

ISSN 1643 7446

pracy

Redakcja naukowa
Barbara A. Sypniewska

1 (295) 2019 (LII)

Humanizacja

humanizacja pracy 1 (295) 2019 (LII)

KOLEGIUM REDAKCYJNE

Danuta Walczak-Duraj (redaktor naczelna), *Grzegorz Matuszak* (redaktor językowy), *Wacława Starzyńska* (redaktor statystyczny), *Łukasz Kutyló* (członek), *Nadiia Machuga* (członek), *Radostaw Knap* (sekretarz redakcji), *Tadeusz Milke* (redaktor techniczny), *Jacek Kubacki* (skład komputerowy)

RADA PROGRAMOWA

Waldemar Bańka (przewodniczący), *Werner Fricke*, *Lesław H. Haber*, *Walerij Nowikow*, *Yaroslav Pasko*, *Arkadiusz Potocki*, *Zdzisław Sirojć*, *Helena Strzemińska*, *Janusz Sztumski*, *Jan Wojtyła*, *Lidia Zbiegień-Maciąg*, *Joanna Koprowicz*

RADA RECENZENTÓW

Adam Bartoszek, *Felicjan Byłok*, *Zdzisława Janowska*, *Jolanta Kopka*, *Jan Maciejewski*, *Janusz Mariański*, *Jan Sikora*, *Urszula Swadźba*.

ADRES REDAKCJI

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

„Humanizacja Pracy”

al. Kilińskiego 12

09-402 Płock

Dyżur w Redakcji

środy w godz. 10.15-12.00

fax. 024/366 41 64

kom. 604 39 60 41

lub 601 28 72 44

e - mail: humanizacja@wlodkowic.pl

www.humanizacja-pracy.pl

ISSN 1643 – 7446

**SZKOŁA WYŻSZA IM. PAWŁA WŁODKOWICA
W PŁOCKU**



Humanizacja Pracy

Redakcja naukowa

Barbara A. Sypniewska

1 (295) 2019 (LII)

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Barbara A. Sypniewska

SEKRETARZ: Radosław Knap

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

Numer sfinansowano ze środków MNiSZW przeznaczonych na działalność upowszechniającą naukę, otrzymanych na zorganizowanie II Konferencji Naukowej pt.: Przyszłość HR z perspektywy nauki i biznesu. Przywództwo 3.0.

Pełna lista recenzentów czasopisma za rok 2019 będzie podana w numerze 4/2019 Humanizacji Pracy oraz na stronie internetowej

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

PŁOCK 2019

PL ISSN 1643 – 7446

SPIS TREŚCI

ARTYKUŁY

Michał Dobrołowicz	
Zarządzanie strategiczne a pojęcie strategii w naukach społecznych	9
Andrzej Jagodziński	
Organizacyjny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi w firmach	
funkcjonujących w Polsce	21
Joanna Tokar	
Analiza procesu <i>Development Center</i> jako narzędzia rozwoju kompetencji	
kadry kierowniczej	39
Wioleta J. Karna, Agnieszka Knap-Stefaniuk	
Przywództwo w środowisku wielokulturowym	53
Marek Adamski	
Funkcja i znaczenie zarządzania różnorodnością w aspekcie zmian	
społecznych i organizacyjnych w biznesie	67
Waldemar Kozłowski	
Praktyczne aspekty neurocoachingu sportowego	83
Kamila Ludwikowska	
Skuteczne metody i techniki szkoleniowe w organizacji	95
Monika Rudy	
Przedsiębiorczość a rozwój zasobów ludzkich na przykładzie studentów	
Uniwersytetu Rzeszowskiego	111
Dorota Szmit	
Umiejętności przywódcy, menedżera w zarządzaniu współczesną placówką	
ochrony zdrowia	125

RECENZJA

Tadeusz Oleksyn, <i>Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Wydanie III</i> , Wolters Kluwer, Warszawa 2018, ss. 396- recenzent Leszek Cichobłaziński	137
--	-----

CONTENS

ARTICLE

Michał Dobrołowicz	
The Strategic Management and the Concept of Strategy in Social Sciences	9
Andrzej Jagodziński	
Organizational Aspect of the Human Resources Management (HRM) within Companies Operating in Poland	21
Joanna Tokar	
Analysis of the Development Center Process as a Tool for Development of Management Competency	39
Wioleta J. Karna, Agnieszka Knap-Stefaniuk	
Leadership in a Multicultural Environment	53
Marek Adamski	
Function And Importance Of Diversity Management In Terms Of Social And Organizational Changes In Business	67
Waldemar Kozłowski	
Practical Aspects of Sports neurocoaching	83
Kamila Ludwikowska	
Effective Methods and training Techniques in the Organization	95
Monika Rudy	
Entrepreneurship and Human Capital Development Based on the Example of Students of the University of Rzeszów	111
Dorota Szmit	
Skills of a Leader, a Manager in Managing a Modern Health Care Facility	125

REVIEW

Tadeusz Oleksyn, <i>Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Wydanie III</i> , Wolters Kluwer, Warszawa 2018, ss. 396- reviewer by Leszek Cichobłaziński	137
---	-----

СОДЕРЖАНИЕ

НАЗВАНИЕ СТАТЬИ

Михал Добролович	
Взаимосвязь между стратегическим управлением и понятием стратегии в общественных науках	9
Анжей Ягодзинский	
Организационный аспект управления человеческими ресурсами в компаниях, функционирующих в Польше	21
Йоанна Токар	
Анализ процесса <i>Development Center</i> как инструмент развития компетенции управленческого персонала	39
Виолетта Й. Карна, Агнешка Кнап-Стефанюк	
Лидерство в мультикультурной среде	53
Марек Адамский	
Функция и значение управления многообразием в аспекте общественных и организационных изменений в бизнесе	67
Вальдемар Козловский	
Практические аспекты неврокоучинга в спорте	83
Камилла Людвиковска	
Эффективные методы и техники тренингов в организации	95
Моника Руды	
Взаимосвязь предпринимательства и человеческих ресурсов на примере студентов университета Жешовского	111
Дорога Шмит	
Качество лидера, менеджера в управлении современным медицинским учреждением	125

РЕЦЕНЗИЯ

Тадеуш Олексин, <i>Управление компетенциями. Теория и практика. Издание III, Wolters Kluwer, Варшава 2018, 396 с., рецензент Лешек Цихоблазынский</i>	137
---	-----

Michał Dobrołowicz
Uniwersytet Warszawski,
Wydział Filozofii i Socjologii
Instytut Socjologii
e-mail: m.dobrowicz@is.uw.edu.pl

Zarządzanie strategiczne a pojęcie strategii w naukach społecznych

Abstrakt

W naukach o zarządzaniu kapitałem ludzkim i organizacjami popularna jest idea zarządzania strategicznego. Świadczą o tym liczne artykuły i publikacje oraz nawet nazwy jednostek naukowych (na przykład Samodzielny Zakład Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego działający na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego), zajmujących się tym nurtem. Autor artykułu analizuje, jak rozumiane w naukach społecznych jest pojęcie „strategii”. Przypomina prace klasyków socjologii (w tym Pierre’a Bourdieu i Roberta K. Mertona), teorie związane z naukami o zarządzaniu, koncepcje dotyczące biedy i bezrobocia, prace skupiające się na metodologii, koncepcje związane z tzw. socjologią życia codziennego oraz lingwistycznymi badaniami nad dyskursem. Celem artykułu jest krótki przegląd tego, w jaki sposób (a precyzyjnie: na jak wiele sposobów) przedstawiciele nauk społecznych rozumieją ważne z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi pojęcie strategii.

Słowa kluczowe: bieda, dyskurs, strategia, zarządzanie, zasoby ludzkie.

Wstęp

W naukach o zarządzaniu kapitałem ludzkim i organizacjami popularna jest idea zarządzania strategicznego. Świadczą o tym liczne artykuły i publikacje naukowe¹ oraz nawet nazwy jednostek naukowych (na przykład Samodzielny Zakład Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego dzia-

¹ Między innymi: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktycznych*, (red.) A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 20, Wrocław 2008; M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013; M. Wierziński, *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, w: „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 398/2015, Wrocław 2015, ss. 481-499.

łający na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Zakład Zarządzania Strategicznego w Katowicach, Katedra Zarządzania Strategicznego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu), których pracownicy zajmują się tym nurtem.

Koncepcja zarządzania strategicznego od lat 80. XX w. rozwijała się w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej. Podejście to opierało i opiera się na założeniu, że zasobem strategicznym, który stanowić może fundament dla budowy przewagi firmy nad konkurencją, są kompetentni i odpowiednio zmotywowani pracownicy. W Polsce taka koncepcja została zastosowana w zarządzaniu zasobami ludzkimi w latach dziewięćdziesiątych, po okresie transformacji gospodarczej, równoległe do umiędzynarodowienia działania wielu firm i rosnącej liczby kontaktów z zagranicznymi przedsiębiorstwami.

Artykuł jest pomyślany jako przegląd najważniejszych sposobów, jak rozumiane w naukach społecznych jest pojęcie „strategii”. W tym celu zasygnalizowane będą prace klasyków socjologii (w tym Pierre’a Bourdieu i Roberta K. Mertona), teorie związane z naukami o zarządzaniu, koncepcje dotyczące biedy i bezrobocia, czyli szeroko pojętych problemów społecznych, prace skupiające się na metodologii, a także koncepcje związane z tak zwaną socjologią życia codziennego, dotyczące zwykle sposobów, dzięki którym ludzie zapewniają sobie ekonomiczny dobrobyt, oraz lingwistycznymi badaniami nad dyskursem. Pomysł na artykuł wziął się z ciekawości, w jaki sposób, a precyzyjnie, na jak wiele różnych sposobów, przedstawiciele nauk społecznych rozumieją tak ważne z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi pojęcie jak „strategia” oraz to, czy, a jeśli tak, to jaki wspólny mianownik tych podejść można odnaleźć².

Teza, jaką stawiam w artykule brzmi: pojęcie strategii jest popularne w naukach społecznych, a badacze często wykorzystują je między innymi ze względu na powszechność rynkowego modelu społeczeństwa (Bauman 2009, Sennett 2010, Sandel 2012). Podobny powód prawdopodobnie ma wpływ na popularność koncepcji zarządzania strategicznego. Zadanie, jakie sobie stawiam to bliższe przyjrzenie się różnym sposobom zastosowania pojęcia strategii w przywołanych przykładach zainteresowań specjalistów od zarządzania i badaczy społecznych.

² Prezentowany artykuł stanowi fragment pracy doktorskiej przygotowywanej w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego pod kierunkiem prof. dr hab. Wiesławy Kozek i dr. Piotra Ostrowskiego, pt. „*Drogi buntu i konformizmu. Strategie młodych na rynku pracy*”.

1. Idea zarządzania strategicznego

Spojrzenie na koncepcję „strategii” z różnych perspektyw uzasadnia tym, że zarządzanie strategiczne uważane jest przez badaczy za interdyscyplinarną naukę o zarządzaniu integrującą wiedzę z różnych dziedzin, w tym przede wszystkim ekonomii, finansów, marketingu, socjologii, psychologii czy antropologii (Polowczyk 2012: 109). Rajiv Nag, Donald Hambrick i Ming-Jer Chen podkreślają, że zarządzanie strategiczne jest nauką stosowaną, która powinna być inspirowana praktycznymi potrzebami. Zajmuje się ono zamierzonymi i ujawnionymi inicjatywami podejmowanymi przez szefów i zarządcy firm w imieniu ich właścicieli, wykorzystując posiadane zasoby, ażeby umocnić pozycję firmy w jej zewnętrznym środowisku (Nag, Hambrick, Chen 2007: 935). W praktyce polega to zatem na dopasowywaniu i dysponowaniu posiadanymi zasobami w taki sposób, aby zwiększyć szanse na zrealizowanie nieukrywanego celu. W świetle tej definicji, ogólna idea strategii firmy jest znana, a jej bardziej szczegółowe aspekty przedstawiane są w mniejszym lub większym stopniu konkretnym interesariuszom-aktorom biorącym udział w jej realizacji: menedżerom, pracownikom, urzędnikom, przedstawicielom lokalnej społeczności, w tym władzom. Strategia byłaby w tym rozumieniu wyznaczeniem celu i przeglądem zestawu środków, jakimi dysponuje się, aby możliwie do tego celu zbliżyć się. W części publikacji, których autorzy badali, jak popularne jest zarządzanie strategiczne, pojęcie to rozumiane jest jako planowanie. Ten typ strategii byłby przeciwieństwem podejmowania decyzji pod wpływem impulsu, a nie na drodze przemyśleń czy analizę celów i środków zwiększających szanse na ich realizację (Dudzik-Lewicka 2012: 126).

W naukach o zarządzaniu popularny jest pogląd, że w ogromnej mierze o sukcesie przedsiębiorstw decyduje trafna koncepcja rozwoju i skuteczne wprowadzanie jej w życie. Prawdopodobieństwo powodzenia obu tych elementów zwiększyć ma odpowiednia strategia. Można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne – rozumiane jako przeciwwaga dla skoncentrowanego na bieżących działaniach i szybkiego reagowania zarządzania operacyjnego – odsyła nie tylko do tego, co dzieje się w środku firmy, na jej wewnętrznym rynku pracy, ale także do jej otoczenia. Właśnie strategia ma w myśl tej idei zapewnić szybsze dopasowanie się do nowych trendów czy wręcz ich kreowanie. Warto zaznaczyć, że koncepcja zarządzania strategicznego ma różne odmiany. W ramach tego podejścia można mówić między innymi o szkole projektowania (głównym założeniem jest dopasowywanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa z szansami i zagrożeniami w otoczeniu), szkole planistycznej (kładącej nacisk na sformalizowany charakter, z precyzyjnie określonymi celami, budżetami, operacyjnymi planami), szkole poznawczej (za-

kładającej, że dla realizacji strategii najistotniejsze są procesy mentalne zachodzące w umysłach menedżerów), szkole kulturowej (gdzie podkreśla się związek między budowaniem strategii a aspektami kulturowymi) czy szkole środowiskowej (główne założenie dotyczy tu tego, że strategia organizacji ma w pierwszej kolejności spełnić oczekiwania jej otoczenia (Matyjas 2011, Ansoff 1985).

2. „Strategia” w socjologii i naukach o zarządzaniu

Pojęcie strategii można odnaleźć w pracach wielu socjologów. Można odnaleźć je w publikacjach między innymi takich klasycznych autorów jak Pierre Bourdieu czy Robert K. Merton. Bourdieu analizował świadome i nieświadome strategie życiowe, jakie ludzie wypracowują w związku ze swoim *habitusem*. Pod tym pojęciem francuski socjolog rozumiał subiektywne determinanty jednostki, które należy łączyć z koniecznościami obiektywnymi związanymi z funkcjonowaniem w konkretnym polu o specyficznych właściwościach (Bourdieu, Passeron 1990). Autor „Dystynkcji” przyglądał się między innymi sposobom, w jakich jednostki działają sprawnie w przestrzeni społecznej, powiększając swoje kapitały kulturowy i właśnie społeczny. Wśród nich były między innymi wzmacniające więzi międzyludzkie strategie inwestycji społecznych polegające na zdobywaniu i budowaniu nowych kontaktów, przyjaźni, zobowiązań dających trwałą sieć relacji, która ułatwia funkcjonowanie (*usytuowanie się*) w obrębie danego pola (Bourdieu 2005). Robert K. Merton opisywał z kolei strategie wybierane w obliczu anomii, czyli sytuacji, gdy cele uznawane za ważne i godne starań, *rzeczy warte zabiegów*, nie odpowiadają dozwolonym sposobom ich osiągnięcia. Wśród strategii wskazywanych przez Mertona są konformizm, bunt, innowacja, rytualizm, wycofanie; niektóre spośród nich mogą prowadzić do dewiacji (Merton 2002).

Słowo „strategia” pochodzi od wyrazów *stratós* (z łaciny znaczy „armia”) i *ágein* („dowodzić”). Pokazuje to, że w swoim pierwotnym znaczeniu „strategia” łączona była głównie ze sztuką wojenną, w tym przewodzeniem armii i planowaniem walki. W „Słowniku Języka Polskiego z frazeologizmami i przysłowiami” znaleźć można definicję strategii, według której jest to (...) *sposób postępowania mający doprowadzić do osiągnięcia określonego celu* (Polański, Dereń, Nowak 2006: 405). Obok pojawiają się odniesienia dotyczące dwóch sfer życia – ekonomii („strategia gospodarcza, ekonomiczna”; „zarząd opracował nową strategię firmy”) i wojska („strategia obronna”, „dowódca uchodzący za mistrza strategii”). Podobnie we „Współczesnym słowniku języka polskiego” strategia definiowana jest w pierwszej kolejności

jako (...) *teoria i praktyka przygotowania i prowadzenia wojny jakości, a także jej poszczególnych kampanii i głównych operacji*, a w kolejnej jako (...) *sposób prowadzenia jakichś działań (...) perspektywiczny plan działań* (Dunaj 2007: 1734).

Współcześnie po pojęcie „strategii” sięgają zarówno socjologowie, których głównym przedmiotem zainteresowania jest metodologia badań opisujący na przykład strategie badawcze, które w danym momencie są popularne lub szczególnie przydatne w zbadaniu określonego problemu (Konecki 2005: 42-63) czy strategie sprawdzone w badaniu konkretnych przypadków, na przykład grup etnicznych czy charakterystycznych społeczności lokalnych (Sosnowski 2012), jak i socjologowie ekonomiczni zainteresowani teoriami zarządzania, w tym zarządzania strategicznego. Pojęcie strategii odwołuje się najczęściej do sytuacji przedsiębiorstwa lub organizacji, a strategia rozumiana jest jako (...) *narzędzie, które wyraża pożądaną pozycję (przedsiębiorstwa, organizacji) w przyszłości w konkurencyjnym otoczeniu w powiązaniu z osiąganiem satysfakcjonujących wyników finansowych (...) Strategia określa sposoby osiągnięcia celów* (Wierziński 2015: 491). Alfred D. Chandler przekonywał, że strategia wyraża cele długoterminowe odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów (Chandler 1962: 13-15). Z kolei Adam Stabryła definiując strategię akcentuje takie elementy zdeterminowanie jej zarówno przez otoczenie, jak i czynniki wewnętrzne, wyrażenie jej w formie programów i planów, określenie strategii w elastycznym horyzoncie planowania, a także to że strategia podlega ocenie. Jej ewaluacja zwykle zależy od tego, na ile przynosi ona pożądaną skutek (Stabryła 2000: 39).

Podsumowując przegląd teorii wywodzące się z nauk o zarządzaniu, można powiedzieć, że strategia to przemyślany i zaplanowany zestaw celów i powiązanych z nimi działań. Powstaje ona na podstawie analizy zarówno własnych cech, w tym mocnych i słabszych stron, jak i tego, co dzieje się w otoczeniu konkretnej osoby czy organizacji. Możemy mówić tu o wykorzystaniu *benchmarkingu*, czyli analizie porównawczej. O ile w przypadku przedsiębiorstwa celami zwykle są przewaga konkurencyjna i wysoki zwrot z kapitału, to w przypadku konkretnego człowieka cele mogą być o wiele bardziej zróżnicowane. Jeśli mowa jednak o rynku pracy, są one często powiązane z chęcią osiągnięcia przewagi nad innymi i uzyskiwaniem profitów dzięki swojej działalności. Kanadyjski ekonomista Henry Mintzberg (Mintzberg 1987: 11-24) opisuje strategię wykorzystując tzw. „5P” (*plan, pattern* – model, wzorzec przyszłego działania, *ploy* – sztuczka-manewr pozwalający uzyskać przewagę nad konkurentami, *position* – miejsce na tle konkurentów,

perspective – dokładny opis pożądanego stanu). Ten krótki, punktowy opis pokazuje, że strategia stanowi rodzaj mapy i wytyczonej na niej drogi prowadzącej do oczekiwanej sytuacji przez drobne, często oryginalne, kreatywne, działania.

Mając na uwadze to, że celem artykułu jest przegląd sposobów wykorzystania pojęcia strategii w naukach społecznych, należy zaznaczyć, że znajduje ono swoje zastosowanie w analizach dotyczących skrajnie różnych tematów podejmowanych przez badaczy. Są wśród nich zarówno kwestie dotyczące sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstw i innych organizacji, jak i tematy dotyczące zjawisk niepożądanych, kłopotliwych czy wręcz szkodliwych i zwalczanych, określanych jako problemy społeczne. Wspólnym mianownikiem dla tak różnych tematów podejmowanych przez socjologów jest właśnie kategoria strategii.

3. Pojęcie strategii a badania nad problemami społecznymi

W naukach społecznych pojęcie „strategia” odnaleźć można także w badaniach nad biedą i bezrobociem, czy szerzej: w socjologii problemów społecznych. Wśród publikacji, w których badacze wykorzystują tę kategorię jest klasyczna monografia „Bezrobotni Marienthalu”, której autorami są Marie Jahoda, Paul F. Lazarsfeld i Hans Zeisel (Jahoda, Lazarsfeld, Zeisel 2007). Badacze swoją uwagę skoncentrowali na wyodrębnieniu typów reakcji psychologicznych na utratę pracy, obieranym strategiom oraz ewolucji postaw związanych z taką sytuacją. Socjologowie biedy – w odróżnieniu od specjalistów od zarządzania – pod pojęciem strategii rozumieją często sposoby radzenia sobie i perspektywy wyjścia z trudnej sytuacji (Tarkowska 2000: 149), sposoby „radzenia sobie”. Mówi się tu między innymi o strategiach przetrwania podejmowanych przez osoby ubogie, strategiach przystosowawczych (np. do bezrobocia; do sytuacji, gdy trzeba funkcjonować poza systemem rolnictwa państwowego w przypadku dawnych PGR-ów) lub strategiach zapobiegania ubóstwu (np. poprzez wyjątkową zaradność). Badacze biedy wyróżniają też strategie aktywne i pasywne. Te pierwsze polegają na przykład na poszukiwaniu dodatkowych sposobów zarobienia dodatkowych pieniędzy. Te drugie na oszczędzaniu poprzez ograniczanie swoich potrzeb i aktywności wymagających wydatków (Binder 2014: 159-219). Kazimierz W. Frieske i Paweł Poławski definiują strategię jako (...) *powtarzalne, trwałe, świadomie podejmowane działania w reakcji na sytuacje problemowe po to, żeby udało się je wyeliminować, zmienić lub poprawić* (Frieske, Poławski 1996: 14-15).

Uwagę zwraca to, że pojęcie „strategia” wykorzystywane jest do opisu tego, co osoby lub grupy robią, żeby zapewnić sobie możliwość kontynuowania aktualnych działań, przeżycie, byt. Jolanta Grotowska-Leder zwraca uwagę, że kategoria „strategia życiowa” stosowana jest także w naukach takich jak biologia i ekologia, gdzie (...) *odnosi się do uwarunkowanego genetycznie zespołu cech osobniczych, które umożliwiają gatunkowi przetrwanie* (Grotowska-Leder 2011: 179-199). Socjolog opisuje tak zwane „strategie kryzysowe” wykorzystywane w gospodarstwach domowych, które mają problemy finansowe do tego, żeby równoważyć swój budżet. Należałyby one do strategii pasywnych. Polegałyby one na sięganiu po dodatkowe zasiłki, unikaniu obowiązkowych opłat za czynsz lub prąd czy „redukcji aspiracji konsumpcyjnych”, czyli rezygnowaniu z kupowania tego, co nie należy do dóbr pierwszej potrzeby (bilety do teatru, markowe ubrania, samochód etc.).

Wspólny mianownik nauk społecznych i biologicznych, który można zauważyć analizując sposoby użycia pojęcia „strategia” to terminologia, jaką określa się w ramach konkretnej strategii zachowania. Ekonomiści, socjologowie i psychologowie opisujący działania podejmowane w rozwiązywaniu problemów społecznych takich jak ubóstwo, wykorzystują porównania odnoszące się do świata zwierząt. Janusz Czapiński pisał o ofensywnej „strategii lisa” polegającej na powiększaniu dochodów za wszelką cenę, pasywnej „strategii jeża” sugerującej dopasowanie wydatków do aktualnych możliwości i kryzysowej „strategii leminga”, kiedy to zmniejsza się potrzeby konsumpcyjne rezygnując z kupowania tego, co nie jest niezbędne do przeżycia. Pierwsza z nich – zdaniem Czapińskiego – częściej stosowana jest przez osoby młode i lepiej wykształcone; dwie kolejne przez przedstawicieli starszych roczników, z niższym wykształceniem (Czapiński 1996).

Strategie traktowane są też jako zbiory konkretnych działań. Mogą być konkretne zachowania idące w ślad za życiowymi wyborami, które mają na przykład poprawić sytuację finansową. Jolanta Grotowska-Leder omawiając strategie życiowe współczesnych Polaków do takich działań zalicza między innymi: przedsiębiorczość (praca na własny rachunek), dodatkowe zatrudnienie, praca za granicą, oszczędzanie, zaciąganie długów, zaciskanie pasa, gospodarność (wykonywanie we własnym zakresie prac domowych, np. sprzątanie, gotowanie). Tego typu działania należałoby zaklasyfikować jako elementy strategii ekonomicznych, które – jak wskazują Anna Giza-Poleszczuk i Mirosława Marody - ukierunkowane są na zdobycie i kontrolowanie zasobów materialnych (Giza-Poleszczuk, Marody 2000: 61). Obok nich socjolożki wymieniają także strategie demograficzne (związane z prokreacją i małżeństwem), społeczne (polegające na zrzeszaniu się i organizo-

waniu w grupach, aby osiągnąć założone cele) i polityczne (dotyczące udzielania poparcia politycznego i aktywizacji politycznej).

4. Pojęcie strategii a dyskurs

Przyglądając się sposobom używania pojęcia „strategia” przez socjologów, warto zauważyć, że jest ono obecne w publikacjach dotyczących badania dyskursu, w tym zdarzeń o charakterze komunikacyjnym. Mówi się tam o strategiach dyskursu (strategiach dyskursywnych), które odnoszą się do procesu tworzenia komunikatów językowych. Polegają one na przykład na pozytywnej prezentacji samego siebie, negatywnej prezentacji innych osób, nadmiernym i celowym używaniu fachowego słownictwa, częstym wtrącaniu komentarzy do wypowiedzi innych osób. Wymienione działania pochodzą z badań brytyjskiej lingwistki kojarzonej ze szkołą Krytycznej Analizy Dyskursu Ruth Wodak, która sprawdzała, w jaki sposób politycy, w tym przede wszystkim deputowani do Parlamentu Europejskiego, komunikują się ze swoimi wyborcami, kolegami, dziennikarzami, politycznymi oponentami (Reisigl, Wodak 2001). Badacze zajmujący się dyskursem używają pojęcia „strategia”, gdy mówią o strategiach perswazyjnych, konwersacyjnych, komunikacyjnych czy strategiach ataku i strategiach obrony³. Można powiedzieć, że w tym nurcie strategię są rozumiane jako działania i decyzje dotyczące wyboru optymalnych środków językowych lub pozajęzykowych, dopasowanych do sytuacji i odbiorców, które umożliwią i zwiększą prawdopodobieństwo osiągnięcia celu. Celem tym może być wywarcie określonego wrażenia, przekonanie do czegoś czy wywołanie emocji.

Podsumowanie

Strategia w naukach społecznych postrzegana bywa jako przeciwieństwo improwizacji⁴, czyli spontanicznego, niedającego się powtórzyć tworzenia czegoś bez przygotowania. Strategia ma określony cel, którym może być ochrona przed czymś, zmiana aktualnego położenia albo zdobycie czegoś, co jest uznawane za atrakcyjne. Zauważyć należy też, że strategia stawia cele na większym poziomie ogólności niż taktyka, która rozumiana jest raczej jako konkretny sposób postępowania mający doprowadzić do założonego rezultatu.

³ Na ten temat pisali między innymi: N. Fairclough, A. Duszak, *Krytyczna analiza dyskursu – nowy obszar badawczy dla lingwistyki i nauk społecznych*, w: A. Duszak, N. Fairclough (red.), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków 2008, s. 7-32.

⁴ W marcu 2013 roku Uniwersytet Warszawski z ruchem społecznym Obywatele Nauki zorganizował debatę pod hasłem „Kariera naukowa – improwizacja czy strategia?” na temat ścieżek kariery naukowej w Polsce.

Podsumowując, strategia w naukach społecznych traktowana jest jako zbiór przemyślanych, podejmowanych świadomie działań ukierunkowanych na osiągnięcie założonego celu, czyli najczęściej poprawę obecnej sytuacji. Najbliżej rozumienia tego pojęcia zgodnie z tym, jak jest ono wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym, są badacze dyskursu, gdzie język ma celowo oddziaływać na rzeczywistość, wręcz kształtować jej wyobrażenie. W wielu przypadkach, takich jak badania nad biedą czy bezrobociem, strategie są rozumiane nie jako zmienianie rzeczywistości, tylko jako próby możliwie najlepszego dopasowania się do jej – często trudnych – elementów. Strategia jako reakcja na otoczenie w naukach o zarządzaniu także pojawia się, ale znacznie rzadziej niż przywołane wcześniej rozumienie tego pojęcia.

Myślenie o zarządzaniu strategicznym przez ostatnie czterdzieści lat zmieniało się, pojawiają się nowe idee i trendy, które są odpowiedzią na nowe problemy. Obok strategii całych organizacji, zaczyna mówić się o strategiach konkretnych sektorów, na przykład działających na różnych poziomach firmy (przykład marketingowe, inwestycyjne czy dotyczące rekrutacji pracowników) albo w konkretnej branży. Kolejnym krokiem, który może pomóc specjalistom i badaczom zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, może być uwzględnienie w swojej pracy zaplecza pojęciowego oraz wiedzy zgromadzonej i opisywanej dzięki badaczom społecznym. Może to wzbogacić zarówno wiedzę naukową, jak i usprawnić działania biznesowe. Zgodnie z koncepcją zarządzania strategicznego, strategia traktowana jest najczęściej jako zbiór założeń i powiązanych z nimi działań, które są ukierunkowane na zdobycie przewagi nad konkurencją (Bamford, West 2010). Wydaje się, że osoby odpowiedzialne za dobór odpowiednich metod, które – w ramach wybranej strategii – pomogą ten cel zrealizować, znają różne sposoby rozumienia pojęcia strategii. Wymienione w tekście ich rodzaje (aktywne i pasywne; strategie lisa, jeża i leminga; strategie językowo-dyskursywne nakierunkowane na osiągnięcie efektu perswazyjnego) mogą wzmocnić skuteczność wybranej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. Ansoff H. I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Bamford Ch.E., West III G.P., 2010, *Strategic Management: Value Creation, Sustainability and Performance*, South-Western Cengage Learning, Mason.
3. Bauman Z., *Konsumowanie życia*, 2009, tłum. M. Wyrwas-Wiśniewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
4. Binder P., 2014, *Strategie radzenia sobie w doświadczeniu młodego poko-*

- lenia wsi pokotłozowych i popegeerowskich*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
5. Bourdieu P., Passeron J., 1990, *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 6. Bourdieu P., 2005, *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądenia*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
 7. Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, ss. 13-15.
 8. Czapiński J., 1996, *Uziemienie polskiej duszy*, [w:] M. Marody, E. Gućwa-Leśny (red.), *Podstawy życia społecznego w Polsce*, Instytut Studiów Społecznych UW, Warszawa:
 9. Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., 2013, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
 10. Dudzik-Lewicka I., 2012, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem w czasie dynamicznych przemian*, „Zarządzanie i finanse”, nr 4, ss. 125-139.
 11. Dunaj B., 2007, *Język polski. Współczesny słownik języka polskiego O-Ż*, Wydawnictwo Langenscheidt, Warszawa.
 12. Frieske K.W., Poławski P., 1996, *Opieka i kontrola*, Wydawnictwo Intertart, Warszawa.
 13. Giza-Poleszczuk A., Marody M., 2000, *Kapitał ludzki i systemowy*, [w:] *Strategie i system. Polacy w obliczu zmiany społecznej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
 14. Griffin R., 2017, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 15. Grotowska-Leder J., 2011, *Zaradny czy bezradny? Strategie życiowe współczesnych Polaków w świetle wybranych wyników badań ogólnopolskich*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, numer 9, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków.
 16. Gutkowska K., 2002, *Funkcjonowanie wiejskich gospodarstw domowych w procesie zmian społecznych na wsi i przejawiane przez nie strategie radzenia sobie, Samoorganizacja w społecznościach wiejskich. Przejawy – struktura – zróżnicowanie*, [w:] M. Wieruszewska (red.), *Samoorganizacja w społecznościach wiejskich. Przejawy – struktura – zróżnicowanie* Wydawnictwo Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
 17. Jahoda M., Lazarsfeld P.F., Zeisel H., 2007, *Bezrobotni Marienthalu*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

18. Konecki K., 2005, *Wizualne wyobrażenia. Główne strategie badawcze w socjologii wizualnej a metodologia teorii ugruntowanej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, Tom I, Numer 12, ss. 42-63.
19. Matyjas Z., 2011, *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, numer 261.
20. Merton R.K., 2002, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Mintzberg H., 1987, *The strategy concept I: Five Ps for strategy*, „California Management Review”, ss. 11–24.
22. Nag, R., Hambrick, D.C., Chen, M.J., 2007, *What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*, „Strategic Management Journal”, vol. 28, no. 9, ss. 935–955.
23. Obłój K., 2004, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
24. Polański E., Dereń E., Nowak T. 2006, *Słownik języka polskiego z frazeologizmami i przysłowiami*, Wydawnictwo Arti, Warszawa.
25. Polowczyk J., 2014, *Zarządzanie Strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów*, [w:] „Studia oeconomica posnaniensa”, vol. 2, Poznań, ss. 107-125.
26. Reisigl M., Wodak R., 2001, *Discourse and Discrimination. Rhetorics of Racism and Antisemitism*, London and New York: Routledge, 2001.
27. Sandel M.J., 2012, *Czego nie można kupić za pieniądze. Moralne granice rynku*, tłum. A. Chromik, T. Sikora, Wydawnictwo Kurhaus Publishing, Warszawa.
28. Sennett R., 2010, *Kultura nowego kapitalizmu*, tłum. G. Brzozowski, K. Osłowski, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa.
29. Sosnowski A., 2012, *Strategie badań jakościowych w badaniu społeczności wielokulturowej z zastosowaniem arkusza dyspozycji do ukierunkowania pogłębionego wywiadu*, „Warmińsko-mazurski kwartalnik naukowy. Nauki społeczne”, nr 4, Olsztyn.
30. Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Nomos, Warszawa–Kraków.
31. Tarkowska E., 2000, *Świat społeczny ludzi żyjących w ubóstwie*, [w:] E. Tarkowska (red.), *Zrozumieć biednego. O dawnej i obecnej biedzie w Polsce*, Wydawca Typografika, Warszawa.
32. Wierziński M., 2015, *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 398, ss. 481-499.

Źródła internetowe:

Strategia, [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN* [online],
<http://sjp.pwn.pl/szukaj/strategia> (dostęp: 9 IX 2018).

The Strategic Management and the Concept of Strategy in Social Sciences**Summary**

The concept of „strategic management” is popular in Human Resources Management. The proof of it is a number of scientific articles and names of department at universities. The author of this article analysis the meaning of concept of „strategy” in social sciences (in papers of Pierre Bourdieu and Robert K. Merton, theories about management, poverty and unemployment, methodology and discourse analysis). The main purpose of article is the short overview ways of understanding the concept of „strategy” – important and significant concept in Human Resources Management.

Key words: strategy, poverty, discourse, management, human resources.

Andrzej Jagodziński

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

Wydział Nauk Ekonomicznych i Informatyki

e-mail: andjag61@wp.pl

Organizacyjny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi w firmach funkcjonujących w Polsce

Abstrakt

Prezentowane wyniki badań własnych stanowią część większego projektu badawczego, dotyczącego oceny jakości procesów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), realizowanych w firmach działających w Polsce. Natomiast celem niniejszego artykułu są jedynie wyniki dotyczące organizacyjnego aspektu ZZL. Podjęto próbę znalezienia zależności pomiędzy organizacją ZZL a rodzajem branży, rodzajem kapitału firm oraz ich formą prawną.

Badanie bazowało na kwestionariuszu, wypełnionym przez 440 respondentów, z których każdy reprezentował inną firmę. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie 2016 i 2017 roku, a dobór próby badawczej miał charakter pilotażowy. W wyniku analizy otrzymanych danych stwierdzono, że różnice dotyczące organizacyjnych rozwiązań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) pomiędzy firmami w badanych grupach są niewielkie.

Słowa kluczowe: forma prawna organizacji, komórka personalna, organizacja zarządzania zasobami ludzkimi, rodzaj branży, rodzaj kapitału firm.

Wprowadzenie - teoretyczne uwarunkowania rozwiązań organizacyjnych zarządzania zasobami ludzkimi

Podstawowym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie pracownikom warunków, do jak najpełniejszego wykorzystania ich umiejętności, zdolności i predyspozycji, co wpływa bezpośrednio na efektywność każdego przedsiębiorstwa (Borkowska, 2009, Armstrong 1998). Dlatego tak ważną rolę we współczesnych firmach odgrywa organizacyjny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi, co znajduje swoje szerokie odzwierciedlenie w literaturze fachowej z zakresu funkcji personalnej. Dla potrzeb niniejszego opracowania można zatem przyjąć, iż organizacja zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do podziału zadań, funkcji i czynności przypisanych poszczególnym procesom personalnym, a następnie przyporządkowanie ich do zakresu odpowiedzialności odpowiednim podmiotom oraz ustaleniu zależności hierarchicznych i zasad współpracy między nimi (Pocztowski 2003, Pocztowski 2008). Głównymi pod-

miotami wewnętrznymi, między którymi następuje podział zadań personalnych najczęściej są: naczelne kierownictwo organizacji (zarząd), specjalistyczna komórka personalna wraz ze swoim szefem (menedżerem personalnym), kierownicy liniowi (menedżerowie liniowi, operacyjni, bezpośredni przełożeni) odpowiedzialni za pracę swoich działów oraz związki zawodowe (Jagodziński 2013). Wewnętrzny kontekst funkcji personalnej wyznaczają aktorzy organizacji działający w różnych komórkach organizacyjnych, jak również strategia firmy, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna. W dyskusji na podjęty temat podkreśla się, że bardzo ważnym elementem przy organizacji procesów personalnych w firmie jest podjęcie decyzji, czy działalność w tym obszarze powinna być scentralizowana, czy podlegać decentralizacji. Scentralizowana organizacja procesów personalnych wyróżnia się tym, iż uprawnienia decyzyjne w ramach zarządzania zasobami ludzkimi koncentrują się na najwyższym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcja ta uwalnia tak zwany poziom liniowy (kierowników liniowych) od odpowiedzialności za decyzje i działania. Natomiast w modelu decentralizacji, dominuje scedowanie zadań na inne jednostki lub komórki organizacyjne, takie jak: biura, stanowiska liniowe, w zależności od przyjętej struktury (Sajkiewicz 2001). W jego założeniu kierownicy liniowi są w pełni autonomiczni w zarządzaniu podległym personelem. Stają się decydentami w sferze zatrudnienia i wynagradzania, mają możliwości kształtowania rozwoju i wykorzystania potencjału ludzkiego w procesie pracy. Zwiększają więc swoje pole decyzyjne, przejmując program zarządzania dotychczas zastrzeżony dla innych komórek organizacyjnych (Antczak 2002). Uznaje się więc ich faktycznie za podmioty funkcji personalnej, bezpośrednio współpracujące z profesjonalistami zatrudnionymi w komórkach personalnych (Borkowska 2010, Woźniakowski 2012). Na organizację oraz na zarządzanie procesami personalnymi mają wpływ również tak zwane uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, które tworzą kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Czynniki zewnętrzne tworzą otoczenie podmiotowe bliższe (mikrootoczenie) oraz otoczenie dalsze (makrootoczenie). Na uwarunkowania zewnętrzne bliższe składają się czynniki leżące poza organizacją, takie jak: społeczność lokalna, klienci organizacji, aktorzy rynku pracy, konkurenci, urzędy i instytucje państwowe itp. (Pocztowski 2018). Natomiast makrootoczenie tworzą uwarunkowania polityczno - prawne, ekologiczne, społeczno – kulturowe, demograficzne, technologiczne, ekonomiczne oraz proces globalizacji (uwarunkowania międzynarodowe). O rozwiązaniach organizacyjnych zarządzania zasobami ludzkimi decyduje również często przedmiot działalności firmy (produkcja – zadania), wielkość organizacji oraz zgodnie z koncepcją cyklu życia organizacji - etap rozwoju firmy (Torrington, Hall 1987, Mathis, Jackson 1994, Armstrong 2002). Warun-

kiem właściwego zarządzania procesami personalnymi jest przydzielenie uprawnień i odpowiedzialności podmiotom funkcji personalnej oraz stworzenie w strukturach organizacji odpowiedniej w tym celu komórki personalnej (Jurkowski 1998, Jasińska, Suchodolski 1996). Najczęściej jest to wyodrębniona komórka organizacyjna, nazywana działem personalnym, działem pracowniczym, działem kadr. Ostatnio modne staje się nazewnictwo typu dział zasobów ludzkich lub dział kapitału ludzkiego.

1. Metodyka badania

Prezentowane wyniki badania własnego stanowią część większego projektu badawczego, dotyczącego oceny jakości procesów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), realizowanych w firmach działających w obecnie w Polsce. Natomiast celem niniejszego artykułu są jedynie wyniki dotyczące organizacyjnego aspektu ZZL. Podjęto próbę znalezienia zależności pomiędzy organizacją ZZL a rodzajem branży, rodzajem kapitału firm oraz ich formą prawną. W analizach dotyczących branży porównywano firmy z następujących dziedzin działalności:

- IT, finanse, ubezpieczenia,
- transport, budownictwo,
- służba zdrowia, edukacja,
- sprzedaż wyrobów.

W analizach dotyczących kapitału firmy porównywano firmy z kapitałem polskim z firmami z kapitałem zagranicznym lub mieszanym. Natomiast w analizach dotyczących formy prawnej, konfrontacji poddano firmy państwowe i administrację publiczną ze spółkami z o.o. i spółkami akcyjnymi oraz z odpowiedziami udzielanymi przez osoby prowadzącymi własną działalność gospodarczą. Badanie bazowało na kwestionariuszu ankiety, zaś przeprowadzone analizy obejmowały weryfikację istotności statystycznej zależności pomiędzy branżą, rodzajem kapitału firmy i formą prawną firmy a rozwiązaniami organizacyjnymi w obszarze ZZL. Istotność statystyczną badanych zależności weryfikowano za pomocą ilorazu wiarygodności ze względu na liczebności oczekiwane, które były mniejsze niż 5.

2. Charakterystyka próby badawczej

W badaniu wzięło udział 440 osób, w tym 281 kobiet (63,9 proc.) i 159 mężczyzn (36,1 proc.). Wszyscy badani byli czynni zawodowo, a $\frac{3}{4}$ z nich było w wieku poniżej 30 roku życia. Większość respondentów (tj. 71,4 proc.), zatrudnionych było w firmach z polskim kapitałem, prawie co trzeci badany pracował w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (tj. 35 proc.),

wśród których przeważały te, zatrudniające powyżej 250 pracowników (33 proc.). Prawie co piąty respondent (tj. ok. 22 proc.) zatrudniony był w firmie, która zajmowała się sprzedażą towarów (handlem), branżę finansową reprezentowało 15 proc. badanych, transport 8,6 proc., branżę budowlaną ok. 7 proc., edukację ok. 6 proc. respondentów, IT ok. 5 proc., firmy ubezpieczeniowe stanowiły 3 proc., sektor zdrowia reprezentowało najmniej badanych, tj. ok. 2 proc.. Najwięcej respondentów (tj. 32 proc.) zatrudnionych było na stanowiskach w administracji i w księgowości, 19 proc. badanych świadczyło pracę fizyczną, stanowiska specjalistów wskazało ok. 18 proc., ok. 17 proc. pracowało na stanowiskach kierowniczych, a ok. 9 proc. było handlowcami.

3. Analiza wyników badania

3.1. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi a rodzaj branży

W tabeli 1 przedstawiono rozkład częstości dla podmiotów zajmujących się sprawami personalnymi kadrowymi w zależności od branży, w której działa firma. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazu wiarygodności.

Tabela 1

Podmiot zajmujący się sprawami personalnymi a rodzaj branży

Podmiot prowadzący sprawy personalne	Rodzaj branży										λ	df	p
	IT, finanse ubezpieczenia		transport / budownictwo		szuźba zdrowia / edukacja		sprzedaź wyrobów		inne				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Komórka zajmująca się wyłącznie sprawami kadrowymi	36	36,4	24	36,4	8	25,8	37	37,8	48	37,5	1,77	4	0,779
Komórka zajmująca się między innymi sprawami kadrowymi	16	16,2	15	22,7	8	25,8	19	19,4	27	21,1	1,98	4	0,739
Osoba/osoby wyznaczone do prowadzenia spraw kadrowych	37	37,4	24	36,4	14	45,2	35	35,7	43	33,6	1,50	4	0,827
Firma zewnętrzna	10	10,1	3	4,5	1	3,2	6	6,1	9	7,0	2,94	4	0,568

Źródło: badania własne

n – liczba osób; % – procent grupy; λ – wartość ilorazu wiarygodności; df – liczba stopni swobody; p – istotność statystyczna

Biorąc pod uwagę rozkład częstości odpowiedzi, nasuwa się wniosek, iż w branżach takich jak: IT, finanse i ubezpieczenia, kwestie personalne w badanych firmach najczęściej prowadzone były przez wyznaczone osoby (37,4 proc.) oraz powołane w strukturze organizacyjnej komórki personalne (36,4 proc.). Podobne rozwiązania przyjęto w transporcie i w budownictwie (36,4 proc.), jak również w firmach trudniących się sprzedażą wyrobów. W służbie zdrowia i w edukacji obszar zarządzania ludźmi przypisano wyznaczonym osobom (45,2 proc.). Nie otrzymano zależności istotnych statystycznie.

W tabeli 2 przedstawiono rozkład częstości dla rangi szefa komórki personalnej w zależności od branży, w której działa firma. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazu wiarygodności.

Tabela 2

Ranga szefa komórki personalnej a rodzaj branży

Ranga szefa komórki personalnej	Rodzaj branży										λ	df	p
	IT, finanse ubezpieczenia		transport / budownictwo		służba zdrowia / edukacja		sprzedaż wyrobów		inne				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Dyrektor	29	29,3	22	33,3	13	41,9	15	15,3	33	25,8	12,42	4	0,014
Kierownik	34	34,3	28	42,4	13	41,9	48	49,0	53	41,4	4,38	4	0,357
Specjalista	22	22,2	8	12,1	2	6,5	15	15,3	21	16,4	6,05	4	0,195
Menedżer ds. personalnych	14	14,1	6	9,1	1	3,2	16	16,3	15	11,7	5,54	4	0,236
Inna	0	0,0	2	3,0	1	3,2	2	2,0	5	3,9	6,05	4	0,196

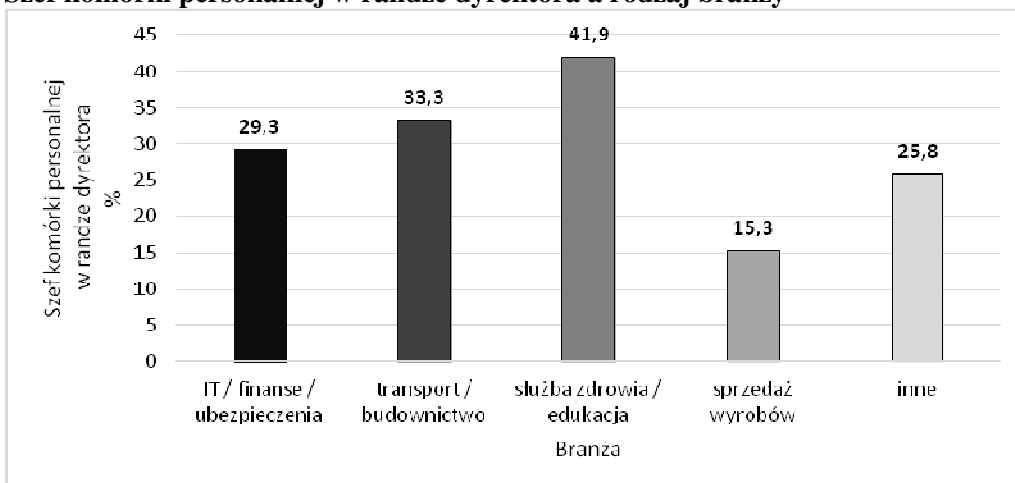
Źródło: badania własne

n – liczba osób; % – procent grupy; λ – wartość ilorazu wiarygodności; df – liczba stopni swobody; p – istotność statystyczna

Jak wynika z otrzymanych danych, w badanych branżach szef komórki personalnej najczęściej był w randze kierownika, najrzadziej stanowisko to nosiło nazwę "menedżer ds. personalnych". Otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy branżą, w jakiej działała firma a występowaniem szefa komórki personalnej w randze dyrektora (por. wykres 1).

Wykres 1

Szef komórki personalnej w randze dyrektora a rodzaj branży



Źródło: badania własne

n – liczba osób; % – procent grupy

Najczęściej stanowisko "dyrektora" piastował szef komórki personalnej w firmach pracujący w służbie zdrowia lub edukacji, najrzadziej – w sprzedaży wyrobów. W tabeli 3 przedstawiono rozkład częstości dla pełnienia funkcji członka zarządu przez szefa komórki personalnej w zależności od branży, w której działała firma. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazu wiarygodności.

Tabela 3

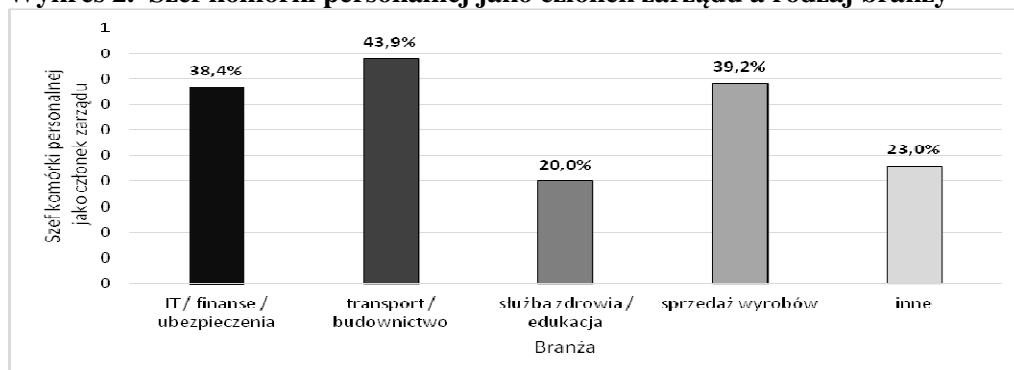
Pełnienie funkcji członka zarządu przez szefa komórki personalnej a rodzaj branży

Szef komórki personalnej	Rodzaj branży									
	IT, finanse ubezpieczenia		transport / budownictwo		służba zdrowia / edukacja		sprzedaż wyrobów		inne	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Jest członkiem zarządu	38	38,4	29	43,9	6	20,0	38	39,2	29	23,0
Nie jest członkiem zarządu	49	49,5	30	45,5	16	53,3	46	47,4	64	50,8
Nie dotyczy	12	12,1	7	10,6	8	26,7	13	13,4	33	26,2

Źródło: badania własne

Otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy branżą, w jakiej działała firma a występowaniem szefa komórki personalnej w roli członka zarządu (por. wykres 2).

Wykres 2. Szef komórki personalnej jako członek zarządu a rodzaj branży



Źródło: badania własne

Najczęściej szef komórki personalnej był szefem zarządu w branżach IT, finanse i ubezpieczenia, transport i budownictwo oraz sprzedaż wyrobów, a najrzadziej w firmach związanych ze służbą zdrowia i edukacją oraz w firmach pracujących w innych branżach, $\chi^2(8)=21,38$, $p<0,01$, (χ^2 – wartość ilorazu wiarygodności; df – liczba stopni swobody, p – istotność statystyczna).

3.2. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi a rodzaj kapitału

W tabeli 4 przedstawiono rozkład częstości dla podmiotów zajmujących się sprawami personalnymi w firmach, w których kapitał był wyłącznie polski i w firmach, w których kapitał był zagraniczny lub mieszany. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazu wiarygodności.

Tabela 4

Podmiot zajmujący się sprawami personalnymi a rodzaj kapitału firmy

Podmiot prowadzący sprawy personalne	Rodzaj kapitału						
	Kapitał wyłącznie polski		Kapitał zagraniczny lub mieszany		λ	df	p
	N	%	N	%			
Komórka zajmująca się wyłącznie sprawami kadrowymi	100	31,8	54	45,8	6,99	1	0,008
Komórka zajmująca się między innymi sprawami kadrowymi	69	22,0	19	16,1	1,89	1	0,169
Osoba/osoby wyznaczone do prowadzenia spraw kadrowych	123	39,2	35	29,7	3,41	1	0,065
Firma zewnętrzna	20	6,4	10	8,5	0,57	1	0,452

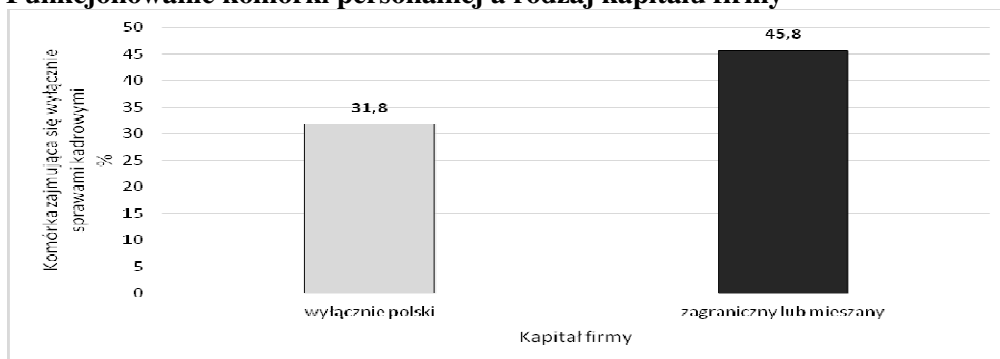
Źródło: badania własne

n – liczba osób; % – procent grupy; λ – wartość ilorazu wiarygodności; df – liczba stopni swobody; p – istotność statystyczna

Jak można zauważyć, w firmach z kapitałem polskim, najczęściej obszarem tym zajmowały się wyznaczone osoby do realizacji tych zadań (39,2 proc.). Natomiast w firmach z kapitałem zagranicznym lub mieszanym istotnie statystycznie, częściej powoływano w strukturze komórkę organizacyjną zajmująca się wyłącznie sprawami personalnymi (45,8 proc., por. wykres 3).

Wykres 3

Funkcjonowanie komórki personalnej a rodzaj kapitału firmy



Źródło: badania własne

W tabeli 5 przedstawiono rozkład częstości dla rangi szefa komórki personalnej w firmach, których kapitał był wyłącznie polski i w firmach, w których kapitał był zagraniczny lub mieszany. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazu wiarygodności.

Tabela 5

Ranga szefa komórki personalnej a rodzaj kapitału firmy

Ranga szefa komórki personalnej	Rodzaj kapitału						
	Kapitał wyłącznie polski		Kapitał zagraniczny lub mieszany		λ	df	p
	N	%	N	%			
Dyrektor	89	28,3	25	21,2	2,39	1	0,122
Kierownik	138	43,9	44	37,3	1,57	1	0,210
Specjalista	48	15,3	20	16,9	0,18	1	0,674
Menedżer ds. personalnych	28	8,9	26	22,0	12,21	1	0,001
Inne	8	2,5	2	1,7	0,30	1	0,585

Źródło: badania własne

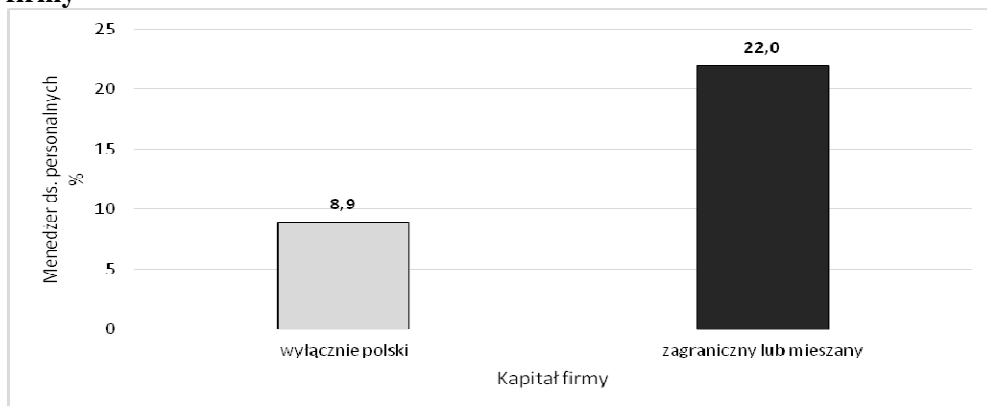
n – liczba osób; % – procent grupy; λ – wartość ilorazu wiarygodności; df – liczba stopni swobody; p – istotność statystyczna

Z poniższych zestawień wynika, że w firmach wyłącznie z kapitałem polskim, szef komórki personalnej był najczęściej w randze kierownika (43,9

proc.), w randze dyrektora (28,3 proc.). Zaś w firmach z kapitałem zagranicznym lub mieszanym istotnie statystycznie częściej szef komórki personalnej funkcjonował w randze menedżera ds. personalnych (por. wykres 4).

Wykres 4

Szef komórki personalnej w menedżera ds. personalnych a rodzaj kapitału firmy



Źródło: badania własne

W tabeli 6 przedstawiono rozkład częstości dla pełnienia funkcji członka zarządu przez szefa komórki personalnej w zależności od pochodzenia kapitału firmy. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazu wiarygodności.

Tabela 6

Pełnienie funkcji członka zarządu przez szefa komórki personalnej w zależności od pochodzenia kapitału firmy

Szefa komórki personalnej	Kapitał wyłącznie polski		Kapitał zagraniczny lub mieszany	
	N	%	N	%
Jest członkiem zarządu	102	32,7	40	34,5
Nie jest członkiem zarządu	150	48,1	62	53,4
Nie dotyczy	60	19,2	14	12,1

Źródło: badania własne

Jak wskazują otrzymane dane, członkiem zarządu - co podnosi rangę zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji - jest co trzeci szef komórki personalnej, zarówno w firmach z kapitałem wyłącznie polskim, jak i zagra-

nicznym lub mieszanym. W większości firm, osoby te nie są członkami zarządów. Nie otrzymano istotnej statystycznie zależności pomiędzy kapitałem firmy a występowaniem szefa komórki personalnej w roli członka zarządu, $\lambda(2)=3,27$, $p>0,05$ (λ – wartość ilorazu wiarygodności; df – liczba stopni swobody; p – istotność statystyczna).

3.3. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi a forma prawna

W tabeli 7 przedstawiono rozkład częstości dla podmiotów funkcji personalnej zajmujących się sprawami kadrowymi w zależności od formy prawnej firmy. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazu wiarygodności.

Tabela 7

Podmiot zajmujący się sprawami personalnymi a forma prawna firmy

Podmiot prowadzący sprawy personalne	Forma prawna						λ	df	p
	firma państwowa/ administracja publiczna		spółka z o.o. / spółka akcyjna		własna działalność gosp.				
	N	%	N	%	N	%			
komórka zajmująca się wyłącznie sprawami kadrowymi	45	42,5	85	39,7	11	13,8	22,47	2	0,001
komórka zajmująca się między innymi sprawami kadrowymi	26	24,5	38	17,8	17	21,3	2,04	2	0,360
osoba/osoby wyznaczone do prowadzenia spraw kadrowych	27	25,5	75	35,0	45	56,3	18,91	2	0,001
firma zewnętrzna	7	6,6	16	7,5	6	7,5	0,09	2	0,955

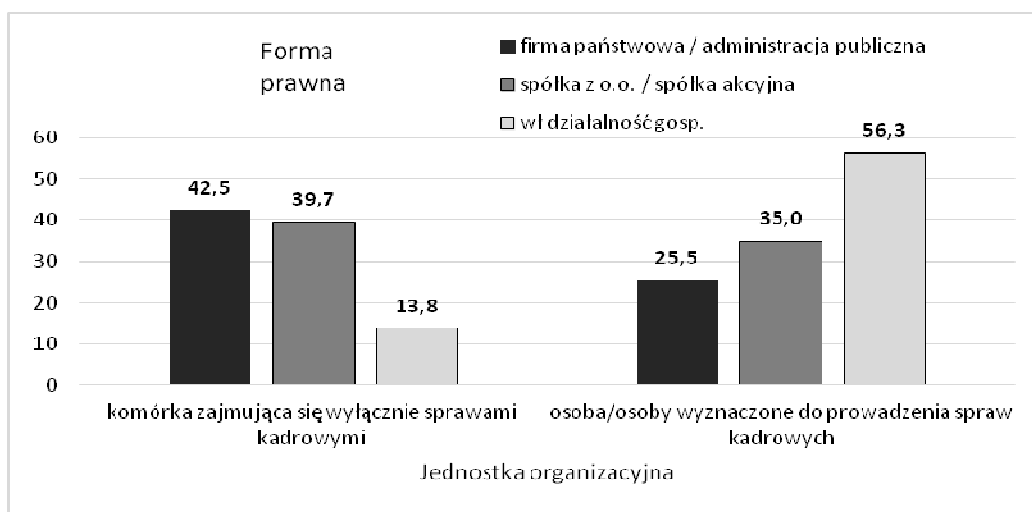
Źródło: badania własne

n – liczba osób; % – procent grupy; λ – wartość ilorazu wiarygodności; df – liczba stopni swobody; p – istotność statystyczna

Otrzymano istotne statystycznie zależności pomiędzy prawną formą firmy a funkcjonowaniem komórki zajmującej się wyłącznie sprawami kadrowymi oraz funkcjonowaniem osób wyznaczonych do prowadzenia spraw kadrowych. Komórki zajmujące się wyłącznie sprawami kadrowymi funkcjonowały częściej w firmach państwowych i w administracji publicznej (42,5 proc.), a osoby wyznaczone do prowadzenia spraw kadrowych – w działalności gospodarczej (56,3 proc., por. wykres 5).

Wykres 5

Funkcjonowanie komórki personalnej i osób wyznaczonych do prowadzenia spraw kadrowych w zależności od formy prawnej firmy



Źródło: badania własne

W tabeli 8 przedstawiono rozkład częstości dla rangi szefa komórki personalnej w zależności od formy prawnej firmy. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazu wiarygodności.

Tabela 8

Podmiot zajmujący się sprawami personalnymi a forma prawna firmy

Podmiot prowadzący sprawy personalne	Forma prawna						λ	df	p
	firma państwowa/ administracja publiczna		spółka z o.o. / spółka akcyjna		własna działalność gosp.				
	N	%	N	%	N	%			
dyrektor	35	33,0	61	28,5	19	23,8	2,07	2	0,356
kierownik	49	46,2	85	39,7	33	41,3	1,24	2	0,538
specjalista	13	12,3	36	16,8	12	15,0	1,18	2	0,555
menedżer ds. personalnych	5	4,7	30	14,0	11	13,8	7,70	2	0,021
Inne	4	3,8	1	0,5	2	2,5	5,03	2	0,081

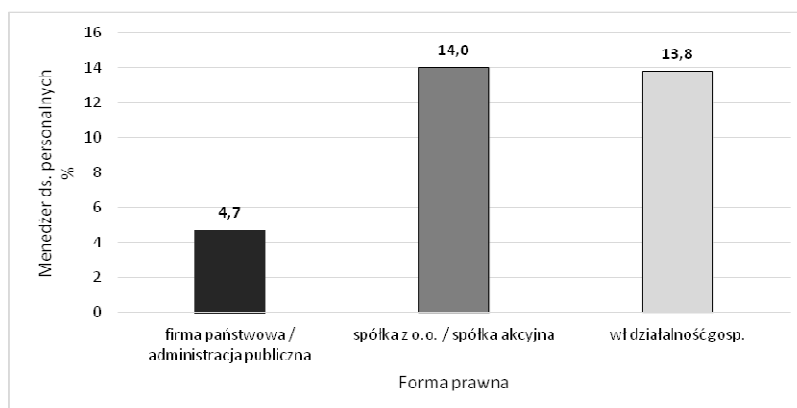
Źródło: badania własne

n – liczba osób; % – procent grupy; λ – wartość ilorazu wiarygodności; df – liczba stopni swobody; p – istotność statystyczna

Biorąc pod uwagę rozkład częstości odpowiedzi, bez względu na formę prawną badanych firm, najczęściej osoba zajmująca się sprawami kadrowymi była w randze "kierownika". Ponadto, otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy formą prawną firmy a występowaniem szefa komórki personalnej w randze "menedżera ds. personalnych". To rozwiązanie było najrzadziej wskazywane jako funkcjonujące w firmach państwowych i w administracji publicznej (por. wykres 6).

Wykres 6

Szef komórki personalnej w randze menedżera ds. personalnych a forma prawna



Źródło: badania własne

W tabeli 9 przedstawiono rozkład częstości dla pełnienia funkcji członka zarządu przez szefa komórki personalnej w zależności od formy prawnej firmy. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazu wiarygodności.

Tabela 9

Pełnienie funkcji członka zarządu przez szefa komórki personalnej w zależności od formy prawnej

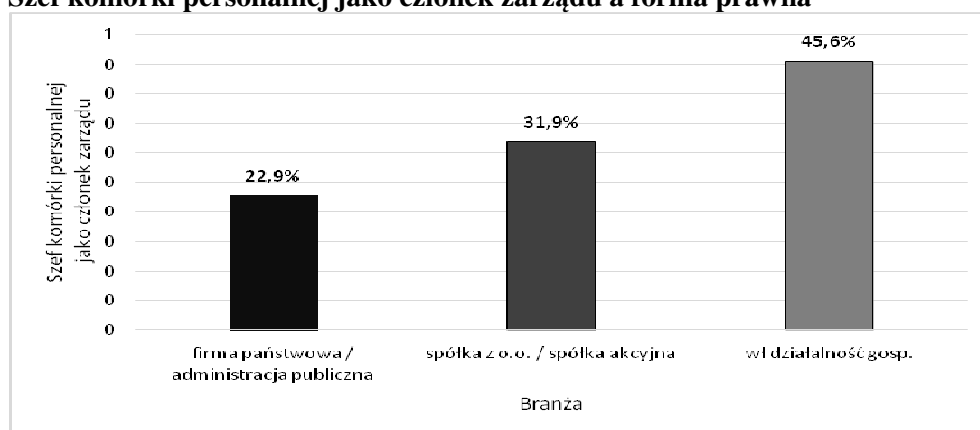
Szefa komórki personalnej	firma państwowa/ administracja publiczna		spółka z o.o. / spółka akcyjna		własna działalność gosp.	
	N	%	N	%	N	%
Jest członkiem zarządu	24	22,9	68	31,9	36	45,6
Nie jest członkiem zarządu	50	47,6	130	61,0	24	30,4
Nie dotyczy	31	29,5	15	7,0	19	24,1

Źródło: badania własne

Jak wskazują otrzymane dane, najczęściej szefowie komórek personalnych nie byli członkami zarządów. Otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy formą prawną firmy a występowaniem szefa komórki personalnej w roli członka zarządu (por. wykres 7).

Wykres 7

Szef komórki personalnej jako członek zarządu a forma prawna



Źródło: badania własne

Najczęściej szef komórki personalnej był członkiem zarządu w działalności gospodarczej, a najrzadziej – w firmach państwowych i administracji publicznej, $\lambda(4)=44,81$, $p<0,001$ (λ – wartość ilorazu wiarygodności; df – liczba stopni swobody; p – istotność statystyczna).

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była prezentacja wyników, dotyczących organizacyjnego aspektu ZZL. Podjęto próbę znalezienia zależności pomiędzy organizacją ZZL a rodzajem branży, rodzajem kapitału firm oraz ich formą prawną. Zastosowana próba nie uprawnia jednak do generalizacji wniosków, a więc co najwyżej można stwierdzić, że na badanej grupie firm nie udało się zaobserwować znacznych różnic między badanymi organizacjami. W wyniku analizy otrzymanych danych, stwierdzono, że różnice dotyczące organizacyjnych rozwiązań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) pomiędzy firmami w badanych grupach są niewielkie. Podobne wyniki otrzymano w zakresie stosowanych źródeł rekrutacji i metod selekcji, gdzie sprawdzano, czy procesy kadrowe w analizowanych przedsiębiorstwach, działających w Polsce, zróżnicowanych pod względem rodzaju kapitału, formy prawnej oraz wielkości firm, są podobne do procesów kadrowych firm tzw. „dobrych“ (tzn. mających szerszy dostęp do wiedzy zarządczej - operacjonalizowanych jako firmy o kapitale zagranicznym oraz duże, bądź firmy w wyższym stopniu rynkowe) (Jagodziński 2018). Również wyniki otrzymane z badania, którego celem badania była identyfikacja zależności prowadzonych działań szkoleniowych w firmach z różnym rodzajem kapitału (wyłącznie kapitał polski, zagraniczny i mieszany) i formą prawną firm (administracja publiczna, spółka z o.o./spółka akcyjna i własna działalność gospodarcza) wskazują, że istnieją także niewielkie różnice w prowadzonych działaniach szkoleniowych w obszarze identyfikacji potrzeb, źródeł informacji o potrzebach szkoleniowych oraz planowania i realizacji szkoleń w powyższych firmach (Sypniewska 2018). W wymiarze instytucjonalnym ZZL, zauważono, iż jedynie w co trzeciej badanej firmie zaprojektowano w strukturze organizacyjnej komórkę personalną. W takich branżach jak: IT, finanse i ubezpieczenia, służba zdrowia i edukacja kwestie kadrowe przypisane były jedynie osobom wyznaczonym do tych zadań. Rozwiązania takie świadczą o dość niskiej randze funkcji personalnej w analizowanych organizacjach. Powołanie z strukturze organizacyjnej autonomicznej komórki personalnej dotyczyło najczęściej firm z kapitałem zagranicznym lub mieszanym. Takie rozwiązanie może świadczyć z kolei o profesjonalizacji tych działów jako samodzielnych jednostek organizacyjnych, które prowadząc działalność

w wymiarze międzynarodowym stają się partnerami biznesowymi dla kadry zarządzającej (Pocztowski, Buchelt 2008, Rafałat 2007). Analiza danych wskazała także na istotne statystycznie zależności pomiędzy prawną formą firmy a funkcjonowaniem komórki zajmującej się wyłącznie sprawami kadrowymi. Komórki te częściej funkcjonowały w firmach państwowych i w administracji publicznej. O znaczeniu funkcji personalnej w organizacji można wnioskować także na podstawie m.in. stanowiska osoby odpowiedzialnej za sprawy zasobów ludzkich. Jak wynika z otrzymanych danych, szef komórki personalnej najczęściej był w randze kierownika, a więc należał on do kadry zarządzającej średniego szczebla. Otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy branżą, w jakiej działała firma a występowaniem szefa komórki personalnej w randze dyrektora. Najczęściej dyrektorem był szefem komórki personalnej w służbie zdrowia lub edukacji, najrzadziej – w sprzedaży wyrobów. Zaś w firmach z kapitałem zagranicznym lub mieszanym istotnie statystycznie częściej szef komórki personalnej funkcjonował w randze menedżera ds. personalnych. Biorąc natomiast po uwagę formę prawną badanych organizacji, otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy formą prawną firmy a występowaniem szefa komórki personalnej w randze menedżera ds. personalnych. To rozwiązanie było najrzadziej wskazywane jako funkcjonujące w firmach państwowych i w administracji publicznej. Jak wskazują otrzymane dane, członkiem zarządu - co podnosi rangę zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji - był co trzeci szef komórki personalnej, zarówno w firmach z kapitałem wyłącznie polskim, jak i zagranicznym lub mieszanym. Otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy branżą, w jakiej działała firma a występowaniem szefa komórki personalnej w roli członka zarządu. Najczęściej szef komórki personalnej był członkiem zarządu w branżach IT, finanse i ubezpieczenia, transport i budownictwo oraz sprzedaż wyrobów, a najrzadziej w firmach służba zdrowia i edukacja oraz w firmach pracujących w innych branżach. Otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy formą prawną firmy a występowaniem szefa komórki personalnej w roli członka zarządu. Najczęściej szef komórki personalnej był członkiem zarządu w działalności gospodarczej, a najrzadziej – w firmach państwowych i administracji publicznej. Mimo tych danych, w większości badanych organizacji, szefowie komórek personalnych nie byli członkami zarządów, co może świadczyć o dość niskiej randze osób zajmujących się sprawami kadrowymi w firmach, które reprezentowali. Reasumując, pomimo tego, iż prezentowane dane nie upoważniają do wniosku dotyczącego wpływu rozwiązań organizacyjnych z sferze ZZL na ogólny poziom zarządzania ludźmi w analizowanych organizacjach, to pozyskane informacje

można traktować jako ilustrację pewnego wycinka rzeczywistości, co może stanowić poznawczy walor omawianej dziedziny zarządzania. Należy jednak pamiętać, że przy organizowaniu funkcji personalnej trzeba uwzględnić rolę funkcji w formułowaniu strategii i ogólnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli przyjmie się takie założenie, zawsze będzie istniała możliwość wyboru najlepszej do przyjęcia struktury, jednak wyboru trzeba dokonać na podstawie analizy tego, czego wymaga dana organizacja w kwestii doradczej i usługowej wobec swojej roli w obszarze zarządzania ludźmi. *To dlatego w praktykach ZZL występują różnice* (Armstrong 2002:58).

Bibliografia:

1. Antczak Z., 2002, *Organizacja zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
2. Armstrong M., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie i działania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
3. Armstrong M., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydanie II*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
4. Borkowska St., 2009, *ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 2.
5. Borkowska St., 2010, *Quo vadis HRM*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6.
6. Jagodziński A., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach ubezpieczenia zdrowotnego*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock.
7. Jagodziński A., 2018, *Źródła rekrutacji i metody selekcji pracowników w firmach działających w Polsce*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3-4.
8. Jasińska J., Suchodolski A., 1996, *Służba nie drużba. Podział zadań między podmiotami zarządzania kadrami*, "Personel", nr 12.
9. Jurkowski R., 1998, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
10. Mathis R.L., Jackson J.H., 1994, *Human Resource Management*, West Publishing Corporation, Mineapolis/St. Paul/.
11. Pocztowski A., 2003, *Zarządzania zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa.
12. Pocztowski A., 2008, *Zarządzania zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody. Wydanie II zmienione*, PWE, Warszawa.
13. Pocztowski A., Buchelt B. (2008), *Trendy i problemy występujące w zarządzaniu zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 1.

14. Pochtowski A., 2018, *Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
15. Sajkiewicz A., 2001, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
16. Sypniewska B., 2018, *Zależność między prowadzoną działalnością szkoleniową a rodzajem kapitału i formy prawnej organizacji*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3-4.
17. Rafałat I., 2007, *Miejsce i rola działu zarządzania zasobami ludzkimi w strukturze organizacyjnej. Wyniki badań empirycznych*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6.
18. Torrington D., Hall L., 1987, *Personnel Management: a new approach*, London: Prentice-Hall International (UK) Ltd.
19. Woźniakowski A., 2012, *Ewolucja funkcjonowania i zadań działów HR. Nowe wyzwania dla dyrektorów HR*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.

Organizational Aspect of the Human Resources Management (HRM) within Companies Operating in Poland

Abstract

The presented results of the author's own research make up a part of a bigger study project relating to the assessment of the HRM quality which take place in companies operating in Poland. However the aim of this article are only the results relating to the organizational aspect of the HRM. An attempt was made to find relations between HRM and a type of the business branch, a type of a company's capital and its legal status.

The research was based on the questionnaire filled by 440 respondents, each of them representing a different type of the company. The research was made at the turn of 2016 and 2017. The selection of the research test was accidental. The analysis of the obtained results brought an answer that the differences relating to organizational solutions in the HRM sphere among companies in the tested groups are little.

Key words: HRM organization, personnel cell, business branch type, company's type of capital, company's legal status.

Joanna Tokar

Wyższa Szkoła HUMANITAS

Instytut Zarządzania i Ekonomii

joanna@tokar.info

Analiza procesu *Development Center* jako narzędzia rozwoju kompetencji kadry kierowniczej

Abstrakt

W niniejszym artykule zaprezentowano etapy realizacji procesu *Development Center* w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym (zatrudnienie 840 osób), które ma ugruntowaną pozycję i jest liderem swojej branży na rynku polskim. W badanym przedsiębiorstwie na przestrzeni trzech lat zrealizowano trzy procesy *Development Center* dla kadry kierowniczej. Dwa pierwsze były przyczyną frustracji i zniechęcały jego uczestników do podjęcia działań rozwojowych. Trzeci proces został przeprowadzony zgodnie z rekomendacjami eksperta i ze standardami, które określa dokument *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*. Przyczyniło się to do pozytywnej oceny przez uczestników i miało przełożenie na podjęcie przez nich działań rozwojowych. Celem artykułu jest dokonanie, w oparciu o studia literaturowe i empiryczne, oceny warunków skutecznego wykorzystania metodologii *Development Center* w doskonaleniu kompetencji kadry kierowniczej.

Słowa kluczowe: *Development Center*, kompetencje, proces oceny.

1. Wprowadzanie

Zgodnie z literaturą przedmiotu zarządzanie oparte na kompetencjach polega na wykorzystaniu oceny kompetencji oraz wyników ich analizy do udoskonalania procesów rekrutacji i selekcji, projektowania stanowisk pracy, zarządzania przez efekty, rozwoju i wynagradzania pracowników (Armstrong 2005: 151-156). To podejście czyni ocenę kompetencji jednym z najistotniejszych procesów kadrowych o fundamentalnym znaczeniu dla całej problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. W badanym przedsiębiorstwie sam proces *Development Center* stanowi ważny element polityki personalnej, a wnioski z tego procesu są uwzględniane w działaniach rozwojowych organizacji. Kompetencje oceniane są w odniesieniu do określanego, wymaganego na danym stanowisku standardu. Już sam proces oszacowania

pożądanego poziomu kompetencji kadry kierowniczej, dał ważną wiedzę na temat tego, jakie są oczekiwania względem tej grupy pracowników. Diagnostyka kompetencji podczas sesji Development Center opiera się na założeniu, że kompetencje ujawniają się w zachowaniach, że podlegają pomiarowi i że można je rozwijać. Co więcej, że należy je rozwijać, gdyż mają bezpośredni związek z efektywnością na stanowisku pracy. Development Center jest procesem z założenia dającym informację zwrotną jakie działania musi podjąć oceniany pracownik, by sprostać wymaganym standardom i jakie działania może podjąć organizacja by proces rozwoju przyspieszyć. W niniejszym artykule pokrótce przedstawiono etapy realizacji procesu *Development Center*. Celem artykułu jest wskazanie jakie warunki powinien spełniać proces *Development Center*, by przyczynił się do realizacji swych celów - sprawdzenia rzeczywistych a nie tylko deklarowanych kompetencji uczestników. W artykule podjęto także trud sprawdzenia, na ile realizacja tego procesu zgodna z wytycznymi *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* mobilizuje jego uczestników do podjęcia działań rozwojowych.

2. Development Center

Development Center (DC) zwane jest również *ośrodkiem rozwoju* lub *centrum rozwoju*. Służy diagnozie potencjału zawodowego pracowników oraz określeniu jego kierunków rozwoju. *Development Center* bazuje na metodologii *Assessment Center*, która wykorzystywana jest w procesie selekcji. *Assessment Center* (AC) zwane jest również *ośrodkiem oceny* lub *centrum oceny*. W odróżnieniu od centrum oceny (AC) centrum rozwoju (DC) zakłada pogłębioną informację zwrotną, opisującą: zaobserwowane podczas sesji zachowania, poziom kompetencji (czasem także na tle grupy), słabe i mocne stron uczestnika, oraz obszary do rozwoju (Wąsowska-Bąk, Górecka 2012: 15).

Prawidłowo zorganizowana i przeprowadzona sesja *Development Center* (DC) pozwala na zebranie informacji o wiedzy, umiejętnościach i postawach a zatem o kompetencjach jej uczestników oraz ich potencjale rozwojowym. Ważną cechą sesji jest zapewnienie wystandaryzowanych, kontrolowanych warunków, jednakowych dla wszystkich uczestników. Zwolennicy tej metody zwracają uwagę na skuteczność predykcyjną, diagnostyczną i rozwojową (Thorton III, Rupp 2006: 4). Zapewnienie obiektywizmu procesu związane jest z jego całkowitą standaryzacją, która zapewnia każdemu kandydatowi identyczne warunki i kryteria oceny. Końcowy wynik powinien być wypadkową wniosków kilku asesorów, osiągnięty na drodze dyskusji (Pachocka 2012: 30). Liczba asesorów uczestniczących w sesji powinna być

zoptymalizowana. Typową proporcją jest dwóch ocenianych na jednego oceniającego (Baczyńska, Wekselberg 2009: 57).

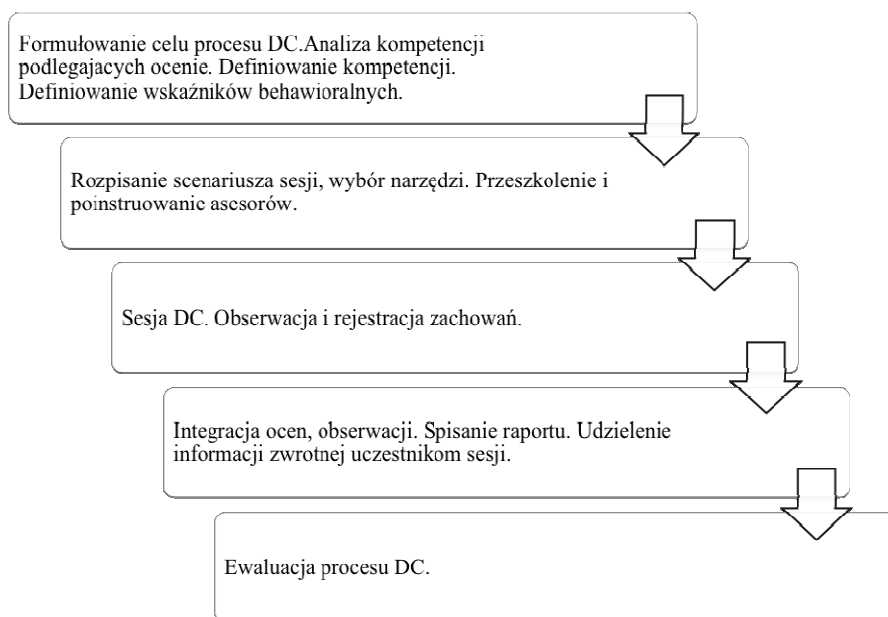
Wysoka efektywność ośrodków oceny jest możliwa tylko pod warunkiem spełnienia szeregu wymagań, w tym zastosowania profesjonalnych narzędzi dostosowanych do specyfiki firmy i danego stanowiska lub grupy stanowisk (Oleksyn 2014: 216). Dokument *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* definiuje AC jako procedurę opartą na wystandaryzowanej ocenie zachowania uzasadnianej danymi pochodzącymi z różnych źródeł. Każdy pojedynczy ośrodek oceny składa się z wielu elementów, które obejmują różne rodzaje ćwiczeń, w tym symulacji. Na ich podstawie odpowiednia ilość właściwie przeszkolonych asesorów obserwuje i rejestruje zachowania uczestników sesji. Oceny zachowań są następnie integrowane podczas spotkania asesorów. Wynikiem dyskusji jest ocena dokonywana przez pryzmat wymiarów, kompetencji lub innych czynników, zgodnych z przyjętymi założeniami (Rupp 2015). *Development Center* bazuje na metodologii bardzo czasochłonnej i kosztownej, wymagającej od osób opracowujących zestaw zadań, ćwiczeń i testów zarówno doskonałego przygotowania merytorycznego, jak i znajomości specyfiki firmy oraz specyfiki obowiązków związanych z danym stanowiskiem pracy (Sidor-Rządkowska 2006: 108). Jednak w opinii autorki warto podjąć trud, by wykorzystać to narzędzie jako element wspomagający oraz ułatwiający podjęcie decyzji personalnych w organizacji.

3. Development Center w praktyce

Na zainteresowanie metodą *Development Center* (DC) oraz wprowadzenie jej do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie miało wpływ przekonanie, iż dostarcza ona wiarygodnych informacji o pracownikach (np. pozwala na ocenę, jak dany uczestnik radzi sobie w sytuacji kiedy musi poradzić sobie z niestandardowym problemem wymagającym zaangażowania całego zespołu za który on odpowiada). Metoda DC jest w tym przedsiębiorstwie regularnie stosowana od trzech lat. W tym czasie przeprowadzono trzy procesy DC dla najwyższej kadry kierowniczej. Coroczne DC obejmują tę samą grupę stałych pracowników (wyjątek stanowi jeden kierownik, który podjął pracę na tym stanowisku rok temu). Organizacja DC to realizacja projektu, który każdorazowo wymaga m.in. określenia niezbędnego budżetu na jego realizację oraz zaangażowania odpowiedniej ilości pracowników. W badanym przedsiębiorstwie funkcjonuje wewnętrzny trzyosobowy zespół asesorski, który uzyskał uprawnienia do udziału w sesjach podczas szkolenia certyfikacyjnego. Ten zespół samodzielnie realizo-

wał dwa pierwsze procesy DC. Po każdym procesie przeprowadzana była ewaluacja w postaci wywiadu z uczestnikami, która wskazywała na umiarkowany poziom zadowolenia uczestników z udziału w procesie DC. Uczestnicy skarżyli się na brak zrozumienia kryteriów którymi byli oceniani. Podważali zasadność przyznawanych ocen, dyskutowali na temat wyników powołując się na własne interpretacje znaczenia poszczególnych kompetencji. W efekcie ich motywacja do podjęcia działań rozwojowych w oparciu o tak zdefiniowane luki kompetencyjne była niewielka, czyli cały proces nie przyczyniał się do realizacji celów. Zarząd nie chcąc rezygnować z projektu co do zasadności którego miał głębokie przekonanie. Powołał grupę ekspertów (jednym z ekspertów została autorka artykułu), która miała wprowadzić usprawnienia i przeprowadzić trzeci proces DC z uwzględnieniem nowych wytycznych.

W dalszej części artykułu zaprezentowano sposób, w jaki zrealizowano trzeci proces DC, pokazując tym samym usprawnienia zaproponowane przez grupę ekspertów. W pierwszej kolejności zaproponowano uporządkowanie struktury całego procesu, który podzielono na pięć etapów (Rysunek 1).

Rysunek 1**Etapy procesu DC**

Źródło: opracowanie własne

Sama sesja DC stanowi jedynie fragment całego procesu oceny. Przed sesją określany jest przede wszystkim cel procesu. W tym przypadku za każdym razem była to: diagnoza mocnych stron i obszarów rozwojowych, która umożliwi podjęcie właściwych działań rozwojowych. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa celem każdego z trzech przeprowadzonych już procesów DC, była ocena kompetencji uznanych za kluczowe dla rozwoju kompetencji związanych z zarządzaniem zespołem. Trzy lata temu za najważniejsze kompetencje uznano: orientację na cel, motywowanie do działania, komunikację interpersonalną oraz rozwiązywanie problemów i decyzyjność. Podjęto decyzję, że w przypadku trzeciego procesu DC kompetencje nie zostaną zmienione. Zweryfikowano tylko oczekiwany poziom przyswojenia tych kompetencji. Tabela 1 przedstawia przyjęte oznaczenie poziomów kompetencji. Zgodnie z sugestią grupy ekspertów każda kompetencja została opisana w formie zachowań na poziomach od 1 do 5, gdzie poziom 3 oznacza, że pracownik w 100 proc. spełnia wszystkie wymagania w ramach danej kompetencji. Poziom 4 zarezerwowany jest dla osób znacznie wyróżniających się w opisanych zachowaniach, natomiast poziom 5 pracownicy mogą stawiać sobie za cel, do którego będą dążyć, doskonalać i tak już posiadane na wysokim poziomie umiejętności.

Tabela 1

Oznaczenie poziomów kompetencji

Poziom 1	Brak przyswojenia sobie danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
Poziom 2	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
Poziom 3	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne wykorzystanie jej w trakcie wykonywania zadań zawodowych.
Poziom 4	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
Poziom 5	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

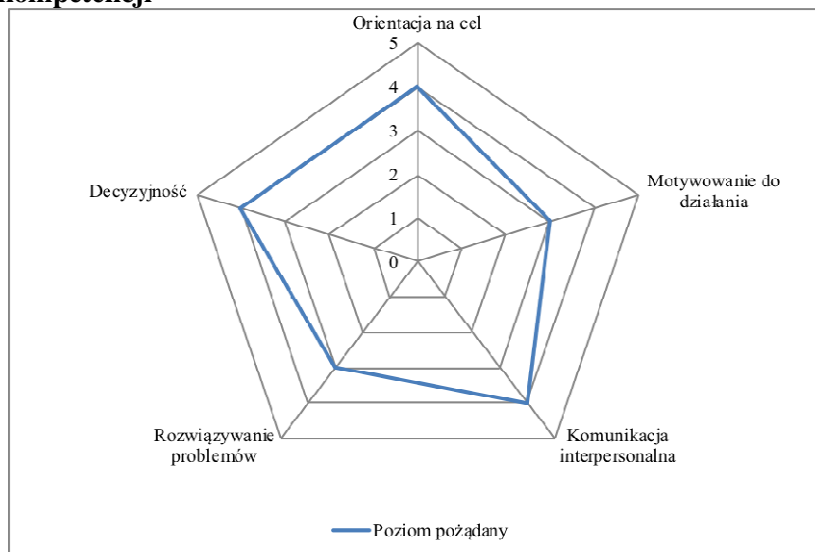
Źródło: opracowanie własne

Od uczestników oczekuje się przyswojenia kompetencji na poziomie 3 lub 4. Co w przyjętej pięciostopniowej skali oznacza, że kompetencja powinna zostać przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne wykorzystanie jej w trakcie wykonywania zadań zawodowych lub bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń. Na rysunku 2 przedstawiono profil kompetencji przedstawiający graficzne odwzorowanie natężenia poszczególnych kompetencji z uwzględnieniem ich pożądanego poziomu przyswojenia na stanowisku kierowniczym. Zwrócono uwagę na pięć kompetencji – te które są oceniane podczas sesji DC:

- Orientacja na cel (konsekwentne dążenie do celu, zaangażowanie, pozytywne nastawienie, optymalizacja w doborze zasobów) – poziom przyswojenia 4.
- Motywowanie do działania (budowanie zaangażowania zespołu, docenienie pracy innych) – poziom przyswojenia 3.
- Komunikacja interpersonalna (przekazywanie informacji, aktywne słuchanie, przekonywanie, współpraca) – poziom przyswojenia 4.
- Rozwiązywanie problemów (elastyczność i otwartość na nowe rozwiązania) – poziom przyswojenia 3.
- Decyzyjność (chęć brania odpowiedzialności, przejmowanie inicjatywy) – poziom przyswojenia 4.

Rysunek 2

Profil kompetencji



Źródło: opracowanie własne

W przypadku dwóch pierwszych sesji uczestnicy otrzymywali informacje zwrotne, które zawierały ocenę przyswojenia danej kompetencji zobrazowaną na profilu kompetencyjnym bez opisu behawioralnego. Prowadziło to do poczucia frustracji, braku zrozumienia swojej oceny i w konsekwencji niechętnego podejmowania działań rozwojowych. Kompetencje ujawniają się w działaniu, dlatego ich pomiar należy oprzeć na obserwacji konkretnych, pojedynczych, precyzyjnie wyselekcjonowanych i opisanych zachowań - wskaźników behawioralnych. W badanym przedsiębiorstwie dla potrzeb przeprowadzenia trzeciego procesu DC kompetencje opisano w wymiarze behawioralnym jako zachowania pożądane i niepożądane. Opisy kompetencji prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Opis kompetencji

Kompetencja	Opis	Zachowanie pożądane	Zachowanie niepożądane
Orientacja na cel	Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów. Podejmowanie działań ukierunkowanych na doskonalenie przebiegu pracy. Pozytywne nastawienie do pracy oraz wychodzenie naprzeciw trudnościom i szukanie nowych wyzwań.	<ul style="list-style-type: none"> • Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów z pełną świadomością dostępnych zasobów. • Przypominanie innym o celu. • Wyważenie ryzyka działania. • Aktywne włączanie się w realizację celów. • Konsekwencja działań. • Wytrwałość w realizacji żmudnych zadań. • Uważność na dostępność zasobów podczas realizacji celów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Przywiązywanie znacznie większej wagi do procesu dochodzenia do celu niż do samego wyniku końcowego. • Brak chęci realizowania zadań do końca (w tym słomiany zapał). • Skłanianie innych do rezygnacji. • Bezradność w przypadku trudności w realizacji zadań. • Nie branie pod uwagę realności dostępnych zasobów.
Motywowanie do działania	Budowanie zaangażowania i pozytywnego nastawienia pracowników do realizacji zadań. Docenianie	<ul style="list-style-type: none"> • Słowne wsparcie i mobilizowanie do pracy np. poprzez przedefiniowanie celów i ukazanie ich w świetle bez- 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak koncentrowania się na tym, co robią inni, brak zainteresowania się ich pracą. • Brak jakichkolwiek reakcji na wysoki po-

	oraz zachęcanie pracowników do efektywnej pracy.	<p>pośrednich korzyści dla pracowników.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wyraźne podkreślanie udziału tych, którzy wiele wnieśli w wykonanie zadania. • Wspieranie dążeń innych do podnoszenia jakości wykonywanych zadań. • Nawiązanie współpracy z innymi w celu realizacji zadania i przejęcie (choćby częściowo) roli lidera. • Dbanie o ogólny poziom zaangażowania do działania. 	<p>ziom wykonania.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regularne krytykowanie bez równowagi w pochwałach. • Pesymizm i komunikowanie braku wiary w możliwość realizacji celu. • Bierna postawa w przypadku braku zaangażowania innych osób. • Poddawanie się marazmowi zespołu i przyjmowanie zrezygnowanej postawy.
Komunikacja interpersonalna	Umiejętność jasnego i precyzyjnego wyrażania się. Zdolność do rozumienia wypowiedzi innych, umiejętność słuchania i porozumiewania się z rozmówcami.	<ul style="list-style-type: none"> • Formułowanie komunikatów werbalnych w sposób jasny i zrozumiały dla odbiorcy. • Dopasowanie stylu komunikacji do potrzeb rozmówcy. • Aktywne słuchanie. • Wysłuchanie i uwzględnianie w działaniu opinii innych. • Upewnianie się czy zostało się dobrze zrozumianym. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak spójności między komunikacją werbalną a niewerbalną • Brak argumentacji • Zatrzymywanie informacji dla siebie. • Brak uważności na potrzeby rozmówcy. • Niejasne lub niedbałe przekazywanie informacji. • Brak zachęty innych do wyrażenia swojej opinii. • Brak parafrazy.

		<ul style="list-style-type: none"> • Redukowanie barier komunikacyjnych. • Udzielanie informacji zwrotnych. • Wzbudzanie zainteresowanie tym co się mówi. 	
Rozwiązywanie problemów	Identyfikowanie i weryfikowanie źródeł problemów. Znajdowanie optymalnych dla danej sytuacji rozwiązań.	<ul style="list-style-type: none"> • Rzeczowe i trafne argumenty. • Kreatywność zwłaszcza podczas rozwiązywania problemów. • Postawa otwarta podczas rozwiązywania problemów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agresja • Szantaż • Uległość • Zrywanie rozmów w sytuacji niemożliwości znalezienia argumentów.
Decyzyjność	Podjęcie właściwych, trafnych decyzji w odpowiednim czasie, na podstawie posiadanych danych i przesłanek.	<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętność mówienia o trudnych kwestiach. • Stanowczość oraz konsekwencja w działaniu. • Przejmowanie inicjatywy w impasie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak chęci podejmowania decyzji. • Brak poczucia odpowiedzialności za decyzję. • "Szukanie winnych".

Źródło: opracowanie własne na podstawie Filipowicz 2016: 102-105

Kolejnym etapem organizacji procesu DC było rozpisanie scenariusza sesji i opracowanie narzędzi badawczych. Z reguły w procesie DC wykorzystuje się różne narzędzia: behawioralne stymulacje, ćwiczenia grupowe i indywidualne oraz zadania ustne i pisemne, wywiady behawioralne, a także metody psychometryczne, testy umiejętności czy kwestionariusze osobowości zawodowej. Ekspertzy zwrócili uwagę, by w celu zapewnienia bardziej wszechstronnego pomiaru umiejętności i zwiększenia obiektywizmu działań zróżnicować metody badawcze. Dwie pierwsze sesje trwały po pięć godzin i składały się z trzech zadań prezentacyjnych. Ekspertzy zaproponowali, by sesje w badanym przedsiębiorstwie trwały jeden dzień i składały się min. z sześciu zadań, z których trzy (symulacje rozmów) były tematycznie związane z branżą. Każda z osób uczestniczyła w trzech powiązanych ze sobą sekwencyjnie symulacjach rozmów: z kierownikiem innego działu, pracow-

nikiem (podwładnym) oraz przełożonym. Uczestnik wcielał się w rolę kierownika zgodnie z opisaną sytuacją. Podczas ostatniego DC badano dodatkowo otwartość na nowe doświadczenia i nastawienie na samorozwój jako wartości kluczowe dla kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa. Wnioskowano o nich na podstawie spójności wypowiedzi uczestnika podczas wymienionych symulacji. Kolejne zadanie wymagało od uczestników dokonania analizy przypadku oraz prezentacji proponowanych indywidualnych rozwiązań przed komisją składającą się z asesorów. W trakcie sesji uczestnicy wypełniali też testy, które później były analizowane przez psychologa. Ostatnie zadanie – dyskusja grupowa bez przydzielonych ról – wymagała wypracowania w zespole wizji i strategii rozwoju pewnej firmy oraz przedstawienia propozycji rozwiązań jej zarządowi - asesorom. W ostatniej sesji wzięło udział 9 kierowników oraz pięciu asesorów (trzech asesorów wewnętrznych i dwóch ekspertów z zewnątrz).

Wynikiem przeprowadzenia procesu DC powinien zawsze być raport indywidualny opisujący każdego z uczestników (Zachariasz-Łobodzińska 2009). Za ten raport zazwyczaj odpowiada koordynator sesji. By podnieść prestiż badania i zwiększyć obiektywizm procesu zadanie to podczas ostatniej sesji powierzono ekspertowi zewnętrznemu. Do jego obowiązków jako koordynatora sesji należało także ostateczne dopasowanie narzędzi do celów sesji oraz specyfiki organizacji i stanowisk; przeszkolenie i poinstruowanie asesorów o sposobie sporządzania notatek; omówienie wszelkich wątpliwości związanych z opisem kompetencji zwłaszcza tych dotyczących wskaźników behawioralnych; szczególna uważność podczas sesji; rejestracja zachowań uczestników; po zakończeniu sesji przeprowadzenie spotkania integrującego dane; spisanie raportu oraz udzielanie informacji zwrotnych.

3. Podsumowanie

Zaproponowane przez ekspertów rozwiązania by:

- zbadać otwartość uczestników na nowe doświadczenia oraz ich nastawienie na samorozwój, który jako wartość wpisuje się w kulturę przedsiębiorstwa;
- opisać kompetencje przy pomocy wskaźników behawioralnych ze szczególnym uwzględnieniem zachowań pożądanых i niepożądanых;
- wprowadzić większą różnorodność i liczbę narzędzi podczas sesji;
- wprowadzić zadania tematycznie osadzone w branży badanego przedsiębiorstwa;
- zwiększyć liczbę asesorów są spójne z zasadami zawartymi w *Zbiorze Wytocznych*, które określa dokument pt.: Wytoczne i reguły etyczne do-

tyczące stosowania ośrodka oceny (*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Centre Operations*). Za jego opracowanie i aktualizację odpowiada Międzynarodowa Grupa Zadaniowa ds. Standardów Assessment Centre (*International Task Force on Assessment Center Guidelines*) (Winczo-Gasik 2012: 9).

Na etapie planowania procesu DC każdorazowo ustalane były elementy, które miały podlegać ocenie. W przypadku ostatniego DC były to nie tylko kompetencje, ale również ocenione zostały wartości (otwartość i nastawienie samorozwój), które rzadziej pojawiają się w klasyfikacjach behawioralnych. Nie należy tego uznać za odstępstwo od przyjętych zasad, ponieważ międzynarodowe standardy stosowania metod AC/DC dopuszczają ocenę różnych wymiarów zachowań. Ponadto projekt DC, realizowany cyklicznie raz w roku jest podporządkowany konkretnym celom, a uzyskane dane mają wspierać działania rozwojowe pracowników.

Kompetencja ujawnia się w działaniu, dlatego jej pomiar należy oprzeć na obserwacji konkretnych, pojedynczych, precyzyjnie wyselekcjonowanych i opisanych zachowań - wskaźników behawioralnych. W badanym przedsiębiorstwie podczas przygotowań do trzeciej sesji poprawnie skonstruowano model kompetencyjny, który zawierał wszystkie wymagane elementy: definicje kompetencji, opisy wskaźników behawioralnych, profil kompetencyjny. Tak przygotowana dokumentacja zawierająca wszystkie trzy wymagane elementy ułatwiła projektowanie sesji DC. Dodatkowo w badanym przedsiębiorstwie dla potrzeb przeprowadzenia procesu DC kompetencje opisano w wymiarze behawioralnym jako zachowania pożądane i niepożądane. Taka praktyka znacznie ułatwiła pracę asesorom, którzy podczas sesji, szukali dowodów (w postaci zaobserwowanych zachowań) na to, czy uczestnicy posiadają dane kompetencje. W badanym przedsiębiorstwie podjęto szereg działań mających na celu minimalizację subiektywności i stronniczości ocen, m.in.:

- Podczas sesji zastosowano różne narzędzia badawcze. Uczestnicy musieli zmierzyć się z symulacjami rozmów, zadaniami grupowymi, studiami przypadków, testami,
- Przyjęto różne kryteria oceny. Opisano kompetencje przy pomocy konkretnych zachowań i wskaźników behawioralnych,
- Zadbano o mnogość ocen. W efekcie każda kompetencja mogła być obserwowana i oceniana w kilku różnorodnych zadaniach.
- Zadbano o optymalną liczbę obserwatorów. Każdego uczestnika obserwowało kilku odpowiednio przeszkolonych asesorów, którzy wy-

mieniali się, tak by w różnych zadaniach różni asesory oceniali różne osoby.

Zgodnie z literaturą przedmiotu spełnienie tych czterech kryteriów czyni DC oceną wielowymiarową i jedną z najbardziej obiektywnych metod oceny kompetencji pracowników w organizacji (Wąsowska-Bąk, Górecka 2012: 14). Opinię tą potwierdzili uczestnicy podczas wywiadów, których celem była ewaluacja procesu. Podczas rozmowy uczestnicy podkreślili, że dopiero dzięki trzeciemu procesowi mieli możliwość rozwijać swoje kompetencje realizując różnego typu zadania podczas sesji. Docenili również przyspieszenie terminu udzielanej informacji zwrotnej (z 2 miesięcy na 3 tygodnie – jak miało to miejsce podczas ostatniego procesu DC). Mocną stroną sesji była relatywnie duża ilość zadań (ok. 6), co pozwala obserwować kompetencje wielokrotnie i w różnych kontekstach. Na skuteczność prowadzonych działań ocenających duży wpływ miało opracowanie zadań tematycznie osadzonych w branży. Najlepsze są zadania oddające rzeczywiste problemy organizacji, czyli te z którymi stykają się kierownicy na co dzień. Jednak przygotowywanie takich zadań jest zadaniem bardzo czasochłonnym i wymagającym dużej wiedzy i doświadczenia. Jak pokazują opinie uczestników trud związany z udoskonaleniem procesu DC został przez nich doceniony. W ogólnej opinii uznano, że przyjęte działania wpłynęły pozytywnie na sam proces a wnioski z niego płynące były dla uczestników konstruktywne i motywowały do podjęcia działań rozwojowych. Pierwszy raz odnotowano u 4 z 9 uczestników chęć uczestnictwa w szkoleniach z rozwoju kompetencji miękkich. Dokonano 2 prenumerat czasopism branżowych. Przedsiębiorstwo podjęło rozmowy z firmą zewnętrzną w sprawie regularnych sesji coachingach dla 5 kierowników, którzy zgłosili takie zapotrzebowanie z własnej inicjatywy. Reasumując, realizacja procesu DC w zgodzie ze standardami zawartymi w *Zbiorze Wytycznych*, wpłynęła pozytywnie i mobilizująco na jego uczestników.

Bibliografia:

1. Armstrong, M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Baczyńska, A.K., Wekselberg, V., 2009, *Trudna sztuka assessment*, „Personel i zarządzanie”, 9/234.
3. Filipowicz, G., 2016, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Oleksyn, T., 2014, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

5. Pachocka, E., 2012, *AC- standardy i najlepsze praktyki*, „Personel plus”, 09(58).
6. Rupp, D., 2015, Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, *Journal of Management* Vol. 41 No. 4, May 2015, Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314567780> (data dostępu: 16.08.2018).
7. Sidor-Rządkowska, M., 2006, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Wydanie III, Kraków.
8. Thornton III, G.C., and Rupp D., 2006, *Assessment Centre in Human Resource Management. Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*, LEA, Mahwah, New Jersey.
9. Wąsowska – Bąk, K., Górecka, D., 2012, *Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy*, Onepress, Gliwice.
10. Winczo-Gasik, M., 2012, *AC/DC w praktyce organizacyjnej polskich firm*, „Personel plus”, 09(58).
11. Zachariasz-Łobodzińska, A., 2009, *Badanie kompetencji*, „Personel i zarządzanie”, 1/226.

Analysis of the Development Center Process as a Tool for Development of Management Competency

Summary

The article presents how a Development Center process can be performed. It describes stages of a Development Center carried out in a large production plant (840 employees), a leading manufacturer in the Polish market. The paper concludes that planning and execution of Development Center sessions are in line with *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Centre Operations*. In this study a series of measures were employed to ensure minimizing subjectivity and bias, which is what makes it especially significant.

Key words: Development Center, competences, evaluation process.

Wioleta J. Karna

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Spraw Publicznych
Zakład Rozwoju Społecznego
w.karna@uj.edu.pl

Agnieszka Knap-Stefaniuk

Akademia Ignatianum w Krakowie
Wydział Pedagogiczny
Instytut Nauk o Polityce i Administracji
Katedra Polityki Publicznej i Administracji
agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl

Przywódtwo w środowisku wielokulturowym

Abstrakt

W niniejszym artykule podjęto tematykę przywództwa w środowisku wielokulturowym. Postawa i zachowania przywódcy w stosunku do pracowników pochodzących z różnych kultur wymaga otwartości, akceptacji i tolerancji dla różnorodności. Sprawne funkcjonowanie współczesnych firm w dużym stopniu zależy od cech i umiejętności przywódców budujących wizję przyszłości w oparciu o korzyści wynikające z zarządzania wielokulturowymi zespołami. W pierwszej części artykułu autorki wyjaśniają pojęcia przywódca i przywództwo, opisują cechy i umiejętności przywódców. Następnie przedstawiają mocne i słabe strony multikulturowych zespołów oraz wskazują wyzwania w przywództwie istotne zwłaszcza w wielokulturowym środowisku.

Słowa kluczowe: cechy przywódcy, przywódca, przywództwo, wielokulturowe zespoły, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wstęp

Funkcjonowanie współczesnych firm w złożonym i zmiennym otoczeniu zależy od kompetencji pracowników oraz wiedzy, zaangażowania i otwartości przywódców, którzy potrafią skutecznie wykorzystać potencjał wynikający szczególnie z różnorodności kulturowej. Rosnąca konkurencyjność zwiększa rolę skutecznego przywództwa, zwłaszcza w organizacjach wielokulturowych. Przywódcy mają duży wpływ na postawy i zachowania

pracowników, jakość ich pracy, realizację celów strategicznych firmy, szybkość działania, elastyczność i adaptacyjność organizacji, otwartość na zmiany i nowe wyzwania na globalnym rynku.

Kompetencje przywódców pracujących w wielokulturowym środowisku mają wpływ na to, czy świadomość różnic kulturowych pomiędzy pracownikami prowadzi do nieporozumień i konfliktów czy do tworzenia innowacyjnych rozwiązań i takiego miejsca pracy, gdzie rozwijane są talenty i generowana nowa wiedza. W środowisku wielokulturowym przywódcy odpowiedzialni są dziś za promowanie takich wartości jak szacunek, tolerancja i zrozumienie dla innych kultur. Akceptacja i otwartość na różnice kulturowe to podstawa budowania efektywnych zespołów wielokulturowych.

Celem artykułu jest określenie roli i znaczenia przywództwa w środowisku wielokulturowym. W oparciu o liczne źródła, autorki wyrażają przekonanie, że przywództwo, szczególnie w przypadku wielokulturowych zespołów jest bardzo ważnym elementem współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Przywództwo i przywódca – pojęcia; cechy i umiejętności przywódcy

Zmienność warunków w jakich działają współczesne organizacje powoduje, że niezbędnym elementem ich funkcjonowania staje się przywództwo. Pomimo licznych publikacji pojęcie przywództwa nadal wydaje się niewystarczająco opisane, zarówno przez polskich, jak i zagranicznych autorów. Potwierdzają to wyniki badania przeprowadzonego przez B.M. Bassa'a, który wskazał, iż (...) *liczba definicji przywództwa jest równa liczbie osób, które starały się wyjaśnić to pojęcie* (Bass 1990: 11). Podobne wnioski formułują również Winston i Patterson, który przedstawili ponad 90 zmiennych charakteryzujących zjawisko przywództwa przez różnych autorów (Winston, Patterson 2006: 6-66). Różnorodność ujęć zjawiska przywództwa nie oznacza jednak, iż można wskazać jedną najlepszą teorię przywództwa w organizacji, która byłaby przez wszystkich akceptowana. To jaka definicja jest przyjęta w organizacji zależy w głównej mierze od wiedzy i doświadczenia ludzi tam pracujących.

Wśród najczęściej stosowanych podejść do definiowania przywództwa, można go rozpatrywać według czterech ujęć jako: cechę, umiejętność, relację społeczną oraz proces społeczny (Michalak:2018 7-9). Pierwsze z nich akcentuje na silną zależność pomiędzy indywidualnymi stałymi cechami osobowości człowieka, powiązanymi z charakterem i predyspozycjami bycia skutecznym przywódcą. W kolejnym ujęciu przywództwo, postrzegane jest jako pewna umiejętność pozwalająca zjednywać sobie ludzi, angażować

innych w proces realizacji celów, przewodzenia innym (Daft, Lengel 1998: 47-194). Oznacza to, że duże znaczenie w procesie przywództwa mają umiejętności przywódcze i możliwość ich rozwijania.

Natomiast P. Żukiewicz podkreśla, że przywództwo należy utożsamiać z procesem społecznym, (...) w którym podmiot społeczny (np. obywatel, grupa, organizacja) udziela poparcia innemu podmiotowi społecznemu (obywatelowi/grupie/organizacji), ponieważ uznaje go za aktualnie najpełniej odpowiadającego społecznemu wyobrażeniu o ideale lidera oraz mającego największe szanse na zrealizowanie określonych celów akceptowanych przez oba podmioty (Żukiewicz 2011: 48). Podobne spojrzenie mają Uhl-Bien, czy też Pearce i Conger ukazując przywództwo jako interaktywny proces społeczny, stanowiący efekt interakcji wielu aktorów, w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych zamierzeń. Może przejawiać się to m.in. na formułowaniu wizji i strategii, zachęcaniu do współpracy w ramach zespołu i dawaniu przykładu (Pearce, Conger 2003: 1-18; Sharma, Jain 2013: 310; Uhl-Bien 2006: 654-676).

Podobnie, jak w odniesieniu do przywództwa, wśród badaczy nie ma całkowitej zgodności jak definiować przywódcę (lidera). W nawiązaniu do licznych definicji przywództwa można wskazać, że przywódca to osoba posiadająca specyficzne cechy odróżniające go od innych (a mianowicie pewność siebie, wysoki poziom energii i odporności na stres, odpowiedzialność), potrafiąca oddziaływać na zachowania innych bez konieczności korzystania ze środków przymusu, jest podziwiana i szanowna, ukierunkowana na cele a swoją pozycję osiągnęła (...) głównie dzięki zdolności do wywierania wpływu na innych i odgrywania roli siły przewodniej (Adair 2007: 15; Hoffman, Frost 2006: 37-51). Aspekt posiadania zwolenników podkreśla również P.F. Drucker, wskazując, iż (...) jedyną właściwą definicją lidera jest ta, która mówi, że jest to osoba posiadająca zwolenników, dodając jeszcze, że skuteczny lider nie jest osobą kochaną i podziwianą, ale taką, której zwolennicy postępują tak jak należy (Drucker 1997: 14-17). W licznych publikacjach można znaleźć próby wskazania charakterystyk (cech i umiejętności) przywódcy, które pozwoliłyby osiągnąć przez niego sukces. D. Whetten i K. Cameron na podstawie przeprowadzonych przez nich badań wskazują na około 60 cech i umiejętności silnie oddziałujących na skuteczność przywódców, do których zaliczyli m.in. umiejętności posługiwania się wpływem społecznym, umiejętność doskonalenia innych poprzez kształtowanie odpowiednich zachowań oraz przekazywania swojego autorytetu innym (Wajda 2003: 74-77).

Według J. Wszeborowskiej dynamika zmian technologicznych i globalizacyjnych wpłynęła na potrzebę sformułowania kompetencji przywódc-

czych rozpatrywanych pod względem otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji, jej stabilności oraz elastyczności. Wymienione wymiary organizacji wymagają posiadania lub doskonalenia zarówno umiejętności i cech związanych bezpośrednio z ludźmi, jak i całą organizacją. Wśród nich można wymienić m.in.: tworzenie wspólnej wizji, kreowanie wiarygodności osobistej, tworzenia uczącej się organizacji, wyznaczanie kluczowych wartości dla organizacji, podejmowania odważnych decyzji, zachęcenia personelu do aktywności i jej rozwoju, budowanie efektywnego środowiska pracy, tworzenie zespołów o wysokiej skuteczności (Wszeborowska 2013: 214-223). K. Obłój natomiast do pożądanych cech i umiejętności każdego lidera zalicza między innymi pewność siebie, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, takt i talenty dyplomatyczne oraz sprawność perswazyjnego mówienia i słuchania (za: Kostera, Kownacki, Szumski 1998: 425-426). Oprócz wyżej wymienionych cech i umiejętności skuteczny przywódca powinien posiadać także takie cechy jak optymizm, innowacyjność i kreatywność, czy też uczciwość i wysoka motywacja osobista (Mumford, Strange 2002: 109-142). Ponadto przywódcy potrafią przekonywać pracowników do swojej wizji przyszłości, zarazić ludzi pasją do działania i poszukiwania nowych rozwiązań (Knap-Stefaniuk, Karna 2016: 276-277).

Należy podkreślić istnienie w literaturze różnorodnych ujęć przywództwa i przywódcy. Do najczęściej wymienianych i opisywanych należy postrzeganie przywództwa jako procesu, umiejętności czy też jako relację społeczną. Wspólnym elementem tych podejść jest oddziaływanie na innych członków zespołu (bez przymusu), aby osiągnąć cele organizacji. Możliwe to jest jedynie wtedy, gdy przywódcy będą posiadać szczególne cechy i umiejętności, wśród których można wymienić m.in. asertywność, optymizm, odwagę, budowanie więzi z pracownikami w oparciu o zaufanie i wzajemne zrozumienie. E. Gobillot podkreśla również, iż działania przywódcy powinny opierać się pasji i zaangażowaniu do działania, podejmowania nowych wyzwań oraz na skutecznej komunikacji opartej na słuchaniu pracowników (Gobillot 2008: 145-203). Z kolei, praca w środowisku wielokulturowym wymaga od przywódców umiejętności rozpoznawania, rozumienia i zaspokajania potrzeb zróżnicowanych kulturowo pracowników oraz ukierunkowania wysiłku multikulturowych zespołów na realizację wspólnych celów (Karna, Knap-Stefaniuk 2018: 147).

2. Wielokulturowość we współczesnym zarządzaniu ludźmi

Proces globalizacji ma istotny wpływ na wzrost migracji ludności oraz powstawanie organizacji ponadnarodowych. Doprowadziło to do zmian

w sposobie zarządzania organizacjami, zwłaszcza w sytuacji różnorodności kulturowej zatrudnianych pracowników.

W literaturze przedmiotu można zauważyć różnorodne podejścia do wielokulturowości (Kulik, Bainbridge 2006; Parker 2000; Romani 2007), w szczególności jej wpływu na rozwój organizacji i zasobów ludzkich (Hofstede 1980; House 2004; Trompenaars 1993).

Według Glińskiej-Noweś wielokulturowość to zjawisko przenikania się i dostarczania różnorodnych wzorców w działaniu ludzi wykorzystując przy tym odpowiedni język, normy obyczajowe i religijne, czy też przyjęte wartości. Na wielokulturowości mogą mieć wpływ także wspólne losy czy tradycja (Glińska-Noweś 2007: 146). Inni autorzy wielokulturowość odnoszą bezpośrednio do samej organizacji, w której zjawisko to występuje. Wskazują, że organizacja wielokulturowa pozwala na istnienie i współdziałanie różnych grup kulturowych i społecznych, jako pełnoprawnych uczestników, realizujących misję i cele organizacji, eliminując działania mogące w jakikolwiek sposób reprezentować formę ucisku społecznego i edukując innych w perspektywie wielokulturowej (Cox 2002: 41).

Wielokulturowość coraz częściej wpływa na wiele obszarów funkcjonowania organizacji międzynarodowych, w szczególności na rozpowszechnianie i transfer wiedzy, integrację procesów, realizowanych celów i wytwarzanych produktów w ramach danej organizacji, stopień swobody działania pomiędzy centralą a zagranicznymi filiami, sposób prowadzenia negocjacji czy też zarządzania zasobami ludzkimi (Penc 2008: 1107). Zaobserwować też można wzrost świadomości menedżerów w organizacjach międzynarodowych, iż zarządzanie zasobami ludzkimi jest nierozzerwalnie związane z zarządzaniem w warunkach różnych kultur. Według S. Machowskiej-Okrój w ponad 90 proc. badanych przez nią organizacji respondenci wskazali, iż wpływ kultury narodowej na procesy zarządzania kadrą jest istotny (Machowska-Okrój 2009: 205-206).

Z badań przeprowadzonych w 2007 r. nad wpływem kultury pochodzenia kapitału na kulturę organizacyjną filii działających w Polsce wynika, iż odmienność kulturowa właścicieli firm a zatrudnionych tam pracowników może negatywnie wpływać na pracę podwładnych, prowadząc ostatecznie do wzrostu zwolnień pracowników (Wachowiak 2008: 70). Skuteczne zarządzanie pracownikami wymaga współcześnie, aby przywódcy dostosowywali swoje style kierowania zespołami i metody pracy do kultury, w której żyje lub, z której pochodzi ich personel. Według J. Szaban menedżerowie [przywódcy – przyp. aut.] powinni swoje działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi opierać się m.in. na następujących zasadach: poszanowania

i zrozumienia odmienności innych, tolerancji i chęci poznawania innych poglądów czy wierzeń, zachęcania do integracji osób wywodzących się z różnych kultur (Szaban 2012: 497).

Zapoznanie się i wdrożenie powyższych elementów przez przywódców w organizacjach działających w warunkach wielokulturowości może sprawić, iż lepiej będzie rozpoznawana i odpowiednio wykorzystywana odmienność działań pracowników, jak i międzynarodowego otoczenia organizacji (tabela 1).

Tabela 1. Zmiany podejścia organizacji do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji wielokulturowej

Wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi	Zmiany działań podejmowanych w organizacjach wielokulturowych
Wprowadzanie do pracy	Stworzenie całościowego procesu wprowadzania do pracy opartego na długofalowych działaniach mających na celu integrowanie wszystkich pracowników pochodzących z różnych kultur w celu wyeliminowania problemów związanych z nawiązywaniem kontaktów towarzyskich, samotnością czy też tęsknotą za rodziną i przyjaciółmi.
Planowanie i realizacja ścieżek karier	Odmienne wartości i kryteria brane pod uwagę przy awansie zawodowym pracownika – pozwoli to na zmniejszenie niezadowolenia lub obniżenia poziomu motywacji do rozwoju u wybranych pracowników.
Szkolenia	Realizowanie tematów uwzględniających różnice kulturowe, co pozwoli na ukształtowanie odpowiednich umiejętności komunikacyjnych potrzebnych w pracy w zespole wielokulturowym oraz większej świadomości swojej kultury, a także rozumienia innych kultur.
Ocena pracowników	Wyznaczanie kryteriów oceny podwładnych uwzględniających zróżnicowanie kulturowe poszczególnych pracowników, co zwiększy świadomość istnienia filtrów kulturowych zniekształcających widziane przez ludzi obrazy i wydawanie często pochodnych osądów na ich podstawie.
Motywowanie i zaangażowanie pracowników	Wybór odpowiednich menedżerów wywodzących się z różnych kultur, co może wpłynąć na wzrost motywacji i zaufania pracowników.

Źródło: Opracowanie własne.

Wielokulturowość w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi to nie tylko różnorodność działań dotycząca m.in. doboru, szkoleń, ocen pracowników, ale także bardzo istotny obszar tworzenia i zarządzania zespołami wielokulturowymi. Funkcjonowanie takich zespołów przynosi zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla organizacji międzynarodowych. Do najczęściej wymienianych korzyści istnienia takich zespołów zalicza się w szczególności: wzrost poziomu kreatywności (Cheng i in. 2008: 1178-1184), bardziej całościowe myślenie (Tadmor, Tetlock, 2006: 173-190), poprawa jakości i zdolności uczenia się, pozytywne zmiany organizacyjne, wzrost satysfakcji oraz efektywności komunikowania się (Davidson, James 2006: 137-158).

Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych może też charakteryzować się pewnymi wadami, do których zalicza się: bardziej czasochłonna i trudniejsza komunikacja między pracownikami pochodzącymi z różnych krajów, różne oczekiwania zróżnicowanych kulturowo pracowników, które prowadzą do nieporozumień, konfliktów i bardziej negatywnych ocen (Trefry 2006: 568-569). Wśród wad pracy w wielokulturowych zespołach można także wymienić brak zaufania, konflikty, nieporozumienia oraz trudności komunikacyjne na tle różnic kulturowych (Richard, White 1999: 469-493).

Podsumowując, istnienie organizacji wielokulturowych powoduje, że przywódcy chcąc skutecznie zarządzać posiadanymi zasobami muszą poszukiwać nowych, bardziej elastycznych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniających potrzeby i oczekiwania zróżnicowanych kulturowo zespołów. W środowisku wielokulturowym, szczególnie istotna jest zdaniem autorek właśnie rola przywództwa. Wykorzystanie doświadczeń, wiedzy i potencjału pracowników z różnych krajów wymaga przywództwa ukierunkowanego zarówno na zadania jak i na ludzi, ich potrzeby i oczekiwania, elastycznego i otwartego na różnorodność kulturową, rozumiejącego i akceptującego inność, wynikającą ze zróżnicowania kulturowego.

3. Przywództwo w środowisku wielokulturowym

Rola przywódców w zarządzaniu zasobami ludzkimi przez wielu autorów jest uważana za bardzo ważną z punktu widzenia skuteczności działania pracowników i inspirowania ich do bardziej efektywnej pracy. Możliwe jednak jest to do osiągnięcia jedynie w sytuacji, gdy pracownicy czują się w organizacji jak współodpowiedzialni za jej funkcjonowanie partnerzy. To przywódca wraz ze swoimi współpracownikami jest wspólnie kreatorem kultury organizacyjnej, która pozytywnie lub negatywnie wpływa na pracowników. Istotne jest więc tworzenie silnej kultury organizacyjnej, łączącej

wspólne dla wszystkich pracowników wartości i zasady, wyzwającej wśród wielokulturowych pracowników chęć pogłębiania wiedzy, ciągłego uczenia się, budującej otwartość na zmiany i wyzwania płynące z otoczenia organizacji (Avolio, Walumbwa, Weber 2009: 438-439).

Zdaniem autorek, pracownicy wspólnie z przywódcą powinni tworzyć wizję rozwoju organizacji, partycypować w kreowaniu i implementowaniu nowych rozwiązań, budowaniu zaufania we wzajemnych relacjach w wielokulturowym środowisku pracy. Ważne jest uświadomienie przez przywódców kryteriów doboru pracowników do organizacji nie tylko pod kątem ich wiedzy, ale w głównej mierze wyznawanych wartości. Zaakcentować należy fakt, iż silna kultura istnieje w organizacji wtedy, jeśli wszyscy lub znaczna część pracowników akceptuje i identyfikuje się z dominującymi w niej wartościami (Krapfl, Kruja 2015: 28-43). Wyzwaniem dla współczesnego przywództwa jest z pewnością różnorodność kulturowa. Kierowanie zespołami wielokulturowymi wymaga od przywódcy dodatkowo kształtowania i rozwijania tolerancyjnych postaw zarówno u siebie, jak i pracowników. Zgodnie z wynikami badań Instytutu Roffey Park wynika, iż przywódca działający w organizacji międzynarodowej powinien posiadać następujące umiejętności: myślenia strategicznego, kompetencji międzykulturowych, zarządzania kryzysowego, przywództwa etycznego, improwizacji, umysłu globalnego (Leadership 2004: 9).

Zarządzanie międzykulturowe wymaga przede wszystkim wysokiej wrażliwości na kwestie kulturowe, zdolności do szybkiej adaptacji w zróżnicowanym środowisku, skutecznej komunikacji na styku różnych kultur (Pocztowski 2002: 32). Kierujący wielokulturowymi zespołami powinni analizować i rozpoznawać różnice kulturowe istniejące między pracownikami oraz znać ich wpływ na relacje w zespole. Ważne jest, aby przywódcy motywowali pracowników do tworzenia i spisania zasad działania grupy, co może pomóc w uniknięciu konfliktów (Kostera, Śliwa 2010: 119-120). Coraz częściej organizacje podejmują działania mogące przyczynić się do rozwoju przywódców w ramach organizacji. Chodzi tutaj o poszukiwanie wśród pracowników osób o odpowiednich predyspozycjach i objęcie ich programami rozwoju kompetencji przywódczych lub programami zarządzania talentami (Brzeziński 2016).

Zarządzanie talentami jest kolejnym wyzwaniem, przed którym stoją współcześni przywódcy. Umiejętne inspirowanie i rozwijanie, wpływanie na postawy i zachowania utalentowanych pracowników wymaga od przywódców odwagi, jak i determinacji w działaniu. Dbanie o utalentowanych pracowników jest długofalową inwestycją w rozwój kapitału ludzkiego. Przy-

wódcy wiedząc o tym, że ponadprzeciętne zdolności i wybitne uzdolnienia pracowników mają duży wpływ na sukces firmy, powinni dbać o odpowiednie warunki do rozwoju talentów (Knap-Stefaniuk, Karna 2017: 102). We współczesnym przywództwie nieodzownym do inspirowania pracowników staje się również otwarte komunikowanie się z pracownikami. Chodzi tutaj w szczególności o ciągle dwustronne przekazywanie informacji mogących mieć wpływ na wzrost zaangażowania członków organizacji (Winkler 2013: 473-481). Motywowanie pracowników w środowisku wielokulturowym wymaga od przywódców umiejętności wykorzystywania takich narzędzi, które są dla nich najbardziej odpowiednie, a więc zaspokajają potrzeby i oczekiwania zróżnicowanych kulturowo pracowników. Ponadto (...) *otwartość przywódców, ich gotowość do dzielenia się wiedzą i odpowiedzialnością, skuteczna komunikacja, sprzyjają z pewnością kształtowaniu wysokiej motywacji i budowaniu zaangażowania pracowników* (Karna, Knap-Stefaniuk 2017: 168). J. Aleksander i M. Wilson wskazują na listę niezbędnych umiejętności, które powinien posiadać przywódca w warunkach zmian zachodzących w samej organizacji, jak i jej otoczeniu, aby organizacja mogła się ciągle rozwijać. Są to: wzmożona świadomość swojego własnego potencjału, nawyk zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnej, propagowanie wiedzy, równoważenie pracy z życiem, poszanowanie odmienności innych ludzi (Aleksander, Wilson 1998: 320-323).

Podsumowanie

Sprawne funkcjonowanie współczesnych organizacji zależy od tego, jakimi pracownikami dysponuje firma. Kompetencje pracowników, ich doświadczenia, potencjał rozwojowy oraz zaangażowanie w realizację celów firmy decydują o sukcesie na globalnym rynku. W przypadku firm działających w międzynarodowym otoczeniu ważni są przywódcy, którzy rozumieją i akceptują różnorodność kulturową. W wielokulturowym środowisku, współczesny przywódca powinien jasno i zrozumiale dla wszystkich pracowników mówić o strategii rozwoju firmy, kształtować pozytywne relacje wewnątrz multikulturowych zespołów, uczyć tolerancji i zrozumienia dla innych kultur. Powinien wykorzystywać doświadczenia z różnych kultur do doskonalenia organizacji i budowania jej przewagi konkurencyjnej.

Autorki chcą podkreślić, że przywództwo w wielokulturowym środowisku jest jednym z kluczowych wyzwań we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zadania, przed którymi stoją dziś przywódcy w zróżnicowanych kulturowo środowiskach pracy to przede wszystkim: wypracowanie wspólnej dla wszystkich wizji rozwoju organizacji, motywowanie pra-

owników do pokonywania barier kulturowych i akceptacji inności, rozwijanie w oparciu o efektywną komunikację dobrych relacji w wielokulturowych zespołach, docenianie i wykorzystywanie korzyści wynikających z różnorodności kulturowej. Trafne rozpoznawanie potrzeb zróżnicowanego kulturowo zespołu, skuteczne motywowanie wielokulturowych pracowników, uczenie otwartych postaw i zachowań powinno być podstawą działania współczesnych przywódców.

Bibliografia:

1. Adair J., 2007, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków.
2. Aleksander J., Wilson M., 1998, *Przewodzenie ponad granicami kultur*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckharda (red.), *Organizacja przyszłości*, Wyd. Business Press, Warszawa.
3. Avolio B., Walumbwa F., Weber T.J., 2009, *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, „Management Department Faculty Publications”, Paper 37.
4. Bass B.M., 1990, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, 3 wyd., The Free Press, New York.
5. Brzeziński Ł., 2016, *Zarządzanie talentami w organizacji*, <http://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/3750/Lukasz%20Brzeziński%20Zarządzanie%20talentami%20w%20organizacji.pdf?sequence=1:126-143>; [dostęp: 20.07.2018].
6. Cheng C.-Y., Sanchez-Burks J., & Lee F., 2008, *Connecting the dots within: Creative performance and identity integration*, “Psychological Science”, 19.
7. Cox T. Jr., 2001, *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*, San Francisco: Jossey-Bass.
8. Daft R. L., Lengel R. H., 1998, *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
9. Davidson M.N., James E.J., 2006, *The engines of positive relationships across difference: Conflict and learning*, [w:] J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
10. Drucker P. F., 1997, *Przedmowa: zbyt wielu generałów uszło z życiem*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa.

11. Glińska-Neweś A., 2007, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
12. Gobillot E., 2008, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
13. Hoffman B.J., Frost B.C., 2006, *Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination*, "International Journal of Management", vol 27, no. 1.
14. Hofstede G., 1980, *Culture's Consequences*, Beverly Hills: Sage Publications.
15. House R.J., Hanges P., Mansour J., Dorfman P., Gupta V., 2004, *Culture, leadership and organizations: The globe study of 66 societies*, Thousand Oaks: Sage Publications.
16. Karna W.J., Knap-Stefaniuk A., 2017, *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEIZ US”, nr 48/2, Zarządzanie, Tom 2.
17. Karna W.J., Knap-Stefaniuk A., 2018, *Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym*, „Marketing i Zarządzanie” nr 1(51).
18. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., 2016, *The Challenges of modern leadership*, [w:] T. Oleksyn, B.A. Sypniewska, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
19. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., 2017, *Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Perspektywy Kultury, Czasopismo Naukowe Instytutu Kulturoznawstwa Akademii Ignatianum w Krakowie”, nr 16 (1/2017).
20. Kostera M., Kownacki St., Szumski A., 1998, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
21. Kostera M., Śliwa M., 2010, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
22. Krapfl J.E., Kruja B., 2015, *Leadership and Culture*, "Journal of Organizational Behavior Management", Volume 35, Issue 1-2, Special Issue: Leadership and Cultural Change.
23. Kulik C., Bainbridge T.J., 2006, *Psychological perspectives on workplace diversity*, [w:] A.M. Konrad, P. Prasad i J.K. Pringle (red.), *Handbook of workplace diversity*, SAGE Publications, London.

24. *Leadership. A guide to developing enlightened leadership 26 lessons from A to Z*, Roffey Park Institute, Horsham, Wielka Brytania, 2004, [http://www.ucd.ie/t4cms/Leadership%20Guide%20\(Roffey%20Park\).pdf](http://www.ucd.ie/t4cms/Leadership%20Guide%20(Roffey%20Park).pdf) ; [dostęp: 23.07.2018].
25. Machowska-Okrój S., 2009, *Kulturowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*. [w:] T. Bernat (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin.
26. Michalak M.J., *Przywództwo w zarządzaniu szkołą, Raport Ośrodka Rozwoju Edukacji*, http://www.bc.ore.edu.pl/Content/618/przywodztwo_w_zarzadzaniu_szkol_a.pdf, [dostęp: 23.07.2018].
27. Mumford M.D., Strange J.M., 2002, *Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership*, [w:] B.J. Avolio, F.J. Yammarino (red.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Elsevier Science, New York.
28. Parker M., 2000, *Organizational culture and identity*, SAGE Publication, London.
29. Pearce C.L., Conger J.A., 2003, *All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership*, [w:] C.L. Pearce, J.A. Conger (red.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
30. Penc J., 2008, *Encyklopedia zarządzania: podstawowe kategorie i terminy*, WSSM, Łódź.
31. Poczowski A. (red.), 2002, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa.
32. Richard D., White Jr., 1999, *Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm*, "Public Administration & Management", Vol. 4 No. 4.
33. Romani L., 2007, *How we talk about culture. Overview of the field of culture and management*, EGOS.
34. Sharma M.K., Jain S., 2013, *Leadership Management: Principles, Models and Theories*, „Global Journal of Management and Business Studies”, Volume 3, Number 3.
35. Szaban J.M., 2012, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
36. Tadmor C. T., Tetlock P. E., 2006, *Biculturalism: „A model of the effects of second culture exposure on acculturation and integrative complexity”*, "Journal of Cross Cultural Psychology", No. 37.

37. Trefry M.G., 2006, *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*, „International Journal of Management”, Vol. 23 No. 3 Part 2 Sept 2006.
38. Trompenaars F., 1993, *Riding the Waves of Culture*, Brealey, London.
39. Uhl-Bien M., 2006, *Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing*, „Leadership Quarterly”, 17.
40. Wachowiak P. (red.), 2008, *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
41. Wajda A., 2003, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa.
42. Winkler R., 2013, *Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” No. 786. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* No. 64/1.
43. Winston B. E., Patterson K., 2006, *An Integrative Definition of Leadership*, „International Journal of Leadership Studies”, Vol. 1 Iss. 2.
44. Wszeborowska J., 2013, *Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów*, [w:] E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji, Część I, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 12, część I.
45. Żukiewicz P., 2011, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Leadership in a Multicultural Environment

Summary

This article addresses the subject of leadership in a multicultural environment. The attitude and behavior of the leader towards employees from different cultures requires openness, acceptance and tolerance for diversity. The efficient functioning of modern companies depends to a large extent on the characteristics and skills of leaders building a vision of the future based on the benefits of managing multicultural teams. In the first part of the article, the authors explain the concepts of leader and leadership, describe the qualities and skills of leaders. Next, they present the strengths and weaknesses of multicultural teams and indicate the challenges of leadership in particular in a multicultural environment.

Key words: leader's features, leader, leadership, multicultural teams, human resource management.

Marek Adamski
PMCONSULTING Sp. z o.o.
adamski@pmconsulting.com.pl

Funkcja i znaczenie zarządzania różnorodnością w aspekcie zmian społecznych i organizacyjnych w biznesie

Abstrakt

Od przeszło 40 lat badamy zjawisko różnorodności tak w aspekcie społecznym jak i ewentualnych korzyści i zagrożeń, jakie może nieść ze sobą dla organizacji. Choć dysponujemy już nader rozległą bazą wiedzy i analiz w tym zakresie a kolejne dane potwierdzają istotę i znaczenie różnorodności w strategii działania każdej praktycznie organizacji, można odnieść wrażenie, iż wyniki te nie zawsze idą w parze z efektywnym ich wykorzystaniem i zastosowaniem w procesie budowania i wdrażania strategii biznesowych. Niniejszy artykuł ma charakter teoriopoznawczy i syntetyzujący wiedzę. Jego celem jest systematyzacja wiedzy w zakresie zarządzania różnorodnością w kontekście dotychczasowych badań oraz praktyki menedżerskiej, a także wskazanie obszarów silnie z różnorodnością korelujących, tak w ujęciu procesowym jak i funkcjonalnym.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kompetencje, logika rozmyta, przywództwo różnorodność, wiedza, zarządzanie.

Wprowadzenie

Wraz z dynamicznym rozwojem technologii rośnie, wbrew wielu głosom wieszczącym koniec „ery człowieka”, znaczenie i funkcja kapitału ludzkiego w organizacji. Nie będzie nadużyciem stwierdzenie, iż kapitał ludzki stał się strategicznym aktywem wielu organizacji i to pomimo wdrożenia i obecności w nich zaawansowanych technologii a może wręcz, dlatego właśnie. Obecność zaawansowanych technologii w każdym niemal procesie, wymaga obecności i aktywnego udziału człowieka. Dyskusyjnym może być stopień i zakres wykorzystania jednostki ludzkiej w korelacji z technologią, ale bezdyskusyjnym jest, iż to właśnie człowiek w procesie analizowania i wnioskowania przyczynia się do rozwoju technologii. Umiejętność zarządzania tym właśnie kapitałem – kapitałem ludzkim - stała się w ostatnich latach kluczową wręcz kompetencją, niezbędną na każdym poziomie organizacji; od pracowników liniowych/ operacyjnych począwszy na zarządzających,

skończywszy. Dążenie do zwiększenia wydajności i zaangażowania pracowników jest obecnie podstawowym celem większości strategii ZZL, przyjętych i realizowanych w wielu organizacjach na świecie. Fakt ten nabiera szczególnego znaczenia w dobie rosnącej dynamiki zmian rynkowych i społecznych; globalizacji i utowarowienia produktów i usług, skokowego przyrostu liczby danych wykorzystywanych w procesach biznesowych, rozwoju technologii, ale co równie istotne, rosnącej liczby osób w tzw. wieku poprodukcyjnym (zjawiska powszechnie określanego „starzeniem się społeczeństwa”) czy też mobilności pracowników i technologii informatycznych.

Powyższe zjawiska w coraz większym stopniu różnicują pracowników tak w zakresie umiejętności adaptacji w środowisku zawodowym, nauki i rozwoju jak i stylu pracy. Sama różnorodność staje się trwałym elementem kultury organizacji, wymagającym wdrażania i stosowania określonych technik i modeli zarządczych. Kluczowym jest nie tylko analiza samego zjawiska różnorodności i wynikających z tego szans i zagrożeń ale także spojrzenie w szerszym kontekście, uwzględniającym efekty synergii i zależności występujących na styku procesów i obszarów dotychczas jedynie pośrednio ze sobą powiązanych a w wielu przypadkach, uznawanych za absolutnie autonomiczne (np. *employer branding* jeszcze niedawno rozumiany bardziej jako część PR a nie element długofalowej strategii pozyskiwania talentów dla organizacji).

1. Kapitał ludzki w kontekście różnorodności

Dla efektywności dalszych rozważań w ramach niniejszego artykułu, zasadnym w tym miejscu będzie, zadanie pytania czym faktycznie jest kapitał ludzki i jak należy go rozumieć w odniesieniu do organizacji. Na kapitał ludzki, składa się indywidualny potencjał członków organizacji, obejmując ich cechy fizyczne, psychiczne, intelektualne i moralne, które to kształtowane są przez predyspozycje, talenty, wiedzę, umiejętności, motywację jak też zdrowie oraz energię witalną (Pietruszka-Ortyl 2004). Powyższa definicja potwierdza złożoność tak samego pojęcia jak i jego wieloaspektowość, skutkującą koniecznością uwzględnienia wielu czynników i zmiennych w praktyce zarządzania. Dodatkowo, istotnym jest fakt, iż kapitał ludzki charakteryzuje się także szeregiem cech, które zasadniczo odróżniają go od innych rodzajów kapitałów występujących w organizacji: unikatowość, trudność w kopiowaniu, immanentna zdolność do generowania wartości, progresywność i skalowalności w długim horyzoncie czasowym, wrażliwość i zmienność na otaczające warunki, deprecjacja moralna i biologiczna, aby wymienić tylko niektóre (Juchnowicz 2007).

Przyjmując za fakt, iż nośnikiem tego kapitału a zarazem jego właścicielem w praktyce, są członkowie organizacji (pracownicy), zasadnym jest twierdzenie, iż organizacja może „jedynie” tym kapitałem dysponować, co oznacza w praktyce, zarządzać, zgodnie z przyjętymi przez członków organizacji, regułami i zasadami. W konsekwencji, celem organizacji jako systemu, w ramach którego działają jej członkowie (w tym; menedżerowie), powinna być prawidłowa identyfikacja tego właśnie kapitału, szczególnie jego potencjału oraz tworzenie warunków do jego wzrostu przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z celami przyjętymi w ramach realizowanej strategii. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, iż postulowane powyżej podejście, w wielu przypadkach napotyka na poważne ograniczenia i blokady, wynikające wprost z funkcjonujących stereotypów, traktujących zasoby ludzkie bardziej w kategoriach przedmiotowych (bliżej niedookreślona siła robocza) niż podmiotowych. W konsekwencji, proces zarządczy realizowany przez członków organizacji, w skrajnych przypadkach nie uwzględnia podmiotowości kapitału ludzkiego a jedynie jego charakter przedmiotowy, automatycznie niejako, ograniczając potencjał z niego wynikający.

Reasumując, właściwe rozumienie pojęcia kapitału ludzkiego, powinno być bazą, punktem wyjścia dla tworzenia efektywnych modeli biznesowych i strategii zarządczych.

Rozumiejąc we właściwy sposób istotę i znaczenie kapitału ludzkiego, naturalnym jest, iż uwzględniamy w jego specyfice czynnik różnorodności. Przejawia się on zarówno w zmiennych ilościowych jak i jakościowych (w tym demograficznych). Czynnik ten determinuje nasze mechanizmy poznawcze a w konsekwencji modele i strategie zarządcze stosowane w organizacji. W kontekście powyższego świadomość różnorodności jak i zarządzanie różnorodnością staje się kluczową kompetencją, która w zasadniczy sposób wpływa na budowanie strategii rozwoju organizacji. Strategii uwzględniającej nie tylko elementy wynikające z dekompozycji funkcjonalnej celów wg podziału; produkcja, sprzedaż, marketing, finanse, zasoby ludzkie, ale opierającej się na zasadach i wnioskach płynących z analizy kapitału ludzkiego i potencjału kompetencyjnego organizacji.

2. Związki występujące w obszarze zarządzania różnorodnością

Nie ma wątpliwości, iż zarówno na poziomie pojedynczej, lokalnej organizacji jak i gospodarki narodowej czy też w ujęciu ponadregionalnym, wiedza stała się kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej i ciągłego doskonalenia biznesu pozostając tym samym jednym z głównych, jakościowych czynników różnicujących. Przed 200 laty Adam Smith w swo-

im dziele „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” (Smith 2007) postawił proste pytanie: co sprawia, że gospodarka rośnie? Dzięki późniejszym pracom i analizom m.in. ekonomisty i laureata Nagrody Nobla, Roberta Solowa, jasnym okazało się, że siłą napędową każdej gospodarki jest zdolność i efektywność uczenia się, tak silnie powiązana z indywidualnymi cechami osobowościowymi, wsparta nakładami i inwestycjami w naukę. To właśnie, wg Solowa, było w znacznej mierze czynnikiem odpowiedzialnym za długofalowy wzrost gospodarki światowej po II wojnie światowej. Wzrost ten nie był owocem jedynie, aktywności kredytowej banków i obrotu terminowymi transakcjami towarowymi. Wg uczonego, wynikał on ze zdolności i potrzeby rozwoju i uczenia się, a co za tym idzie konieczności inwestycji w szeroko rozumianą naukę (Warsh 2009). W kontekście powyższego nader trafnym jest postulat Jana Fazłagić, iż (...) *organizacja, która nie spełnia wymogów związanych z szacunkiem dla różnorodności pracowników (kapitału ludzkiego), nie ma szans na efektywne zarządzanie wiedzą. Wartościowa wiedza powstaje tylko, jeśli stworzone zostaną warunki sprzyjające różnorodności* (Fazłagić 2014: 54-61). Wobec powyższego w procesie zarządzania różnorodnością, koniecznym jest uwzględnienie wartości i funkcji wiedzy jako jednego z wymiarów różnicujących pracowników. Niezbędnym jest także przyjęcie takich standardów przywództwa, które promować będą korzyści wynikające z zarządzania wiedzą i różnorodnością.

3. Rynek pracy a różnorodność

Kluczowym dzisiaj jest fakt, iż mamy do czynienia z czterema pokoleniami pracowników: *Baby boomers*, pokoleniem X, pokoleniem Y i z pokoleniem Z (https://www.whitehouse.gov/millennials_report.pdf). Nie byłoby w tym stanie rzeczy nic szczególnego, gdyby nie konsekwencje z tego wynikające. Patrząc tylko na reprezentantów pokolenia *Baby boomers* i pokolenia Y, zetkniemy się niejednokrotnie ze skrajnie różnymi wartościami, odmiennymi przekonaniem, innym stylem życia, różną zdolnością adaptacji do dynamicznych zmian rynkowych, w końcu z odmienną interpretacją takich pojęć jak cel, sens czy rozwój. Dodatkowo zjawisko wielopokoleniowości nabiera jeszcze innego wymiaru, kiedy osadzimy je w dobie rosnącej migracji ludności (http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/pl [16.06.2016]), która w ostatecznym rozrachunku niesie ze sobą konieczność zmian tak w obszarze kultury organizacyjnej jak i standardów zarządzania.

W związku z tym coraz większym wyzwaniem staje się dla organizacji efektywne pozyskiwanie i zarządzanie utalentowanymi pracownikami. Kolejnym

zjawiskiem, wprost wynikającym z przemian społecznych II połowy XX wieku jest rosnąca siła zawodowa kobiet i ich znaczenie w organizacji. Ten jak najbardziej pozytywny trend, obnaża jednocześnie stereotypy i niedoskonałości kultury i standardów zarządzania w wielu organizacjach, stawiając menedżerów i liderów przed kolejnymi wyzwaniami. Całości obrazu dopełnia mobilność pracowników i ekspansja technologii informatycznych. Co za tym idzie, sprawność i umiejętność posługiwania się szeroko rozumianą technologią wpływa bezpośrednio na modele pracy i życia poszczególnych grup pokoleniowych. Wydaje się, że to właśnie technologia a zasadniczo jej dynamika rozwoju, jest często silnym polaryzatorem relacji w wielu organizacjach.

Zasadnym w tej sytuacji, wydaje się wniosek Collberta (2016), wskazujący, iż kluczowymi czynnikami determinującymi rynek pracy na początku XXI będą wiek, technologia i migracja. Obserwując zmiany demograficzne, trudno się nie zgodzić z powyższą tezą. Zgodnie z prognozami, ludność UE w roku 2060 będzie nieco większa (517 mln.) w porównaniu z rokiem 2010 (502 mln), ale zasadniczo starsza. Według Raportu Komisji Europejskiej, udział osób w wieku powyżej 65 roku życia w całkowitej liczbie populacji, zwiększy się do 30 proc. w roku 2060 (151 milionów) w porównaniu z 17,1 proc. udziałem w roku 2008 (84,6 milionów) (Demography Report European Commission 2011). W przypadku Polski, GUS szacuje, że już w 2020 możemy spodziewać się odpływu pracowników z rynku na poziomie c.a. 2 mln. osób, z czego większość stanowić będą osoby między 18 a 44 rokiem życia (stat.gov.pl/prognoza_ludnosci_PL_2008-2035.pdf). Tendencję tę, potwierdzają także badania realizowane przez Millward Brown w II kw.2016 z których wynika, że co trzecia firma w Polsce w ciągu 6 miesięcy poprzedzających badanie, miała problem ze znalezieniem pracowników, a trzech na czterech pracodawców obawiało się, że nie będzie w stanie utrzymać obecnej kadry (<http://www.workservice.pl/Centrum-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/>, dost.: 05.12.2016)

Powyższe dane jednoznacznie wskazują, iż menedżerowie stają przed poważnym wyzwaniem w obszarze nie tylko organizacji pracy i efektywnego zarządzania operacyjnego, ale budowania i doskonalenia organizacji wielopokoleniowych, wielokulturowych działających w procesie permanentnej zmiany wynikającej z dynamiki rynku. W konsekwencji, w ocenie autora, organizacje powinny z co najmniej należytą starannością i uwagą podchodzić do kwestii zarządzania różnorodnością i to nie tylko jako chwilowego zjawiska, występującego gdzieś pomiędzy działami CSR, PR i kadrami, ale jako trwałego elementu twardej strategii biznesowej. Tym bardziej zaskakujące wydają się być

wyniki badania „TrendyHR 2016” (<http://www.hrnews.pl/Trendy-HR-2016.aspx>, dost.: 05.12.2016), zrealizowanego przez Millward Brown i Studio Wiedzy, wśród profesjonalistów i przedstawicieli środowiska HR w Polsce. Respondenci tego badania jednoznacznie uznali, że zarządzanie różnorodnością jest najmniej istotnym wyzwaniem, potwierdzając przy tym, iż działy HR są słabo przygotowane w zakresie zarządzania różnorodnością i reagowania na trendy społeczne. Jednocześnie, pytani, deklarują wysoki stopień przygotowania do realizacji wyzwań wynikających z zarządzania różnorodnością. Nie jest celem niniejszego artykułu poszukiwanie odpowiedzi na pytanie z czego wynika taki akurat stan rzeczy, ale tym bardziej istotnym zdaje się dokonanie przeglądu i systematyzacji wiedzy w zakresie zarządzania różnorodnością, zakładając, iż być może przyczyni się to do lepszego, właściwego zrozumienia tego zagadnienia.

4. Kryteria różnicujące w kontekście zarządzania różnorodnością

Różnorodność jest rezultatem zróżnicowania cech osobowych członków organizacji. Jak wskazuje Seymen (2006), czynniki różnicujące można podzielić na pierwotne i wtórne. W ramach pierwszej grupy znajdują się m.in.: rasa, orientacja seksualna, narodowość, wiek a w drugiej elementy tożsamości, jak stan cywilny, poziom wykształcenia, wartości, przekonania, status rodzinny, miejsce zamieszkania, religia, język. Na uwagę zasługuje jednak wskazanie *Center for Talent Innovation*, według którego, mówiąc o różnorodności należy uwzględnić także różnorodność nabytą (m.in. zręczność kulturową, obycie z innymi generacjami, kompetencje miękkie, uwarunkowania kognitywistyczne). Takie podejście do pojęcia różnorodności daje nam dopiero szansę właściwego spojrzenia na kwestię zarządzania a właściwie, procesu zarządzania różnorodnością. Bezwzględnie w tym przypadku, należy myśleć o podejściu procesowym obejmującym całą organizację, w wymiarze wszelkich, podejmowanych działań, które to działania, zmierzają do optymalnego wykorzystania różnorodności i wynikającego z niej potencjału członków organizacji.

Zarządzanie różnorodnością oznacza, wobec tego nie tylko dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji, ale też świadome wdrażanie strategii ukierunkowanych na poszanowanie i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu organizacji (Walczak 2011).

5. Różnorodność jako obszar badań i analiz

Różnorodność, obok komunikacji i zmiany, jest obecnie jednym z najczęściej analizowanych i badanych pojęć. Dążymy do możliwie najpełniejszego poznania wszystkich jej aspektów, a przez to – określenia, jak wpływa na nasze życie, podejmowane decyzje i działania. Naturalnym w związku z powyższym jest stale rosnące zainteresowanie i potrzeba zgłębiania zjawiska różnorodności zarówno na polu organizacji biznesu jak i w obszarze badań akademickich ze szczególnym uwzględnieniem szans i zagrożeń jakie różnorodność ze sobą niesie a tym samym wymagań jakie generuje w procesie zarządzania.

Patrząc z perspektywy czasu należy zauważyć, iż początkowo badania i analizy zjawiska różnorodności, koncentrowały się na wątkach antydyskryminacyjnych i równościowych, poruszając się zasadniczo w zakresie sześciu wymiarów różnicujących, tj. rasy, płci, wieku, niepełnosprawności, pochodzenia kulturowego i orientacji seksualnej. Badania te, choć nie odpowiadały wprost na pytania, które stawiamy obecnie a dotyczące np. potencjału wynikającego z różnorodności kulturowej członków organizacji a zdolności do budowania przewagi konkurencyjnej, dostarczyły wielu cennych informacji, stanowiących obecnie punkt wyjścia do dalszych analiz. Można przyjąć, iż w przypadku większości prowadzonych badań nad różnorodnością, zasadniczo chcemy poznać skalę danego zjawiska (na ile jest powszechne i powtarzalne) oraz jego dynamikę, identyfikować ewentualnie proces jego ewolucji (dokładnie czy ewoluuje czy raczej mutuje), ale także poznawać potencjał synergii i korelacji z innymi obszarami (w jakim stopniu warunkuje i działa na inne obszary naszej aktywności). Ma to szczególne znaczenie w kontekście zarządzania różnorodnością i oczekiwanych efektów biznesowych.

O ile T. Cox i J. Blake (1991), jedni z pierwszych badaczy wpływu zróżnicowania zasobów ludzkich na osiągnięte przez organizację cele, koncentrowali się na analizie wzrostu konkurencyjności organizacji w oparciu o aktywne wykorzystanie potencjału wynikającego z różnego pochodzenia kulturowego pracowników (rasy, narodowości, grupy etnicznej, płci) o tyle Martin-Alcazar i współpracownicy (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, Sanchez-Gardey 2012), postanowili pójść krok dalej i w swoich badaniach uwzględnili nie tylko wymiar różnorodności demograficznej, ale także wymiar różnorodności kapitału ludzkiego. Zwrócili uwagę, iż różnorodność w tym wymiarze zależna jest także od wiedzy (wykształcenia), umiejętności i zdolności, wartości i modeli poznawczych każdej jednostki. To co zwraca szczególną uwagę to właśnie fakt poszukiwania przez badaczy, zależności i synergii pomiędzy zróżnicowaniem demograficznym a zróżnicowaniem ka-

pitału ludzkiego oraz w konsekwencji siły oddziaływania tych wymiarów na efektywność realizowanych celów przez badane zespoły. Kolejne projekty badawcze w zakresie zróżnicowania potencjału ludzkiego, wskazują na rosnące zainteresowanie badaczy, zarówno aspektami psychologicznymi, socjologicznymi jak i biznesowymi. Coraz częściej uwzględnia się i włącza do analiz, czynniki społeczno-psychologiczne, rozumiane szczególnie jako poczucie tożsamości, klimat organizacji i jej kulturę (Guillaume i in. 2013). W opinii badaczy, elementy te, ściśle powiązane są z takimi zmiennymi w organizacji jak: stylem przywództwa, rozumieniem i świadomością różnorodności, szczególnie wśród kadry kierowniczej, obowiązującymi w organizacji standardami zarządzania różnorodnością. Wpływa to wprost na innowacyjność i kreatywność pracowników, efektywność pracy zespołowej i poczucie tzw. dobrostanu przez pracowników.

Badania nie dostarczają nam jednoznacznej odpowiedzi co do przewagi zespołów czy organizacji w wysokim stopniu zróżnicowanych nad bardziej homogenicznymi. Nie znajdziemy także w badaniach konkretnej rekomendacji co do najefektywniejszych modeli zarządzania różnorodnością. Stan taki wynika z wielości zmiennych i występujących pomiędzy nimi korelacji. Brak jednorodnych standardów w zakresie miar jak i samych mierników wykorzystywanych w procesach badawczych, powoduje, że korelacje te, jakkolwiek identyfikowane w ramach badanego zjawiska, generują często odmienne wnioski (Tatli 2011). Wobec faktu, iż często niemożliwym jest, jednoznaczne ustalenie granicy (korelacji) między danymi, spełniającymi pewne kryterium a danymi, które danego kryterium nie spełniają, być może zasadnym byłoby stosowanie w tym zakresie na szerszą skalę, analizy opartej o model zmiennych lingwistycznych i założenia logiki rozmytej (Zadeh 1988). Wprowadzenie tzw. funkcji przynależności, pozwoliło by efektywniej identyfikować zależności pomiędzy różnorodnością a efektywnością działania danych grup i zespołów.

Pomimo wskazanych powyżej niejednoznaczności, warto zwrócić uwagę na to co badania jednoznacznie potwierdzają, że:

- wobec dynamicznych zmian technologii oraz migracji światowych, absolutnie celowym jest prowadzenie wszelkich badań w zakresie różnorodności, tak w aspekcie społecznym jak i organizacyjnym,
- zakres badań, stopniowo ewoluując, powinien w większym stopniu koncentrować się na efektach synergii i powiązań występujących chociażby pomiędzy 6 w/w wymiarami, osadzając je w szerszym kontekście społecznym czy biznesowym, nie ograniczając się jedynie do generowania statystycznych opisów, występowania danego zjawiska,

- celem badań, w coraz większym stopniu powinno być poszukiwanie związków między praktykami ZZL, różnorodnością zasobów a korzyściami dla organizacji z tych synergii wynikających,
- cennym i twórczym będzie akceptacja zjawiska niejednoznaczności, co powinno wyzwalać i prowokować do ciągłego doskonalenia i standaryzowania kryteriów, w tym miar i mierników stosowanych w procesach badawczych,
- nawiązując do wskazanej we wstępie, roli i funkcji nauki w procesie tak rozwoju społeczeństw jak i gospodarki, za jedno z kluczowych kryteriów należy przyjąć, praktyczną wartość i użyteczność projektów badawczych w perspektywie weryfikacji i zastosowania ich wyników.

6. Realizowane strategie zarządzania różnorodnością

Liczba powstających i powoływanych do życia inicjatyw w zakresie promowania różnorodności w organizacji, jak chociażby inaugurowana w lutym 2012 r. polska wersja programu Karta Różnorodności (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/>), potwierdza tylko znaczenie i wagę tego zjawiska. W aspekcie funkcjonowania organizacji, różnorodność nie jest chwilową modą, ale poważnym wyzwaniem, przed którym stają zarządzający. Zarządzanie różnorodnością powinno być działaniem strategicznym, ukierunkowanym na osiągnięcie konkretnych i wymiernych celów biznesowych przy jednoczesnym kreowaniu takiego środowiska pracy, w którym pracownicy będą mieli możliwość wykorzystania swoich doświadczeń i rozwijania potencjału własnego na rzecz organizacji. Wynika to zasadniczo z faktu, że praca sama w sobie nie jest już tylko źródłem utrzymania, lecz także formą samorealizacji.

Przechodząc do omówienia wybranych strategii zarządzania różnorodnością, warto na wstępie zwrócić uwagę na jeden z czynników który w każdej z tych strategii, odgrywa nader istotną rolę, a który równie często (niestety) odpowiada za fiasko wielu inicjatyw w zakresie zarządzania różnorodnością, przyczyniając się do wzrostu napięcia wew. organizacji i spadku efektywności. Tym czynnikiem jest tożsamość grupowa. Uwzględnienie w realizowanej strategii zarządzania różnorodnością, tożsamości grupowej jest warunkiem *sine qua non* jej efektywności i skuteczności.

Tożsamość grupowa w pewnym uproszczeniu to zbiór cech charakteryzujących osoby identyfikujące się w ramach danej grupy. Cechami takimi mogą być wspomniane już: rasa, płeć, wiek, pochodzenie, wykształcenie, etos kulturowy, światopogląd, orientacja seksualna, itd. Obserwując współczesne or-

ganizacje, można odnieść wrażenie, że często działają one według jednej z dwóch poniższych reguł:

- a) zachęcają przedstawicieli różnych grup tożsamościowych (np. kobiety), aby włączali się w charakterystyczny dla danej organizacji sposób myślenia (przyświeca im szczytna myśl, że jest to przejaw równości szans), lub
- b) przydzielają przedstawicielom danej grupy tożsamościowej zadania i cele ściśle skorelowane z charakterystyką tej właśnie grupy i pochodzeniem jej członków.

O ile drugi z przytoczonych powyżej przykładów, może stanowić sposób dotarcia do określonych odbiorców, a członkowie danej grupy tożsamościowej w organizacji mogą wnieść wiedzę co do charakterystyki danego obszaru rynku, o tyle pierwszy będzie spełniał jedynie postulat równości i sprawiedliwości w organizacji. Oczywiście obydwie przypadki niosą ze sobą wiele dobrego, jednakże w kontekście zarządzania różnorodnością jako elementu strategii rozwoju organizacji, nie pozwalają na efektywną wymianę wiedzy i doświadczeń wynikających ze zróżnicowania pracowników. Jak wskazują w swoich badaniach David A. Thomas i Robin J. Ely (2001), dla skutecznego przełożenia zarządzania różnorodnością na kontekst biznesowy, niezbędne jest przyjęcie spojrzenia w kategoriach uczenia się i efektywności.

Przyjęcie takiego właśnie paradygmatu zapewnia organizacji najpełniejsze korzystanie z potencjału różnorodności w niej występującej. Natomiast, przywołane powyżej dwa przykłady ograniczają się do instrumentalnego potraktowania kwestii różnorodności bądź to w zakresie PR, bądź działań marketingowych. W konsekwencji częściej mamy do czynienia z doraźnymi działaniami, nie wypełniającymi absolutnie celów i założeń strategii zarządzania różnorodnością a jedynie obliczonymi na zapobieganie krytycznym zjawiskom (jak dyskryminacja, wykluczenie, etc.) lub realizowanie populistycznych haseł. W konsekwencji powyższego, często mamy do czynienia z dwoma rodzajami strategii; pierwszej; tzw. strategii równych szans lub (dla odmiany), strategii (skrajnego) różnicowania.

Pierwsze znajduje swoje zastosowanie najczęściej w sytuacji, kiedy zwiększa się zróżnicowanie w strukturze zatrudnienia (szczególnie demograficzne). Abstrahując od uwarunkowań wynikających wprost z zapisów kodeksu pracy i praw konstytucyjnych, ma potwierdzać, że jako organizacja jesteśmy otwarci, tolerancyjni i sprawiedliwi. Opieramy się na silnych i jasnych regułach asymilacyjnych, dzięki którym działamy tak, jakby każdy był tej samej rasy, płci i narodowości. Nie dyskryminujemy w żadnym zakresie, gdyż nie widzimy żadnych różnic.

Choć na pierwszy rzut oka, podejście takie niesie ze sobą wiele pozytywnych odczuć, ostatecznie postuluje jedynie, że wszyscy jesteśmy tacy sami lub co najmniej dążymy do tego, aby być takimi samymi. Głównym celem i korzyścią dla organizacji funkcjonujących w duchu tego właśnie strategii, jest pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników. Sprawą drugorzędną jest kwestia warunków panujących wewnątrz organizacji i stopnia, w jakim przyczyniają się one do wykorzystywania przez pracowników swoich osobistych doświadczeń i zasobów na rzecz wzrostu efektywności w realizacji zadań. W aspekcie systemowym organizacja nie ma praktycznie szans, aby uczyć się, czerpiąc z różnorodności i bogactwa doświadczeń, umiejętności i odmiennych metod pracy swoich członków.

O ile pierwsza strategia opiera się na silnym fundamencie asymilacji, o tyle druga odwołuje się wprost do przeciwnej zasady, tj. celebracji różnic. Celem w tym przypadku jest zatrudnianie osób – przedstawicieli różnych grup tożsamościowych. Często ma to miejsce tam, gdzie cechy demograficzne danej osoby lub grupy, mogą być przydatne w dotarciu do określonych rynków i klientów. Oczywiście, ogólnie rzecz ujmując, nie ma w tym nic negatywnego. Naturalne jest, iż dana firma chcąc rozwijać swoje usługi na wybranym rynku lub w ramach konkretnego segmentu, deleguje tam pracowników, najlepiej odpowiadających jego (rynku) charakterystyce, zarówno pod względem kulturowym, jak i społecznym.

Zasadnicza jednak słabość tego rozwiązania w kontekście strategii zarządzania różnorodnością a także wiedzą, wynika z faktu, że menedżerowie dążąc do zdobycia rynków niszowych, koncentrują się na promowaniu samego faktu różnorodności swoich pracowników, często nie próbując poznać ich unikalnych umiejętności pracy, wynikających z tej właśnie różnorodności. Podkreślanie i wzmacnianie różnic może się także przyczyniać do wzrostu roli stereotypów i uprzedzeń dotyczących tych „innych”, wywołując dodatkowo opór i wrogość w codziennych relacjach w miejscu pracy (Sułkowski i in. 2016).

Obok dwóch przedstawionych powyżej strategii działania w zakresie zarządzania różnorodnością, pojawiają się także wszelkiego rodzaju działania wyrównawcze, skierowane właśnie do tych grup tożsamościowych, które potencjalnie najbardziej są narażone na uleganie stereotypom lub innym zjawiskom krytycznym. W ramach tej strategii pracodawcy najczęściej decydują się na prowadzenie różnego rodzaju szkoleń i działań wspomagających, mających na celu zasadniczo wzmocnienie pozycji, kompetencji i poczucia własnej wartości osób z danej grupy tożsamościowej. Działania te często obejmują osoby niepełnosprawne, grupę 50+ lub matki. Niestety i w tym modelu

działania pojawiają się pewne niebezpieczeństwa, a wśród nich, paradoksalnie, niebezpieczeństwo stereotypów.

Programy wyrównawcze często utrwalają przekonanie, że są realizowane dlatego, iż dana grupa tożsamościowa (np. osoby niepełnosprawne lub 50+) faktycznie nie radzi sobie z danym zadaniem i potrzebuje wsparcia. Jak wynika z badań ankietowych prowadzonych w latach 2014-2015 wśród kierowników HR wybranych polskich firm w ramach projektów realizowanych przez autora, kursy komputerowe dla pracowników 50+, obok wielu pozytywnych, utrwały także przekonanie wśród młodszych pracowników, że (...) *osoby w tej właśnie grupie zawsze mają problemy z obsługą komputerów* (PMConsulting 2014: 3-4). W konsekwencji coś co ma pomagać, staje się swoistym utrwalaczem stereotypów o danej grupie.

Jak widać zarządzanie różnorodnością, aby miało faktyczny sens biznesowy, nie może być jedynie działaniem zapobiegającym zachowaniom krytycznym, jak mobbing, molestowanie lub dyskryminacja. Nie powinno także sprowadzać się do roli elementu w strategii marketing-mix organizacji. Zrozumienie i poznanie szeroko pojętej odmienności danego pracownika, a następnie włączenie najcenniejszych jej elementów do głównego nurtu myślenia organizacji powinno być celem nadrzędnym. Na ten właśnie postulat odpowiada strategia łączenia różnorodności z perspektywami pracy, przez praktyków określana także jako paradygmat „uczenia się i efektywności” (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009). Strategia ta zasadniczo wykracza poza dwie przedstawione powyżej. Promuje i wskazuje jako istotną, równość szans wszystkich osób i podobnie jak w przypadku strategii różnicowania, respektuje istnienie różnic pomiędzy ludźmi. Kluczowe jest jednak, że w swoich założeniach idzie krok dalej, nie ogranicza się tylko do zapobiegania zjawiskom krytycznym wynikającym z różnorodności, uśredniając niejako proponowane rozwiązania, ale identyfikuje i odpowiada na różnice występujące na poziomie indywidualnym, w mniejszym stopniu nawiązując do przynależności grupowej. Stawia na tworzenie warunków i przestrzeni, w której członkowie organizacji mogą w pełni manifestować swoje różnice w stopniu pozwalającym uczyć się organizacji i rozwijać. Najpełniej istotę tego modelu działania oddaje stwierdzenie: wszyscy jesteśmy członkami tego samego zespołu, razem z naszymi różnicami, a nie pomimo nich.

Podsumowanie

W miarę rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością, na przestrzeni ostatnich lat (szczególnie w obszarze szeroko rozumianego doskonalenia biznesowego), coraz częściej można spotkać podejście zakładające

optymalizację wykorzystania zasobów ludzkich w organizacji przy jednoczesnym równouprawnieniu (Armstrong 2010) oraz koncentrację na kształtowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej modelowi uczenia się organizacji w rezultacie zróżnicowania jej (organizacji) zasobów (Dass, Parker 1999).

Podsumowując należy stwierdzić, iż spotykane w literaturze modele istotnie się różnią, przede wszystkim założeniami, podejściem, sposobem definiowania różnorodności czy oczekiwanymi rezultatami dla organizacji. Pewnym jest jednak, iż zakres badań jak i zainteresowania samych badaczy, ewoluują w kierunku wybranych aspektów zachowań organizacyjnych pracowników należących do różnych grup tożsamościowych. Pomimo, iż badacze przyjmują różne perspektywy, odnosząc się do kwestii prawnych, socjologicznych czy etycznych w kontekście różnorodności, rośnie zainteresowanie racjonalnością i efektywnością biznesową różnorodności szczególnie w korelacji z zarządzaniem wiedzą i przywództwem. Takie właśnie podejście do kształtowania kultury organizacyjnej, znacząco szersze w porównaniu z działaniami o charakterze antydyskryminacyjnym czy równościowym, staje się aktualnie głównym kierunkiem rozwoju modeli i strategii zarządzania w organizacji. Jeżeli przyjąć w konsekwencji postulowaną koncepcję uczenia się organizacji w oparciu o jej zróżnicowane zasoby, koniecznym jest rozpatrywanie zarządzania różnorodnością w kontekście redystrybucji i zarządzania wiedzą oraz funkcji i znaczenia przywództwa jako czynnika warunkującego i promującego w organizacji określone wartości i postawy.

Bibliografia:

1. Armstrong C., Flood P., Guthrie J., Liu W., McCurtain S., Mkamwa T., 2010, *The impact of diversity and equality management of firm performance; Beyond high performance work systems*, "Human Resource Management", nr 49.
2. Colbert A. i in., 2016, *The Digital Workforce and the Workplace of the Future*, *Academy of Management Journal*, Vol.59, No. 3
3. Cox T., Blake S., 1991, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, *Academy of Management Executive*, Vol. 5
4. Dass P., Parker B., 1999, *Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*, *Academy of Management Executive*, nr 13.
5. EC 2011, *Demography Report 2010*, European Commission.

6. Ely R.J., Thomas D.A., 2001, *Cultural Diversity at Work: The Moderating Effects of Work Group Perspectives on Diversity*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 46, No. 2
7. Fazlagić J., 2014, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor”, nr 1. 54-61.
8. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Warszawa.
9. Guillaumea Y., Dawsonb J., Priolaa V., Sacramento C., Woods S., Higsonc H., Budhwar P., West M., 2014, *Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", s. 123-141.
10. Juchnowicz M., 2007, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa, s.16.
11. Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez P., Sanchez-Gardey G., *Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity*, "Journal of Business Ethics" 2012, nr 107, s. 511-529.
12. Pietruszka-Ortyl A., 2004, *Wyzwania wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, tom I, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
13. PMConsulting, badanie własne 2014 – 2015, *Efektywność szkoleń podnoszących kompetencje i umiejętności w grupie pracowników 50+*, Wrocław.
14. Seymen O., 2006, *The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: A literary review*, International Journal.
15. Sułkowski Ł., Bednarek M., Parkes A. 2016, *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Difin.
16. Smith A., 2007, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
17. Tatli A., 2011, *A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK*, "British Journal of Management", vol. 22/(2), s. 238-253.
18. Walczak W., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, e-mentor nr 3(40).
19. Warsh D., 2007, *Knowledge and the Wealth of Nations: A Story of Economic Discovery*, W. W. Norton&Company, Nowy Jork.
20. Zadeh L.A., 1988, *Fuzzy Logic*, „Computer”, Vol. 21, s.83-92.

21. http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_progniza_ludnosci_PL_2008-2035.pdf,(dostęp 05.12.2016).
22. <http://www.workservice.pl/Centrum-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/>,(dostęp 05.12.2016).
23. <http://www.hrnews.pl/Trendy-HR-2016.aspx> (dostęp 05.12.2016).
24. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/> (dostęp 25.06.2013)

Function And Importance Of Diversity Management In Terms Of Social And Organizational Changes In Business

Summary

For over 40 year we explore the idea of diversity in social aspect as well as possible benefits and risks that it can bring to the organization. Although we already have a very extensive knowledge base and analysis in this area, and subsequent data confirm the nature and importance of diversity in the strategy of virtually every organization, you can get the impression that those results do not always correspond to its effective use and application in process of creating and implementing business strategies. In terms of the process, diversity strongly resonates in the area of knowledge management and leadership. Great scientific achievements in the field of management, still require development in the area of analysis correlation and mutual influence of indicated variables. As a consequence, it is crucial to identify and study factors and explanatory models, relationships between diversity management, leadership and knowledge management and practical benefits resulting from them for the organization.

Key words: diversity, management, knowledge, leadership, human capital, competences, fuzzy logic.

Waldemar Kozłowski

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Ekonomiki Środowiska, Nieruchomości i Agrobiznesu

wkozlowski@xl.wp.pl

Praktyczne aspekty neurocoachingu sportowego

Abstrakt

Neurocoaching zajmuje się głównie wykorzystaniem potencjału mózgu, poprzez stymulowanie nowych obwodów neuronowych, wpływającym tym samym na takie obszary jak uważność, poznanie, neuroplastyczność czy neuroprzywódstwo. Doskonalenie ww. obszarów może się znacznie przyczynić do uzyskania sukcesu nie tylko w obszarze zawodowym, ale również sportowym. Opracowanie ma na celu praktyczną weryfikację oddziaływania cech neurocoachingu na zachowania sportowe szachistów biorących udział w Drużynowych Mistrzostwach Europy. Podstawową metodą badawczą jest eksperyment.

Słowa kluczowe: neurocoaching, szachy, zespół sportowy.

Wprowadzenie

Pojęcie coachingu jest ściśle związane z rozwojem człowieka w różnych obszarach tj. zawodowym, osobistym czy sportowym. Dzisiejszy człowiek to przede wszystkim osoba „wiedzy”, posiadająca duży potencjał, z drugiej strony osoba o wysokich oczekiwaniach i wrażliwości odnośnie uwarunkowań psychofizjologicznych. Dlatego też coaching jest jedną z metod dotarcia do potencjału człowieka i wydobywania tego co jest w nim najcenniejsze.

Różnorodność podejść do coachingu sprawia, iż jak grzyby po deszczu powstają coraz to nowe szkoły coachingu przekonując potencjalnych klientów oraz środowisko co do swojej racjonalności (Holiday 2006: 13). Można zatem powiedzieć, iż mamy do czynienia z dynamicznym rozwojem nowej specjalizacji w zakresie nauk o zarządzaniu. Natomiast nie ulega wątpliwości, iż coaching stał się praktyczną metodą, pomagającą ludziom w osiągnięciu celów wyznaczonych przez nich samych. Coaching prowadzi do nowych podejść, zachowań i nabycia dodatkowych umiejętności, odnośnie zaistniałych sytuacji. W sporcie coaching po raz pierwszy zastosował Sir

John Whitman, biznesmen, psycholog sportu, który zaproponował inne podejście do motywowania sportowców i wpływania na nich, od wewnątrz osobowości (Whitman, 2009: 45). Od tej pory coaching zaczął być stosowany w europejskim środowisku sportowców. Obecnie coaching traktuje się jako interaktywny proces, za pomocą którego co coachowie pomagają w rozwiązywaniu problemów związanych z wypracowaniem określonych wyników lub rozwijają zdolności ludzi (Richard 2000: 45-47). Jest, to proces pomagania ludziom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie skuteczny sposób. Obejmuje on wydobywanie mocnych stron ludzi, pomaganie w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości oraz ułatwienie im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole. Specjaliści od coachingu współpracują z ludźmi, pomagając im poprawić sprawność pracy, bez względu na to czy sami potrafiliby ją wykonać. Ich zadanie polega na tym, że pomagają swym podopiecznym dostrzec możliwości poprawy, a także praktyczne sposoby jej urzeczywistniania.

W sporcie, jak w żadnej innej dziedzinie wygrywanie opiera się na zamianie tkwiących w zawodnikach potencjałów w siłę sprawczą, poprzez odpowiednie wytrenowanie i wsparcie trenera. To dzięki trenerom w głównej mierze zawodnicy uzyskują mistrzostwo. Istnieje wiele przykładów, że dobry trener nawet z przeciętnego zawodnika czy drużyny może uczynić mistrza. Co w takim razie decyduje o ich sukcesach i jakie muszą mieć kompetencje obecni trenerzy, aby doprowadzić zawodnika do sukcesu? Odpowiedzią na te pytania jest fakt często potwierdzany, iż obecny trener to przede wszystkim partner, coach, doradca, a nawet terapeuta.

Sportowcy mają bardzo często zapewnione wyśmienite warunki do treningu, są szkoleni przez najlepszych fachowców w swoich dyscyplinach, wspieranych przez całe sztaby profesjonalnych doradców. A jednak bardzo często brakuje im wsparcia osoby potrafiącej wydobyć z niej cały potencjał jakim dysponuje, przede wszystkim uporządkować myśli i emocje. Motywacja zawodnika ulega ciągłym zmianom, co wynika z wielu determinant szczególnie natury osobowej jak np. wiek, doświadczenie sportowe, sytuacja życiowa, sytuacja rodzinna, itp. Dlatego też można powiedzieć, iż proces motywowania zawodnika ulega ciągłym zmianom (Kozłowski 2017: 101-105).

Celem artykułu jest praktyczna weryfikacja założeń neurocoachingu zawodników podczas turnieju szachowego o Drużynowe Mistrzostwo Europy Juniorów. Teza artykułu zakłada, iż neurocoaching jest metodą wspierającą zawodników podczas zawodów sportowych. Podstawową metodą badawczą jest case study polegający na przeprowadzeniu grupowych sesji coachingach wśród zawodników i analizie uzyskanych efektów sportowych. Opra-

cowanie ma charakter teoretyczno-praktyczny. Praktyczna weryfikacja neurocoachingu podczas zawodów sportowych umożliwi zdobycie wiedzy odnośnie celowości stosowania tego rodzaju metod dla sportowców. Neurocoaching może służyć w rozwijaniu kompetencji sportowych i osiągnięciu dowolnego celu sportowego. Dotyczy procesów psychologicznych i mentalnych i może stanowić uzupełnienie i wsparcie efektów pracy trenera i sportowca.

1. Coaching sportowy

Sport definiuje się jako swoistą grę stwarzając człowiekowi warunki doskonalenia osobowości i cech umożliwiających współzawodnictwo i osiągnięcie doskonałości sportowej. W grze tej preferowane są normy, postawy i zachowania opierające się na podstawowych regułach moralnych. Sport to pewna forma kultury fizycznej, w której punktem wyjścia jest właściwość fizyczna człowieka, nie hamująca jednak rozwoju duchowego i umysłowego sportowca. Coaching sportowy to ekwifinalny proces skoordynowanego, wzajemnego oddziaływania uczestników tego procesu –głównie coacha i zawodników zmierzających do zwiększania sprawności realizowanych zadań (Panfil 2008: 46).

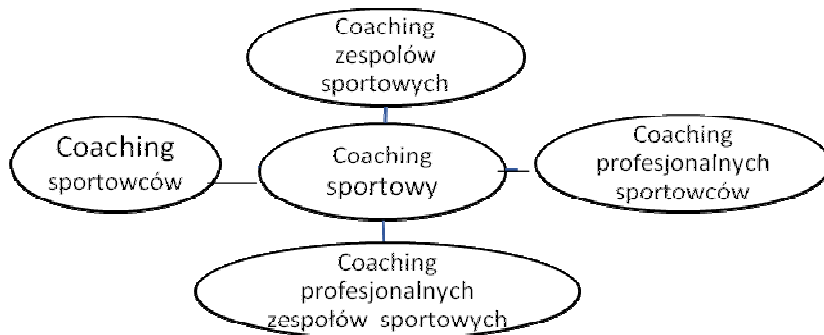
Obszary coachingu sportowego odnoszą się do coachingu zespołów jak i indywidualnych zawodników. W coachingu zespołów wyróżnić można coaching zespołów sportowych jak i zespołów profesjonalnych (rys. 1). Różnica między zespołem sportowym a zespołem profesjonalnym polega głównie na motywach z tym związanych. Inne motywy posiadają piłkarze Realu Madryt a inne piłkarze GKS Stawiguda, mimo iż uprawiają tę samą dyscyplinę. Podobnie jest z zawodnikami inaczej podchodzi się do zawodnika, który widzi w uprawianiu sportu klucz do zarabiania pieniędzy a inaczej do zawodnika, który chce zostać Mistrzem Polski czy Świata.

W sportowym coachingu zespołowym wyróżnić możemy następujące fazy coachingu.

1. Strukturalizacja zespołu sportowego.
2. Koordynacja współdziałania w zespole.
3. Aktywizowanie do współdziałania w zespole.
4. Oceny działania zespołu.
5. Rstrukturyzacja zespołu.

Rysunek 1

Obszary coachingu sportowego



Źródło: Panfil 2008: 12.

W coachingu zawodnika wyróżnić możemy następujące działania:

- Czynności antycypacyjne,
- Czynności aktywizujące,
- Czynności racjonalizujące,
- Czynności koordynacyjne.

Czynności te mają ułatwić lub umożliwić sportowcowi nabycie umiejętności działania. Rolą trenera/ coacha jest odnajdowanie w zawodnikach tego, co w nich wielkie, wydobywanie tego, co najlepsze, a nie doszukiwanie się słabości. Jego zadanie polega na zwiększaniu zdolności podopiecznych do osiągnięcia tego, na czym im naprawdę zależy, a nie na radzeniu im w kwestiach biznesowych. Efektem jego działania są nie tylko przełomowe rezultaty, ale także przełom w umysłach zawodników. Podmioty uczestniczące w coachingu sportowym to:

trener/ coach /kierownik ekipy/ szkoleniowiec/ kapitan drużyny oraz zawodnik lub zespół sportowy.

2. Podstawowe wymiary neurocoachingu

Neurobiologia jest nauką interdyscyplinarną, łączącą prace badawcze psychologów, biologów, psychiatrów, socjologów, przedstawicieli nauk medycznych, a nawet fizyków i informatyków. Nauka powstała niedawno, jej nazwa po raz pierwszy pojawiła się w 2001 roku (Wilson 2010: 54-56). Podstawowym obszarem badań jest związek między strukturą a funkcją mózgu, co pozwala spojrzeć na kształtowanie procesów umysłowych przez doświadczenie. Poprzez zmianę aktywności i struktury połączeń między neuronami,

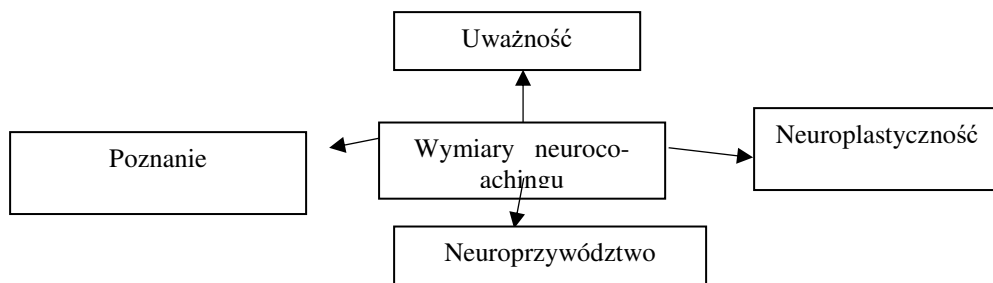
doświadczenie bezpośrednio wpływa na obwody odpowiedzialne za takie procesy jak emocje, pamięć czy samoświadomość. Dzięki zrozumieniu oddziaływania doświadczeń na umysł, możemy głębiej pojąć to, w jaki sposób przeszłość kształtuje nasze obecne doświadczenia i wpływa na działania w przyszłości (Siegel 2009: 335). Neurobiologia poznawcza określająca wpływ działania pewnych zachowań na funkcjonowanie określonych struktur mózgu może być nieodłącznym elementem pracy coachingowej. Coach wykorzystujący elementy neurobiologii w swojej pracy poza stosowaniem tradycyjnych metod poprzez rozszerzoną wiedzę może wspierać w mocniejszy sposób swojego klienta w procesie przejścia przez zmianę. Aktywacja dróg nerwowych wpływa w sposób bezpośredni na powstawanie połączeń wewnątrz mózgu. Rozwój mózgu człowieka jest procesem zależnym od doświadczenia, w którym doświadczenie aktywuje pewne drogi nerwowe w mózgu, wzmacniając istniejące połączenia i tworząc nowe. Doświadczenie jako aktywacja specyficznych dróg nerwowych wpływa bezpośrednio na ekspresję genów, prowadząc tym samym do podtrzymania, tworzenia i wzmacniania procesów stanowiących neuronalne podłoże umysłu (Niedzielski, Bogucka 2016: 23)

Aby można więc było mówić o rozwoju trenerzy/coachowie/ kierownicy powinni zadbać o to, aby zagwarantować swoim podwładnym możliwość rozwoju oraz, co więcej, osiągnięcia efektów w stosunkowo krótkim czasie. Szybkie osiągnięcie takiego celu na początku wydaje im się niemożliwe, jednak dzięki wsparciu neurocoachingu okazuje się, że mogą sprostać wyzwaniu stosunkowo szybko i niezwykle efektywnie. To właśnie coach jest facylitorem, który uskutecznia i uprzyjemnia przejście pracownika do stanu stałego rozwoju (Hecke i in. 2017: 58). Już osiągnięty stan rozwoju, według wyników najnowszych badań¹, oznacza obecność w mózgu większej ilości substancji szarej, co przekłada się na przykład na lepiej rozwiniętą wielozadaniowość. Korzystnie wpływa na zapamiętywanie, wzmacnia logiczne myślenie, zdolność rozwiązywania problemów, planowania, elastyczność w podejściu do wykonywanych zadań (Bieniewicz 2014: 24-27). Istota neurocoachingu sprowadza się do wykorzystania przez coacha w sposób świadomy potencjału mózgu pracownika, co pozwala mu zmaksymalizować efektywność w różnych obszarach rozwoju. Fundamenty neurocoachingu to: uważność, neuroplastyczność, poznanie oraz neuroprzywództwo (rys. 2.)

¹ Wyniki badań w znacznej mierze modyfikujące współczesny modułowy model mózgu, oparty na lateralizacji funkcji umysłowych przedstawili Arthur W. Toga, Mazziotta i Paul M. Thompson (A. Toga, P. Thompson, Mapping Brain Assymetry, w: "Nature Reviews Neuroscience", 2003).

Rysunek 2

Wymiary neurocoachingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie Rock, Page 2014: 34-36.

Neurobiologiczna natura uczenia się silnie wskazuje na fakt, że nie ma czegoś takiego, jak granica wiekowa dla procesów uczenia się. Oznacza to w rzeczywistości, że choć pewnych rodzajów zmian nie możemy włączyć do naszego potencjału, to dopóki nasz mózg w ogóle funkcjonuje, wciąż możemy się uczyć. Neurony, z których składa się mózg tworzą interakcje, z których wyłaniają się: świadomość, myślenie, stan umysłu i osobowość. Jak często wskazują neurobiolodzy, system mózgowy funkcjonuje w pewien sposób nie w wyniku charakteru jego części składowych, a w wyniku sposobu zorganizowania i współdziałania tych elementów (Rock, Page 2014: 37-38). Proces potencjalizacji wykorzystania mózgu sprawia, że pracownik jest bardziej zmotywowany do podejmowania działań, akceptacji nowych wyzwań, wzmacnia poczucie swojej wartości oraz pewności w wykonywaniu pracy. Aby proces potencjalizacji był skuteczny i trwały, w mózgu muszą powstać nowe połączenia neuronowe, tworzące tzw. mapę neuronalną (Rose 2005: 68). Celem neurocoachingu jest budowa nowych, pomocnych i wspierających zmianę map neuronalnych. Które to mapy z kolei mają za zadanie osłabianie negatywnych przekonań lub myśli, osłabiających potencjał pracownika.

Podstawowe wymiary neurocoachingu w zawodach sportowych to: uważność zawodnika, neuroplastyczność, poznanie i neuroprzewództwo.

Uważność zawodnika – wynika z tworzenia nowych map neuronalnych. Szybkość i trwałość powstającego nowego połączenia neuronalnego jest w ogromnym stopniu zależna od tzw. gęstości uwagi. Gęstość uwagi to ilość i jakość uwagi kierowanej na konkretny obwód składający się z połączeń między neuronami. Jakość uwagi w coachingu to „szerokość” otwartych

pytań coachingowych – im szersze tym większa ilość neuronów i istniejących połączeń jest w danej chwili pobudzana. W efekcie zwiększa to prawdopodobieństwo powstania odpowiednich obwodów. Ilość uwagi mówi, ile razy uwaga została skierowana na dany obwód (Rock, Page 2014: 47). Zadanie konkretnego pytania lub skoncentrowanie uwagi na konkretnej rzeczy wpływa na połączenia wykonywane przez mózg i głęboko zmienia wzorce i koordynację w czasie połączeń generowanych przez mózg w każdym ułamku sekundy. Skoncentrowana uwaga zawodnika odgrywa istotną rolę w wywoływaniu fizycznych zmian w mózgu. Parafrazując Daniela Siegela, nasze umysły wykorzystują nasze mózgi do tego by same mogły tworzyć siebie (Siegel 2009: 234). Skoncentrowanie się raz na jednym połączeniu neuronowym, nie wystarczy by utrzymać w miejscu obwodów w mózgu, reprezentujących tę informację i wytworzyć natychmiastową mapę. Musimy zarządzać przepływem energii w taki sposób, by zwracać intensywnie uwagę na zmianę, której chcemy dokonać, przy czym istotne znaczenie ma tu powtarzalność. Dzięki uważności ulegają wzmocnieniu takie obszary pracownika jak: równoważenie emocji, empatia, intuicja, elastyczność reakcji, dostrojona komunikacja, panowanie nad stresem.

Neuroplastyczność- odnosi się do świadomego zarządzania zmianami w mózgu, przy dostosowaniu się zawodnika do zmieniającego się otoczenia. Cechą charakterystyczną neuropatyczności jest tzw. stabilność dynamiczna, którą można zapisać w formule:

$$SD = (\text{oczekiwania} + \text{doświadczenia}) \times \text{gęstość uwagi} \times \text{siła weta}$$

Stabilność dynamiczna to zmiana, która pozwala pracownikowi elastycznie i szybko dostosować się i rozwijać. Neurocoaching skupia się na uświadamianiu zawodnikowi stałego przepływu pozytywnej energii, co z kolei ma wpływ na większe zaangażowanie i motywacje do pracy, a w szczególności przełamywanie starych a zarazem niechcianych nawyków. Siłą sprawczą jest tutaj tzw. prawo weta, polegające na zmianie przez zawodnika negatywnych nawyków. Dzięki neuroplastyczności ulegają wzmocnieniu takie obszary zawodnika jak: poczucie siły, wzmocnienie gotowości do zmian, poprawa relacji interpersonalnych, poszukiwanie nowych rozwiązań, poprawa komunikacji, panowanie nad stresem. (Vetulani 2014: 35-38).

Poznanie- jest zdolnością zawodnika do odbierania informacji z otoczenia i przetwarzania jej w celu skutecznej kontroli własnego działania. Mapy te są kluczem do zrozumienia sposobu, w jaki jednostka uczy się, podejmuje decyzje i żyje codziennym życiem. Powtarzany wzorzec programuje nasze działanie, nie obciążając naszych zmysłów do ponownego myślenia. Taki schemat jest praktyczny do momentu, gdy zawodnik nie staje przed nowymi wyzwaniami i musi zmienić schematy działania a zarazem

myślenia. Istotną kwestią w doskonaleniu poznania przez zawodnika jest łączenie myślenia z uczuciami i emocjami. Dzięki poznaniu ulegają wzmocnieniu takie obszary jak: poczucie kontroli, koncentracja na zadaniu, wzmocnienie gotowości do działania, poprawa kreatywności i motywacji działania, zarządzanie emocjami.

Neuroprzywództwo - oparte jest zespole sportowym na wymianie energii i informacji. Istotną przy tym kwestią są relacje między zawodnikami, tworząc tzw. komunikację kooperatywną (Wawrzyniak, Wąsikowska 2016: 49-63). W ramach neuroprzywództwa wyróżnić można wpływ na następujące obszary analityczno-intuicyjne zawodnika: status, pewność, autonomia, relacyjność, sprawiedliwość. W ramach statusu istotne jest podnoszenie rangi zawodników i odwrotnie ograniczenie statusu powoduje poczucie zagrożenia. Pewność związana jest z poczuciem bezpieczeństwa. Brak poczucia bezpieczeństwa powoduje panikę, a tym samym może wywoływać konflikty. Autonomia pobudza mózg zawodnika poprzez poczucie posiadania kontroli i możliwości podejmowania decyzji, w szczególności wobec potencjalnych czynników stresu. Duże znaczenie przypisuje się autonomii w pracy zespołowej. Relacyjność związana jest z budową więzi między zawodnikami, którzy muszą ze sobą współpracować. Sprawiedliwość sprawdza się do stworzenia w organizacji jasnych i czytelnych standardów oraz procedur w zakresie wynagradzania, premiowania czy traktowania i szacunku dla zawodników. Neuroprzywództwo sprawdza się do umiejętności budowania komunikacji kooperatywnej, wykorzystaniu analizy i intuicji przy rozwiązywaniu problemów i konfliktów jak również ograniczaniu reakcji na niebezpieczeństwo.

3. Praktyczne aspekty neurocoachingu podczas zawodów sportowych

W ramach eksperymentu badawczego przeprowadziłem sesje coachingowe w oparciu o teoretyczne założenia neurocoachingu. Podmiotem badań byli szachiści drużyny narodowej uczestniczący w Drużynowych Mistrzostwa Europy Juniorów w Bad Brandenburg 11-19.07.2018r, Niemcy. W skład drużyny narodowej wchodziło 4 juniorów i 2 juniorki. W rywalizacji juniorów wzięło udział 14 zespołów z 12 krajów. Do grona faworytów zaliczano zespół Niemiec I, Polaków, oraz Austriaków. W rywalizacji junierek wzięło udział 15 zespołów z 11 krajów. Do faworytów turnieju zaliczano Polki, Niemki oraz Serbki. Autor artykułu pełnił funkcję trenera/coacha reprezentacji Polski. Podczas zawodów przeprowadzono kilka grupowych sesji coachingowych z wykorzystaniem elementów neurocoachingu, które miały na celu efektywniejsze wykorzystanie potencjału zawodników

w aspekcie uważności, poznania, neuroprzywództwa, oraz neuroplastyczności. W procesie coachingowym wyróżnić można kilka etapów.

Sesja 1: Uważność - analiza sytuacji przed turniejem- nastawienia, motywacje, poczucie pewności siebie.

Czynniki wpływające na zachowania i emocje zawodników:

- przynależność do faworytów turnieju,
- konieczność potwierdzenia swojej pozycji w szachach,
- gra w zespole- poczucie odpowiedzialności,
- zobowiązania wobec bycia w kadrze narodowej, itp.

Wśród zawodników wyczuwalne było duże podniecenie w odniesieniu do zaistniałej sytuacji. Pojawiły się u większości zawodników emocje zarówno o zabarwieniu pozytywnym jak i negatywnym, napięcie oraz oznaki stresu. Celem sesji było uaktywnienie tzw. uważności - czyli obszaru w neurocoachingu odpowiadający zarządzanie emocjami, spokój zawodników, koncentracja na zawodach, poczucie zespołowości a zarazem empatii wobec innych członków zespołu, oraz komunikację.

Sesja 2: Poznanie - wzmocnienie poczucia kontroli oraz koncentracja na zadaniu. Sesja miała na celu wdrożenie zawodników do zachowań i czynności zwiększających koncentrację, motywację i kontrolę podczas partii szachowej. Sesja przyczyniła się do wdrożenia przez zawodników pewnych postaw poprawiających skupienie zarówno podczas partii np. nieodchodzenie od stolika, itp. jak również w czasie wolnym poprzez organizację i systemowe przygotowania do kolejnej partii.

Sesja 3: neuropatyczność - nakierowana na gotowość do zmian zarówno w obszarze zachowani jak również wyboru debiutów podczas rozgrywek. Szachy jak żadna inna dyscyplina wymagają dużej kreatywności w procesie przygotowania debiutowego, co z kolei wymaga od zawodnika innowacyjnego podejścia do każdej partii inaczej. Niektórzy zawodnicy przyzwyczajeni byli do gry stałych debiutów, przez co ich przeciwnicy mieli ułatwioną sprawę w kwestii przygotowania do partii. Sesja przyczyniła się do większej otwartości na przygotowanie debiutowe do poszczególnych zawodników, zespołowe przygotowania do partii, co znacząco poprawiło komunikację w zespole.

Sesja 4: neuroprzywództwo – nakierowana na wzmocnienie poczucia decyzyjności, podejmowania decyzji w oparciu o subiektywną ocenę sytuacji. Neuroprzywództwo staje się bardzo przydatne podczas wyboru stylu gry lub wariantu, w zależności od sytuacji na innych szachownicach. Istotne było wdrożenie zawodników do podejmowania decyzji w różnych sytu-

acjach turniejowych, zarówno podczas rozgrywek jak i przy rozwiązywaniu konfliktów.

Tak przygotowane pod kątem teoretycznym i praktycznym założenia w poszczególnych sesjach przeprowadzane były podczas zawodów. W sumie przeprowadzono 6 sesji coachingach, uwzględniających założenia neurocoachingu. Przez 1 rundę zostały przeprowadzone sesje pod kątem doskonalenia poznania i uważności. Po drugiej rundzie turniejowej przeprowadzono sesje odnośnie neuroplastyczności oraz neuroprzywództwa. Sesję neuroprzywództwa powtórzono po 5 rundzie. Przed ostatnią 7 rundą powtórzono sesję pod kątem uważności.

Z punktu widzenia czacha- obserwatora widoczne były zmiany u poszczególnych zawodników w trakcie rozgrywanego turnieju, czego powodem były w dużej mierze sesje coachingowi. W zespole junierek zaobserwowano duży wzrost uważności i poznania, który charakteryzował się spokojnym stylem zachowani podczas gry i w czasie wolnym. W zespole męskim uwidoczniła się wyraźnie cecha neuroprzywództwa, co skutkowało trafnym a czasami zbyt szybkim podejmowaniem decyzji, bez udziału trenera w zakresie stylu i ryzyka w poszczególnych partiach szachowych. Proces grupowy był bardzo dynamiczny. Zespół junierek wywalczył złoto w DMEJ a zespół juniorów zajął piąte miejsce (0,5 pkt zabrakło do srebrnego medalu).

Podsumowanie

W przeprowadzonych rozważaniach starano się przybliżyć ideę neurocoachingu sportowego jako nowoczesnego narzędzia wspierania rozwoju sportowców. Przykładem było praktyczne wykorzystanie neurocoachingu podczas zawodów sportowych w szachach. Można powiedzieć iż teza artykułu została w pewnym sensie potwierdzona. Zawodniczki zdobyły Mistrzostwo Europy a zawodnicy zajęli 4 miejsce. Elementem wspierającym przygotowania sportowców były zajęcia z neurocoachingu.

Na całym świecie, w tym również i w Polsce, coaching stał się najpopularniejszym i najskuteczniejszym narzędziem uczenia się, prowadzącym do realnych osobistych zmian. Techniczne granice sportu są w pewnej mierze już wytyczone, główna przeszkoda w ich zdobyciu jest psychika zawodnika, temu też obszarowi służy wiedza z neurocoachingu. Sportowcy posiadają świadomość konieczności podnoszenia i zdobywania wiedzy, zmiany zachowani i nabywania nowych umiejętności podczas zawodów sportowych. Nie zawsze jednak zawodnicy potrafią rozpocząć proces zmian i zaangażowania się w wypracowywanie nowych umiejętności i zachowani a ciężąca na nich presja wygranej prowadzi niejednokrotnie do realizacji szybkich szkoleń

technicznych, obecnie już niewystarczających do osiągnięcia sukcesu sportowego. Szansą dla uruchomienia przemyślanego procesu rozwoju staje się dla zawodników neurocoaching, który umożliwia zwiększenie samoświadomości i sprecyzowanie celów rozwojowych, w odniesieniu do konkretnych sytuacji i podjętych aktywności. A tylko tak wdrożone działania rozwojowe mogą ułatwić pracownikom osiąganie krótko- i długoterminowych celów organizacji. Przeprowadzony eksperyment pokazał praktyczność założeń teoretycznych neurocoachingu w jego wymiarach jak również zarządzania nimi.

Bibliografia:

1. Bennewicz M., 2014, *Coaching kreatywność zabawa*, Onepress, Warszawa.
2. Hecke M. L., Callahan, L. P., Kolar B., Paller K. 2017, *Mózg Lidera*, Co&Me Publishing, Warszawa.
3. Holliday M. 2006, *Coaching, mentoring i zarządzanie*, Helion, Gliwice.
4. Kozłowski W. 2017, *Motywowanie pracowników w organizacji*, CEDEWU, Warszawa.
5. Niedzielski D., Bogucka S., 2016, *Odkrycia neurobiologii w praktyce coachingowego dialogu*, [w:] Czarkowska D. (red.), *Coaching jako konstruktywny dialog*, POLTEXT, Warszawa.
6. Panfil R., 2008, *Efektywny coaching zespołów zadaniowych (na przykładzie zespołów sportowych)*, AWF Wrocław.
7. Richard L., 2006, *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa.
8. Rock D., Page L., 2014, *Fundamenty coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka*, Co&Me Publishing, Warszawa.
9. Rose N., 2005, *Power in Therapy: Techne and Ethos*, Harvard UK.
10. Siegel D.J., 2009, *Rozwój umysłu. Jak stajemy się tym, kim jesteśmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
11. Toga A., Thompson P., 2003, Mapping Brain Assymetry, "Nature Reviews Neuroscience", nr 4.
12. Wawrzyniak A., Wąsikowska B., 2016, *Metody neuroobrazowania mózgu w badaniach procesów podejmowania decyzji w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
13. Wilson C., 2010, *Coaching biznesowy, praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes Warszawa.
14. Whitman J., 2009, *Coaching for Performance*, Willey, Nowy Jork.
15. Vetulani J., 2014, *Mózg: fascynacje, problemy, tajemnice*, Tyniec.

Practical Aspects of Sports neurocoaching

Summary

Neurochoaching mainly deals with the use of brain potential, by stimulating new neuronal circuits, thus affecting areas such as mindfulness, cognition, neuro plasticity or neuro leadership. Improvement of areas can significantly contribute to success not only in the professional area but also in sport. The study is aimed at practical verification of the impact of neurocaching features on the sports behavior of chess players participating in the European Team Championships. The basic research method is the experiment.

Key words: chess, neurocoaching, sports team.

Kamila Ludwikowska
Politechnika Wrocławska
Studium Nauk Humanistycznych i Społecznych
e-mail: kamila.ludwikowska@pwr.edu.pl

Skuteczne metody i techniki szkoleniowe w organizacji

Abstrakt

Szkolenie jest istotnym źródłem nabywania kompetencji. Aby szkolenie przyniosło zamierzone rezultaty niezbędne jest odpowiednie dobranie metod i sposobów jego realizacji. W celu uzyskania danych pierwotnych wśród pracowników socjalnych biorących udział w programie szkoleniowym przeprowadzono ankietę samooceny z pięciopunktową skalą Likerta. Na podstawie percepcji respondentów mierzono skuteczność poszczególnych faz szkolenia. Badanie wykazało wysoką skuteczność metod i technik szkolenia na tle wszystkich faz procesu szkoleniowego. Pomimo że badanie nie dostarcza wiedzy na temat poszczególnych metod szkoleniowych, to wyniki wskazują na praktyki prowadzenia szkolenia i działania, które sprzyjają wysokiej ich skuteczności, m.in. dostosowanie tempa pracy do poziomu zrozumienia treści przez uczestników, zróżnicowanie treści w kontekście równych stylów uczenia się, porządkowanie wiedzy poprzez podsumowania, stosowanie przykładów i ćwiczeń odzwierciedlających realne sytuacje występujące w pracy. W artykule przedstawiono kompleksowy przegląd istniejących metod szkoleniowych z uwzględnieniem nowych trendów, poparte wynikami przeprowadzonych badań.

Słowa kluczowe: coaching, funkcja personalna, proces szkoleniowy.

Wprowadzenie

Utrzymywanie przewagi konkurencyjnej we współczesnej dynamicznej rzeczywistości gospodarczej wymaga nieustannego monitorowania dokonujących się zmian, przewidywania ich oraz szybkiego i elastycznego reagowania na nie. Istotnymi czynnikami dynamiki otoczenia są postępujące procesy technologiczne oraz innowacyjne. Tworzenie i przyswajanie innowacji możliwe jest w dużej mierze dzięki pracy człowieka, co z kolei stawia nowe wyzwania funkcji personalnej. Wyrazem zmieniających się trendów w zakresie funkcji personalnej jest wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników, a niezbędna ich edukacja uważana jest za inwestycję

w kapitał ludzki. Zmiany w funkcji personalnej w przedsiębiorstwach i zaakcentowanie roli kapitału ludzkiego spowodowały, że rozwój pracowników uzyskał status zadania strategicznego. Rozwój sprzyja poszerzaniu horyzontów pracownika, rozwijaniu jego cech osobowości, a także zaspokajaniu potrzeby samorealizacji. Jest to również jedna z zasadniczych strategii przeżycia i rozwoju organizacji, dlatego powinna być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak samych pracowników. Cechy i kwalifikacje pracowników stanowią czynnik przyczyniający się do osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej. Zasadniczym elementem kształtowania rozwoju pracownika jest szkolenie.

W świetle powyższych stwierdzeń szkolenia jako kontrolowana zmiana zachowania (Kaplan-Mor, Glezer, Zviran 2011), sposób podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz istotny składnik funkcji personalnej nabierają szczególnego znaczenia. Problematyka szkoleń pracowników obejmuje wiele zagadnień, m.in. przygotowanie szkolenia, dobór odpowiednich metod, realizacja szkolenia, czy też ocena jego rezultatów. Szkolenie jest ważne i konieczne, ale jest również kosztowne. Firmy powinny dążyć do maksymalizacji zwrotu z inwestycji, a aby to osiągnąć, szkolenie musi być tak skuteczne, jak to tylko możliwe. Oznacza to, że po szkoleniu pracownik powinien móc wykonywać to, do czego został przeszkolony, a korzyści dla organizacji muszą przekraczać koszty.

Celem głównym niniejszej pracy jest próba zbadania skuteczności poszczególnych faz procesu szkolenia oraz wskazanie działań służących poprawie tego procesu w obszarze doboru metod i technik szkolenia. Ramy badania zostały uzupełnione przez przegląd literatury w obszarze metod i technik szkolenia celem usystematyzowania wiedzy o metodach szkoleniowych w zależności od kryterium, ich zastosowania, oraz wskazania na trendy szkoleniowe, które służą kreowaniu kadr przyszłości oraz kształtowaniu elastyczności pracowników. Postępowanie badawcze przeprowadzono wśród pracowników socjalnych instytucji pomocy społecznych uczestniczących w projekcie szkoleniowym. W celu uzyskania danych pierwotnych przeprowadzono ankietę samooceny z pięciopunktową skalą Likerta. Na podstawie percepcji respondentów mierzono skuteczność poszczególnych faz szkolenia. Badanie wykazało wysoką skuteczność metod i technik szkolenia na tle wszystkich faz procesu szkoleniowego.

1. Przegląd literatury

Organizacje używają rozmaitych narzędzi rozwoju kadr, wśród których szkolenia odgrywają zasadniczą rolę. Szkolenia przygotowują pracow-

ników do pełnienia aktualnych i przyszłych ról organizacyjnych, sprzyjają realizacji celów organizacyjnych, zaspokajają cele indywidualne pracowników (Arraya, Porfírio 2017). Aby odnieść korzyści ze szkolenia niezbędny jest właściwy dobór metod szkolenia. Dobór metody¹ szkolenia pracowników zależy od wielu czynników, np. charakterystyki grupy docelowej oraz stopnia gotowości i dojrzałości szkolonych pracowników, celu szkolenia, rodzaju kwalifikacji, jaki chcemy rozwinąć u danych osób, stylu uczenia się uczestników szkolenia, czynników organizacyjnych, np. od budżetu przeznaczonego na szkolenie. Dokonując wyboru metody szkoleniowej warto mieć również na uwadze cel, jaki organizacja zamierza osiągnąć.

Metody szkolenia różnią się w zależności od charakteru i treści merytorycznych. J. Woźniak (2009) akcentuje odmienne metody dla szkoleń rozwijających umiejętności techniczne i umiejętności miękkie, utożsamiane w literaturze z kompetencjami społecznymi. Dla pierwszej grupy szkoleń stosuje się zwyczaj instruktaze obsługi urządzeń, czy narzędzi. W przypadku szkoleń rozwijających umiejętności miękkie, wybór jest znacznie większy. Najczęściej stosowane są szkolenia grupowe, rozwijające umiejętności uniwersalne, ogólne, czy też potrzebne do realizacji specyficznego zadania (Woźniak 2009). Tradycyjnie wyróżnia się szkolenia na stanowisku pracy (ang. *on the job*) i poza stanowiskiem pracy (ang. *off the job*), grupowe i indywidualne (Arraya, Porfírio 2017). Metody związane z miejscem pracy są szczególnie przydatne w sytuacji wdrażania nowego pracownika, ponieważ bazują na praktyce wykonywanych zadań na stanowisku pracy. Do metod tych można zaliczyć między innymi: przyuczanie, udzielanie instrukcji, zastępstwo, asystenturę, jak również łączone formy szkoleń, np. szkolenia stanowiskowe, nauczanie przez Internet. Szkolenia poza miejscem pracy, (ang. *off the job*) prezentują dużą różnorodność ze względu na fakt podobieństwa sytuacji szkoleniowej do środowiska pracy.

Szkolenia można również podzielić ze względu na stosowane metody i techniki szkoleniowe. W literaturze nie ma zgodności co do rozróżnienia pomiędzy metodami, narzędziami, formami, czy też technikami. M. Kossowska (2006) przyjmuje, że techniki to konkretne narzędzia pracy szkoleniowca, czyli sposoby rozwiązywania konkretnych problemów, które pojawiają się na sali szkoleniowej. Techniki to proste sposoby działania, jak np. tworzenie listy parkingowej, czyli problemów i pytań do rozwiązania po szkole-

¹ Metoda szkoleniowa rozumiana jest jako odpowiedni sposób przekazywania uczestnikom wiedzy zawodowej, rozwijania ich umiejętności oraz formowania właściwych postaw (wobec pracy, organizacji, przełożonych, współpracowników i klientów) w celu zwiększenia ich indywidualnego (i organizacji) kapitału ludzkiego [Król H., Ludwicyński A., 2006, s. 465].

niu, jak i odgrywanie ról, mini wykład. Natomiast metody to bardziej świadomie stosowane sposoby pracy trenera, które nastawione są na osiągnięcie celu dydaktycznego, czyli na efektywne przekazywanie wiadomości, wyrobienie w uczestnikach pożądaných poglądów, rozwinięcie ich zainteresowań oraz wdrożenie ich do umiejętności samodzielnego zdobywania wiedzy (np. gra symulacyjna, dyskusja grupowa) (Kossowska, Sołtysińska 2006).

Szerszą kategorią są „formy pracy”, które odnoszą się do takich form, jak warsztat (celem jest wypracowanie konkretnych rozwiązań problemu, trener występuje jako facylitator pracy grupy), repetytorium (utrwalenie, pogłębienie treści prezentowanych na szkoleniu). To niejako sposoby realizacji nadrzędnych celów dydaktycznych. W tabeli 1 i 2 zaprezentowano metody szkoleniowe stosowane w różnych organizacjach w podziale na metody stosowane w oderwaniu od miejsca pracy oraz związane z miejscem pracy. Pierwsza grupa metod, w oderwaniu od miejsca pracy, to szkolenia przeprowadzane poza stałym miejscem pracy, których celem jest przekazywanie wiedzy teoretycznej oraz uczenie się określonych zachowań. Po zakończeniu szkolenia następuje transfer efektów do środowiska pracy, czyli praktyczne wykorzystanie zdobytych informacji.

Tabela 1

Metody szkolenia w oderwaniu od miejsca pracy (*off-the-job*)

Nazwa	Opis	Zastosowanie	Zalety	Wady	
Metody oparte na słuchaniu i patrzeniu					
Wykład	Przedstawienie treści, logicznego wywodu	Przekazanie informacji, demonstracja, podsumowanie, przypomnienie wiedzy	Skoncentrowane, systematyczne i szybkie przekazywanie wiedzy, strukturalizacja treści	Pasywność, ewentualne trudności z zapamiętaniem, słabo motywuje słuchacza	Grupowe
Metody oparte na analizie danych					
Studia przypadków (<i>case studies</i>)	Zapoznavanie się z analizami rzeczywistych sytuacji z praktyki gospodarczej, ilustrujących przekazywaną wiedzę teoretyczną	Analiza problemu i jego rozwiązanie na praktycznym przykładzie, zastosowanie teorii	Aktywizuje związki z praktyką, uzmysłowienie długofalowych konsekwencji podejmowanych decyzji. Uczenie się rozwiązywania złożonych problemów, myśle-	Kosztowność (przygotowanie), czasochłonność przygotowania i analizy, wielość potencjalnych rozwiązań	

			nia analitycznego		
Action learning	Opis problemów do dyskusji grupowej, lub indywidualnego opracowania decyzji pozabawiony pewnych danych	Rozwiązywanie problemów (źle strukturalizowane problemy). Rozwój umiejętności decydowania o potrzebnych danych. Stymulowanie poszukiwania rozwiązań	Rozwiązywanie nowych sytuacji praktycznych, także przez doświadczonych kierowników, możliwość korzystania z cudzych doświadczeń.	Duże przedsiębiorstwa, powracające problemy. Wymagana duża otwartość w rozmowie o trudnościach.	
Metody oparte na działaniu					
Gry	Przeprowadzanie gier, które odzwierciedlają wybrany, uproszczony wycinek rzeczywistości przedsiębiorstwa, związany z podejmowaniem decyzji	Dyspozycyjne sytuacje problemowe z sekwencyjnym rozwiązywaniem	Związek z praktyką, aktywizujące, natychmiastowe sprzężenie zwrotne w kwestii wyników	Kosztowność przygotowania, konieczność skonstruowania modeli, wymagany bardzo aktywny udział uczestników, konieczność ustalenia z góry kryteriów oceny. Koncentracja na rywalizacji	
Symulacje	Prowadzenie działania sytuacji analogicznej do rzeczywistości	Struktury sytuacyjne, w których podmioty prowadzą działanie w ograniczeniach określonych przez strukturę symulacji	Uproszczenie rzeczywistości, uczenie się poprzez praktykę	Możliwa koncentracja uczestników na „wygraniu”, a nie rozwiązaniu sytuacji problemowej, bez pogłębionego omówienia i refleksji. Czasochłon-	

				ność i trudność przeprowa- dzenia	
Metody oparte na przeżyciu					
Praca grupowa	Rozwiązywanie problemu w grupie decyzyjnej	Analiza problemów, ćwiczenie umiejętności współdziałania, wspólnego wyciągania wniosków i osiągania kompromisów	Wspólne wypracowanie ko-rzystnego roz-wiązania, moż-liwość wyłonie-nia się konkret-nych ról grupo-wych	Konieczność symulowa-nia istotnych problemów, wymagany wysoki poziom zaangażo-wania i chęć dyskusji	
Dyskusja grupowa	Uczenie się po-przez wyrażanie własnych opinii, badanie różnych punktów widze-nia, różnych doświadczeń innych członków grupy.	Głębsze zrozu-mienie proble-mu, lepsze uchwycenie istoty sprawy, poszerzenie wiedzy	Stymuluje myślenie, rozwija przystosowanie społeczne, przy-czynia się do zmiany postaw i zachowań, poszerzenia wiedzy, docenie-nia doświadcze-nia innych	Brak kontro-li nad prze-biegiem, metoda mało ustrukturali-zowana	
Odgrywanie ról (Role Playing Games – RPG)	Wcielanie się w postacie o pewnych, z góry narzuczo-nych, cechach.	Obszar ról spo-łecznych, umie-jętności społecz-ne. Modelowanie zachowań, mo-dyfikacje postaw, ćwiczenie zachowań ob-cych dla uczest-nika.	Aktywizujące powiązanie z zachowaniem i postawami, pozwala na od-grywanie kon-kretnych scen z życia przedsię-biorstwaMożli-wość nagrywania w celu dokładnej analizy.	Wysokie wymagania wobec trene-rów, czaso-chronność, ścisłe prze-strzeganie narzuconych zasad, trzy-manie się scenariusza, trudność w utrzyma-niu dyscypliny w grupie	
Trening dynamiki grupy	Metoda oparta na przeżyciu, osobi-stym doświad-czeniu, warsztaty psychologiczne skoncentrowane na rozwijaniu	Rozwijanie wrażliwości interpersonalnej	Możliwy rozwój osobowości, pogłębienie zrozumienia własnych relacji z innymi ludźmi	Niebezpie-czeństwo wyrządzenia szkód w osobowo-sci, wysokie wymagania	

	wrażliwości na relacje między uczestnikami			w stosunku do trenerów, wymaga dużo czasu, wymaga od uczestników gotowości do analizy własnych stanów emocjonalnych	
--	--	--	--	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Listwan T., 1995, s. 86; Woźniak J., 2009, s. 83-87; Armstrong M., 2005, s. 797-798].

Celem drugiej grupy metod, związanych z miejscem pracy, jest przede wszystkim szybki rozwój umiejętności, dzięki natychmiastowemu weryfikowaniu wiedzy i bezpośredniemu stosowaniu. Ponadto, wymagają one zaangażowania trenera, konsultanta, specjalisty, który współpracuje z pracownikiem.

Tabela 2

Metody szkolenia związane z miejscem pracy (*on-the-job*)

Nazwa	Opis	Zastosowanie	Zalety	Wady	
Przyuczenie	Wykonywanie obowiązków wspólnie z osobą udzielającą instruktażu, a potem pod jej nadzorem	Dokładnie zdefiniowana działalność	Powiązanie z praktyką	Zbyt ściśle powiązanie ze stanowiskiem pracy	Indywidualne
Instruowanie	Udzielnie wyjaśnień związanych z konkretnymi działaniami	Skomplikowane, wielostopniowe prace	Powiązanie z praktyką. Prace samodzielne	Metoda kosztowna – konieczne uważne studiowanie	
Demonstracja	Pokaz techniki, narzędzia pracy	Pokazanie poprawnej realizacji wykonywania pracy	Modelowanie poprawnych zachowań. Możliwość wielokrotnej analizy fragmentów wykonywania pracy.	Trudność przygotowania. Wymagana aktywność obserwatora, konieczność dużej koncentracji uwagi na zadaniu.	

Asystentura	Nauka poprzez obserwację i uczestnictwo. Doskonalony pracownik towarzyszy przełożonemu lub bardziej doświadczonemu pracownikowi w wykonywaniu codziennych obowiązków.	Jeden z etapów planu ścieżki kariery zawodowej, przygotowanie do objęcia stanowiska o większej odpowiedzialności	Stopniowe wprowadzanie	Niebezpieczeństwo przejścia także zadań negatywnych, długi czas praktykowania	Grupowe
Zastępstwo	Czasowe przejście części lub całości obowiązków z danego stanowiska pracy	Zadania nadające się do delegowania	Całkowite przejście zadań – na próbę	Niebezpieczeństwo przeniesienia nie w pełni reprezentatywnych zadań	
Wielostronne kierowanie	Przygotowanie do zmiany stanowiska	Przygotowanie do praktyki kierowania	Praktycyzm, brak rutyny	Treść zależna od przypadku, wąski krąg osób	
Koła jakości	Bieżące rozwiązywanie problemów przez osoby zajmujące podobne lub związane funkcjonalnie stanowisko pracy	Polepszenie właściwego przebiegu pracy	Innowacyjność, zaangażowanie, dążenie do poprawy jakości, rozwiązywanie bieżących problemów, dobry wpływ na proces komunikacji w organizacji	Potrzeba motywacji, ścisły związek z pracą, regularność spotkań	
Staż, praktyka	Dłuższe uczestnictwo w życiu innego działu firmy	Zdobycie wyspecjalizowanej wiedzy, wzbogacenie doświadczenia	Wszechstronność poznania: zasady organizacji działu, stosowane rozwiązania, klimat organizacyjny, nawiązanie kontaktów	Długi czas trwania, wymagany wysoki poziom wzajemnego zaufania, wymagana chęć innych pracowników do dzielenia się swoją wiedzą	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Listwan T., 1995, s. 85; Woźniak J., 2009, s. 83-87].

Elastyczne podejście do zarządzania wiedzą wyłoniło kilka nowych, aktywnych metod szkoleniowych, które służą kreowaniu kadr przyszłości oraz kształtowaniu elastyczności pracowników (Arraya, Porfírio 2017). Należy do nich m.in. coaching, który jest ukierunkowany na uwalnianie potencjału pracownika w celu realizacji długofalowych zadań (Clutterbuck 2009, Mesjasz 2012). Najbardziej powszechne są dwa rozumienia coachingu: jako metody doskonalenia oraz stylu zarządzania. Coaching jako metoda doskonalenia to systematyczna praca nad rozwojem, w której podstawę efektywności stanowi zmiana zachowania (Mesjasz 2012). Natomiast coaching jako styl zarządzania pomaga pracownikowi zidentyfikować jego mocne i słabe strony, wyznaczyć metody własnego rozwoju, czy też wyznaczać lub dookreślać cele zawodowe. Oprócz coachingu indywidualnego można również wymienić coaching zespołowy. Jest to technika rzadziej stosowana, jednak biorąc pod uwagę fakt, iż organizacje działają poprzez zespoły, to coraz bardziej zyskuje na znaczeniu (Clutterbuck 2009).

Drugą metodą szkoleniową, która służy kształtowaniu elastyczności pracowników jest mentoring. Współczesne opracowania definiują mentoring jako proces wspierania nauki i rozwoju, a przez to doskonalenie (jednostek zespołów, firm). Mentoring jest narzędziem rozwoju utalentowanych pracowników skoncentrowanym na rozwoju nie tylko zawodowym, ale i w życiu codziennym (Vodak 2011). Zarówno coaching, jak i mentoring znajdują się na etapie intensywnego rozwoju, obie metody można zaklasyfikować do metod szkolenia partnerskiego (Woźniak 2009), tj. do modeli pracy indywidualnej wokół faktycznego wykonywania zadań, które oparte są na indywidualnym kontakcie i względnym braku dystansu pomiędzy partnerami. Określenie „schematy partnerskie” używane jest w szkoleniach dotyczących prac niebezpiecznych, np. wspinaczka, nurkowanie, kiedy w trakcie wykonywania zadań na szkoleniu, szkoleni łączą się w pary i kontrolują nawzajem przestrzeganie zasad bezpieczeństwa. Skutkiem tych działań jest szybsze uczenie się i zwieszanie poczucia bezpieczeństwa, dzięki obecności partnera.

2. Materiały i metody

Postępowanie badawcze przeprowadzono wśród 157 pracowników socjalnych Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej we Wrocławiu (MOPS), w oparciu o udział w projekcie „Pomoc Społeczna - Skuteczna”. W badaniach empirycznych wykorzystano ankietę „Badanie sprawności pracownika socjalnego”, która została przygotowana przy wykorzystaniu wiedzy, będącej efektem studiów literaturowych. W części IV ankiety badani odpowiadali na pytania dotyczące realizacji procesu szkolenia, które były pogrupowane

w sześć podskal stanowiących fazy szkolenia oraz elementy wpływające na jego skuteczność. Każda podskala zawierała pytania bądź stwierdzenia dotyczące danego etapu procesu. Na każdą z podskal składało się 10 pytań, a analizowaną zmienną była suma wszystkich odpowiedzi dla każdej podskali. Wybór podskal oraz pytań dotyczących danej fazy szkolenia i jego elementów, jest efektem studiów nad literaturą przedmiotu, własnych doświadczeń oraz wiedzy na temat organizacji procesu doskonalenia pracowników. W ankiecie, oprócz badania skuteczności faz szkolenia, zebrano również m.in. dane demograficzne, zbadano sprawność, wdrażanie nowych zachowań do pracy po szkoleniach. Obliczenia statystyczne wykonano w programie Statistica 10.0. Do opracowania bazy danych i analizy statystycznej zastosowano standardowe metody statystyki opisowej (porównanie w poszczególnych grupach), tj. zmienne jakościowe oraz ilościowe, które porównywano testem znaków, ponieważ rozkład tych zmiennych odbiegał od rozkładu normalnego, co zostało sprawdzone testem Shapiro-Wilka lub liczebności były stosunkowo małe.

3. Rezultaty

Analiza cech badanej populacji wykazała, że większość ankietowanych to kobiety (91,7 proc.). Jedna osoba miała do 25 lat, natomiast prawie połowa osób (46,7 proc.) była w wieku pomiędzy 46 a 55 rokiem życia. Ponad połowa badanych (64 proc.) miała wykształcenie średnie, 2 osoby – zawodowe, 22 proc. wykształcenie wyższe (bez podyplomowego), a 5 proc. ukończyła zarówno studia wyższe jak i podyplomowe. Wśród osób ze średnim i wyższym wykształceniem (razem 143 osoby, czyli 91 proc. badanej populacji), najwięcej osób miało wykształcenie socjologiczne (41 proc.) oraz pedagogiczne (43 proc.). Największe zróżnicowanie wykształcenia zaobserwowano w grupie osób ze średnim wykształceniem. W kontekście skuteczności szkoleń najwyższą średnią odnotowano dla metod i technik szkolenia, co wskazuje, że do tego etapu szkolenia przywiązuje się w badanej organizacji najwięcej uwagi.

Tabela 3

Ocena skuteczności szkoleń

Podskale	Średnia ± odchylenie standardowe	[Min-Max]
Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych (preparacja szkolenia)	32,4±6,1	[15-50]
Metody i techniki szkolenia	36,1±4,8	[19-50]
Ocena szkolenia	27,6±5,8	[13-45]
Motywacja do transferu	35,6±6,2	[16-50]
Kultura szkoleniowa organizacji	34,3±6	[11-50]
Wsparcie po szkoleniu (ze strony przełożonych)	33±7,7	[10-50]

Źródło: badania własne

Wśród poszczególnych pytań najwyższą średnią (3,93) uzyskało stwierdzenie „W trakcie szkolenia było wystarczająco dużo czasu na zadawanie pytań”, a najniższą (3,18) stwierdzenie „Sytuacje podczas szkolenia wiernie odzwierciedlały realne sytuacje występujące w moim miejscu pracy” (tabela 4).

Tabela 4

Metody i techniki szkolenia

Pytanie	Średnia
1. Sytuacje podczas szkolenia wiernie odzwierciedlały realne sytuacje występujące w moim miejscu pracy	3,18
2. Przykłady i ćwiczenia stosowane podczas szkolenia wyraźnie pokazywały, jak wykorzystać nową wiedzę i umiejętności w pracy.	3,55
3. W trakcie szkolenia trener przekładał abstrakcyjne przykłady na realne sytuacje występujące w mojej pracy	3,49
Sposób prowadzenia szkolenia odpowiadał mojemu stylowi uczenia się	3,79
Szkolenie było praktyczne, teoria była zastosowana w odpowiedniej ilości	3,79
4. Po każdym ćwiczeniu trener udzielał cennych informacji zwrotnych na temat sposobu pracy	3,44
5. Po każdym module trener dokonywał podsumowania, co sprzyjało uporządkowaniu wiedzy	3,67
Wszystkie treści szkolenia zawarte w programie zostały zrealizowane	3,50

W trakcie szkolenia było wystarczająco dużo czasu na zadawanie pytań	3,93
6. Wiedza przekazywana podczas szkolenia odpowiadała moim potrzebom szkoleniowym	3,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Podsumowanie

W niniejszej pracy podjęto próbę określenia skuteczności poszczególnych faz szkolenia. Najwyższą skuteczność wykazano dla metod i technik szkolenia, co oznacza, że z perspektywy osób biorących udział w badaniu działania należące do tej fazy zostały zrealizowane w dedykowanym dla pracowników instytucji społecznych programie szkoleniowym. W szczególności uczestnicy wysoko ocenili stwierdzenie „W trakcie szkolenia było wystarczająco dużo czasu na zadawanie pytań” co wskazuje na elastyczne podejście prowadzącego i dostosowanie tempa pracy do poziomu zrozumienia przez uczestników. Równie wysoko oceniono dwa inne stwierdzenia: „Sposób prowadzenia szkolenia odpowiadał mojemu stylowi uczenia się” oraz „Szkolenie było praktyczne, teoria była zastosowana w odpowiedniej ilości”. Obydwa stwierdzenia odnoszą się do aktywnego sposobu prowadzenia szkolenia, odpowiedniego doboru działań szkoleniowych w celu optymalizacji efektów edukacyjnych. Stwierdzenie ocenione najniżej, „Sytuacje podczas szkolenia wiernie odzwierciedlały realne sytuacje występujące w moim miejscu pracy”, wskazuje, iż istnieje niedobór w zakresie znajomości specyfiki przedsiębiorstwa i problematyki tam występującej. Konieczność uwzględniania w szkoleniach rzeczywistych scenariuszy pracy została również wykazana w badaniach Hurn (2011).

W świetle powyższych wniosków, warto wskazać na ogólną rekomendację w zakresie potrzeby łączenia metod szkoleniowych celem dopasowania do różnych kanałów komunikacji i sposobów uczenia się szkolonych. Wniosek ten jest znajduje poparcie w badaniach Kaplan-Mor et al. (2011), w których stwierdzono, że hybrydowe szkolenia w pełni uwzględniają wszystkie czynniki zidentyfikowane jako mające wpływ na skuteczność szkolenia, tj., tożsamość instruktora, wcześniejsza wiedza, znajomość obsługi komputera, cechy osobowości itp. Badania Bennett-Levy et al. (2009) wykazały również, że różne metody szkoleniowe mają różną skuteczność w zależności od umiejętności, które rozwijają, np. umiejętności proceduralne, deklaratywne. Wnioski z badania zostały uzupełnione przeglądem literatury w obszarze metod i technik szkolenia. Celem było usystematyzowania wiedzy o metodach szkoleniowych w zależności od kryterium, ich zastosowania,

oraz wskazanie na metody szkoleniowe, które służą kreowaniu kadr przyszłości oraz elastyczności pracowników. Wciąż dominującą formą są szkolenia tradycyjne w grupach pracujących pod kierunkiem trenera w sali szkoleniowej, jednak przeprowadzone badania wskazują, iż zmianie ulega rola pełniona przez trenera w procesie szkolenia. Zgodnie z zasadami konstruktywizmu wiedza jest tworzona przez jednostkę, nie jest natomiast czymś, co mogą przekazać bezpośrednio osoby szkolące. W związku z tym, trener w trakcie szkolenia pełni funkcję moderatora koordynującego przebieg procesu, przy czym nie narzuca swojego zdania i nie podsuwa gotowych odpowiedzi. Uczestnicy szkolenia konstruują wiedzę dzięki współdziałaniu i osobistemu doświadczeniu. W takim procesie kształcenia podkreślany jest aspekt samodzielności działania i świadomego samodoskonalenia (Segre 2016). Dlatego zgodnie z uzyskanymi wynikami badań stosowanie zróżnicowanych działań szkoleniowych sprzyja skuteczności szkolenia.

W związku z powyższym, oprócz tradycyjnych szkoleń grupowych, znaczenia nabierają również szkolenia, które są aktywne oraz wspierają indywidualny rozwój pracownika. Należą do nich coaching, mentoring, nazywane również metodami zindywidualizowanego doskonalenia (Kaplan-Mor, Glezer, Zviran 2011), które wychodzą naprzeciw aktualnym potrzebom w zakresie szkoleń. W niniejszej pracy zostały zaprezentowane również nowe trendy szkolenia, np. coaching zespołowy, który w odpowiedzi na zmieniające się warunki organizacyjne, staje się coraz powszechniej stosowany. Jest to jednym z powodów, dla którego wzrasta rola kadry zarządzającej oraz osób powiązanych ze szkoleniami, np. działu personalnego, trenerów, menedżerów liniowych. Przyszłe badania w zakresie skuteczności metod i działań szkoleniowych powinny koncentrować się na uogólnieniu wyników na inne sektory lub organizacje. Badanie z większą ilością danych może dostarczyć lepszej eksploracji uzyskanych wyników. Innym wskazaniem do przyszłych dociekań jest zbadanie jaka kombinacja poszczególnych metod sprzyja skuteczności szkolenia.

Bibliografia:

1. Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Arraya M. A. M., Porfirio J. A., 2017, *Training delivery methods as source of dynamic capabilities: the case of sports' organisations*, European Journal of Training and Development, Vol. 41, Issue 4.
3. Bennett-Levy J., McManus F., Westling B. E., Fennell M., 2009, *Acquiring and Refining CBT Skills and Competencies: Which Training*

- Methods are Perceived to be Most Effective?*, Behavioural and Cognitive Psychotherapy, Vol. 37, Issue 5.
4. Clutterbuck D., 2009, *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
 5. Hurn B. J., 2011, *Simulation training methods to develop cultural awareness*, Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Issue 4.
 6. Kaplan-Mor N., Glezer C., Zviran M., 2011, *A comparative analysis of end-user training methods*, Journal of Systems and Information Technology, Vol. 13 No. 1.
 7. Kossowska M., Sołtysińska I., 2006, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 8. Król H., 2006, *Proces szkolenia i rozwoju pracowników*, [w:] Król H., Ludwiczynski H. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 9. Listwan T., 1995, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław.
 10. Mesjasz J., 2012, *Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr. Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, [w:] Witkowski S. A., Stor M. (red), Wrocław.
 11. Segre S., 2016, *Social Constructionism as a Sociological Approach*, Human Studies, Vol. 39, Issue 1.
 12. Vodak J., 2011, *Mentoring – Performance Management Tool*, [w:] Woźniak M. G. (red), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Rzeszów, nr 20.
 13. Woźniak J., 2009, *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. T. Kotarbińskiego, Warszawa.

Effective Methods and training Techniques in the Organization

Summary

Training is an important source of competence acquisition. To bring intended results, it is necessary to choose efficient methods of training implementation. In order to obtain primary data among social workers participating in the training program, a self-assessment survey with a five-point Likert scale was conducted. On the basis of respondents' perceptions, the efficiency of particular training phases was measured. The study showed

high efficiency of training methods and techniques in the context of all phases of the training process. Although the study does not provide knowledge about particular training methods, the results indicate the practices of conducting training and activities that enhance efficiency, such as adjusting training flow to the level of participants understanding, diversifying the content in the context of different learning styles, organizing knowledge through summaries, applying examples and exercises reflecting real situations at work. The article presents a comprehensive overview of existing training methods, including new trends, supported by the results of the conducted research.

Key words: coaching, personal function, training process.

Monika Rudy

Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii,

Koło Naukowe Ekonomistów INTERKREATOR

e-mail: monikarudy94@gmail.com

Przedsiębiorczość a rozwój zasobów ludzkich na przykładzie studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego

Abstrakt

Niniejszy artykuł wpisuje się w tematykę rozwoju potencjału pracowników. Badaniom poddano problematykę przedsiębiorczości studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego (UR) oraz jej rolę w procesie rozwoju kapitału ludzkiego. Celem opracowania jest ukazanie jak edukacja w zakresie budowania przedsiębiorczości na poziomie akademickim przekłada się na gotowość studentów do budowania kariery na rynku pracy, a tym samym jakie korzyści dla rozwoju kapitału ludzkiego mogą płynąć z kształtowania cech przedsiębiorczych wśród studentów. Do głównych metod badawczych, jakimi posłużono się w artykule należy metoda desk research oraz analiza wyników badań własnych opartych na sondażu diagnostycznym przeprowadzonym wśród losowo wybranych studentach UR. W opinii badanych edukacja z zakresu przedsiębiorczości w okresie studiów ma znaczący wpływ na ich przygotowanie się do wejścia na rynek pracy. Znajomość mocnych stron i potencjału wśród młodych staje się więc stymulatorem do rozwoju kapitału ludzkiego.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, przedsiębiorczość, rynek pracy, studenci.

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość, innowacje, gospodarka oparta na wiedzy, to pojęcia, które w ostatnich latach coraz bardziej zyskują na znaczeniu. Aby w pełni zrozumieć złożony system, niezbędne jest kształtowanie w sobie postawy przedsiębiorczej, która w dalszej perspektywie wpływa na poziom i jakość kapitału ludzkiego. Przedsiębiorczość uznawana jest za klucz do rozwoju gospodarki, wpływa na tworzenie nowych miejsc pracy, a także zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw jak i całych sektorów. Kapitał ludzki zaś jako jeden z najważniejszych zasobów niematerialnych nierozzerwalnie łączy się z pojęciem edukacji. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie,

jak edukacja w zakresie budowania przedsiębiorczości na poziomie akademickim, przekłada się na gotowość studentów do budowania kariery na rynku pracy, a tym samym jakie korzyści dla rozwoju kapitału ludzkiego mogą płynąć z kształtowania przez uczelnie wyższe cech przedsiębiorczych wśród studentów. Analiza przeprowadzona została w świetle teorii zagadnień związanych z przedsiębiorczością (w uwzględnieniu jej szczególnego znaczenia wśród studentów) oraz kapitału ludzkiego (kreowanego w głównej mierze na poziomie uczelni wyższych). Do głównych metod badawczych, jakimi posłużono się w artykule należy metoda *desk research* oraz analiza wyników badań własnych dotyczących przedsiębiorczości studentów jako stymulatora do udanego wejścia na rynek pracy. Badania przeprowadzone zostały za pomocą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety na 100 losowo wybranych studentach Uniwersytetu Rzeszowskiego. Celem badań było znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące znaczenia przedsiębiorczości dla studentów UR, w kontekście przygotowywania się do wejścia na rynek pracy oraz do zakładania własnej działalności gospodarczej. Badaniom poddano również kwestie, czy przedsiębiorczość wśród studentów UR, ukształtowana w trakcie studiów wpływa na ich lepszy start na rynku pracy.

1. Znaczenie przedsiębiorczości wśród studentów¹

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji pojęcia „przedsiębiorczość”. W potocznym rozumieniu słowa przedsiębiorczość, oznacza ono zdolność do tego, aby być przedsiębiorczym; posiadanie ducha inicjatywy; obrotność, rzutkość, zaradność (Matusiak 2006:4). Definicja ta chociaż oddaje ogólny sens pojęcia, ma jednak bardzo uproszczony charakter. Literatura przedmiotu podaje wiele różnorodnych i bardziej rozwiniętych interpretacji przedsiębiorczości. W ujęciu ekonomicznym przedsiębiorczość, to wszelkie działania, na które przypadają identyfikacja, ocena i eksploatacja szans, przy wprowadzaniu nowych produktów czy usług, a także sposób organizowania nowych rynków i surowców (Klonowska-Matynia, Palinkiewicz 2013:30). Przez lata ekonomiści posługiwali się analizą tych kategorii, jednak ich znaczenie zmieniało się ze zmianami w świecie i gospodarce.

Pierwszy raz analizowanym pojęciem posłużył się, w XVI wieku, Richard Cantillo - pionier teorii przedsiębiorczości. Poprzez francuskie słowo *entrepreneur* (przedsiębiorca) określił on dowódcę wojskowego. Z biegiem

¹ Rozdział pisany w oparciu o pracę magisterską „Przedsiębiorczość Studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego jako stymulator udanego wejścia na rynek pracy”(Monika Rudy, Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii).

lat następcy Cantilla, posługiwali się omawianymi kategoriami jednak ich znaczenie ulegało ciągłym przekształceniom. J.B. Say i A. Marshall określali przedsiębiorcę jako lidera przemysłu, menedżera lub nadzorcę. Według J. Schumpetera przedsiębiorca to innowator, organizator i koordynator zasobów ekonomicznych oraz właściciel przedsiębiorstwa, zaś J.M Keynes uznawał przedsiębiorcę jako osobę zatrudniającą czynniki produkcji (Piecuch 2013:60).

Obecnie posiadanie cech przedsiębiorczych jest bardzo cenne i ma duży wpływ na nasze życie, zarówno w sferze prywatnej jak i zawodowej. Przedsiębiorczość można określić jako uczenie się przez działanie. Komisja Europejska uznaje przedsiębiorczość za jedną z głównych kompetencji uczenia się przez całe życie (Marszałek 2012:25). Dlatego też okres studiów to najlepszy czas na wykorzystanie wielu istniejących możliwości. Przedsiębiorczość uznawana jest za klucz do rozwoju gospodarki, bodziec do tworzenia nowych miejsc pracy, a także zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw jak i całych sektorów. Warto wspomnieć, że wiedza, jako podstawa rozwoju nowych firm, przyczyniła się do powstania terminu przedsiębiorczości opartej na wiedzy, który jest ściśle związany z pojęciem gospodarki wiedzy (Malerba, McKelvey 2010:29-30). Dotychczasowy model szkoły wyższej oparty był na edukacji i badaniach naukowych. Obecnie zostaje on poszerzony o przygotowanie do przedsiębiorczości. Owa przedsiębiorczość rozumiana jest jako kształtowanie takich zachowań, które pozwolą młodym ludziom samodzielne funkcjonowanie na rynku. Świat potrzebuje kreatywnego społeczeństwa i praktyki biznesowej. Dlatego też uczelnie wyższe powinny dążyć do przekształcenia się w proaktywne i innowacyjne centra przedsiębiorczości i transferu technologii (Cieślik i in. 2011:14).

Jak wynika z badań na temat determinantów rozwoju przedsiębiorczości wśród studentów dużą rolę w procesie kształtowania przedsiębiorczości odgrywa właśnie edukacja. Ponad 90 proc. studentów stwierdziło, że kształcenie i edukacja mają wpływ na poziom przedsiębiorczości. Szczególne znaczenie przypisuje się tu zdobywaniu praktycznych umiejętności, praktykom studenckim, kołom naukowym, motywowaniu i ogólnej wiedzy (Roszkowska-Mądra i in. 2014:227). Przedsiębiorczość studentów stymulowana jest również dzięki takim czynnikom jak poczucie zadowolenia, chęć przewodzenia innymi czy wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań do praktyki gospodarczej, jak również dzięki dodatkowym formami aktywności, takimi jak konferencje, warsztaty czy wykonywanie prac projektowych. Nie można również pominąć faktu, że cechy osobowości studentów również znacząco wpływają na poziom ich przedsiębiorczości (Łuczka 2011:154-155).

W gospodarce opartej na wiedzy koniecznością staje się współpraca uczelni wyższych z przedsiębiorstwami. Daje to obustronne korzyści, w zakresie wysokiej jakości zasobów ludzkich, rozwijania innowacyjności oraz transferu wiedzy. Taki sposób funkcjonowania uczelni wyższych, będący wynikiem pewnego rodzaju transformacji akademickiej dotyczy pojawienia się nowego nurtu przedsiębiorczości zwanego przedsiębiorczością akademicką, określaną jako nową formę współpracy świata nauki i biznesu, która umożliwi skuteczny transfer wiedzy do gospodarki. Znaczenie przedsiębiorczości wśród ludzi młodych ma również swoje odzwierciedlenie z jednej strony na rynku pracy, który jest naturalnym zapleczem dla przedsiębiorców, z drugiej zaś z aktywnością w zakresie samozatrudnienia. Jednakże jak wynika z badań dotyczących barier w zakresie przedsiębiorczości i samozatrudnienia, studenci mają często wątpliwości odnośnie zakładania własnej firmy. Do głównych powodów zaliczają między innymi brak pomysłu na firmę, niedostrzeżenie szans w otoczeniu do stworzenia własnego przedsiębiorstwa, nieadekwatny do warunków rynkowych program nauczania, jak również ciągle zmieniające się przepisy, rozbudowana biurokracja, niewystarczające środki na jej rozpoczęcie (Dąbrowska, Skowron 2015:129; Marszałek 2012:32-33).

2. Rozwój kapitału ludzkiego a edukacja uczelni wyższych

Podobnie jak w przypadku pojęcia przedsiębiorczości, również i kapitał ludzki (ang. *human capital*) formułowany jest w literaturze na wiele sposobów. Najogólniej określa się go jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań (Urbaniak 1996:8). Podobną definicję przedstawiła również organizacja OECD, według której kapitał ludzki obejmuje (...) *wiedza, umiejętności, kompetencje i inne atrybuty posiadane przez jednostki, które sprzyjają tworzeniu osobistego, społecznego i ekonomicznego dobrobytu* (OECD, 2001:3).

Koncepcja kapitału ludzkiego omawiana jest najczęściej w naukach ekonomicznych i odnosi się do następujących obszarów badawczych:

- analiza rynku pracy,
- analizie czynników determinujących wzrost gospodarczy,
- analizie czynników wpływających na dłuższe życie i wyższą jego jakość. (Drobny 2016:52).

Pojęcie kapitału ludzkiego w literaturze ekonomicznej zaczęło funkcjonować dopiero w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku

dzięki pracom trzech słynnych ekonomistów: J. Mincer'a, T. W. Schultz'a i G. S. Becker'a. Pierwszy z nich w swoim dziele *Investment In Human Capital and Personal Income Distribution* (Mincer 1958) zajmował się zagadnieniem kapitału ludzkiego pod kątem jego wpływu na dochody pracy. Podkreślał on również ważność „inwestowania w kapitał ludzki” na wszystkich etapach edukacji człowieka, począwszy od szkoły, aż do momentu podjęcia pracy zawodowej i wszystkim co się z nią wiąże w zakresie zdobywania wiedzy i umiejętności (za: Popiel 2015:304). T. W. Schultz w swoich rozważaniach nad pojęciem kapitału ludzkiego podkreślał, że jest on „ucieleśniony w ludziach”. W swoim dziele *Investment in Human Capital* wskazywał na ważność kształcenia oraz poszerzania wiedzy i umiejętności człowieka tj. inwestowania w człowieka, co przynosi znacznie większe korzyści niż inwestowanie w kapitał rzeczowy. Twierdził, iż dobrobyt państwa uzależniony jest od rozwijania w ludziach ich wrodzonych cech i zdolności na kolejnych etapach edukacji (Schultz 1976: 24-48).

Koncepcja kapitału ludzkiego najszerzej opisana została zaś w dziele noblisty G. S. Beckera pt. *Human Capital* (Becker 1993). Określał on kapitał ludzki jako alokację zasobów, która wpływa na przyszłe, realne dochody. Podobnie jak poprzednicy wskazywał na istotne znaczenie edukacji szkolnej, poszerzania swojej wiedzy, zdobywania nowych doświadczeń i kwalifikacji w procesie rozwoju kapitału ludzkiego (za: Popiel 2015:303). Powyższa próba wyjaśnienia pojęcia kapitału ludzkiego, wskazuje, iż pomimo pewnych różnic definicyjnych, w większości przypadków pojawia się wspólny czynnik jakim jest edukacja, bądź poszerzanie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji. Oczywiście jest, że wykształcenie oraz wysokie kwalifikacje, poparte dużą elastycznością oraz przedsiębiorczością, odgrywają znaczącą rolę w znalezieniu dobrej pracy, osiągnięciu wyższych dochodów, a tym samym w życiu na wyższym poziomie. Jednakże aby znaleźć się na tym etapie, należy przejść długą drogę, począwszy już od najwcześniejszych etapów szkolnych aż po szkołę wyższą i pierwsze kroki na rynku pracy. Proces przekazywania wiedzy, umiejętności oraz wychowania staje się kluczowym momentem determinującym kształtowanie i inwestowanie w kapitał danej jednostki ludzkiej, wpływając tym samym na rozwój inteligentnego i kreatywnego społeczeństwa.

W tym miejscu po raz kolejny szczególną uwagę należy poświęcić uczelniom wyższym, które stanowią ostatni etap kształcenia i stanowią jedno z najważniejszych źródeł rozwoju kapitału ludzkiego. Nowoczesny system kształcenia, integracja świata nauki z biznesem, dostosowanie kształcenia do potrzeb i wymogów konkurencyjnego rynku pracy to jedynie nieliczne ele-

menty, dzięki którym możemy mówić o zrównoważonym rozwoju szkolnictwa wyższego. Należy również podkreślić, iż zmiany tylko i wyłącznie w programie kształcenia nie wystarczą. Niezbędne w tym zakresie może okazać się wdrożenie dodatkowych programów edukacyjnych, szkoleniowych oraz tworzenia odpowiedniej infrastruktury, która będzie sprzyjać studentom w podejmowaniu własnych przedsięwzięć.

Opisane wyżej sposoby kształcenia na uczelniach wyższych opierają się w głównej mierze na rozwoju w zakresie wiedzy praktycznej. Kształtowana dzięki niej przedsiębiorczość przejawiająca się takimi cechami jak twórcze myślenie, pracowitość, otwarcie na innowacje, dążenie do osiągnięcia celów, stanowi bowiem potencjał każdego studenta, a później absolwenta, rozpoczynającego swoją karierę. Ukształtowany potencjał na poziomie uczelni wyższej stanowi bowiem o poziomie kapitału ludzkiego, jaki jest reprezentowany na rynku pracy. Celem przedsiębiorców występujących na tym rynku jest przede wszystkim rozwijanie zasobów ludzkich i poprawa jakości kapitału intelektualnego. Dlatego też młodzi i ambitni ludzie, którzy nie są obciążeni nawykami z innych miejsc pracy często są pożądanymi z punktu widzenia pracodawcy. Wśród takich pracowników łatwiej jest kształtować osobowość zawodową zgodnie ze standardami firmy oraz budować ambitne i kreatywne zespoły pracownicze oparte początkowo na osobistych uzdolnieniach, później zaś na zdobywanej wiedzy i doświadczeniu.

3. Wpływ przedsiębiorczości na rozwój kapitału ludzkiego – analiza wyników badań własnych

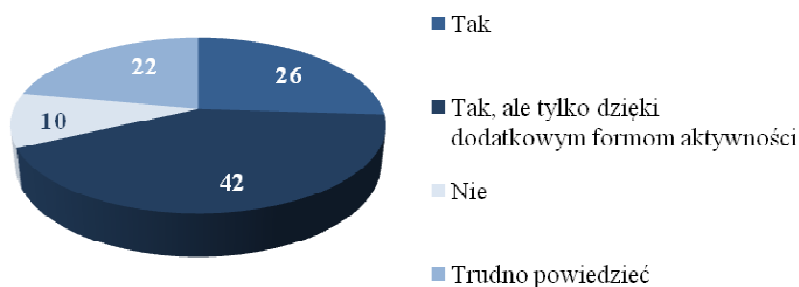
Obecnie posiadanie cech przedsiębiorczych jest bardzo cenne i ma duży wpływ na nasze życie, zarówno w sferze prywatnej jak i zawodowej. Dowodzą tego przeprowadzone badania ilościowe dotyczące przedsiębiorczości studentów i jej wpływu na udane wejście na rynek pracy. Badania przeprowadzone zostały od września 2017 roku do lutego 2018 roku, za pomocą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Próba badawcza została dobrana losowo - w badaniu wzięło udział 100 losowo wybranych studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z różnych wydziałów oraz roczników. Badanie miało charakter diagnostyczny. Poddały się mu jedynie osoby chętne.

Analiza badań przeprowadzonych wśród losowo wybranych studentów UR wykazała istotne cechy charakteryzujące próbę badawczą. Jak się okazało 54 proc. badanych stanowiły kobiety, a 46 proc. mężczyźni. Najwięcej badanych studentów było w wieku 23-24 lata, stanowiąc 46 proc. wszystkich ankietowanych. Kolejne były osoby w wieku 21-22 lata (30 proc.) oraz w wieku 19-20 lat

(23 proc.). Jedynie 1 student miał 25 lat lub więcej. Również najwięcej ankietowanych pochodzi ze wsi. Stanowią oni 29 proc. wszystkich badanych. Najmniej zaś mieszka w mieście od 50 tys. do 100 tys. mieszkańców, bo tylko 16 proc. osób. Z miast powyżej 500 tys. osób nie pochodzi żaden badany. Okazało się również, że aż 93 proc. badanych studentów uczęszcza na studia dzienne (stacjonarne), a tylko 7 proc. to osoby ze studiów zaocznych niestacjonarnych. Ponadto 50 proc. z nich jest na studiach I stopnia, 33 proc. na studiach II stopnia, a pozostałe 17 proc. na jednolitych magisterskich, Ponadto jedynie 18 proc. badanych pracuje zawodowo, z czego 16 proc. w Polsce a 2 proc. za granicą. Aż 82 proc. osób nie pracuje. W przeprowadzonych badaniach wśród studentów UR w pierwszej kolejności zwrócono uwagę na związek studiowania z rozwojem przedsiębiorczości. Wyniki przedstawione zostały na wykresie 1.

Wykres 1

Opinia studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego określająca czy kształcenie na UR, ma wpływ na rozwój ich przedsiębiorczości (w proc.)



Źródło: badania własne

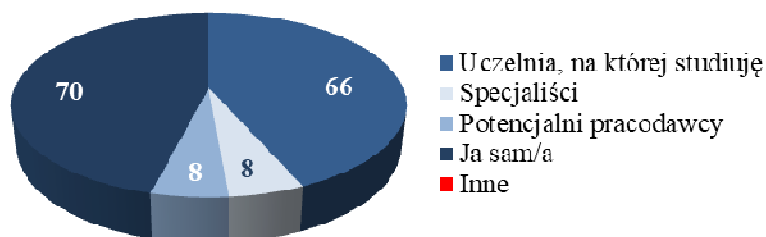
Analiza danych zestawionych na wykresie 1 wykazuje, że 68 proc. badanych osób uważa, iż kształcenie na UR ma wpływ na rozwój ich przedsiębiorczości, przy czym 42 proc. z nich twierdzi, że jest tak tylko dzięki dodatkowym formom aktywności. Wskazuje to, iż sama wiedza teoretyczna nie jest w stanie ukształtować w młodych ludziach pewnych umiejętności, które wpływają na wysoki poziom ich kapitału intelektualnego.

Wejście na rynek pracy przez młodych ludzi stanowi często niełatwy moment w ich życiu, do którego należy się odpowiedni przygotować. Kolejne pytanie dotyczyło zatem jednostki odpowiedzialnej, za przygotowanie

studentów do wejścia na rynek pracy. Pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru. Wyniki zestawione na wykresie 2 przedstawiały się następująco:

Wykres 2

Jednostka odpowiedzialna za przygotowanie studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego do wejścia na rynek pracy (w proc.)



Źródło: badania własne

Jak wynika z analizy danych przedstawionych na wykresie 2, najczęściej respondentów, bo aż 70 proc. uważa, że za przygotowanie ich do wejścia na rynek pracy odpowiedzialni są oni sami. Z kolei niewiele mniej, bo 66 proc. osób uważa, że zadanie to należy do uczelni. Dlatego też można wnioskować, iż uczelnia w dużej mierze odpowiada za przygotowanie studentów do wejścia na rynek pracy, wpływając tym samym na rozwój kapitału ludzkiego, jednakże niezbędne jest do tego ich własne zaangażowanie. Budowanie kariery zawodowej nie powiedzie się bez chęci i własnego zaangażowania studentów do własnego rozwoju. W kolejnym kroku zapytano więc badane osoby, jakie działania podejmują, aby przygotować się do wejścia na rynek pracy. Pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru. Dane zostały zestawione w tabeli 1.

Tabela 1

Sposoby przygotowywania się studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego do wejścia na rynek pracy (w proc.)

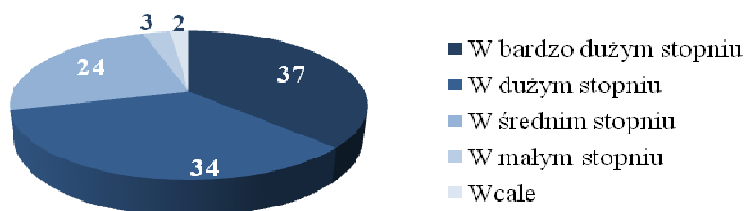
W JAKI SPOSÓB PRZYGOTOWUJESZ SIĘ DO WEJŚCIA NA RYNEK PRACY?		proc.
I	Studiuję	85
II	Biorę udział w programach praktyk, stażach, szkoleniach, konferencjach itd. organizowanych przez uczelnię, na której studiuję	67
III	Biorę udział w programach praktyk, stażach, szkoleniach, konferencjach itd. organizowanych poza uczelnią, na której studiuję	39
IV	Jestem zatrudniony w firmie/instytucji	16
V	Prowadzę swoją działalność gospodarczą	2
VI	Inne	0

Źródło: badania własne

Dane zestawione w tabeli 1 wskazują, iż najwięcej osób przygotowuje się do wejścia na rynek pracy poprzez samo kształcenie (85 proc.) oraz korzystanie z programów praktyk, staży, szkoleń, konferencji itd. organizowanych przez UR (67 proc.). Również niecałe 40 proc. badanych osób korzysta z programów praktyk, staży, szkoleń, konferencji itd. organizowanych poza uczelnią, a 18 proc. zapoznaje się z rynkiem pracy poprzez podjęcie pracy zawodowej lub samozatrudnienie. Nabywanie doświadczenia przez studentów nigdy nie będzie wystarczająco efektywne poprzez naukę teoretyczną. Dlatego też następne pytanie określało w jakim stopniu praktyki i staże studenckie są źródłem udanego wejścia na rynek pracy; wyniki obrazuje wykres 3.

Wykres 3

Opinia studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego określająca w jakim stopniu praktyki i staże studenckie są źródłem udanego wejścia na rynek pracy (w proc.)



Źródło: badania własne

Okazuje się, że praktyki i staże studenckie są dla studentów UR szczególnie pomocne w przygotowywaniu się do wejścia na rynek pracy. 37 proc. badanych uznało, że praktyki i staże są źródłem udanego wejścia na ten rynek w bardzo dużym stopniu, a 34 proc., że w dużym stopniu. Pokazuje to zatem, jak ważne jest zdobywanie doświadczenia i podnoszenie kwalifikacji poprzez działania praktyczne, a nie tylko teorię.

Obecnie coraz bardziej zyskuje na znaczeniu przedsiębiorczość akademicka. Dlatego też w kolejnym kroku zapytano studentów, czy korzystają z Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości w Rzeszowie. Wyniki zostały przedstawione na wykresie 4.

Wykres 4

Uczestnictwo studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości (w proc.)



Źródło: badania własne

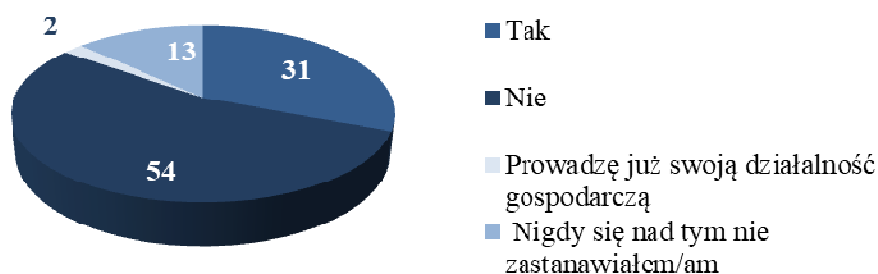
Analiza danych przedstawionych na wykresie 4 jednoznacznie wskazuje na znikomy udział studentów UR w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości. Ponad 80 proc. badanych nie korzysta z ich usług z czego 18 proc. deklaruje chęć spróbowania w przyszłości. Ponadto 14 proc. studentów UR w ogóle nie wie czym są Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Jedynie jedna osoba korzysta z ich usług. Z jednej strony można wnioskować, że tak mały udział studentów związany jest z obawami, brakiem czasu lub ogólnej niechęci młodych do angażowania się w takie przedsięwzięcia, z drugiej zaś być może nie mają oni wystarczającej wiedzy na temat funkcjonowania AIP.

Pojęcie przedsiębiorczości oraz kapitału ludzkiego nierozzerwalnie łączy się z przedsiębiorstwem. Trudno aby firma funkcjonowała poprawnie, bez przedsiębiorczego właściciela oraz odpowiedniego zasobu intelektualnego. Dlatego też następne pytanie związane było z chęcią zakładania własnej

działalności gospodarczej przez studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego, a jego wyniki obrazuje wykres 5.

Wykres 5

Opinia studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego określająca czy chcą zakładać własną działalność gospodarczą (w proc.)



Źródło: badania własne

Analiza wyników badań wykazuje, że ponad połowa badanych osób nie chce zakładać własnej działalności gospodarczej. Za główne powody takiego stanu rzeczy wskazywali brak środków finansowych na jej rozpoczęcie, brak pomysłu na biznes oraz brak wystarczającego doświadczenia i wiedzy. Tylko 31 proc. badanych studentów myśli o założeniu firmy, a 13 proc. nigdy się nad tym nie zastanawiało.

Omówione wyniki badań własnych jednoznacznie wskazują na ważność edukacji w zakresie budowania przedsiębiorczości na poziomie akademickim. Kształcenie się na uczelniach wyższych, podobnie jak angażowanie się studentów w dodatkowe formy aktywności, przede wszystkim praktyki i staże, mają w opinii studentów bardzo duży wpływ na udane wejście na rynek pracy. Odpowiednio przeprowadzony proces kształcenia na uczelniach wyższych w tym z zakresu rozwoju przedsiębiorczości, wpływa bowiem na potencjał jakim dysponują studenci. Z kolei wraz z momentem wejścia absolwentów szkół wyższych na rynek pracy, wspomniany potencjał będzie odgrywał znaczącą rolę w kształtowaniu wysokiej jakości zasobów ludzkich.

Podsumowanie

Angażowanie się młodego człowieka w różnego typu działania wykraczające poza obowiązki związane z nauką na uczelni stają się najlepszą drogą do ich lepszego startu na rynku pracy, a tym samym do rozwoju potencjału pracowników jakimi zostaną w niedalekiej przyszłości. Aby proces ten

przebiegł pomyślnie, niezbędne jest obopólne zaangażowanie studentów i uczelni, funkcjonującej jako przyjazne miejsce, wspierające młodych ludzi w zakresie rozwijania nie tylko teoretycznych, ale również praktycznych umiejętności. Omówione w niniejszym artykule działania uczelni wyższych są niejako tożsame z procesem rozwoju kapitału ludzkiego, stanowiącego kluczowy zasób we współczesnej gospodarce. Zaprezentowane wyniki badań na przykładzie studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego potwierdziły, iż przedsiębiorczość stanowi ważny element w rozwoju młodego człowieka, kształtując tym samym rozwój kapitału ludzkiego. Prawie 80 proc. studentów UR uważa, że przedsiębiorczość wpływa na ich lepszy start na rynek pracy, jednak w głównej mierze dzięki dodatkowym formom aktywności. Również 85 proc. z nich studiuje po to, by łatwiej rozpocząć swoją karierę zawodową, a 67 proc. w tym celu korzysta ze staży, praktyk, konferencji itp. oferowanych przez UR. Jednakże okazuje się, że studenci wykazują dużą awersję do samozatrudnienia oraz angażowania się w Akademiczne Inkubatory Przedsiębiorczości. W tym miejscu pojawia się kwestia, która zasługiwałaby na szersze omówienie i mogłaby stanowić odrębny temat badawczy. Należałoby zatem zbadać co dokładnie zniechęca młodych do angażowania się w tego typu przedsięwzięcia, a także jaka jest ogólna ich wiedza np. na temat przedsiębiorczości akademickiej lub sposobów zakładania własnej działalności gospodarczej. Warte uwagi byłoby również poszerzenie przeprowadzonych badań ilościowych o badania jakościowe. Kształtowanie cech przedsiębiorczych na poziomie akademickim, postrzeganych przede wszystkim w kategoriach kreatywności, pracowitości i otwarcia na innowacje oraz współpraca uczelni wyższych z przedsiębiorstwami może być traktowana jako jedno z podstawowych źródeł rozwoju zasobów ludzkich, rozumianych w tym przypadku jako potencjał, którym dysponują absolwenci wchodzący na rynek pracy.

Bibliografia:

1. Becker G.S., 1993, *Human Capital*, NBER, New York.
2. Cieślík J., Guliński J., Matusiak K. B., Skala-Poźniak A., 2011, *Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań-Warszawa.
3. Dąbrowska K., Skowron M., 2015, *Porównanie postaw przedsiębiorczych studentów studiów ekonomicznych, społecznych i humanistycznych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 3 (18).
4. Drobny P., 2016, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 5(953).

5. Klonowska-Matynia M., Palinkiewicz J., 2013, *Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 17.
6. Łuczka T., 2011, *Przedsiębiorczość i podstawy przedsiębiorcze studentów – wybrane aspekty*, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 63 (638).
7. Malerba F., McKelvey M., 2010, *Conceptualizing knowledge intensive entrepreneurship: concept and models*, Materiały Konferencji Naukowej pt. DIMEAEGIS– LIEE/NTUA, Ateny.
8. Marszałek A., 2012, *Analiza postaw przedsiębiorczych wśród studentów, „e-mentor”*, nr 3 (45).
9. Matusiak K.B., 2006, *Przedsiębiorca i przedsiębiorczość w teorii ekonomii i innych naukach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
10. Mincer J., 1958, *Investment In Human Capital and Personal Income Distribution*, Journal of Political Economy, vol. 66, August.
11. OECD, 2001, *The Well-being of Nations: the Role of Human and Social Capital. Executive Summary*.
12. Piecuch T., 2013, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
13. Roszkowska – Mądra B., Parfieniuk A., Studnicki M., 2014, *Poglądy młodzieży akademickiej studiów ekonomicznych o przedsiębiorczości i determinantach jej rozwoju*, „Optimum. Studia ekonomiczne”, nr 6 (72).
14. Schultz T. W., 1976, *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York.
15. Urbaniak P., 1996, *Podstawy ekonomii, cz. 1. Mikroekonomia*, eMPi2, Poznań.

Entrepreneurship and Human Capital Development Based on the Example of Students of the University of Rzeszów

Summary

This article is a part of the topic of employee potential development. The subjects of the students' entrepreneurship at the University of Rzeszów (UR) and its role in the development of human capital were subject to the research. The aim of the study is to show how entrepreneurial education at the academic level incorporates into students' readiness to build a career in the labour market, and thus what benefits for human capital development may flow from the formation of entrepreneurial features among universities by higher education institutions. The main research methods used in the artic-

le include the desk research method and the analysis of my own research results based on a diagnostic survey. The survey was conducted among randomly selected students of the University of Rzeszów. In the respondents' opinion, education in entrepreneurship during the period of university education has a significant impact on their preparation for entering the labor market. Knowledge of strengths and the potential that is hidden in young people therefore becomes a stimulator for the development of human capital.

Key words: entrepreneurship, human capital, labour market, students.

Dorota Szmit

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

Zakład Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości

dorota.szmit@onet.pl

Umiejętności przywódcy, menedżera w zarządzaniu współczesną placówką ochrony zdrowia

Abstrakt

Współczesne zarządzanie w ochronie zdrowia stawia duże wymagania wobec kadry kierowniczej. Celem artykułu jest ukazanie roli, jaką musi pełnić kierownik podmiotu leczniczego, aby jego zarządzanie było skuteczne i efektywne oraz jakie umiejętności są niezbędne do pełnienia tej roli. Przeanalizowano różnice pomiędzy przewodzeniem a zarządzaniem zespołem. Przeprowadzono badania, które ukazały oczekiwania wobec umiejętności kadry kierowniczej. Oceniono również umiejętności, które kadra kierownicza reprezentuje. Badane umiejętności mają olbrzymi wpływ na rozwój współczesnych placówek ochrony zdrowia poprzez zarządzanie potencjałem ludzkim. One też wskazują jaką rolę pełni kierownik.

Słowa kluczowe: menedżer, przywódca, zarządzanie w ochronie zdrowia.

Wprowadzenie

Zarządzanie placówkami ochrony zdrowia wymaga od kadry kierowniczej posiadania wielu trudnych i złożonych umiejętności. To właśnie one przyczyniają się do dużej efektywności i sukcesu placówki. Do najczęściej wymienianych umiejętności kierowniczych zalicza się umiejętności: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne i analityczne. Wymienione umiejętności tworzą kompetencje kierownicze niezbędne do zarządzania jednostką. Wiedzę i umiejętności związane z ekonomicznymi, prawnymi bądź technicznymi zagadnieniami zarządzania placówką ochrony zdrowia określamy jako umiejętności twarde (*hard skills*), a umiejętności przywódcze i kierowanie zespołami pracowniczymi jako umiejętności miękkie (*soft skills*). To kierownicy będący menedżerami i przywódcami dostają zadanie tworzenia sukcesu placówki. Dlatego wymaga się od nich odpowiednich umiejętności zarówno twardych jak i miękkich. Od osób zarządzającym podmiotem leczniczym oczekuje się zatem kompetencji specjalistycznych, których poziom wpływa na efektywność wykonywania zadań wynikających ze specyfiki zawodu, stanowiska, funkcji oraz kompetencji menedżerskich decydujących o skuteczności zarządzania innymi (Filipowicz 2014:102-105).

Dla celów tego artykułu postawiono następujące pytania badawcze:

- Które umiejętności według pracowników są najważniejsze w pracy na stanowisku kierowniczym?
- Jak pracownicy oceniają umiejętności kierownicze kadry zarządzającej?

1. Zarządzanie przedsiębiorstwem medycznym – szpitalem

Każdy ze szpitali, zwany stacjonarnym zakładem opieki zdrowotnej, jest podmiotem gospodarczym i działa w uwarunkowaniach gospodarki rynkowej, co powoduje, że:

- jest wolny pod względem ekonomicznym, może zatem podejmować samodzielne decyzje w zakresie zarządzania i realizowania celów,
- dąży do osiągnięcia indywidualnych korzyści,
- ponosi odpowiedzialność ekonomiczną za podejmowane decyzje,
- dokonuje samodzielnie i na własne ryzyko wyborów w zakresie lokowania i wykorzystywania posiadanych zasobów (Klimczak 2003:58-60).

Dla zapewnienia najwyższego poziomu świadczeń zdrowotnych szpitale od pewnego czasu wdrażają systemy pro jakościowe poprzez zdobywanie certyfikatów ISO bądź akredytacji. Są one niezbędne dla podnoszenia jakości usług pacjentów i budowania ich zaufania. Podmioty lecznicze skupiają też dużo uwagi na racjonalnej gospodarce finansowej szpitala i optymalizacji kosztów. Wszystkie te działania w placówkach ochrony zdrowia podejmowane są przez odpowiednie komórki organizacyjne na czele których stoją kierownicy. W zamkniętej placówce zdrowia – szpitalu najważniejszym klientem dzięki, któremu placówka odpowiednio funkcjonuje jest pacjent. Czy jest on z działalności danej jednostki zadowolony jest jego odczuciem subiektywnym. Na to odczucie składa się satysfakcja z wykonanej usługi, na którą wpływ mają takie czynniki jak:

- kompetencje pracowników,
- podmiotowe traktowanie pacjenta,
- zaspokojenie potrzeb pacjenta,
- przestrzeganie praw pacjenta.

Na przestrzeganie tych czynników wpływ ma cały zespół terapeutyczny w skład, którego wchodzi między innymi lekarze i pielęgniarki. To oni w zdecydowany sposób wpływają na ocenę jednostki, w której pracują. Jak wysoka jest to ocena w dużej mierze zależy od kadry kierowniczej, która w odpowiedni sposób kierując personelem pracującym w danym oddziale stwarza pacjentowi prawidłowe warunki powrotu do zdrowia dając mu poczucie bezpieczeństwa. W dużej mierze od osób zarządzających zależy też w jakiej atmosferze pracują podwładni, co ma przełożenie na podejście do pacjenta. Odpowiedni dobór pracowników wpływa na posiadanie przez nich

fachowej wiedzy i umiejętności związanych z daną dziedziną ochrony zdrowia oraz stałe jej pogłębianie. W podmiotach leczniczych najważniejszym elementem jest dbanie o dobro pacjenta. Dotyczy to każdego pracownika, jednak największymi umiejętnościami aby zostało ono zrealizowane musi wykazać się kadra zarządzająca.

2.Menedżer podmiotu leczniczego

Menedżer opieki zdrowotnej to osoba, która nie kieruje bezpośrednio działaniami innych ludzi, ale potrafi z nimi pracować dla osiągnięcia wspólnych celów organizacji. Do istotnych zadań menedżera należy zapewnianie współpracy personelu lekarskiego, pielęgniarskiego i administracyjnego. Warunkiem współpracy jest wprowadzenie nowych wzorców komunikowania się, nowego sposobu myślenia, a także zwiększenie udziału lekarzy w procesie zarządzania podmiotem leczniczym. Ważne jest również wzmacnianie kreatywności kierowników średniego szczebla, rozumianej jako twórcze rozwiązywanie problemu przez umożliwienie im świadomego uczestnictwa w funkcjonowaniu organizacji (Jerzyk 2011:127). Menedżer w opiece zdrowotnej winien systematycznie, w zakresie własnej aktywności zawodowej, wykazywać się nowatorstwem w procesie zarządzania placówką, projektować i podejmować działania strategiczne, których konsekwencją będzie nadanie podmiotowi przemyślanej wizji i kierunku rozwoju. Skuteczne zarządzanie podmiotem leczniczym wymaga także umiejętności obserwowania otoczenia i przewidywania zdarzeń, jak również elastyczności, pozwalającej jednostce modyfikować postawy i zachowania w odpowiedzi na nowe doświadczenia (Mojs, Głowacka 2012:108-109).

Na efektywność i sukces menedżera podmiotu leczniczego wpływ mają następujące czynniki:

- szeroka wiedza z zakresu ekonomii oraz prawa,
- umiejętność komunikacji z podległym personelem,
- wiedza z zakresu wykorzystywania systemów informatycznych w ochronie zdrowia,
- biegła znajomość ustaw i rozporządzeń stanowiących ramy funkcjonowania placówki,
- wiedza dotycząca mechanizmów rządzących zachowaniem rynku usług zdrowotnych i klientów,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole,
- umiejętność podejmowania prawidłowych decyzji.

Do zadań zarządczo-organizacyjnych menedżera ochrony zdrowia należy (Wenerska 2016: 317):

1. Opracowanie i wprowadzenie strategii marketingowej dla klientów spoza NFZ. Im bardziej jesteśmy uzależnieni od jednego klienta, tym

bardziej wzrasta ryzyko występowania różnych turbulencji w zakładzie opieki zdrowotnej. W polskim systemie ochrony zdrowia rolę klienta-płatnika odgrywa NFZ. Metodą poprawy tej sytuacji jest dywersyfikacja źródeł przychodów. Zwraca się tu uwagę na opracowanie i wdrożenie planu marketingowego pozyskiwania klientów spoza NFZ;

2. Określenie rentowności procedur medycznych. Ustalenie właściwej rentowności procedur medycznych jest podstawowym elementem trafnych decyzji ekonomicznych. Ustalenie tych informacji jest potrzebne do przeprowadzenia skutecznej restrukturyzacji, ponieważ będzie wiadomo, na których procedurach medycznych zakład opieki zdrowotnej traci, a na których zarabia;
3. Określenie rentowności poszczególnych oddziałów. Trudnym elementem w tym procesie będzie alokacja kosztów pośrednich, czyli np. sprzątania czy administracji;
4. Polityka zakupów. Należy tu zwrócić uwagę na całą politykę zakupową zakładu opieki zdrowotnej, poprzez liczenie wszystkich kosztów związanych z zakupem, przeprowadzanie audytów u dostawców czy zakupy wspólnie z innymi jednostkami ochrony zdrowia oraz wdrożenie nowoczesnych praktyk zakupowych;
5. Zarządzanie przez budżetowanie. Najważniejsza korzyść z zarządzania przez budżetowanie to wzrost wartości jednostki. W przypadku budżetowania wzrost osiąga się poprzez uzyskanie większej ilości informacji niezbędnych do podejmowania strategicznych decyzji. Proces ten musi angażować wszystkie działy ochrony zdrowia. Budżetowanie – w pozytywnym aspekcie – prowadzi także do wprowadzenia narzędzi motywujących;
6. *Outsourcing versus insourcing*. W funkcjonowaniu zakładu opieki zdrowotnej trzeba się przyjrzeć każdej działalności, zarówno medycznej, jak i niemedycznej, i rozważyć, czy lepiej ją zachować we własnych strukturach, czy wydzielić. Głównym kryterium dla menedżera powinien być rachunek ekonomiczny. Jeśli jest na rynku organizacja, która potrafi robić to samo, ale taniej, lub za tę samą kwotę oferuje usługi jakościowo lepsze od naszych, należy się zastanowić, czy nie zacząć danej usługi kupować. Trzeba jednak być ostrożnym – liczyć koszty oraz sprawdzać dokładnie jakość usług zewnętrznych;
7. Polityka zarządzania zapasami. Należy wprowadzić rozsądną politykę gospodarowania zapasami, jednocześnie pamiętając, że utrzymywanie zapasów to koszty dla szpitala. Obecnie gospodarka zapasami skupia się na maksymalnej redukcji zapasów i optymalizacji przepływów materiałowych. Celem zarządzania zapasami jest zapewnienie ich

- wielkości niezbędnej do prowadzenia działalności przy najmniejszych możliwych kosztach;
8. Wąskie gardła. W każdej placówce istnieją wąskie gardła, ograniczające jej zdolności ekonomiczne. Przykładem może być np. liczba łóżek specjalistycznej opieki medycznej czy brak procesu informatyzacji w danej jednostce ochrony zdrowia. Zadaniem menedżera jest identyfikacja i likwidacja wąskich gardeł zarówno w danym zakładzie opieki zdrowotnej, jak i poza nim;
 9. Przepływ pieniędzy w szpitalu. Dobrze prosperujące jednostki muszą korzystać z efektów swoich oszczędności, czyli mieć dostęp do wypracowanych przez siebie funduszy. To zmotywuje pracowników i przyczyni się do samodzielnego poszukiwania metod optymalizacji kosztów. Dobre praktyki stosowane w jednej organizacji będą kopowane przez inne;
 10. Doskonalenie organizacji. Tylko ciągłe doskonalenie procesów biznesowych w organizacji przyczynia się do tego, że odnosi ona sukces. Nawet wdrożenie najlepszych rozwiązań w danym czasie nie gwarantuje, że sprawdza się one w przyszłości.

3. Przywódca a nowoczesne zarządzanie

Nowoczesne zarządzanie polega na tworzeniu warunków, które mobilizowałyby pracowników. Warto bowiem pamiętać o tym, że ludzie mają w sobie większy potencjał, niż to widać na co dzień. Aby móc z tego korzystać, trzeba jednak wzbudzić zaufanie pracowników. Sukces w roli kierownika osiąga ten, kto potrafi porozumiewać się z pracownikami, pozytywnie na nich wpływać, rozwiązywać konflikty oraz negocjować w trudnych sprawach (Burak, Mućko, Ferenc, Tlappo 2015: 56). Jakie znaczenie dla nowoczesnego zarządzania ma przywództwo? We współczesnych organizacjach ważne jest przywództwo menedżerskie. Stanowi ono ważny element nowoczesnego zarządzania poprzez wpływ na efektywność i skuteczność działalności organizacji. Sprawne i efektywne przywództwo to podstawa funkcjonowania każdej organizacji medycznej. Przywódca jest w stanie osiągnąć to, co nauka o zarządzaniu uważa za niemożliwe. Jest to osoba, która wpływa na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły, jest osobą, którą inni akceptują w tej roli. Każdy lider powinien dążyć do mistrzostwa stosowania następujących zasad (Wyřębek 2013: 243-244):

- w każdej sytuacji lider musi być ucieleśnieniem konsekwencji i uczciwości, które stanowią podstawę przywództwa. Osoby podążające za liderem chcą wierzyć, że ich przywódca jest bezwzględnie i krystalicznie uczciwy, zarówno w pracy jak i w życiu prywatnym,
- lider stosuje te same zasady przywództwa niezależnie od kontekstu,

ale styl ich realizacji jest bardzo różny. Charakter przywództwa zależy od kontekstu,

- w zwyczajnych czasach lider powinien raczej szybko przeć do przodu, korzystając z gotowości do zmian, zamiast starać się wymuszać zmiany w obszarach, w których może spodziewać się dużego oporu. Później te obszary oporu mogą się okazać bardziej podatne na zmianę,
- w czasach kryzysu lider musi wyjść przed szereg i nie wahać się podejmować ważnych decyzji, nawet bez konsensusu i bez wyczerpujących wyjaśnień, ponieważ jego celem jest zlikwidowanie zagrożenia, przed którym stoi organizacja,
- nadrzędnym celem lidera jest uwolnienie potencjału osób, którym przewodzi. Przyniesie to korzyści zarówno tym osobom, jak i organizacji,
- liderzy muszą wspierać i pielęgnować innowacyjność na wszystkich poziomach organizacji,
- lider mobilizuje osoby, którym przewodzi, poprzez identyfikację ich celów, pragnień, dążeń i potrzeb oraz przekonanie ich, że naprawdę stara się im pomóc w realizowaniu ich aspiracji. Jednocześnie aby osiągnąć cele organizacji, musi budować pomosty między indywidualnymi celami osób, którymi przewodzi, a całościowymi celami planu strategicznego,
- najważniejszy, konieczny atrybut lidera to umiejętność zdrowej oceny sytuacji,
- lider powinien zdobyć zaufanie osób, którymi przewodzi,
- lider musi starannie przemyśleć i wdrożyć system nagradzania i wynagradzania osób, którym przewodzi, oparty na racjonalnych i rzeczowych przesłankach,
- lider nie może wyjść do przodu zbyt daleko przed osoby, którymi przewodzi. Lider zawsze powinien wybiegać myślami do przodu, ale grupa musi też za nim nadążyć – i należy im to umożliwić. Wszyscy powinni rozumieć, co się dzieje i dlaczego,
- lider musi zakomunikować cele przywództwa w całej organizacji. Efektywna komunikacja ma kluczowe znaczenie dla skuteczności działania,
- lider staje się symbolem, a osoby, którym przewodzi, mają poczucie, że funkcjonuje on na innej płaszczyźnie niż reszta organizacji. Dlatego lider musi narzucić sobie ograniczenia dotyczące własnych zachowań,
- przywództwo to w większości środowisk główny czynnik różnicujący i wpływający na rezultaty. Wszystkie obszary działalności w organizacji są ważne, ale to właśnie jakość przywództwa pozwala od-

różnić organizacje, które osiągają sukces, od tych, które ponoszą klęskę.

Przywództwo jako zjawisko występujące w kontekście systemowym oznacza, że jest ono podmiotem wielorakich wpływów, takich jak otoczenie czy charakterystyka grupy. Przywódca musi radzić sobie z napięciami, jakie występują między konkurującymi wartościami i oczekiwaniami. Kompleksowość przywódcy, która oznacza zdolności odpowiedzi na złożone czy sprzeczne siły jest kluczowa dla efektywności. Przywódca powinien także posiadać umiejętności społeczne, wiedzę dotyczącą ludzi i sytuacji, krytycznych problemów społecznych jakie mają miejsce w organizacjach, a także reagować na te problemy (złożoność społeczna). Ponadto efektywni przywódcy powinni mieć zdolność do odnalezienia się w różnych rolach (złożoność behawioralna) (Austen 2010). Zdaniem P.F. Druckera: *Nie zarządza się ludźmi. Zadanie polega na prowadzeniu ludzi. Celem jest produktywne wykorzystanie szczególnych zalet i wad każdej osoby* (Drucker 2008: 121).

4. Założenie badawcze i wyniki badań

Badaniami objęto 100 respondentów podzielonych na 2 grupy: pielęgniarki odcinkowe (50 pielęgniarek) i lekarze, którzy nie zajmują stanowiska kierowniczego (50 lekarzy). Uczestnictwo w badaniu było dobrowolne i anonimowe. Badanie przeprowadzono w Wojewódzkim Szpitalu Specjalistycznym w Częstochowie w miesiącach styczniu i lutym 2018 roku. Jako metodę badawczą zastosowano sondaż diagnostyczny, który opierał się na autorskim kwestionariuszu ankiety składającym się z 15 pytań. Kwestionariusz został podzielony na dwie części, w pierwszej ankietowani mieli ponumerować według ich uznania umiejętności od najbardziej ważnych do najmniej, gdzie 1 oznaczało najważniejsze, a 15 najmniej ważne. W drugiej części respondenci oceniali umiejętności swoich przełożonych, w odpowiedzi na pytania oceniające mieli do wyboru 5-stopniową skalę, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie nie, 2- raczej nie, 3- w niewielkim stopniu, 4- raczej tak, 5- zdecydowanie tak.

Celem badania było wykazanie najbardziej oczekiwanych umiejętności kadry kierowniczej według ankietowanych oraz ocenienie umiejętności kierowniczych osób zarządzających.

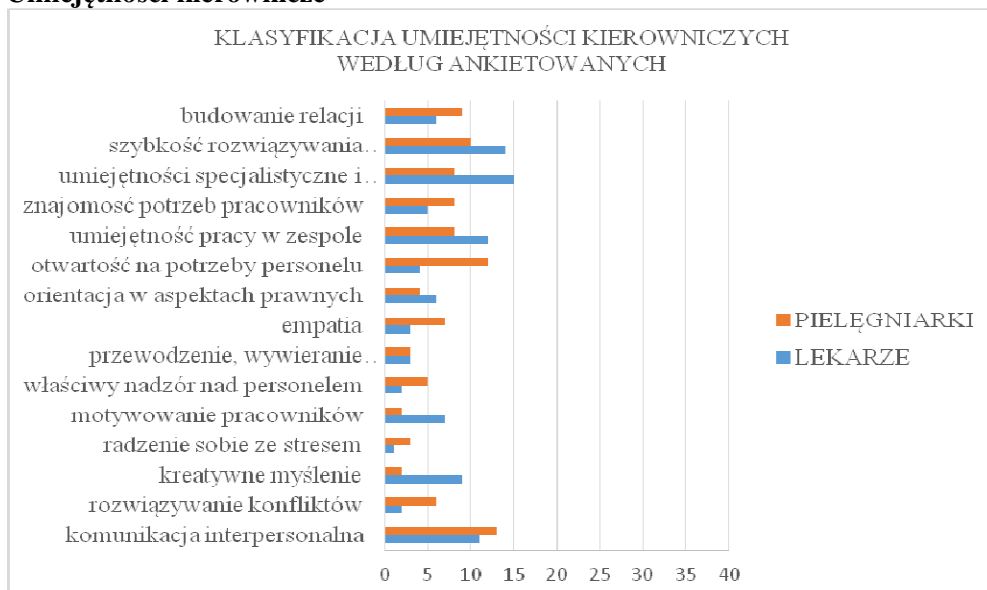
W pionie pielęgniarskim wśród ankietowanych były same kobiety, w pionie lekarskim w badaniu wzięło udział 19 (38 proc.) mężczyzn. Wśród badanych w pionie lekarskim 2 (4 proc.) respondentów miało poniżej 30 lat, w wieku 30-44 lat było 21 osób (42 proc.), w wieku 45-60 lat 27 (54 proc.) osób. Żaden z respondentów nie miał powyżej 60 lat. Wśród badanych w pionie pielęgniarskim żadna z badanych osób nie miała poniżej 30 lat, 12 (24 proc.) badanych osób było w wieku 30-40 lat, 35 (70 proc.) osób mieściło

się w przedziale wiekowym 45-60 lat. Powyżej 60 roku życia było 3 (6 proc.) respondentów. W pionie lekarskim wzięło udział w badaniu 5 (10 proc.) osób z tytułem doktor nauk medycznych, 41 (82 proc.) osób ze specjalizacją oraz 4 (8 proc.) osoby w trakcie specjalizacji posiadający tytuł lekarz medycyny. W pionie pielęgniarskim studia magisterskie posiadało 11 (22 proc.) osób, 28 (56 proc.) osób miało licencjat. Pozostałe 11 (22 proc.) osób to badani mający wykształcenie średnie.

Analizując umiejętności kierownicze, które według respondentów są najważniejsze w zamkniętych placówkach ochrony zdrowia na pierwszym miejscu w pionie lekarskim znalazły się umiejętności specjalistyczne i doświadczenie oczekiwane na danym stanowisku (15 proc.), następnie szybkość rozwiązywania problemu (14 proc.) oraz umiejętność pracy w zespole (12 proc.). W pionie pielęgniarskim pierwsze miejsce zajęła komunikacja interpersonalna (13 proc.), następnie otwartość na potrzeby personelu (12 proc.) i szybkość rozwiązywania problemu (10 proc.). Najmniej ważna dla respondentów okazała się w pionie lekarskim umiejętność radzenia sobie ze stresem (1 proc.) oraz rozwiązywanie konfliktów (2 proc.). W pionie pielęgniarskim najmniej ważne okazały się kreatywne myślenie (2 proc.) oraz motywowanie pracowników (2 proc.).

Wykres 1

Umiejętności kierownicze

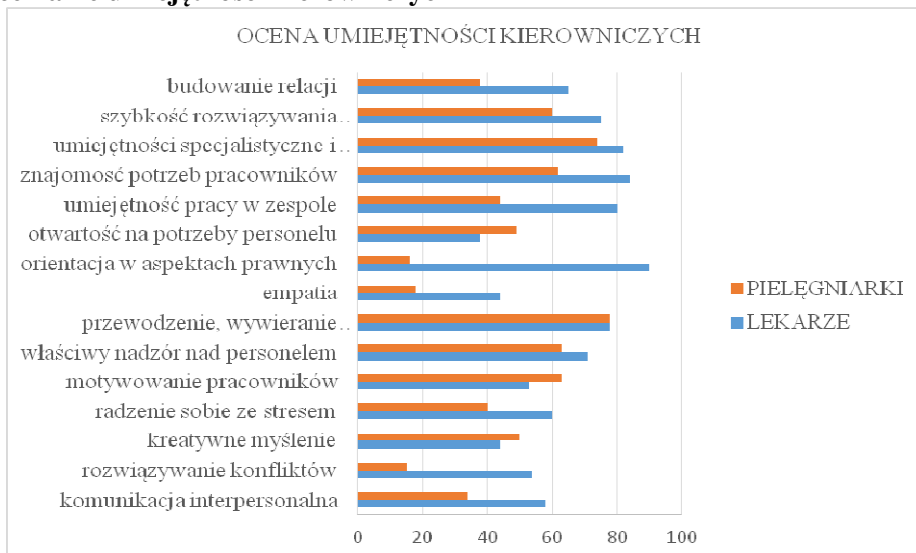


Źródło: badania własne

Oceniając umiejętności zarządzającej kadry w pionie lekarskim najwyższą została oceniona orientacja w aspektach prawnych (90 proc.), potem znajomość potrzeb pracowników (84 proc.) oraz umiejętności specjalistyczne i doświadczenie oczekiwane na danym stanowisku (82 proc.). W pionie pielęgniarskim wyniki przedstawiały się następująco: na pierwszym miejscu przewoźenie, wywieranie wpływu (78 proc.), w dalszej kolejności umiejętności specjalistyczne i doświadczenie oczekiwane na danym stanowisku (74 proc.) oraz właściwy nadzór nad personelem (63 proc.). Najniżej w pionie lekarskim została oceniona otwartość na potrzeby personelu (38 proc.) oraz kreatywne myślenie z empatią (po 44 proc.). W pionie pielęgniarskim najniżej oceniono rozwiązywanie konfliktów (15 proc.) i orientację w aspektach prawnych (16 proc.). Zarówno w grupie lekarzy jak i pielęgniarek wysoko zostały ocenione umiejętności takie jak: komunikacja interpersonalna i szybkość rozwiązywania problemów. Pielęgniarki klasyfikując umiejętności kierownicze najwyższą ustawiły kompetencje miękkie (w tym przypadku: komunikacja interpersonalna, otwartość na potrzeby personelu, budowanie relacji). Lekarze natomiast na pierwszym miejscu umieścili kompetencje twarde (umiejętności specjalistyczne i doświadczenie oczekiwane na danym stanowisku). Umiejętność przewoźenia i wywierania wpływu została sklasyfikowana przez obydwie grupy medyczne na tym samym 7 miejscu otrzymując po 3 proc.

Wykres 2

Ocenianie umiejętności kierowniczych



Źródło: badania własne

Podsumowanie

Badania nie dały jednoznacznej odpowiedzi, które kompetencje według pracowników są najważniejsze w pracy na stanowisku kierowniczym. Niewielkie zróżnicowanie odpowiedzi sugeruje, że jest wiele umiejętności, które charakteryzują dobrego kierownika w placówce ochrony zdrowia. Należy tutaj wymienić: doświadczenie oczekiwane na danym stanowisku, odpowiednią wiedzę, komunikację interpersonalną czy budowanie relacji. Za najmniej istotną cechę uznane zostało kreatywne myślenie oraz radzenie sobie ze stresem. Świadczy to o niedocenianiu jednych z ważniejszych cech, które powinny posiadać osoby obejmujące stanowiska kierownicze. Analizując zbiór umiejętności kadry kierowniczej placówki ochrony zdrowia należy zwrócić uwagę jak ważny przez osoby zarządzające jest rozwój umiejętności, które przez ankietowanych zostały ocenione bardzo nisko. Oceniając umiejętności kierownicze można wnioskować, który z zarządzających jest lepszym menedżerem, a który lepszym przywódcą. Wnioskować należy jednak, że najlepszym kierownikiem jest menedżer pełniący rolę przywódcy. Każda placówka ochrony zdrowia musi reagować na zmiany otoczenia i coraz większe wymagania swoich klientów. Konieczność ewolucji metod zarządzania podmiotami leczniczymi jest bardzo ważna w obliczu transformacji ochrony zdrowia. Dlatego kierownicy muszą stać się efektywnymi menedżerami i aktywnymi przywódcami. Tylko wykorzystanie obydwu postaw prowadzi do oczekiwanych rezultatów. Efektywne funkcjonowanie w sektorze zdrowia wymusza zmianę sposobu myślenia i nabywania nowych umiejętności przez zarządzających.

Bibliografia:

1. Austen A., 2010, *Efektywność przywództwa w organizacji publicznej*, „Organizacja i Zarządzanie”, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, nr 4/12, s. 37.
2. Bukowska-Piestrzyńska A., 2007, *Marketing usług zdrowotnych do budowania wizerunku placówki do zadowolenia klientów*, CeDeWu, Warszawa.
3. Burak A.M., Mućko J., Ferenc A., Tlappo J., 2015, *Specyfika zachowań przywódczych kadry kierowniczej współczesnej ochrony zdrowia*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne”, vol. 5 nr 1 (styczeń-marzec).
4. Deschamps J.P., 2010, *Liderzy innowacyjności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
5. Drucker P.F., 2004, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa.
6. Drucker P.F., 2008, *Myśli przewodnie*, Wyd. M.T. Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
7. Filipowicz G., 2014, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

8. Frąckiewicz-Wronka A., 2007, *Organizacja publiczna jako środowisko pracy menedżera*, [w:] M. Laszuk (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
9. Frąckiewicz-Wronka A., Austen-Tynka A., 2009, *Przywództwo w ochronie zdrowia*, ABC, Warszawa.
10. Głowacka M.D., Galicki J., Mojs E., 2009, *Zarządzanie kapitałem opieki zdrowotnej*, ABC Warszawa.
11. Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie zasób czy kapitał*, Wolters Kluwer, Warszawa.
12. Janowska Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
13. Jerzyk E., 2011, *Wzmacnianie kreatywności pracowników w procesach innowacyjnych*, [w:] Mruk H., Nestorowicz R. (red.), *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
14. Klimczak B., 2003, *Mikroekonomia*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
15. Kunecka D., 2012, *Aktualne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze usług medycznych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Ekonomiczne Usług 96, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
16. Mojs E., Głowacka M.D., 2012, *Samoocena a nabywanie kompetencji menedżerskich*, w: *Prawo i psychologia w ochronie zdrowia*, [w:] Głowacka M.D., Mojs E., (red.), Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Pająk K., Zduniak A., 2003, *Kierownik w XXI wieku. Determinanty psychospołeczne sukcesu*, Dom Wydawniczy Elipsa Warszawa-Poznań.
18. Swayne L.E., Duncan W.J., Ginter P.M., 2012, *Zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia*, Wolters Kluwer, Warszawa.
19. Szu-Fang Ch., 2013, *Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development*, "Journal for Workforce Education and Development", Vol. 6, Iss.1.
20. Wenerska A., 2016, *Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
21. Witczak I., 2009, *Ekonomika szpitala*, CeDeWu, Warszawa.
22. Wyrębek H., 2013, *Znaczenie przywództwa w procesie zarządzania organizacjami o strukturach zhierarchizowanych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce, nr 99.

Skills of a Leader, a Manager in Managing a Modern Health Care Facility

Summary

Modern health care management apply high requirements to management staff. The aim of the article is to show how healthcare entity manager must act as, so his management was effective and powerful, and which skills are essential to act as a manager. There have been analysed the differences between team leadership and team management. There have been carried out the researches that showed what were the expectations to the management staff. There have been also estimated skills that management staff represents. These researched skills have an enormous impact on modern healthcare facilities through human's potential management. They also indicate the role played by the manager.

Key words: healthcare management, leader, manager.

RECENZJA

Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wydanie III, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, ss. 396.

Teza, że współczesna gospodarka oparta jest przede wszystkim na wiedzy, stała się już banałem. Spotkać się z nią można w niemal każdym opracowaniu dotyczącym zarządzania, teorii organizacji a nawet ekonomii. Pojęcie wiedzy jest niezmiernie szerokie, jednak z pewnego punktu widzenia wiedza związana jest ściśle z ludźmi w organizacji. O ile dane i informacje można gromadzić i przechowywać niezależnie od pracowników, o tyle wiedza w organizacji jest ściśle z nimi związana. To oni bowiem, dzięki swoim kompetencjom, wnoszą wiedzę do organizacji. To pracownicy wykorzystują posiadane przez organizację zasoby informacji, dzięki czemu mogą tworzyć jej przewagę konkurencyjną.

Aby wyjaśnić bliżej ten proces należy odwołać się do kluczowego pojęcia, jakim są kompetencje. Tadeusz Oleksyn poświęcił temu zagadnieniu recenzowaną książkę, której trzecie już wydanie ukazało się w roku 2018. Świadczy to o dużym zapotrzebowaniu na wiedzę tak praktyczną, jak i teoretyczną na temat roli kompetencji we współczesnych organizacjach. To blisko 400 - stronicowe opracowanie stanowi wyczerpujące ujęcie tej problematyki. W tekście znaleźć można wiele osobistych refleksji Autora – zna on bowiem dziedzinę zarządzania organizacji także od strony praktycznej, głównie jako konsultant.

Zarządzanie kompetencjami to niezwykle szeroka dyscyplina, wskazuje na to już sam spis treści, na który składa się siedem rozdziałów. Na pierwszy rzut oka książka zaczyna się dość konwencjonalnie, ponieważ rozdział pierwszy poświęcony jest wyjaśnieniu pojęć i relacji. Często od studentów można usłyszeć, że nie lubią uczyć się „suchych definicji” i „pustych formułek”. Niestety, często dzisiaj dla „uproszczenia wyводу” unika się definiowania terminów nawet w dyskursie naukowym. Jak jednak rozważać szczegółowe kwestie zarządzania kompetencjami nie uściślwszy wcześniej, np. czym się one różnią od kwalifikacji? To podstawowy wymóg uczciwego wykładu w każdym obszarze nauki i nie tylko nauki. Rozdział drugi poświęcony jest charakterystyce najważniejszych kompetencji; rozdział trzeci nosi tytuł: *Przywództwo, przywódcy i ich style*; rozdział czwarty – *Wymiary przywództwa*; rozdział piąty – *Kompetencje wybranych grup zawodowych z sektora przedsiębiorstw*; rozdział szósty – *Kompetencje wybranych grup*

zawodowych; rozdział szósty – *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*; rozdział siódmy – *Zarządzanie własnymi kompetencjami*.

Różnorodność zagadnień jest więc ogromna. Uwagę zwraca przede wszystkim odróżnienie kompetencji pracowników od kompetencji organizacji. Autor wskazuje nawet na kompetencje społeczne organizacji, do których zalicza między innymi public relations, kodeksy etyczne, kształtowanie społecznej kultury organizacji oraz działania często zaliczane do Corporate Social Responsibility (łagodzenie problemów społecznych, poszanowanie środowiska naturalnego itp.).

Jeśli przyjrzeć się kompetencjom organizacji sensu stricto, to okazuje się, że kompetencje pracowników są według autora ich częścią, a kompetencje niezależne od pracowników to takie, które zostały przejęte z zewnątrz organizacji, jak np. licencje i patenty. Jest to bardzo szerokie rozumienie terminu „kompetencje”, wykraczające poza zwyczajowy uzus. Trudno całkowicie zgodzić się z takim ujęciem problemu, ponieważ kompetencje organizacji można sprowadzić do kompetencji jej pracowników. To oni bowiem niejako „wnoszą” kompetencje do organizacji. Jeśli jednak uznać, że nauki o zarządzaniu, zwłaszcza w zakresie odnoszącym się do funkcjonowania ludzi w organizacji, są w istocie naukami humanistycznymi czy społecznymi, stwierdzić można, że różne ujęcia tych samych problemów nie muszą się wykluczać.

Wracając do rozważań pojęciowych, pierwotnie znaczenie terminu „kompetencje” znaczyło tyle, co uprawnienia do sprawowania jakiejś funkcji, czy też zajmowania danego stanowiska. W tym znaczeniu mówi się na przykład o zakresie kompetencji, co może oznaczać zakres obowiązków ale także i władzy. W odniesieniu do umiejętności natomiast używało się raczej terminu kwalifikacje. Z czasem termin kompetencje rozszerzył swoje znaczenie i odnosi się właściwie do obydwu wskazanych powyżej dziedzin, stąd niekiedy lepiej uściślić, w jakim znaczeniu używa się tego pojęcia. Warto przy tym podkreślić, że szukając szerszej dziedziny, do jakiej zaliczyć można zagadnienie kompetencji, wskazać należy na kapitał ludzki organizacji. Tak więc inwestycje w kompetencje pracowników podnoszą jednocześnie wartość kapitału ludzkiego organizacji, a co za tym idzie, wartość całego jej kapitału. Wydatki na wzrost kwalifikacji traktowane więc powinny być nie jako koszt, jak to często traktują pracodawcy, lecz jako inwestycja. Jeśli jednak przyjmie się perspektywę inwestycji a nie kosztów, pamiętać należy, że nakłady poniesione w tym zakresie powinny się zwrócić w przewidzianym okresie. Zasada zwrotu z inwestycji obowiązuje w przypadku kwalifikacji tak samo, jak w przypadku innych rodzajów inwestycji. Jednak zasady przewi-

dywania rentowności inwestycji w odniesieniu do kapitału ludzkiego w ogólności, a kwalifikacji w szczególności, jest o wiele trudniejsze niż w przypadku innego rodzaju inwestycji. W grę wchodzi mianowicie także tzw. miękkie kompetencje, jak np. uczciwość, lojalność, pracowitość, komunikatywność itd. Stąd potrzeba opracowania zasad zarządzania kompetencjami, czemu omawiana pozycja poświęcona jest w całości.

Czym więc jest zarządzanie kompetencjami? Jeżeli przyjąć za Tadeuszem Pszczołowskim, że zarządzanie polega na takim dysponowaniu zasobami organizacji, aby mogła osiągać założone cele, kompetencje zaliczyć można z pewnością do zasobów. Jakiego rodzaju są to zasoby, jakie pełnią funkcje, jak je pozyskiwać i jak je wykorzystywać z pożytkiem dla efektywności organizacji, to są pytania, na które czytelnik może znaleźć odpowiedź na łamach „Zarządzania kompetencjami”. Pojęcia „zasoby” w przypadku kwalifikacji należy używać z pewnymi zastrzeżeniami. Chodzi bowiem o to, że kwalifikacje posiadają głównie ludzie, a tych nie należy utożsamiać wyłącznie z zasobami. To dlatego dosłowne tłumaczenie z języka angielskiego terminu „Human Resources” jako „zasoby ludzkie” brzmi w języku polskim dehumanizująco. Ale na to nie ma już chyba rady, gdyż określenie „zasoby ludzkie” jest, jak się wydaje, nie do usunięcia ani z polskiego języka naukowego, ani potocznego. A trzeba podkreślić, że według Tadeusza Oleksyna nawet termin „zarządzanie ludźmi” wydaje się niewłaściwy, z tych samych powodów, dla których wątpliwości budzą zasoby ludzkie.

W przypadku kompetencji jedna kwestia wydaje się niepodważalna. Chodzi o to, że – zdaniem Tadeusza Oleksyna - muszą one wносить do organizacji pewną istotną wartość, tym samym podnosząc wartość organizacji jako całości. To właśnie dzięki swoim kompetencjom pracownicy tworzą wartość organizacji. Jednak wszystkie kompetencje pracowników muszą dać coś więcej ponad swoją prostą sumę. To coś nazywa się właśnie wartością dodaną. Ale musi być spełnionych kilka warunków. Kompetencje, podobnie jak inne zasoby, muszą być funkcjonalne z perspektywy celów organizacji. Jeśli zasoby (w tym kompetencje) są niefunkcjonalne, wtedy stają się ciężarem dla organizacji. To z tego powodu zapotrzebowanie na nie musi być planowane na długo przed podjęciem jakichkolwiek działań z zakresu rekrutacji i selekcji personelu. W przeciwnym razie organizacja może płacić za bardzo kosztowne, ale niepotrzebne umiejętności, doświadczenie i wiedzę swoich pracowników.

Jakie więc funkcje można wyodrębnić w zarządzaniu kompetencjami? Tadeusz Oleksyn przedstawia to następująco:

- Analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji potrzebnych w organizacji,
- Doprowadzenie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwych miejscach i właściwym czasie,
- Zachęcenie ludzi do zdobycia i rozwijania potrzebnych kompetencji.

Powyższa typologia wskazuje na szereg podobieństw między kompetencjami i innymi typami zasobów, z jedną jednak różnicą. Ludzie wnoszący do organizacji, czy też firmy, określone kompetencje, sami mogą je rozwijać. Pytanie, jakie się nasuwa, to jak zachęcać pracowników do rozwoju swoich kompetencji? Czy organizacja ułatwia rozwój kompetencji przez swoich pracowników, czy też utrudnia. Warto podkreślić, że kiedy w grę wchodzi zaawansowane kompetencje, ludzie często odczuwają swojego rodzaju „przymus rozwoju”. Wiedza w takich dziedzinach rozwija się tak szybko, że nie sposób „stać w miejscu”. i nie chodzi tylko o kwestie finansowe (aby nie wypaść z rynku), lecz dla takich pracowników wiedza staje się wartością samą w sobie. Pracownicy ci często poszukują firm przede wszystkim pod względem potencjalnych możliwości rozwoju kompetencji.

Wcześniej jednak organizacja powinna zdefiniować kluczowe kompetencje, czyli takie, które w największym stopniu decydują o wartości dodanej, podnoszącej przewagę konkurencyjną organizacji na rynku dóbr i usług. Tadeusz Oleksyn pisze nawet o „portfelu kluczowych kompetencji”. Muszą być one wyraźnie zdefiniowane, a ich rozwój powinien być jednym z jej głównych celów organizacji.

Na uwagę w recenzowanej monografii zasługuje omówienie podmiotów i poziomów zarządzania kompetencjami, gdyż funkcja ta wykracza daleko poza granice pojedynczej organizacji czy przedsiębiorstwa. Okazuje się bowiem, że kompetencje są zasobem nie tylko organizacji, ale regionu, całego kraju, a także organizacji ponadpaństwowych, jak np. Unia Europejska. Tadeusz Oleksyn wyróżnia następujące poziomy zarządzania kompetencjami:

- poziom indywidualny,
- poziom organizacji
- poziom lokalny (gminy, powiaty itp.) ,
- poziom regionalny,
- poziom ponadnarodowy.

Takie podejście do zarządzania kompetencjami jest o tyle ważne, iż uświadamia, że przedsiębiorstwo jest tylko jednym z ogniw dożył bardziej złożonego procesu i że planowanie zapotrzebowania na kompetencje powinno zacząć

się przynajmniej na poziomie regionalnym. Przedsiębiorstwa korzystają bowiem z lokalnego rynku pracy, można nawet użyć określenia z „lokalnego rynku kompetencji”. To z tego powodu samorządy współpracują z uczelniami w regionie, a te z kolei z przedsiębiorcami. Tylko taki przepływ informacji pozwala na zapewnienie potrzebnych kwalifikacji. Dużym błędem była w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia prawie całkowita likwidacja w Polsce szkolnictwa zawodowego. Decyzja taka oparta była na nieprawdziwym założeniu, że w najbliższym czasie rosnąć będzie zapotrzebowanie wyłącznie na wysokokwalifikowanych specjalistów i to z dyplomami wyższych uczelni, tak jakby w gospodarce opartej na wiedzy tak zwani fachowcy (np. hydraulicy) nie byli potrzebni. Zarządzanie kompetencjami odbywa się też na poziomie ponadnarodowym. Typowym przykładem jest funkcjonowanie Międzynarodowej Organizacji Pracy, czy na przykład Deklaracji Bolońskiej (przyjętej także przez te kraje europejskie, które do UE nie należą, a nawet Turcję, czy kraje kaukaskie) regulującej edukację wyższą w obszarze całej Unii Europejskiej.

Na szczególną uwagę zasługuje poziom indywidualny, czyli zarządzanie przez pracowników własnymi kompetencjami. Zagadnieniu temu Tadeusz Oleksyn poświęca osobny - siódmy - rozdział pt. *Zarządzanie własnymi kompetencjami*. Każdy bowiem zarządza swoim kompetencjami bardziej lub mniej świadomie. To właściwie pracownik jest głównym podmiotem tego rodzaju zarządzania. Przedsiębiorstwo lub organizacja mogą mu w tym pomagać lub przeszkadzać. Na uwagę zasługuje podrozdział o dobrych praktykach w zarządzaniu własnym rozwojem, który zaczyna się od wyznaczania sobie celów streszczony w kilku punktach:

- Ustalenie „indeksu wartości”,
- Wyprowadzenie celów z uznawanych wartości,
- Uczynienie celów punktem wyjścia dla planowania,
- Realizacja planów bez względu na przeszkody i niepowodzenia.
- Dążenie do satysfakcji z osiągniętych celów i (co ważne) umiejętności jej odczuwania.

Jak widać, cieszyć się z własnych osiągnięć też trzeba umieć. Satysfakcja z osiągniętych celów daje energię do podejmowania dalszych wyzwań, a umiejętność samomotywacji także można zaliczyć do kompetencji.

Trudno omówić wszystkie aspekty zarządzania kompetencjami poruszone w książce Tadeusza Oleksyna. Co prawda nie powinno się recenzować tekstów, zwracając uwagę na to, czego tam nie ma, jednak pewna uwaga nasuwa się autorowi niniejszego tekstu z nieodpartą siłą. Autor *Zarządzania*

kompetencjami pisze o tym, jak zarządzać kompetencjami jako najważniejszym zasobem organizacji, np. jak je rozpoznawać, rozwijać u pracujących już pracowników, jak badać i pozyskiwać. Piszącemu te słowa, jako wieloletniemu wykładowcy na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej trudno jednak abstrahować od pytania: jak uczyć kompetencji? Jakich kompetencji uczyć i jak oceniać kompetencje nabyte przez studentów, a później absolwentów. Badania prowadzone wśród amerykańskich menedżerów, którzy odnieśli sukces w biznesie wykazały, że większość z nich nie była wybitnymi studentami. Poza tym zapotrzebowanie na kompetencje zmienia się tak szybko, że po skończeniu studiów mogą się one stać nieaktualne. Jeśli można pokusić się o jakąś refleksję w tej kwestii, to ta, która nasuwa się jako pierwsza, choć nie wydaje się szczególnie odkrywcza, ale warta przypomnienia. W pierwszej kolejności należy uczyć przyszłych menedżerów, jak się uczyć, jak dopasowywać swoje kompetencje do ciągle zmieniających się wymogów zewnętrznych. Dotyczy to nie tylko menedżerów, ale w zasadzie wszystkich pracowników, ponieważ dzisiaj każdy jest specjalistą. Jak to jednak robić w ramach uczelnianych struktur promujących bardziej tych „wiedzących”, niż tych „pytających”? Jest to jednak zupełnie inne zagadnienie, wymagające odrębnych badań i oddzielnego opracowania.

Jedna z cech dobrych tekstów polega na tym, że otwierają pole do dalszych refleksji i badań. Ten warunek książka Tadeusza Oleksyna niewątpliwie spełnia. Trudno przy tym nie zwrócić uwagi na bogactwo i różnorodność poruszonej w niej tematyki oraz połączenie nauki z praktyką, dzięki czemu omawiana pozycja może stać się wartościową lekturą tak dla czytelników z kręgów naukowych, jak i praktyków biznesu. Trzeba też podkreślić, że problematyka kompetencji nabiera szczególnego znaczenia w dobie koncepcji Industry 4.0, w którym nie tylko wzrasta znaczenie zaawansowanych technologii, ale wręcz zanika granica między człowiekiem i technologią. Poruszanie się w tak złożonym świecie samo w sobie staje się nieznaną wcześniej kompetencją.

Leszek Cichobłaziński
Politechnika Częstochowska

Wiodącym tematem pisma są problemy dotyczące szeroko rozumianych zagadnień pracy, jej miejsca w systemach wartości i strategiach życiowych jednostek. Podejmujemy te różnorodne wątki pracy w ujęciu: globalnym i lokalnym, makrospołecznym i indywidualnym, które mieszczą się w humanistycznej, aksjologicznej perspektywie. Praca ludzka ma rozmaite wymiary: organizacyjny, techniczny, technologiczny, psychologiczny i społeczny. Nas interesuje przede wszystkim ten wymiar, w centrum którego znajduje się jednostka. Zmieniający się kontekst życia społecznego, gospodarczego i politycznego, zarówno w Polsce jak i na świecie, generuje cały szereg problemów, sytuacji i trudnych rozstrzygnięć, odnoszących się również do pracy, jej form organizacyjnych, zatrudnienia czy samej treści pracy. Stąd też wśród zagadnień, wokół których się skoncentrujemy znajdują się m.in. te dotyczące:

- zmiany treści, form pracy i zatrudnienia w perspektywie społeczeństwa informacyjnego,
- procesów integracyjnych w Europie, poprzez nabywanie wielokulturowych kompetencji działania w sytuacji pracy,
- różnicującego się stosunku jednostki do pracy i ról zawodowych,
- relacji pracodawca – pracownik,
- zmiany wymagań kwalifikacyjnych,
- miejsca pracy w systemach wartości jednostki,
- powstawania i rozwiązywania konfliktów w sytuacji pracy,
- tworzenia i aplikowania programów humanizujących stosunki pracy i poprawiających jakość pracy,
- ideologii zawodowych i etyki pracy,
- roli związków zawodowych we współczesnych stosunkach pracy,
- roli marketingu komunikacyjnego (w tym public relations) w stosunkach pracy.

Zapraszamy zatem do współpracy i zgłaszania do publikacji artykułów, komunikatów, doniesień, informacji, interesujących case studies i recenzji. Zaproszenie kierujemy zarówno do naszych stałych współpracowników, jak i tych wszystkich, którzy zechcą tworzyć wizerunek „**Humanizacji Pracy**” jako pisma, które problem humanistycznego sensu pracy ludzkiej uznaje za podstawowy.

„Humanizację Pracy” zaprenumerować można wyłącznie
u wydawcy. Zamówień i wpłat należy dokonywać
poprzez Wydawnictwo Uczelni:

Wydawnictwo Naukowe „**NOVUM**” sp. z o. o.

ul. Wyszogrodzka 22a

09-402 Płock

tel. 24 364 94 94

fax 24 364 94 95

<http://www.wnn.pl>

Wpłaty należy dokonać na konto:

BGŻ o/Płock 84 203000451110000000157770

Prenumeratę zagraniczną przyjmuje:

CHZ „**Ars Polona**” S.A.

ul. Obrońców 25

03-933 WARSZAWA

Wszelkie informacje związane z prenumeratą i zakupem pojedynczych numerów „Humanizacji Pracy” uzyskać można w Wydawnictwie Naukowym „**NOVUM**” sp. z o. o

II KONFERENCJA NAUKOWA

PRZYSZŁOŚĆ HR Z PERSPEKTYWY NAUKI I BIZNESU PRZYWÓDZTWO 3.0



AKADEMIA
EKONOMICZNO-HUMANISTYCZNA
W WARSZAWIE

! Collegium Civitas

Warszawa, 15 listopada 2018

pracuj.pl



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Zadanie finansowane ze środków Ministerstwa
Nauki i Szkolnictwa Wyższego na podstawie
umowy nr 812/P-DUN/2018, przeznaczonych na
działalność upowszechniającą naukę.

WOLNO NAUKOWA
HUMAN RELATIONS
HR
AEH w Warszawie



personel
zarządzanie



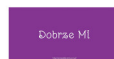
INFOR.PL

ASSESSMENT SYSTEMS

hrpolska.
PORTAL BRANŻOWY



NEWSPOINT



benefit