej**

Jednymi z ważniejszych pojęć dla opisu stanu przygotowań do wdrożenia innowacji oraz charakteru relacji międzyludzkich są kapitał ludzki oraz społeczny. Kategorie te są podstawą tworzenia więzi i odpowiedniego poziomu integracji jednostek, jak również przedsiębiorstw. W pierwszym przypadku badacze skupiają się na analizowaniu niematerialnych cech grupy społecznej, takich jak: zdolności, wykształcenie, zdrowie czy przedsiębiorczość. Początkowo kapitałem ludzkim zajmowali się ekonomiści, koncentrując się na wpływie inwestycji i zwrocie tych inwestycji w skali jednostki i przedsiębiorstwa [Becker 1990: 44]. Dostrzegli oni jednak wyraźnie socjologiczne wymiary zjawiska, wskazując na takie elementy, jak: kompetencje, zręczności intelektualne i motywacje jednostki. Wzięli również pod uwagę skłonności do zachowań etycznych, kwestie władzy organizacyjnej oraz predyspozycje osobowościowe [Bratnicki i Strużyna 2001: 70]. Stawiano i sprawdzano hipotezy o procesach gromadzenia kapitału ludzkiego, przekazu specyficznej wiedzy i umiejętności pomiędzy różnymi grupami [Suchacka 2012: 25]. Drugim ważnym pojęciem związanym z gotowością do wprowadzania innowacji i wyraźnie łączącym się z kapitałem ludzkim jest kapitał społeczny, który nie jest już tylko własnością jednostki. Jego utrwalenie zależy od jakości więzi i coraz bardziej od poziomu integracji w całym regionie, co wiąże się w oczywisty sposób z poziomem komunikacji interpersonalnej. Pierre Bourdieu, uważany za jednego z twórców tego pojęcia, definiował je jako „zbiór rzeczywistych lub potencjalnych zasobów, które są związane z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych form znajomości i wzajemnego uznania – innymi słowy, z przynależnością do grupy – które umożliwiają każdemu ze swoich członków wsparcie dzięki posiadanemu przez całą zbiorowość kapitałowi” [Bourdieu 1986: 248]. Takie rozumienie tego pojęcia nawiązuje do kategorii sieci relacji, jak i zbiorowości. Bourdieu podkreślał możliwe zagrożenia wynikające z wyrachowanych działań określonych grup interesów. Obecnie widać jednak, że kapitał społeczny wiąże się z kwestią sieciowości relacji społecznych. Rozpatrując zagadnienie innowacji w kontekście regionalnym, można dostrzec aspekty

sieciowości kapitału społecznego, takie jak: relacje i powiązania, wspólne wartości i normy, zaufanie wewnątrzgrupowe i ponadgrupowe, które mają znaczenie priorytetowe.

Wymiana informacji, zasobów wiedzy i wsparcia, jakie występują w korzystnej sieci wzajemnych kontaktów, prowadzi do osiągnięcia założonych celów. Proces ten powinien być stale podtrzymywany i pielęgnowany. Samo zjawisko zostało przez badaczy nazwane *networkingiem*. Wzajemne rekomendowanie swoich usług, dzielenie się wiedzą, a w razie potrzeby – konkretną pomocą powinno opierać się na kategorii zaufania. Kontakty *networkingowe* są skuteczne, gdy zakładają długofalowość i systematyczność. Przedsiębiorcy często zbyt późno uświadamiają sobie, że podtrzymywanie dotychczasowej znajomości bywa ważniejsze niż zawieranie nowej. Budowaniem takiej sieci kontaktów zajmują się zarówno małe przedsiębiorstwa, jak i korporacje. Niektóre firmy wpisują te działania w swoje strategie [Wendt i Turniak 2006]. Głównym założeniem tworzenia sieci relacji jest szukanie osób lub instytucji mających wspólne interesy i znających odpowiedź na pytania: „kto wie co”, „jak i kiedy mogę to wykorzystać”, „czy są możliwości współpracy i znalezienia odpowiednich partnerów”<sup>1</sup> [por. Lamont 2010]. Konkretnie zachowania w sieci powinny być świadomie kształtowane i z reguły wiążą się z zamiarem uzyskania pomocy i wsparcia. Partnerzy pragną zaznaczyć swoją aktywność w sieci, wyrazić swoje życzenia i potrzeby, pozostawać w merytorycznym kontakcie, a niejednokrotnie także podkreślać swą wiodącą rolę w grupie tematycznej [Deffree 2010: 16]. Wynikiem takiej współpracy jest utworzenie sieci jak największej liczby interesariuszy i zbudowanie środowiska wspólnych perspektyw, które może zapewnić lepsze podejmowanie decyzji przy rozwiązywaniu problemów.

## **2. Znaczenie otoczenia organizacji – kreatywni specjaliści i interesariusze**

Regionalny wymiar komunikacji interpersonalnej oznacza konkretne działania w znanym otoczeniu: aktywność obywatelska, postawy przedsiębiorcze, przychylność decydentów i bliskość badaczy – specjalistów z określonych dziedzin – wszystko to korzystnie wpływa na podejmowaną współpracę. Szczególnie interesujące, biorąc pod uwagę rozwój społeczny, są powiązania świata nauki i biznesu. Terytorialna bliskość ważnych partnerów systemu sprzyja powstawaniu firm odpryskowych, inkubatorów i parków technologicznych, biur komercjalizacji badań i ochrony praw patentowych, sieci naukowych, lokalnych porozumień produkcyjnych oraz klastrów. Wszystkie te podmioty stawiają sobie za główny

<sup>1</sup> [www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Social-networking-helps-sustain-innovation-67347.aspx](http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Social-networking-helps-sustain-innovation-67347.aspx) [dostęp: 1.02.2017].

cel zapewnienie możliwości transferu wiedzy i technologii oraz systemu obsługi dla przedsiębiorstwa [Shearmur, Doloreux 2000: 1065-1082]. Rozważania na temat sieciowego charakteru relacji społecznych w ujęciu regionalnym powinny zatem uwzględniać ich wielowymiarowość i złożoną naturę. Główni interesariusze wywodzący się ze sfer gospodarki, polityki, kultury, aktywności obywatelskiej to najważniejsi aktorzy życia publicznego, którzy uświadamiając sobie wspólne cele, dążą do ich osiągnięcia. Specjaliści podkreślają także konieczność rozważenia kulturowego i instytucjonalnego kontekstu tych przemian. Podejmowane są próby uchwycenia istoty mechanizmów rozwoju regionalnego odwołujące się do dorobku wielu nauk, a nawet rozwijają się nowe dziedziny, jak chociażby nurt *regional studies* czy orientacja instytucjonalna pozwalająca na pełniejsze zaprezentowanie spontanicznie i strategicznie współpracujących przedsiębiorstw [Klasik i Kuźnik 2010: 85].

Mając na uwadze skomplikowaną naturę współpracy, warto mieć wiedzę z zakresu rozwoju społecznego opartego na mechanizmach wewnętrznych. To właśnie w koncepcjach rozwoju endogennego podkreślono znaczenie kapitału ludzkiego i konieczności jego stałego wzmacniania. Na takim fundamencie zbudowana została także koncepcja „regionu uczącego się”. Cechuje go specyficzna struktura powiązań personalnych i instytucjonalnych, szerokie uczestnictwo aktorów regionalnych w partnerstwie publicznym i prywatnym, a także umiejętne łączenie kompetencji. Za autora tej koncepcji uznawany jest Richard Florida, który odniósł procesy zachodzące w organizacjach, takie jak: ustawiczne dokształcanie i uczenie się, pogłębianie wiedzy, poszukiwanie nowych rozwiązań, do regionu. Wyróżnił też wiele charakterystycznych elementów „regionu uczącego się”, takich jak: infrastruktura organizacji firm produkujących dobra lub usługi, infrastruktura zasobów ludzkich stanowiących zabezpieczenie rynku pracy i produkcji dóbr, infrastruktura fizyczna organizacji dystrybucji oraz infrastruktura uwarunkowań społeczno-politycznych będąca zbiorem regulacji prawnych, standardów i zachowań modelowych między firmami a organizacjami rządowymi [Florida 1995: 527]. Ponadto region taki wyróżnia perspektywa zmian struktury społecznej, co łączy się z powstawaniem grupy aktorów terytorialnych – specjalistów innowacyjnych technologii. Zmienia się także sam wizerunek regionu, który zaczyna być postrzegany jako nowoczesny region przemysłowy będący wynikiem zespołowego procesu uczenia się regionalnych aktorów różnych podmiotów. Prace Floridy były dla wielu badaczy dość kontrowersyjne i spotkały się z krytyką głównie w odniesieniu do nieuprawnionej personifikacji „regionu” [Gorzelałak i Jałowiecki 2004: 91]. Jednak mimo zarzutów metodologicznych dotyczących przeprowadzonych przez Floridę badań przedstawiona przez niego koncepcja klasy kreatywnej na stałe weszła do kanonu pojęć związanych z rozwojem regionalnym. Termin „klasa kreatywna” definiowany jest w odniesieniu do szczególnej kategorii jednostek skoncentrowanych w bliskości terytorialnej, charakteryzującej się określo-

ną tożsamością etniczną, płciową czy obyczajową. Taki portret tej grupy sprzyja kondensacji pewnych procesów wzmacniających innowacyjność i innowacyjne myślenie. Efektem jest kreatywna atmosfera, która na zasadzie sprzężenia zwrotnego oddziałuje na całość ze zdwojoną siłą. W Polsce trudno mówić o „regionach uczących się” w znaczeniu, jakie miał na myśli Florida, jednak przykład województwa śląskiego dowodzi kształtowania się takiego podmiotu – obok klasy specjalistów (inżynierów i techników) można dostrzec także humanistyczne elity o zróżnicowanym pochodzeniu, zakorzenione w regionalnej tożsamości, o różnorodnym dorobku [Geisler 2008; Suchacka 2014].

Stosując kategorie więzi społecznych, integracji, networkingu, „regionu uczącego się” w opisie sieci relacji, nie sposób pominąć teorii interesariuszy (*stakeholders*), którą w 1984 r. zaprezentował R. Edward Freeman [1984]. Według niego interesariuszy można zdefiniować jako każdą dającą się określić grupę lub jednostkę (instytucję, ale także środowisko przyrodnicze), która może wpływać lub jest pod wpływem działania przedsiębiorstwa (organizacji) za pośrednictwem jego strategii, produktów, usług, procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur. Takie rozumienie uwzględnia sieciowy charakter zachodzących więzi. Analogiczne odniesienia można dostrzec w wymiarze regionalnym. Teoria interesariuszy koncentruje się na wielostronnych relacjach, trwale przyczyniających się do sukcesu finansowego podmiotów gospodarczych. Ich celem są korzyści wynikające ze wspólnie podzielanych wartości. Niezależnym zagadnieniem są podejmowane działania, by określone wartości zdominowały oczekiwania jak największej liczby interesariuszy. Interesujący jest proces podejmowania decyzji, szczególnie tych spełniających oczekiwania najważniejszych podmiotów w obszarze ekonomicznym i społecznym, ale także służących przetrwaniu przedsiębiorstwa. Współczesne odwołania do teorii interesariuszy służą analizom społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i tworzenia odpowiednich strategii zarządzania. W stosowanym wówczas ujęciu normatywnym analizowane są zasady postępowania, którymi menedżerowie powinni się kierować w kontaktach z grupami interesu. W ujęciu deskryptywnym dokonuje się opisu działań menedżerów i ich realnych zachowań, podobnie jak ma to miejsce w ujęciu instrumentalnym, w którym przedstawiane są rezultaty takiego postępowania i ich konsekwencje. Najbardziej inspirujące jest podejście normatywne, gdyż zmusza do refleksji nad istotą i znaczeniem biznesu we współczesnym świecie wraz całokształtem sieci powiązań funkcjonujących w różnych układach. Widać to już w podziale na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. O ile nad tymi pierwszymi można zapanować, stosując rozmaite narzędzia przymusu przyswojenia określonych norm i wartości, o tyle w przypadku drugich jest to bardzo utrudnione. Konieczności zawierania szerszych sojuszy określonych interesów wcale nie musi towarzyszyć czynna akceptacja uzgodnionych wartości i sposobów postępowania. Z tego powodu warto wracać do źródeł wszelkich kontaktów – komunikacji międzyludzkiej. Ciągła

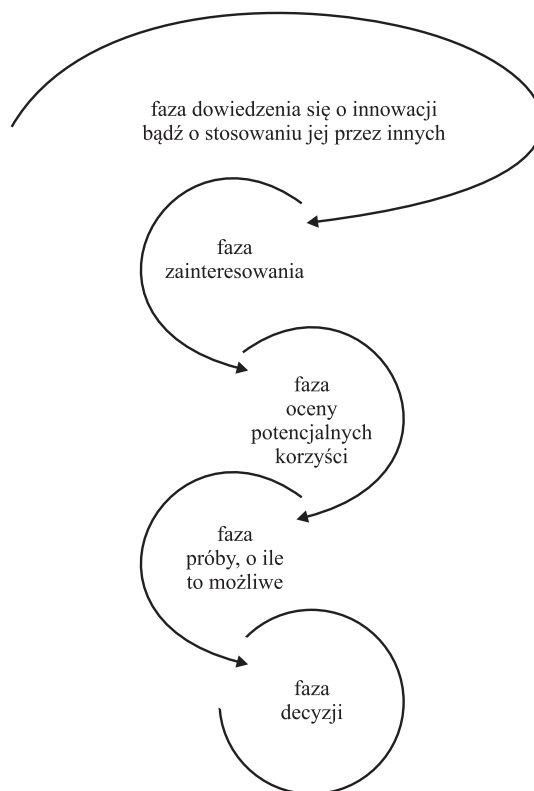
troska o jej jakość zaczyna się u podstaw wszelkich organizacji – w przypadku relacji człowieka z technologią będzie to przedsiębiorstwo.

### **3. Specyfika komunikacji w przedsiębiorstwie – fazy przyjmowania innowacji, stymulowanie zmian, stosowane socjotechniki**

Kluczową rolę w tworzeniu sieci kontaktów pełnią przedsiębiorstwa, bo to tam są jednostki mające największą motywację – szeroko rozumiany zysk, zwłaszcza finansowy. Jednostki ludzkie działają racjonalnie na rynku ekonomicznym, dążą do wymiany dóbr o tej samej lub analogicznej wartości. Tworzące się w ten sposób sieci wymiany między organizacjami mają charakter relacji biznesowych bezpośrednich i pośrednich [Miles i Snow 1992: 53-72; Achrol 1997: 56-71; Möller, Rajala i Svahn 2005: 1274-1284]. Przedsiębiorstwa jako zasadnicze ogniwa łańcucha całego systemu komunikacji przyjmują odpowiedzialność za generowanie, asymilację i dyfuzję wiedzy. Z analiz klasyków japońskich wynika, że innowacje nie są rezultatem prostego połączenia jednostkowych informacji, a ich trzonem jest odtwarzanie świata w harmonii ze szczególnym ideałem [Nonaka i Takeuchi 2000]. Istotą tych procesów jest wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa, klimat stosunków wewnętrznych, rola sektora publicznego i instytucjonalnego, wpływ sektora bankowo-finansowego oraz generalna organizacja życia społecznego. Przewagą konkurencyjną, na której tak bardzo zależy każdemu przedsiębiorstwu, zapewnia współpraca wszystkich organizacji uczących się, gromadzenie i przepływ wiedzy oraz informacji, akceptacja strumienia propozycji innowacyjnych technologii i czasem ryzykowne podejmowanie działań związanych z wdrażaniem nowych technologii.

Specyfika wprowadzania innowacji ma przebieg grupowy i indywidualny. Ten ostatni – z natury psychologiczny – wiąże się ze swoistą dezintegracją osobowości, ponieważ wprowadzenie innowacji polega na przenikaniu nowego systemu wartości bądź jego modyfikacji. Zmieniają się postawy ludzkie, a wypierane są stare wzory zachowań. Jest to źródłem wielu zakłóceń w procesie wprowadzania innowacji. Można wyróżnić pewne etapy psychospołeczne ich przyjmowania: fazę dowiedzenia się o istnieniu nowego rozwiązania lub o stosowaniu go przez innych, fazę zainteresowania, oceny potencjalnych korzyści, fazę próby, o ile to możliwe, wreszcie fazę decyzji (por. rys. 1). Dzięki świadomości łączenia się, a nawet nakładania tych etapów opracowywane są programy oddziałujące całościowo na jednostki, np. poprzez reklamę. Każda z tych faz wymaga jednak odpowiednich form komunikacji.

W wymiarze grupowym istotny jest zasięg wprowadzanych zmian. Problem ten analizował Everett M. Rogers, który stwierdził, że proporcje grup przyjmują-



Rysunek 1. Etapy psychospołeczne przyjmowania innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kozusznik 2010: 31.

cych innowacje układają się zgodnie z krzywą Gaussa. Pierwsza grupa zainteresowana innowacjami to z reguły wąska grupa nowatorów twórczo podchodzących do tej tematyki. Druga to liderzy i jednostki przodujące w danej dziedzinie – zwykle kilkanaście procent społeczeństwa. Kolejna to wczesna większość wprowadzająca w życie innowacje, a następnie późna większość. Potem jest kilkunasto-procentowa grupa maruderów, a całość zamyka grupa osób biernych, będących przeciwieństwem nowatorów [Rogers 1962]. Udział procentowy poszczególnych grup jest niezwykle interesującym tematem badawczym, biorąc pod uwagę lokalizację danej grupy, jej kulturę, historię, pochodzenie etniczne czy narodowe. Gotowość poszczególnych grup do przyjęcia innowacji zależy od wielu czynników, które wiążą się m.in. z kwestią odpowiedniej komunikacji i jakości relacji zachodzących w grupach, za co odpowiadają głównie elity.

Świadomość konieczności stymulowania innowacji z pewnością nie jest powszechna wśród elit, ani politycznych, ani gospodarczych. Stosowanie określo-

nych socjotechnik kojarzone jest z negatywnie rozumianą manipulacją. Można powiedzieć za Ervingiem Goffmanem, że jesteśmy raczej świadkami odbywającej się gry w teatrze życia codziennego, a stwarzanie pozorów i symulacji jest powszechne, choć nie zawsze uświadamiane [Goffman 1981]. Sednem komunikacji według Goffmana jest manipulacja wrażeniami. Człowiek, przekazując je bardziej lub mniej świadomie, stosuje gesty, pozory, pozy, wypowiedzi w ściśle określonych momentach, podporządkowane wyjątkowym kontekstom. Całość tych zachowań usytuowana jest w „perspektywie dramaturgicznej”. Jednostki tworzą nieprzerwany spektakl. Budzi to jednak wiele negatywnych skojarzeń, związanych z zakładaniem masek – nieszczerych intencji. Podczas gdy każdy jest tylko sobą, może być równocześnie potencjalnym zagrożeniem, próbując stać się reżyserem spektaklu. Tymczasem zorganizowane stymulowanie innowacjami jest w wielu sytuacjach najwłaściwszym rozwiązaniem, czego przykładem może być kierowanie rozwiązaniami techniczno-organizacyjnymi w Japonii. W wielu tamtejszych firmach duży nacisk kładzie się na kształcenie służb marketingowych wyspecjalizowanych w analizie rynku nowych produktów. Specjaliści, pracując w „grupach jakości”, przygotowują propozycje udoskonalenia produktów, technologii procesów ich wytwarzania, organizacji produkcji czy niezawodności wyposażenia technicznego. Bazują w tych sytuacjach na uzyskanych informacjach. Kierujący takimi „grupami jakości” to z reguły osoby z największym doświadczeniem w zarządzaniu ludźmi, umiejętnym ich motywowaniu i inspirowaniu. Źródłem ich sukcesu są umiejętności menedżerskie zaliczane do „umiejętności miękkich”. Oczywistym wnioskiem jest zatem stwierdzenie, że innowacyjność pracowników nie jest nagła i niespodziewana, ale stanowi efekt pewnego sposobu zarządzania, a nawet polityki czy – biznesowo ujmując – strategii, w której komunikacja międzyludzka odgrywa kluczową rolę. Pragmatyzm przedsiębiorców powinien zatem skłaniać ich do pogłębienia wiedzy z zakresu socjologicznych uwarunkowań stymulowania innowacji. Zawsze jednak – mając już taką wiedzę – należy pamiętać, że innowacje powinny być wprowadzane w sposób optymalny, to znaczy bez nadmiernego sceptycyzmu i optymizmu.

Zasadniczą kwestią we wprowadzaniu zmian jest znajomość podstawowych wskazań socjotechnicznych dla właściwej komunikacji o zachodzących zmianach. Pierwszy jest charakter innowacji, który może być zarówno koncepcyjny, jak i percepcyjny. Oznacza to, że skuteczni nowatorzy patrzą na liczby i ludzi, szukają tendencji i dostrzegają potrzeby i wartości, jakimi kierują się klienci. Skuteczna innowacja to taka, którą można podzielić na etapy, jest prosta i ukierunkowana na konkretny efekt. W przeciwnym wypadku wywoła zamieszanie. Rozpoczęcie innowacji powinno być możliwe z udziałem małych pieniędzy i niewielkich zasobów ze względu na wysokie prawdopodobieństwo korekt oraz koniecznych udoskonaleń. Mała skala ograniczy ewentualne straty. Innowacja wymaga pracy, koncentracji energii, zespolonych wysiłków, właściwego przy-



wództwa, skupienia się na terażniejszości. Wybitny analityk innowacji Peter F. Drucker wskazywał, że konieczne jest także dopasowanie emocjonalne nowatorów, czyli świadomość swoich mocnych stron, w przeciwnym razie nie będą oni w stanie wytrwale i z pełnym zaangażowaniem pracować [Drucker 1992]. Ważne jest także przygotowanie na sytuacje frustrujące. Pracownicy nie powinni być zaskakiwani wdrażaniem innowacji ani poddani pozorom stosowania przymusu w tej kwestii. Prezentacja planów, schemat organizacji zmian, rozpraszanie wątpliwości oraz uzyskanie aprobaty grup formalnych i nieformalnych będzie sprzyjać niwelowaniu plotek czy pogłosek. Istotną rolę pełnią też koordynatorzy wprowadzanych zmian. To od nich zależy jakość komunikowania i tworzenia pozytywnego klimatu dla planowanych innowacji. Powinny to być osoby z dużym autorytetem nieformalnym i umiejętnością obiektywnej oceny. Koordynujący całość procesów wdrażania innowacji powinni mieć świadomość, że jest to proces, który nie może być wprowadzany gwałtownie, bo to zawsze będzie rodzić opór. Trzeba zostawić trochę czasu na refleksję, namysł, analizę, zapoznanie się z całością, oswojenie i przystosowanie do nowych warunków. Wyrazem gotowości na wprowadzane modyfikacje jest otwartość na zmianę miejsca w strukturze firmy czy przyjęcie na siebie nowej roli.

#### **4. Nowe zespoły pracownicze: nowe relacje – nowe wyzwania**

Zagadnienie sieciowości zachodzących relacji oraz zaufania wewnątrzgrupowego ma szczególne znaczenie w czasach, gdy wiele z nich odbywa się poprzez kontakty wirtualne. Są one częścią systemu, wspierając zachodzące zmiany. Przedsiębiorstwa nie tylko utrzymują więzi z klientami i interesariuszami zewnętrznymi poprzez możliwości, jakie daje globalna sieć, ale także wykorzystują tę szansę, tworząc wirtualne zespoły pracownicze, których członkowie widują się sporadycznie w realnej rzeczywistości. Mając na uwadze efektywność pracowniczego zespołu wirtualnego, należy doskonalić jakość i szybkość decyzji, które ostatecznie decydują o poczuciu użyteczności i słuszności podzielanych przez członków zespołu. Szybkość decyzji, czyli czas, w jakim pracownicy pracują nad rozstrzygnięciem problemu, klimat zespołu wirtualnego oparty na relacjach międzyludzkich, system zarządzania wiedzą i kontaktami interpersonalnymi tworzą zaufanie wewnątrz zespołu i zaangażowanie w relacje. Członkowie takiego zespołu są motywowani poprzez celowe utrzymywanie wzajemnych relacji w grupie, co wymaga zaangażowanie i chęć udowodnienia swojej wartości innym członkom zespołu. Poczucie solidności i integralności każdego członka zespołu jest fundamentem, na którym budowane jest zaufanie, co z kolei umożliwia członkom zespołu wirtualnego wykonywanie przypisanych im zadań. Każdy z nich ma prze-

konanie, że choć uczestnicy zespołów wirtualnych nie mogą się często nawzajem kontrolować, to członek zespołu wykona przydzieloną mu część pracy na odpowiednim poziomie jakości. W zespołach wirtualnych nie ma codziennych spotkań twarzą w twarz, ale i biurokratycznych mechanizmów kontroli. Poziom zaufania w tym przypadku jest efektem częstotliwości działań integrujących i twórczej syntezy na poziomie grupy. Wyraża się to w sprawnym przekazie zróżnicowanej wiedzy. Ze względu na charakter komunikacji zachodzącej pomiędzy członkami grupy, głównie poprzez wykorzystanie elektronicznych form komunikacji, szczególnie ważne jest przekazywanie wiedzy jawnej, rzadziej ukrytej. Istota zespołów sieciowych stanowi o tym, że przekazywanie wiedzy musi zostać zwerbalizowane. Wynika to z prostej przyczyny – z braku kontaktu twarzą w twarz. Mimo iż jest to niewątpliwe utrudnienie, taka sytuacja sprzyja zapisywaniu i gromadzeniu informacji, a mniejsza presja ze strony grupy na szybką realizację zadań sprzyja większemu zainteresowaniu przekazywanymi informacjami. Utrudnienia w komunikacji grup wirtualnych wiążą się z brakiem gestów, możliwości analizy postawy ciała czy nawet kontaktu wzrokowego. W tym kontekście kluczowe jest podtrzymanie komunikatywności poprzez utrzymanie bliskich relacji, częste konsultacje i działania koordynujące pracę członków zespołu. Zdarza się, że zespoły wirtualne tworzą lepsze kanały komunikacji niż tradycyjne zespoły. Komunikacja elektroniczna zmniejsza bariery między oddalonymi od siebie pracownikami, na co wskazują niektóre badania [Badrinarayanan, Arnett 2008: 243-246]. Dodatkowo charakteryzuje się wyższą jakością i niweluje bariery związane ze statusem poszczególnych osób. Jej mniej formalny charakter ma szczególne znaczenie w przypadku socjalizacji nowych pracowników. Warto też zwrócić uwagę na specyfikę nieformalnego języka komunikacji w sieci, który zawiera elementy nowomowy (np. split, mesg, lamer) czy posługuje się skrótami (akronimami), zarówno o pochodzeniu anglojęzycznym, jak i polskim, np. cze@ll (cześć wszystkim), elo (z ang. *hello*), bry („dzień dobry”) oraz skojarzeniami fonetycznymi, jak: CU (*see you*), 3M się (trzymaj się). Powszechne w obiegu nieformalnym są także emotikony, czyli odpowiedniki mowy ciała, a zwłaszcza mimiki, np. ;- ) (żartobliwy uśmiech), :-o (zdziwienie). Coraz powszechniejsze stają się też znaki graficzne i rysunki o określonych znaczeniach wplątane między słowa lub zastępujące je, tzw. gify. Pomijane są polskie znaki diakrytyczne, a zasady gramatyki czy ortografii polskiej lekceważone lub celowo traktowane bardzo luźno (np. jush, boshe). Znajomość tych niuansów komunikacji zachodzącej w sieci, także na nieformalnym poziomie, pozwala przedsiębiorcom utrzymać właściwy stopień integracji pracowników w zespołach wirtualnych, szukających wzajemnych inspiracji dla potencjalnych innowacji.

Przedsiębiorcy na pierwszy plan wysuwają współpracę z klientami, dostawcami, konkurentami, kooperantami i partnerami biznesowymi. Ten typ kontaktów, oprócz zasadniczego wykorzystania kapitału wiedzy kreatywnych pracowników,

skutkuje także przekazywaniem wiedzy i doprecyzowaniem oczekiwań. Na drugim planie stawiane są pozostałe sieci współpracy ze społecznością lokalną i instytucjami wsparcia biznesu. Sieci współpracy rozwijane są mozolnie, a bez świadomego ukierunkowania zgodnego z założeniami strategicznymi firmy nie dadzą łatwo odszyfrować swoich kanałów komunikacyjnych, które w efekcie mogą przynieść najwięcej korzyści w kontekście wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych czy organizacyjnych. Ze względu na pojawiające się trudności w wymiarze komunikacyjnym problemy te stały się przedmiotem zainteresowania nauk technicznych i nauk o zarządzaniu. O rzeczywistym zainteresowaniu zagadnieniami komunikacji interpersonalnej świadczy fakt skupienia się przedsiębiorców na poszukiwaniu właśnie w tych tematach systemowych rozwiązań realnych problemów będących źródłem zagrożeń.

## **5. Zagrożenia i zjawiska dezorganizujące system społeczny w organizacji**

Każde przedsiębiorstwo stanowi grupę ludzi, którzy zmierzają do określonego celu. Zakładana organizacja pracy ma służyć właściwemu porządkowi społecznemu. Jest on stanem równowagi niezbędnym do sprawnego i efektywnego działania. Istotą porządku społecznego jest stosowanie właściwych sposobów zarządzania ludźmi, za pomocą odpowiednich narzędzi motywacji, sankcji, kontroli i wspierania zakładanych norm i wartości. Względna równowaga utrzymująca się w organizacji jest nieustannie zakłócana i w zależności od siły zjawiska te mogą stać się przyczyną dezintegracji zakładu pracy, a nawet wystąpienia patologii. Czynniki zakłócające można podzielić na trzy grupy: pierwsza związana jest z problemami technologicznymi i organizacyjnymi; druga to zakłócenia związane z materialnym środowiskiem, jego funkcjonalnością i bezpieczeństwem oraz higieną pracy; trzecia to zjawiska i procesy patologii społecznej, czyli związane bezpośrednio z tym, co dzieje się wśród zatrudnionych ludzi [Iżyk 1983: 1-134]. Bez rozróżnienia przyczyn zjawiska dezorganizacji społecznej od skutków nie będzie możliwe zapanowanie nad tymi ostatnimi. Może to w efekcie doprowadzić do utrwalenia niewłaściwego sposobu postępowania i powstania patologii. Przyczyny dezorganizacji najczęściej mają źródło w czynnikach społeczno-kulturowych, szczególnie jeśli tworzą syndrom myślenia grupowego i metanormy niesprzyjające realizacji celów organizacji. Dotyczy to sytuacji, w której decyzje podejmowane są kolegialnie, czemu towarzyszy powstanie specyficznej normy kulturowej polegającej na przyjmowaniu podjętej decyzji i niezgłaszaniu żadnych wątpliwości. W ten sposób tworzy się iluzja jednomyślności, a grupowe myślenie ogranicza trafność przewidywań nowych sytuacji. Metanormy funkcjonują równoległe z formalnymi normami, choć często pozostają z nimi w sprzeczności.

Z racji większej siły znacznie mocniejszy jest ich wpływ na pracowników, co również może prowadzić do dezintegracji. Im bardziej merytorycznie metanormy są oddalone od norm formalnych, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia barier społecznie dezintegrujących przedsiębiorstwo.

Wraz z postępem technologicznym pojawiają się nowe sytuacje, które stwarzają różnego rodzaju zagrożenia wobec pracowników. Istotny jest chociażby subiektywny odbiór stosowanych technik i zapewnienia systemów bezpieczeństwa. Dlatego tak liczy się współdziałanie ze społeczną wrażliwością wszystkich najważniejszych podmiotów w trakcie wprowadzania jakichkolwiek zmian w szeroko rozumianym systemie. Jednymi z najczęściej obserwowanych zjawisk patologicznych i dezorganizujących są: wzrastająca liczba wypadków przy pracy, wzmoczone marnotrawstwo czasu i surowców, zbyt szybkie zużywanie maszyn, konflikty wśród załogi, do strajku włącznie, niska jakość przejawiająca się w licznych brakach w produktach końcowych, pijaństwo, spadek dyscypliny. Zagrożenia, które są wynikiem tych patologii, wynikają z różnych przyczyn, takich jak niewłaściwe warunki ekologiczne środowiska pracy, czyli negatywny wpływ czynników chemicznych, mechanicznych, biologicznych czy radiacyjnych na życie i zdrowie pracowników, wadliwości systemu techniczno-technologicznego, w którym nie uwzględniono wymogów ergonomii czy zasad BHP, stosowanie przestarzałych technologii i nadmierne zużywanie środków trwałych w nieodpowiednich warunkach. Niewłaściwe metody i zła organizacja pracy w połączeniu z niewłaściwymi stosunkami międzyludzkimi oraz niedostatecznym postępem techniczno-technologicznym nie pozostają bez wpływu na zagrożenia.

Jedną z istotnych przyczyn dezorganizacji w przedsiębiorstwie jest czynnik ludzki. Wady systemu społecznego z reguły wynikają z braku egzekwowania celów i zadań zakładu pracy, niejasności w podziale pracy, układzie ról, nieścisłości w systemie komunikacji. Skutkuje to nadmiernym obciążeniem pracą fizyczną, przeciążeniem psychicznym na skutek monotonii, izolacji, nadmiernego tempa pracy, frustracją, a nawet chorobami psychicznymi i fizycznymi. Systematyczna analiza obiektywnych czynników powodujących dezintegrację w organizacji jest nie tylko interesująca poznawczo, ale i przydatna w praktyce. Pozwala na interpretację zachodzących zjawisk i przewidywanie zachowań pracowniczych, łącznie z sytuacjami konfliktowymi.

Konflikty są sytuacją nierozwiązaną lub rozwiązaną niezgodnie z oczekiwaniami stron, które mają sprzeczne interesy. Mamy z nimi do czynienia wówczas, gdy zderzają się przeciwstawne wartości. Przeciwności te, podobnie jak w przyrodzie siły odpychające lub siły tarcia, są nie do uniknięcia. W odpowiednich warunkach będą się jednak przyczyniać do rozwoju społecznego. Wprowadzane nowe technologie mogą być powodem wielu przeciwstawnych opinii prowadzących do wystąpienia oporów społecznych i konfliktów. Tak jest np. w przypadku biotechnologii, energii atomowej, technologii in vitro czy nanotech-

nologii. Nowe technologie mogą być bowiem przyczyną zanieczyszczenia środowiska, globalnego ocieplenia klimatu, rozpowszechniania się nowych epidemii itd. Z tego względu są postrzegane przez część społeczeństwa jako ryzykowne lub niebezpieczne, przy równoczesnej opinii innych, że są bezpieczne i niegroźne. Takie sytuacje rodzą konflikty społeczne zwane konfliktami technologicznymi [por. Stankiewicz 2011: 95-119].

Konflikty przejawiają się w takich zachowaniach pracowników, jak: bunt, strajk, lekceważenie przepisów, poleceń, spadek dyscypliny czy jakości pracy. Sytuacje te mogą mieć charakter jawny lub ukryty, racjonalny lub irracjonalny, twórczy lub destrukcyjny. Konflikty są nieuniknioną częścią życia każdego człowieka i każdej organizacji. Ważne jest jednak takie ich rozwiązanie, które przyniosłoby korzyść wszystkim stronom. Należy mieć zatem świadomość zarówno pozytywnego, jak i negatywnego znaczenia konfliktu. Z całą pewnością konflikt pobudza do poszukiwania lepszych pomysłów, zmusza do opracowywania nowych rozwiązań, sprzyja ujawnieniu i rozwiązaniu zadawnionych problemów, zmusza do przedstawienia swoich opinii, na skutek napięcia pobudza zainteresowanie i twórczość. Jednakże konflikty mogą stanowić zagrożenie, ponieważ wywołują poczucie pokonania i poniżenia. Zwiększają także dystans między ludźmi, stwarzają klimat podejrzeń i braku zaufania, a komórki i ludzie dotychczas ze sobą współpracujący dbają o własne interesy. Z tego względu niektórzy ludzie – w szczególności „menedżerowie wiedzy” – żegnają się z firmą, co jest ostatecznym i bardzo niekorzystnym rozwiązaniem [Kowalczyk i Sieczyński 1982: 234]. Rozstrzygnięcie konfliktów jest trudnym zadaniem, gdyż niewłaściwe decyzje mogą skutkować dalszym, czasem nawet pogłębionym kryzysem. Konieczne jest wyróżnienie niezbędnych faz tego procesu, takich jak: wyraźne zdefiniowanie problemu, określenie celów zamierzonego rozstrzygnięcia, zebranie niezbędnych informacji, przygotowanie możliwych rozwiązań, weryfikacja wybranego rozstrzygnięcia na podstawie osiągniętego rezultatu. By uniknąć konfliktowych sytuacji, warto zawczasu eliminować sytuacje zapalne, koncentrując się na barierach odczuwanych przez pracowników jako przeszkody w wypełnianiu zakładanych ról zawodowych, obowiązków i uprawnień. Równie ważne pod tym względem jest zaspokajanie ich potrzeb psychospołecznych. Podejmowane są w tym celu różne organizacyjne przedsięwzięcia, skupiające się głównie na odpowiednim komunikowaniu celów stawianych przed załogą. System regulujący zadania i uprawnienia poszczególnych pracowników oraz wzajemne stosunki są tego dalszą konsekwencją. Sytuacji nie ułatwiają jednak bodźce płynące z otoczenia zewnętrznego.

Cechą współczesnych społeczeństw jest dominacja sektora usług, szczególnie tych związanych ze zbieraniem, gromadzeniem, przechowywaniem, przetwarzaniem i przesyłaniem informacji. Są one niezwykle cennym kapitałem każdej firmy. Z tego faktu wynikają również poważne zagrożenia i wzrost zainteresowa-

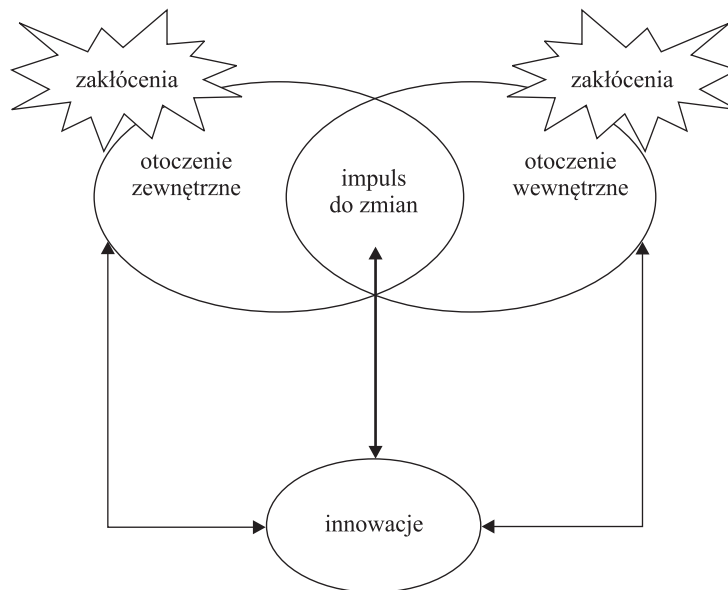
nia badaczy nową dziedziną – bezpieczeństwem informacyjnym. Pojawia się konieczność zapewnienia bezpieczeństwa systemów i sieci informacyjnych. Ostatecznie całość tych procesów ma wpływ na jakość życia. Coraz więcej obszarów działalności człowieka zależy od stosowanych rozwiązań teleinformatycznych [Szewczyk 2006]. Rozwiązania technologii informatycznych pozwalają na rozwój systemów obserwacji, kontroli i monitoringu. Kumulacja tych zjawisk powoduje, że pojawiają się nowe rodzaje zagrożenia. Wśród tych omawianych przez badaczy można wymienić pewne kategorie wyróżnione ze względu na skutki występujące w obszarach polityki, życia społecznego, gospodarczego, w obszarze edukacji i wiedzy, pracy oraz ochrony zdrowia. Wszystkie wymienione obszary są ze sobą związane, jednak obszary gospodarki i pracy, jako bezpośrednio łączące się z technologią, wskazują na takie zagrożenia, jak: wzrost wymagań dotyczących obsługi systemów zautomatyzowanych, redukcja zatrudnienia, konieczność częstych przekwalifikowań. Powoduje to brak poczucia stabilności i bezpieczeństwa. Sytuacje te wynikają często z chaosu informacyjnego – zarówno nadmiaru, jak i niedoboru informacji. Źle zorganizowany przepływ informacji może mieć bardzo niekorzystny wpływ na nadawcę i odbiorcę informacji, jak i poszukującego informacji.

Temat zagrożeń informacyjnych wymaga znacznie głębszych analiz, warto jednak zwrócić uwagę na całkiem nowe zjawiska, których jesteśmy świadkami – choroby informacyjne zidentyfikowane już w latach 80. XX w. Przejawiają się one m.in. brakiem poczucia odpowiedzialności za nadawany komunikat, brakiem troski o prawdziwość komunikatu, związane z frustracją, stresem czy przeciążeniem informacyjnym, generowaniem informacji na podstawie własnych domysłów, bezkrytycznym, selektywnym lub tendencyjnym odbiorem informacji, ignorowaniem informacji, brakiem zaufania do nadawcy [Babik 2006]. Życie człowieka w coraz większym stopniu wiąże się ze wzrostem zależności różnych jego sfer od przepływu informacji. Konieczna jest zatem antycypacja zagrożeń, uwzględniająca założenia o charakterze systemowym oraz ujmująca czynniki społeczne i technologiczne jako przenikające się często w nieoczywisty sposób.

## Podsumowanie

Przetawione refleksje dotyczyły znaczenia komunikacji w kontekście wprowadzanych innowacji, a szczególnie specyfiki komunikacji międzyludzkiej w organizacji. Stanowią one propozycje rozstrzygnięć praktycznych w niektórych sytuacjach. Można z nich wybierać to, co w danym momencie ułatwi interpretację rzeczywistości społecznej. W artykule przybliżono czytelnikom wybrane fragmenty wiedzy, które miały umożliwić próbę opisu zjawisk społecznych związanych z komunikacją i złożonym systemem jej funkcjonowania w organizacji oraz

jej otoczeniu. Odwołano się do klasycznych pojęć socjologicznych, takich jak struktura społeczna, kapitał ludzki i kapitał społeczny. Bazując na nich, nawiązano do pojęcia innowacji, sposobów jej wprowadzania, społecznych aspektów tego procesu oraz jego wpływu na otoczenie regionalne. Wielowymiarowy charakter komunikacji i jej znaczenie dla innowacji pozwoliły także uwypuklić aspekty sieciowości kapitału społecznego, takie jak relacje i powiązania, wspólne wartości i normy, zaufanie wewnątrz- i ponadgrupowe, które mają znaczenie priorytetowe. Wskazano na podstawowe cechy funkcjonowania procesu networkingu. Stwierdzono, że takie relacje międzyludzkie przyczyniają się do ukształtowania nowej tożsamości społecznej, a przez to nowych struktur społecznych i kapitału społecznego. Przykładem takich procesów jest powstawanie regionów wiedzy. Relacje sieciowe mimo swojego globalnego charakteru są coraz częściej zlokalizowane w konkretnym miejscu. Ważne są też kwestie związane z procesami komunikacyjnymi, kluczowymi dla wprowadzania zmian w organizacjach. Częścią tych zjawisk są niewątpliwie konflikty i zagrożenia, jakie im towarzyszą. Zjawiska dezorganizujące system społeczny w organizacji powinny być stale pod kontrolą służb odpowiedzialnych za wewnątrzgrupową dyscyplinę. Identyfikacja zagrożeń powinna wynikać z pełnej świadomości i odpowiedzialności menedżerów, podobnie konieczność ciągłego stymulowania innowacji i zarządzanie ukierunkowane na budowę zaufania połączone z niwelowaniem przeciążenia informacyjnego.



Rysunek 2. Model zależności powstawania innowacji

Źródło: opracowanie własne.

Mimo oczywistych trudności w przedstawieniu omawianych zależności podjęto próbę zobrazowania ich w modelu, który przedstawia rysunek 2.

Przedstawione kwestie stanowią zestawienie wybranych wątków ukazujących złożoność problematyki znaczenia komunikacji dla rozwoju innowacji. Część analizowanych ujęć skrótkowo odnosi się do zagadnienia komunikacji, jednakże nawet w rozbudowanej teorii potraktowanie go jako tematu pobocznego może dać innym badaczom inspirację do dalszych pogłębionych badań. Cel i wartość przeprowadzonej analizy teoretycznej polega zatem na wywołaniu impulsu do dalszych analiz w oparciu o szerokie powiązania teoretyczne.

## Literatura

- Achrol R.S., 1997, Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56-71.
- Babik W., 2006, O niektórych chorobach powodowanych przez informacje, w: *16. Ogólnopolskie Sympozjum Naukowe „Komputer w edukacji”*. Kraków 29-30.09.2006, red. J. Morbitzer, Kraków: Akademia Pedagogiczna, [www.ap.krakow.pl/ptn/ref2006/Babik.pdf](http://www.ap.krakow.pl/ptn/ref2006/Babik.pdf) [dostęp: 20.10.2008].
- Badrinarayanan V., Arnett D.B., 2008, Effective virtual new product development teams: An integrated framework, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(4), 243-246.
- Becker G., 1990, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Warszawa: WN PWN.
- Bourdieu P., 1986, The forms of capital, w: J. Richardson, *The handbook of theory and research for the sociology of education*, New York: Greenwood Press.
- Bratnicki M., Strużyna J., 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice: Wyd. UE.
- Deffree S., 2010, Success with social media, *European Dancehouse Network*, Sept. 23, 16.
- Drucker P., 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa: PWE.
- Florida R.L., 1995, Toward the learning Region, *Futures*, 27(5), 527.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Boston.
- Geisler R., 2008, *Cnoty obywatelskie jako struktury kognitywne w rozwoju regionalnym. Przypadek województwa śląskiego*, Tychy: Śląskie Wyd. Naukowe WSZiNS.
- Goffman E., 1981, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa: PIW.
- Gorzela G., Jałowiecki B., 2004, Illusory entities research „IQ”, Contemporary Perpertuum Mobile, Knowledge-based Economy, Learning Regions, Clusters, Bipolar Systems, The Greenhose Effect, *Dialogue & Universalism*, 14(1-2), 91.
- Iżyk W., 1983, *Kierownik a procesy dezorganizacji w zakładzie pracy*, Wyd. AE we Wrocławiu.
- Klasik A., Kuźnik F., 2010, Deficyty badań regionalnych na Śląsku. Standardy teoretyczne i metodologiczne regional science jako podstawa badań nad Śląskiem, w: *Deficyty badań śląskoznawczych*, red. T. Nawrocki, A. Niesporek, M.S. Szczepański, Katowice: Wyd. UŚ.
- Kowalczyk R., Sieczyński R.T., 1982, *Psychologia i socjologia pracy*, Warszawa: WSiP.
- Kożusznik B., 2010, Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności, *Chowanna*, 2, 21-50, <http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Chowanna/Chowanna-r2010-t2/Chowanna-r2010-t2-s21-50/Chowanna-r2010-t2-s21-50.pdf> [dostęp: 1.03.2017].
- Lamont J., 2010, Social networking helps sustain innovation, *Knowledge Management World*, 19(6), [www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Social-networking-helps-sustain-innovation-67347.aspx](http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Social-networking-helps-sustain-innovation-67347.aspx) [dostęp: 1.02.2017].
- Miles R.E., Snow C.C., 1992, Causes of failure in network organizations, *Management Review*, 34(4), 53-72.



- Möller K., Rajala A., Svahn S., 2005, Strategic business nets – Their type and management, *Journal of Business Research*, 58(9), 1274-1284.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa: Poltext.
- Rogers M.E., 1962, *Diffusion of Innovations*, New York: The Free Press.
- Shearmur R., Doloreux D., 2000, Science parks: actors or reactors? Canadian science parks in their urban context, *Environment and Planning*, 32(6), 1065-1082.
- Stankiewicz P., 2011, Od przekonywania do współdecydowania: zarządzanie konfliktami wokół ryzyka i technologii, *Studia Socjologiczne*, 4(203), 95-119.
- Suchacka M., 2012, Co z tym Śląskiem? Samorządowcy o szansach na region wiedzy, *Samorząd Terytorialny*, 12, 25-38.
- Suchacka M., 2014, *Transformacja regionu przemysłowego w kierunku regionu wiedzy. Studium socjologiczne województwa śląskiego*, Katowice: Wyd. UŚ.
- Szewczyk A., 2006, *Oblicza ubóstwa w społeczeństwie informacyjnym*, Warszawa: WN PWN.
- Wendt R., Turniak G., 2006, *Profesjonalny networking, czyli kontakty, które owocują*, Warszawa: Arte.

### **The Importance of Communication in the Context of Fostering Innovation – Analysis of Selected Sociological Conditions**

**Abstract.** *The purpose of this article is to address selected theoretical issues related to the importance of communication in the context of innovation. The subject is introduced with reference to selected theoretical concepts, including basic sociological categories, which in practice turn out to be crucial. The author's attention focuses on the process of communication, innovation, the use of social engineering techniques, human and social capital building, knowledge flow within the organization and at a regional level, organizational threats, and the process of disorganization. By becoming aware of the importance of these problems practitioners will be able to improve their performance in a complex system of their organization and its environment.*

**Keywords:** *communication, innovations, human and social capital, threats, disorganization, social engineering*



**Marta Młokosiewicz**

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
e-mail: marta.mlokosiewicz@usz.edu.pl  
tel. 91 444 20 85

## **Zaangażowanie pracowników – perspektywa indywidualna i organizacyjna**

**Streszczenie.** Ze względu na rosnące wymagania otoczenia przedsiębiorstwa kierują uwagę na rolę kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi rynkowej. Pełne wykorzystanie potencjału drzemącego w pracownikach jest silnie związane z ich zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Celem artykułu jest przedstawienie determinant i skutków zaangażowania zatrudnionych oraz wskazanie działań sprzyjających jego kształtowaniu, z uwzględnieniem perspektywy organizacji oraz pracownika. Analizę przeprowadzono na podstawie literatury przedmiotu oraz dostępnych wyników badań. Stwierdzono, że oba wymiary kształtowania zaangażowania, organizacyjny oraz indywidualny (pracownika), należy uznać za komplementarne, aby mogło być ono z powodzeniem realizowane. Wobec realiów współczesnego rynku pracy inicjatywa w tym zakresie zdecydowanie jednak powinna należeć do firm.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie pracowników, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie organizacyjne, pracownik, organizacja

### **Wstęp**

Współczesne organizacje są zmuszone funkcjonować w zmiennym, dynamicznym otoczeniu. W społeczeństwie wiedzy, informacji i postępu technologicznego zmieniają się potrzeby i oczekiwania konsumentów, klientów, pracowników oraz wyzwania ze strony konkurencji (także globalnej). Chcąc sprostać rosnącym wymaganiom otoczenia, przedsiębiorstwa coraz częściej kierują uwagę na znaczenie kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi rynkowej. Pełne wykorzystanie poten-

cjału drzemiącego w pracownikach jest silnie związane z ich zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Przedsiębiorstwa dostrzegające tę zależność podejmują działania prowadzące do większego zaangażowania personelu i odnoszą większe sukcesy niż pozostałe. Zmiana uwarunkowań, w jakich współcześnie odbywa się praca, powoduje zmiany w wymaganiach stawianych pracownikom: powinni oni posiadać odpowiednie kompetencje i wewnętrzną motywację do zaangażowania. Ze względu na znaczenie powyższych zagadnień celem artykułu stało się rozpoznanie determinant i skutków zaangażowania pracowników oraz wskazanie działań sprzyjających jego kształtowaniu, z uwzględnieniem perspektywy organizacji oraz pracownika. Analizę przeprowadzono na podstawie literatury przedmiotu oraz dostępnych wyników badań.

## 1. Istota zaangażowania

Naukowe badania nad zagadnieniem zaangażowania pracowników zaczęto prowadzić około 25 lat temu. Przez ten okres termin „zaangażowanie” doczekał się wielu konceptualizacji. Jedną z najczęściej przywoływanych w literaturze jest koncepcja Wilmara Schaufeliego i współautorów [2002: 74]. Zaangażowanie w tym ujęciu oznacza pozytywny stan emocjonalny, na który składają się: wysoki poziom energii podczas pracy, odporność na czynniki zakłócające pracę, wytrwałość wobec trudności (rozumiane łącznie jako wigor), przekonanie o sensie i wartości pracy, pozytywne odczucia podczas jej wykonywania (rozumiane jako oddanie się pracy) oraz koncentracja i skupienie na wykonywanej pracy, czemu może towarzyszyć uczucie szybkiego upływu czasu (rozumiane jako zaabsorbowanie pracą). Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i przez praktyków zaangażowanie rozpatrywane jest jednak w różnych ujęciach. Najczęściej przywoływane z nich jest zaangażowanie w pracę (*work engagement*, *work involvement*), przywiązanie do pracy (*job commitment*), zaangażowanie w rolę zawodową (*job engagement*, *job involvement*), przywiązanie do zawodu (*occupational commitment*), zaangażowanie pracowników (*employee engagement*) oraz zaangażowanie organizacyjne, rozumiane także jako przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*). Ze względu na przedmiot zaangażowania można więc wyróżnić zaangażowanie:

- organizacyjne, oznaczające stopień identyfikacji pracowników z celami i zadaniami organizacji,
- w pracę, określające poziom zaangażowania pracownika w codzienną pracę, w wykonywanie przydzielonych zadań,
- w „profesję”, dotyczące zaangażowania w osiąganie celów związanych z osobistym rozwojem zawodowym oraz identyfikowania się z innymi pracownikami wykonującymi taką samą pracę,

– „nadzoru”, dotyczące kadry menedżerskiej, polegające na identyfikowaniu się z innymi przełożonymi oraz utożsamianiu się z wartościami dominującymi wśród kadry menedżerskiej [Boshoff i Mels 2000: 255-273; Budgol 2006: 86].

Oprócz zaangażowania w organizację, w pracę, w profesję, oddzielnie ujmując się zaangażowanie w środowisko społeczne, rozumiane jako identyfikowanie się z przełożonymi i współpracownikami [Juchnowicz 2012: 35-36].

Z analizy różnych ujęć terminu „zaangażowanie” wynika, że oprócz ukierunkowania zaangażowanej osoby na określony obiekt (podmiot lub przedmiot) zaangażowanie można rozpatrywać ze względu na różne obszary funkcjonowania człowieka. Wyraża się ono bowiem poprzez postawy, odzwierciedlające wewnętrzne nastawienie wynikające z wiedzy o obiekcie zaangażowania, odczucia i emocje oraz zachowanie i działanie. Przyjmuje się więc zasadniczo trzy wymiary zaangażowania: poznawczy, emocjonalny i behawioralny. Niektórzy badacze [Juchnowicz 2012: 36] proponują bardziej szczegółowy podział, wyodrębniając zaangażowanie:

- poznawcze, oznaczające wysoki stopień koncentracji na zadaniach,
- emocjonalne, dotyczące pasji i entuzjazmu pojawiających się u zaangażowanego pracownika przy wykonywaniu pracy,
- fizyczne, wyrażające się w dużej aktywności w działaniu,
- identyfikacyjne, związane z pozytywnym stosunkiem do organizacji i/lub wykonywanej pracy.

W tabeli 1 zaprezentowano chronologiczny przegląd koncepcji zaangażowania pracowników, wskazując na ujęte w nich wymiary i obiekty zaangażowania.

Analizując te informacje, należy zwrócić uwagę, że wypracowano już stosunkowo wiele koncepcji kompleksowo ujmujących zagadnienie zaangażowania pracowników. Oprócz zaangażowania w pracę (*work engagement*), ukierunkowanego na zadania do wykonania, obejmują one także zaangażowanie w pracę (*job engagement*), nastawione na pracę w sensie zatrudnienia, zarobkowym, powiązany z zawodem, czy też zaangażowanie w organizację (*organizational engagement*), ukierunkowane na podmiot zatrudniający, a ponadto zaangażowanie osobiste (*personal engagement*), zwrócone ku wykonywanym w organizacji rolom i wyrażaniu siebie poprzez pracę. Pojęcie zaangażowania pracowników (*employee engagement*) jest najbardziej pojemne i może obejmować różne z wymienionych wyżej aspektów zaangażowania [Kmiotek 2016: 73]. Takie też ujęcie przyjęto w niniejszym artykule.

Nie każdy rodzaj zaangażowania należałoby uznać za pożądany dla organizacji. Z badań wynika bowiem, że można wyróżnić trzy cechy zaangażowania:

- przywiązanie emocjonalne (*affective commitment*) – nacechowane pozytywnie i oznaczające chęć pracownika do identyfikowania się z organizacją i angażowania się w jej sprawy i problemy,

Tabela 1. Istota zaangażowania pracowników

Autorzy	Istota zaangażowania	Wymiar zaangażowania	Obiekty zaangażowania
W. Kahn, 1990	angażowanie się w wykonywanie roli zawodowej; stan psychologiczny, moment obrazujący wyrażanie siebie podczas realizacji ról organizacyjnych, w aspekcie fizycznym, poznawczym i emocjonalnym; zaabsorbowanie pracą	– zachowanie, działanie – odczucia, emocje	– organizacja – praca – zawód – środowisko społeczne
W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, 2002	związany z pracą pozytywny stan umysłu obejmujący trzy składowe: wigor podczas wykonywania pracy, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie pracą	– emocje, odczucia	– praca
D.R. Roberts, T.O. Davenport, 2002	identyfikowanie się pracownika z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowość do wzmożonego wysiłku na rzecz organizacji oraz chęć dalszego uczestnictwa w niej	– działanie, zachowanie – postawa – odczucia, emocje	– organizacja – praca
R.I. Vance, 2006	świadomość potrzeb organizacji i współpraca z innymi na rzecz jej dobra	– postawa – zachowanie, działanie	– praca – organizacja – środowisko społeczne
A.M. Saks, 2006	stopień wysiłku włożonego w pracę przez pracownika, poziom zaabsorbowania i skoncentrowania na pracy (rola organizacyjnej), „aktywne wykorzystanie emocji, zachowań w połączeniu z poznaniem”	– zachowanie, działanie – postawa – odczucia, emocje	– praca – organizacja
T.W. Britt, J.M. Dickinson, T.M. Greene-Shortridge, E. McKibben, 2007	poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę	– odczucia – postawa	– praca

Ch. Maslach, M.P. Leiter, 2008	identyfikacja z własną pracą, poczucie osobistej skuteczności zawodowej, przeciwieństwo wypalenia zawodowego i związanych z nim stanów emocjonalnych: cynizmu, wyczerpania emocjonalnego i poczucia braku osiągnięć	emocje, odczucia – postawa	– praca – zawód
M.R. Simpson, 2009	związek emocjonalny z innymi osobami w organizacji oraz aktywne zainteresowanie sprawami organizacji (czujność poznawcza)	– postawa – emocje, odczucia – zachowanie, działanie	– organizacja – środowisko społeczne
K. Harter i in., 2010	rozszerzenie koncepcji <i>personal engagement</i> W. Khana o poświęcenie się osoby pracy, jej satysfakcję i entuzjazm do pracy	– zachowanie, działanie – odczucia, emocje – postawa	– organizacja – praca – zawód – środowisko społeczne
O.C. Andrew, S. Sofian, 2012	stan emocjonalno-motywacyjny związany z pracą	– odczucia – postawa	– praca
M. Juchnowicz, 2012	gotowość do preferowania celów organizacji lub działalności zawodowej ponad celami osobistymi, gotowość do odpowiedzialności w warunkach samodzielności działania oraz w sytuacjach niestandardowych	– postawa	– organizacja – zawód – praca
Aon Hewitt, 2015	stan psychiczny (intensywne poczucie przynależności i chęci bycia częścią organizacji) i efekty behawioralne prowadzące do lepszej wydajności pracownika (pozytywne wyprowadanie się na temat organizacji do współpracowników, potencjalnych pracowników i klientów, motywacja i podejmowanie wysiłków dla osiągnięcia osobistego sukcesu i sukcesu firmy)	– postawa – działanie, zachowanie – emocje, odczucia	– organizacja – praca – środowisko społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Andrew i Sofian 2012: 498-508; Aon Hewitt 2015: 11; Britt i in. 2007; Harter i in. 2010: 380; Juchnowicz 2012: 36; Kahn, 1990: 694 Maslach i Leiter, 2008; Roberts i Davenport, 2002; Saks 2006: 602; Simpson 2009: 1020; Schaufeli i in. 2002: 74; Vance 2014: 3.

– przywiązanie trwania (*continuance commitment*) – mające charakter instrumentalny, przymusowy, związany z przekonaniem, że rezygnacja z pracy byłaby dla pracownika zbyt kosztowna,

– przywiązanie normatywne (*normative commitment*) – wyrażające się jako odczuwanie powinności wobec organizacji, związane z przekonaniem, że ze względu na moralny obowiązek należy kontynuować zatrudnienie [Meyer i Allen 1991: 61-89].

Druga z tych postaw, charakteryzowana poprzez stwierdzenie „muszę tu pracować”, pojawia się najczęściej wówczas, gdy brakuje wsparcia przełożonych oraz przejrzystych zasad regulujących funkcjonowanie organizacji, a pracownicy czują się niesprawiedliwie traktowani, rozczarowani zadaniami i nie czują sensu wykonywanej pracy. Prowadzi to do ich zniechęcenia, przemęczenia i emocjonalnego wyobcowania w relacji z organizacją, a nawet do zachowań cynicznych. Mając poczucie niesprawiedliwego traktowania, zatrudnieni są skłonni do wycofywania się z pełnego uczestnictwa w funkcjonowaniu organizacji, sprzeciwiania się wprowadzanym zmianom czy reaktywnego demonstrowania bierności i marazmu [Macko, Susanj i Jakopec, 2014: 82-95].

## 2. Zaangażowanie pracowników – aktualna sytuacja

W świetle aktualnych danych na świecie tylko dwóch na pięciu pracowników zamierza pracować dla obecnego pracodawcy przez co najmniej rok [PwC 2014]. Około 44% zatrudnionych w Europie doświadcza stresu w pracy, 48% boi się o stabilność swojego zatrudnienia, a 37% martwi się ograniczeniem możliwości rozwoju kariery [ADP 2015a]. Pracownicy w Polsce należą do najbardziej zestresowanych w Europie. Według OECD ponad 53% z nich odczuwa w pracy stres. Bardziej zestresowani w miejscu pracy są tylko Grecy (58%) i Turcy (67,5%) [Ponad 53%..., 2012]. Z drugiej strony etyka polskich pracowników wciąż budzi zastrzeżenia pracodawców. W 2016 r. aż 41% z nich spóźniało się do pracy, 1/3 załatwiała prywatne sprawy w godzinach pracy, ok. 30% korzystało w godzinach pracy z Internetu bez związku z wykonywaną pracą, 9% pobierało dodatkowe wynagrodzenie za coś, co należało do ich obowiązków, 6% przychodziło do pracy po spożyciu alkoholu [CBOS 2016: 9]. W powyższych sytuacjach trudno mówić o zaangażowaniu pracowników.

Zaangażowanie w pracę wpływa zaś na większe zadowolenie zatrudnionych z życia, lepszą ocenę własnego zdrowia i mniejsze ryzyko wypalenia zawodowego [Szabowska-Walaszczyk i Zawadzka, 2016: 21] oraz na większą kreatywność pracowników [Harter i in. 2010: 378-389]. Zwiększa ponadto efektywność funkcjonowania organizacji, zmniejsza absencję i prawdopodobieństwo porzucenia

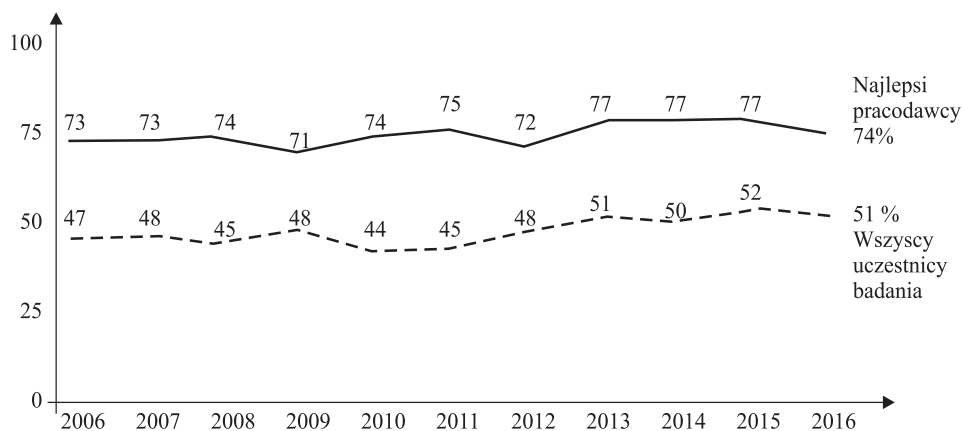


pracy [Schaufeli i Salanova 2011: 39-46], wpływa na powodzenie procesu zmian w organizacji [Budgol 2006: 89]. Firmy odnotowujące największy – na tle pozostałych – odsetek zaangażowanych pracowników osiągają również lepsze wyniki: średnio o 10 p.p. wyższe oceny klientów, o 22 p.p. wyższą rentowność oraz o 21 p.p. wyższą wydajność [Gallup 2013].

Zaangażowani pracownicy bardziej niż pozostali włączają się w pracę i entuzjastycznie do niej podchodzą. Ci, którzy nie są zaangażowani, mogą być w pracy wydajni i nawet z niej zadowoleni, ale nie angażują się w nią intelektualnie i emocjonalnie. Pracownicy niezaangażowani aktywnie w pracę są w niej tylko fizycznie obecni, natomiast intelektualnie i emocjonalnie nic ich nie łączy z wykonywanym zajęciem. Są niezadowoleni z pracy i dzielą się tym niezadowoleniem z kolegami, a ich postawa wpływa na wydajność całego zespołu [Gallup 2015: 5]. W ujęciu globalnym w 2010 r. tylko 11% pracowników było zaangażowanych w pracę, zaś wśród niezaangażowanych aż 27% stanowili aktywnie niezaangażowani [Gallup 2010]. W Europie Zachodniej (Austria, Dania, Francja, Niemcy, Irlandia, Włochy, Portugalia, Słowenia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria, Wielka Brytania) 17% pracowników angażowało się w pracę, 63% było niezaangażowanych, zaś 21% aktywnie niezaangażowanych. W Europie Centralnej i Wschodniej (Albania, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Cypr, Estonia, Grecja, Kosowo, Łotwa, Litwa, Macedonia, Polska, Rumunia, Serbia i Turcja) zarejestrowano zaś 10% osób zaangażowanych w pracę, 60% niezaangażowanych oraz aż 30% aktywnie niezaangażowanych. W latach 2012-2015 wyniki te nie uległy znaczącym zmianom: tylko ok. 12% spośród mających pracę było zaangażowanych [Gallup 2015: 3]. W Europie jedynie 4% pracowników uznawało, że ma wspaniałą pracę (więcej było w Ameryce Północnej – 11%, krajach byłego Związku Radzieckiego – 8%, Ameryce Łacińskiej – 7%). W Polsce stanowili oni 6% zatrudnionych, zaś 35% pracujących uznało, że ma dobrą pracę [Gallup 2015: 4, 11]. Nieco odmienne wyniki, jeśli chodzi o wartości liczbowe, ze względu na inną metodologię badania, uzyskano w Aon Hewitt. Na tle średniego zaangażowania w 2015 r., w ujęciu globalnym wynoszącego 62%, europejscy pracownicy byli najmniej zaangażowani w pracę (tylko 57% wobec 66% w Ameryce Północnej, 71% w Ameryce Łacińskiej, 67% w Afryce i 64% w krajach Azji i Pacyfiku) [Aon Hewitt 2015: 8-9]. Zaangażowanie zatrudnionych w Polsce pozostawało w ostatnich latach na podobnym poziomie – ok. 50%, zaś w firmach uznanych za najlepszych pracodawców – ok. 74% (wykres 1).

Pracownicy bardzo zadowoleni (w wielu aspektach) ze swojej pracy charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania. Zgodnie ze *Steelcase Global Report* [2016] w 2016 r. jedynie 13% pracowników w ujęciu globalnym mocno angażowało się w pracę i było bardzo z niej zadowolonych (w Polsce także 13%). Mocno niezaangażowanych i bardzo niezadowolonych zarejestrowano (na świecie i w Polsce) 11%, niezaangażowanych natomiast – 26% (w Polsce 27%).

Wykres 1. Zaangażowanie pracowników w Polsce w latach 2006-2016



Źródło: Aon Hewitt 2016, <http://bestemployerseurope.aon.com/pl/> [dostęp: 20.02.2017].

Obojętnych wobec miejsca pracy (ani zaangażowanych, ani niezaangażowanych) pozostawało zaś 29% (w Polsce 31%) zatrudnionych. Łącznie więc ok. 70% pracowników w skali globalnej (trochę więcej w Polsce) w 2016 r. nie angażowało się w pracę i taka tendencja utrzymuje się od lat. Według innego raportu dotyczącego zaangażowania w miejscu pracy w 2015 r. niezaangażowanych było 31% pracowników; 24% spośród nich „tylko wykonywało” swoją pracę, a 7% nie było w nią w ogóle zaangażowanych [Quantum Workplace 2015].

Ze *Steelcase Global Report* [2016: 3-15] wynika, że najbardziej zaangażowani pracownicy mieli większą swobodę i możliwości decydowania o sposobach i miejscu wykonywania zadań związanych z pracą. Firmy zapewniały im dobre fizyczne warunki pracy: właściwe oświetlenie i poziom temperatury pomieszczeń, dobre wyposażenie miejsca pracy oraz właściwą przestrzeń. Mogli pracować w zespołach bez zakłóceń. Organizacje zatrudniające zaangażowanych pracowników zapewniały im dostęp do aktualnej informacji o sytuacji firmy oraz możliwość swobodnego wyrażania swoich opinii i pomysłów. Wpływ na zadowolenie z miejsca pracy i poziom zaangażowania wywierały także czynniki kulturowe. Decydowały one m.in. o tym, co będzie – zdaniem pracowników – uznane za najatrakcyjniejsze zorganizowanie przestrzeni biurowej czy też jakie będą ich zdaniem najlepsze sposoby wykonywania zadań w pracy i jakie powinny być modelowe relacje w miejscu pracy. Najmniej mocno niezadowolonych zarejestrowano bowiem we Francji (5%), Hiszpanii (7%) oraz Belgii (6%), najwięcej zaś bardzo zadowolonych z pracy – w Indiach (28%), Meksyku (22%) i Zjednoczonych Emiratach Arabskich (20%).

Z innego raportu [ADP 2015] wynika, że istotne znaczenie dla wzrostu zaangażowania pracowników miało także wykorzystanie przez firmy najnowszych technologii i innowacji obejmujących rozwiązania mobilne i narzędzia do samodzielnej obsługi. Sprzyjało to równowadze między życiem prywatnym a pracą, zarówno wśród szeregowych pracowników, jak i kadry zarządzającej, poprzez zmniejszenie obowiązków administracyjnych pracowników, dzięki czemu mogli się oni bardziej skoncentrować na tym, co lubią i robią najlepiej.

Badanie Aon Hewitt dotyczące zaangażowania pracowników w Polsce pokazało, że do największych wyzwań stojących przed pracodawcami w 2016 r. należała kwestia sprawiedliwego – w odczuciu zatrudnionych – wynagradzania (w stosunku do wkładu pracy i w porównaniu do konkurentów), pozyskiwania i utrzymania pracowników ważnych dla firmy oraz współpracy pomiędzy działami i wewnątrz organizacji, usprawniającej funkcjonowanie firmy. W porównaniu z rokiem poprzednim o 5 p.p. spadło poczucie autonomii zatrudnionych i ich wpływu na decyzje w firmie, zaś o 5 p.p. wzrosło postrzeganie przez pracowników działań z zakresu społecznej odpowiedzialności prowadzonych przez ich pracodawcę oraz o 4 p.p. – dobre dopasowanie pracowników do firmy ze względu na uznawane wartości. Organizacje uznane za najlepszych pracodawców wyróżniały się na tle innych zwłaszcza charakterem przywództwa (nastawionego na ludzi i wyniki), silną i atrakcyjną marką oraz dobrym zarządzaniem wynikami. Pracownicy w nich zatrudnieni odczuwali dumę z przynależności do firmy, mieli dostęp do informacji dotyczącej jej sytuacji, mogli aktywnie uczestniczyć w jej funkcjonowaniu, otrzymywali wsparcie przełożonych, posiadali wiedzę o wpływie stawianych im celów na realizację celów organizacji, mieli wpływ na sposób wykonywania codziennych zadań. W przedsiębiorstwach tych funkcjonował odpowiedni system komunikacji, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz panował wzajemny szacunek [Aon Hewitt 2016].

### **3. Determinanty zaangażowania pracowników**

Realia rynku pracy pokazują, że coraz lepiej wykształceni kandydaci mają coraz większe oczekiwania, na co wpływa także rosnący poziom życia. W latach 2002-2012 o 7 p.p. zmniejszył się wśród Polaków odsetek pracowników zgadzających się ze stwierdzeniem „Pracuję tylko i wyłącznie dla pieniędzy” (w 2012 r. było to 38% zatrudnionych). O 6 p.p. spadł wprawdzie odsetek odpowiedzi twierdzących, że „Ważniejsze jest posiadanie spokojnej pracy niż pieniądze”, ale w 2012 r. uznało tak aż 46% zatrudnionych. O 1 p.p. wzrósł ponadto odsetek osób pracujących zgadzających się ze stwierdzeniem „W pracy ważniejsza jest dla mnie dobra atmosfera niż własna pozycja” (2012 r. – 53%) [TNS 2012: 4].

Wymagania pracowników rosną na całym świecie. Trendy te pogłębia nowa sytuacja demograficzna. Na rynek pracy weszło już pokolenie Y, które w skali globalnej w najbliższej dekadzie będzie stanowić 75% światowej siły roboczej: osoby ambitne, empatyczne, wszechstronnie wykształcone, korzystające swobodnie z najnowszych technologii, a jednocześnie, np. w ocenie polskich pracodawców, roszczeniowe, nielojalne i mało zaangażowane. W 2015 r. aż 64% przedstawicieli pokolenia Y z całego świata deklarowało, że woli zarabiać 40 tys. USD rocznie, robiąc to, co lubi, niż 100 tys. USD, nudząc się w pracy. Skłaniali się oni także ku bardziej spersonalizowanym i interaktywnym sposobom nauczania z wykorzystaniem modułów online oraz bezpośredniego wsparcia, coachingu i mentoringu [ADP 2015b].

Przed pracodawcami stoją także inne wyzwania. W jednym miejscu pracy mogą pojawić się grupy pracowników o różnej sytuacji zawodowej (nie tylko związani z firmą długoterminowymi umowami o pracę), co przekłada się na różny zakres ich przywiązania do organizacji oraz potrzebę zróżnicowanego oddziaływania na ich zaangażowanie. Rosnąca elastyczność zatrudnienia pozostaje często w sprzeczności z przywiązaniem organizacyjnym, a zbyt mocna więź z pracownikiem może narazić firmę na nieprzewidziane koszty [Kmiotek 2016: 94-95].

Pracownicy są również obecnie konfrontowani z wieloma oczekiwaniami pracodawców. Wymaga się od nich zarówno aktywności intelektualnej, elastyczności i entuzjazmu, jak i przestrzegania standardów, propozycji usprawnień, umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków oraz skoncentrowania na wynikach pracy. Przedsiębiorstwa chcą zatrudniać ludzi skłonnych do ciągłego rozwoju oraz samodzielnego kierowania swoją karierą zawodową, a ponadto chętnych do dzielenia się wiedzą, wyposażonych w inteligencję emocjonalną i społeczną [Juchnowicz 2012: 28-30]. Organizacje coraz częściej oczekują dużej elastyczności zatrudnienia, zarówno w odniesieniu do formy prawnej, jak i wynagrodzenia, a ponadto wkładu w tworzenie wartości przedsiębiorstwa, gotowości do zmian i zdolności przystosowania się [Pocztowski 2008: 150-151].

Wśród kompetencji oczekiwanych u pracowników – absolwentów szkół wyższych – pracodawcy cenią także efektywną komunikację, znajomość języków obcych, otwartość na uczenie się i stały rozwój, zaangażowanie, umiejętność pracy w zespole, umiejętność określania i uzasadniania priorytetów, etyczne postępowanie jako podstawę działania, odpowiedzialność, umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem, elastyczność i zdolność do adaptacji [Kompetencje i kwalifikacje... 2012]. Wymagania pracodawców są ponadto zróżnicowane w zależności od specyfiki branży. W 2016 r. w Polsce do dziesięciu najbardziej pożądanych kompetencji zaliczono:

- rozumienie mechanizmów funkcjonowania biznesu oraz umiejętności pracy na wyznaczonych kluczowych wskaźnikach efektywności (branża HR),

- umiejętność budowania długofalowych relacji z klientem (branża bankowość),
- umiejętność wyceniania przedsiębiorstw, znajomość narzędzi służących do podejmowania decyzji inwestycyjnych (branża rynki finansowe),
- umiejętności sprzedażowe oraz negocjacyjne, dbałość o relacje z najemcami oraz wiedza niezbędna do realizacji zawartych umów (branża nieruchomości),
- dobrą znajomość sektora, w którym działa firma (branża finanse), znajomość języków obcych (branża IT),
- kompetencje z zakresu zarządzania projektami (branża IT),
- umiejętność pracy w grupie,
- umiejętność komunikacji i łatwość nawiązywania kontaktów,
- zdolność szybkiej adaptacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia zawodowego,
- umiejętność pracy w multikulturowym środowisku [Hays Poland 2016; 10 najbardziej..., 2016].

Uwzględniając zarówno perspektywę pracownika, jak i organizacji, dokonany przegląd literatury przedmiotu oraz aktualnej sytuacji w obszarze zaangażowania pracowników na świecie i w Polsce, do najważniejszych czynników sprzyjających wzrostowi zaangażowania w pracę należy zaliczyć:

- dojrzałość emocjonalną osoby, ekstrawersję, sumienność, niski poziom neurotyzmu, otwartość na doświadczenia [Szabowska-Walaszczyk 2010: 143-169], inteligencję i osobowość pracownika: jego cele osobiste i zawodowe, hierarchię wartości, doświadczenie zawodowe, talenty [Juchnowicz 2012: 59];
- sensowność pracy, która jest odczuwana, gdy pracownik staje w pracy przed różnymi wyzwaniami, zadania do wykonania przez niego są zróżnicowane, wymagające wykazania się umiejętnościami oraz ma on możliwość wniesienia przez swoją pracę istotnego wkładu w funkcjonowanie organizacji, a także czuje, że jego praca ma znaczenie, zaś jego opinie brane są pod uwagę [Kahn 1990: 692-724; Gallup 2010: 9; Chirkowska-Smolak 2016: 38-43];
- systemy motywacyjne i działania związane z uatrakcyjnianiem pracy, które nabierają szczególnego znaczenia w dynamicznym i turbulentnym środowisku pracy [Bergmann i in. 2000: 15-27];
- strukturę organizacyjną sprzyjającą jak najmniejszym dystansom społecznym oraz dobremu procesowi komunikacji, odpowiedni system motywacyjny ograniczający konflikty oraz zachęcający do doskonalenia zawodowego i lepszej pracy, a także związany z tym system ocen pracowniczych, procedury i regulaminy pracy wzmacniające poczucie sprawiedliwości w organizacji, programy integracji i kształtowania więzi społecznych w organizacji, klimat organizacyjny sprzyjający innowacyjności, zmniejszający lęk przed popełnieniem błędu [Budgol 2006: 92];

- stosunki ze współpracownikami, relacje z bezpośrednim przełożonym, postawę, zachowania przełożonego i jego autorytet, delegowanie uprawnień, konsultacyjny styl kierowania [Juchnowicz 2012: 58], przywództwo transakcyjne i transformacyjne [Macko, Susanj i Jakopec, 2014: 92-95], otrzymywanie pozytywnych informacji zwrotnych [Schaufeli i Bakker 2004: 293-315], wsparcie i przykład przełożonych oraz kształtowanie przez nich klimatu zaufania [Marshall i Heffes 2004: 5-6], współpracę, upelnomocnienie pracowników [Aon Hewitt 2015: 11];
- poczucie autonomii, swobody w podejmowaniu decyzji i planowaniu pracy, organizacyjno-techniczne warunki pracy: dostęp do informacji i zasobów, możliwość partycypacji w wynikach finansowych firmy, znajomość celów organizacji, akceptację tych celów i wartości organizacyjnych [Gallup 2015: 9; Juchnowicz 2012: 58];
- znajomość oczekiwań pracodawcy przez pracownika, możliwość skupienia się pracownika podczas codziennej pracy na tym, co robi najlepiej [Gallup 2015: 9];
- korzyści (*benefits*) dla pracowników, bezpieczeństwo zatrudnienia, bezpieczeństwo pracy, równowagę między pracą a życiem osobistym, możliwość kariery, szkolenia i rozwój, nagrody i wyróżnienia [Aon Hewitt 2015: 11];
- koncentrację firmy na potrzebach klientów, różnorodność i włączenie, odpowiedzialną infrastrukturę, zarządzanie talentami i rekrutację [Aon Hewitt 2015: 11];
- czynniki dotyczące pozycji i reputacji firmy: reputację, markę, społecznie odpowiedzialne zaangażowanie organizacji [Aon Hewitt 2015: 11];
- koniunkturę gospodarczą, sytuację na rynku pracy [Juchnowicz 2012: 59];
- uwarunkowania kulturowe [Steelcase Global Report 2016: 3-15].

## Podsumowanie

Jak wynika zarówno z zaprezentowanych badań, jak i z literatury przedmiotu, dobra atmosfera pracy, budowana na sprawiedliwości organizacyjnej i zaufaniu, tworzona przez dobre relacje ze współpracownikami, a ponadto możliwość swobodnego wyrażania swoich opinii i realizowania pomysłów, właściwy system ocen i motywacyjny sprzyjają odczuwaniu sensu wykonywanej pracy oraz utożsamianiu się z organizacją, co skutkuje zwiększoną wydajnością. Za ważny element strategii firm dotyczących zwiększania zaangażowania pracowników należy także uznać zapewnienie im dobrych fizycznych warunków pracy, równowagi między pracą a życiem prywatnym, elastycznego sposobu pracy, możliwości rozwoju oraz ciekawego, dynamicznego środowiska pracy. Markę dobrego pracodawcy kształtuje ponadto dopasowanie wartości organizacji i pracowników oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Choć oczywiście wydaje się to, że współczesne organizacje chcą mieć zaangażowanych pracowników, a zatrudnieni chcą być zadowoleni z pracy, to nie jest

powszechnie dostrzeganie potrzeby świadomego kształtowania uwarunkowań sprzyjających zaangażowaniu. Dobre rozpoznanie tych uwarunkowań oraz korzyści, jakie niesie za sobą zaangażowanie pracowników, umożliwi zarządzanie zaangażowaniem, zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i indywidualnym (pracownika). Aby z sukcesem realizować powyższe działania, należy uwzględnić kwestię zaangażowania pracowników w całościową strategię firmy. Menedżerowie powinni być szkoleni w zakresie zaangażowania, pracownicy zaś „dokładnie znać swoje obowiązki, związane z nimi oczekiwania i swoją rolę w całej organizacji” [Harter i in. 2010].

W większości definicji zaangażowanie rozpatrywane jest z perspektywy pracownika: jego postaw i zachowań w stosunku do organizacji. Analiza zjawiska zaangażowania dokonana w części teoretycznej i empirycznej niniejszej pracy pokazuje, że w procesie zaangażowania aktywną rolę odgrywa zarówno pracownik, jak i obiekt jego zaangażowania. Należałoby więc raczej przyjąć, że zaangażowanie to wzajemne relacje między pracodawcą i pracownikiem, podczas których obie strony podejmują względem siebie działania znacznie przekraczające formalne zobowiązania [Pech i Slade 2006]. Takie podejście nawiązuje do teorii wymiany społecznej (*Social Exchange Theory*), zgodnie z którą i pracodawca, i pracownik, powinni czuć się zobowiązani do odwzajemniania uzyskiwanych od siebie korzyści. Im więcej otrzymują (w znaczeniu ekonomicznym – wkładu wartościowej pracy, wynagrodzeń, nagród, korzyści materialnych, psychologicznym – satysfakcjonujących relacji, pozytywnych odczuć, pozytywnej atmosfery w organizacji, intelektualnym – wiedzy pracowników, możliwości rozwoju), tym bardziej skłonni są do większego zaangażowania. W takim ujęciu oba wymiary kształtowania zaangażowania – zarówno wysiłki organizacji, jak i wysiłek pracownika – są komplementarne i tylko wówczas można spodziewać się sukcesów w zaangażowaniu.

Oprócz podejmowanych przez firmy starań o kształtowanie warunków sprzyjających zaangażowaniu także pracownicy powinni zdawać sobie sprawę, że na poziomie indywidualnym są aktywnymi twórcami swojego zaangażowania na bazie posiadanej wiedzy, umiejętności, postaw, morale. Mogą je świadomie kształtować i doskonalić. Tego zresztą oczekują od nich współcześni pracodawcy. Posiadając zaś oczekiwane na rynku pracy kompetencje, będą poszukiwani przez najlepsze firmy. Jak pokazują badania, podjęcie takiego wysiłku procentuje również z innego powodu – zaangażowanie w pracę sprzyja zadowoleniu z niej i przyczynia się do poprawy jakości życia osoby. Nie można jednak poprzestać na oczywistej konstatacji, iż łatwiej budować zaangażowanie, jeśli starają się obie strony stosunku pracy. Ze względu na dynamiczne zmiany na polskim rynku pracy (w wielu segmentach pojawiły się już symptomy rynku pracownika) należy bowiem uznać, że inicjatywa w kształtowaniu zaangażowania zdecydowanie powinna należeć do firm.

## Literatura

- Andrew O.C., Sofian S., 2012, Individual factors and work outcomes of employee engagement, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- ADP, 2015a, *The Workforce View in Europe*, 2015/16, [www.adp.co.uk/assets/vfs/Family-32/WorkforceView-15-16/Workforce-View-UK-Screen-Final.pdf](http://www.adp.co.uk/assets/vfs/Family-32/WorkforceView-15-16/Workforce-View-UK-Screen-Final.pdf) [dostęp: 20.02.2017].
- ADP, 2015b, *Zaangażowanie siła napędowa efektywnego biznesu*, [www.adp.pl/assets/vfs/Site-20/files/hcm.../PL-ADP-whitepaper-Engagement-LR.pdf](http://www.adp.pl/assets/vfs/Site-20/files/hcm.../PL-ADP-whitepaper-Engagement-LR.pdf) [dostęp: 20.02.2017].
- Aon Hewitt, 2015, *Trends in Global Employee Engagement*, [www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf) [dostęp: 20.02.2017].
- Aon Hewitt, 2016, *Trendy w zaangażowaniu 2016*, <http://bestemployerseurope.aon.com/pl/> [dostęp 20.02.2017].
- Bergmann T.J., Lester S.W., De Meuse K.P., Grahn J.L., 2000, Integrating The Three Domains of Employee Commitment on Exploratory Study, *Journal of Applied Business Research*, 16(4), 15-26.
- Boshoff Ch., Mels G., 2000, The Impact of Multiple Commitments in Intention to Resign: An Empirical Assesment, *British Journal of Management*, 11(3), 255-273.
- Britt T.W., Dickinson J.M., Greene-Shortridge T.M., McKibben E.S., 2007, Self-engagement at work, w: C.L. Cooper, D. Nelson (red.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Budgol M., 2006, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wyd. UJ.
- CBOS, 2016, *Etyka pracownicza, Komunikat z badań NR 102/2016*, Warszawa.
- Gallup, 2010, *The State of the Global Workplace A worldwide study of employee engagement and wellbeing*, [www.gallup.com/services/176300/state-global-workplace.aspx](http://www.gallup.com/services/176300/state-global-workplace.aspx) [dostęp: 21.02.2017].
- Gallup, 2013, *How Employee Engagement Drives Growth*, [www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx](http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx) [dostęp: 21.02.2017].
- Gallup, 2015, *Where the Great Jobs Are*, [www.gallup.com/services/186197/gallup-global-report-great-jobs-pdf.aspx](http://www.gallup.com/services/186197/gallup-global-report-great-jobs-pdf.aspx) [dostęp: 26.02.2017].
- Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E.A., Agrawal S., 2010, Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations, *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa: PWE.
- Khan W.A., 1990, Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kmiotek K., 2016, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy*, [http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK_raport_2012.pdf) [dostęp: 15.12.2015].
- Macko M., Susanj Z., Jakopec A., 2014, Konstruktywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 34(4), 81-101.
- Marshall J., Heffes E.M., 2004, Authentic Leadership' Qualities Described, *Financial Executive*, 20(5), 5-6.
- Maslach C., Leiter M.P., 2008, Early predictors of job burnout and engagement, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.



- Meyer J.P., Allen N.J., 1991, A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Pech R., Slade B., 2006, Employee disengagement: is there evidence of a growing problem?, *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 21-25.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Warszawa: PWE.
- Ponad 53% pracowników w Polsce narażona na stres w pracy, 2012, [http://praca.interia.pl/news-ponad-53-proc-pracownikow-w-polsce-narazona-na-stres-w-pracy,nId,1916984#utm\\_source=paste&utm\\_medium=paste&utm\\_campaign=chrome](http://praca.interia.pl/news-ponad-53-proc-pracownikow-w-polsce-narazona-na-stres-w-pracy,nId,1916984#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome) [dostęp: 20.02. 2017].
- PwC, 2014, *The keys to corporate responsibility employee engagement*, <https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf> [dostęp: 26.02.2017].
- Quantum Workplace, 2015, Employee Engagement Trends Report, <http://www.quantumworkplace.com/hubfs/Website/Resources/PDFs/2015-Employee-Engagement-Trends-Report.pdf> [dostęp: 26.02.2017].
- Roberts D.R., Davenport T.O., 2002, Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it, *Employment Relation Today, Willey Periodicals*, Autumn: 21-29.
- Saks A. M., 2006, Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Simpson M.R., 2009, Engagement at work: A review of the literature, *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., 2004, Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 293-315.
- Schaufeli W.B., Salanova M., 2011, Work engagement: On how to better catch a slippery concept., *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., 2002, The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Steelcase Global Report, 2016, *Engagement and the Global Workplace Key findings to amplify the performance of people, teams and organizations*, <https://info.steelcase.com/global-employee-engagement-workplace-comparison> [dostęp: 29.02.2017].
- Szabowska-Walaszczyk A., 2010, Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A. Zawadzka, Warszawa: PWN.
- Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A.M., 2016, Dopasowanie na wymiarach potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa a zaangażowanie w pracę, *Psychologia Społeczna*, 11(36), 20-33.
- TNS, 2012, *Zmiany w postawach Polaków wobec pracy 2002-2012*, Warszawa.
- Vance R.I., 2006, *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, Alexandria: SRHM Foundation.
- 10 najbardziej pożądanych kompetencji w 2016 roku, <http://kariera.forbes.pl/praca-w-2016-najbardziej-pozadane-kompetencje,artykuly,201538,1,1.html> [dostęp: 20.02.2017].

## Employee Engagement – Individual and Organizational Perspective

**Abstract.** Faced with the growing requirements imposed by the business environment, companies direct their attention to the role of human capital in developing their market advantage. Making full use of employees' potential is closely related to their engagement in the work they perform. Consequently, the aim of the article is to identify the determinants and effects of employee engagement and indicate actions conducive to its formation, taking into account the perspective of the organiza-

tion and the employee. The analysis is based on the literature and available studies. It was found that in order to successfully foster employee engagement, relevant measures should be taken at the organizational and individual level, which should be viewed as complementary. However, given the realities of the modern labour market, the initiative in this area should be taken by companies.

**Keywords:** employee engagement, work engagement, organizational engagement, employee, organization

**András Durugy**

Szent István University  
Faculty of Economics and Social Sciences  
e-mail: durugy.andras@europatrening.hu  
tel. +3628 28 522 000 ext. 2203

**Péter Kollár**

Szent István University  
Faculty of Economics and Social Sciences  
e-mail: kollar.peter@gtk.szie.hu  
tel. +3628 28 522 000 ext. 2203

## **Use of Mystery Shopping in Competence Measurement and Human Development: Results of an Empirical Research in Hungary**

***Abstract.** The aim of research is to investigate the methods and possibilities of mystery shopping conducted in the interest of competence measurement. The article focuses on the problems of measurability and on the possibilities of monitoring conducted within the frame of mystery shopping. During research we observed behavioural mosaics and determined certain levels that make the measurement possible and by the use of these levels we conducted comparisons. Control the reliability, validity and consistency of the developed evaluation system by mathematical-statistical procedures also included.*

***Keywords:** competency, measurement, observation, mystery shopping*

### **Introduction**

Organization development consultants mostly agree that, after the era of engineers the era of economists followed and by today the period of behavioural science has arrived. Of course this does not mean that, acquired and applied knowledge from before has lost its validity. The fact is that, engineering and economical approaches have become widely known by today and people have increasingly started implementing these into organisational-management practices so that further developments are now focusing on other areas, i.e. on behavioural science.

The sharper competition on markets and the fight for consumers in daily business and in science demands new approaches in economic science itself. Accor-

ding to János Kornai “twenty or thirty years ago an economist was able to take an empirical study seriously only if it was using *ex post* statistical data.” He believed that, using the method of questioning as the basis of an economic study is just not a serious approach. Only market researchers or maybe sociologists do these kind of things but a serious and prestigious economist would not do that. Nowadays it is not like that. The industry has realised that we need to know how people think. What kind of expectations they have, what are their hopes, how they sense things, what kind of values have an effect on their thinking, how optimistic or pessimistic they are?” [Kornai 2006: 953-954].

By focusing on consumer decisions Gábor Koltay and János Vincze [2009] compared the classical economic approach with the results of the new behavioural science discipline, the behavioural economics and have come to the same conclusion as Kornai [2006: 953]. „Behavioural economics, as they say, is a reaction to the understanding of human being by neoclassical economics. Its main question is that, compared to the idealised neoclassical assumptions, how economic players really behave, i.e. the reality of behavioural assumptions attracted the main emphasis. [...] We can conclude from researches of behavioural economics that, »intellect and emotions« often cannot be separated in consumer decisions” [Koltay & Vincze 2009: 495, 496 and 521].

Its marketing conception is anyway closer to the areas of psychology and social psychology than to economics, i.e. primarily it does not assume general rationale from market participants and at its examinations it considers consumers as individuals. The approach of psychology and sociology that focuses on behaviour gave analytical tools into the hands of researchers and, indirectly, corporate executives to provide a better understanding of consumers. Consumer behaviour... basically depends on the context [Bauer, Berács & Kenesei 2014].

Within the marketing industry, “client and consumer behaviour, the increase of the number of loyal clients as well as paying attention to the satisfaction of customers” [Hofmeister-Tóth, Sajtos & Simon 2003] have become more and more important because the retention of an existing client usually costs more than the acquisition of a new one. Marketing researchers often say that, it is estimated that, during purchases (upon products offered with similar conditions and upon interchangeable products) product characteristics determine the saleability of a certain product or service, the decision of consumers and the satisfaction of clients only in about 30%.

In our research, by monitoring mystery shopping, we examined one of the most important ingredients of the remaining 70% determinant, the competences of sales representatives. For consumer satisfaction we considered politeness, helpfulness, open communication with customers, the endeavour for problem identification and problem solving, the individual’s personal needs for the tidiness of his/her environment and customer care to be important competences. Every text

book mention these properties as basic requirements for sales representatives and administrators dealing with clients and customers. However, we were more interested in the question that, how the monitored sales representatives can really meet these requirements.

## **1. Examination of competences of “front office” colleagues by mystery shopping**

The marketing phrase of “front office” in the title relates to all colleagues who get in direct connection with the consumers and buyers of the organisation or company. I.e. sales representatives, administrators, consultants, agents, etc. In this article, for simplicity, we will give an equal meaning to sales representatives and sales consultants.

„Personal sales is the most expensive contacting and communicational tool of the company” – concludes László Dankó [2009: 165]. For this particular reason companies try to replace it with other tools. In lights of its benefits and relatively high costs it is surprising that it does not attract a lot of attention [Furnham & Milner 2013; Lombart & Didier 2012] Meanwhile there are more and more signs showing that, even in self-service shops, people need service, consultation and help more often. Or every one of us have heard complaints from people communicating with an automated voice on the phone saying: “I want to talk to a real person!”.

In many fields of business it is essential to use the different methods of personal sales. From consultants and agents to local sales representatives there are many employees with a task of getting in touch personally with clients and buyers. There are important expectations against the behaviour of sales representatives while exercising personal interactions. Of course these expectations depend on the type and situation of sales as well as on the type of the client, however there are some rules that each and every sales representative should follow at every type of personal sales. These are after all very simple behavioural rules: the sales representative should be polite, helpful, discreet, patient, a good judge of human nature, and should have the right personality for making contacts and the ability to express himself/herself. The sales representative is expected to have a tidy and clean appearance, appropriate knowledge, professional literacy, empathy and helpfulness. We defined these according to the classical grouping of sales procedures: greeting, approaching the client, presentation, product referral, closing and CRM.

In the definition of competences we relied on the results of researches on professional dedication of on-site sales representatives. An early example is a sociological research conducted in the 1960’s in the United States [Friedmann & Havihurst 1962] saying that, professional pride of sales representatives at work was

fed by the challenge they were feeling at work and by their own creativity. They felt their work like a service for helping customers so that they can find what they are looking for, even if sometimes the customers themselves do not know what they want. A good sales can reach something that „only love can reach: to scrutinise the most inner desires before the individual would recognise them by himself/herself” [Simmel 1950: 62]. Based on these things we classified the competences of problem recognition and active problem solving, apart from politeness, to be amongst the most important and most basic competences.

According to Zoltán Báthory and Iván Falus [1997: 266] competence is „basically an intellectual (cognitive) quality, however motivational elements, skills and other emotional factors also play an important role in it.” According to this definition it is obvious that we are facing a complex system” as Vilmos Vass says [2009]. Further to that, competences can be considered as a sort of personal success and are in direct connection with high level performance [Fehér 2011]. Due to the nature of competences the “competence definitions” [Komor 2001], and competence-maps try to describe, define and understand [Komor et al. 2010] their content rather than giving an exact, operational description of them. The measurement makes it unavoidable to ensure the measurability of comprehensive and abstract concepts and divide them into empirically understandable components.

Therefore we divided the examined competences into elements and we defined the elements as specific behaviour components and we called the observed behavioural elements as behaviour mosaics.

We considered every behavioural mosaic as a sign of a possessed or lacking competence. For some competences more mosaic groups can refer to, whereas for others maybe only one or two. For instance we considered smiling, eye contact and the direction of communication (towards the partner or into the air) as an expression of politeness in behaviour.

Of course the behavioural mosaics can be further expanded, particularly when we dig deeper into such types of personal sales that are less “mechanical,” such as consulting or agency. However, we would like to point out again that, in our research we examined only the most basic and most common expectations and competences.

The most important question of the examined sales discounts is, whether the buyer has left with satisfaction and good feelings. For the measurement of this two procedures have been adapted by the industry so far. One of these is when we ask for the opinions of the sales representatives or the customers in interviews or with the help of questionnaires about the realised purchase. This solution seems to be obvious but in terms of the examination it also has its disadvantages. The opinions may be based on post-purchase subjective impressions, they may be distorted and, which is the most important for us, they may be based on such impressions that make it not possible to identify the competences to be improved.

The other solution is when we send trained observers for the observation of the examined interactions. They can work as outsider observers (they only observe) or participating observers (active participants of the examined interactions), however it is the most important condition of the measurement in both cases that, these observations should be evaluated based on standardised, calibrated behavioural patterns and converted into comparable and measurable patterns with each other.

## **2. Behavioural mosaics that can be observed during mystery shopping**

In our examination we chose the second option (participating observers), the so called mystery shopping. For the execution we found hardly any help from the Hungarian market research literature [i.e. Gordon & Langmaid 1997; Hoffmann 2000; Malhotra 2009]. The online terminology of the companies that offer mystery shopping emphasises the opportunities in this method but do not discuss the principles that ensure the objectivity and precision of mystery shopping. According to our knowledge the only scientific article in the topic of mystery shopping is the article of Árpád Ferenc Papp-Váry and Edina Kosztka [2006]. In spite of its title the article does not really discuss the theory of mystery shopping but rather its practical approach. This is not a surprise because the so called mystery shopping is a widely employed practice in the world but it lacks a generally approved theory and practice.

The literature considers the observation itself as such a “soft,” qualitative method whose point is the “understanding of the examined phenomenon and putting it into a wider social context” [Héra & Ligeti 2005: 136], and not making it to be measurable and to measure it. Therefore the practice of mystery shopping usually focuses on such easily observable factors like the tidiness of the retail shop, the freshness of the goods, the adherence to the regulations and not on the competences of the sales representatives manifested in their behaviour. Should it still consider behavioural factors, these are usually based on subjective general impressions and memories.

However, “since the majority of the shopping decisions [some people say it is around 80%] are made on site, the impressions that the buyers experience are not indifferent. Therefore everywhere where the customer service processes are standardised or where it is possible to standardise them, the execution must be [should be] controlled. Without these sort of standards I think it is a complete waste of money” – says one of the affected users on the mysteryvisit webpage.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.mysteryvisit.hu](http://www.mysteryvisit.hu) [access: 10.03.2017].

Dirk van Dusseldorp and Sarah Southwold [1994] provide useful advice for the “standardisation” i.e. categorisation and classification of the observed factors. Why do we need this standardisation? Because we can rarely observe social factors (including competences) directly, most of the time we can only approach these via indicators. For example, politeness can be observed via greeting and the method of communication.

In their article Papp-Váry and Kosztka quote Mark Michelson, president of the Mystery Shopping Providers Association, who believes that, in an ideal observation form we can choose only between „yes” and „no” answers and the “no” answer should be explained with the help of pre-defined categories [Papp-Váry & Kosztka 2006: 70]. Cathy Stucker has a more differentiated opinion when she says, “as a mystery shopper you do not need to tell your thoughts about the things you experienced there. All you need to tell is what really happened. Most of the questions you need to answer as a mystery shopper are yes/no questions. Were you greeted within 30 seconds? Was your order satisfied in an appropriate manner? Did you receive an invoice/receipt?” [Stucker 2013].

It is a question of our own determination whether we want to examine certain events by yes/no questions or by metric (to what extent, how soon, etc.) questions. According to two Australian researchers „some aspects of customer service can be measured the most by categorising tools like whether the sales representative gave a correct answer to the customer’s question. Others can be measured by scaling, such as friendliness” [Dawes & Sharp 2000]. Therefore they applied metric and category scales in their study.

In our study, as we will introduce it in the next chapter, we also gave up on the traditional categorisation practices. By the definition of behavioural mosaics and their levels we tried to eliminate the subjectivity of the observation method as much as possible. Because at the traditional mystery shopping the mystery shoppers can judge only by their own subjective assessments because they do not have such an exact gauge that helps them to judge the underlying behaviour and its scale. Furthermore, at the post-event judgement stage, their personal habits, needs and their dominant mood at the time of the shopping event play a significant role. We improved the objectivity of mystery shopping in practice by the categorisation of competences into elements and by the definition of behavioural mosaics calibrated by different levels.

### 3. The issue of measuring competence prints

Should we accept Michelson’s advice concluded from mystery shopping practices, on one hand it means that, the examination always contains subjective judgement elements that are based on general impressions, i.e. the measurement will be



unreliably subjective; on the other hand the result of the examination will be such a nominal scale that will not make it possible to conduct serious analyses. Let us take an example of a general requirement cited in every text book, the smiling. In the instance of smiling what do “yes” and “no” mean? Some people smile at greeting, some other at saying good bye and there are people smiling all the time through the interaction. There are pleasant smiles, sarcastic smiles or challenging smiles... When and what should be written according to the “it happened,” “it did not happen” instructions?

The other problem of “yes” and “no” answers is that they provide a nominal scale and by that no mathematical operation can be conducted. For instance, in 2010 a study [K.I. 2010] found that, „the findings of the research covering 14 countries are not too bright. Compared to 2008 last year the mood for smiling has plummeted internationally. Swedish sales representatives reached the best results with 87%, whereas Hungary achieved the 8<sup>th</sup> position on the smiling ranking.” Explanation to the percentage point value: 87% of Swedish sales representatives smiled at the customer when he/she entered the shop. 13% probably did not smile or smiled only after the greeting. Nominal scales, as most methodology books discuss it, are not really considered to be as scales. Even if we provide number codes for each of the categories, „in case of the nominal scales the numbers do not reflect quantity” [Malhotra 2009: 289].

For the measurement and deeper analysis it is of substantial importance that, we should obtain higher level analysable units – at least ordinal scales. Therefore we defined different levels for the time period, the required effort or intensity of the observed behaviours. Further discussing the question of smiling we can say that, levels number 1 and 2 mean the total lack of smiling, number 3 means an appearing smile at greeting, number 4 is for the smiling throughout the whole interaction whereas level 5 indicates an unnecessarily strong smiling or smiling that does not express kindness (e.g. ironic). Similarly, the first level of the so called problem recognition behavioural mosaic means that,<sup>2</sup> the sales representative did not want to deal with the problem indicated by the buyer at all; the second level shows that it was not the sales representative who personally tried to explore the problem but he/she sent the consumer to someone/somewhere else (e.g. information desk); levels number 3 and 4 mean that the sales representative asked the point and details of the problem whereas level 5 shows that he/she was saying irrelevant/intimidating things (gossiping).

---

<sup>2</sup> It is not to be mixed up with the competence of conflict management. This is about the problems of the consumer, e.g. he realises in the shop that the request of his wife (buy baker’s yeast) requires a decision from him due to the widely offered bakers’ yeasts (dry, fresh, instant, etc.). The reaction of the sales representatives can vary from “come back when you know what you want” to “if your wife wants to bake bread then you can buy the dry one but if she wants to bake croissant then you should take the fresh one.”

On one hand the derived scale still contains subjective judgment elements [which we were able to reduce by the thorough training of mystery shoppers]. On the other hand, and this meant a bigger concern from an analysis point of view, the derived scale was higher level than the nominal one but it was only possible to consider it as an ordinal scale at most. However there are attempts for the examination of the validity and reliability of these sort of procedures [Roberts & Campbell 2007; Liu et al. 2014].

## 4. Methods

Our observation form covered 5-5 levels of 14 factors (Table 1) that can be described by behavioural characteristics. Of course we are aware of the fact that, the subject of observation varies from case to case. We need to observe different things at customer service desks of public institutions, at a retail shop purchase, at being a client at a ticket desk or at negotiations with sales agents. However in this article we only deal with competences that are significant at all types of personal sales. In the table below we can see the individual observation aspects. The trained mystery shoppers had to evaluate the different factors of the individual acts on a scale of 1-5. We gave a description to each and every scale value according to the scale of effort. The individual scale values can also be considered as “reward points” where 1 = low effort/performance and 5 = high effort/performance. The results were based on 399 mystery shopping occasions and 1-5 grading of

Table 1. Observation factors

Observation factors
– receptiveness
– eye contact
– volume
– articulation
– direction of speech
– attention
– balance
– politeness
– problem understanding
– problem solving
– empathy
– smiling
– helpfulness
– saying goodbye

Source: own elaboration.

14 behavioural mosaics. The data recording had happened between January and September 2016 at customer service offices of public service organisations.

#### **4.1. Training of mystery shoppers**

After the standardisation of the scale the reification of the “gauge” – i.e. the mystery shoppers – followed. After the mystery shoppers received the list of behavioural mosaics, they had to grade a simulated situation according to their own judgment. The evaluations were matching in 75% in spite of the fact that, they were prepared on the basis of the subjective general impressions of the observers. It is fair to say however that, in the first simulation we only asked for a nominal (“it happened,” “it did not happen”) evaluation.

As part of the next stage of the training we gave them a list of individual behavioural mosaics with levels and “grades” and with the new list they had to evaluate a new, simulated purchase situation. We had repeated the process up to the point when we could reach 80% matching with the new, detailed evaluation.

We warned the mystery shoppers that, they will need to observe several things at the same time so they should memorise the behavioural mosaics and the evaluation factors of different levels. It is the consequence of the method that, during the purchase they do not have the opportunity to record the observed events, they need to do the grading afterwards. 90% of the behavioural mosaics related to concrete actions. We asked the mystery shoppers to record these in their memories and after they had finished the purchase start the evaluation with the grading of these actions. After this they can start dealing with the questions regarding general impressions (so that their observation evaluations will be influenced minimally).

#### **4.2. Results of PCA**

We tried to control the reliability, validity and consistency of the developed evaluation system by mathematical-statistical procedures. First we did the structural validation with the help of principal component analysis. We processed the data by IBM SPSS programme.

At the definition of the factors we considered the Kaiser criteria ( $\lambda_k > 1$ ) at the first run. The KMO indicator value is at 0.892 whereas the Bartlett test significance level is at 0.000. Based on these things our system of variables is suitable for factor analysis. The values belonging to the main diagonal that is visible in the correlation section of the anti-image matrix are moving between 0.929 and 0.825 which just reinforces our previous assumption. The rotated factor structure after the first run is visible in the table below. We did not include factor weightings below 0.2. Amongst the 14 observation points 10 can be categorised clearly into factors, however in the cases of problem solving, problem understanding, smiling

Table 2. First result of PCA

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Attention	0.751	–	–
Empathy	0.734	–	–
Problem solving	0.611	0.466	–
Helpfulness	0.601	–	–
Problem understanding	0.543	0.503	–
Balance	–	0.759	–
Saying goodbye	–	0.735	–
Politeness	–	0.678	–
Smiling	0.386	0.534	0.336
Direction of speech	–	–	0.753
Eye contact	–	–	0.690
Articulation	–	–	0.635
Volume	–	–	0.585
Receptiveness	0.433	–	0.572

Source: own elaboration.

and receptiveness we see that, these variables can be allocated to more than one factor.

We conducted a new analysis for the clarification of the factor structure. Starting from that point we excluded the “smiling” and “receptiveness” variables from the analysis. At the second run we ignored the basic rule for the selection of main components that were considered to be significant,  $\lambda_k > 1$  i.e. we did not consider only the main components that have an own value larger than 1 but almost as many as necessary to explain the 75% of the total variance. Accordingly, four factors were defined. Our decision was reinforced by the „scree test” and by the „a priori” rule. According to the result of the main component analysis run in our indicator system the  $KMO = 0.858$  and the empirical significance level belonging to the Bartlett-test is lower than 1%. The lowest value at the main diagonal in the anti-image matrix correlation section is 0.752. Considering all of these findings the indicator system is still suitable for multi-variable analysis. According to the results the four main components explain 73.37% of the total variance. The own value is 4.1 for the first main component, 1.4 for the second main component, 1.04 for the third main component and 0.8 for the fourth main component. For the clarification of the factor structure we used Varimax rotation. The results are in accordance with the initial expectations of the logical relationships. Four factors were created in total which we named as “customer management,” “problem management,” “service,” “communication.” We can see the rotated factor structure in the Table 3 as follows.

Table 3. Second result of PCA

Variables	Customer management	Problem management	Service	Communication
Attention	0.769	–	–	–
Empathy	0.730	–	–	–
Helpfulness	0.624	–	–	–
Problem solving	–	0.715	–	–
Problem understanding	–	0.669	–	–
Balance	–	–	0.767	–
Saying goodbye	–	–	0.738	–
Politeness	–	–	0.666	–
Direction of speech	–	–	–	0.767
Eye contact	–	–	–	0.674
Articulation	–	–	–	0.657
Volume	–	–	–	0.621

Source: own elaboration.

## Conclusion

We defined the main components according to the definitions as follows: “Service”: The sales representative is ready for service and has a polite behaviour while interacting with the client. “Problem management”: The sales representative is trying to explore and solve the problem of the client while exercising such a behaviour that considers the emotions and mood of the client. “Communication”: The sales representative is using verbal and non-verbal tools that are appropriate in the situation. “Customer management”: The sales representative ready to pay attention, helps to customers and feels empathy.

Based on the results we assume that, the coherent observation variables are the indicators of the same competence. In the next steps we examined the internal consistency of the scales created by the coherent observation variables. As indicator we chose the  $\alpha$ -Cronbach indicator. The value of  $\alpha$  is 0.86 in case of the service factor, 0.89 for problem management, 0.75 for communication and 0.77 for customer management. We also examined how the value of  $\alpha$  indicator changes when we exclude certain observation variables. The value of the indicator did not change substantially in any of the instances which refers to the internal stability of competences.

In this article we have discussed the fine-tuning of the gauge used for the data recording of mystery shopping and the measurement method of mystery shopping. We observed so called behavioural mosaics that can unfold whether the behaviour of sales representatives meets certain expected competences. At the

evaluation process we did not stop at determining one or the other points of dichotomies regarding “there was/there was not” or “he/she did it/he/she did not do it,” but we rather determined certain levels that make the measurement possible.

At the principal component analysis of the results we were able to develop a relatively stable factor structure, based on which we shall conclude the structural validity of the valuation. We measured the internal consistencies of the developed competences by the alpha indicator which showed us a relatively acceptable value with the exception of one competence. We were able to reclaim 73% of the information of the original observation variables.

Our research has shown that, mystery shopping, as a measurement methodology is a valid method, worth of further development efforts. One condition of the validity is the fine categorisation and appropriate calibration of the observed phenomena, i.e. the development of applicable measurement standards.

The limitations of our research are also worth noting. The sample taking was not based on probability calculation, it cannot be considered as representative. The validity and reliability of the individual competence scales should be checked by further measurements and examinations. Our aim for the future is to compare the introduced evaluation method with a standard competence measurement tool. Use of competency based mystery shopping, professionals could explore and survey training needs. Results of measurements support performance reviews and quality assurance of trainings.

## References

- Báthory Z., Falus I., 1997, *Pedagógiai lexikon*, Budapest: Keraban.
- Bauer A., Berács J., Kenesei Zs., 2014, *Marketing alapismeretek*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Dankó L., 2009, *Személyes eladás. Marketing szakos hallgatók számára*, Miskolc: Pro Marketing Egyesület.
- Dawes J., Sharp B., 2000, The Reliability and Validity of Objective Measures of Customer Service: “Mystery Shopping”, *Australian Journal of Marketing Research*, 2-18.
- Dusseldorp D. van, Southwold S., 1994, *Policy-Oriented Research for Integrated Rural Development: The Role of the Social Sciences*, Wageningen: Agricultural University.
- Fehér J., 2011, *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*, Gödöllő: Szent István Egyetem Publisher.
- Friedmann E.A., Havighurst R.J., 1962, Work and Retirement, in *Man, Work, and Society. A Reader in Sociology of Occupations*, ed. S. Nosow, W.H. Form, New York. Basic Books.
- Furnham A., Milner R., 2013, The Impact of mood on consumer behavior: Staff mood and Environmental factors, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 634-641.
- Gordon W., Langmaid R., 1997, *Kvalitatív piackutatás. Gyakorlati kézikönyv*, Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Héra G., Ligeti Gy., 2005, *Módszertan. Bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába*, Budapest: Osiris.
- Hoffmann M. (ed.), 2000, *Piackutatás*, Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Hofmeister-Tóth Á., Sajtos L., Simon J., 2003, *Fogyasztói elégedettség*, Budapest: Alinea.

- K.I., 2010, *Mosolygóság az eladók, de nem eléggé*, [www.blikk.hu/blikk\\_aktualis/mosolygosak-az-eladok-de-nem-elegge-2020452](http://www.blikk.hu/blikk_aktualis/mosolygosak-az-eladok-de-nem-elegge-2020452) [access: 20.11.2014].
- Koltay G., Vincze J., 2009, Fogyasztói döntések a magatartási közgazdaságtan szemszögéből, *Közgazdasági Szemle*, 56(6), 495-525.
- Komor L. (ed.), 2001, *Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérése a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában*, Gödöllő: Szent István University Faculty of Economics and Social Sciences, Department of Managerial Sciences.
- Komor L., Madarász I., Réti L., Kovács I.É., 2010, *Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci kompetenciaigény-felmérés a hazai munkáltatók körében a diplomát igénylő munkakörök esetén*” című kutatás eredményeiről, Gödöllő: Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences.
- Kornai J., 2006, A társadalomtudományok elkülönüléséről és együttműködéséről, *Közgazdasági Szemle*, 53(11), 949-960.
- Liu Ch.-H., Su Ch.-S., Gan B., Chou S.-F., 2014, Effective restaurant rating scale development and a mystery shopper evaluation approach, *International Journal of Hospitality Management*, 43, 53-64.
- Lombart C., Didier L., 2012, Consumer satisfaction and loyalty: Two main consequences of retailer personality, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 644-652.
- Malhotra N.K., 2009, *Marketingkutató*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Papp-Váry Á.F., Kosztka E., 2006, „Titkos vásárlók”: a mystery shopping kutatás elmélete és gyakorlata, *Marketing és Management*, 40(5-6), 67-72.
- Roberts B., Campbell R.C., 2007, Being new-consumer friendly: determinants of service perceptions in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, 25(1), 56-67.
- Simmel G., 1950, “The Tertius Gaudens” and “Divide et Impera”, in *The Sociology of Georg Simmel*, ed. K. Wolff, New York: The Free Press.
- Stucker C., 2013, *A próbavásárlás pénzkeresés csalással? Az igazság meglepő: Internet ScamBusters #194*, [www.mysteryvisit.hu/mitoszok-es-tenyek/](http://www.mysteryvisit.hu/mitoszok-es-tenyek/) [access: 14.08.2014].
- Vass V., 2009, *A kompetencia fogalmának értelmezése*, [www.ofi.hu/tudastar/hazai-fejlesztési/kompetencia-fogalmanak](http://www.ofi.hu/tudastar/hazai-fejlesztési/kompetencia-fogalmanak) [access: 11.12.2014].
- [www.mysteryvisit.hu](http://www.mysteryvisit.hu) [access: 10.03.2017].

## Wykorzystanie metody *mystery shopping* do pomiaru kompetencji i rozwoju osobowego – wyniki badania empirycznego na Węgrzech

**Streszczenie.** *Celem badania było zbadanie technik i możliwości, jakie oferuje metoda ‘mystery shopping’ (tajemniczych klientów) do pomiaru kompetencji sprzedawców. Uwaga autora skupia się na problemach pomiaru i możliwościach monitorowania, jakie stwarza metoda mystery shopping. W czasie badania zaobserwowano wzorce zachowań i określono ich poziomy umożliwiające pomiar, które następnie wykorzystano w celu przeprowadzenia analiz porównawczych. Dokonano również statystycznej oceny rzetelności, trafności i zgodności opracowanego systemu pomiaru.*

**Słowa kluczowe:** *kompetencje, pomiar, obserwacja, mystery shopping*





**Csilla Czeglédi, László Hajós, Zsuzsanna Kuna Marosné,  
Péter Kollár, Andrea Mikáczó Miskolciné, Erika Varga**

Szent István University, Gödöllő, Hungary  
Faculty of Economics and Social Sciences  
e-mail: czecsi@googlemail.com  
tel. +3628 28 522 000 ext. 2203

## **Being an Entrepreneur in Today's Hungary**

***Abstract.** Our paper deals with outlining what it is like to be an entrepreneur. First, the most decisive social and economic aspects of Hungarian entrepreneurship are overviewed in short. We also regarded it very important to deal with the key role and significance of entrepreneurial education to provide the research with a theoretical basis. The primary research partly includes interviews with active entrepreneurs of the present while the other part is directed at students of higher education as the entrepreneurs of the future. The results of the questionnaires and focus group examinations on the necessary knowledge, skills and willingness to set up an enterprise are also presented.*

***Keywords:** enterprise, entrepreneurial skills, Hungary, empirical examination*

### **Introduction**

Nowadays it is a generally accepted fact that the socio-economic development is becoming increasingly dependent on the quality and quantity of knowledge in the society, innovation, and entrepreneurship. The latter one has been identified as one of the key growth engines of economic development in the Visegrád region and could be regarded as one of the solutions for coping with new challenges.

According to the EU's definition: "Entrepreneurship is a key competence for growth, employment and personal fulfilment. Entrepreneurship refers to an individual's ability to turn ideas into action. It includes creativity, innovation and risk taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to achieve

objectives. This supports everyone in day-to-day life at home and in society, makes employees more aware of the context of their work and better able to seize opportunities, and provides a foundation for entrepreneurs establishing a social or commercial activity” [European Commission 2006].

However, entrepreneurs are not born (even if some of the innate personality traits are essential), rather, they become entrepreneurs through training and education. The aim of this paper is to analyze whether entrepreneurship is perceived by young people in Hungary as a viable career and to discuss which factors, education being one of them, may affect their perception. This is achieved by mixed methods, including desk research, interviews and surveys.

## 1. Entrepreneurial environment

When analysing entrepreneurial environment in Hungary, the Central Statistical Office<sup>1</sup> considers the following issues as influencing factors:

- demographic overview,
- labour market data and education,
- standard of living,
- macroeconomic data,
- industrial performance, and
- data on the environment and energy.

While analysing the demographic environment it was pointed out that the decline in the population started in 1981 and due to its continuous worsening in the 1990’s it reached a trough in 1999. In terms of natural decline the process was accelerated between 2009 and 2012 followed by a slowdown between 2012 and 2014 and again acceleration since 2014.

Despite the decreasing tendency of mortality since 1993 it is still high. The population of Hungary amounted to 9 million 823 thousand on 31 December 2015, which is 32.6 thousand fewer than in the previous year.

In the past few years employment rates have been improving and unemployment together with inactivity have been reduced (since 2013) while the number of job vacancies has been on the rise. Municipal public work programmes have primarily influenced the lives and employment of the undereducated, the disadvantaged and the roma. However, it has been pointed out that the longer one spends engaged in public work, the more difficult it is to find a job on the primary labour market.

With regard to the standard of living the following can be stressed. Both gross and net income were 4.2% higher in 2015 than in 2014 while consumer prices in

<sup>1</sup> [www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2015.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2015.pdf) [access: 4.03.2017]; [www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qvd018a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd018a.html) [access: 4.03.2017].

2015 lagged 0.1% behind those registered for 2014. In 2015 30% more licenses for construction were issued compared to the previous year while the ratio of constructed houses was 9% lower.

One of the most important indicators of subjective well-being is satisfaction with life, which reached 6.1 in 2015 on a scale of 1 to 10 for the period between 2013 and 2015.

In Hungary 79% of the population use the Internet, 69% of them on a daily basis.

In terms of macroeconomic performance it is worth mentioning that Gross Domestic Product increased by 2.9% in 2015. Regarding foreign trade our country closed 2015 with a healthy surplus (mostly concerning machinery and vehicles). Investment was on the rise in nine industries. Primarily due to border defence measures, performance was weaker in public administration and in 10 national industries, which had a special impact on agriculture. The interest rate of the central bank decreased from 7% in 2012 to 1.35% in 2015 providing some room for boosting the credit market. It is important to note that expenditure on research-development reached 1.38% as of GDP, which lags both behind the target (1.8%) and the average of EU-28 (2.03%).

In 2015 the number of newly registered enterprises rose by 1.9% (106 thousand) while 12% fewer business associations with legal entity and 7% more independent ventures were registered in 2014. (The change in the number of business associations with legal entity could be influenced by raising the starting capital of Ltd's six times higher.) In December 2015 559053 business associations with legal entity were registered of which 398161 Ltd, 6305 Inc, 3884 general partnerships and 140005 limited partnerships. Compared to the previous year all forms of companies decreased with the exception of Inc.

Of the ten dimensions for running an enterprise Hungary achieved the best place (ranking the first place) in foreign trade due to the freedom of transferring goods within the European Union. The situation of the Hungarian SMEs is also favourable in an international comparison in terms of getting some credit (ranking 19th), contractual enforceability (23rd) and ownership registration (29th). Despite the favourable position the costs incurred in ownership registration are the highest (5-10%) as of the value of property of the competitors in the region.

In the competitiveness order regarding setting up a company (55th), managing insolvency (65th), protecting small-scale investors (81st) and obtaining construction licenses (88th) we are in the middle. When setting up a company registration process takes the shortest in Hungary in the region but most part of the starting capital has to be paid. Hungary's performance is one of the weakest in taxation.

The education level of the population has been improving as in 2015 56% had a general certificate of secondary education while the ratio of those only with pri-

mary education has been decreasing (by 17%). In 2015 the ratio of those admitted to higher education was 67% in 2015, i.e. 2% higher than in 2010 and also lower than in 2014.

We regard it is also very important to present the role of education in entrepreneurship in addition to the external environmental factors determined by the economy, society and politics.

According to Martin Lackéus [2015] educating entrepreneurship provides opportunities for creating jobs, economic success, and innovation for both the individual and society, among others. He defined and collected six methods that are helpful in the entrepreneurship education process, for students and teachers, alike:

1. Effectuation that starts from a simple problem to be solved. To this end, self-knowledge and social capital are required. The typical questions include “Who am I?”, “What do I know?” and “Whom do I know?”.

2. Business Model Canvas: a checklist that puts the emphasis on action. Questions include “Who do you help?”, “How do you help?”, “Who helps you?” and “What do you do?”.

3. Customer development/Lean Startup: the emphasis is on the would-be customers. Questions comprise “What can we ask a prospective customer today?”, “How can we test our guesses on real people outside school?” and “How can we expose ourselves to the risk of being proven wrong?”.

4. Appreciative Inquire helps implement new ideas by asking “What methods have been successful before?”, “What can we learn from what works well?”, “How can we get more of what is good in the future?” and “What do we need to do to realize our dreams?”.

5. Service-learning: students take part in community work that helps them define to needs of the community more exactly so as to tailor their entrepreneurial ideas to the existing requirements.

6. Design Thinking: problem solving part by using questions “How can we observe people in their authentic environment and reflect on their needs?” and “How can we solve their problems differently from anyone else?”

All these approaches correspond to entrepreneurship definition presented at the beginning of our paper according to which focusing more broadly on personal development, mindset, skills and abilities. It is worthwhile to note that until recently the term entrepreneurship education has been defined more narrowly as focused on the specific context of setting up a venture and becoming self-employed [QAA 2012; Mahieu 2006].

According to Carmen Nastase [2012] university autonomy strengthens the ability of innovation and also entrepreneurial potentials. This could mean studying together and accessible sources of information, which also include getting to know a wide range of best practices. It also supports the recommendation of the European Commission that, among others, includes further trainings for teachers,

the inclusion of enterprises in education (as part of their social responsibility) and mini-business opportunities that are run by students.

The examination of Dana Egerova et al. [2017] pointed out a slight but higher entrepreneurial willingness among students who studied entrepreneurship. They also showed the significant impact of family background on entrepreneurship. No correlation was found between practice and entrepreneurial willingness. However; the overall descriptive findings indicated that self-efficacy was slightly higher among those who had participated in entrepreneurship education in comparison to those who had not. Self-efficacy is inevitable to setup an enterprise based on the findings of both qualitative and quantitative examination.

This stresses the fact that universities provide useful knowledge for entrepreneurship as also concluded by M.J. Malebana & E. Swanepoel [2014]. Based on their focus group examination it was also pointed out that students would need the improvement of the following skills in addition to entrepreneurial education: creativity, risk taking and, of course, entrepreneurial knowledge.

According to Paul Benneworth and Mike Osborne [2015] entrepreneurial education does not get enough attention on the priority list of higher education institutions although the European Commission recommends its inclusion in the curricula. Their suggested method, i.e. building entrepreneurial culture is missing a bit from the Hungarian education. In the centre “entrepreneurial learning team” as a change agent bridges the processes with the communities of enterprising students, entrepreneurs, strategic stakeholders of universities and other organisations and projects. Feedback assists in gaining mutual benefits from practice and theory, alike.

Our short theoretical review highlighted that entrepreneurial education should not be implemented in itself on a theoretical level, rather, by including the stakeholders, i.e. the entrepreneurs themselves and teachers after continuous further trainings, students by supporting their enterprises and educational institutions by extending their autonomy. It is recommended to be implemented by concentrating on improving the entrepreneurial attitudes of students.

## **2. Methods**

Our examination is directed at the special features, reasons, motivations, objectives and attitudes of entrepreneurs in today's economic and market environment of Hungary. In the research qualitative and quantitative methods were used. Data were collected from structured interviews and questionnaires. In this study four research questions were stated:

- How do the Hungarian entrepreneurs see the conditions of running an enterprise?

– What reasons and factors in the background had a role in setting up an enterprise?

– What knowledge, skills and abilities are necessary to run a business?

– How willing are career starters to set up an enterprise?

The interviewees of in-depth entrepreneurial interviews were randomly selected mostly based on their willingness. However, it was our intention to trace down the profile and activities of the entrepreneurs so that they could be part of the economic processes. Most interviewees are active in the service sector. In-depth interviews were semi-structured so that the interviewees had greater opportunities to express their opinions and the results could be compared to those of the neighbouring countries. Filling in entrepreneurial questionnaires served the purpose of supplementing the results of the in-depth interviews. The respondents were not the same as the interviewees. The questionnaire was primarily aimed to explore the motivation of setting up an enterprise and the difficulties in running a business. These also highlight what knowledge and skills are necessary for starters and ongoing entrepreneurs. The questionnaire contained closed questions and attitude related statements which were answered on 5-point Likert scales. The questionnaires were distributed among the target group members with the help of the interest group that represents entrepreneurs. Altogether 18 of them were completed.

As stated at the beginning we think it extremely important to have a look into the future when examining the topic and also get to know the entrepreneurs and their attitude to setting up their own enterprise. Both qualitative and quantitative examinations were carried out. Six focus group discussions took place in Gödöllő and Budapest: three groups of MA business students (two groups of Management and Business Administration and one Finance group) and three groups of non-business students (two philologists and one veterinary). We also considered it essential not to examine entrepreneurial readiness and willingness only on the students of business faculties who know the business climate directly. In this research a questionnaire for students was also used. Similarly to entrepreneurial questionnaires, student surveys also contained closed questions and attitude scales. The students' questionnaires were filled in at our institution. Data were collected by online questionnaire on many study programmes, e.g. Human resources BA, Human resource consulting MA, Management and Leadership MSc.

### 3. Results

#### 3.1. Results of entrepreneurial interview

Considering setting up an enterprise the interviewees named some external and internal (personal) conditions. With regard to external conditions they most

pronouncedly mentioned the transparent and fair, enterprise-friendly supportive legal background. Only the youngest entrepreneur (aged 31) was satisfied with the effective Hungarian regulations. The other interviewees (10 entrepreneurs) did not think it enterprise-friendly environment.

As an internal condition most frequently entrepreneurial mindset, personality, motivation, challenges, independence, professional opportunities and money were considered but there were some who regarded unemployment as a motivating factor.

In terms of personality traits and knowledge self-confidence, target orientation, flexibility, high level cooperative skills and coping with stress were prioritised. Regarding knowledge managerial skills and knowledge such as managing human resources, law, accounting, finance and IT were ranked higher than professional knowledge. In addition, foreign languages were also prioritised.

Of the 10 entrepreneurs interviewed 9 studied in higher education. With the exception of one person everybody had an enterprise in their previous field of study. Despite appreciating knowledge gained in higher education, it was not regarded satisfactory. Most of all, entrepreneurs missed in their higher education experience courses that would teach professional skills, project and strategic planning as these would be useful in their current job.. They stressed the role of higher education in taking advantage of social capital, which can be a key factor when setting up an enterprise.

The entrepreneurs made recommendations on the necessity of practice oriented education and higher number of classes in the following theoretical subjects: HR, marketing, presentation techniques, ethics, dressing, communication, finance, accounting-evaluation, management, international relations.

With regard to practice-oriented methods best practices were favoured while opinions were diverse on shadowing. More experienced entrepreneurs made a hint to the opportunity of leaking sensitive business information or secrets. At the same time, they also remarked that not everyone was made to be an entrepreneur. Entrepreneurs have some personality traits most part of which cannot be substituted by education. However, existing motivation and traits can be improved by education and with its support chances for setting up and running a successful business are higher.

### **3.2. Results of entrepreneurial questionnaire**

Half of the respondents are younger than 40 and another half is older. 25% are women and 75% are men. 50% have been entrepreneurs for more than 10 years and 61% have employees. 38% have set up several enterprises and at present 84% have only one business. 75% have a degree in higher education. 83% work in the service sector. 78% regarded their academic achievement above the average.

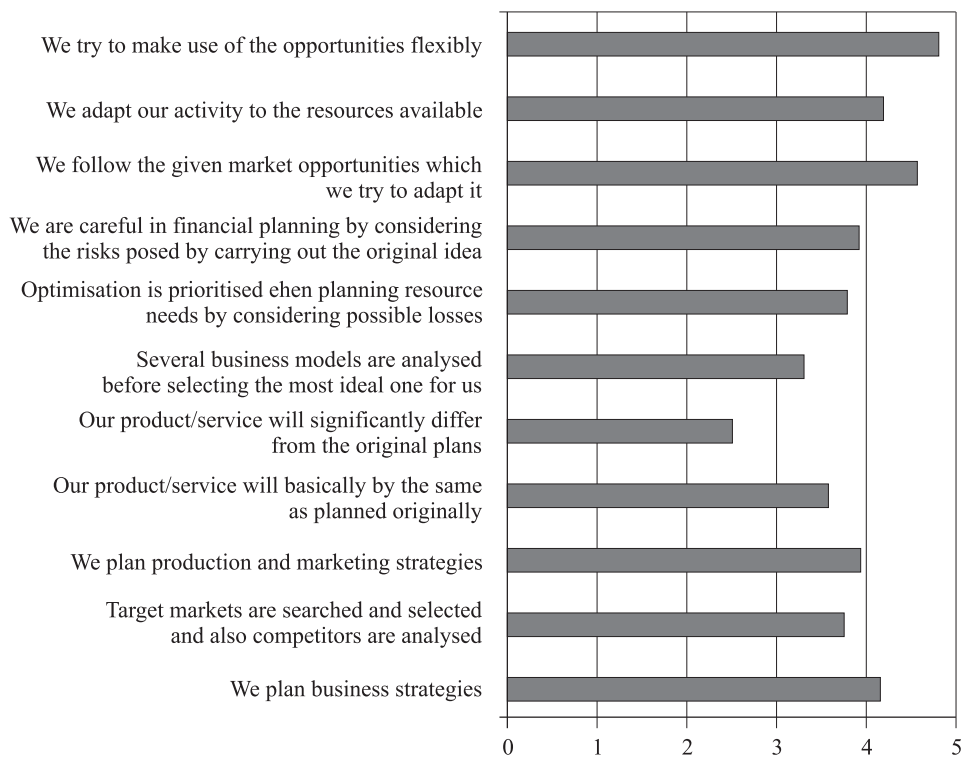
Family patterns and background in setting up an enterprise was not significant for the respondents.

The responding entrepreneurs (1 = do not agree, 5 = agree) echoed what was said in the in-depth interviews, i.e. to set up an enterprise one needs to have an entrepreneurial mindset, which calls for entrepreneurial spirit.

Chart 1 illustrates the results of examining the strategic attitude of entrepreneurs, which shows that the entrepreneurs selected were not flexible enough, tend to stick to their original ideas and they are characterised by examining business models and sensible use of resources although they see themselves to be flexible and careful.

For operating smoothly, high-level HR, financial, strategic and managerial knowledge (including crisis management) as well as communication and marketing knowledge are essential. The average number of points to the statements concerned is below 3. Networking, i.e. developing social capital is also of vital importance.

Chart 1. Parts of the strategic attitude of the examined entrepreneurs



Source: own elaboration.

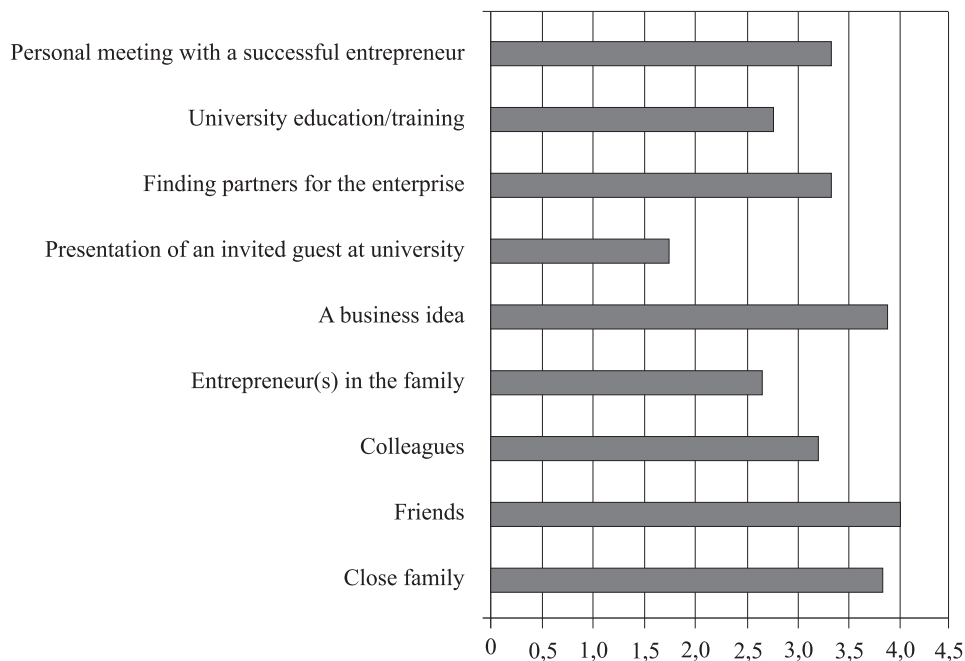


The product/service of the responding entrepreneurs do not differ from the standard (the average number of points is 2.5) so this also supports the importance of planning and strategic operation together with the fact that knowledge gained this way can also be utilised in practice.

Chart 2 presents the motivations of setting up a business. While higher education had a moderate impact on entrepreneurs' decision to start their business (average of 2.78) personal meetings with successful entrepreneurs were regarded as useful (an average of 3.3 points).

A minor role was played by the entrepreneur in the family on setting up an enterprise (an average of 2.67) but overall entrepreneurs felt being supported in their decision to start business by their close peers: the family (an average of 3.83), colleagues (an average of 3.5) and most of all by friends (an average of 4.0). During the in-depth interviews the role of higher education was stressed in piling up social capital.

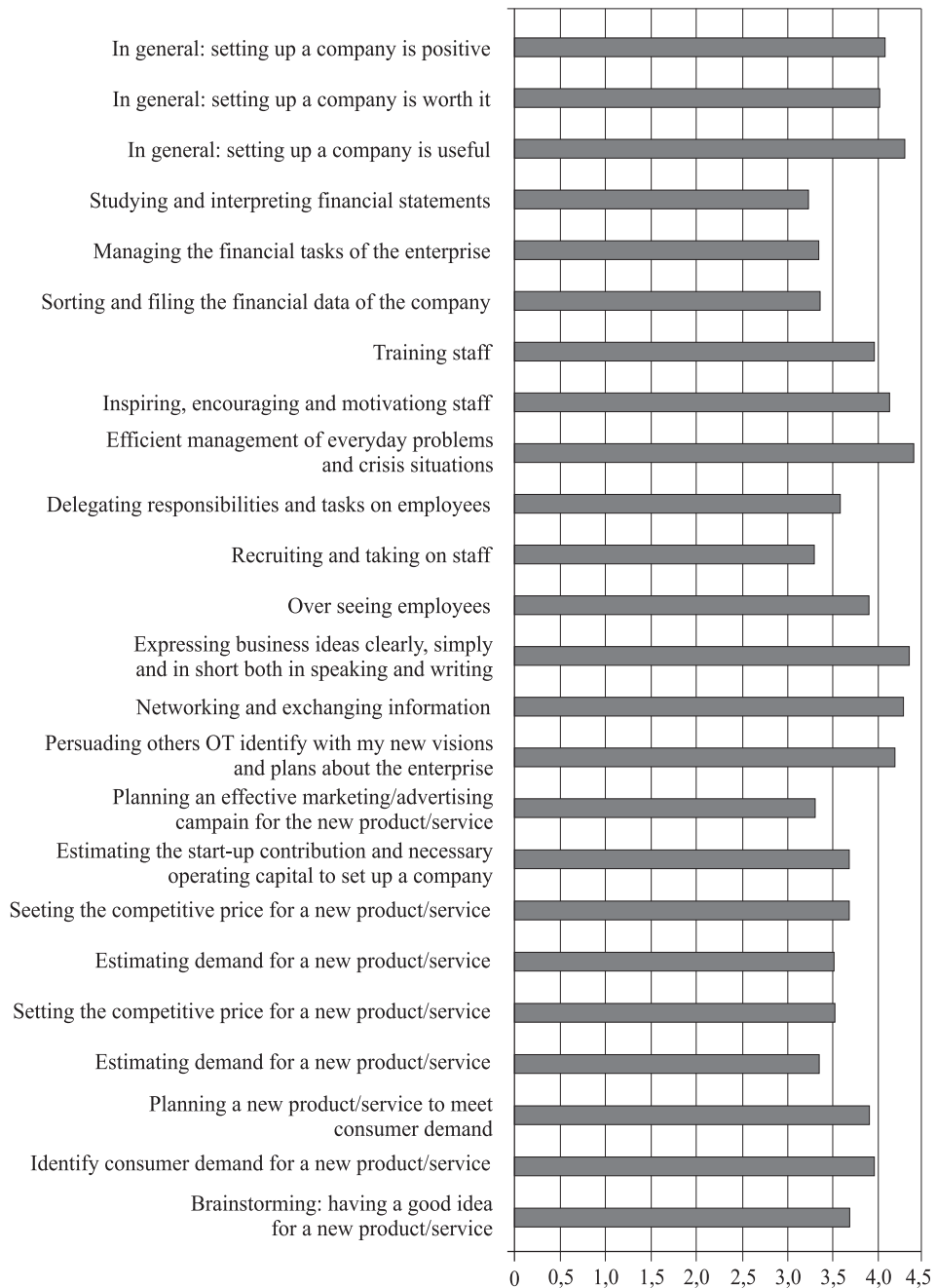
Chart 2. The motivation of the entrepreneurs examined to set up a business



Source: own elaboration.

In addition, it is the business idea that supports the process of becoming an entrepreneur the most. Finding a partner is linked to networking and social capital. In the in-depth interviews with entrepreneurs practice-oriented trainings were

Chart 3. Entrepreneurs' self-perceptions concerning managerial activities and tasks



Source: own elaboration.

mentioned where also starting entrepreneurs would play a role. In this way practice can be included in education even in the form of case studies.

As illustrated by Chart 3 the respondents thought that despite all the hardships and difficulties it is useful to found a company. Entrepreneurial spirit takes these difficulties as challenges and not obstacles. They are striving to flexibly make use of the given opportunities and instead of the „half empty” concept they believe in the „half full” version.

Our questionnaire was to inquire about the importance of entrepreneurs' self-efficacy [McGee et al. 2009] concerning various dimensions of business activity: marketing, finance, HR and management. As presented by Chart 3 of the questions on performing managerial tasks managing everyday problems and crisis situations were regarded to be the most important (an average of 4.44%). Everyday problems include overcoming bureaucratic difficulties, which was also accounted for in the in-depth interviews. Afterwards, respondents ranked communication skills (an average of 4.22 and 4.39), liaising (4.33) and motivating/training staff (4.17) as well as marketing (4.0). Analytical financial attitude was relatively less important (an average of 3-28).

### 3.3. Results of students' focus group

The purpose of focus groups was to assess students' readiness and willingness to undertake entrepreneurial careers. Regarding willingness to set up an enterprise as a starter we can state that most examined students cannot identify with the idea of becoming an entrepreneur as a starter right after graduation.

In some cases this was due to legal obstacles, For example, participants of a focus group who attended veterinary studies said that they are not allowed to have their own enterprise five years after the graduation. That could be the reason why these students cannot imagine setting up an enterprise which is not connected to veterinary sciences.

Students have also difficulties to imagine themselves as entrepreneurs due to lack of practice or expertise. Constraints of personality such as lack of self-assurance, idea and opportunity together with financial problems such as lack of capital were also raised.

At the same time, however, there were students who were willing to set up a business but they would also rather collect experience, practice and capital. Students of business programmes belong to this latter category that also made a hint of flexitime and managing their own time as an advantage of being an entrepreneur.

Most frequently it was lack of experience and capital that were mentioned as the main barrier of becoming entrepreneurs. They consider their knowledge is too theoretical and miss practice. They are not able to synthesize their existing

Table 1. Knowledge and basic skills necessary for entrepreneurs

Business students	Non-business students
– communication	– creativity
– assertiveness	– initiative
– taking risks	– perseverance
– liaising	– business and economics basics
– taking responsibility	– law
– law	– labour market
– coping with stress	– finance and accounting
– language competencies	– marketing
– business, economics basics	– entrepreneurship
– law	– business planning
– managing finances	– knowing the conditions of starting a business
– informatics	– project applications
– marketing	– managing bureaucracy
– knowledge about the market and competition	– professional skills (knows about enterprises or has advisors to support)
– patience	– self-awareness
– team spirit	– interpersonal skills
– cunningness/agility	

Source: own elaboration.

knowledge or use it in a complex way. Lack of proper and creative ideas is also a problem.

Students were also asked about knowledge and basic skills which they regard as necessary for entrepreneurs. It is interesting to note that there were some differences between business and non-business students in this respect (Table 1).

### 3.4. Results of students' questionnaire

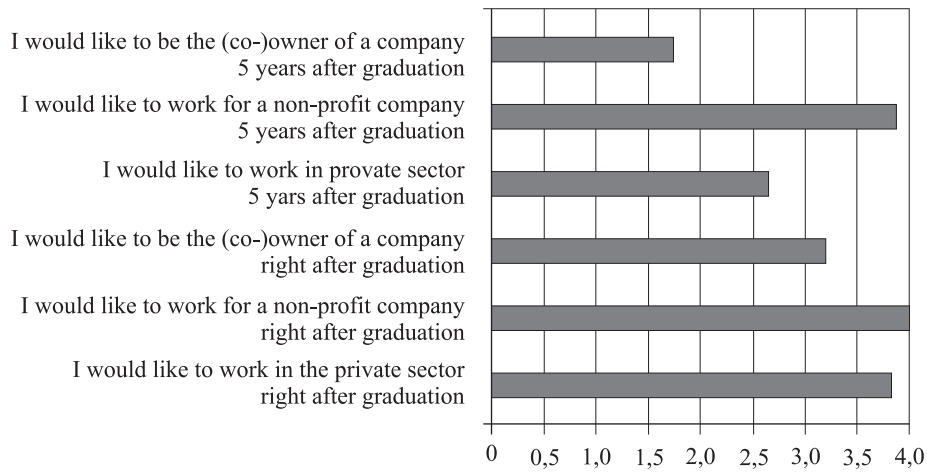
Questionnaire survey was aimed to assess the willingness of students to undertake different careers, including entrepreneurial, thus verifying the results obtained from focus groups.

Altogether 297 students filled in our questionnaire. As a result of the non-representative accidental sampling 68% were females and 32% males, 76.1% are bachelor students and 23.9% master students or at a higher level. 78,5% percent are fulltime students and 21.5% are part-time students.

Most students (83.2%) have work experience while only 16.8% lack any experience. More than half (52.9%) are employed at present while 47.1% are not and 14.8% are or were entrepreneurs (freelancers or company owners).

During the research we examined the areas of study. To sum it up it can be stated that most respondents (37%) are engaged in technical or other practice-oriented areas. A high ratio (36.4%) study business/management while 7.7% are in natural sciences and 18.9% in other areas.

Chart 4. To what extent do you agree with the statements in the figure?



Source: own elaboration.

During the research we also examined in which area and industry graduates would like to work. Based on Chart 4 it can be stated that the students in the sample would rather be employee in the private sector after graduation and are less interested either in the non-profit sector or being an entrepreneur. Similar conclusions can be drawn when the 5-year plans of the current students are analysed. The private sector is still attractive but on the average the statement “I would like to be the (co-)owner of a company 5 years after graduation” received 1 point higher value. These findings confirm what was earlier found in the focus groups that students do not feel sufficiently prepared for being entrepreneurs and in some cases there are legal obstacles to opening new ventures right after graduation.

#### 4. Implications for public policy

External institutional and market conditions are overall advantageous for being an entrepreneur in today's Hungary. Interest rates on the market are low and enterprises can obtain relatively easy credit. The circumstances of setting up a company have been made simpler. The level of education has improved, which can be a remedy for managing labour shortage by making use of adult training and alternative re-trainings. There are still, however areas for improvement. For example frequent changes of laws and regulations lead to uncertainty and intransparency.

In order to further improve business climate tax reductions are also needed. To some extent these are being implemented as corporate tax rate has been reduced to

9% (from 1 January 2017) while social contribution is to be reduced in two phases (from 27% to 22% from 2017 and to 20% from 2018). If the expenditure on research and education as of GDP reached the average of EU-28, entrepreneurial environment and the ratio of entrepreneurs would improve.

The professional content of education as one of the most important pillars of competitiveness should be reviewed and adapted to market conditions, which should be accompanied by the growth of pedagogical added value. It is also an important remark that personality traits could exclusively be modified by behavioural means [Czeglédi et al. 2016]. It should be considered when working out the content and methodology of education.

The development of key competences in the National Framework of Education<sup>2</sup> (including entrepreneurial competences) should be prioritised at all levels of education in practice rather than theory as at present education is dominated by theory. The restructured education would serve the awakening of the creative professional with proper self-assurance and initiative in the potential entrepreneurs of the future and help become a successful entrepreneur able and willing to cooperate who realises the opportunities and takes advantage of them while playing a proactive role in forming the entrepreneurial environment.

## Conclusions

Our empirical research presented in this paper focused on the special features, reasons, objectives and attitudes of becoming an entrepreneur in the contemporary Hungarian business/market environment. Data were collected by means of structured interviews and questionnaires.

Regarding the conditions of setting up an enterprise the respondents identified external as well as internal, personal conditions. In connection with the external conditions they name a more transparent and flexible legal background that is free from bureaucratic burdens and supports entrepreneurs. As for internal, personal condition they indicated entrepreneurial spirit, personality, motivation, challenge, independence, professional opportunities and money but they also mentioned (avoiding) unemployment as a motivator. With regard to personality traits and knowledge entrepreneurs stressed self-assurance, object orientation, flexibility, high level of cooperation, communication skills and coping with stress. In terms of knowledge managerial knowledge was appreciated more than professional knowledge, i.e. under the previous one managing human resources, law, accountancy, finance and IT is meant. Speaking foreign languages was also thought important. In their opinion entrepreneurs should possess such personality traits

<sup>2</sup> [http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/mk\\_nat\\_20121.pdf](http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/mk_nat_20121.pdf) [access: 2.03.2017].

the great part of which cannot be substituted by education although characteristics could be improved by motivators.

In spite of regarding knowledge gained in higher education useful, the respondents did not think it was sufficient. They could make the best use of professional knowledge, project and strategic planning. They also highlighted the role of higher education in accumulating social or networking capital which can be essential in setting up an enterprise although they do not think of higher education as an enterprise-supportive process. Entrepreneurs also made some recommendations concerning the necessity of practice-oriented education, presenting best practices and lifelike, real situations.

According to the respondents it is the identification of a business idea that mostly supports the process of becoming an entrepreneur. The presence of an entrepreneur in the family is less decisive in becoming an entrepreneur. On the contrary, the family as a supportive environment was pointed out to be of high importance.

To conclude, it can be stated that most students involved in the examination could not relate to the idea of starting their career as a job starter entrepreneur or a manager of an enterprise right after graduation. Reasons include lack of practice or experience as well as personality flaws such as lack of self-assurance, lack of ideas and opportunities and also some financial concerns such as lack of capital. They think their knowledge is rather theoretical as they have less practice and they are unable to synthesize and manage their existing knowledge in a complex way. They notice the lack of competitive, creative ideas as a problem.

At the same time, however, there are some of the examined students who are willing to be entrepreneurs but first they would collect some experience, practice and capital before launching a business. To sum up, higher education must play a great role and take responsibility in putting enough emphasis on teaching subjects that are necessary for becoming an entrepreneur when drafting the curricula and assist young graduates as career starters with the first steps in the world of enterprises.

## References

- Benneworth P., Osborne M., 2015, *Understanding universities and entrepreneurship education: towards a comprehensive future research agenda*, [www.openaire.eu/en/search/publication?articleId=dedup](http://www.openaire.eu/en/search/publication?articleId=dedup) [access: 20.03.2017].
- Czeglédi Cs., Hajós L., Kollár P., Marosné Kuna Zs., Miskolciné Mikáczó A., Varga E., 2016, *Vállalkozó ismeretek oktatásának lehetőségei*, Tanulmánykötet a 7. BBK előadásából, vol. 2, Budapest: Óbudai Egyetem.
- Egerova D., Eger L., Micik M., 2017, *Does entrepreneurship education matter? Business students' perspectives* *Tertiary Education and Management*, [www.tandfonline.com/loi/rtem20](http://www.tandfonline.com/loi/rtem20) [access: 12.03.2017].

- European Commission, 2006, *Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning*, COM/2006/0033, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52006DC0033> [access: 2.03.2017].
- [http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/mk\\_nat\\_20121.pdf](http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/mk_nat_20121.pdf) [access: 2.03.2017].
- Interview with Michael Porter, 2006, *Journal of International Business Studies*, 37, 163-175.
- Lackéus M., 2015, *Entrepreneurship in Education*, [www.oecd.org/cfe/leed/BGP\\_Entrepreneurship-in-Education.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf) [access: 16.03.2017].
- Malebana M.J., Swanepoel E., 2014, The relationship between exposure to entrepreneurship education and entrepreneurial self-efficacy, *Southern African Business Review*, 18(1), 1-26.
- Mahieu R., 2006, *Agents of change and policies of scale: A policy study of entrepreneurship and enterprise in education* (doctoral thesis), Umeå Universitet.
- McGee et al., 2009, Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure, *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- Nastase C., 2012, The Interactions between Entrepreneurial Education and Business, *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 2(16), 7-13.
- QAA, 2012, *Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK higher education providers*, Gloucester, UK: The Quality Assurance Agency for Higher Education.
- [www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2015.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2015.pdf) [access: 4.03.2017].
- [www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qvd018a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd018a.html) [access: 4.03.2017].

## Bycie przedsiębiorcą na Węgrzech

**Streszczenie.** Artykuł ma na celu przedstawienie obecnych warunków funkcjonowania przedsiębiorców na Węgrzech. W pierwszej kolejności opisane są najważniejsze aspekty społeczne i ekonomiczne węgierskiej przedsiębiorczości. Uwzględniono również istotną rolę i znaczenie kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości, nakreślając tym samym podstawy teoretyczne badania. Jedną część zasadniczego badania stanowią wywiady z przedsiębiorcami prowadzącymi aktualnie działalność gospodarczą; druga dotyczy studentów jako przyszłych przedsiębiorców. Na koniec przedstawiono wyniki ankiet i badań w grupach fokusowych na temat koniecznej wiedzy, umiejętności i gotowości do założenia firmy.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, umiejętności w zakresie przedsiębiorczości, badanie empiryczne



**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem  
„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”  
(List of reviewers collaborating with  
“The WSB University in Poznan Research Journal”)**

dr inż. Justyna Adamska – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
dr hab. Agnieszka Alińska – *Szkola Główna Handlowa w Warszawie*  
prof. Artem Bardas PhD – *National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraine*  
prof. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Grażyna Borys – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Stanisław Czaja – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Waldemar Czternasty – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. inż. Anna Beata Cwiąkała-Matys – *Uniwersytet Wrocławski*  
dr hab. Waldemar Dotkuś – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Józef Dziechciarz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Teresa Famulska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
prof. dr hab. Beata Filipiak – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr Donald Finlay PhD – *Coventry University Business School, United Kingdom*  
prof. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*  
prof. dr hab. Jan Głuchowski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu*  
dr Klaus Haberich – *Franklin University, USA*  
prof. Ing. Eva Horvátová PhD – *Ekonomická univerzita v Bratislave, Slovensko*  
prof. dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. Arvind K. Jain PhD – *Concordia University, Canada*  
prof. dr hab. Krzysztof Jajuga – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Maria Jastrzębska – *Uniwersytet Gdański*  
prof. dr hab. Andrzej Kaleta – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Marcin Kalinowski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
dr hab. Krzysztof Kasprzak – *Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu*  
dr Elżbieta Kicka – *Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie*  
prof. dr hab. Andrzej Kiepas – *Uniwersytet Śląski w Katowicach*  
dr hab. Krzysztof Klincewicz – *Uniwersytet Warszawski*  
prof. dr hab. inż. dr h.c. Jan Koch – *Politechnika Wroclawska*  
dr hab. Bożena Kołosowska – *Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*  
prof. dr hab. Adam Kopiński – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Maria Kosek-Wojnar – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*  
dr hab. Jacek Kotus – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
dr hab. Elżbieta Kowalczyk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. inż. Marzena Kramarz – *Politechnika Śląska*  
doc. Ing Peter Krištofik PhD – *Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovensko*  
dr hab. Aleksandra Kuzior – *Politechnika Śląska*  
prof. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr hab. Piotr Kwiatkiewicz – *Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego  
w Warszawie*  
prof. dr hab. Stanisław Lis – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*  
dr hab. inż. Monika Łada – *Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*

- dr hab. Ewa Łaźniewska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. Krzysztof Łobos – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
dr Berenika Marciniak – *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*  
prof. dr hab. Bogdan Marciniak – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
dr hab. Zbigniew Matyjas – *Uniwersytet Łódzki*  
prof. dr hab. Henryk Mruk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr Tony Muff – *University of Northampton, United Kingdom*  
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Agnieszka Niezgoda – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Marian Noga – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*  
prof. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Kazimierz Pająk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. Zbigniew Pastuszek – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*  
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Jacek Pietrucha – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
prof. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
dr hab. Wojciech Piotr – *Wielkopolska Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna  
w Środzie Wielkopolskiej*  
dr hab. Beata Pluta – *Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu*  
dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*  
prof. dr hab. Wiesława Przybylska-Kapuścińska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
prof. dr hab. Andrzej Rączaszek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
prof. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Ireneusz Rutkowski – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr Leo V. Ryan, C.S.V. – *DePaul University Chicago, USA*  
dr hab. Tomasz Sahaj – *Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego  
w Poznaniu*  
dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*  
dr hab. Maria Smejda – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona  
w Legnicy*  
prof. dr hab. Bogdan Sojkin – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
prof. dr hab. Jerzy Sokołowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Tadeusz Sporek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
dr hab. Edward Stawasz – *Uniwersytet Łódzki*  
dr hab. Rafał Szczepaniak – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
dr hab. Beata Świecka – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr hab. Bogusław Walczak – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr Christopher Washington PhD – *Franklin University, USA*  
dr hab. Jan Wiśniewski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Politechnika Poznańska*  
dr hab. Alina Zajadacz – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
prof. dr hab. Czesław Zajac – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Dariusz Zarzecki – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr hab. Ewa Ziemia – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
prof. dr hab. Marian Zukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*

## Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu

### Tekst

- kompletny, 1 wydruk oraz plik (\*.doc lub \*.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

### Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy
- afiliacja
- telefon, e-mail, adres
- tytuł artykułu po polsku i angielsku
- streszczenie po polsku i angielsku (do 1000 znaków ze spacjami)
- słowa kluczowe po polsku i angielsku (do 8 słów)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wniosek)
- bibliografia

**Objętość** – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)

**Marginesy** – 2,5 cm z każdej strony

**Numeracja stron** – ciągła, u dołu strony

### Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 wiersza
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), liczby powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

### Przypisy bibliograficzne

- umieszczone w tekście w nawiasach kwadratowych: nazwisko autora/redaktora, rok, strony:  
[Meyer 2010: 31-40] lub [Dubisz (red.) 2003: t. 3, 104]
- jeśli autorów jest więcej niż trzech, należy podać tylko nazwisko pierwszego z nich, a po nim: i in.:  
[Kaczmarek i in. 2005: 56-67]
- jeśli brak nazwiska autora/redaktora, należy podać kilka pierwszych słów tytułu książki/dokumentu:  
[Zmiana studium uwarunkowań 2008]
- jeśli przywoływane są raporty, analizy itp., to należy podać nazwę instytucji i rok:  
[Eurostat 2014] lub: [GUS 2015]
- w przypisie można zawrzeć dodatkowe informacje, np.:  
[por. Hadzik 2009: 38] lub: [cyt. za Szromek 2010: 52]
- jeśli odwołanie dotyczy więcej niż jednej publikacji, należy je wymienić w kolejności chronologicznej:  
[Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- jeśli autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.  
[Nowak 2014a, 2014b]

**Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające** tekst główny oraz **przywołujące akty prawne, wyroki i orzeczenia sądów i adresy stron WWW** – numerowane kolejno i **umieszczone u dołu strony**, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza.

### Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawić chronologicznie wg dat wydania
- **artykuł w czasopiśmie** – nazwisko autora, inicjał imienia, rok, tytuł artykułu (prosto), *tytuł czasopisma* (kursywą), nr czasopisma, zakres stron:  
Borek M., 2000, Rola technik sekurytyzacyjnych, *Bank*, nr 12: 53-55.
- **pozycja książkowa** – nazwisko autora/redaktora, inicjał imienia, tytuł książki (*kursywą*), miejsce wydania: wydawnictwo:  
Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- **rozdział zbiorowej** – nazwisko autora rozdziału, inicjał imienia, rok, tytuł rozdziału (prosto), w.; inicjał imienia, nazwisko redaktora + (red.), *tytuł pracy zbiorowej* (kursywą), miejsce wydania: wydawnictwo, zakres stron:  
Michalewicz A., 2001, Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji, w: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa: Difin, 102-123.
- **akt prawny**  
Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.  
Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.  
Dyrektywa Rady 2004/67/WE z dnia 26 kwietnia 2004 r. dotycząca środków zapewnających bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego, Dz. Urz. UE L 127 z 29.04.2004.
- **raporty, analizy**  
GUS, 2015, *Pomorskie w liczbach 2014*, Gdańsk.
- **źródło z Internetu** (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW):  
[www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [dostęp: 28.05.2015].

### Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (\*.xls lub \*.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej \*.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

### Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią

### Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

# The WSB University Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

## General requirements

- only complete submissions are accepted – single printed copy and electronic source file (\*.doc or \*.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *In his 2008 book John Smith pointed out...*

## Text layout

- author's first and last name, academic degree/title
- organization/institution (if applicable)
- phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper in English and Polish
- summary in English and Polish (up to 1000 words including spaces)
- keywords in English and Polish (up to 8 words)
- introduction
- body text – organized into chapters, each with unique title
- conclusion (findings, recommendations)
- bibliography – complete list of sources referenced

**Size limit** – up to 40 000 characters (roughly 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures

**Margins** – 2.5 cm each

**Page numbering** – continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of page (footer)

## Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold** print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: *italicized*
- people's names: give full name (including all given names and last name) at first mention; for any further references – quote last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onwards – use abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers composed of 5 or more digits – insert space every three digits starting from right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

## In-text citations

- placed within the text and enclosed in square brackets: author's/editor's last name, publication year [colon], page or page range, e.g. [Meyer 2010: 31-40] or [Dubisz (ed.) 2003: vol. 3, 104]
- when there are more than three authors, give name of first (primary) author only, followed by the phrase *et al.*: [Kaczmarek et al. 2005: 56-67]
- in case no author/editor is indicated, three to five initial words from title (of published work) should be quoted instead: [The Norton Anthology 2012]
- if reports or studies are referenced, name of sponsoring institution and year of publication should be given: [Eurostat 2014] or [GUS 2015]
- additional information may be included if deemed necessary or appropriate, e.g.: [cf. Hadzik 2009: 38] or [as cited in Szromek 2010: 52]
- when simultaneously referencing more than single source, quote these in chronological order, separating them with semicolons: [Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- if citing multiple works published by same author in same year, subsequent letters of alphabet should be appended to publication year to disambiguate the references, e.g.: [Nowak 2014a, 2014b]

## Other references and footnotes

- any additional **comments** or **explanations**, references to **legislation**, **court rulings and decisions**, as well as links to **Websites** that are provided outside body text must be numbered consecutively and placed at the **bottom of page (footnote)**
- footnotes should be typeset in 10 pt font with single line spacing

## Bibliography

- apply no numbering
- order all items alphabetically by last name of author/editor, or by title of cited work in case authorship is not indicated; if more than single work by same author is referenced, order these chronologically by publication date
- **journal articles** – author's last name and first name initial, publication year, title of article [no italics], *name of periodical [italicized]*, volume/issue [colon], page range:  
Spenner P., Freeman K., 2012, To keep your customers, keep it simple, *Harvard Business Review*, 90(5): 108-114.
- **books** – last name and first name initial of author/editor, publication year, *title of book [italicized]*, place of publication [colon], publisher:  
Lane W.R., King K.W., Reichert T., 2011, *Kleppner's Advertising Procedure*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- **chapters in edited books** – last name and first name initial of chapter author, publication year, title of chapter [not italicized], in: first name initial(s) and last name(s) of editor(s) (ed. or eds.), *title of edited book [italicized]*, place of publication [colon], publisher, page range:  
Cornwall W., 1991, The Rise and Fall of Productivity Growth, in: J. Cornwall (ed.), *The Capitalist Economies: Prospects for the 1990s*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 40-62.
- **legislation**  
Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.  
Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.
- **studies and reports**  
World Energy Council, 2013, *World Energy Resources: 2013 Survey*, London.
- **online sources** [in square brackets, indicate when website was last accessed]  
www.manpowergroup.com [accessed May 28, 2015]

## Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (\*.xls or \*.cdr)
- photographs – supply source files (preferably \*.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate original source (or otherwise state *Source: own*)
- apply no lettering in white against black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if figure is referenced in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide explanation of any abbreviations used

## Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including caption and reference to data source (e.g. *Author's own research*)
- use its number to refer to table in the text rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1*, not: *see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below table

## Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – in *italics*; numbers and digits – in normal font style
- use "•" or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. asterisk or letter X)
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must explained below formula