

Humanizacja pracy

ISSN 1643 7446

Redakcja naukowa
Małgorzata Baran

humanizacja pracy 4 (294) 2018 (LI)

4 (294) 2018 (LI)

KOLEGIUM REDAKCYJNE

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

RADA PROGRAMOWA

Waldemar Bańka (przewodniczący), *Werner Fricke*, *Lesław 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
Małgorzata Baran**

4 (294) 2018 (LI)

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Małgorzata Baran

SEKRETARZ: Radosław Knap

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

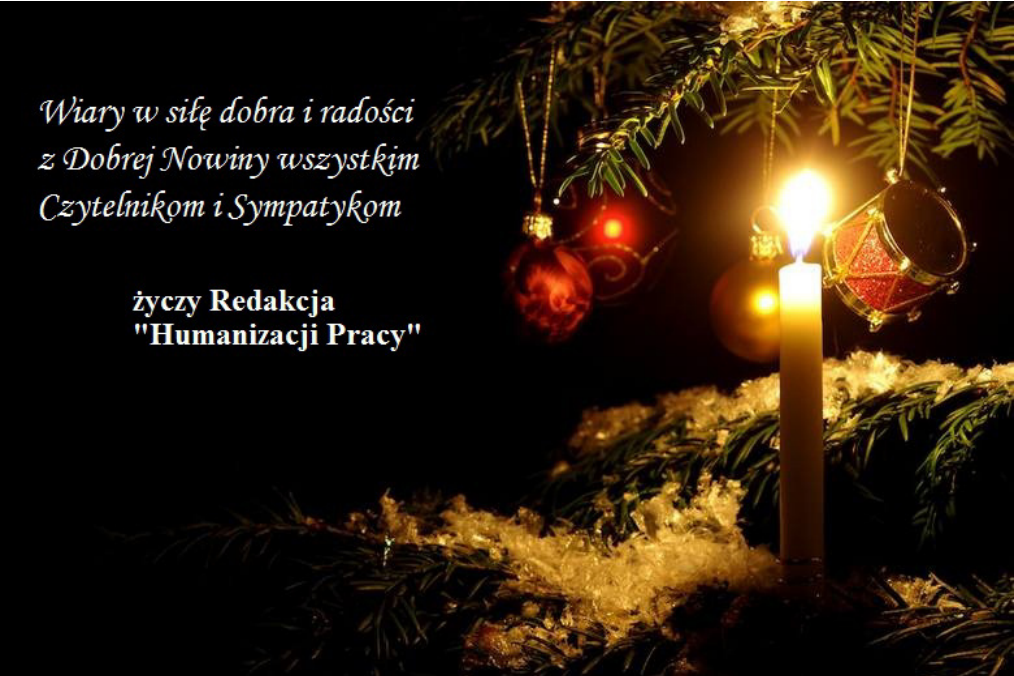
REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

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.

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

PŁOCK 2018

PL ISSN 1643 – 7446

A photograph of a lit candle on a Christmas tree branch. The candle is lit, casting a warm glow. The tree is decorated with red and gold ornaments. Snow is piled up at the base of the branch. The background is dark, making the candle and ornaments stand out.

*Wiary w siłę dobra i radości
z Dobrej Nowiny wszystkim
Czytelnikom i Sympatykom*

**życzy Redakcja
"Humanizacji Pracy"**

Wykaz recenzentów Humanizacji Pracy za rok 2018

Felicjan Bylok, Małgorzata Duda, Elżbieta Firlit, Lesław H. Haber, Zdzisława Janowska, Elżbieta Kolasińska, Jolanta Kopka, Łukasz Kutyló, Jan Maciejewski, Beata Pawłowska, Urszula Swadźba

Lista dostępna jest również na stronie internetowej czasopisma

SPIS TREŚCI

ARTYKUŁY

| | |
|--|------------|
| Barbara A. Sypniewska | |
| Analiza i charakterystyka czynników wpływających na satysfakcję z pracy ... | 13 |
| Aneta Kuźniarska | |
| Controlling personalny jako narzędzie wspomagające tworzenie | |
| zrównoważonego personelu w organizacji | 31 |
| Olga Rawa-Siarkowska | |
| Anomia pracownicza w grupach zróżnicowanych pokoleniowo | 47 |
| Michał Rafalik, Jacek Woźniak | |
| Postrzeżenie uczciwości nowych i tradycyjnych narzędzi selekcyjnych | 61 |
| Agnieszka Szymankowska | |
| Współczesne wyzwania w zakresie rekrutacji pracowników | 79 |
| Marta Młokosiewicz | |
| Budowanie relacji w miejscu pracy jako wyzwanie dla współczesnych | |
| organizacji | 95 |
| Piotr Kępski | |
| Zarządzanie relacjami z absolwentami jako element marketingu partnerskiego | |
| uczelni | 109 |
| Witold Dobrołowicz | |
| O umyśle menedżera w świetle nowych testów | 123 |
| Urszula Zając-Pałdyna | |
| Skuteczność systemów poleceń w pozyskiwaniu pracowników | 141 |
| Bogusława Ziółkowska, Dorota Szmit | |
| Zarządzanie jakością usług medycznych świadczonych w zamkniętej placówce | |
| zdrowia a zaangażowanie personelu pielęgniarskiego | 157 |

RECENZJA

| | |
|--|-----|
| Edyta Janus, <i>Terapeuci zajęciowi w Polsce. Role zawodowe, kształcenie i perspektywy rozwoju zawodu</i> , Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, ss.192- recenzent Barbara Ober- Domagalska | 173 |
| Spis treści czasopisma „Humanizacja Pracy” za rok 2018 | 181 |

CONTENS

ARTICLE

| | |
|---|-----|
| Barbara A. Sypniewska | |
| Analysis and Characteristics of Factors Affecting the Job Satisfaction | 13 |
| Aneta Kuźniarska | |
| Personnel Controlling as a Tool to Support Creating Sustainable Personnel in an Organization | 31 |
| Olga Rawa –Siarkowska | |
| Employee Anomie in Generationally Diversified Groups | 47 |
| Michał Rafalik, Jacek Woźniak | |
| Fairness Assessment of Traditional and New Selection Tools | 61 |
| Agnieszka Szymankowska | |
| Contemporary Challenges in the Recruitment of Employees | 79 |
| Marta Młokosiewicz | |
| Building Relationships in the Workplace as a Challenge for Modern Organizations | 95 |
| Piotr Kępski | |
| Management of Alumni Relations in the Context of University Partnership Marketing | 109 |
| Witold Dobrołowicz | |
| About a Manager’s Mind in the Light of the New Test | 123 |
| Urszula Zając- Pałdyna | |
| Effectiveness of Employee Referral Programs in Sourcing Employees | 141 |
| Bogusława Ziółkowska, Dorota Szmit | |
| Quality Management of Medical Services Provided in the Hospital vs. Work Engagement of Nursing Staff | 157 |

REVIEW

| | |
|---|-----|
| Edyta Janus, <i>Occupational therapists in Poland. Professional roles, education and career prospects</i> , Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, ss.192 - reviewer Barbara Ober- Domagalska | 173 |
| Table of contents of the journal “Humanizacja Pracy” for 2018 | 181 |

СОДЕРЖАНИЕ

НАЗВАНИЕ СТАТЬИ

Барбара А. Сышнеvsка

Анализ и характеристика факторов, влияющих на удовлетворенность работой 13

Анета Кужнярска

Кадровый controlling (контролинг) как инструмент поддержки создания устойчивого персонала в организации 31

Ольга Рава-Сярковска

Трудовая аномия в разных группах поколений 47

Михал Рафалик, Вацек Возьняк

Восприятия честности новых и традиционных инструментов выбора 61

Агнешка Шиманковска

Современные вызовы в сфере подбора персонала 79

Марта Млокосевич

Построение отношений на рабочем месте как вызов для современных организаций 95

Петр Кепски

Управление взаимоотношениями с выпускниками как элемент партнерского маркетинга университета 109

Витолд Добролович

О способе мышления менеджера в свете новых тестов 123

Уршула Зайоц-Палдина

Эффективность командных систем при поиске сотрудников 141

Богуслава Зюлковска, Дорота Шмит

Взаимосвязь между управлением качеством медицинских услуг, предоставляемых в закрытом медицинском учреждении и участием медсестринского персонала 157

РЕЦЕНЗИЯ

Эдыта Янус, **Трудотерапевты в Польше. Профессиональные роли, обучение и перспективы развития профессии**, Издательство Difin, Варшава 2018, 192 с.

– рецензент Барбара Обер-Домагальска 173

Содержание журнала «Трудовая гуманизация» за 2018 год 181

Barbara A. Sypniewska

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania

agata.sypni@op.pl

Analiza i charakterystyka czynników wpływających na satysfakcję z pracy

Abstrakt

Celem artykułu jest prezentacja wyników badania własnego przeprowadzonego w roku 2012 i powtórnego w roku 2017, dotyczącego satysfakcji z pracy. Celem porównawczego badania własnego była identyfikacja wraz z oceną istotności poszczególnych czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie z pracy oraz porównanie wyników z oceną zależności w badanych okresach – roku 2012 i roku 2017. W procesie badawczym starano się odpowiedzieć na pytania: jakie czynniki wpływają na satysfakcję z pracy pracowników w roku 2012 i 2017? czy istnieje zależność pomiędzy badanymi okresami a poszczególnymi czynnikami wpływającymi na satysfakcją z pracy? czy istnieje zależność pomiędzy badanymi okresami a satysfakcją z pracy?

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, pracownik, zadowolenie.

Wprowadzenie

Sukces każdej organizacji zależy od usatysfakcjonowanych pracowników, ich nastawienia do samej organizacji, miejsca pracy, charakteru wykonywanej pracy, atmosfery w pracy wynikającej ze stosunków ze współpracownikami i przełożonym. Gdy organizacja zaspokaja potrzeby swoich pracowników stwarzając warunki do osobistego rozwoju, może liczyć na wzrost ich zadowolenia co w konsekwencji przekłada się na wzrost wydajności i jakości wykonywanej pracy. Wysoki poziom satysfakcji z pracy sprawia, że pracownicy są bardziej lojalni, wykazują się większą inicjatywą, wyższym poziomem zaangażowania w pracę i jednocześnie niższą absencją. Praca staje się mobilizującym motorem do jeszcze większej aktywności zawodowej i pozazawodowej. Gdy jednak organizacja nie zaspokaja indywidualnych potrzeb pracowników postawa pracowników wobec pracy staje się negatywna, charakteryzuje się brakiem utożsamienia z firmą, a absencja osiąga wysokie wyniki. Nieusatysfakcjonowani pracownicy generują coraz wyższe kosz-

ty z tytułu długich przerw w pracy, a to z kolei ma bezpośredni wpływ na efektywność pracy i jej wyniki.

Pracownicy szukają satysfakcjonujących warunków pracy i uznania zarówno w aspekcie finansowym jak i pozafinansowym, a spełnienie ich oczekiwań zgodnie z normą wzajemności zachęci ich do odwzajemnienia się w pozytywnej postawie i zachowaniach w stosunku do pracy i organizacji (Cropanzano, Mitchell 2005: 874–900; Tekleab, Chiaburu, 2011: 460–466). Celem artykułu jest prezentacja wyników badania własnego przeprowadzonego w roku 2012 i powtórnego w roku 2017 dotyczącego satysfakcji z pracy. Celem porównawczego badania własnego była identyfikacja wraz z oceną istotności poszczególnych czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie z pracy oraz porównanie wyników z oceną zależności w badanych okresach – roku 2012 i roku 2017. Prezentowane wyniki badania stanowią część projektu badawczego, które zostało przeprowadzone w roku 2012 na grupie 215 respondentów oraz w roku 2017 na grupie 975 respondentów.

1. Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy najczęściej określana jest jako postawa człowieka do świadczonych przez niego obowiązków zawodowych. Termin satysfakcja z pracy często zamiennie używany jest jako zadowolenie z pracy oraz satysfakcja zawodowa. Według D. Schultz i S. Schultz na satysfakcję z pracy mają wpływ: wiek, płeć, rasa, zdolności poznawcze, umiejętności, doświadczenie zawodowe oraz cechy psychologiczne jak: stabilność emocjonalna, umiejętność przystosowania się oraz dążenie do osiągnięć. Niektóre badania sugerują, że satysfakcja z pracy jest bardziej napędzana przez cechy osobowości niż zewnętrzne czynniki (Rybak 2013: 75). Zajęcie się tematyką satysfakcji z pracy na początku XX wieku spowodowało zainteresowanie systemami zarządzania, zarządzania kapitałem ludzkim, rozwojem polityki personalnej. W Polsce zagadnieniem tym zajmowało się wielu socjologów i psychologów jak: G. Bartkowiak, E. Masłyk – Musiał, H. Januszek, J. Sikora i inni (Rybak 2013: 75).

Pojęcie satysfakcji wywodzi się ze szkoły humanistycznej, za którą opowiadał się A. Maslow, twierdząc, iż (...) *ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb w ich kolejności hierarchicznej, zaczynając od potrzeb fizjologicznych, następnie bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji. Dopiero w momencie odczucia satysfakcji z zaspokojenia potrzeb niższego rzędu ludzie przejdą do realizacji kolejnych pragnień* (za:Kopertyńska 2009: 254). Koncepcja A. Maslowa wyjaśnia zachowania człowieka jako stałe dą-

żenie do zaspokojenia potrzeb, nie tylko pod wpływem stanów emocjonalnych. Rozwój osobowości człowieka sprawia, że mniejszą uwagę przywiązuje się do zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, a większą do znajdujących się na wyższym poziomie w hierarchii. Współcześni badacze polemizują z A. Maslowem twierdząc, że nawet człowiek zagłodzony, może odczuwać potrzebę wyższego rzędu (Lenik 2012: 26). Za mankament teorii Maslowa uważana jest także kolejność występowania potrzeb. Człowiek może realizować jednocześnie kilka potrzeb np. praca zaspokaja potrzeby biologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i samorealizacji (Borkowska 2006: 322).

Zagadnienie satysfakcji z pracy znajduje swoje odniesienie w koncepcji F. Herzberga. Teoria ta skupia się na przyczynach wywołujących zadowolenie lub niezadowolenie z pracy i realizowanych zadań w oparciu o czynniki satysfakcji i higieny psychicznej (Gros 2003: 90). Wykluczenie negatywnych czynników zewnętrznych (higieny) nie zapewni odpowiedniej motywacji pracowników. Dwuczynnikowa koncepcja F. Herzberga pokazuje, że motywacja poprzez czynniki satysfakcji dostarcza większego zadowolenia u pracowników niż czynniki higieny (Deesselle, Conklin 2010: 20-30). W literaturze przedmiotu satysfakcję odnosi się do zadowolenia z pracy jako postawy, czyli zbioru przekonań i opinii na temat wykonywanej pracy, uwzględniając składniki emocjonalne towarzyszące tej pracy oraz zachowaniu pracownika, które jest powodowane reakcją na okoliczności związane z tą pracą. Można więc zauważyć, iż satysfakcja nie jest bezpośrednio związana z rzeczywistą sytuacją, a raczej z postrzeganiem, oceną danej sytuacji. Satysfakcja z pracy, określana jest jako stopień w jakim pracownicy lubią swoją pracę, jako osobiste dobre samopoczucie, a nawet zadowolenie z życia pracownika (Spector 2006).

Postawa wobec pracy może być pozytywna, gdy pracownik jest zadowolony z pracy lub negatywna gdy pracownik jest z pracy niezadowolony (Rybak 2013: 73-83). Locke definiuje zadowolenie z pracy jako pozytywny, przyjemny stan emocjonalny wynikający z oceny pracy (Lock 1976). Niezadowolenie pracowników może wynikać z negatywnej oceny miejsca pracy, gdy istnieje rozbieżność pomiędzy włożonym wysiłkiem a tym czego spodziewają się za włożoną pracę otrzymać oraz gdy oceniając własne kompetencje jako wysokie czują że mają prawo otrzymać więcej od firmy (Crosby 1976: 85-113). Pracownicy o wysokich kwalifikacjach oczekują, że wykonując swoje obowiązki będą mogli wykorzystać swoje umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i talenty (Erdogan, Bauer 2009:453-471). Jeśli firma w której pracują nie korzysta z ich potencjału, może doprowadzić do frustra-

cji, co z kolei prowadzi do kształtowania negatywnej postawy wobec pracy jak np. niezadowolenie (Feldman, Leana, Bolino 2002: 453-471).

W literaturze łączy się zadowolenie z pracy z zaspokojeniem potrzeb w miejscu pracy co w konsekwencji powoduje wysoki poziom satysfakcji u pracowników (Evans 1997:831-845). Jeżeli potrzeby są zaspokojone można ją uznać za „szczęśliwą, biorąc pod uwagę fakt, że praca może nieść za sobą „szczęśliwe miejsce pracy”. Niektóre badania wskazują, że osoby które oceniają swoją pracę jako satysfakcjonującą czują się szczęśliwsi niezależnie od dochodów jakie uzyskują (Lane 1991). Inne badania wskazują na kontekst psychologiczny związany z bezrobociem czyli utratą pracy i dochodu, a co za tym idzie z lękiem, frustracją, utratą samooceny. W takiej sytuacji zadowolenie związane jest z posiadaniem samej pracy (Argyle 1989).

Pracownicy którzy są usatysfakcjonowani z pracy, zwykle są bardziej zaangażowani niż ci którzy nie są usatysfakcjonowani, dlatego niezwykle ważne dla organizacji jest właściwe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim (De Sivatte, Gordon, Rojo, Olmos 2015: 883-905). W wielu badaniach wykazano, że satysfakcja z pracy silnie koreluje z zaangażowaniem w pracę (Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton 2013: 2799-2823). Jeśli pracownik jest zaangażowany w wykonywanie swoich zadań to mało prawdopodobne jest, aby opuścił organizację. Natomiast odwrotnie, jeśli pracownik nie jest zaangażowany w pracę to nie będzie odczuwał satysfakcji i zapewne zwolni się z niej. Zatem zaangażowanie pracowników zmniejsza chęć do opuszczenia organizacji (Saks 2006: 600-619).

Dowodzono, że satysfakcja ma wpływ na wydajność pracowników, absencję, zysk firmy i zadowolenie klientów, dlatego też niezbędne są badania dotyczące zadowolenia z pracy. Satysfakcja z pracy była często identyfikowana jako zmienna ekonomiczna z uwagi na niższą absencję (Wegge, Schmidt, Parkes, Dick 2007: 77-89) i dobrowolne zaniechania w pracy (Freeman 1978: 135-141). W analizach ekonomicznych dostrzegalna jest zmiana zainteresowań i zakresu badań prowadzonych przez ekonomistów. Zmiana ta dotyczy uwzględnienia badań w kwestii sprawnego zarządzania ludźmi, kształtowania ich postaw oraz uwzględnienie warunków w jakich pracują (Hamermesh 2004: 1-11).

Niektóre badania, zwłaszcza badania prowadzone przez psychologów wykazują, że zadowolenie z pracy ma negatywny związek z absencją, zyskiem i innymi zmiennymi dotyczącymi wyników ekonomicznych firm (Locke 1976). Natomiast zarówno z uwagi na aspekt zarządzania jak i zachowania organizacyjne pracowników, zadowolenie z pracy jest jedną z najczęściej badanych zmiennych (Cranny, Smith, Stone 1992). Niektóre badania

pokazują, że poziom zadowolenia z pracy pracowników wpływa na poprawę wydajności pracy (Platis, Reklitis, Zimeras 2015: 480-487), na co organizacje powinny zwracać szczególną uwagę skupiając się na zwiększaniu satysfakcji swoich pracowników. Więcej zadowolonych pracowników to bardziej wydajna i efektywna praca, a organizacja może być naprawdę skuteczna osiągając sukces. Sukces organizacji i jej przetrwanie na konkurencyjnym rynku można określić na podstawie poziomu kompetencji i wysiłków włożonych przez pracowników w realizację trudnych zadań dostosowanych do osiągnięcia celów organizacji, a także celów indywidualnych pracowników (Cook, Crossman 2004: 526-541).

Niezadowoleni pracownicy podejmują mniej wysiłku, który skutkuje spadkiem wydajności i nieefektywności (Benjamin, Heffetz, Kimball, Szembrot 2014: 2698-2735). Pracownicy oceniając swoją pracę, kojarzą satysfakcję z pozytywnym stanem emocjonalnym wynikającym z tej oceny (Balogun, Esan, Ezeugwu, 2017). Uznaje się, że satysfakcja składa się z afektywnego i poznawczego elementu. Afektywny wymiar opisuje, jak pracownik czuje się w swojej pracy, a kognitywny rozwija się na temat tego, co pracownik myśli o swojej pracy (Rich, Lepine, Crawford 2010: 617-635). Na satysfakcję z pracy mają więc wpływ grupy czynników związanych z ogólnie pojmowanym środowiskiem pracy oraz wewnętrznymi cechami pracownika. Należy zatem traktować łącznie czynniki sytuacyjne i podmiotowe jako warunkujące poziom odczuwanej satysfakcji z pracy.

2. Metodyka i wyniki badania

Prezentowane wyniki badania stanowią część projektu badawczego, które zostało przeprowadzone w roku 2012 na grupie 215 respondentów oraz w roku 2017 na grupie 975 respondentów. Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o przygotowany kwestionariusz ankiety, zawierającym pytania dotyczące oceny czynników wpływających na satysfakcję z pracy. Respondenci mieli przypisać rangi poszczególnym czynnikom od najbardziej ważnych po najmniej ważne. W badanych okresach zastosowano identyczne narzędzie badawcze.

Celem artykułu jest, jak wcześniej wspomniano, prezentacja wyników badania przeprowadzonego w roku 2012 i powtórnego w roku 2017 dotyczącego satysfakcji z pracy. Celem porównawczego badania była identyfikacja wraz z oceną istotności poszczególnych czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie z pracy oraz porównanie wyników z oceną zależności w badanych okresach – roku 2012 i roku 2017. W procesie badawczym postawiono następującą podstawową hipotezę: Poszczególne czyn-

niki wchodzące w skład satysfakcji z pracy mają wpływ na odczuwanie przez pracowników ogólnego zadowolenia z pracy w badanych okresach.

W procesie badawczym postawiono następujące pytania:

1. Jakie czynniki wpływają na satysfakcję z pracy pracowników w roku 2012 i 2017?
2. Czy istnieje zależność pomiędzy badanymi okresami a poszczególnymi czynnikami wpływającymi na satysfakcję z pracy?
3. Czy istnieje zależność pomiędzy badanymi okresami a satysfakcją z pracy?

W badaniu przeprowadzonym w roku 2012 wzięło udział 215 osób (153 kobiety i 62 mężczyźni), a w roku 2017 wzięło udział 975 osób (630 kobiet i 345 mężczyzn). Większość osób badanych w roku 2012, bo aż ponad 75 proc. to osoby w wieku 20-29 lat. Znacznie mniej osób było w grupie w wieku od 30 do 60 lat, ogółem około 25 proc.. W roku 2017 również najwięcej respondentów było w wieku 20-29 lat (65,3 proc.). W grupie wiekowej od 30 do 60 r. ż. było 328 osób. Zapytano osoby badane o stanowisko jakie zajmują. Do wyboru były 4 odpowiedzi: stanowisko kierownicze, specjalistyczne, pracownik fizyczny, administracyjny (umysłowy) i handlowiec. Wśród respondentów w roku 2012 było najwięcej osób, które pracowały na stanowisku specjalistycznym (31,2 proc.) oraz stanowisku administracyjnym (29,3 proc.). Pracowników fizycznych było 15,8 proc., a na stanowisku kierowniczym pracowało 12,6 proc. osób badanych. Wśród respondentów nie było pracowników pracujących jako handlowiec. Natomiast w roku 2017 najwięcej osób było zatrudnionych na stanowisku specjalistycznym (30,5 proc.), na stanowisku kierowniczym było 19,8 proc., na stanowisku administracyjnym 28,5 proc., a fizycznym 9,5 proc.. Jako handlowiec pracowało 7,9 proc. osób badanych.

Najwięcej osób badanych pracowało w firmie, do której odnoszone były odpowiedzi, w okresie do trzech lat w 2012 i 2017 roku. Od trzech do 10 lat pracowało w 2012 roku 31proc. respondentów, a w 2017 roku 32 proc.. Powyżej 10 lat pracowało 9,3 proc. osób badanych w roku 2012, a w roku 2017 – 8,5 proc.. W roku 2012 i 2017 najwięcej respondentów pracowało podstawie umowy na czas nieokreślony (2012 r. 47,9 proc.; 2017r. 48,8 proc.); na czas określony w 2012 r. - 26,5 proc. respondentów, a w 2017 r.- 31,5 proc., a na podstawie na umowy zlecenie lub umowy o dzieło pracowało w 2012 r. -19 proc., a w 2017r. -13,3 proc..

3. Czynniki mające wpływ na satysfakcję z pracy

W badaniu w roku 2012 i 2017 zapytano respondentów o czynniki jakie mają wpływ na satysfakcję z pracy. Osoby badane miały zaznaczyć, które z 11

czynników mają wpływ szeregując je od najważniejszego do najmniej ważnego. W tabeli nr 6 przedstawiono średnie rangi otrzymane dla czynników mających wpływ na satysfakcję z pracy w analizowanych obszarach otrzymane w badaniach z roku 2012 i w badaniach z roku 2017. Zestawienie uzupełniono wartościami testu U Manna-Whitneya.

Tabela 1
Średnie rangi otrzymane dla czynników mających wpływ na satysfakcję z pracy w analizowanych obszarach otrzymane w badaniach z roku 2012 i w badaniach z roku 2017 wraz z testem istotności statystycznej

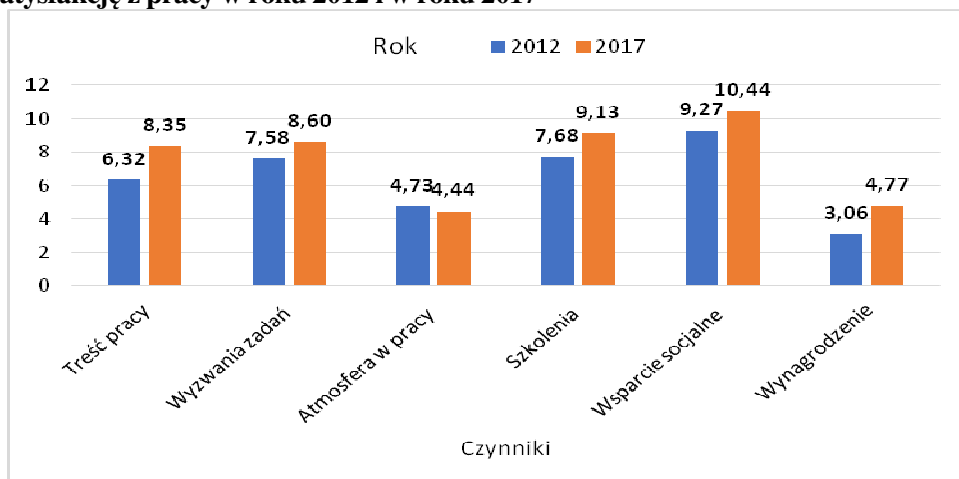
| | 2012 | | 2017 | | Test statystyczny | |
|-------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------------|--------------|
| | M | SD | M | SD | U | p |
| Zadowolenie z pracy | | | | | | |
| Treść pracy | 6,32 | 3,57 | 8,35 | 4,41 | 74217,00 | 0,001 |
| Wyzwania zadań | 7,58 | 3,14 | 8,60 | 4,20 | 83804,00 | 0,001 |
| Możliwość awansu | 6,21 | 3,40 | 6,87 | 4,18 | 92767,50 | 0,095 |
| Atmosfera w pracy | 4,73 | 3,07 | 4,44 | 3,52 | 91403,50 | 0,024 |
| Stosunki z przełożonymi | 6,35 | 2,96 | 6,48 | 4,33 | 98316,00 | 0,510 |
| Stosunki ze współpracownikami | 6,19 | 2,97 | 6,20 | 3,44 | 97600,50 | 0,386 |
| Szkolenia | 7,68 | 3,03 | 9,13 | 3,86 | 76130,50 | 0,001 |
| Stabilność zatrudnienia | 5,65 | 3,27 | 5,84 | 4,04 | 101249,50 | 0,861 |
| Wsparcie socjalne | 9,27 | 3,17 | 10,44 | 4,03 | 76535,50 | 0,001 |
| Wynagrodzenie | 3,06 | 2,78 | 4,77 | 3,93 | 76513,00 | 0,001 |

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; U – wartość testu U Manna-Whitneya; p – dwustronna istotność statystyczna

Źródło: badania własne

Zanotowano istotne statystycznie różnice w zakresie wagi przypisywanej treści pracy, wyzwaniom, atmosferze w pracy, szkoleniom, wsparciu socjalnemu i wynagrodzeniu. Atmosfera w pracy była umieszczana w hierarchii wyżej w roku 2017 niż w roku 2012. Pozostałe ww. czynniki były umieszczane w hierarchii wyżej w roku 2012 niż w roku 2017 (por. wykres nr 1).

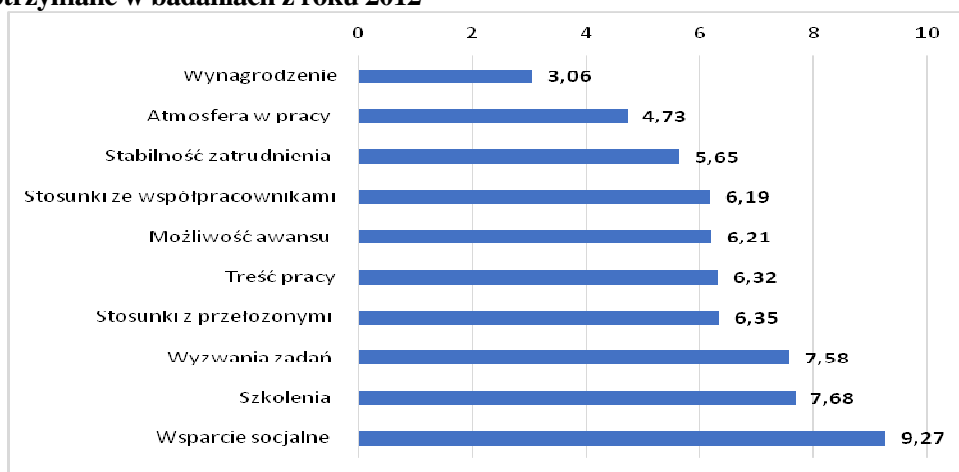
Wykres 1
Istotne statystycznie różnice w zakresie hierarchii czynników wpływających na satysfakcję z pracy w roku 2012 i w roku 2017



Źródło: badania własne

Na wykresie 2 i wykresie 3 przedstawiono średnie rangi otrzymane dla czynników mających wpływ na satysfakcję z pracy posortowane od tych, dla których otrzymano najniższe wartości oznaczające najwyższe miejsce w hierarchii do tych, dla których otrzymano najwyższe wartości. Przedstawiono wyniki otrzymane w badaniach z 2012 roku i w badaniach z 2017 roku.

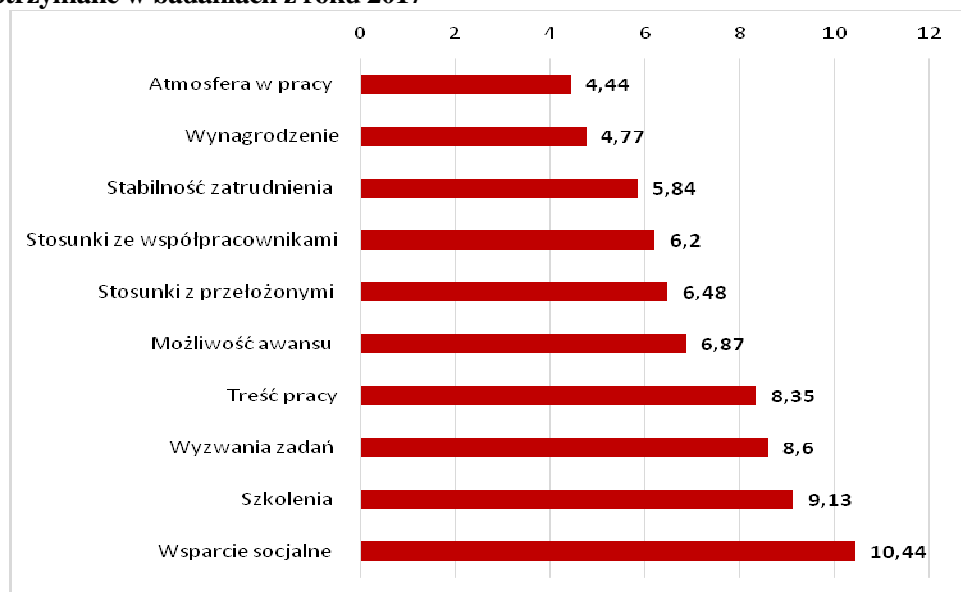
Wykres 2
Średnie rangi otrzymane dla czynników mających wpływ na satysfakcję z pracy otrzymane w badaniach z roku 2012



Źródło: badania własne

Wykres 3

Średnie rangi otrzymane dla czynników mających wpływ na satysfakcję z pracy otrzymane w badaniach z roku 2017



Źródło: badania własne

Najważniejszym czynnikiem wg opinii osób badanych z roku 2012 było wynagrodzenie, natomiast wg opinii osób badanych z roku 2017 – atmosfera w pracy.

4. Dyskusja wyników

W literaturze przedmiotu dyskusja nad zadowoleniem z pracy głównie dotyczy czynników: treść pracy, warunki pracy, atmosfera, przywództwo, uznanie, awans, rozwój kariery i osobisty oraz wynagrodzenie (Meneghel, Salanova, Martinez 2016: 239-255). Poziom zadowolenia rośnie lub maleje w zależności od tych czynników. Jak pokazują wyniki prezentowanego badania najważniejszym czynnikiem w opinii osób badanych z roku 2012 było wynagrodzenie, natomiast w opinii respondentów z roku 2017 była atmosfera w pracy. W ocenie osób badanych w roku 2012 jednym z najważniejszych czynników mających wpływ na zadowolenie z pracy oprócz wynagrodzenia była atmosfera z pracy, stabilność zatrudnienia i dobre stosunki ze współpracownikami. W dalszej kolejności, nieco mniejsze znaczenie mają możliwość awansu i treść pracy. Natomiast najmniejsze znaczenie oprócz wsparcia socjalnego, respondenci wskazali na szkolenia i wyzwanie zadań. Natomiast w ocenie osób badanych w roku 2017 najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na satysfakcję z pracy oprócz atmosfery z pracy

było wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia, stosunki ze współpracownikami oraz z przełożonym. W dalszej kolejności, nieco mniejsze znaczenie mają możliwość awansu i treść pracy. Za najmniejsze znaczenie w ocenie respondentów były czynniki, takie jak wskazane w 2012 roku, czyli wsparcie socjalne, szkolenia i wyzwania. Grupując badane czynniki w poszczególne kategorie - największe znaczenie w badanych latach mają czynniki związane z relacjami interpersonalnymi (dobre stosunki ze współpracownikami, dobre stosunki z przełożonymi) oraz ekonomiczne aspekty pracy, ale jedynie jako czynnik - stabilność zatrudnienia (Sypniewska 2014: 57-73).

Satysfakcja pracownika jest stale kształtowana przez wewnętrzne relacje pomiędzy pracownikami, ich przełożonymi i organizacją. Wiele badań wskazuje, że pozytywne relacje wpływają na zwiększenie satysfakcji z pracy i zaangażowania (Conway, Briner 2005). Pracownicy, którzy czują się doceniani i zadowoleni z różnych aspektów swojej pracy odwzajemniają się pozytywnymi postawami i zachowaniami (Tekleab, Chiaburu 2011: 874-900). Organizacje mają ogromny wpływ na ludzi, którzy w niej pracują, a efekty odzwierciedlają się w relacjach interpersonalnych (Brayfield, Rothe 1951: 307-311) w miejscu pracy. Niektóre badania wykazały, że jakość relacji z przełożonym wpływa na zwiększenie satysfakcji pracowników organizacji. Wyniki wykazały związek między postrzeganą negatywną oceną relacji z przełożonym a rotacją pracowników wynikającą ze zmniejszonego zadowolenia z tej sytuacji (Ellinger, Egan, Kim, Hagen, Peterson 2014: 222-241).

Jakość relacji ze współpracownikami jest kluczowym aspektem zadowolenia pracowników. Sprzyjająca praca zespołowa zależy od spójności grupy, jej atrakcyjności, otwartej komunikacji i bezpieczeństwa psychicznego. Spójność jest tendencją zbioru jednostek połączonych harmonijnie, a celem jest osiągnięcie celów całej grupy. Atrakcyjność wiąże się z zadowoleniem ze względu na poczucie przynależności, wsparciu, poczucie bycia częścią czegoś ważniejszego, większego. W zespołach praca powinna polega na współpracy, bezinteresownej pomocy w realizacji zadań wykraczając poza formalne wymogi pracy, wpływaniu na zachowania swoich członków (Yang 2016: 1-12), a także na poczuciu bezpieczeństwa.

Kierownicy zespołów, a także przełożeni chcą wpływać na zadowolenie pracowników powinni okazywać wsparcie swoim podwładnym, poprzez jasną i bezpośrednią komunikację, bez hierarchicznych zależności, wspierając w potrzebach swoich podwładnych, a także w ich adaptacji (Tims, Bakker, Xanthopoulou 2011: 121-131). Spójne zespoły zapewniają wsparcie związane z emocjami, takie jak np. uznanie (Carson, Tesluk, Marrone, 2007: 1217-1234), wpływają na zwiększenie pozytywnego samopoczucia, samooceny oraz samopozna-

nia, wpływają na zmniejszenie napięć, zwiększają poczucie przynależności, co sprawia że członkowie zespołów są bardziej zadowoleni z miejsca w którym pracują (Van Dick, Tissington, 2009: 233-245). Spójne zespoły wspierają swoich członków podczas rozwiązywania problemów przy realizacji zadań, co związane jest także z polepszeniem wewnętrznej komunikacji, a co najważniejsze atmosfery w pracy.

Autorka prowadziła również badanie czynników wpływających na satysfakcję z pracy w 2015 roku na próbie 786 respondentów. Analizowane były różne czynniki, ale bez czynnika wynagrodzenie. Porównując czynniki jakie poddano analizie w roku 2012 i 2017 okazało się, że w ocenie osób badanych w roku 2015 najważniejszym czynnikiem były dobre stosunki z pracownikami i atmosfera w pracy. Nieco mniejsze znaczenie miały stabilność zatrudnienia i stosunki z przełożonym. Natomiast najmniejsze znaczenie w 2015 roku według respondentów miały czynniki: treść pracy i możliwość awansu (Sypniewska 2017: 389-403). Porównując rok 2012, 2015 i 2017 można uznać, że w ocenie osób badanych w roku 2012 i 2017 czynniki wpływające na satysfakcję z pracy kształtowały się na podobnym poziomie, natomiast w roku 2015 znaczenie czynników było inaczej ocenione.

Dziwić może fakt, że jako najmniej ważnym czynnikiem mającym wpływ na satysfakcję z pracy w badaniu w roku 2015 jest możliwość awansu i treść pracy oraz szkolenia. Podobnie w roku 2012 i 2017, szkolenia i wyzwanie zadań znalazły się na najniższym poziomie. Wydaje się, że możliwość rozwoju powinna mieć duże znaczenie dla pracowników. Możliwość awansu i rozwoju jest przejawem uznania i pomocy dla utalentowanych pracowników. Jak pokazują wyniki analiz respondenci jednak inaczej oceniają te kwestie. Formą uznania jest także zgodne z kompetencjami pracownika sprawiedliwe wynagrodzenie, które ma związek także ze sprawiedliwą oceną wyników pracy (Card, Mas, Moretti, Saez 2012: 2981-3003). Jak wskazują wyniki z 2012 roku wynagrodzenie odgrywa największe znaczenie, a w 2017 roku ocenione zostało jako drugi mniej znaczący czynnik. Być może jest to związane z sytuacją gospodarczą w roku 2012. Sytuacja gospodarcza była zupełnie inna w roku 2012 i 2017. Z uwagi na kryzys gospodarczy, a także na rynku pracy pracownicy być może bardziej skupiali swoją uwagę na sferze finansowej niż pozafinansowej.

Z wcześniejszych analiz prowadzonych przez autorkę wynika także różnica dotycząca czynników: warunki i środowisko pracy, określana w badaniu jako bezpieczeństwo w pracy. Ta kategoria ma niewielki wpływ w badaniu w roku 2012, a niezwykle wysoki w roku 2015. Kryteria: warunki i środowisko pracy uznawane jako możliwość rozwoju, niezależność decyzji czy treść pracy w obydwu analizowanych latach mają niewielki wpływ na satysfakcję z pracy (Syp-

niewska 2017: 389-403). W roku 2017 treść pracy, wyzwania zadań i możliwość awansu w ocenie respondentów miały także niewielki wpływ na satysfakcję pracy. Taka sytuacja jest zadziwiająca, bowiem w dzisiejszych czasach pracownikom powinno zależeć na rozwoju, niezależności czy treści wykonywanych zadań. Uważa się, że to właśnie dzięki różnorodnej treści pracy, pracownik może nabierać większego doświadczenia oraz rozwijać swoje umiejętności i wiedzę. Interpretując powyższy wynik, można także uznać, że być może wysoko oceniane relacje interpersonalne mają wpływ na pozytywne emocje, które towarzyszą tym relacjom, odgrywają więc większe znaczenie, a osoby zadowolone budują te pozytywne relacje wewnątrz organizacji. Niezadowolony pracownik nie dba o pozytywne relacje z otoczeniem firmy, w której pracuje, a tym samym nie dba o sukces firmy.

Współczesne badania pokazują, że satysfakcjonujące środowisko pracy jest uważane za ważny element motywujący do efektywnej i wydajnej pracy. Udowodniono, że istnieje związek pomiędzy środowiskiem pracy, jej warunkami a satysfakcją z pracy (Macmillan 2012). Udowodniono również, że osobista kontrola nad środowiskiem pracy ma również czynnik motywujący. Allen i Greenberger (1980) zdefiniowali kontrolę przez pracowników środowiska pracy jako zdolność do personalizowania ich przestrzeni roboczej (Allen, Greenberger 1980: 85-110), a inni dodali kontrolę zadań, decyzji, zasobów (Parker, Jimmieson, Amiot 2013: 173). W rzeczywistości, osobisty nadzór nad środowiskiem pracy może mieć pozytywny wpływ na zdrowie pracowników, współpracę w grupie, satysfakcję oraz skuteczność na poziomie zarówno indywidualnym jak i grupowym (Lee, Brand 2005: 323-333). Osobista kontrola nad obszarem roboczym również może poprawiać nastrój jednostek ich percepcję, gotowość i kreatywność w pracy (Veitch, Charles, Newsham 2004). Organizacje powinny stwarzać odpowiednie warunki pracy, ale przy tym pozwalać pracownikom na modyfikacje, personalizację środowiska pracy. Badania wskazują, że pracownicy powinni mieć możliwość kontroli środowiska pracy, dostosowują go do swoich potrzeb i pragnień (Sargent, Terry 2011: 219-236).

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w ocenie respondentów atmosfera w pracy była umieszczona wyżej w roku 2017 niż w roku 2012. Najważniejszym czynnikiem w opinii osób badanych z roku 2012 było wynagrodzenie oraz atmosfera w pracy, stabilność zatrudnienia i dobre stosunki ze współpracownikami. Najmniejsze znaczenie oprócz wsparcia socjalnego respondenci wskazali szkolenia i wyzwania zadań. Natomiast w roku 2017 jako najważniejszymi czynnikami mającymi wpływ na satysfakcję z pracy oprócz atmosfery w pracy było wy-

grodenie, a najmniejszymi były takie jak wskazano w 2012 roku czyli wsparcie socjalne, szkolenia i wyzwania zadań. Prezentowane badania mają oczywiście różne ograniczenia. Jednym z nich jest samo badanie i wielkość próby badawczej. Badanie w poszczególnych latach zostało przeprowadzone na różnej, innej pod względem wielkości próbie badawczej. Nie było to zatem badanie podłużne, a jedynie grupy osób badanych dowolnie, różnorodnie dobranych. Przyszłe badania mogą badać inne konfiguracje czynników wpływających na satysfakcję z pracy. Wyniki podkreślają potrzebę badania czynników wpływających na satysfakcję z pracy poprzez obserwację u tej samej grupy badawczej oraz uwzględniające te same a także inne konfiguracje czynników. Mimo dostrzegalnych ograniczeń, autorka uznaje, że badanie, nawet potraktowane jako pilotaż, jest istotne dla praktyków, osób zarządzających, bowiem przyczynia się do zrozumienia czynników jakie warunkują o zadowoleniu z pracy. Autorka zdaje sobie sprawę, że artykuł nie wyczerpuje podjętego problemu badawczego, a stanowi jedynie przyczynek do dalszych badań.

Bibliografia:

1. Allen V.L., Greenberger D.B., 1980, *Destruction and perceived control* . In A. Baum , J.E. Singer , J.L. Singer (Eds.), „Advances in environmental psychology: Volume 2: Applications of personal control” , 85– 110. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Argyle M., 1989, *The Social Psychology of Work*, London: Penguin.
3. Balogun A. G., Esan F. O., Ezeugwu C. R., 2017, *Mediating Effect of Job Satisfaction on Psychological Contract Breach and Workplace deviance among Police Personnel*, „Practicum Psychologia”, 6(1).
4. Benjamin D.J., Heffetz O., Kimball M.S., Szembrot N., 2014, *Beyond Happiness and Satisfaction: Toward Well-Being Indices Based on Stated Preference*, „American Economic Review”, 104 (9), 2698–2735.
5. Borkowska S., 2006, *Motywacja i motywowanie* [w:] H. Król, A. Ludwiczkiński (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. PWN, Warszawa.
6. Brayfield A. H., Rothe H. F., 1951, *An index of job satisfaction*, „Journal of Applied Psychology”, 35(5), 307–311. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0055617>.
7. Card D., Mas A., Moretti E. Saez E., 2012, *Inequality at work: the effect of peer salaries on job satisfaction?* „American Economic Review”, 102 (6), 2981–3003.

8. Carson J.B., Tesluk P.E., Marrone J.A., 2007, *Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance*, „Academy of Management Journal”, 50: 5, 1217–1234.
9. Conway N., Briner R. B., 2005, *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*, Oxford, University Press.
10. Cook J., Crossman A., 2004, *Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions*, Journal of Managerial Psychology, 19(5), 526-541.
11. Cranny C.J., Smith P.C., Stone E.F., 1992, *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, New York, Lexington Books.
12. Cropanzano R., Mitchell M.S., 2005, *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, „Journal of Management”, 31, 874–900.
13. Crosby F., 1976, *A model of egoistical relative deprivation*, „Psychological Review”, 83: 2, 85–113.
14. De Sivatte, I., Gordon J., Rojo P., Olmos R., 2015, *The impact of work-life culture on organizational productivity*, „Personnel Review”, 44 (6), 883-905.
15. Desselle S., Conklin M., 2010, *Predictor of pharmacy faculty work satisfaction*, „Currents in Pharmacy Teaching and Learning”, 2, 20-30.
16. Ellinger A. D., Egan T., Kim S., Hagen M. S., Peterson S. L., 2014, *Coaching scales: A review of the literature and comparative analysis*, „Advances in Developing Human Resources”, 16(2), 222-241.
17. Erdogan B., Bauer T.N., 2009, *Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment*, „Journal of Applied Psychology”, 94: 2, 557–565.
18. Evans L., 1997, *Understanding teacher morale and job satisfaction*, „Teaching and Teacher Education”, 13(8), 831–845. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-051X\(97\)00027-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-051X(97)00027-9).
19. Feldman D.C., Leana C.R., Bolino M.C., 2002, *Underemployment and relative deprivation among re-employed executives*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 75: 4, 453–471.
20. Freeman R.B., 1978, *Job Satisfaction as an Economic Variable*, „American Economic Review”, 68, 2, 135–141.
21. Gros U., 2003, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa.
22. Hamermesh D.S., 2004, *Subjective Outcomes in Economics*, „Southern Economic Journal”, 71, 1, 1–11.

23. Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K., 2001, *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, „Psychological Bulletin”, 127, 3, 376–407.
24. Kopertyńska M.W., 2009, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa.
25. Lane R.E., 1991, *The Market Experience*, Cambridge: Cambridge University Press.
26. Lee Y.S., Brand J.L., 2005, *Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes*, „Journal of Environmental Psychology”, 25, 323 – 333.
27. Lenik P., 2012, *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników przedsiębiorstwa i administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
28. Locke E.A., 1976, *The Nature and Causes of Job Satisfaction* [w:] Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, Illinois.
29. Macmillan C., 2012, *The effects of physical work environment satisfaction and shared workspace characteristics on employee behaviors toward their organization: using environmental control as a mediator*. Hamilton, New Zealand, University of Waikato.
30. Meneghel I., Salanova M., Martínez I. M., 2016, *Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance*, „Journal of Happiness Studies”, 17 (1), 239-255.
31. Parker S.L., Jimmieson N.L., Amiot C.E., 2013, *Selfdetermination, control, and reactions to changes in workload: A work simulation*, „Journal of Occupational Health Psychology”, 18, 173 .
32. Platis C., Reklitis P., Zimeras S., 2015, *Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences”, 175, 480-487.
33. Rich B. L., Lepine J. A., Crawford E. R., 2010, *Job engagement: Antecedents and effects on job performance*, „Academy of Management Journal”, 53(3), 617-635.
34. Rybak E., 2013, *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracowników*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 9(12).
35. Saks A. M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

36. Sargent L.D., Terry D.J., 2011, *The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 71, 219 – 236.
37. Spector P.E., 2006, *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks-CA: Sage Publications Inc.
38. Sypniewska B., 2017, *Rola satysfakcji z pracy w kształtowaniu relacji z wewnętrznymi interesariuszami*, "Nauki Ekonomiczne" nr. 26, 389-403.
39. Sypniewska B., 2014, *Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction*, “Contemporary Economics”, University of Finance and Management In Warsaw, Volume 8, Issue 1.
40. Tekleab A.G., Chiaburu D.S., 2011, *Social Exchange: Empirical Examination of Form and Focus*, „Journal of Business Research”, 64, 460–466.
41. Tims M., Bakker A.B., Xanthopoulou D., 2011, *Do transformational leaders enhance their followers’ daily work engagement?*, „The Leadership Quarterly”, 22 (1), 121-131.
42. Van Dick R., Tissington P.A., Hertel G., 2009, *Do many hands make lightwork?: How to overcome social loafing and gain motivation in work teams*, „European Business Review”, 21: 3, 233–245.
43. Veitch J.A., Charles K.E., Newsham G.R., 2004, *Workstation design for the open-plan office*, Ottawa, Ontario, Canada: Institute for Research in Construction, National Research Council of Canada .
44. Wegge J., Schmidt K.-H., Parkes C., Dick R., 2007, *Taking a Sickie: Job Satisfaction and Job Involvement as Interactive Predictors of Absenteeism in a Public Organization*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 80,1, 77–89.
45. Yalabik Z.Y., Popaitoon P., Chowne J. A., Rayton B. A., 2013, *Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes*, „The International Journal of Human Resource Management”, 24(14), 2799-2823.
46. Yang J., 2016, *Thriving Organizational Sustainability through Innovation: Incivility Climate and Teamwork*, „Sustainability”, 8 (860), 1-12.

Analysis and Characteristics of Factors Affecting the Job Satisfaction

Summary

The aim of this article is the presentation of the author's own research conducted in 2012 and repeated in 2017, relating to the employee's job satisfaction. The aim of the comparative study was the identification and assessment of particular factors affecting the job satisfaction and non-satisfaction as well as the comparison of results with the assessment of relations in the tested periods – 2012 and 2017. In the research process the author tried to answer the following questions: what type of factors affect the employees' job satisfaction in 2012 and 2017? Is there a relation between the tested periods and particular factors affecting the job satisfaction? Is there a relations between the tested periods and the job satisfaction?

Key words: job satisfaction, employee, satisfaction.

Aneta Kuźniarska

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Katedra Zarządzania Strategicznego

aneta.kuzniarska@uj.edu.pl

Controlling personalny jako narzędzie wspomagające tworzenie zrównoważonego personelu w organizacji

Ekonomia wykonywania działań nie jest jedynym składnikiem odpowiedzialności biznesu

P. Drucker

Abstrakt

W ostatnich dekadach znacząco wzrosło zainteresowanie tematem zrównoważonego zarządzania, w tym również zarządzania zasobami ludzkimi. Celem artykułu jest próba wskazania możliwości wykorzystania controllingu personalnego jako narzędzia budowy zrównoważonego personelu w organizacji. W artykule wykorzystano metodykę krytycznego przeglądu i interpretacji literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: controlling personalny - zarządzanie zasobami ludzkimi - zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

Idea zrównoważonego rozwoju zakłada równowagę i wzajemną zależność między trzema elementami: społeczeństwem, gospodarką i środowiskiem. Jest to koncepcja o tyle inna od dotychczasowych sektorowych podejść, że pozwala na poszukiwanie takich zjawisk i działań, które przyniosą korzystne efekty jednocześnie we wszystkich trzech sferach. Zgodnie z jej założeniami koniecznym staje się opracowanie nowych technologii, ograniczenie eksploatacji środowiska naturalnego i jego zanieczyszczenia, zużycia energii czy w końcu zmiana sposobu życia poprzez ograniczenie konsumpcji

i systemów wartości nastawionych na posiadanie dóbr materialnych (Rokicka, Woźniak 2016:101).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju ewoluuje już od ponad trzech dekad (Kramar 2014:1075) i jest istotnym tematem w świecie biznesu (Le Roux, Pretorius 2016:444). Zarządzanie organizacją z perspektywy sustainability jest wyzwaniem, przed którym staje coraz większa liczba przedsiębiorstw. Już nie tylko względy czysto ekonomiczne rozumiane jako redukcja kosztów związanych z prowadzeniem działalności, ale również powiązanie aspektów ekologicznych i wzrostu znaczenia budowania wizerunku firmy poprzez działania CSR, stanowią o konieczności wdrażania działań o charakterze zrównoważonym. W tym kontekście istotnym jest zapewnienie w organizacjach pracowników kierujących się zasadami sustainable¹, a co za tym idzie tworzenie zrównoważonego personelu. Z innej perspektywy, rozważając rozwijający się rynek pracownika, wdrożenie zasad zrównoważonego zarządzania może wspomagać budowanie pozytywnej marki pracodawcy, co w znacznym stopniu pozwoli zaspokoić potrzeby obecnych i przyszłych pracowników. Z tego względu celem artykułu jest wskazanie, iż controlling personalny może stanowić narzędzie wspomagające działy personalne w budowaniu zrównoważonego personelu. Podstawę epistemologiczną podjętych rozważań stanowi wynik studiów autorki nad literaturą przedmiotu.

1. Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi

Opisując społeczny model przedsiębiorstwa T. Oleksyn zwraca uwagę na fakt iż jego najważniejszym aktywem są ludzie. Aktywa te rozpatrywać należy z dwóch perspektyw:

1. założycieli, przedsiębiorców i pracowników,
2. klientów i kontrahentów.

Jego zdaniem, przedsiębiorstwo powinno troszczyć się o dobro wskazanych interesariuszy zarówno bezpośrednio, jak również pośrednio - poprzez troskę o środowisko naturalne. Sugeruje przy tym, iż należy wziąć pod uwagę szeroko omawiane w literaturze koncepcje Corporate Social Responsibility (CSR) oraz coraz częściej poruszany temat zrównoważonego zarządzania (Oleksyn 2016:156). A. Poczowski dokonując przeglądu kierunku zmian paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi, jako jeden z głównych kierunków jego ewolucji wskazuje na integrowanie w ramach teorii i praktyki HR, działania z zakresu sustainability. Połączenie w ramach zrównoważonego

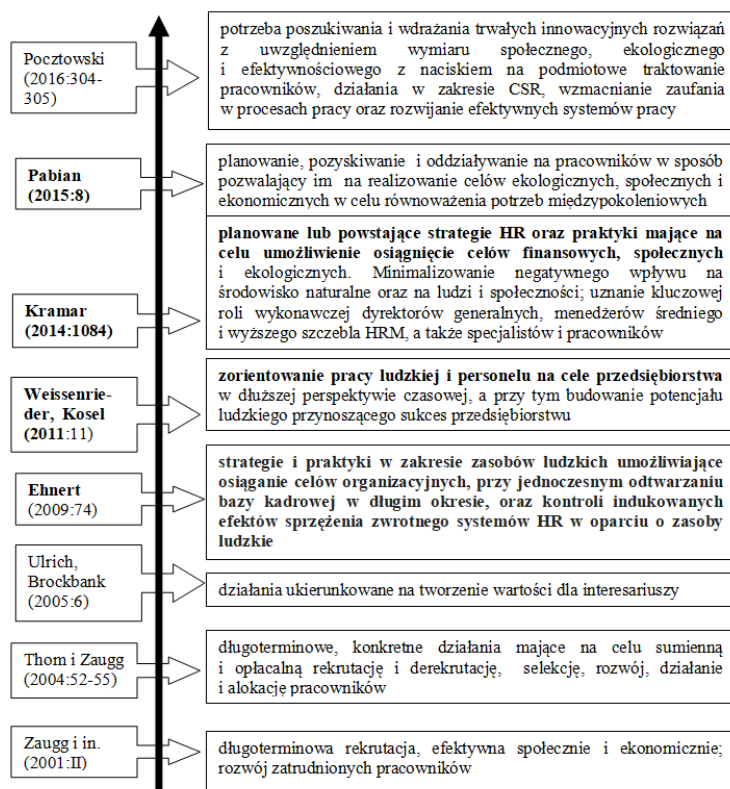
¹ W celu uzyskania większej przejrzystości artykułu określenia „zrównoważony” oraz „sustainable” stosowane będą zamiennie.

rozwoju, aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych opisuje jako wyzwanie o charakterze uniwersalnym i mającym szczególne znaczenie dla zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski 2018:146). Zdaniem I. Ehnert oraz W. Harrego, zarządzanie zasobami ludzkimi może odegrać istotną rolę we wdrażaniu (...) *sposobu myślenia o zrównoważonym rozwoju w organizacjach biznesowych* (Ehnert, Harry 2012:236).

Zrównoważone zarządzanie w obszarze HR stało się przedmiotem zainteresowania dopiero na początku XX wieku po publikacji w 2001 roku artykułu R. Zaugga, A. Bluma i N. Thoma. Idea i kierunki rozwoju koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi ewoluowały na przestrzeni lat (rys. 1), głównie ze względu na wzrastającą świadomość zagrożeń ekologicznych płynących z biznesu jak i potrzebę budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw na rynku.

Rysunek 1

Ewolucja definicji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie zaprezentowanych definicji można przyjąć, iż zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi polega m.in. na zwiększaniu świadomości i zaangażowania pracowników w działania na rzecz minimalizowania negatywnego wpływu organizacji na otaczające środowisko naturalne, pozyskiwaniu pracowników z kompetencjami odpowiadającymi na problemy *sustainability*, wdrażaniu programów rozwoju kompetencji pracowników i organizacji pod kątem zrównoważonego rozwoju, poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań z zakresu *sustainable* w obszarze HR. Na zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi składa się również równouprawnienie, obowiązków ochrony zdrowia i życia pracowników, tworzenie przyjaznego środowiska i warunków pracy czy stosowanie zasady *work - life balance* (Wyrykowska, Zaleśna 2017:155).

2. Zrównoważony personel² w organizacji

Pabian (2015:8) zauważa, iż istotą koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi powinno być oddziaływanie na zatrudnionych pracowników w sposób umożliwiający realizację wszystkich aspektów związanych ze zrównoważonym rozwojem i zarządzaniem, a przy tym wdrożenie myślenia *sustainability* nie tylko wśród pracowników już zatrudnionych, ale również przy planowaniu, rekrutacji i doborze nowych. Tworzenie zrównoważonego personelu w organizacji nie jest kwestią łatwą do osiągnięcia i wymaga podjęcia długookresowych działań ze strony kierownictwa. Przyjmuje się, że częściowe lub całkowite zrównoważenie zasobów ludzkich, a także przygotowanie planu strategicznego związanego z jego implementacją wymaga odpowiedzi na następujące pytania (Pabian 2017:344):

- a) jakie cechy powinni posiadać zrównoważeni pracownicy?
- b) jakie obszary aktywności powinny charakteryzować zrównoważonych pracowników w przedsiębiorstwie?
- c) w jaki sposób pozyskać personel o wymaganych cechach i obszarach aktywności?
- d) jak przekształcić zatrudnionych w firmie pracowników w zrównoważony personel?

Podsumowując, budowa zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji powinna opierać się na następujących filarach (Kuźniarska 2018:166):

² Pod pojęciem „zrównoważony personel” należy rozumieć pracowników działających zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

- a) zatrudnionych w organizacji pracownikach, kierujących się zasadami *sustainable*,
- b) systemie planowania zatrudnienia pracowników z uwzględnieniem kompetencji z obszaru *sustainable*,
- c) systemie rekrutacji i selekcji przygotowanych z uwzględnieniem wymagań *sustainable* wobec kandydatów,
- d) systemie szkoleń i doskonalenia zatrudnionych pracowników w kierunku wdrażania i stosowania działań zrównoważonych,
- e) programach motywacyjnych, zachęcających do stosowania i rozpowszechniania idei *sustainable*,
- f) skutecznej komunikacji wewnątrz organizacji ułatwiającej przekazywanie informacji o planowanych i wdrażanych innowacjach z zakresu *sustainable*.

W celu zapewnienia kompleksowości działań przy tworzeniu zrównoważonych zasobów ludzkich w organizacji, nie popełnienia błędów związanych z pominięciem jednego z istotnych elementów wdrażania zasad *sustainable* wśród pracowników i nie wprowadzania tylko fragmentarycznych, powierzchownych zmian, koniecznym jest poszukiwanie odpowiednich narzędzi, ułatwiających płynne przejście na nowy, zrównoważony sposób zarządzania zasobami ludzkimi, a w konsekwencji stworzenie zrównoważonego przedsiębiorstwa.

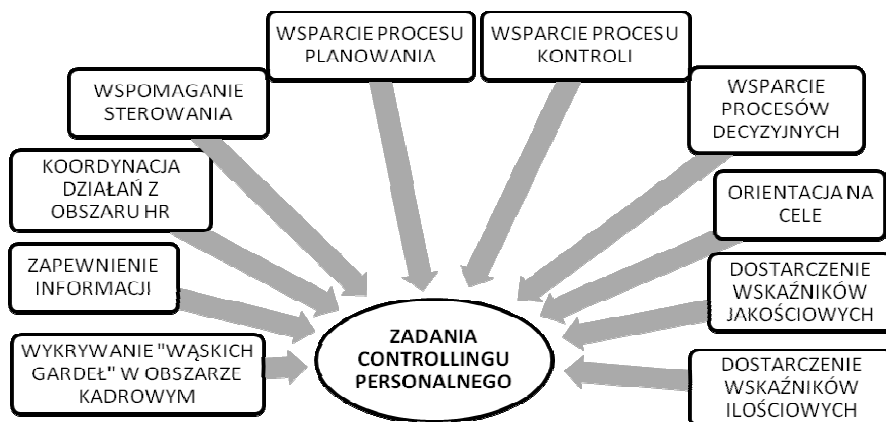
3. Zadania controllingu w obszarze personalnym

Zadaniem controllingu personalnego stanowiącego jeden z podsystemów zarządzania przedsiębiorstwem, jest generowanie korzyści dla organizacji (Owidia-Surmacz, Brojak-Trzaskowska, Porada-Rochoń i inni 2010:122). Należą do nich m.in. zapewnienie informacji niezbędnych do zarządzania kadrami, umożliwienie szybkich i trafnych decyzji biznesowych, które stają się odpowiedzią na występujące wewnątrz i na zewnątrz firmy zmiany, ułatwienie planowania w celu optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich, generowanie raportów ułatwiających dokonywanie zmian w obszarze personalnym, pozwalających na identyfikację mocnych i słabych stron zasobów ludzkich. Controlling personalny określany jest jako (...) *wewnętrzny, ponadfunkcyjny system sterowania, którego zadaniem jest zapewnienie długotrwałej, pomyślnej egzystencji przedsiębiorstwa, nastawionej na osiągnięcie celów w obszarach: polityki personalnej, organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi, efektów i kosztów pracy, planowania zasobów ludzkich, rekrutacji i de rekrutacji personelu, wynagradzania personelu, rozwoju zasobów ludzkich, kształtowania warunków i stosunków pracy* (Radzikowski,

Wierzbński 1999:64). Jest wewnętrznym systemem monitorowania, analizy, oceny i podejmowania decyzji, które mają dotyczyć realizacji celów wytyczonych w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (Bernais, Ingram 2005:15). Stanowi „system wczesnego ostrzegania”, bowiem jego zadaniem jest odpowiednio wczesne identyfikowanie i ostrzeganie przed zjawiskami występującymi zarówno wewnątrz firmy, jak również w jej otoczeniu, co w konsekwencji ma doprowadzić do minimalizacji zagrożeń, a jednocześnie wykorzystania pojawiających się szans (Pocztowski 1998:33). Istotnym zadaniem controllingu jest dostarczenie menadżerom najwyższego szczebla informacji, które są niezbędne do skutecznego planowania, sterowania i kontroli, rozwiązywania problemów na poziomie strategicznym i operacyjnym w różnych warunkach, spośród różnych możliwości i wariantów (Griffin 2004:283). Rolą kierownictwa wyższego szczebla jest podjęcie decyzji o implementacji controllingu, określeniu celu jego wdrożenia oraz opisie oczekiwań w stosunku do jego roli oraz pożądaných wielkości (Kuźniarska, Stuss 2016:338). Zainicjowanie wdrożenia controllingu może pochodzić od innych decydentów, jednak w przypadku naczelnego kierownictwa nadaje projektowi odpowiedniej rangi i ułatwia jego akceptację i wdrożenie w organizacji (Goliszewski 2015:584). Szczegółowe zadania stawiane przed controllingiem personalnym zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2

Zadania controllingu personalnego w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Nowak (2007:62)

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia controllingu personalnego nastrocza wielu problemów, związanych głównie z różnym jego wykorzystaniem w praktyce działania przedsiębiorstw na gruncie polskim, niemieckim czy anglojęzycznym. Jego praktyczne wykorzystanie w obszarach HR przedsiębiorstwa uzależnione jest od wewnętrznych potrzeb, wielkości i profilu działalności organizacji czy potrzeb rzeczywistości gospodarczej w której przedsiębiorstwo funkcjonuje (Nowak 2008:19). W przypadku niniejszego artykułu ową rzeczywistością jest potrzeba wdrażania w przedsiębiorstwie działań o charakterze zrównoważonym - controlling w tym kontekście może zostać wykorzystany jako narzędzie wspierające pozyskanie, motywowanie i rozwój zrównoważonych pracowników.

4. Controlling personalny jako narzędzie wspomagające tworzenie zrównoważonego personelu w organizacji

Implementacja controllingu personalnego w organizacji powinna być poprzedzona utworzeniem listy problemów do rozwiązania - od tego bowiem zależy będzie wybór obszarów jego zastosowania. Ustalenie tego obszaru, powinno być odpowiednio uzasadnione - wprowadzenie controllingu personalnego ma sens tylko w przypadku, gdy ma on kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji (Bernais, Ingram 2005:51). Z tego powodu wykorzystanie controllingu personalnego w związku z wdrażaniem zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi powinno być poprzedzone dokładną analizą możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa.

Ogólnie sformułowane zadania controllingu, przyporządkować i scharakteryzować można uwzględniając podział na zadania stawiane przed każdym rodzajem controllingu dziedzinowego funkcjonującego w organizacji, w tym controllingu personalnego. Każde z tych zadań można dodatkowo dedykować dla wybranych obszarów, w tym zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, jak wykonano to w tabeli 1.

Tabela 1

Zadania controllingu personalnego w nawiązaniu do zrównoważonego rozwoju zasobów ludzkich

| Ogólne zadanie controllingu | Zadanie controllingu personalnego | Zadania controllingu personalnego w powiązaniu ze zrównoważonym rozwojem zasobów ludzkich |
|---------------------------------|---|--|
| Budżetowanie kosztów | Budżetowanie kosztów osobowych oraz kosztów działu personalnego | Budżetowanie kosztów związanych z pozyskaniem nowych pracowników oraz oceną, szkoleniem i motywowaniem dotychczasowych pracowników |
| Analiza kosztów | Analiza kosztów pracy | Analiza kosztów związanych z pozyskaniem, szkoleniem, oceną i wdrożeniem motywatorów |
| Ocena inwestycji | Ocena inwestycji w kapitał ludzki (np. szkolenia) | Ocena skuteczności wdrożonych działań z zakresu <i>sustainable</i> |
| Analizy „make or buy” | Analizy konfrontujące koszty pracy z kosztami zlecenia usług na zewnątrz | Analiza kosztów związanych z samodzielnym prowadzeniem szkoleń i ocen pracowników z zakresu <i>sustainable</i> |
| Analizy ekonomiczne | Analiza wskaźników controllingu personalnego wskazujących ekonomiczne aspekty zarządzania kadrami | Analiza za pomocą wskaźników ekonomicznych efektów wdrożonych zrównoważonych działań |
| Analiza „wąskich gardeł” | Analiza „wąskich gardeł” zasobów ludzkich (niedoborów kadrowych) | Analiza niedoborów pracowników rozumiejących i stosujących zasady <i>sustainable</i> |
| Doradztwo dla zarządu | Doradztwo w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi | Doradztwo w zakresie stworzenia w organizacji zrównoważonego personelu |
| Udział w planowaniu | Udział w tworzeniu planów kadrowych | Udział w tworzeniu planów: <ul style="list-style-type: none"> ○ wymiany kadry pracowniczey, ○ szkoleń pracowników, ○ ocen pracowników, ○ wdrażania motywatorów w związku z wdrożeniem zrównoważonego rozwoju |

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| Raportowanie | Tworzenie raportów dotyczących stanu zasobów ludzkich przedsiębiorstwa | Tworzenie raportów dotyczących stanu wdrożenia planów, efektywności wdrożonych działań mających na celu stworzenie zrównoważonych zasobów ludzkich |
| Zasilanie informacyjne | Dostarczanie informacji (szczególnie kosztowych) związanych z zasobami ludzkimi | Dostarczanie informacji związanych ze zrównoważonym zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Nowak (2008:26)

Tak ogólnie scharakteryzowane zadania controllingu personalnego nie są oczywiście wystarczające do wdrożenia zmian w organizacji, niemniej jednak dają pogląd na kierunek i skalę działań, które powinny być podjęte w organizacji w celu budowy zrównoważonego personelu. Informacje zawarte w tabeli (szczególnie te dotyczące wykonywanych analiz), kształtują świadomość menadżerów o szerokim wachlarzu możliwości wykonania oceny kosztów i efektów wdrażania oraz utrzymania zrównoważonej kadry pracowników. W celu sprecyzowania działań w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, komórka controllingu personalnego (controller personalny) przygotować może szczegółowe mierniki ilościowe lub jakościowe (tab. 2).

Tabela 2

Jakościowe mierniki controllingu personalnego związane z wdrażaniem zrównoważonego personelu w organizacji

| OBSZAR ZZL | MIERNIKI JAKOŚCIOWE CONTROLLINGU PERSONALNEGO DLA BUDOWY ZRÓWNOWAŻONEGO PERSONELU |
|--------------------------------|---|
| PLANOWANIE ZATRUDNIENIA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Czy jest opracowana wizja rozwoju zrównoważonego personelu w organizacji? 2. Czy istnieją plany pozyskiwania zrównoważonych pracowników³? 3. Jaki jest niezbędny czas na przeprowadzenie rekrutacji pracowników zrównoważonych? 4. Jaki jest niezbędny czas na przeprowadzenie selekcji? |

³ Pod pojęciem „zrównoważony pracownik” należy rozumieć pracownika działającego zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

| | |
|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 5. Jaki jest niezbędny czas na przekwalifikowanie personelu? 6. Jaką strategię transformacji w obszarze zrównoważonego zarządzania przyjmuje przedsiębiorstwo: pełną czy stopniową? 7. Czy organizacja dysponuje środkami niezbędnymi do zabezpieczenia rozwoju zasobów ludzkich w kierunku zrównoważonego zarządzania? 8. Czy istnieją odpowiednie systemy przepływu informacji? 9. Kto, kiedy i w jakim zakresie powinien dokonać analizy i nowego opisu stanowisk pracy uwzględniających zasady <i>sustainable</i>? 10. Kto będzie odpowiedzialny za przygotowanie profili kompetencyjnych? |
| REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNIKÓW | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jaka będzie forma przyciągania kandydatów o profilu zrównoważonym? 2. Kto będzie odpowiedzialny za przygotowanie pytań do przeprowadzania wywiadów weryfikujących postawy kandydatów do pracy? 3. Według jakich kryteriów rekrutowani będą nowi pracownicy? 4. Czy doświadczenie kandydatów w realizacji strategii <i>sustainable</i> będzie głównym kryterium wyboru pracownika podczas rekrutacji? 5. Czy prowadzone będą badania w zakresie trafności doboru pracowników? |
| SZKOLENIE I DOSKONALENIE PRACOWNIKÓW | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie są potrzeby szkoleniowe w zakresie <i>sustainable</i>? 2. Jakie są źródła informacji o potrzebach szkoleniowych w zakresie <i>sustainable</i>? 3. Czy istnieją plany takich szkoleń? 4. Czy są jasno określone cele tych szkoleń? 5. Czy jest wystarczająca ilość pracowników o kompetencjach pozwalających na prowadzenie przez nich szkoleń? 6. Jakie będą koszty tych szkoleń? 7. Czy szkolenia przeprowadzane będą samodzielnie czy przez firmy zewnętrzne? 8. Czy będziemy przydzielać pracownikom trenerów, mentorów o orientacji na zrównoważony rozwój? |

| | |
|--|--|
| | 9. W jaki sposób dokonywana będzie ocena szkoleń z zakresu <i>sustainable</i> ? |
| OCENIANIE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kto będzie dokonywał oceny pracowników pod kątem zrównoważonego rozwoju? 2. Jakie metody, techniki i kryteria będą zastosowane do oceny? 3. W jaki sposób będą wykorzystane wyniki ocen? 4. Z jaką częstotliwością przeprowadzane będą oceny? 5. Jaki będzie koszt przeprowadzania tych ocen? |
| MOTYWACJA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie motywatory możemy zaproponować pracownikom w celu zachęcenia ich do rozpowszechniania inicjatyw <i>sustainable</i>? 2. Jakie będą koszty wprowadzenia motywatorów? 3. Kiedy należy uruchomić system motywatorów? 4. Kto i według jakich kryteriów będzie rozdzielał motywatory? |
| INFORMACJA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jakimi kanałami można przekazywać pracownikom informacje o wdrażanych zrównoważonych praktykach w organizacji? 2. Kto będzie odpowiedzialny za przygotowanie i przekazywanie informacji o zrównoważonych działaniach? 3. Jak bardzo szczegółowe będą przekazywane informacje? 4. Z jaką częstotliwością przekazywane będą informacje? 5. Kto będzie weryfikował w jakim stopniu przekazywane informacje są zrozumiałe? |
| ZATRUDNIENI ZRÓWNOWAŻENI PRACOWNICY | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jak zweryfikować stan wiedzy pracowników na temat zrównoważonego rozwoju? 2. Jaka jest reakcja pracowników na problemy zrównoważonego zarządzania? 3. Czy są pracownicy, którzy charakteryzują się innowacyjnością w racjonalnym gospodarowaniu zasobami? 4. Jak pracownicy odnoszą się do nowych technologii? 5. Jaka jest reakcja pracowników na propozycje racjonalnej produkcji? 6. Jaka jest reakcja pracowników na propozycje racjonalnej konsumpcji? 7. Jaki jest stosunek pracowników do problemów ekologicznych? |

| | |
|--|--|
| | <p>8. Jaki jest stosunek pracowników do problemów społecznych?</p> <p>9. Czy pracownicy sami inicjują zmiany w wyposażeniu stanowisk pracy?</p> <p>10. Czy pracownicy sami inicjują zmiany w otoczeniu stanowisk pracy?</p> <p>11. Czy pracownicy sami inicjują zmiany w sposobie wykonywania pracy?</p> |
|--|--|

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione w tabeli mierniki jakościowe controllingu personalnego podzielone zostały według obszarów obserwacji, co pozwoli na ocenę stopnia realizacji zadań stawianych przed systemem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Ocena powinna być dokonywana na szczeblu kierowniczym na podstawie wyników prowadzonych badań i analiz, które w dłuższej perspektywie powinny przyczynić się do sprawniejszego i efektywniejszego zarządzania zarówno w obszarze zasobów ludzkich jak i całej organizacji. Warto zwrócić uwagę na konieczność cyklicznego, regularnego wykonywania badań, które umożliwią bieżące kontrolowanie i niwelowanie błędów.

Podsumowanie

Zrównoważone zarządzanie stanowi konstrukt o charakterze wielowymiarowym (społecznym, gospodarczym i ekologicznym) i jest trudnym wyzwaniem dla badacza. Ze względu na złożoność poruszanego tematu, w artykule ograniczono się tylko do wskazania aspektów związanych z budowaniem zrównoważonego personelu w organizacji, pomijając szczegółowe omawianie kwestii zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego przedsiębiorstwa.

Dla budowania zrównoważonego personelu w organizacji ważne jest po pierwsze zrozumienie jego roli w organizacji, a po drugie - poszukiwanie sposobów na jego skuteczne tworzenie. W niniejszym artykule podjęto próbę powiązania działań controllingu personalnego ze zrównoważonym zarządzaniem w obszarze zasobów ludzkich, co powinno ułatwić organizacji rozwiązywanie problemów, pod warunkiem odpowiednio wczesnego przygotowania kadry. Należy pamiętać, iż planowanie w organizacji zmian z wykorzystaniem controllingu personalnego rodzi ze strony pracowników obawy i opór, w związku z czym istotnym są działania wspomagające zmianę ich nastawienia. Należy również pamiętać, że pracownicy działający zgodnie z

zasadami *sustainable* w organizacji, przenoszą swoją wiedzę również na grunt prywatny, wpływając dzięki temu na działania proekologiczne i prospołeczne w szerszym zakresie.

Bibliografia:

1. Bernais J., Ingram J., 2005, *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
2. Ehnert I., 2009, *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*, Heidelberg.
3. Ehnert I., Harry W., 2012, *Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue*, „Management Revue”; Mering Tom 23, Nr 3.
4. Goliszewski J., 2015, *Controlling. Koncepcja, zastosowania, wdrożenie*, Wolters Kluwer S.A, Warszawa.
5. Griffin R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Kennedy H., Lakshmi V.R., 2017, *The role of business sustainability in Human Resource Management: a study on Indian manufacturing companies*, „The South East Asian Journal of Management”, Vol. 11, No. 1.
7. Kramar R., 2014, *Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?* „The International Journal of Human Resource Management”, 25(8).
8. Kuźniarska A., 2018, *Pillars of creating sustainable personnel in an organization* [w:] P. Klimas, A. Lipińska (red.), *Entrepreneurship and Management*, vol. XIX (6).
9. Kuźniarska A., Stuss M., 2016, *Rola kierownictwa w controllingu personalnym (wybrane aspekty)*, „Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce”, 4/2016(23).
10. Le Roux, C., Pretorius, M., 2016, *Navigating Sustainability Embeddedness in Management Decision-Making. Sustainability*, 8(5).
11. Nasza Wspólna Przyszłość, *Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju*. PTE, Warszawa 1991.
12. Nowak M., 2007, *Rachunkowość, controlling, zarządzanie. Rozważania o relacjach* [w:] E. Nowak (red.), *Paradygmaty rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
13. Nowak M., 2008, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.

14. Oleksyn T., 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” Nr 24, t.2.
15. Owidia-Surmacz A., Brojak-Trzaskowska M., Porada-Rochoń M. i inni, 2010, *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa.
16. Pabian A., 2015, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi - zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, Nr 17.
17. Pabian A., 2017, *Planowanie strategiczne z perspektywy sustainability*, „Handel Wewnętrzny”, 3(368), (vol. I).
18. Pochtowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
19. Pochtowski A., 2012, *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie”, No 1A (149) [w:] A. Pochtowski, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zarządzanie i Finanse; Journal of Management and Finance”, Vol. 14, No. 2/1/2016.
20. Pochtowski A., 2018, *Wokół paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
21. Radzikowski W., Wierzbiński J., 1999, *Controlling. Koncepcje – Metody – Zastosowanie*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń.
22. Rokicka E., Woźniak W., 2016, *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty*, Katedra Socjologii Ogólnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytet Łódzki, Łódź.
23. Thom N., Zaugg R., 2004, *Das prinzip nachhaltigkeit im personal management*, „Personal führung”, (7).
24. Ulrich D., Brockbank W., 2005, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
25. Weissenrieder J., Kosel M., 2010, *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis: mit Erfolgsbeispielen mittelstandischer Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
26. Wyrzykowska B., Zalesna A., 2017, *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” Nr 1 (175).
27. Zaugg R., Blum A., Thom N., 2001, *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report*, University of Berne,

https://www.researchgate.net/publication/276906300_Sustainability_in_Human_Resource_Management.

Personnel Controlling as a Tool to Support Creating Sustainable Personnel in an Organization

Summary

In recent decades, interest in the subject of sustainable management has increased significantly, including human resources management. The aim of the article is to attempt to indicate the possibility of using personal controlling as a tool for building sustainable personnel in an organization. The article uses the methodology of critical review and interpretation of the literature on the subject.

Key words: personnel controlling - Human Resources Management - sustainable Human Resources Management.

Olga Rawa-Siarkowska

Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie

Wydział Psychologii

e-mail: siarkowska@vizja.pl

Anomia pracownicza w grupach zróżnicowanych pokoleniowo

Abstrakt

Różnorodność pokoleniowa to jedno ze współczesnych wyzwań. Osoby należące do różnych grup pokoleniowych inaczej widzą siebie jako pracownika, różni ich podejście do kariery oraz oczekiwania względem organizacji. Anomia jest problemem opisywanym od lat. Anomia pracownicza jako jedna z form anomii społecznej, wpisuje się w funkcjonowanie większości organizacji. Codziennością jest radzenie sobie z konsekwencjami decyzji pracowników, którzy w sytuacjach pokusy wybierają korzyści, zaprzeczając cenionym wartościom. Niniejszy artykuł przedstawia wyniki badania podejmującego tematykę różnic pokoleniowych w kontekście występowania anomii pracowniczej. Celem badania była sprawdzenie czy przedstawiciele grup pokoleniowych różnią się w obszarze anomii pracowniczej. W procesie badawczym szukano odpowiedzi na następujące pytania badawcze: jakie zachowania anomijne charakteryzują różne grupy pokoleniowe? jakie usprawiedliwienia są stosowane przez różne grupy pokoleniowe, gdy osoby ulegają zjawisku anomii? jaka występuje zależność pomiędzy występowaniem anomii pracowniczej a wiekiem osób badanych?

Słowa kluczowe: anomia, anomia pracownicza, pokolenie X,Y,Z, usprawiedliwienia.

Wprowadzenie

Współcześni menadżerowie zmagają się z wyzwaniami związanymi z funkcjonowaniem w organizacjach przedstawicieli kilku pokoleń. Różne oczekiwania, konieczność współpracy i przekazywania wiedzy oraz rozwiązywania problemów jest codziennością. Zarządzanie nie jest zadaniem prostym, gdyż widoczne różnice w podejściu do pracy bywają zarzewiem konfliktów. Brak zrozumienia dla tych różnic ogranicza również wykorzystanie drzemiącego w nich potencjału. By wyjść naprzeciw temu wyzwaniu organizacje przykładają coraz większą uwagę do bardziej wnikliwego poznania

pracowników należących do odrębnych grup pokoleniowych oraz budowania kultury organizacyjnej na tyle elastycznej, by dostosować ją do potrzeb wszystkich jej członków.

Niniejszy artykuł prezentuje kolejną perspektywę patrzenia na przedstawicieli różnych pokoleń jako pracowników, którzy potencjalnie przejawiają zachowania anomijne. Raport z 2012 roku pokazuje, iż 78 proc. firm w Polsce ucierpiało przez nieuczciwe zachowania własnych pracowników (Raport Eurel Hermes *Anomia pracownicza w Polsce 2012*) Problem ten - w literaturze przedmiotu ujęty w pojęciu anomii pracowniczej - ważny jest nie tylko ze względu na skalę zjawiska, ale przede wszystkim ze względu na koszty ponoszone przez organizację. Prowadzone badania pokazują, iż najczęstszą konsekwencją anomii jest wysoka rotacja, niskie morale wśród pracowników i tendencja do zachowań korupcyjnych mogąca doprowadzić nawet do upadku organizacji (Manrique, Espinoza Rodrigues 2007). Przeprowadzone przez autorkę badania mają pomóc znaleźć odpowiedź na następujące pytania badawcze: jakie zachowania anomijne charakteryzują różne grupy pokoleniowe? jakie są stosowane usprawiedliwienia przez różne grupy pokoleniowe, gdy osoby podlegają zjawisku anomii? jaka występuje zależność pomiędzy występowaniem anomii pracowniczej a wiekiem osób badanych?

1. Charakterystyka grup pokoleniowych

Zagadnienie pokoleń jest pojęciem powszechnie używanym wśród praktyków i często występuje w badaniach jako kategoria wiekowa lub demograficzna. Choć podział na grupy pokoleniowe jest związany z latami narodzin trudno mówić o konkretnych „widelkach czasowych”, które dają możliwość zaplanowania nadejścia nowego pokolenia.

Termin „pokolenie” jest używany do określenia ludzi, urodzonych w zbliżonych latach, które doświadczyły podobnych zdarzeń historycznych (Edmunds, Turner 2005). To wspólne przeżycia, podobna sytuacja finansowa, czy klimat kulturowy łączą osoby w zbliżonym wieku, budują charakter kolejnych generacji. Rodzice, rówieśnicy, media, jak również sytuacje kryzysu społecznego czy ekonomicznego kształtują charakterystyczną hierarchię wartości wspólną dla osób, które dorastały w podobnych okolicznościach (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance 2010). Zmiana pokoleniowa polega właśnie na przekształceniu relacji władzy, odzwierciedlonej w modyfikacji ról społecznych, obowiązujących wzorcach zachowań, systemie norm i wartości (Wrzesień 2003). Obecnie najbardziej aktywnymi zawodowo grupami pokoleniowymi jest pokolenie X i pokolenie Y. Na rynku pracy funkcjonują również *Baby-boomers*, którzy ze względu na wiek w części przeszli na eme-

ryturę oraz pokolenie Z – najmłodsze, kończące naukę i rozpoczynające właśnie swoją przygodę z pracą zawodową.

Każda z tych grup opisywana jest przez pryzmat swoich wiodących cech (Lancaster, Stillman 2002, Aniszewska 2015). Tradycjoniści (urodzeni przed 1945 rokiem) to wzór lojalności pracownika. Przez praktycznie cały okres swojej pracy związani z jedną organizacją. Wytrwale pokonywali kolejne szczeble kariery. Cenią stabilność. Pokolenie *Baby boomers* (urodzeni w latach 1945-1964) to idealisci o optymistycznym nastawieniu. Stawiają na ciężką pracę. Pragną osiągnąć w życiu sukces. Trudno im się przyznać do błędu i nie lubią prosić o pomoc. Zarzuca im się materializm, gdyż duże znaczenie przypisują wynagrodzeniu. Natomiast pokolenie X (urodzeni w latach 1965-1980) to rezolutni sceptycy. Dobrze radzący sobie ze zmianami. Nie boją się zmieniać pracy, jeżeli widzą w tym okazję do rozwoju kariery. W zespołach pracowniczych odnajdują się w roli lidera. Stawiają rodzinę przed pracą. Pokolenie Y (urodzeni w latach 1981-1994) są elastyczni i ambitni. Nastawieni na osiągnięcie celów, pod warunkiem, że się z nimi utożsamiają. Chcą szybko piąć się po szczeblach kariery. Ponadto są aktywni i kreatywni. Ważna jest dla nich równowaga między pracą i życiem prywatnym. Generacja Z (urodzeni po 1995) jest niecierpliwa i jeszcze bardziej ambitna. Nie są typami pracoholików, w dążeniu do sukcesu bardziej stawiają na networking niż ciężką pracę. Nie lubią hierarchii w firmach, dążą do niezależności. Ponadto chcą mieć szansę się wykazać. Potrzebują szybkiej informacji zwrotnej. Reprezentanci generacji Z funkcjonują równolegle w świecie realnym i on-line. Każde pokolenie jako grupa społeczna nawiązuje ze sobą określoną więź. Mają podobne oczekiwania, dzielą się ideały oraz w charakterystyczny dla siebie sposób postrzegają rzeczywistość. Podobny sposób myślenia o otaczającym świecie determinuje podejmowanie decyzji oraz sposób zachowania (Karmolińska-Jagodzick 2012).

2. Anomia pracownicza

Termin anomia (gr. a-bez; nomos-prawo) swoją genezę bierze z nauk społecznych (socjologia i psychologia) (Poveda 1994). Wypracowane przez społeczność standardy współżycistowania, widoczne w wartościach i normach, są czynnikami ukierunkowującymi zachowanie człowieka (Cieciuch 2013). Przyjmowany system wartości odzwierciedla preferencje w obszarze celów i zachowań, pomaga podjąć decyzję oraz ocenić zdarzenie (Rokeach 1973; Schwartz 1992). Wartości orientują działanie, a widoczne są w przyjętych normach (Florczykiewicz 2016), które pełnią funkcję regulacyjną, dosłownie określają co jest zachowaniem odpowiednim, a co nie. (Włodarczyk

2003). Normy są więc ramami, w których powinni poruszać się członkowie danej społeczności. Mimo tego, iż dążymy do ich ustalania i podtrzymywania – mamy do czynienia z ich łamaniem. W efekcie możemy mówić o zachowaniach w mniejszym lub większym stopniu dewiacyjnych.

Efektom zainteresowania Emila Durkheima zachowaniami dewiacyjnymi było wprowadzenie do kanonu nauk społecznych, pojęcia anomii. W jego rozumieniu anomia oznacza stan, w którym człowiek dążąc do swoich celów nie ma poczucia, iż podlega istniejącym normom społecznym. W swojej koncepcji Durkheim zwraca uwagę, iż stan ten może dotyczyć jednostek lub całych grup społecznych (Bielicki 1993), występuje w okresie zmian społecznych, kiedy normy nie są zrozumiałe, znane lub akceptowane (Stelmach 2009, 19) oraz dochodzi do obniżenia kontroli społecznej (Bielicki 1993). W czasie tym zanika poczucie przynależności do grupy społecznej (Besnard 1988) oraz ujawniają się egoistyczne dążenia jednostek, a efektem jest rozpad więzi międzyludzkich (Cohen 1997). Koncepcję tę podjął i rozwijał Robert K. Merton. W swoim ujęciu anomii skupił się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie - co sprawia, że zachowania dewiacyjne w ogóle się pojawiają? W odpowiedzi zestawia ze sobą pojęcia „kulturowo określonych celów” oraz „zinstytucjonalizowanych środków służących do ich realizacji”. Efektem jest postrzeganie anomii jako sytuacji, w której wiodące cele kulturowe bądź zatwierdzone środki normatywne nie kierują postępowaniem członków społeczności (Merton 1938).

Anomia w podejściu Durkheima i Mertona oznacza stan „braku obowiązujących wartości, norm i praw moralnych, braku celu, braku pewnego zamknięcia dążeń etycznych, stanu gdzie jednostka nie jest wolna od nakazów, ale raczej niezorientowana co do zasad lub zmuszona działać w natłoku niezrozumiałych, sprzecznych reguł” (Macko 2009: 182). W efekcie jednostki nie widzą różnicy między dobrym a złym, społecznie pożądanym a społecznie nagannym, zachowaniem (Maciejewska 2016). W innym świetle zjawisko anomii pokazuje Marek Kosewski. W jego rozumieniu jest to stan, w którym człowiek ceniąc sobie wartości, zachowuje się w sprzeczności z nimi. W toku wyzbywania się powstałego dysonansu jednostki pozbywają się przykrego uczucia niespójności, otwierając sobie drogę do niemoralnych zachowań. Jest to możliwe dzięki racjonalizacjom, a przede wszystkim społecznie uzgodnionym usprawiedliwieniom, które są wytłumaczeniem dla podejmowanych działań (Kosewski 2007). Preferowany przez ludzi sposób funkcjonowania, czyli łączenie się w większe i mniejsze grupy zapewnia bezpieczeństwo, daje siłę, a w efekcie ułatwia osiągnięcie celów. Współpraca

możliwa jest jednak tylko przy określeniu odpowiednich wytycznych zachowania, wspólnych dla wszystkich członków grupy.

Specyficzną formą anomii społecznej jest anomia pracownicza, wpisująca się w działalność zawodową jednostki wystawianej na sytuację pokusy (Sypniewska 2017). Marek Kosewski (2008) upatrywał zaczątków anomii pracowniczej w decyzjach podejmowanych przez jednostki, które stawiane są w sytuacjach pokusy. Kosewski określa sytuację pokusy jako konflikt pomiędzy dążeniem jednostki do uzyskania korzyści a dążeniem do zachowania własnej godności. Jest to sytuacja typu „albo-albo”, albo człowiek podąża za kuszącą wartością albo wybiera wartości, które wyznaje. Trzeciej możliwości nie ma (Kosewski 2008).

W sytuacjach pokusy postępowanie zgodnie z naszymi wartościami na chwilę traci na znaczeniu. Bardziej interesująca jest korzyść, np. jakaś materialna rzecz, prezent, dodatkowe pieniądze czy czas, który możemy poświęcić na własne sprawy. Wybranie korzyści wiąże się jednak z konsekwencjami. Gdy zachowanie jest niespójne z wzorem, jaki dyktują cenione wartości w człowieku powstaje dysonans godnościowy, który wyraża się nieprzyjemnym napięciem. Potrzebujemy więc mechanizmu, który pomoże poradzić sobie z nim. Pryswojonych wartości zmienić nie możemy, więc pozostaje znalezienie wiarygodnych wytłumaczeń dla własnych działań. Możliwe jest to na dwa sposoby, poprzez:

- racjonalizacje – złożone, rozbudowane uzasadnienia, które jednostka sama tworzy;
- usprawiedliwienia – proste stwierdzenia, które swoją moc biorą ze społecznego procesu uzgadniania - ich wiarygodność jest większa, gdyż pochodzą od innych osób, które w jakiś sposób są dla nas znaczące (Kosewski 2008).

Spółeczny proces uzgadniania usprawiedliwień jest kluczowy dla powstawania anomii pracowniczej. Grupa osób wystawiana na powtarzające się sytuacje pokusy, staje przed wyborem – wartość czy korzyść. Podejmując decyzję przywołują wiarygodne dla siebie usprawiedliwienia, wzmacniając je siłą zgody grupy. Pozwala im to zredukować dysonans godnościowy wyrażony wewnętrznym napięciem, a nawet wypracować przekonanie, że to co robią nie jest naganne czy złe. Usprawiedliwienia stają się wytycznymi zachowań, tworząc tzw. podkulturę usprawiedliwień. Konsekwencją sprawności funkcjonowania wiarygodnych usprawiedliwień jest to, że ludzie stawiani w sytuacji pokusy nie postrzegają ich jako sytuacji wyboru. Oczywiście jest dla nich co należy wybrać – korzyść. Jednocześnie dzięki mocy usprawiedli-

wień nie widzą sprzeczności z cenionymi wartościami. Ten stan M. Kosewski określa mianem anomii pracowniczej (Kosewski 2008).

3. Metodyka badania

W pierwszym kwartale 2017 roku przeprowadzone zostało badanie ilościowe metodą ankietową w grupie 121 osób. Dobór osób do badania był celowy. Kryterium doboru była data urodzenia w celu określenia przynależności do grup pokoleniowych:

- Tradycjonalistów – urodzonych 1922-1944,
- *Baby - boomers* – urodzenie w latach 1945-1964,
- Pokolenie X – urodzonych w latach 1965-1980,
- Pokolenie Y – urodzonych w latach 1981-1994
- Pokolenie Z- urodzonych po 1995.

Celem badania była identyfikacja zachowań anomijnych oraz stosowanych dla nich usprawiedliwień w różnych grupach pokoleniowych oraz sprawdzenie czy grupy te różnią się między sobą w tym obszarze.

W procesie badawczym postawiono następujące pytania:

1. Jakie zachowania anomijne charakteryzują różne grupy pokoleniowe?
2. Jakie usprawiedliwienia stosują różne grupy pokoleniowe, gdy osoby ulegają anomii?
3. Jaka występuje zależność pomiędzy występowaniem anomii pracowniczej a wiekiem?

Osoby badane otrzymały do wypełnienia kwestionariusz, opracowany przez Barbarę Sypniewską (Sypniewska 2017: 235-265), w którym mogli zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi. Zapytano ich, czy bez uzgodnienia ze swoim przełożonym zdarzyło się im: wyjść wcześniej lub w trakcie pracy; wynieść z pracy materiały biurowe; kserować lub drukować swoje prywatne rzeczy; korzystać z Internetu do celu prywatnego (np. portale społecznościowe, strony internetowe, przelewy bankowe, własna poczta, zakupy online itp.); przyjmować prezenty od klientów; wynosić informacje np. bazy danych; robić zakupy prywatne na faktury firmowe; zabierać rzeczy przeznaczone dla klientów; wykonywać zadania niezgodne z kompetencjami. Następnie, by rozpoznać schemat usprawiedliwień zachowań anomijnych zapytano osoby badane o to, jak powyższe zachowania były przez nich uzasadniane. W kafeterii odpowiedzi znalazły się następujące tłumaczenia: za mało mi płacą więc muszę sobie to wyrównać; za moją lepszą pracę i tak mi więcej nie zapłacą; moja rodzina musi jakoś żyć; nikt na tym nie traci; nikt nie zbiednieje; to nic nie kosztuje; na biednego nie trafiło stać ich; robię to dla

dobra klienta; tylko głupi by nie skorzystał; inni robią gorsze rzeczy; nikogo nie zbawi moja uczciwość; nie chcę się wychylać z grupy; mam durnego szefa; nie doceniają mnie należycie. Ponownie osoby badane mogły wskazać dowolną liczbę odpowiedzi. W badaniu wzięło udział 121 osób, w tym 73 kobiety (60,3 proc.) i 46 mężczyzn (38,0 proc.). W tabeli nr 1 przedstawiono rozkład częstości dla wieku osób badanych.

Tabela 1

Charakterystyka badanej próby pod względem wieku

| Pokolenie | Rok urodzenia | Wiek | | | | n | % |
|----------------------|---------------|------|-----|-------|------|----|------|
| | | min | max | M | SD | | |
| Tradycjoniści | 1937-1941 | 76 | 80 | 78,00 | 2,83 | 2 | 1,7 |
| <i>Baby-boomers</i> | 1945-1964 | 53 | 72 | 58,57 | 5,06 | 14 | 11,6 |
| Pokolenie X | 1965-1980 | 37 | 52 | 42,87 | 4,73 | 31 | 25,6 |
| Pokolenie Y | 1981-1994 | 23 | 36 | 28,53 | 3,86 | 49 | 40,5 |
| Pokolenie Z | 1995-2000 | 17 | 22 | 21,28 | 1,06 | 25 | 20,7 |

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; n – liczba osób badanych

Źródło: badania własne

Ze względu na niewielką liczebność osób badanych biorących udział w badaniu grupa pokoleniowa – Tradycjoniści oraz Baby-boomers nie została uwzględniona w statystyce badania. Wyniki otrzymane za pomocą pytań dotyczących zachowań anomijnych w firmie poddano hierarchicznej analizie skupień. Zastosowano metodę środka ciężkości. Jako miarę bliskości wykorzystano miarę Jaccarda. W pierwszej kolejności połączone zostały te zachowania, które najczęściej współwystępowały ze sobą, tj. kserowanie lub drukowanie prywatnych rzeczy oraz korzystanie z Internetu do celu prywatnego, następnie do tej samej kategorii zostało włączone przyjmowanie prezentów od klientów jako zachowanie również współwystępujące z dwoma poprzednimi itd. Kryterium uznania zachowań za współwystępujące była wspomniania wyżej miara Jaccarda, która zlicza przypadki współwystępowania pomijając przypadki, w których brane pod uwagę zachowania nie występowały u tej samej osoby badanej

Ostatecznie po wykonaniu analizy współwystępowania wszystkich zachowań wyodrębniono dwa skupienia zachowań anomijnych (Sypniewska 2017) Do **pierwszego skupienia** włączono:

- kserowanie lub drukowanie prywatnych rzeczy,
- korzystanie z Internetu do celu prywatnego,
- wcześniejsze wychodzenie z pracy,

- przyjmowanie prezentów od klientów,
- wynoszenie materiałów biurowych,
- wykonywania zadań niezgodnie z kompetencjami.

Do **drugiego skupienia zachowań anomijnych** włączono:

- robienie zakupów prywatnych na faktury firmowe,
- zabieranie rzeczy przeznaczonych dla klientów,
- wynoszenie informacji, np. baz danych.

Uzasadnianie/usprawiedliwianie zachowań anomijnych

Hierarchiczną analizę skupień w oparciu o tą samą metodę przeprowadzono również w odniesieniu do podawanych usprawiedliwień podejmowanych zachowań.

Ostatecznie po wykonaniu analizy współwystępowania wszystkich zachowań wyodrębniono trzy skupienia uzasadnień/usprawiedliwień zachowań anomijnych. Do **pierwszego skupienia** włączono uzasadnienia:

- za mało mi płacą więc muszę sobie to wyrównać,
- za moją lepszą pracę i tak mi więcej nie zapłacą,
- nie doceniają mnie należycie,
- na biednego nie trafiło stać ich,
- inni robią gorsze rzeczy,
- nikogo nie zbawi moja uczciwość,
- mam durnego szefa.

Do **drugiego skupienia uzasadnień** włączono:

- nikt nie zbiednieje,
- to nic nie kosztuje,
- nikt na tym nie traci.

Do **trzeciego skupienia uzasadnień** włączono:

- tylko głupi by nie skorzystał,
- nie chcę się wychylać z grupy,
- moja rodzina musi jakoś żyć,
- robię to dla dobra klienta.

4. Wyniki badania

W tabeli nr 2 przedstawiono średnie wartości analizowanych zmiennych w trzech grupach wiekowych, tj. w grupie osób w wieku 37-52 lat (pokolenie X), w grupie osób w wieku 23-36 lat (pokolenie Y) i w grupie osób w wieku 17-22 lat (pokolenie Z). Zestawienie uzupełniono wartościami jednoczynnikowej analizy wariancji oraz wartości miary siły efektu η^2 .

Tabela 2

Analizowane skupiska zachowań i uzasadnień zachowań anomijnych w trzech grupach pokoleniowych

| Zmienna | | Grupa wiekowa | | | F | df | p | η^2 |
|---|----|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------|-------|-------|----------|
| | | 37-52 Poko- lenie X (n=31) | 23-36 Pokolenie Y (n=49) | 17-22 Pokolenie Z (n=25) | | | | |
| Zachowa- nia ze skupie- nia nr 1 | M | 3,94 | 5,27 | 5,92 | 2,68 | 2,102 | 0,074 | 0,05 |
| | SD | 1,75 | 3,88 | 3,67 | | | | |
| Zachowa- nia ze skupie- nia nr 2 | M | 13,13 | 15,27 | 17,68 | 3,00 | 2,102 | 0,054 | 0,06 |
| | SD | 7,21 | 6,86 | 6,62 | | | | |
| Uzasad- nienia ze skupie- nia nr 1 | M | 13,06 | 19,10 | 21,20 | 5,84 | 2,102 | 0,004 | 0,10 |
| | SD | 7,03 | 9,97 | 11,28 | | | | |
| Uzasad- nienia ze skupie- nia nr 2 | M | 5,61 | 7,65 | 9,08 | 3,97 | 2,102 | 0,022 | 0,07 |
| | SD | 3,81 | 4,75 | 5,38 | | | | |
| Uzasad- nienia ze skupie- nia nr 3 | M | 7,16 | 9,24 | 12,36 | 8,29 | 2,102 | 0,001 | 0,14 |
| | SD | 3,96 | 4,52 | 5,99 | | | | |

Źródło: badania własne

W oparciu o test post-hoc Gabriela stwierdzono, że wyniki na skali uzasadnień zachowań anomijnych ze skupienia nr 1 były istotnie statystycznie niższe w grupie wiekowej 37-52 (pokolenie X) niż w pozostałych dwóch grupach wiekowych, $p < 0,05$.

Oznacza to, że osoby z pokolenia X rzadziej niż przedstawiciele pokolenia Y i Z, używają następujących usprawiedliwień:

- za mało mi płacą więc muszę sobie to wyrównać,
- za moją lepszą pracę i tak mi więcej nie zapłacą,

- nie doceniają mnie należycie,
- na biednego nie trafiło stać ich,
- inni robią gorsze rzeczy,
- nikogo nie zbawi moja uczciwość,
- mam durnego szefa.

Wyniki na skalach uzasadnień zachowań anomijnych ze skupienia nr 2 i nr 3 były niższe w grupie wiekowej 37-52 niż w grupie wiekowej 17-22, $p < 0,05$.

Oznacza to, że osoby z pokolenia X rzadziej niż przedstawiciele pokolenia Z, używają usprawiedliwień:

- nikt nie zbiednieje,
- to nic nie kosztuje,
- nikt na tym nie traci
- tylko głupi by nie skorzystał,
- nie chcę się wychylać z grupy,
- moja rodzina musi jakoś żyć,
- robię to dla dobra klienta.

W oparciu o wartości miar siły efektu należy stwierdzić również, że w badaniach przeprowadzonych na większej próbie będzie można zweryfikować istotność różnic międzypokoleniowych w zakresie wyników na skali nasilenie zachowań anomijnych ze skupienia nr 1 i nr 2.

Dyskusja wyników i podsumowanie

Otrzymane wyniki nie wskazały różnic w podejmowaniu zachowań anomijnych przez przedstawicieli badanych grup pokoleniowych. Nie wykluczają jednak faktu występowania zachowań anomijnych we wskazanych grupach. Anomia pracownicza powstaje w wyniku określonego procesu. Ludzie stawiani w powtarzających się sytuacjach pokusy mają do wyboru - korzyść lub wartość. Decydując się na korzyść stają w obliczu dysonansu godnościowego. Jediną drogą do zredukowania nieprzyjemnego napięcia jest znalezienie wiarygodnych usprawiedliwień. Oznacza to, że sam fakt występowania usprawiedliwień może świadczyć o podejmowaniu zachowań anomijnych (Kosewski 2007; Sypniewska, Baran 2018).

Analizując wyniki prezentowanego badania stwierdzono, że przedstawiciele pokolenia X rzadziej używają usprawiedliwień zamieszczonych w ankiecie. Klóci się to z prezentowanym przez niektórych badaczy wizerunkiem generacji X. Przedstawiciele tego pokolenia są opisywani jako pracownicy podatni na materialne bodźce motywacyjne, typu podwyżki i premie, ścigający się w wyścigu szczurów, by zdobyć upragniony awans lub wpływy (Aniszewska 2015). Może to oznaczać, że dodatkowe korzyści są dla nich atrakcyjne. Z drugiej strony osoby należące do pokolenia X mają dłuż-

szy staż pracy niż młodsze pokolenia. Ich doświadczenia i wiedza buduje ich status (Bombiak 2016), potwierdzony w poziomie wynagrodzenia. Dodatkowo przedstawiciele pokoleniu X są godnym zaufania i lojalni względem pracodawcy (Baran, Kłos 2014). Wskazuje to, iż w sytuacji pokusy korzyści nie są tak atrakcyjne, a wartości – lojalność i odpowiedzialność są dla nich znaczące, nie jest więc łatwo od nich odejść. W efekcie pracownicy z generacji X częściej wybierają wartości, rzadziej odczuwają dysonansu i rzadziej potrzebują wiarygodnych usprawiedliwień.

Analizowane wyniki dotyczące stosowanych usprawiedliwień korespondują z wizerunkiem pokolenia Z. Jest ono najmłodsze z wszystkich funkcjonujących na rynku pracy. Jego przedstawiciele znają tylko czasy dobrobytu, nie wiedzą czym jest kryzys. Są przyzwyczajeni do posiadania dóbr materialnych. Od swojego pracodawcy oczekują wysokiego wynagrodzenia oraz dodatkowych benefitów (Gajda 2017). Ich postawa często opisywana jest jako roszczeniowa (Bombiak 2016). Jednocześnie cenią dobre relacje w pracy (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014) oraz mają silną więź z rodziną (Gajda 2017). Uznawanie za wiarygodne usprawiedliwień wskazanych w ankiecie odzwierciedla te cechy. Analizując otrzymane wyniki można również stwierdzić, iż będąc na początku swojej drogi zawodowej, przedstawiciele pokolenia Z, nie rozumieją do końca znaczenia konsekwencji jakie mogą dla organizacji mieć zachowania anomijne. Ograniczeniem opisanego powyżej badania była liczebność grupy. Otrzymane wyniki jednak wskazują, iż temat warty jest podjęcia badań na większej liczbie osób reprezentujących opisane grupy pokoleniowe.

Podsumowując powyższe badania należy podkreślić, iż poszerzają one perspektywę postrzegania różnic pokoleniowych o obszar związanym z powstawaniem anomii pracowniczej. Rekomendacją do dalszych badań jest również fakt, iż rozpoznawanie wiarygodnych usprawiedliwień stosowanych przez pracowników oraz atrakcyjności korzyści tworzących sytuację pokusy, jest jednym z pierwszych kroków do ograniczania zachowań anomijnych (Kosewski 2008).

Bibliografia:

1. Aniszewska G., 2015, *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, "Marketing i rynek", 1, ss. 2-7.
2. Baran M., Kłos M., 2014 *Pokolenie Y – prawda i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, 5, ss. 923-929.
3. Besnard P., 1988, *The True Nature of Anomi*, "Sociological Theory", 6, ss.91-95.

4. Bielicki E., 1993, *Koncepcja Anomii E. Durheima i R.K. Mertona a współczesne poglądy na dezorganizację społeczną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy. Studia z nauk Społecznych”, nr 10, ss. 125-137.
5. Bieliński J. 2013, *Między anomią a fatalizmem. Regulacja społeczna w Polsce w okresie zmiany systemowej*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków.
6. Bombiak E., 2016, *Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów* [w:] J. Toruński, M. Chrzęścik (red.), „Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku”, Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.
7. Ciecuch J., 2013, *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*. Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa.
8. Cohen A.K., 1997, *An elaboration of anomie theory* [w:] N. Passas, R. Agnew (red.), *The Future of Anomie Theory*, Northeastern University Press.
9. Edmunds J., Turner B.S., 2005 *Global generations: social change in the twentieth century*, „British Journal of Sociology”, No. 56, ss.559–577.
10. Florczykiewicz J., 2016, *Interpretacja wartości i norm społecznych przez młodzież – analiza porównawcza* „Lubelski Rocznik Pedagogiczny” t. XXXV, z.2, ss. 249-266.
11. Gajda J., 2017, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace naukowe Uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 491, ss.158-171.
12. Karmolińska-Jagodzińska E., 2012, *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne”, 12, ss. 191-210.
13. Kosewski M., 2007, *Układy. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wydawnictwo WSiP, Warszawa.
14. Kosewski M., 2008, *Wartość, godność, władza*, Wydawnictwo Vizja-Press&IT, Warszawa.
15. Lancaster L.C., Stillman D., 2002, *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle*, HarperBusiness.
16. Maciejewska R., 2016, *Employee Anomie in the Organization*, „Annales Universitatis Mariae Curie – Skłodowska Sectio I Philosophia-Sociologia, Vol. 41, no. 2, ss.159-172.
17. Macko M., 2009, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe wydziału Nauk Społecznych UAM, Poznań.

18. Manrique de Lara Z.M., Espinoza-Rodriguez T.F., 2007, *Organizational Anomie as Moderator of the Relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (ocb): An empirical study among university administration and services personnel*, "Personnel Review" 36(6), ss. 843-866.
19. Merton R.K. , 1938, *Social Structure and Anomie* "American Sociological Review", t. III, , ss.672-682.
20. Poveda T.G. 1994, *Rethinking White Collar Crime*, Prager Publishers, Westport.
21. Rokeach M., 1973, *The nature of human values*. The Free Press, New York.
22. Scheler M., 1989, *Dobra a wartości* [w:] R. Ingarden (red.) *Wykłady z etyki* PWN, Warszawa.
23. Stelmach W., 2008, *Władza i kierowanie*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
24. Sypniewska B.A. 2017, *Work Anomie in an Organisation*, "International Journal of Contemporary Management", vol. 16, no.2, ss.235-265.
25. Sypniewska B.A., Baran M., 2018, *Mentoring jako narzędzie niwelowania ryzyka występowania anomii*, „Organizacja i kierowanie”, nr 2, ss.189-203.
26. Twenge J., Campbell S.M., Hoffman B.J., Lance C.E., 2010, *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic, values increasing, social and intrinsic values decreasing*, "Journal of Management", No. 36, ss.1117–1142.
27. Włodarczyk E., 2003, *Kultura*. [w:] T. Plich (red.), *Encyklopedia XXI wieku*. Wydawnictwo Żak, Warszawa.
28. Wrzesień W., 2003, *Jednostka – rodzina – pokolenie*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
29. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., 2014, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, ss.405- 415.

Źródła internetowe:

1. Raport Eural Hermes 2012 *Anomia pracownicza w Polsce 2012*, <http://www.eulerhermes.pl/inne-uslugi/Documents/Raport%20Euler%20Hermes%20Anomia.pdf> [dostęp: 16.08.2018]
2. Zych B., 2015 *Pokolenie Z – 13 faktów, które pomogą nam ich zrozumieć*, <https://hrstandard.pl/2015/01/21/pokolenie-z-13-faktow-ktore-pomoga-nam-ich-zrozumiec/> [dostęp: 16.08.2018]

Employee Anomie in Generationally Diversified Groups

Summary

Generational variety is one of modern challenges. Employees belonging to different generational groups have different perception of themselves as workers. They have different attitudes toward their professional careers and show different expectations toward their organizations. Anomie is an issue that has been discussed and analyzed for years. Labor anomie as a form of social anomie constitutes a functional part of most organizations. Standard fare is to deal with the consequences of employee decisions, who in situations of temptation choose benefits, denying valued values.

This article presents results of research on generational differences in terms of employee anomie. The research aims at identification of anomie behavior as well as at identification of justifications used for this behaviors in different generational groups and verification of possible differences between the groups in the relevant terms. The research process tries to answer the following questions: what anomie behavior is characteristic for different generational group? what justifications are used by different generational group for their anomie behaviors? What is the relation between the phenomenon of employee anomie and the age of research subjects?

Key words: anomie, employee anomie, generation X,Y, Z, justifications.

Michał Rafalik, Jacek Woźniak

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa

Wydział Finansów i Zarządzania

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

jkwozniak@tlen.pl

Postrzeżenie ucziwości nowych i tradycyjnych narzędzi selekcyjnych

Abstrakt

Chociaż rekrutacja przez internet jest obecnie jednym z najpowszechniej stosowanych sposobów pozyskiwania pracowników, stosunkowo niewiele wiadomo na temat postrzegania przez kandydatów do pracy nowych narzędzi selekcyjnych, używanych w tych procesach, a w szczególności, jak są one postrzegane przez kandydatów z krajów rozwijających się gospodarkach Europy Centralnej. W rezultacie pracodawcy mają ograniczoną wiedzę na temat czynników wpływających na akceptację nowych i tradycyjnie stosowanych narzędzi selekcyjnych, co skutkuje znacznym procentem kandydatów, którzy rezygnują ze starań o pracę w trakcie procesu selekcyjnego.

Na podstawie danych uzyskanych za pomocą e-kwestionariusza dotyczącego oceny sprawiedliwości dystrybucyjnej wybranych narzędzi selekcyjnych sprawdzono, czy ta ocena zależy od rodzaju narzędzia, przynależności generacyjnej i doświadczenia internetowego. Wyniki pokazały dość niską i mało zróżnicowaną ocenę narzędzi opartych o ICT oraz nieoczekiwanie wysoką ocenę wywiadu dotyczącego wartości kandydata. Pokazano też, że różne metodyki prowadzenia wywiadu mają odmienny poziom akceptacji, wbrew konsensusowi badawczemu.

Słowa kluczowe: akceptacja narzędzi selekcyjnych, ICT w selekcji pracowników, selekcja pracowników; zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

Jak wskazywały wczesne badania nad stosowaniem technologii teleinformatycznych (ICT) w komunikacji rekrutacyjnej, jednego z głównych – obok e-learningu – obszarów stosowania nowych technologii w zarządzaniu ludźmi (HRM) w organizacjach, nadmiar zgłoszeń był ważnym ogranicze-

niem dla upowszechnienia się e-rekrutacji (Armstrong 2011: 457; Listwan 2010: 121). Stąd waga wszelkich narzędzi selekcyjnych, które wykorzystując ICT mogą posłużyć do automatyzacji procesów selekcyjnych, zgodnie z ogólną obietnicą, jaka wiąże się z zastosowaniem ICT do HRM (Lepak & Snell 1998). Co więcej, w epoce big data i gier komputerowych pojawiają się nowe możliwości pozyskiwania przez organizacje informacji dotyczących kompetencji kandydatów, a więc i bazujące na nich narzędzia selekcyjne. Akceptacja tych narzędzi, nie tylko przez organizacje, ale i przez kandydatów, jest ważnym ograniczeniem dla ich upowszechnienia. Jednak badania naukowe nad akceptacją narzędzi selekcyjnych nie dotyczą nowych ich rodzajów (McCarthy i in. 2017) i utrzymuje się konsensus, który grupuje wszystkie tradycyjne narzędzia w cztery odmienne poziomy (Anderson i in. 2010). Co więcej, konsensus ten bazuje głównie na badaniach z krajów rozwiniętych i azjatyckich, które ustaliły, że akceptacja narzędzi selekcyjnych nie jest zróżnicowana przez kulturę, z której pochodzą respondenci (Anderson i in. 2010). Pokazuje to lukę w wiedzy naukowej, krok w kierunku uzupełnienia której stanowi niniejszy tekst.

Celem tekstu jest sprawdzenie, czy nowe narzędzia selekcyjne jakie powstały dzięki zastosowaniu ICT w HRM, są akceptowane przez kandydatów w podobny sposób, jak tradycyjne narzędzia, na których są one oparte. Dodatkowo, ponieważ badanie bazuje na próbie z kraju Europy Wschodniej można będzie sprawdzić, czy utrzymujący się konsensus wśród badaczy, dotyczący braku kulturowych uwarunkowań dla akceptacji narzędzi selekcyjnych, ma uzasadnienia również w danych z tej części świata, a więc z gospodarek silnie rozwijających się i rynków pracy, w których kandydaci są przyzwyczajeni do mało etycznego postępowania pracodawców.

Tekst zorganizowany jest następująco. Część 1 przedstawia główne ustalenia związane z akceptacją metod selekcji, i w szczególności źródła konsensusu, który ograniczył zainteresowanie tą problematyką w XXI wieku. Część druga – krótką prezentację nowych rozwiązań selekcyjnych, jakie bazują na zastosowaniu ICT w HRM i w konsekwencji – narzędzi jakie na nich są oparte. Część 3 i 4 prezentuje odpowiednio metodykę i wyniki badania, a piąta – dyskutuje wyniki i ich konsekwencje praktyczne.

1. Akceptacja narzędzi selekcji przez kandydatów

Dobór pracowników jest kluczową funkcją zarządzania ludźmi w organizacji i niektórzy – np. (Listwan 2010) – uważają go za warunek podstawowy jej sukcesu, gdyż jego celem jest zapewnienie organizacji pracowników, odpowiednich do zadań i okoliczności w których te zadania będą wykonywa-

ne (Woźniak 2013). Selekcja, jako etap procesu doboru, którego celem jest stwierdzenie, którzy z kandydatów aplikujących do organizacji spełniają wymagania stanowiska pracy, polega na ocenie wybranych przez organizację właściwości kandydatów – od wiedzy, umiejętności po postawy i wartości, co we współczesnym języku zarządzania ludźmi określa się terminem „kompetencje” – co do ich dopasowania do przygotowanego wcześniej profilu pożądanego kandydata. Jako etap procesu doboru selekcja polega na ocenie pewnych własności kandydatów za pomocą rozmaitych narzędzi selekcyjnych¹, które – lepiej lub gorzej – mierzą te własności i tym samym dostarczają, bardziej lub mniej wiarygodnej, informacji – o różnym poziomie dokładności – jakie są te własności u konkretnych osób, aplikujących do danej organizacji. Ponieważ proces selekcji jest procesem zarządczym, więc decyzja o tym jakimi narzędziami zbierać informacje o właściwościach kandydatów bazuje nie tylko na wiedzy o jakości narzędzi selekcji jako narzędzi pomiaru tych własności, kosztach (mierzonych w czasie, pieniądzu i potrzebnych do realizacji kompetencjach) dokonania tych pomiarów, ale też ewentualnych konsekwencjach jakie stosowanie danego narzędzia może spowodować w gotowości kandydata do poświęcania swojego czasu i wysiłku aby starać się o zdobycie pracy w tej organizacji w ramach danego procesu selekcji (Woźniak 2013).

W analizie podejmowania przez kandydata decyzji czy warto składać swoją aplikację do danej firmy i dokładać starań aby przejść z sukcesem proces selekcji, jako ważna kwestia pojawia się pytanie o ocenę czy ma on szansę na uzyskanie zatrudnienia, gdyż proces selekcji jest prowadzony w sposób który nie uprzywilejowuje innych kandydatów². Zgodnie z pochodzącą jeszcze

¹ Przez narzędzie selekcyjne rozumie się tutaj każde działanie przynoszące informacje o kompetencjach kandydata (pozwalające na ocenę wybranego aspektu jego kompetencji). Zwykle narzędzia selekcyjne dzieli się na trzy grupy (oparte o kwestionariusze; o wywiady – interakcję werbalną i o obserwację działania) w zależności od rodzaju aktywności kandydata, która podlega ocenianiu (Woźniak 2013). Takie szerokie rozumienie narzędzi selekcyjnych, bez ograniczeń co do ich właściwości jako narzędzia pomiarowego, pozwala jako narzędzie selekcyjne traktować każdy sposób pozyskania informacji o kandydacie, który cechuje różną wiarygodność dostarczanych informacji, różną ich precyzją, różny koszt i konsekwencje prowadzenia nim oceny dla kandydata (a więc koszty jakie ponosi kandydat i zmiany w jego postawach i opiniach).

² Opis w tej części pracy bazuje częściowo na tekście rozdziału 4 z pracy (Woźniak 2013), stąd pewne sformułowania mogą pojawiać się bez oznaczenia zapożyczenia. Stopień akceptacji sposobu selekcji w różny sposób wpływa na postawy pracownicze w różnych branżach – przykładowo jest szczególnie istotny w branży konsultingu szkoleniowego (Woźniak 2006). Na wagę oceny uczciwości procesu dla zachowań jego uczestników zwracano uwagę w literaturze dotyczącej Polski już na początku transformacji np. (Olszańska, Olszański, Woźniak 1993).

z lat 60tych XX wieku teorią Vrooma (Woźniak 2012) ocena, że szanse na uzyskanie pracy są małe, zmniejsza motywację do podejmowania działania związanego z aplikowaniem, co sugeruje, że im bardziej kandydat postrzega proces rekrutacji jako niesprawiedliwy, tym mniejszą ma motywację, aby w nim uczestniczyć. Stąd waga praktyczna badań ukierunkowanych na rozpoznanie, jakimi działaniami rekruterzy mogą spowodować przekonanie u kandydatów że wszyscy kandydaci (a on w szczególności) mają – przy tym samym poziomie merytorycznego przygotowania do realizacji zadań – równe szanse, aby uzyskać oferowaną pracę, a jakimi – przekonanie przeciwne.

Analizy uczciwości procesów selekcji (tzw. *fairness*) skupiają się głównie na ocenie z tego punktu widzenia samych narzędzi selekcyjnych, gdyż do oceny każdej kompetencji kandydatów dostępnych jest szereg odmiennych narzędzi, które różnią się trafnością prognoz i kosztami użycia, ale wiedza o oczekiwaniach kandydatów pozwala balansować między tymi trzema, a nie tylko dwoma kryteriami wyboru narzędzia do konkretnego procesu selekcji.

Badania nad tą kwestią mają już wieloletnią tradycję i istnieje w nich konsensus wśród badaczy. Na podstawie przeglądu literatury wyodrębniono cztery czynniki mające wpływ na dokonywaną przez kandydata ocenę procesu selekcji z tego punktu widzenia. Ustalono, że kandydat ocenia metody użyte w tym procesie pod kątem ich:

- związku z pracą, jaka jest oferowana;
- stopienia, w jakim ingerują one w jego życie prywatne;
- stopienia, w jakim naruszają jego poczucie sprawiedliwości proceduralnej i dystrybtywnej,
- stopienia, w jakim umożliwiają kandydatowi kontakt bezpośredni z rekrutującymi (Anderson 2001 –za: Anderson Witvliet 2008: 3).

Empirycznie stwierdzono, że ocena co do uczciwości (*fairness*) procesu selekcji ma skutki, zarówno dla gotowości do udziału w procesie selekcji, jak i też – długoterminowe, dla postaw psychologicznych pracownika (np. satysfakcji, czy zaangażowania) czy motywacji, po wyniki pracy zatrudnionego kandydata (Anderson & Witvliet 2008: 3; Truxillo i in. 2004: 40). Ustalono również, że kandydaci w różnych krajach mają podobny stosunek do uczciwości różnych metod stosowanych w selekcji. Pozwoliło to sklasyfikować narzędzia selekcji w cztery grupy, o znacząco odmiennym stopniu akceptacji. W rezultacie twierdzi się, że na całym świecie najbardziej akceptowane są przez kandydatów wywiady selekcyjne, cv, próbki pracy (średnio powyżej pięciu punktów na siedmiopunktowej skali), słabiej – pisemne testy zdolności, sprawdzanie podanych przez kandydata referencji, testy osobowo-

ści (średnio 4,5-4 punktów, w zależności od narzędzia i próby), jeszcze słabiej – testy integralności i sprawdzanie kontaktów kandydat w tej organizacji (3,26-3), a najslabiej – grafologia (Anderson & Witvliet 2008). Tych kilka przykładowych wyników ilustruje, jak duże są różnice w postrzeganiu uczciwości (fairness) różnych metod, co – jak stwierdzono – zależy przede wszystkim od oceny ich związku z pracą oraz przekonania kandydata, że dana metoda umożliwia mu zaprezentowanie własnych zdolności (Truxillo, Steiner, Gulliland 2004: 40).

Badania nad oceną uczciwości procesu selekcji są istotne z perspektywy organizacji z kilku powodów. W wyniku uznania rekrutacji za nieuczciwą może dojść do wycofania się z niej dobrych kandydatów. Również u kandydatów, którzy nie wycofają swoich aplikacji, mogą pojawić się negatywne efekty takiej oceny, choć głównie w zakresie postaw (Nikolaou & Oostrom, 2015). Należy zaznaczyć, że w badaniach odróżnia się opinię kandydatów, że konkretna ocena jest nieuczciwa (skutkującą czasem natychmiastowym wycofaniem się z procesu rekrutacyjnego), od stopniowalnej oceny jej (mniejszej lub większej) uczciwości (Truxillo, Steiner, Gulliland 2004: 44), a więc dla decyzji o wycofaniu się z aplikowania znaczenie ma stopień niesprawiedliwości a nie ocena dwuwartościowa.

2. Nowe metody selekcji

Selekcja, jako proces polegający na ocenie, czy kompetencje kandydata w wybranych obszarach są zgodne z oczekiwaniami organizacji (a więc – w szczególności – z profilem kompetencyjnym stanowiska, na które organizacja poszukuje pracowników), bazuje na użyciu narzędzi, zbierających informacje o wybranych kompetencjach kandydatów. Współczesne podejście do selekcji, bazujące na przekonaniu, że ważniejsza jest zdolność do realizacji konkretnych zadań w przyszłości (czyli – kompetencje) niż przeszłe doświadczenia i posiadana wiedza (czyli – kwalifikacje), dąży do zebrania w możliwie tani sposób informacji, jak kandydat zachowa się w sytuacjach, które są bliskie sytuacjom krytycznym dla roli jaką ma pełnić w organizacji. Stąd – oprócz wywiadów i kwestionariuszy – rosnące znaczenie narzędzi bazujących na obserwacji działania pomimo kosztu zrealizowania za ich pomocą pomiaru (Woźniak 2013).

ICT jako technologia dostarcza rozwiązań selekcyjnych we wszystkich tych 3 rodzajach metodyk. Z jednej strony, wykorzystując rozwiązania charakterystyczne dla e-learningu, pozwala na wprowadzenie automatycznie ocenianych kwestionariuszy różnego rodzaju, które obniżają radykalnie koszty zmniejszenia wielkich pul kandydatów w procesie preselekcji. Z drugiej,

bazując na ocenie działania kandydatów w rzeczywistości wirtualnej, a więc w szczególności w grach komputerowych zawierających sytuacje mogące być diagnostyczne dla ich kompetencji, pozwala na stworzenie taniego sposobu przeprowadzania próbek pracy, czy czegoś co je w znacznym stopniu przypomina. Z trzeciej – pozwalając na komunikowanie się na odległość w czasie rzeczywistym za pomocą wzroku i głosu poprzez komunikatory typu Skype, radykalnie obniża koszty prowadzenia niektórych wywiadów selekcyjnych.

Istnieje jeszcze jedna innowacja, którą obiecuje ICT w procesach selekcji, a mianowicie automatycznie prowadzona analiza metodykami big data zachowań kandydatów w mediach społecznościowych, czy szerzej – w Internecie. Ta innowacja, której pierwszymi przejawami są powszechnie już stosowane przez rekruterów oceny kandydatów poprzez informacje pozyskiwane poprzez wyszukiwarki, może spotkać się z różnym przyjęciem kandydatów, o czym świadczą wyniki badań nad tymi prototypowymi sposobami analizy treści w mediach społecznościowych (Aguado i in. 2016).

Reasumując, nowe narzędzia selekcyjne, które stworzono (lub zostaną już wkrótce stworzone) dzięki technologiom nie są w oczywisty sposób powszechnie akceptowane przez kandydatów. Konsensus badawczy, który bazuje na wynikach dotyczących oceny wybranych typów klasycznych narzędzi, wydaje się być odpowiedzialny za fakt, że badania nad postrzeganiem nowych narzędzi są rzadkie i dopiero niedawno dostrzeżono konieczność spojrzenia w ten sposób na nowe typy narzędzi selekcyjnych (McCarthy i in. 2017).

3. Metodyka badania i hipotezy

Celem opisanego poniżej badania było sprawdzenie jak potencjalni kandydaci do pracy oceniają uczciwość (*fairness*) różnorodnych narzędzi selekcyjnych, jakie są dostępne dla współczesnych organizacji. Zamierzeniem badania było porównanie poziomu akceptacji jakie posiadają nowe narzędzia selekcyjne z poziomem tradycyjnych narzędzi selekcyjnych do których są one podobne, oraz sprawdzenie czy pewne zmienne grupowe (np. przynależność generacyjna czy doświadczenie internetowe) znacząco różnią poziom akceptacji nowych narzędzi selekcyjnych. Badanie skoncentrowało się na wymiarze sprawiedliwości dystrybucyjnej, dla którego kwestionariusz pomiarowy składa się z dwóch pytań ocenianych na siedmiopunktowej skali Likerta (Steiner and Gilliland, 1996; Ipsas i in. 2010).

Na podstawie analizy literatury wybrano 24 narzędzia bądź potencjalnie dostępne do użycia sposoby zbierania informacji o kompetencjach kandydata

(np. ocenianie pytań jakie zadaje on w trakcie rozmowy selekcyjnej czy oferowanie pracy tylko niektórym osobom po stażu w organizacji). Takie szerokie rozumienie narzędzia selekcyjnego wykracza poza dotychczasowe ustalenia z literatury, co pozwala na poszerzenie wiedzy w tym obszarze. W zestawie było 6 pytań dotyczących wywiadów różnego typu (w tym jedno – przez Skype’a), 6 pytań dotyczących badania treści referencji (2 tradycyjnie a 3 z treści pozostawionych w Internecie), 4 pytania dotyczące próbek pracy (2 tradycyjnych, tj. pokazu pewnego zadania i assessment center, 1 – w grze komputerowej i 1 – grafologii), 4 dotyczące kwestionariuszy (w tym sytuacyjnych i sprawdzenia wiedzy fachowej), 2 wartości (życiowych³ i przestrzegania norm społecznych) oraz 4 – oceny na podstawie wybranych tematycznie (werbalnych) działań kandydata w trakcie spotkania oraz stażu. Ponieważ część narzędzi nie jest znana respondentem, więc – zgodnie ze standardami badań nad postrzeganiem narzędzi selekcyjnych (Steiner and Gilliland, 1996; Anderson i in. 2008, 2010; Ipsas i in. 2010) – w pytaniu podawano krótką definicję danego narzędzia, opisanego szkicowo z perspektywy fenomenologicznej, tj. tego co widzi kandydat.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą e-kwestionariusza na portalu ankietowo.pl. Dysponuje on panelem respondentów wynagradzanych grywalizacyjnie, co do którego deklaruje, że ich struktura demograficzna odpowiada strukturze demograficznej społeczeństwa polskiego. Zebrano 705 odpowiedzi, od osób reprezentującej różne generacje i mieszkających w Polsce w miastach różnej wielkości (w tym 1/3 w wielkich). 400 badanych było kobietami, 370 miało wyższe wykształcenie bądź było w trakcie studiów, przy czym niemal 90% badanych aktualnie pracowało (przy czym w firmach dużych jedynie 124 osoby). Dochód deklarowany subiektywnie rozkładał się według krzywej Gaussa (niecała połowa badanych deklarowała dochód jako przeciętny w ich miejscowości). Nie analizowano szczegółowo faktycznych walorów próby, gdyż dla potrzeb badania, które ma charakter eksploracyjny, wystarcza zróżnicowanie obecne w próbie.

Bazując na literaturze sformułowano następujące hipotezy.

H1. Najwyższy poziom akceptacji posiadają wywiady selekcyjne i próbki pracy, niższy - pisemne testy zdolności, sprawdzanie podanych przez kandydata referencji, testy osobowości, a najniższy pytania o wartości (testy integralności) i grafologia, niezależnie od tego, czy dana metoda stosowana jest bezpośrednio czy za pośrednictwem ICT.

³ Różnice w wartościach okazują się znacząco różnicować postawy kandydatów w trakcie rekrutacji por (Woźniak 2014; 2017).

H.2. Stosowanie danej metody za pośrednictwem ICT obniża poziom jej akceptacji, szczególnie dla metod bazujących na kontakcie osobistym w tym – próbkach pracy

H.3. Przynależność generacyjna i doświadczenie internetowe zmniejsza różnice wskazane w hipotezie 2, tzn. osoby młodsze i o większym doświadczeniu internetowym bardziej podobnie postrzegają narzędzi oparte na ICT i tradycyjne.

4. Wyniki badania

Pierwsze hipotezy zweryfikowano na podstawie danych zawartych w tabeli 1. Tabela ta zawiera w swoich dwóch pierwszych kolumnach z liczbami dane służące do wyznaczenia poziomu uczciwości (sprawiedliwości dystrybucyjnej), która to wartość tworzy kolumnę trzecią w bloku – ocena uczciwości. Kolejne dwie kolumny zawierają dane powstałe w sposób analogiczny jak wartość sprawiedliwości dystrybucyjnej, ale w podgrupach wskazanych w nazwie kolumny, a więc z podgrupami wyznaczonych przez przynależność generacyjną i różny poziom doświadczenia internetowego. Liczby znajdujące się w tabeli powstały z 7 punktowej skali Likerta, a więc wahają się od wartości 1 do wartości 7 (im większa wartość, tym bardziej uczciwa metoda).

Tabela 1
Średnia ocena poziomu akceptacji uczciwości narzędzi selekcyjnych, skala 7 punktowa (n=704)

| Narzędzie selekcji | Ocena uczciwości | | | Generacje | | | Staż internetowy | |
|---|------------------|------|-----------------|-----------|------|------|------------------|----------|
| | 1 | 2 | Średnia z 1 i 2 | Z | Y | X | Duży | Mniejszy |
| 1. Wywiad dotyczący moich doświadczeń i kwalifikacji | 5,41 | 5,27 | 5,34 | 5,42 | 5,3 | 5,29 | 5,29 | 4,73 |
| 2. Wywiad dotyczący moich zachowań w przeszłości, w konkretnych sytuacjach | 4,63 | 4,59 | 4,61 | 4,75 | 4,62 | 4,43 | 4,7 | 4,38 |
| 3. Wywiad dotyczący tego jak bym się zachował gdybym znalazł się w opisywanej sytuacji | 4,71 | 4,64 | 4,68 | 4,81 | 4,7 | 4,5 | 4,81 | 4,34 |

| | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (hipotetycznej) | | | | | | | | |
| 4. Wywiad z pytaniami dotyczącymi moich silnych i słabych stron | 4,61 | 4,47 | 4,54 | 4,55 | 4,6 | 4,47 | 4,64 | 4,29 |
| 5. Wywiad na odległość (np. przez Skype'a) | 3,88 | 3,74 | 3,81 | 3,87 | 3,96 | 3,6 | 3,72 | 4,04 |
| 6. Wywiad, w którym chcę mnie nastraszyć i zestresować | 3,39 | 3,3 | 3,35 | 3,37 | 3,41 | 3,26 | 3,4 | 3,94 |
| 7. Sprawdzanie referencji i rozmowy z osobami, które mnie znają | 3,91 | 3,89 | 3,9 | 3,8 | 4,04 | 3,87 | 3,83 | 4,06 |
| 8. Sprawdzanie referencji przez rozmowy z moim(i) byłym(i) przełożonym(i) | 4,12 | 4,1 | 4,14 | 4,07 | 4,31 | 3,96 | 4,11 | 4,11 |
| 9. Testy wiedzy fachowej, np. egzamin z prawa, procedur, standardowych rozwiązań | 4,63 | 4,41 | 4,52 | 4,56 | 4,6 | 4,41 | 4,62 | 4,28 |
| 10. Kwestionariusz z opisami sytuacji i koniecznością wyboru spośród kilku rozwiązań tego, które odpowiada mojemu postępowaniu w takiej sytuacji | 4,61 | 4,52 | 4,56 | 4,75 | 4,56 | 4,35 | 4,69 | 4,25 |
| 11. Testy zdolności poznawczych, wymagające rozwiązywania zadań i łamigłówek logicznych | 4,45 | 4,33 | 4,39 | 4,49 | 4,37 | 4,27 | 4,49 | 4,14 |
| 12. Testy osobowości | 4,46 | 4,33 | 4,4 | 4,55 | 4,34 | 4,27 | 4,52 | 4,09 |
| 13. Pytania dotyczące moich warto- | 4,4 | 4,31 | 4,36 | 4,44 | 4,31 | 4,28 | 4,42 | 4,2 |

| | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ści, np. co uważam za ważne w życiu | | | | | | | | |
| 14. Pytania dotyczące przestrzegania norm w życiu codziennym, np. czy kiedykolwiek coś ukradłem, czy segreguję śmiecie | 4,05 | 4,06 | 4,05 | 4,15 | 4,06 | 3,94 | 4,01 | 4,15 |
| 15. Próbki pracy (pokazywanie jak wykonuję pewne zadanie, podobne do zadania z pracy) | 4,61 | 4,49 | 4,55 | 4,73 | 4,64 | 4,26 | 4,64 | 4,34 |
| 16. Assessment center – jedno-dwudniowe rozbudowane ćwiczenia realizowane grupowo i oceniane przez kilku asesorów | 4,23 | 4,17 | 4,2 | 4,42 | 4,19 | 3,97 | 4,15 | 4,33 |
| 17. Analiza próbek pisma ręcznego | 3,72 | 3,7 | 3,71 | 3,84 | 3,67 | 3,6 | 3,59 | 4 |
| 18. Analiza pytań dotyczących pracy, jakie zadają jako kandydat w trakcie rozmowy selekcyjnej | 4,22 | 4,12 | 4,17 | 4,21 | 4,24 | 4,06 | 4,16 | 4,21 |
| 19. Analizowanie, jak negocjuję wysokość wynagrodzenia | 4,26 | 4,36 | 4,31 | 4,28 | 4,34 | 4,32 | 4,37 | 4,17 |
| 20. Prezentacja moich (kandydata) pomysłów na pracę na tym stanowisku | 4,51 | 4,48 | 4,5 | 4,52 | 4,53 | 4,45 | 4,57 | 4,34 |
| 21. Granie w grę komputerową, żeby na tej podstawie ocenić, czy gracz ma odpowiednie kompetencje (nadaje się) do realnej | 3,82 | 3,76 | 3,79 | 3,94 | 3,85 | 3,57 | 3,6 | 4,21 |

| | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| pracy | | | | | | | | |
| 22. Analiza moich wpisów w mediach społecznościowych typu FB | 3,64 | 3,6 | 3,62 | 3,77 | 3,64 | 3,45 | 3,46 | 4,03 |
| 23. Analiza moich wpisów w portalach typu LinkedIn | 3,96 | 3,84 | 3,9 | 4,06 | 4 | 3,61 | 3,8 | 4,13 |
| 24. Przyjęcie na staż aby potem zaproponować niektórym – tym co pokażą, że mają kompetencje do tej pracy - normalną umowę na pracę | 4,66 | 4,59 | 4,63 | 4,75 | 4,63 | 4,48 | 4,77 | 4,27 |

Źródło: wyniki badania na potrzeby pracy (Rafalik 2018 w przygotowaniu)

Hipotezę 1 względem wywiadu zweryfikowano na podstawie wierszy 1-6, porównując średnią ocenę jaką uzyskały różne metodyki wywiadu bezpośredniego (wiersze 1-4, 6) z oceną wywiadu prowadzonego przez Skype'a. Jak widać, wywiad przez Skype'a jest wyżej oceniany jedynie względem wywiadu stresującego, a więc dane pokazują niższą akceptację dla wywiadu przez Skype'a (3,81) niż dla uśrednionej oceny wywiadów o różnych metodkach konstruowania pytań (4,79 z 4 pytań i 4,5 z pięciu). Analogicznie porównano sprawdzanie referencji, które w kwestionariuszu było mierzone przez pytania z wierszy 7 i 8 dla klasycznego sprawdzania referencji i 22 i 23 dla badania referencji przez analizę treści w portalach społecznościowych. Stosunkowo niskie oceny, jakie uzyskało sprawdzanie referencji (klasyczne) w porównaniu z wywiadem bezpośrednim (odsetek ocen akceptujących wyniósł 4,02, a więc o niemal 20 proc. mniej względem średniej z czterech wywiadów i na poziomie wywiadu stresującego) kontrastuje ze względnie wysokim poziomem akceptacji dla przeszukiwania informacji w Internecie, czyli nowych sposobów sprawdzania referencji. Poszukiwanie informacji na portalu typu LinkedIn jest akceptowane na poziomie wywiadu przez Skype'a (3,9), ale danych z Facebooka o 10% niżej (3,62).

Próbki pracy były oceniane jako nieokreślone bezpośrednie próbki pracy (metoda 15, ocena średnia: 4,55), assessment center (metoda 16: 4,2) oraz próbki wyodrębnione z grania w grę komputerową (metoda 21: 3,79). Dodatkowo punktem odniesienia była próbka pisma ręcznego (metoda 17: 3,71),

jako tajemniczy sposób rozpoznawania kompetencji kandydata na podstawie niejasnego dla niego sposobu.

Zaskakująco okazało się, że próbki pracy są gorzej oceniane niż średnia ocena wywiadu selekcyjnego (poza stresującym), choć wyżej niż *assessment center*. Nie całkiem zrozumiałe dla badanych próbki pracy a więc grafologię i analizę gier komputerowych mają podobny poziom akceptacji, nieco wyższy niż opieranie się na danych z Facebooka. Niskie oceny grafologii sugerują, że choć oceny nowych metod są niższe niż tradycyjnych, to istotnym czynnikiem obniżających ich ocenę może być brak doświadczenia z tymi metodami, albo niskie przekonanie o ich trafności przewidywania. Taką obserwację zdaje się potwierdzać analiza narzędzi testowych. Najniższy poziom akceptacji uzyskały testy zdolności poznawczych (narzędzie 11 – ocena 4,39), minimalnie bardziej akceptowane są testy osobowości (narzędzie 12: 4,4), a najwyżej testy sytuacyjne (narzędzie 10: 4,56) i wiedzy fachowej (narzędzie 9: 4,52). Jest to poziom niemal próbek pracy i niewiele ustępujący najbardziej akceptowanym wywiadam.

Zaskakująco dobrze wypadły narzędzi związane z oceną wartości czy to poprzez pytania wprost (pytanie 13: 4,36) czy pytania z testów integralności (pytanie 14: 4,05), które uzyskały akceptację wyższą niż wywiad przez Skype'a. Pytania wprost o wartości ustępują jedynie niewiele testom i analizie referencji, a są wyżej oceniane niż analizy referencji w interencje czy ocena poprzez działanie w trakcie grania w gry komputerowe. Jak należało się spodziewać, najwyższą akceptację uzyskały narzędzia bazujące na wnioskowaniu z bezpośrednich zachowań kandydatów. Zarówno pytania o wynagrodzenie (narzędzie 19: 4,31) czy pytania dotyczące pracy (narzędzie 18: 4,17), czy wreszcie prezentacja pomysłów kandydata na pracę na danym stanowisku (narzędzie 20: 4,5) były uznawana przez respondentów równie często jak klasyczne próbki pracy za uczciwe narzędzi selekcyjne, niewiele odbiegając oceną od proponowania pracy dopiero po stażu (narzędzie 24: 4,63).

Rekapitułując, hipoteza 1 znalazła częściowe potwierdzenie w danych z badania, gdyż wywiady selekcyjne i próbki pracy wypadły dużo lepiej niż sprawdzanie referencji i grafologia, jednak ich wersje bazujące na ICT uzyskały wyraźnie niższy poziom akceptacji i ich oceny okazały się niższe niż oceny dobrze przyjmowanych metod tradycyjnych, takich jak pytania o wartości czy teksty sytuacyjne.

Weryfikując hipotezę 2 możemy porównać częstotliwość akceptacji wywiadów przez Skype'a do wywiadów ogółem, próbek zachowań w czasie grania, do próbek pracy oraz do próbek zachowań werbalnych w trakcie kontaktu bezpośredniego oraz zbieranie danych z Internetu (sieci społeczności-

wych) wytworzonych przez kandydat oraz o nim do danych zebranych poprzez tradycyjne referencje. We wszystkich tych sytuacjach poziom akceptacji są – jak było to omówione szczegółowo powyżej – niższe o 15% dla wywiadu przez Skype (względem wysoko ocenianych wywiadów), o 17% dla próbek z gier komputerowych. Jedynie wpisy internetowe zachowują podobny (choć odrobinę niższy niż nieokreśleni znajomi) niż tradycyjne referencje, szczególnie wpisów na portalu LinkedIn. W tym sensie hipoteza 2 została również potwierdzona jedynie częściowo.

Hipotezę 3 zweryfikowano na podstawie danych z odpowiednich kolumn tabeli 1. Analizując 4 narzędzia internetowe, tj. wywiad przez Skype'a, sprawdzanie wpisów na LinkedIn i Facebooku oraz granie w gry komputerowe można zauważyć, że młodsze generacje, niemal bez różnicy pomiędzy osobami z generacji Z i Y są przychylniejsze tym metodom od osób z generacji X – zgodnie z hipotezą 3. Doświadczenie internetowe działa jednak odwrotnie niż zakładała hipoteza – wyższe doświadczenie skutkuje spadkiem poziomu akceptacji dla metod internetowych, dla wszystkich badanych metod.

5. Dyskusja wyników i podsumowanie

Celem badania było sprawdzenie, czy ocena uczciwości procesu selekcyjnego zależy od użytych w nim narzędzi, a dokładniej – jak nowe narzędzia są postrzegane pod względem. Przeprowadzone analizy pokazały, że akceptacja metod selekcyjnych bazujących na ICT jest niższa niż akceptacja analogicznych metod tradycyjnych, jeśli za miarę akceptacji uważać ocenę ich sprawiedliwości dystrybucyjnej. Ważnym wyjątkiem z tej generalizacji są metody analogiczne do sprawdzania referencji, a więc przeszukiwanie portali społecznościowych w celu analizy zawartości wpisów pozostawionych tam przez respondenta bądź dotyczącym jego osoby, a pochodzących od jego znajomych.

Wyniki badania pokazały też kilka odmienności od przyjętego w nauce konsensusu dotyczącego oceny uczciwości metod selekcyjnych. Po pierwsze, pokazano znaczne zróżnicowanie akceptacji wywiady selekcyjnego, w zależności od użytej w nim metodyki konstruowania pytań. Wysoka akceptacja dla wywiadu tradycyjnego, dotyczącego kwalifikacji i doświadczeń zawodowych kandydata może zostać przeciwstawiona z nisko akceptowanym wywiadem stresującym czy wywiadem przez Skype'a. Można więc powiedzieć, że forma stawianych pytań ma nie mniejsze znaczenie niż sposób prowadzenia wywiadu (medium), a więc pośrednio – że nieoczywistość pytań jest równie nieakceptowana co nieoczywistość formy.

Drugi wynik, który sugeruje konieczność szerszej analizy istniejącego konsensusu w badaniach nad oceną uczciwości metod selekcyjnych, dotyczy kwestii wartości. Typowe badania dotyczące akceptacji testów integralności bazują na traktowaniu ich jako testów, a nie zadawanych pytań dotyczących przestrzegania norm społecznych. Wyniki przedstawione powyżej pokazują względnie niską akceptację dla narzędzi kwestionariuszowych, których związek z pracą nie jest dla badanych oczywisty. Choć badani nie lekceważą wartości testów wiedzy (sytuacyjnych i dotyczących informacji) i uznają je za sprawiedliwe kryterium dla odsiewu (nie niżej oceniane niż tradycyjny wywiad bazujący na kwalifikacjach), to inne kwestionariusze są oceniane wyraźnie niżej. Zdecydowana niechęć wobec słowa „test”, jaką widać w wynikach badania, wydaje się tłumaczyć niskie uznanie dla testów integralności, na jakie wskazuje konsensus badawczy, w porównaniu ze względnie wysoką akceptacją dla narzędzia opisanego jako pytania o przestrzeganie norm w życiu codziennym.

Trzeci nieoczywisty wynik, niezgodny z dotychczasowymi badaniami, dotyczy niemal jednakowego poziomu akceptacji danych pochodzących z mediów społecznościowych, niezależnie od ich typu. Dotychczas szereg badań pokazywało, że stopień akceptacji przeszukiwania przez rekruterów mediów społecznościowych typu profesjonalnego (w rodzaju LinkedIn) był wyższy niż mediów społecznościowych typu prywatnego, takich jak Facebook (Woźniak 2012; Aguado i in. 2016). Pokazany tutaj brak zróżnicowania sugeruje, że brak akceptacji dla takich praktyk nie jest związany z postrzeganiem zagrożenia sprawiedliwości dystrybucyjnej, ale proceduralnej czy zagrożenia prywatności. Dalszych badań wymaga weryfikacja tej tezy, gdyż odmienny wynik uzyskany w tym badaniu może wynikać ze sformułowania pytania kwestionariuszowego, które fasadowo było odmienne niż w poprzednich badaniach.

Zaskakujący jest też niski poziom akceptacji dla analizy zachowań w grach komputerowych, przy względnie wysokiej akceptacji próbek pracy. Podobny poziom akceptacji dla wszelkich mało znanych respondentom metod selekcyjnych, a więc *assessment center* czy analiza próbek pisma sugerują, że ważniejsze niż trafność metody selekcji była dla badanych zrozumiałość sytuacji selekcyjnej, jaką opisywały pytania. Wszędzie tam, gdzie rekruter dokonywał swobodnej oceny działań kandydata, niezależnie od sposobu czy kryteriów na których bazował, a więc analizę jego pytań o pracę czy negocjowania wynagrodzenia, czy wreszcie obserwacja w trakcie stażu, tam zachowania kandydata były traktowane jako zrozumiała próbka pracy i uzyskiwały odsetek akceptujących analogiczny do tradycyjnego wywiadu o kwa-

lifikacje. Wszędzie tam, gdzie wskazywana była metodyczność oceniania, tam akceptacja spadała, niemal bez różnicowania co do konkretnej metodyki. Wydaje się więc, że wyniki badania sugerują podział narzędzi selekcyjnych na dwie grupy raczej niż na cztery. Należy podkreślić, że badanie oparte jest na przypadkowej próbie, a więc jego wyniki raczej świadczą o tendencjach niż o opiniach wszystkich polskich kandydatów do pracy. Wskazana byłaby też szersza analiza, zarówno co do używanych narzędzi, jak i innych wymiarów sprawiedliwości (proceduralnego czy interakcyjnego), gdyż na ogólną ocenę atrakcyjności firmy mogą mieć one również znaczący wpływ.

Bibliografia:

1. Anderson N., Salgado J.F., Hülsheger U.R., 2010, *Applicant Reactions in Selection: Comprehensive Meta-Analysis into Reaction Generalization versus Situational Specificity*, „International Journal of Selection and Assessment”, nr 18(3), 291–304.
2. Anderson N., Witvliet C., 2008, *Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An International Comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore*, „International Journal of Selection and Assessment”, nr 16(1), 1–13.
3. Aguado D., Rico R., Rubico V.J., Fernandez L., 2016, *Applicant reaction to social network web use in personnel Selection and Assessment*, „Journal of Work and Organizational Psychology”, nr 32, 183-190.
4. Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Lepak D., Snell S., 1998, *Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century*, „Human Resource Management Review”, nr 8(3), 215-234.
6. Listwan T., red., 2010, *Zarządzanie kadrami*, Beck, Warszawa.
7. McCarthy J.M., Bauer D.M., Truxillo T.N., Anderson, N.R., Costa A.C., Ahmed S.A., 2017, *Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?”*, „Journal of Management”, nr 43/6, 1693– 1725.
8. Nikolaou I. & Oostrom J.K., 2015, *Employee Recruitment, Selection, and Assessment. Contemporary Issues for Theory and Practice*. Hove, East Sussex: Routledge.
9. Olszańska J., Olszański R., Woźniak J., 1993, *Do Peaceful Conflict Management Methods Pose Problems in Posttotalitarian Poland*, „Mediation Quarterly”, nr 10/3, 291-302.

10. Rafalik M., 2018, *Postrzeganie uczciwości stosowania nowych i tradycyjnych narzędzi selekcji pracowników*, niepublikowana praca magisterska Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie (w przygotowaniu).
11. Steiner D.D., Gilliland S.W., 1996, *Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in France and the United States*, "Journal of Applied Psychology", nr 81, 124–141.
12. Truxillo D.M., Steiner D.D., Gilliland S.W., 2004, *The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters*, „International Journal of Selection and Assessment”, nr 12(1), 39–53.
13. Woźniak J., 2006, *Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej*, Wyd.OWSiZ, Olsztyn.
14. Woźniak J., 2012, *Współczesne systemy motywacyjne*, WP PWN Warszawa.
15. Woźniak J., 2013, *Rekrutacja – teoria i praktyka*, WP PWN Warszawa.
16. Woźniak J., 2014, *On sponsoring and CSR involvement. Two theories explaining their effects on a company's attractiveness for candidates*, "Romanian Journal of Communication and Public Relations", nr 16/2, 57-72.
17. Woźniak J., 2017, *Wpływ informacji o działaniach CSR firmy na decyzje jej potencjalnych pracowników różnej płci*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 1(114), 118-134.

Fairness Assessment of Traditional and New Selection Tools

Summary

Although recruitment via the Internet is now one of the most frequent paths for employee selection, there is relatively little research into the fairness assessment of some of the new tools used in these processes, especially in the emergent economies of Eastern Europe. In the result enterprises have insufficient knowledge about the factors affecting whether candidates perceive the enterprise as an attractive place of work – proof of which is that a significant percentage of candidates withdraw from applying for work under the influence of information found on company websites. Data from 704 respondents acquired by e-questionnaire which measured on a 5-points Likert's scale distributive fairness and preference for of each from 24 traditional and modern selection tools, and their use in last recruitment the candidate has been part of.

Results show relatively low acceptance for modern selection tools and tools based on action rather than interview or questionnaires among all 3 generations, and the importance of internet experience as a moderator of this relation. The type of methodology of interview showed to be important modifier of the fairness assessment contrary to consensus in science.

Key words: Fairness assessment of selection tools; ICT in selection of employees; employees selection; human resources management.

Agnieszka Szymankowska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

Wydział Społeczno-Techniczny

Katedra Finansów, Rachunkowości i Logistyki

e-mail: a.szymankowska@wp.pl

Współczesne wyzwania w zakresie rekrutacji pracowników

Abstrakt

We współczesnym świecie pracodawcy nieustannie napotykać na trudności wynikające z wyzwań w zakresie rekrutacji, które często są uwarunkowane zmieniającym się rynkiem pracy. Celem tego opracowania jest próba zidentyfikowania tych wyzwań, a także omówienie zaleceń, które powinny być uwzględnione, by proces rekrutacji pracowników w przedsiębiorstwie pozwalał na osiągnięcie założonych celów. W opracowaniu wykorzystano wyniki badań pierwotnych przeprowadzonych w okresie od kwietnia do czerwca 2018 roku na grupie 20 specjalistów personalnych działających w dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących w regionie konińskim. Wyniki badań pozwoliły na wskazanie najważniejszych wyzwań, a także zaleceń dla procesu rekrutacji, które wielu przedsiębiorcom powinny wskazać kierunki działań.

Słowa kluczowe: determinanty, przedsiębiorstwo, rekrutacja pracowników, rynek pracy, wyzwania.

Wstęp

Transformacja ustrojowa oraz wzorowanie się na zagranicznych przedsiębiorstwach doprowadziły do sytuacji, w której przedsiębiorstwa nastawione na walkę z konkurencją oraz osiąganie szybkiego zysku stworzyły firmy, w których człowiek traktowany jest przedmiotowo. W sytuacji nienasyconego rynku konsumenta i rynku pracy taka koncepcja miała szansę się sprawdzić. Jednak, zmieniająca się dynamicznie sytuacja na rynku pracy pokazuje, że obecnie coraz trudniej jest pozyskać pracownika. Ponadto, działania, w których przeważa przedmiotowe spojrzenie na pracownika są postrzegane jako nieetyczne, a nawet destrukcyjne dla firmy (Kulig-Moskwa 2017). Obserwacja pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach traktujących ich przedmiotowo pokazuje, że pracownicy są zniechęceni, a także coraz częściej mają problemy zdrowotne, czy rodzinne będące konsekwencją takiej

polityki personalnej pracodawcy (Ibidem). Należy podkreślić, że jednak wielu spośród pracodawców uznaje swoich pracowników za aktywa, a w efekcie wdraża koncepcję podmiotowego traktowania pracowników jako klientów wewnętrznych (Daniecki 2015). Pracownicy powinni być zatem, postrzegani jako całość, a nie tylko jako wykonawcy konkretnych czynności. Elastyczne zarządzanie powinno tym samym zapewnić przedsiębiorstwu optymalny, pod względem jakościowym i ilościowym, kapitał ludzki dostosowany do zmieniających się warunków (Juchnowicz, 2012).

Coraz bardziej zauważalny staje się zatem, wzrost świadomości i oczekiwań pracowników, a także menedżerów w zakresie wysokiej jakości polityki personalnej realizowanej przez pracodawcę. Wszystko to powoduje, że specjaliści personalni mają świadomość rosnących wyzwań, wymagających od pracodawcy zachowań wysoko etycznych i motywujących pracowników (Kulig-Moskwa 2017), co jednocześnie powinno mieć odzwierciedlenie w procesie rekrutacji kandydatów do pracy.

Skuteczni pracodawcy prowadzą nieustanne analizy, śledzą najnowsze badania i stosują się do proponowanych rozwiązań w zakresie rekrutacji pracowników. Wszystko po to, by końcowym efektem takich działań było znalezienie, najlepiej dopasowanego do oferowanego stanowiska, kandydata i rozpoczęcie z nim długofalowej współpracy satysfakcjonującej obie strony. Celem tego opracowania jest próba identyfikowania wyzwań w procesie rekrutacji, przed którymi stoją pracodawcy, a także omówienie zaleceń, które powinny być uwzględnione, by proces rekrutacji pracowników w przedsiębiorstwie pozwalał na osiągnięcie założonych celów. Na potrzeby niniejszego opracowania sformułowana została hipoteza badawcza, która zakłada, że pracodawcy w procesie rekrutacji stoją przed różnorodnymi wyzwaniami, do których zalicza się również problemy z pozyskaniem pracowników na rynku pracy.

1. Istota rekrutacji pracowników w przedsiębiorstwie

W literaturze można znaleźć różnorodne interpretacje pojęcia rekrutacji. Najczęściej jest ona łączona z wszystkimi działaniami organizacji związanymi z identyfikowaniem i przyciąganiem właściwych kandydatów do pracy, czyli takich którzy posiadają odpowiednie umiejętności i podejście do pracy, a jednocześnie będą aktywnie włączać się w realizację jej celów (Szałkowski 2000). Rekrutacja jest więc, procesem nastawionym na pozyskanie właściwej liczby kandydatów do pracy po to, by w dalszym etapie wybrać tych, którzy najlepiej będą pasować do przedsiębiorstwa. Nieodłącznie związane są z tym działania przedsiębiorstwa na rynku nastawione na poinformowanie o ofercie

firmy, a także na przyciągnięcie potencjalnych kandydatów do przedsiębiorstwa (Czubasiewicz 2001).

Pojęcie rekrutacji można również wyjaśnić, jako proces rozpoznania i przyciągnięcia kandydatów, spośród których w przyszłości wybrane osoby zostaną zaproszone do współpracy (Jamka 2001). To zdobywanie dla przedsiębiorstwa odpowiednich do jego potrzeb i możliwości zasobów ludzkich. Jednocześnie, bardzo istotne jest przy tym uwzględnienie faktu, że obie strony w procesie rekrutacji są równoprawne w zakresie podejmowania decyzji o współpracy, a więc konieczne jest uwzględnianie nie tylko interesów pracodawcy, ale również celów i potrzeb potencjalnego pracownika (Woźniak 2013). Warto również przytoczyć skróconą definicję rekrutacji mówiącą, że jest to proces znajdowania i angażowania osób, które są potrzebne w przedsiębiorstwie (Armstrong, Taylor 2016). Rekrutacja jest obok selekcji kandydatów i ich adaptacji pierwszym etapem procesu doboru pracowników (Kulig-Moskwa 2017). To proces nastawiony na zapewnienie przedsiębiorstwu właściwego poziomu zatrudnienia, który może być dwojako rozumiany. Z jednej strony, wąski aspekt tego pojęcia nakazuje rozumieć je jako działania skupione wyłącznie na znalezieniu i przyciągnięciu do przedsiębiorstwa kandydatów. Natomiast, z drugiej strony pojęcie to, może być traktowane kompleksowo i dotyczyć nie tylko poszukiwania i pozyskania kandydatów, ale również ich oceny w procesie selekcji oraz ostatecznego wyboru kandydata związanego z rozpoczęciem współpracy (Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017). Należy dodać, że tak też rekrutacja będzie rozumiana w dalszej części niniejszego opracowania.

Proces rekrutacji można zatem, rozpatrywać w dwóch ujęciach: przedsiębiorstwa, które dąży do uzupełnienia zasobów ludzkich, a także kandydatów, którzy są zainteresowani rozpoczęciem współpracy z firmą (Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017). W niniejszym opracowaniu przeważać będzie to pierwsze ujęcie. Na tym etapie warto podkreślić, że w procesie rekrutacji kontakt z kandydatem rozpoczyna się wcześniej niż wyemitowane zostaje ogłoszenie o pracę. Jeśli więc, pracodawcy zależy na skutecznej rekrutacji to wszelkie działania związane z kształtowaniem wizerunku pracodawcy powinny być stałym elementem strategii działania przedsiębiorstwa, w tym również strategii personalnej (Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017).

W ramach procesu rekrutacji kandydaci poszukujący pracy korzystają z następujących sposobów rekrutacji:

- 71 proc. kandydatów wskazuje, że skorzysta ze swoich znajomości,
- 62 proc. chce bazować na ogłoszeniach o pracę zamieszczonych w internecie,

- 60 proc. podkreśla, że prześle swoje aplikacje do firm, którymi są zainteresowani,
- 25 proc. skorzysta z pomocy urzędów pracy,
- 24 proc. zgłosi swoje kandydatury do firm, które zajmują się rekrutacją.

Jednocześnie, należy dodać, że przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują kandydatów w oparciu o programy rekomendacji. Ma to miejsce szczególnie w branżach, w których jest największe zapotrzebowanie na pracowników (Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017).

Proces rekrutacji wiąże się z następującymi czynnościami (Pyrek 2004):

- określenie potrzeb personalnych,
- ustalenie źródeł pozyskania pracowników,
- przeprowadzenie akcji zdobycia kandydatów,
- sprawdzenie przydatności kandydata do pracy (w tym również przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej),
- podjęcie decyzji o wyborze,
- przedstawienie oferty pracy i przeprowadzenie negocjacji,
- podpisanie umowy,
- wprowadzenie pracownika do pracy.

Jednym z najważniejszych elementów procesu rekrutacji jest rozmowa kwalifikacyjna, która pozwala na poznanie i sprawdzenie kandydata w oparciu o dostarczone wcześniej dokumenty aplikacyjne. Należy dodać, że aby była skuteczna, a więc pozwalała odnaleźć pożądane kompetencje u kandydatów, a następnie je porównać powinna być przeprowadzona w oparciu o scenariusz i przygotowane pytania, które będą zachęcały odbiorcę do udzielenia wyczerpującej wypowiedzi przy wykorzystaniu wcześniejszych doświadczeń (Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017).

Analizując cały proces rekrutacji warto przedstawić kodeks dobrych praktyk w rekrutacji (Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017):

- udzielenie informacji zwrotnej kandydatowi,
- otwartość na kontakt ze strony kandydata,
- profesjonalne przygotowanie i dążenie do stworzenia dobrych relacji z kandydatem,
- sprawny przepływ informacji dotyczących rekrutacji w przedsiębiorstwie,
- dostępność informacji o procesie rekrutacji dla kandydatów,
- oferty pracy przygotowane w czytelny sposób,
- poufność i bezpieczeństwo danych kandydata,
- szacunek wobec kandydata.

Przyglądając się procesowi rekrutacji i analizując go bardziej szczegółowo należy pamiętać, że ma on polegać na wybraniu takich kandydatów, którzy posiadają cechy i kompetencje potrzebne przedsiębiorstwu, a następnie złożeniu im oferty współpracy (Szałkowski 2006). Cały proces się procesem trudnym, czasochłonnym i kosztownym, ale niezwykle ważnym w przedsiębiorstwie, choćby z tego względu, że dotyczącym zasobów ludzkich. Warto analizować poszczególne etapy rekrutacji, by na podstawie sformułowanych wniosków poprawiać procedury i zasady pozyskiwania pracowników. Dzięki temu można w przedsiębiorstwie tworzyć kodeksy dobrych praktyk w tym zakresie, których stosowanie z pewnością przyczyni się do zwiększenia skuteczności działań podejmowanych w ramach rekrutacji.

2. Sytuacja na rynku pracy i wyzwania w zakresie rekrutacji pracowników

Sytuacja na polskim rynku pracy nieustannie się zmienia. Stopa bezrobocia w maju 2018 roku wyniosła 6,1 proc. (komunikat Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej) i w porównaniu z danymi GUS za kwiecień 2018 zmniejszyła się o 0,2 pkt. proc., a w ujęciu rocznym o 1,2 proc. Jednocześnie, spadek bezrobocia odnotowano we wszystkich województwach w przedziale 0,2-0,6 pkt. proc. Największy spadek miał miejsce w warmińsko-mazurskim (o 0,6 pkt. proc.), jednak mimo tego w dalszym ciągu bezrobocie jest tam najwyższe w kraju (10,5 proc.) i tylko w tym województwie utrzymuje się ono na dwucyfrowym poziomie. Najniższa stopa bezrobocia w dalszym ciągu występuje w województwie wielkopolskim (3,6 proc.), a także śląskim (4,7 proc.) i małopolskim (4,9 proc.). Ogółem, w siedmiu województwach jest niższa niż średnia dla całego kraju.

Należy dodać, że pod koniec maja 2018 w urzędach pracy w całym kraju zarejestrowanych było 1,003 mln bezrobotnych. To o 39 tys. osób (o 3,7 proc.) mniej niż w kwietniu 2018. Z kolei, pracodawcy zgłosili do urzędów pracy 140,4 tys. ofert pracy. Najwięcej pracowników poszukiwano w województwach mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i łódzkim, gdzie liczba ogłoszeń przekroczyła 10 tys. Warto zauważyć, że w przypadku województwa mazowieckiego pojawiło się nawet ponad 20 tys. ofert (praca.pl z dnia 22.06.2018).

Sytuacja na polskim rynku pracy zmienia się bardzo dynamicznie. Spośród ponad 40 proc. pracodawców planujących działania rekrutacyjne 57,1 proc. pracodawców będzie poszukiwać pracowników niższego szczebla. Jednocześnie, ponad 50 proc. (50,5 proc.) firm ma problemy z dostępnością odpowiednich kandydatów. Ponadto, aż 69,6 proc. firm zapowiadających

zwiększenie zatrudnienia doświadczyło problemów rekrutacyjnych (Barometr Rynku Pracy IX 2018, workservice.com z dnia 15.06.2018). Warto podkreślić, że pracodawcy mają problem ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników, ale także takich, którzy posiadają podstawowe kompetencje. Największą trudność ze znalezieniem pracownika mają firmy produkcyjne działające w tzw. strefach ekonomicznych w warunkach wysokiej konkurencji. W procesie pozyskania pracowników z rynku coraz większe znaczenie zyskują programy rekomendacji. Przy niektórych stanowiskach z takich programów przedsiębiorstwa korzystały w przypadku ponad połowy zatrudnionych (Kulig-Moskwa 2017).

W polskich przedsiębiorstwach pojawiające się problemy rekrutacyjne najczęściej dotyczą pracowników niższego (23,7 proc.) i średniego szczebla (13,9 proc.). Jednocześnie, na największe trudności rekrutacyjne wskazują duże firmy (62 proc.), które zatrudniają ponad 250 pracowników. Warto porównać to z danymi dotyczącymi małych przedsiębiorstw, wśród których niedoborów kadrowych doświadczyło jedynie 48,5 proc. Największe potrzeby kadrowe wśród pracowników niewykwalifikowanych zauważalne były w dużych firmach (36 proc.), a wielkość firmy nie miała większego wpływu na braki w dostępności kadr ze średniego szczebla (14 proc.). Największe trudności kadrowe występowały w sektorze produkcyjnym, w którym aż 77,8 proc. badanych firm zgłaszało niedobory kandydatów. Na dalszych miejscach są również przedsiębiorstwa z branży handlowej (60 proc.) i usługowej (50,6 proc.) (Barometr Rynku Pracy IX 2018, workservice.com z dnia 15.06.2018).

Uwzględniając trudności rekrutacyjne, które w Polsce ma ponad połowa firm, warto wskazać metody radzenia sobie przez nie z deficytami kadrowymi. Najczęściej wskazywanym przez przedsiębiorców rozwiązaniem jest podnoszenie wynagrodzeń (37,1 proc.) dla zatrudnionych pracowników. Wśród innych sposobów ten wskazywały duże firmy z sektora handlowego i produkcyjnego. W drugiej kolejności pracodawcy proponują wydłużanie czasu pracy (28,1 proc.), aby wypełnić wakaty własnymi pracownikami (Barometr Rynku Pracy IX 2018, workservice.com z dnia 15.06.2018).

Z tej strategii najczęściej korzystają firmy usługowe. Część pracodawców z sektora produkcyjnego lub reprezentujących duże przedsiębiorstwo (26,6 proc.) szuka pracowników z Ukrainy. Wśród firm planujących zwiększenie zatrudnienia i mających problemy z rekrutacją pracowników, aż 40,5 proc. planuje pozyskiwać pracowników zza wschodniej granicy. Poza zwiększeniem wynagrodzenia, w tej grupie jest to najpopularniejsza metoda na walkę z wakatami. Jednocześnie, wśród sposobów radzenia sobie z deficytami można wskazać też działania ukierunkowane na zatrudnienie pracowni-

ków 50+, które wskazało 9,1 proc. pracodawców i podejmowanie działań związanych z koncepcją *employer branding* (8,7 proc.) (Barometr Rynku Pracy IX 2018, workservice.com z dnia 15.06.2018).

Mając świadomość sytuacji na rynku i podejmowanych w ramach przedsiębiorstwa działań pracodawcy muszą na bieżąco monitorować zmiany na rynku pracy i tym samym przewidywać wyzwania, przed którymi staną w najbliższych latach. Pozwoli to na przygotowanie się do nowych sytuacji i wdrożenie odpowiednich usprawnień. Dotyczy to również działań związanych z pozyskiwaniem pracowników. W obliczu rosnącej na rynku konkurencji i walki o pracownika pracodawcy powinni dążyć do zrozumienia trendów, które kształtują sposób, w jaki firmy rekrutują. Do trendów rynkowych i biznesowych stojących przed działem personalnym należą przede wszystkim (Kulig-Moskwa 2017):

- wzrost znaczenia digitalizacji i automatyzacji procesów i narzędzi HRM (szczególnie technologie mobilne),
- marketing rozwiązań HR,
- tworzenie i zarządzanie zróżnicowanym środowiskiem pracy (blended workforce, zmiany demograficzne, rozproszone zespoły, pracownicy wirtualni, pracownicy z różnych kulturowych),
- zwinność funkcji HR.

Natomiast, w zakresie doboru pracowników przedsiębiorstwa muszą zmierzyć się z następującymi wyzwaniami (Kulig-Moskwa 2017) i (Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017):

- rozwój technologii,
- globalizacja,
- migracja zarobkowa,
- niż demograficzny,
- rosnący udział osób starszych oraz aktywnych zawodowo kobiet wymusza obowiązek przestrzegania zasad wykluczających dyskryminację ze względu na wiek czy płeć,
- rosnąca informatyzacja i automatyzacja procesów w zakładach produkcyjnych,
- wzrost gotowości do relokacji.

Na tym etapie warto przytoczyć dobre praktyki związane z wyzwaniem, by nie stosować dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek/płeć (Sznajder 2013):

- nazwy stanowisk, które nie określają jednoznacznie płci kandydata,
- w opisach stanowisk zawarte informacje uwzględniające potrzeby różnych grup wiekowych i płci,

- odpowiednie określenie wymogów dotyczących wieku kandydata,
- ustalenie zasady, by to kompetencje były najważniejszym kryterium (a nie wiek/płeć),
- wykorzystanie nośników informacji o rekrutacji dostępnych dla różnych grup demograficznych,
- brak możliwości zadawania pytań o życie prywatne kandydata,
- podejmowanie decyzji o zatrudnieniu bez uprzedzeń i stereotypów,
- przeprowadzanie rozmów przez osoby cechujące się wysoką tolerancją na różnorodność.

Poniżej zostały wymienione elementy, które zyskują na znaczeniu i cechować będą nowoczesny proces rekrutacji (Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017):

- szacunek do kandydata,
- brak dyskryminacji,
- korzystanie z rozwiązań opartych na nowoczesnych technologiach informacyjnych,
- profesjonalizacja procesu (respektowanie przepisów prawa oraz biznesowych zasad etycznych).

Wśród wyzwań nieustannie pojawia się wykorzystanie nowoczesnych technologii. Może to się odbywać m.in. poprzez: wspomaganie procesu rekrutacji systemami informatycznymi dedykowanymi do obsługi procesów kadrowych w przedsiębiorstwie, wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie rekrutacji oraz umożliwienie kontaktu z kandydatem dzięki zastosowaniu rozwiązań mobilnych. Systemy informatyczne wspierające proces rekrutacji powinny jednocześnie umożliwiać (Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017):

- publikowanie ogłoszeń na wielu portalach, bez konieczność dopasowywania do wymagań określonego portalu,
- wstępną kwalifikację kandydatów na podstawie uzupełnionego formularza zgłoszeniowego,
- komunikowanie się z kandydatami (podziękowanie odrzuconym, przekazanie kandydatom informacji o dalszych etapach rekrutacji),
- tworzenie bazy kandydatów do potencjalnych stanowisk,
- kreowanie marki pracodawcy,
- generowanie zadań selekcyjnych dla kandydatów, przesyłanie testów, automatyzację oceny wyników, archiwizowanie danych,
- analiza efektywności podejmowanych działań rekrutacyjnych.

Specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej podkreślają znaczenie budowania marki pracodawcy na każdym etapie poli-

tyki kadrowej przedsiębiorstwa. Z badań wśród pracodawców również wynika, że coraz ważniejsza w procesie pozyskiwania pracowników staje się koncepcja employer branding. Według badania „Global Recruiting Trends 2017” przeprowadzonego w 35 krajach przez LinkedIn Talent Solutions, firmy gdyby miały nieograniczony budżet na działania związane z employer brandingiem przeznaczyłyby 53 proc. wszystkich dostępnych środków (Raport „Global Recruiting Trends 2017” z dnia 20.06.2018).

Powyższe dane potwierdza również wypowiedź Prezesa Zarządu firmy Danwood S.A. Jarosława K. Juraka, który twierdzi, że firma powinna poniekąd „zapracować” na pracownika. Jego zdaniem obecna sytuacja na rynku pracy, związana z niedoborem odpowiednich kandydatów oraz rosnącymi oczekiwaniami potencjalnych pracowników, wymusza na firmach podejmowanie szybkich i odważnych decyzji. Firmy jednak zazwyczaj podejmują doraźne działania, takie jak: podwyżki płac, dodatkowe świadczenia czy szukanie pracowników poza granicami kraju, ale pozwalają one jedynie przetrwać trudny okres. Tymczasem w jego opinii, problemy z pozyskaniem pracowników powinny wymusić szersze spojrzenie na funkcjonowanie firmy, a w konsekwencji rozpoczęcie budowy jej wizerunku jako pracodawcy poprzez stworzenie strategii employer brandingowej, będącej częścią ogólnej strategii firmy. Podkreśla on również, że firmy, które od dłuższego czasu budowały swój wizerunek jako pracodawcy i podejmowały związane z tym działania, wpływające na poprawę warunków pracy oraz umożliwiające rozwój pracowników, znacznie lepiej radzą sobie z sytuacją na rynku pracy, gdyż takie przynoszą firmie widoczne korzyści (Barometr Rynku Pracy IX 2018, worservice.com z dnia 15.06.2018).

Podsumowując rozważania związane z wyzwaniem stojącymi przed pracodawcami w zakresie rekrutacji pracowników warto przytoczyć wypowiedź Głównego Ekonomisty Pracodawców RP, Łukasza Kozłowskiego. Stwierdził on, że na rynku trwa wojna o pracowników, a rekordowy odsetek pracodawców planuje zwiększenie poziomu zatrudnienia. W jego opinii, zdecydowana większość poszukujących pracy, już ją dawno znalazła. Niestety, trudności z pozyskaniem pracowników coraz częściej wskazywane są jako bariery rozwoju firm (Barometr Rynku Pracy IX 2018, workservice.com z dnia 15.06.2018). Dlatego też, konieczne jest śledzenie zmian na rynku pracy, a także monitorowanie działań własnego przedsiębiorstwa w oparciu o dane na temat konkurencji. Warto bowiem, przyglądać się trendom na rynku i wyzwaniom, bo przewidywanie pozwala przedsiębiorstwu lepiej przygotować się na przyszłość, poprzez modyfikację swojej strategii, a więc również

strategii personalnej i rekrutacji, by odpowiadały one na oczekiwania i potrzeby potencjalnych pracowników.

3. Wyzwania oraz determinanty skutecznej rekrutacji pracowników w świetle badań empirycznych

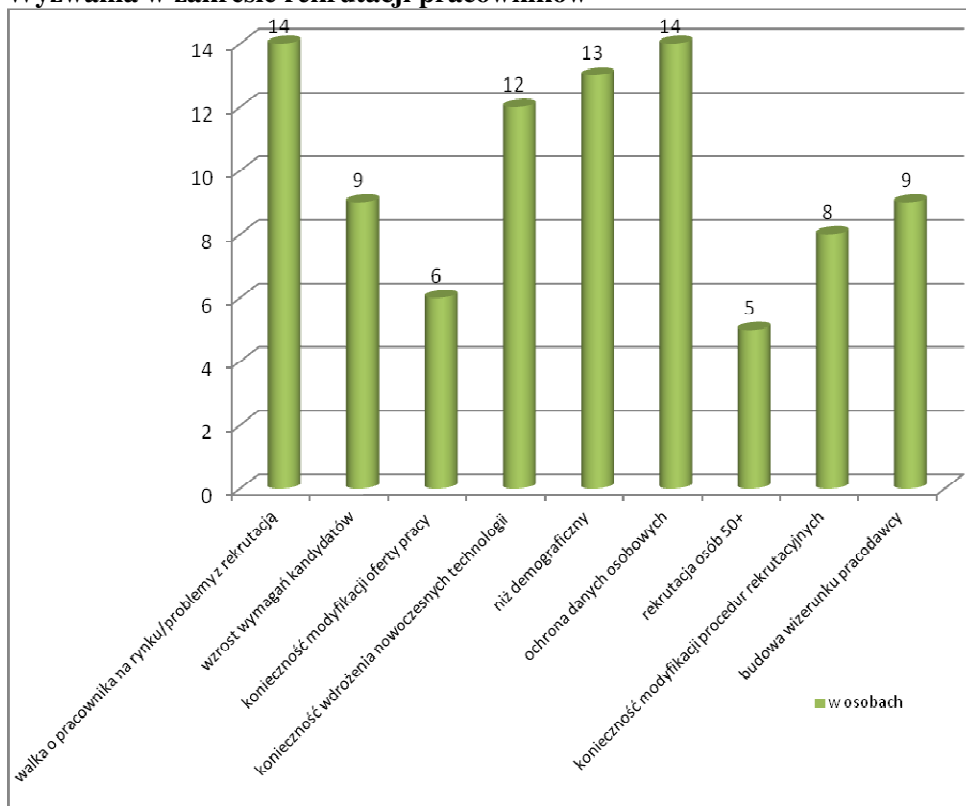
Stając przed wyzwaniami rynku w zakresie rekrutacji pracowników należy poszukiwać metod i narzędzi, które nie tylko usprawnią proces rekrutacji, ale przede wszystkim zwiększą jej skuteczność i pomogą w lepszym dopasowaniu się do wymagań rynku. Pozwolą tym samym na pozyskanie wykwalifikowanego pracownika, który w długim okresie będzie chciał wspierać pracodawcę w realizacji celów przedsiębiorstwa i będzie usatysfakcjonowany współpracą.

W celu poznania opinii dotyczących wybranych aspektów procesu rekrutacji niezbędne stało się przeprowadzenie badań pierwotnych. Badaniem objęto specjalistów personalnych zajmujących się rekrutacją pracowników w różnych przedsiębiorstwach, a dobór tych organizacji do badania był celowy. Jako kryterium doboru przyjęto wielkość zatrudnienia i dlatego badaniem objęto 20 specjalistów zatrudnionych w wybranych firmach działających w regionie konińskim i zatrudniających powyżej 500 osób. Badanie było prowadzone w okresie od kwietnia do czerwca 2018 roku i zostało sfinansowane ze środków własnych. W badaniu zastosowaną metodą badawczą był wywiad przeprowadzony przy wykorzystaniu arkusza wywiadu, jako narzędzia badawczego.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań należy w pierwszej kolejności wymienić wyzwania w zakresie rekrutacji, przed jakimi staną pracodawcy w nadchodzącej przyszłości. Rozkład odpowiedzi został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1

Wyzwania w zakresie rekrutacji pracowników



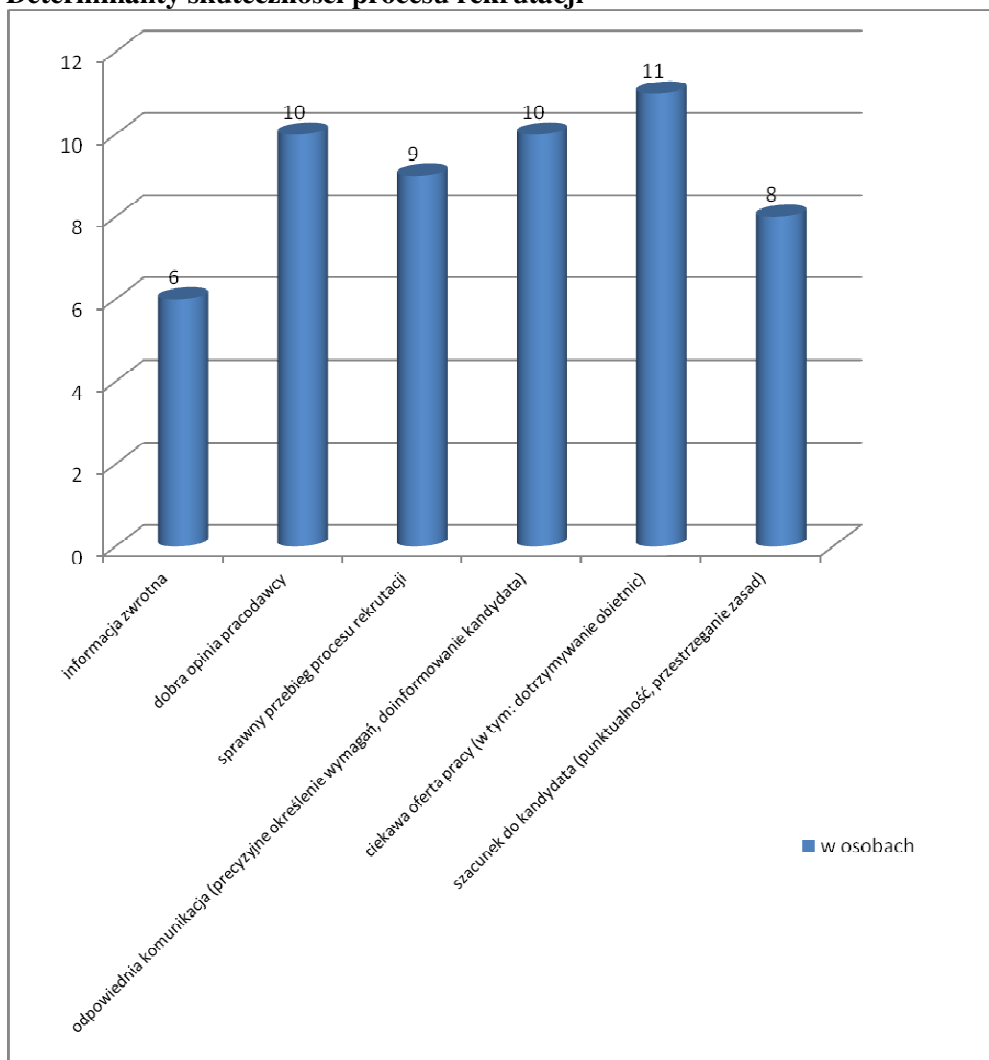
Źródło: badania własne

Jak wynika z rysunku 1 ankietowani wśród najważniejszych wyzwań przyszłości w zakresie rekrutacji wymienili: problemy z rekrutacją pracowników (14 osób) oraz ochronę danych osobowych (14 osób). Ważnym wyzwaniem w ich opinii będą również: niż demograficzny (13 osób) oraz konieczność wdrożenia rozwiązań wykorzystujących nowoczesne technologie (12 osób). Należy dodać, że respondenci podkreślali przy tym, że część rozwiązań już została wdrożona i jest wykorzystywana w bieżącej działalności firmy. Specjaliści personalni zauważają potrzebę nadążania za trendami rynku, a także kształtowania wizerunku pracodawcy (9 osób). Prawie połowa z ankietowanych (9 osób) przewiduje wzrost wymagań kandydatów poszukujących pracy na rynku. Ponadto, przyszłość wymusi również konieczność modyfikacji procedur rekrutacyjnych (8 osób), ofert pracy (6 osób), a także potrzebę zatrudniania osób 50+ (5 osób), w czym respondenci posiadają już doświadczenie.

Można zatem stwierdzić, że pracodawcy w procesie rekrutacji muszą zmierzyć się z różnymi wyzwaniami, a wśród najważniejszych wymieniali m.in. problemy z pozyskaniem pracowników na rynku pracy. Pozwoliło to na pozytywne zweryfikowanie ustalonej w artykule hipotezy badawczej. Ankietowani podczas badania mieli również wskazać elementy, które uwzględnione w procesie rekrutacji mogą przyczynić się do zwiększenia jej skuteczności. Rozkład odpowiedzi został zamieszczony na rysunku 2.

Rysunek 2

Determinanty skuteczności procesu rekrutacji



Źródło: badania własne

Na podstawie powyższego rysunku można zauważyć, że ponad połowa badanych (11 osób) wskazywała na to, że na powodzenie procesu rekrutacji w najwyższym stopniu wpływa atrakcyjność oferty pracy. Połowa badanych zgodziła się też z tym, że bardzo ważna jest opinia pracodawcy i jego dobry wizerunek, a także precyzyjne określenie wymagań i czytelne przekazanie tych informacji kandydatom (10 osób). W opinii ankietowanych do podniesienia skuteczności rekrutacji mogą przyczynić się też: sprawny przebieg procesu pozyskiwania pracowników (9 osób), szacunek do kandydata przejawiający się w punktualności, tolerancji oraz przestrzeganiu zasad (8 osób). Niestety, nie wszyscy respondenci doceniają znaczenie przekazywania informacji zwrotnej kandydatom. Jedynie 6 spośród 20 przebadanych osób zaliczyło ten element do determinant skutecznej rekrutacji.

Analizując proces rekrutacji pracowników w przedsiębiorstwie w oparciu o dane pochodzące z różnych źródeł: literatury, raportów, danych z rynku pracy, a także na podstawie własnych doświadczeń warto podjąć próbę stworzenia zestawu dobrych praktyk w zakresie rekrutacji w przedsiębiorstwie, które mogą wpłynąć na skuteczność rekrutacji:

- rozważenie rekrutacji wewnętrznej przed rozpoczęciem poszukiwania kandydatów na zewnętrznym rynku pracy,
- czytelny sposób przygotowania ogłoszenia o pracę,
- przekazywanie precyzyjnych informacji dotyczących wymagań stanowiskowych,
- korzystanie z nowoczesnych technologii w celu poprawy komunikacji i usprawnienia procesu rekrutacji (np. korzystanie z systemu do weryfikacji i archiwizacji danych, komunikatorów internetowych, a także zamieszczanie ogłoszeń w Internecie czy na mediach społecznościowych),
- bardzo dobra znajomość dokumentów aplikacyjnych kandydata przez rekrutera,
- kompetencje kandydata, jako najważniejsze kryterium,
- brak dyskryminacji, równe traktowanie kandydatów,
- poufność i dbałość o bezpieczeństwo danych dotyczących kandydatów,
- przestrzeganie zasad etykiety i traktowanie kandydata z szacunkiem,
- kierowanie się zasadami etycznymi,
- przekazywanie informacji zwrotnej kandydatowi niezależnie od podjętej decyzji,
- sprawny przebieg procesu rekrutacji (np. automatyzacja procesu, przesyłanie testów, itp.),

- punktualność i odpowiednie dysponowanie czasem podczas spotkania z kandydatem,
- przyjazna atmosfera podczas spotkań z kandydatem,
- rozmowy kwalifikacyjne przeprowadzane przez rekrutera/ów oraz przyszłego bezpośredniego przełożonego cechujących się wysoką kulturą osobistą, tolerancją na różnorodność i jednocześnie ściśle trzymających się wymagań w firmie,
- otwartość na potrzeby kandydata,
- zadawanie pytań opartych na doświadczeniu kandydata,
- decyzyjność i dotrzymywanie ustaleń związanych z przedstawianą ofertą pracy,
- wsparcie rekrutacji poprzez korzystanie z programów rekomendacji oraz przekaz ustny, a także informowanie pracowników o przewidywanych wakatach,
- współpraca ze szkołami i z agencjami,
- budowanie marki pracodawcy na każdym etapie polityki firmy (zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym),
- analiza efektywności działań rekrutacyjnych i wdrażanie usprawnień.

Warto podkreślić, że wdrożenie powyższych elementów do polityki rekrutacyjnej i włączenie ich w sposób integralny do poszczególnych etapów procesu rekrutacji z pewnością przełoży się na wyższą skuteczność pozyskiwania kandydatów do pracy, a jednocześnie do poprawy wizerunku firmy w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym.

Podsumowanie

Przyglądając się rynkowi pracy należy przewidywać, że niska podaż pracowników na rynku może utrzymać się jeszcze przez kilka lat. Konieczna będzie jeszcze większa elastyczność w działaniach pracodawców. W związku z tym, niezbędne będzie dopasowanie oferty, warunków pracy do potrzeb i rosnących oczekiwań pracowników. Jednocześnie, dla pracowników korzystna jest wysoka konkurencja między pracodawcami na rynku pracy, gdyż to poprawia sytuację pracowników i wymusza oferowanie pracownikom więcej niż dotychczas (Kulig-Moskwa 2017).

Pracodawcy muszą być przygotowani na problemy z rekrutacją pracowników wynikające m.in. z niżu demograficznego czy trudności związane z ochroną danych osobowych kandydatów. Zauważalna jest też potrzeba nadążania za trendami rynku przekładającą się na konieczność wdrożenia nowoczesnych technologii, a także kształtowania wizerunku pracodawcy na rynku. Niezbędne jest jednak, nieustanne śledzenie konkurencji oraz zmian

zachodzących na rynku, w tym również zmian w zakresie pozyskiwania pracowników w kontekście potrzeb rynkowych i oczekiwań potencjalnych pracowników, których zatrudnienie może przynieść obopólną korzyść i prowadzić do realizacji długofalowych celów przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. Armstrong M., Taylor S., 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Czubasiewicz H., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa.
3. Daniecki W., 2015, *Talenty w firmie, czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
4. Jamka B., 2001, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
5. Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. Kulig-Moskwa K., Nojszewska A., Śpik M., Pułka D., 2017, *Dylematy HR-owców*, Wydawnictwo Infor PL SA, Warszawa.
7. Leśniewski M. A., Morawska S., 2012, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa.
8. Pyrek R., 2004, *Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów.
9. Szałkowski A., 2006, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
10. Szałkowski A., 2000, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
11. Sznajder A., 2013, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konferencja Lewiatan, Warszawa.
12. Tomczak M., Krawczyk-Bryłka B., 2017, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
13. Woźniak J., 2013, *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

Pozostałe źródła:

Barometr Rynku Pracy IX, <http://www.workservice.com> dostęp z dnia 15.06.2018.

Raport: Global recruiting trends 2017, <https://business.linkedin.com> dostęp z dnia 28.12.2017

Raport: Global recruiting trends 2018, <https://business.linkedin.com> dostęp z dnia 22.06.2018.

Rynek pracy. Maj 2018 – kolejny spadek bezrobocia, <http://praca.pl> dostęp z dnia 22.06.2018.

Contemporary Challenges in the Recruitment of Employees

Summary

In the modern world, employers are constantly facing difficulties resulting from recruitment challenges, which are often conditioned by the changing labor market. The aim of this study is to identify these challenges, as well as to discuss recommendations that should be considered so that the recruitment process in the company would allow achieving the set goals. The study uses the results of primary research conducted in the period from April to June 2018 on a group of 20 personal specialists operating in large enterprises operating in the Konin region. The results of the research allowed to identify the most important challenges, as well as recommendations for the recruitment process, which many entrepreneurs should indicate the directions of activities.

Keywords: determinants, enterprise, employee recruitment, job market, challenges.

Marta Młokosiewicz
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim
marta.mlokosiewicz@usz.edu.pl

Budowanie relacji w miejscu pracy jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Abstrakt

Celem artykułu uczyniono znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaką rolę i znaczenie przypisuje się wewnątrzorganizacyjnym relacjom interpersonalnym w funkcjonowaniu współczesnych organizacji oraz jaka jest rola przywódców w budowaniu tych relacji, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w Polsce. We wstępnej części opracowania przywołano koncepcję kapitału społecznego przedsiębiorstwa, akcentującą rolę relacji opartych na pozytywnych normach w budowaniu sukcesu organizacji. W drugiej części artykułu poszukiwano znaczenia relacji wewnątrzorganizacyjnych na tle współczesnych megatrendów społeczno-gospodarczych i trendów w obszarze zarządzania. Metodę badawczą stanowiła analiza danych zastanych w literaturze przedmiotu oraz danych wtórnych z raportów firm konsultingowych. W podsumowaniu uzasadniono potrzebę budowania efektywnych relacji we współczesnych miejscach pracy oraz zaprezentowano zalecenia dla przywódców chcących tworzyć w organizacji warunki dla kreowania i podtrzymywania takich relacji.

Słowa kluczowe: organizacja, przywództwo, relacje wewnątrzorganizacyjne, zaangażowanie w pracę, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

Jak wynika z dostępnych raportów, poziom zaangażowania pracowników w Polsce nie jest wysoki. Odpowiedzialnością za ten stan rzeczy obarcza się zwłaszcza zarządzających. Jednocześnie zwraca się uwagę na niełatwe wyzwania, jakie aktualnie przed nimi stoją: z jednej strony rynek pracownika obejmujący wiele segmentów rynku pracy (oznaczający rosnące oczekiwania zatrudnionych), trudna sytuacja demograficzna: starzejące się społeczeństwo i kilka generacji pracowników o zróżnicowanych potrzebach w zakresie motywacji do pracy, z drugiej zaś konieczność wyszukiwania, utrzymania i za-

pewnienia rozwoju talentów dla podążania organizacji za postępującą cyfryzacją, postępem technologicznym i globalną konkurencją. W tej sytuacji, oprócz niewątpliwej wagi innych uwarunkowań zaangażowania prowadzącego do sukcesu współczesne przedsiębiorstwa, za najistotniejsze czynniki zaangażowania pracowników należy uznać stan relacji interpersonalnych w miejscu pracy oraz rolę przywódców w jego kształtowaniu. Celem artykułu uczyniono znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaką rolę i znaczenie przypisuje się wewnątrzorganizacyjnym relacjom interpersonalnym w funkcjonowaniu współczesnych organizacji oraz jaka jest rola przywódców w budowaniu tych relacji, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w Polsce. Realizacji tak postawionego celu podporządkowano strukturę opracowania. We wstępnej teoretycznej jego części przywołano koncepcję kapitału społecznego przedsiębiorstwa, akcentującą rolę relacji opartych na pozytywnych normach w budowaniu sukcesu organizacji. W drugiej części artykułu poszukiwano znaczenia relacji wewnątrzorganizacyjnych na tle współczesnych megatrendów kształtujących środowisko funkcjonowania organizacji oraz trendów w obszarze zarządzania. Przyjętą metodą badawczą stanowiła analiza danych zastanych w literaturze przedmiotu oraz danych wtórnych zawartych w raportach firm konsultingowych. W podsumowaniu, na podstawie przeprowadzonej analizy oraz uwzględniając sytuację w Polsce, uzasadniono potrzebę budowania efektywnych relacji we współczesnych miejscach pracy i zaprezentowano zalecenia dla przywódców chcących tworzyć w organizacji warunki dla kreowania i podtrzymywania takich relacji.

1. Relacje interpersonalne w miejscu pracy w świetle koncepcji kapitału społecznego przedsiębiorstwa

Zagadnienie relacji wewnątrzorganizacyjnych jest od lat eksplorowane na gruncie teorii zarządzania. Jedną z propozycji adaptowanych na potrzeby zarządzania z teorii kapitału społecznego (rozumianego jako zasób społeczny) jest koncepcja kapitału społecznego przedsiębiorstwa. Literatura naukowa dotycząca tej koncepcji dostarcza argumentów za tym, że różnice w rozwoju różnych organizacji mogą wynikać z ich różnych zdolności w kreowaniu i wykorzystaniu kapitału społecznego (Karahanna, Preston 2013). W licznych opracowaniach naukowych zwraca się uwagę na fakt, że oparte na pozytywnych normach (zaufanie, wzajemność, wiarygodność, lojalność, itp.) sieci różnego rodzaju relacji interpersonalnych w organizacji oraz między nią a otoczeniem, stanowią jej kapitał społeczny - cenny zasób organizacyjny ułatwiający koordynację działań, współpracę, sprzyjający in-

nowacyjności (Nahapiet, Ghoshal 1998; Adler, Kwon 2002; Chazon 2009; Ahn, Kim 2017).

W nawiązaniu do uznanej w literaturze przedmiotu propozycji autorstwa J. Nahapiet i S. Ghoshal (1998), opartej na wyróżnieniu trzech wymiarów kapitału społecznego przedsiębiorstwa: strukturalnego, relacyjnego i poznawczego, należy postrzegać ten zasób jako sieć powiązań między ludźmi (pracownikami, organizacjami), opisujący również charakter osobistych relacji między nimi (takich jak np. koleżeństwo, przyjaźń), ukształtowanych na bazie formalnych kontaktów oraz w odniesieniu do wspólnie podzielanej i przez nich interpretowanej rzeczywistości organizacyjnej. Kapitał społeczny jest tym trwalszy i tym więcej korzyści zapewnia zarówno jednostkom, jak i organizacji jako całości, im bardziej ubogacają go relacje moralne (zaufanie, lojalność, wzajemność, solidarność, szacunek, sprawiedliwość) (Sztompka 2016: 285). Dla zaistnienia powyższych efektów relacje nabierają charakteru więzi, rozumianych jako (Gajowiak 2012: 12) świadomość przynależności do grupy, kultywowanie wspólnych wartości, świadomość wspólnych interesów oraz gotowość do przedkładania interesów grupy ponad interesy osobiste. Więzi społeczne stają się specyficzną formą stosunków społecznych, w których istotną rolę odgrywają emocje (Sztompka 2016: 135). Nawiązaniu i podtrzymywaniu zadowolających relacji sprzyja umiejętność wzajemnego poznania się i zaufania sobie, dokładnego i jednoznacznego wzajemnego zrozumienia, wzajemnej pomocy, konstruktywnego radzenia sobie z problemami i konfliktami (Johnson 1992). Wzajemne zaufanie ożywia relacje, ryzyko zaufania współpracownikom może zaś zostać w organizacji zredukowane przez otwartą komunikację opartą na uczciwości, partnerstwie i dialogu (Młokosiewicz 2015: 62, 69). Dla pozytywnych relacji konieczna jest także integracja celów i wartości stron.

Za jedną z podstawowych klasyfikacji relacji wewnątrzorganizacyjnych należy uznać podział na relacje z przełożonym(i) i ze współpracownikami. Relacja z przełożonym wynika z zależności między poziomem otrzymywanego przez pracownika wsparcia a sposobem kontroli jego pracy przez przełożonego. Relacje między współpracownikami powstają na bazie interakcji wzajemnej współpracy i konfliktów między nimi (Kulikowski 2015: 130). Badania dotyczące relacji interpersonalnych w miejscu pracy potwierdzają istnienie zależności między charakterem relacji a funkcjonowaniem organizacji, produktywnością zatrudnionych oraz ich zaangażowaniem w pracę. Osoby, które doświadczają wysokiej jakości relacji w zespole pracowniczym częściej pomagają sobie nawzajem, dzielą się informacją i pomysłami (Seers, Petty, Cashman 1995). Relacje oparte na przyjaźni kształtują

wzajemne zaangażowanie, zaufanie, wspólne dzielenie wartości i zainteresowań między pracownikami, zwiększoną otwartość oraz integrację w zespole pracowniczym, co dotyczy nawet nowo przyjmowanych do pracy (Berman, West, Richter 2002: 218). Przyjacielskie nastawienie zmniejsza zawodowy stres, poprawia komunikację, pomaga w wykonywaniu pracy, ułatwia osiąganie celów i sprzyja akceptowaniu procesu zmian organizacyjnych, dlatego też menedżerowie sukcesu często są zorientowani na tworzenie przyjacielskich relacji z innymi w ich organizacjach (Ibidem: 226). Przełożeni są postrzegani przez pracowników jako agenci organizacji – osoby działające w jej imieniu, będące jej przedstawicielami. W procesie personifikacji organizacji pracownicy utożsamiają postawy i zachowania przełożonych ze stanowiskiem organizacji (Levinson 1965). Dobra relacja z przełożonym i otrzymywane od niego wsparcie są więc przez pracownika traktowane jako forma wsparcia organizacyjnego. Postrzegane wsparcie organizacyjne jest zaś mediatorem zainteresowania oraz identyfikowania się z wykonywaną pracą (*job involvement*), przywiązania organizacyjnego (*affective commitment*), redukuje stres w miejscu pracy, ogranicza zachowania związane z wycofywaniem się (absencja i opieszałość), wpływa na decyzję o pozostaniu w organizacji oraz zwiększa wydajność zatrudnionych (Rhoades, Eisenberger 2002: 709-710). Wpływa również na ich zaangażowanie w pracę (*job engagement*) i zaangażowanie organizacyjne (*organizational engagement*) (Saks 2006: 613). Wsparcie przełożonego sprzyja lepszemu wykonywaniu zadań służbowych przez pracowników wprowadzając ich w pozytywny nastrój, zwiększający wewnętrzną motywację, pewność siebie i wartość dodaną podejmowanych przez nich wysiłków (Adil, Awais 2016: 105-106).

Na podstawie dokonanego krótkiego przeglądu korzyści wynikających z budowania dobrych relacji w zespole pracowniczym, i umacniania tym samym kapitału społecznego przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że mogą one skutecznie wspierać¹ wzrost zaangażowania i wydajności w warunkach dynamicznych zmian, w jakich przyszło obecnie funkcjonować organizacjom.

¹ Bez pozytywnych relacji interpersonalnych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi problematyczne staje się osiągnięcie wysokiej efektywności działań, ale trzeba mieć na uwadze, że same relacje nie są w stanie takiej efektywności zagwarantować. Zob. Glińska-Noweś, 2017, s. 12.

2. Zaangażowanie pracowników na tle zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw

Współczesne organizacje mają do czynienia z otoczeniem dynamicznym i trudno przewidywalnym w dłuższej perspektywie czasowej. Nasiloną na skalę globalną konkurencyjność rynków wymusza na nich konieczność elastycznych dostosowań i podejmowania ciągłych prób antycypowania zachodzących zmian. Megatrendy kształtujące takie warunki działania oraz wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jakie one za sobą niosą, wyznaczają także kierunek pożądanych zmian w budowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych. Pokróćce więc przyjrano się im w tej części opracowania.

W raporcie Hay Grop (2014)² dotyczącym aktualnych uwarunkowań zaangażowania pracowników wymieniono 6 megatrendów zmieniających środowisko funkcjonowania biznesu: globalizację 2.0, kryzys związany ze środowiskiem naturalnym, zmiany demograficzne dotyczące rynku pracy, rosnący indywidualizm pracowników, postępującą cyfryzację i konwergencję technologii (zob. tabela 1). Globalizacja 2.0 niesie za sobą konieczność sprostanienia przez firmy rosnącej konkurencji i sprzyja tworzeniu się nowej globalnej klasy średniej, z rosnącymi wymaganiami wobec pracodawców. Kryzys związany ze zmianami w środowisku naturalnym wymusza większe zainteresowanie przedsiębiorstw kwestią zrównoważonego rozwoju, tym bardziej, że współcześni pracownicy kładą coraz większy nacisk na społeczną odpowiedzialność biznesu. Zmiany demograficzne dotyczące rynku pracy stanowią wyzwanie dla przywódców odnośnie wykorzystania zróżnicowanego potencjału zatrudnionych. Ze względu na fakt, że w skali globalnej społeczeństwa starzeją się nierównomiernie, zmienia się rozkład wiekowy pracy ludzkiej (siły roboczej) i zaostrzać się także będzie, w perspektywie międzynarodowej, walka o talenty. Rosnący indywidualizm współczesnych pracowników obniża ich lojalność wobec pracodawców i wpływa na większą potrzebę zróżnicowania bodźców motywacyjnych dla zatrzymania ich w organizacji. Kolejnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest postępująca cyfryzacja, niosąca za sobą możliwości pracy zdalnej oraz klimat większej przejrzystości dzięki natychmiastowej i nieograniczonej możliwości przepływu w mediach społecznościowych informacji o przedsiębiorstwach, wynagrodzeniach czy

² Badanie Leadership 2030, na podstawie którego powstał raport „Nowe zasady zaangażowania pracowników”, zostało przeprowadzone w 2014 r. przez Hay Group i CEBR (Centre for Economic Business Research) w formie wywiadów z 300 dyrektorami i menedżerami działów personalnych największych firm FTSE 250 oraz Fortune 500.

perspektywach rozwoju kariery. Trend ten także nie sprzyja lojalności zatrudnionych. Współczesne organizacje będą musiały zmierzyć się również z postępującą konwergencją technologii, a zwłaszcza z prowadzącym do przełomów technologicznych łączeniem dyscyplin naukowych z grupy NBIC (nano, bio, informatyki i psychologii), co kreuje klimat niepewności, wymusza potrzebę ciągłego dostosowywania się do szybkich zmian, dbania o innowacyjność, utrudnia podejmowanie długookresowych decyzji (Hay Group 2014).

Tabela 1

Megatrendy II dekady XXI wieku

| Lp. | Trend | Charakterystyka trendu |
|-----|---------------------------------|--|
| 1. | Globalizacja 2.0 | wzrost znaczenia rynków wschodzących państw Ameryki Łacińskiej, Europy Wschodniej i azjatyckich w globalnej ekonomii |
| 2. | Kryzys środowiskowy | postępujące zmiany klimatyczne oraz kurczące się złoża zasobów naturalnych |
| 3. | Zmiany demograficzne | starzenie się społeczeństw, cztery pokolenia na rynku pracy i w organizacji |
| 4. | Indywidualizm | wynikający z większych możliwości wyboru pracodawcy stojących przed „globalnymi” coraz zamożniejszymi pracownikami |
| 5. | Cyfryzacja | rozwój technologii cyfrowej zacierający różnice między pracą zawodową a życiem osobistym |
| 6. | Konwergencja technologii | postępujący wpływ nowych technologii na społeczeństwo i gospodarkę |

Źródło: *Nowe zasady zaangażowania pracowników*, Hay Group 2014, s. 3-17, zob. <http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2014/09/Raport-nowe-zasady-zaanga%C5%BCowania-pracownik%C3%B3w.pdf>

W raporcie Deloitte „Zmiana zasad w erze cyfryzacji. Trendy HR 2017” (2017a)³ zwrócono uwagę na zaznaczające się trendy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście szybkich zmian technologicznych, z jakimi mają do czynienia firmy na całym świecie. Jak wynika z tego

³ Badanie zostało przeprowadzone w 2017 r. i objęło 10400 firm i liderów HR ze 140 krajów. 63% respondentów stanowili specjaliści HR, pozostałe 37% - liderzy pełniący pozostałe funkcje w organizacji. 30% respondentów stanowiły osoby będące członkami zarządów firm.

badania, poszczególnym trendom w obszarze zarządzania przyznano w Polsce nieco inną wagę, niż w ujęciu globalnym (zob. tabela 2).

Tabela 2

Dziesięć najważniejszych współczesnych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi na świecie i w Polsce*

| Lp. | Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi: | |
|-----|---|---|
| | na świecie | w Polsce |
| 1. | Organizacja przyszłości (88) | Kariera i kształcenie (85) |
| 2. | Kariera i kształcenie (83) | Pozyskiwanie talentów (82) |
| 3. | Pozyskiwanie talentów (81) | Doświadczenie pracownika (75) |
| 4. | Doświadczenie pracownika (79) | Zarządzanie wynikami (73) |
| 5. | Zarządzanie wynikami (78) | Organizacja przyszłości (69) |
| 6. | Zmiana modelu przywództwa (78) | Różnorodność i włączenie (63) |
| 7. | Cyfrowy HR (automatyzacja procesów HR w firmach) (73) | Analityka w obszarze HR (63) |
| 8. | Analityka w obszarze HR (71) | Zmiana modelu przywództwa (61) |
| 9. | Różnorodność i włączenie (69) | Cyfrowy HR (automatyzacja procesów HR w firmach) (60) |
| 10. | Przyszłość pracy (63) | Przyszłość pracy (56) |

* - w nawiasach odsetek wskazań „bardzo ważne” i „ważne”;

Źródło: Deloitte, 2017a, *Zmiana zasad w erze cyfryzacji. Trendy HR 2017*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html>, Deloitte, 2017b, *Analiza polskich wyników raportu Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html>.

Znaczące różnice między sytuacją w Polsce a sytuacją na świecie uwidoczniły się zwłaszcza w kwestiach dotyczących organizacji przyszłości oraz różnorodności i włączenia, a także automatyzacji procesów HR w firmach (zob. tabela 2). Największe znaczenie przypisano w naszym kraju potrzebie rozwoju zawodowego zatrudnionych oraz kształtowaniu ścieżek kariery zgodnie z realiami rynku pracy (85 proc. wskazań, w tym 62 proc. deklarujących, że są w trakcie takich zmian, bądź je planują). Na kolejnych miejscach znalazło się pozyskiwanie talentów (82 proc. zarządzających w Polsce zadeklarowało, że zamierza zmieniać aktualne strategie poszukiwania utalentowanych kandydatów do pracy, choć do tej pory mniej niż ¼ firm wdrożyło i poddało testowaniu rozwiązania z zakresu automatyzacji, inteligentnego przetwarzania danych lub sztucznej inteligencji w procesie rekruta-

cji) oraz kształtowanie pozytywnego doświadczenia zawodowego u zatrudnionych poprzez badanie i zaspokajanie ich potrzeb dla zapewnienia – zwiększającego wydajność - dobrego samopoczucia w miejscu pracy (60 proc. respondentów w Polsce stwierdziło, że w ich firmach wdrożono w pełni lub częściowo strategię zarządzania doświadczeniami pracowników poprzez m.in. satysfakcjonujące wynagradzanie czy nagradzanie). Na czwartej pozycji wśród aktualnych wyzwań zarządzający w Polsce wskazali na zarządzanie wynikami pracy zatrudnionych. We wdrażanych w polskich organizacjach zmianach położono duży nacisk zwłaszcza na coaching, mentoring oraz rozmowy (47 proc. respondentów deklarowało, że takie działania podejmują w sposób ciągły) oraz na ocenę wyników (na bieżąco dokonywało jej 48 proc. ankietowanych przedsiębiorstw). Zdecydowanie rzadziej zwracano uwagę na ustalanie celów, planowanie awansów i rozwoju zatrudnionych, czy przegląd wynagrodzeń. Budowanie organizacji przyszłości (zwinnej, elastycznej, pozbawionej hierarchicznych struktur, opartej na pracy zespołowej i znacznym upelnomocnieniu zatrudnionych) – w odróżnieniu od rankingu globalnego – znalazło się w Polsce dopiero na piątym miejscu. W następnej kolejności zarządzający wskazali na kwestię różnorodności i włączenia (aż ¾ ankietowanych przyznało, że wspieranie różnorodności i przeciwdziałanie wykluczeniu, głównie ze względu na wiek, płeć i osobowość, jest w ich firmach realizowane, choć tylko połowa przedsiębiorstw realizowała szkolenia w tym obszarze). Na ósmej pozycji umieszczono zmianę modelu przywództwa (z uwzględnieniem potrzeby liderów zwinnych, dobrze poruszających się w organizacyjnej sieci relacji, otwartych na różnorodność i cyfryzację prowadzenia biznesu) jako istotny trend, z którym powinny zmierzyć się polskie firmy. Ranking wyzwań w sferze zasobów ludzkich zamknął - uznany przez zarządzających polskimi przedsiębiorstwami za najmniej znaczący - trend „Przyszłość pracy”, związany z pytaniem o rolę człowieka w procesie pracy, zdominowanym w wizji niedalekiej przyszłości przez roboty i sztuczną inteligencję. Trend ten sygnalizuje potrzebę doskonalenia typowo ludzkich (nie do zastąpienia przez maszyny), oprócz technicznych, umiejętności zatrudnionego personelu, takich jak kreatywność, rozwiązywanie problemów, czy zdolności komunikacyjne (Deloitte 2017b).

Opisane powyżej wyzwania stawiane współczesnym organizacjom zmuszają je do zredefiniowania podejścia do kształtowania warunków pracy tak, aby były one bardziej przyjazne zatrudnionym, celem zwiększenia ich zaangażowania. Poniżej przyjrano się pokrótce, jak w odniesieniu do tych wyzwań wyglądała sytuacja w Polsce.

Analizując zaangażowanie polskich pracowników należy stwierdzić, że od lat utrzymuje się ono na stosunkowo niskim poziomie (około 50 proc.). W 2017 r. tylko 48 proc. Polaków angażowało się w swoją pracę (w Europie wskaźnik ten wyniósł 62 proc., w skali globalnej zaś 63 proc.). W porównaniu z rokiem poprzednim w Polsce odnotowano spadek zaangażowania o 3 p.p., w Europie zaś wzrost tego wskaźnika o 4 p.p. Obniżyły się także nie najwyższe wskaźniki poczucia lojalności polskich pracowników wobec ich pracodawców (z 59 do 55 proc.), pozytywnego mówienia i myślenia o zatrudniających ich organizacjach (z 59 do 56 proc.) oraz chęci działania i rozwoju w firmie (z 51 do 48 proc.). Za główny powód tego stanu rzeczy zatrudnieni uznali wynagrodzenie nieadekwatne do wkładu pracy (74 proc.). Ważnym czynnikiem okazał się także niski poziom zaangażowania niesatysfakcjonująco opłacanych menedżerów (Spadek zaangażowania Polaków 2017⁴). Około 70 proc. zatrudnionych oceniło kompetencje zarządzających firmami jako słabe i przeciętne, a tylko 27 proc. - jako dobre lub bardzo dobre (Deloitte 2015⁵: 5). Za najważniejszy czynnik motywujący polscy pracownicy uznali wynagrodzenie (58 proc. odpowiedzi). 15 proc. z nich (22 proc. w Europie) stwierdziło, że znaczącym motywatorem jest równowaga między pracą a życiem prywatnym, 15 proc. (21 proc. w Europie) wskazało również na relacje ze współpracownikami. Jednocześnie ¼ Polaków wskazała na złe zarządzanie jako główną barierę wzrostu wydajności pracy (ADP 2018⁶: 23-24, 26).

Zgodnie z badaniem przeprowadzonym przez ADP w 8 krajach Europy (Francja, Niemcy, Włochy, Holandia, Polska, Hiszpania, Szwajcaria i Wielkiej Brytania), Polacy w największym stopniu odczuwają stres w pracy – ponad ¼ z nich stresuje się w pracy każdego dnia, prawie 1/3 przyznała także, że ich pracodawca nie interesuje się ich samopoczuciem psychicznym w miejscu pracy (ADP 2018: 28-29). Nie jest więc zaskoczeniem, że oceniając w skali od -2 do +2 czynniki wpływające na aktualny poziom satysfakcji

⁴ Badanie *Aon Best Employers* przeprowadzone zostało na grupie ok. 72 tysięcy respondentów ze 119 polskich przedsiębiorstw.

⁵ Badanie omnibusowe przeprowadzone przez Homo Homini Instytut Badania Opinii na zlecenie Deloitte w kwietniu 2014 roku na reprezentatywnej próbie losowo-kwotowej 1100 Polaków w wieku powyżej 18 lat metodą telefonicznych, standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych wspomaganych komputerowo (CATI).

⁶ Badanie w imieniu ADP zostało przeprowadzone przez niezależną agencję ds. badań opinii publicznej Opinion Matters latem 2017 roku; objęło ono 9 908 pracujących osób dorosłych w ośmiu regionach Europy: Francja, Niemcy, Włochy, Holandia, Polska, Hiszpania, Szwajcaria i Wielka Brytania.

z pracy, Polacy przypisali relacjom ze współpracownikami wartość 0,65, relacjom z przełożonymi: 0,49, atmosferze / klimatowi organizacyjnemu: 0,47, wizerunkowi firmy jako pracodawcy: 0,31, komunikacji w firmie: 0,28, a czynniki takie, jak ocena zarządzania firmą, więź z firmą i poczucie docenienia osiągnęły wartości ujemne, odpowiednio: -0,15, -0,38 i -0,49 (Sedlak & Sedlak 2017⁷).

Z badania menedżerów przeprowadzonego przez Deloitte⁸ (2015) wynika, że – choć wprawdzie w Polsce za najistotniejsze uznano strategiczne kompetencje kadry zarządzającej (takie jak przyjmowanie szerokiej perspektywy – rozumienie trendów, przewodzenie zmianom, perspektywa finansowa – umiejętne wykorzystywanie analizy finansowej w procesie podejmowania decyzji, czy tworzenie i realizacja wizji) – to jednak znaczący odsetek zarządzających wskazał na kompetencje miękkie, sprzyjające budowaniu kapitału społecznego organizacji, takie jak:

- budowanie firmy opartej na wartościach – 31 proc. menedżerów uznało je za krytycznie ważne, 53 proc. zaś za bardzo ważne;
- budowanie efektywnych relacji – odpowiednio 28 i 55 proc. wskazań;
- elastyczność w działaniu – odpowiednio 28 i 58 proc. wskazań.

Doceniając wagę powyższych kompetencji, badani menedżerowie stosunkowo nisko ocenili jednak poziom swoich kompetencji z tego zakresu: w skali od 0 do 5 odpowiednio na 3,4 (budowanie firmy opartej na wartościach), 3,4 (budowanie efektywnych relacji) oraz 3,6 (elastyczność w działaniu). Jednocześnie z ogólnopolskiego badania opinii dorosłych Polaków na temat kompetencji ważnych w zarządzaniu firmą wynika, że respondenci szczególnie wysoko umieścili elastyczność w działaniu (drugie miejsce na liście pożądanych kompetencji zarządzających). Budowanie firmy opartej na wartościach znalazło się na miejscu czwartym, zaś budowanie efektywnych relacji na miejscu piątym spośród 10 kompetencji w rankingu (Deloitte 2015: 12, 14).

⁷ Badanie ankietowe zrealizowano w wrześniu i październiku 2016 roku przy pomocy kwestionariusza satysfakcji z pracy umieszczonego na platformie badaniaHR.pl. Przebadano 4 816 pracowników.

⁸ Badanie zostało przeprowadzone na próbie 172 menedżerów z różnych szczebli (członkowie zarządu, członkowie rady nadzorczej, menedżerowie wysokiego, średniego i niskiego szczebla) z największych firm w Polsce za pomocą ankiety internetowej w okresie kwiecień-maj 2014 r.

Podsumowanie

Dokonany przegląd danych wtórnych upoważnia do stwierdzenia, że w organizacjach w Polsce dostrzegana jest potrzeba funkcjonowania organizacji w oparciu o dobre relacje i wartości, a rosnący indywidualizm pracowników przekłada się na ich oczekiwania wobec przełożonych, pracowników i miejsca pracy jako przestrzeni do budowania satysfakcjonujących relacji. Budowanie takich relacji w oparciu o upełnomocnienie zatrudnionych i pracę zespołową jest ponadto dostrzeganym przez zarządzających wymogiem, któremu powinna sprostać organizacja, chcąc stać się „organizacją przyszłości”. Z omówionych raportów z badań wynika, że w miejscach pracy w Polsce istnieje związek między relacjami interpersonalnymi a zaangażowaniem w pracę i satysfakcją z pracy odczuwaną przez zatrudnionych, który zasygnalizowano w części pierwszej opracowania powołując się na literaturę przedmiotu. Niska jakość tych relacji powoduje obniżenie zaangażowania i wydajności pracy. Rozwój kompetencji miękkich związanych z budową kapitału społecznego organizacji, kształtującego to zaangażowanie, nadal jednak pozostaje bardziej w sferze wyzwań dostrzeganych przez zarządzających, niż praktyki organizacyjnej, co potwierdzają także opinie badanych pracowników.

Zasygnalizowane w opracowaniu dynamiczne zmiany kształtujące środowisko funkcjonowania biznesu powodują, że tradycyjne podejście do zarządzania okazuje się niewystarczające dla skutecznego sprostania wymogom otoczenia. W okolicznościach nie do końca przewidywalnych organizacje zmuszone są do polegania nie tyle na sprawdzonych dotychczas procedurach, co na zdolnościach swoich pracowników do postępowania we właściwy sposób w nowych okolicznościach (Becton, Schraeder 2009: 11–12). W obliczu zachodzących zmian konieczne stało się implementowanie nowych sposobów budowania zaangażowania i dowartościowanie znaczenia relacji interpersonalnych w miejscu pracy. Era cyfryzacji niesie wprawdzie za sobą niebezpieczeństwo osłabienia tych relacji, co może przełożyć się także na zmniejszenie zaangażowania w pracę i osłabienie poczucia przynależności organizacyjnej. Dobrze więc, jeśli współcześni pracownicy mają wymagania odnośnie społecznego środowiska pracy oraz chcą zachować równowagę między pracą a życiem osobistym. Przyjazne relacje w miejscu pracy sprzyjają zachowaniu zdrowia psychicznego (minimalizują stres) oraz większej efektywności działań zatrudnionych. W wielu opracowaniach wskazuje się, że zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji wymuszają potrzebę coraz bardziej zaawansowanego spersonalizowania strategii angażowania pracowników (Hay Group 2014). Oznacza to, że propozycje kierowane do zatrud-

nionych będą musiały w coraz większym zakresie uwzględniać ich indywidualne preferencje i oczekiwania, które tym łatwiej jest organizacji (i reprezentującym ją wobec pracowników przełożonym) poznać, im bardziej strony się znają i pozostają ze sobą w bliższych relacjach. Trend ten zaznaczył się w deklaracjach zarządzających także w Polsce. Stosunkowo niskie wskaźniki zaangażowania oraz opinie pracowników pokazują jednak, że efektywnym relacjom, zwiększającym zaangażowanie i wydajność pracy, przypisuje się w praktyce zbyt małą rolę, menedżerom brakuje zaś umiejętności budowania takich relacji w oparciu o integrujące zatrudnionych z organizacją wartości organizacyjne i etyczne.

Chcąc zwiększyć zaangażowanie i tworzyć sprzyjające warunki do rozwoju potencjału pracowników, polscy przywódcy powinni bardziej reagować na potrzeby zatrudnionych, służyć im wsparciem, doceniać, dzielić się wiedzą (inspirując tym podwładnych), badać ich opinie oraz implementować je do własnych decyzji, delegować zadania, dzielić się uprawnieniami, dbać o własną wiarygodność i budować pozytywny klimat organizacyjny sprzyjający ochronie zdrowia psychicznego w miejscu pracy. Do przydatnych umiejętności, które zarządzający powinni doskonalić budując efektywne relacje należy niewątpliwie inteligencja emocjonalna, komunikatywność i konstruktywne podejście do konfliktów.

Ze względu na ograniczone ramy opracowania nie podjęto w nim bardziej szczegółowych rozważań, dotyczących np. barier w kształtowaniu efektywnych relacji interpersonalnych w miejscu pracy. Ograniczenie przeprowadzonej analizy wynika także z dostępnych danych. Interesujące byłoby poznanie przyczyn zbyt małej wagi nadawanej efektywnym relacjom interpersonalnym (zarówno przez przywódców, jak i przez samych pracowników), także w wymiarze praktycznym – w miejscach pracy w Polsce. Wydaje się, że bardziej wnikliwe zbadanie tych uwarunkowań pozwoliłoby zwiększyć trafność zaleceń kierowanych do zarządzających odpowiedzialnych za kreowanie i podtrzymywanie w organizacjach klimatu sprzyjającego wzrostowi zaangażowania i wydajności pracy zatrudnionych.

Bibliografia:

1. Adil M. S., Awais A., 2016, *Effects of leader-member exchange, interpersonal relationship, individual feeling of energy and creative work involvement towards turnover intention: a path analysis using structural equation modeling*, „Asian Academy of Management Journal”, Vol. 21, nr 2.
2. Adler P.S., Kwon, S., 2002, *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „Academy of Management Review”, nr 27 (1).

3. ADP Polska, 2018, *The Workforce View in Europe 2018*, www.adp.pl/assets/vfs/.../Workforce-View-2018/PL/ADP-Workforce-View-2018-PL.pdf.
4. Ahn, Se-Yeon, Kim, So-Hyung, 2017, *What Makes Firms Innovative? The Role of Social Capital in Corporate Innovation*, „Sustainability”, nr 9 (1564), www.mdpi.com/journal/sustainability.
5. Becton J.B., Schraeder M., 2009, *Strategic Human Resources Management: Are We There Yet?*, „Journal for Quality and Participation”, Vol. 31, No. 4.
6. Berman, E. M., West, J. P., Richter, M. N., 2002, *Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers)*, „Public Administration Review”, nr 62.
7. Chazon, T. L., 2009, *Social Capital: Relationship Between Social Capital and Teacher Job Satisfaction Within a Learning Organization*, Education Dissertations and Projects. 103. https://digitalcommons.gardner-webb.edu/education_etd/103.
8. Deloitte, 2015, *Liderzy na dziś – Liderzy na jutro. Jakie kompetencje przywódcze mają członkowie zarządów i rad nadzorczych? Co ma znaczenie w zarządzaniu organizacją dzisiaj i w przyszłości*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rady-nadzorcze/articles/liderzy-nadzis-liderzy-na-jutro.html>.
9. Deloitte, 2017a, *Zmiana zasad w erze cyfryzacji. Trendy HR 2017*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html>.
10. Deloitte, 2017b, *Analiza polskich wyników raportu Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html>.
11. Gajowiak M., 2012, *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*, PWE, Warszawa.
12. Glińska-Neweś A., 2017, *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
13. Hay Group, 2014, *Nowe zasady zaangażowania pracowników*, http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2014/09/Summary_Raport-nowe-zasady-zaangazowania-pracownikow.pdf.
14. Johnson D. W., 1992, *Podaj dłoń*, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa.
15. Kulikowski K., 2015, *Relacje interpersonalne z współpracownikami a zaangażowanie w pracę - analiza w ramach teorii wymagań i zasobów pracy*, „Kwartalnik Naukowy”, nr 4(24).

16. Levinson H., 1965, *Reciprocation: The Relationship between Man and Organization*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 9.
17. Młokosiewicz M., 2015, *Kultura zaufania w relacji firma – pracownik*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t. 18, nr 3.
18. Nahapiet J., Ghoshal S., 1998, *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, nr 23(2).
19. Rhoades, L., Eisenberger, R., 2002, *Perceived organizational support: A review of the literature*, „Journal of Applied Psychology”, nr 87(4).
20. Saks, A.M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, nr 21(7).
21. Sedlak & Sedlak, 2017, *Satysfakcja zawodowa Polaków*, <https://badaniahr.pl/raport-satysfakcja-z-pracy-polakow-2016>.
22. Seers A., Petty M. M., Cashman, J. F., 1995, *Team-member exchange under team and traditional management*, „Group and Organization Management”, nr 20.
23. *Spadek zaangażowania Polaków*, <https://hrstandard.pl/2017/10/24/spadek-zaangazowania-polakow/>
24. Sztompka P., 2016, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Building Relationships in the Workplace as a Challenge for Modern Organizations

Summary

The aim of the article was to find the answer to the question, what is the role and significance attributed to intra-organizational interpersonal relationships in the functioning of contemporary organizations and the role of leaders in building these relationships, with particular emphasis on the situation in Poland. The research method was the analysis of data found in the subject literature and secondary data contained in reports of consulting companies. The ground for theoretical considerations was the concept of the organizational social capital. In the summary author justifies the need to build effective relationships in contemporary workplaces and presents recommendations for leaders who want to create conditions in the organization for creating and maintaining such relationships.

Key words: Organization, Leadership, Intraorganizational Relationships, Engagement, Human Resource Management.

Piotr Kępski

Uniwersytet SWPS

Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych

Instytut Nauk Społecznych

e-mail: pkepski@st.swps.edu.pl

Zarządzanie relacjami z absolwentami jako element marketingu partnerskiego uczelni

Abstrakt

Artykuł dotyczy zarządzania relacjami z absolwentami uczelni w oparciu o koncepcję marketingu partnerskiego. W tekście zawarto analizę nt. wykorzystania potencjału absolwentów do prowadzenia mentoringu dla studentów, ponadto przedstawiono korzyści i koszty takiego rozwiązania. Analiza koncentruje się głównie na wymiarze relacyjnym, w tym na relacjach typu: uczelnia-studenci-absolwenci. Absolwent może być traktowany przez uczelnię jako: a) potencjalny klient, b) osoba przyczyniająca się do budowania wizerunku instytucji, c) osoba angażująca się w działania na rzecz tej instytucji, w szczególności w projekty mentoringowe. Mentoring przyczynia się do wzbogacenia programu kształcenia o elementy praktyczne służące rozwojowi osobistemu i zawodowemu studentów. Współpraca z absolwentami-mentorami stanowi przykład innowacji, który uczelnia może wykorzystać w komunikacji marketingowej jako element wyróżniający jej wizerunek na tle konkurencji.

Słowa kluczowe: absolwenci, marketing partnerski, marketing uczelni, mentoring.

Wstęp

Celem głównym artykułu jest przedstawienie i zastosowanie koncepcji marketingu partnerskiego w związku z zarządzaniem przez uczelnię relacjami z absolwentami w kontekście budowania własnej marki na rynku usług edukacyjnych. W niniejszej pracy zwrócono szczególną uwagę na możliwość i potrzebę wykorzystania potencjału absolwentów do wspierania i rozwoju studentów w ramach mentoringu, ponadto omówiono korzyści i koszty takiego rozwiązania. Włączenie absolwentów w działania mentoringowe na rzecz studentów może służyć do budowania pozytywnego wizerunku uczelni, która

będzie podkreślać rolę relacji między alma mater a studentami i absolwentami, co będzie wyróżniać jej markę na tle konkurencji. Przedstawiona koncepcja stanowi propozycję dla uczelni i innych instytucji prowadzących edukację osób dorosłych w warunkach niżu demograficznego i zabiegania o nowych studentów czy klientów. Niniejsza praca stanowi analizę typu desk research, a prezentowane wnioski bazują na analizach teoretycznych.

Planowe i systematyczne budowanie relacji z absolwentami jest stosunkowo nowym zjawiskiem na polskich uczelniach. Biura karier, które działają od lat dziewięćdziesiątych XX wieku i stanowią trwałe element struktur organizacyjnych uczelni, koncentrują się głównie na funkcji doradczo-edukacyjnej związanej z zapewnieniem wsparcia studentom w sprawach dotyczących orientacji zawodowej, rynku pracy czy podnoszenia kompetencji (Nymś-Górna, Sobczak 2018: 114-116). Stopniowo jednak inicjowane są w biurach karier lub innych jednostkach organizacyjnych projekty służące utrzymywaniu i rozwijaniu kontaktów z absolwentami.

W niniejszym artykule przedstawiono wizję współpracy z absolwentami odwołującą się do marketingu partnerskiego (marketingu relacji) w odróżnieniu od tradycyjnego podejścia transakcyjnego (Gordon 2001: 36). Proponowana koncepcja uwzględnia modele, które wskazują, że identyfikacja absolwentów z daną uczelnią nie musi opierać się na względach czysto ekonomicznych, lecz może mieć charakter długofalowej więzi partnerskiej (Arnett, German, Hunt 2003). Według badań amerykańskich wpływ na identyfikację absolwentów z uczelnią i ich gotowość do poświęcenia czasu lub innych zasobów na rzecz tej instytucji mogą mieć takie czynniki jak: wcześniejsze zaangażowanie w aktywności uniwersyteckie, poczucie zobowiązania wynikające z reguły wzajemności, prestiż danej szkoły wyższej, satysfakcja i pozytywne doświadczenia związane z okresem studiów (ibidem: 93-94).

Ponadto warto zauważyć, że działania dotyczące budowania pozytywnych relacji z absolwentami znajdują również oparcie w koncepcji uczenia się przez całe życie. Opiera się ona na założeniu, że edukacja nie kończy się wraz z opuszczeniem uczelni, lecz staje się procesem permanentnym. Z tego względu absolwent danej uczelni może być traktowany jako:

- jej potencjalny klient w kolejnych cyklach edukacyjnych;
- osoba mniej lub bardziej świadomie przyczyniająca się do budowania wizerunku tej instytucji poprzez tzw. marketing szeptany;
- osoba pozostająca w pozytywnej relacji osobistej do uczelni i gotowa do zaangażowania się w działania na rzecz tej instytucji.

W tekście analizowany jest głównie wymiar relacyjny współpracy z absolwentami w kontekście możliwości wykorzystania ich doświadczenia i wiedzy w procesie mentoringu.

Podjęcie marketingowo-biznesowe w zakresie kształtowania relacji z absolwentami najbardziej dominuje w Stanach Zjednoczonych. W kulturze amerykańskiej zwyczajowo przyjęte jest, że absolwenci – podobnie zresztą jak inne osoby prywatne czy organizacje prowadzące działalność filantropijną – wspierają finansowo instytucje szkolnictwa wyższego i nauki. W USA i w innych krajach prowadzone są na ten temat badania, które stanowią element eksploracji szerszego zjawiska, jakim jest filantropia i przekazywanie darowizn na cele charytatywne. Szczodrość absolwentów uwarunkowana jest różnymi czynnikami, wśród których ważne są m.in.: a) cechy danej uczelni (np. jej prestiż, wizerunek), b) charakterystyka absolwenta (w szczególności zasobność jego rodziny) oraz c) wysiłki danej instytucji związane z pozyskiwaniem środków (Baade, Sundberg 1996: 75). Ze względu na różnice kulturowe nie jest możliwe bezpośrednie zaszczerpienie amerykańskich wzorców na polskim gruncie w kontekście pozyskiwania funduszy od absolwentów na funkcjonowanie uczelni. Tym niemniej możliwe i zasadne jest spojrzenie na absolwentów jako na strategicznych partnerów uczelni i dążenie do wykorzystania ich potencjału dzięki budowaniu pozytywnych relacji z nimi. W tym procesie szczególnie istotne jest zwrócenie uwagi na czynniki, na które ma wpływ dana uczelnia i które zależą od jej działań marketingowych. Są to przede wszystkim wizerunek szkoły wyższej oraz jej wysiłki instytucjonalne związane z dotarciem do absolwentów i utrzymywaniem relacji z nimi. Można założyć, że oba czynniki będą pozytywnie skorelowane z lojalnością absolwentów wobec *alma mater*.

1. Kontekst społeczny i makroekonomiczny funkcjonowania uczelni

Przed przystąpieniem do omówienia działań związanych z budowaniem relacji z absolwentami warto zarysować szerszy kontekst społeczno-kulturowy, w którym funkcjonują uczelnie. W kulturze europejskiej szkoły wyższe wyrastają z tradycji autonomii uniwersyteckiej, która sięga czasów średniowiecza i jest traktowana jako element tożsamości akademickiej (Antonowicz 2005: 39). Przez wiele wieków uniwersytety, dzięki instytucji mecenatu, utrzymywały stosunkowo daleko posuniętą niezależność od religii, władz państwowych czy uwarunkowań rynkowych. Jednak wolnorynkowy kapitalizm, który od lat siedemdziesiątych XX wieku w znacznym stopniu pozostaje pod wpływem koncepcji neoliberalnych (Harvey 2005: 2), kształtuje również sytuację uczelni na świecie i w Polsce. Instytucje te coraz czę-

ściej oceniane są przez pryzmat kryteriów ekonomicznych, takich jak efektywność kosztowa, skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych czy dostosowanie badań i edukacji do potrzeb rynku. W neoliberalizmie to rynek weryfikuje skuteczność praktyk rządzenia i zarządzania (Foucault 2011: 385). W tych warunkach zachodzi proces urynkowania uniwersytetów, które przystosowują się do funkcjonowania w warunkach konkurencji wolnorynkowej lub quasi-wolnorynkowej (Antonowicz 2005: 145). Specyfika uczelni polega na tym, że dążą one *do realizacji celów dwojakiego rodzaju: społecznych (...) i ekonomicznych* (Krzyżanowska 2004:36). W dyskursie o szkolnictwie wyższym od lat dziewięćdziesiątych XX wieku coraz częściej pojawia się konstrukcja uniwersytetu przedsiębiorczego, który stanowi element krajowego systemu innowacji i przyczynia się do rozwoju konkurencyjności i wzrostu gospodarczego (Jessop 2017: 856). Niezależnie od sporów dotyczących zasadności stosowania koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu lub akademickiego kapitalizmu w kontekście szkolnictwa wyższego, w sytuacji gdy edukacja na poziomie wyższym stanowi usługę dostępną na zasadach komercyjnych, współczesne uczelnie w coraz większym stopniu muszą uwzględniać w swoim funkcjonowaniu reguły ekonomiczne. W związku z tym niezbędne jest stosowanie przez nie zasad marketingu w celu świadomego budowania własnej pozycji rynkowej i wizerunku.

W procesie kreowania wizerunku uczelni jako instytucji oferującej usługi edukacyjne na wysokim poziomie istotną rolę odgrywa to, czy jej absolwenci znajdują szybko zatrudnienie i na jakie warunki płacowe mogą liczyć. Współczesny rynek pracy, podobnie jak pozostałe sfery życia, jest dynamiczny i „płynny”. Praca i kapitał są coraz bardziej zdematerializowane, wirtualne i mobilne. *Kapitał może przemieszczać się szybko i bez obciążeń, a jego ruchliwość i lekkość stały się główną przyczyną niepewności* (Bauman 2006: 189). W tej sytuacji wykształcenie i kompetencje zdobyte przez absolwentów nie mogą być traktowane jako wystarczające i „dożywotnie”. Dalsze kształcenie się i ciągłe podnoszenie własnych umiejętności staje się dla jednostki koniecznością, a zarazem strategią indywidualną, która pozwala zachować konkurencyjność na rynku pracy i zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnialności (*employability*). Zatrudnialność może być definiowana jako posiadanie przez pracownika cech i kompetencji, które są wymagane w sytuacji zmieniających się potrzeb pracodawców i klientów (McQuaid, Lindsay 2005: 199). Uczenie się przez całe życie okazuje się jedną z kluczowych kompetencji współczesnego pracownika. Znaczenie tej umiejętności podkreślane jest w dokumentach politycznych w Europie i Polsce (Komunikat KE COM(2001) 678; Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020).

1.1. Student, absolwent, pracownik – perspektywa uczenia się przez całe życie

Uwzględniając powyższe uwarunkowania społeczno-ekonomiczne można przyjąć, że edukacja staje się zadaniem na całe życie. Taka perspektywa oznacza, że w różnych okresach życia człowiek może rozpoczynać edukację, w tym także wielokrotnie wchodzić w rolę studenta, nawet w wieku dojrzałym. W tradycyjnym modelu, funkcjonującym jeszcze w XX wieku, wiedza była zdobywana na studiach, po czym absolwenci rozpoczynali życie zawodowe i tracili kontakt z uczelnią. Mobilność na rynku pracy była stosunkowo niewielka, ludzie rzadko zmieniali pracę i kwalifikacje (Antonowicz 2005: 170). Natomiast w modelu współczesnym, odpowiadającym realiom XXI wieku i „płynnej nowoczesności”, sytuacja uległa zmianie. Wiele osób podejmuje studia licencjackie, magisterskie, podyplomowe czy MBA w wieku dojrzałym, by rozwijać swój kapitał intelektualny i poprawić pozycję na rynku pracy. Wiek przestaje odgrywać istotną rolę w definiowaniu statusu studenta, ponieważ studia można podejmować w różnych okresach życia.

2. Zarządzanie relacjami z absolwentami

Po zarysowaniu kontekstu społecznego, w którym funkcjonują uczelnie, przejdźmy do omówienia głównego tematu, jakim jest zarządzanie relacjami z absolwentami. Rozwój kontaktów z absolwentami można traktować jako element marketingu związany z budowaniem wizerunku uczelni. Dodatkowo działania te mogą stanowić wyraz polityki edukacyjnej, której celem jest wzbogacanie i uatrakcyjnianie oferty edukacyjnej szkół wyższych w warunkach rosnącej konkurencji. Marketing jest w niniejszej pracy rozumiany jako (...) *proces zarządzania ukierunkowany na możliwie trwałe pozyskiwanie klientów, w tym szczególnie końcowych nabywców, poprzez wyprzedzanie, identyfikację i zaspokojenie ich wymagań i potrzeb, co umożliwia pozyskanie przewagi konkurencyjnej* (Dietl 2004: 14). Bezpośrednimi klientami uczelni są przede wszystkim studenci, jednak działania wizerunkowe szkoły wyższej powinny być ukierunkowane na różne grupy docelowe, w tym także: absolwentów, pracodawców, sponsorów, władze państwowe czy wreszcie własnych pracowników (Mazur 2006: 27). Współpraca z absolwentami powinna prowadzić do efektu synergii z innymi działaniami marketingowymi uczelni (Mruk 2006: 391-392). W niniejszej pracy proponuje się spojrzenie na kontakty z absolwentami z perspektywy marketingu relacji czy marketingu partnerskiego. *Marketing partnerski jest to ciągły proces poszukiwania*

i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywczey klienta (Gordon 2001: 35). W ramach tego podejścia kluczową rolę odgrywa budowanie trwałej współpracy i tworzenie wspólnej wartości z klientami czy szerzej partnerami danej organizacji. *Marketing relacji w szkole wyższej uzewnętrznia się w łańcuchu partnerstwa, który tworzy sieć powiązań wewnętrznych, między pracownikami uczelni i studentami, oraz zewnętrznych z wszystkimi podmiotami, z którymi nawiązywane są kontakty* (Iwankiewicz-Rak 2004: 57-58). Absolwent jest w takim ujęciu traktowany jako były a zarazem potencjalny klient, z którym warto podtrzymywać i rozwijać pozytywne relacje (Mruk 2006: 393). Jednak pozycja absolwenta nie ogranicza się tylko do roli ekonomicznej (były klient, potencjalny klient), ale obejmuje również aspekt partnerski, wykraczający poza wąski wymiar komercyjny. Absolwent może funkcjonować jako osoba, która współkształtuje wizerunek uczelni, tzn. przekazuje pozytywnie nacechowane komunikaty związane z tą instytucją w swoim otoczeniu społecznym i w świecie wirtualnym. Ponadto absolwent – w wyniku starań uczelni ukierunkowanych na utrzymanie i rozwijanie więzi partnerskich – może zostać ekspertem czy mentorem włączonym w proces kształcenia i rozwoju studentów.

Podejmowanie przez uczelnię kontaktów z absolwentami staje się elementem budowania długofalowych więzi opartych w szczególności na lojalności wobec marki. Perspektywa marketingowa pozwala spojrzeć na absolwenta nie tyle jako na osobę, która *zakończyła* edukację i straciła definitywnie kontakt z uczelnią, lecz jako na potencjalnego partnera, który może pełnić różne role istotne dla organizacji. W definiowaniu absolwentów jako grupy docelowej dla uczelni można wyróżnić podejście wąskie i szerokie. W wąskim ujęciu absolwenta określa się jako osobę, która ukończyła I lub II stopień studiów i uzyskała odpowiednio dyplom licencjata lub magistra. W szerszym ujęciu absolwentem jest również ten, kto ukończył studia podyplomowe, MBA lub doktoranckie (ewentualnie można również rozważyć skierowanie działań uczelni do absolwentów krótkotrwałych wymian, którzy są zwykle cudzoziemcami). Absolwenci mogą między innymi promować uczelnię (przekazywać pozytywne opinie), być darczyńcami lub sponsorami, fundować stypendia, występować w roli stażo- czy pracodawców dla aktualnych studentów, współfinansować badania czy dzielić się wiedzą, w tym prowadzić zajęcia ze studentami lub użyczać materiałów do różnego rodzaju naukowych bądź edukacyjnych studiów przypadków (Mruk 2006: 393-394). Powyższa lista może być rozszerzana o inne rodzaje aktywności.

2.1. Absolwent jako mentor dla studentów

W niniejszej pracy skupiono się szczególnie na omówieniu potencjału korzystania z doświadczenia i kompetencji absolwentów, którzy mogą być włączani w projekty edukacyjne, w tym w szczególności w działania mentoringowe prowadzone na uczelni. Istnieje wiele definicji mentoringu, przy czym najkrócej można go scharakteryzować odwołując się do relacji mistrz-uczeń. Warto zaznaczyć, że mentoring nie ogranicza się tylko do biznesu, ale znajduje również zastosowanie w innych obszarach życia, w tym także w administracji publicznej, organizacjach pozarządowych, nauce, edukacji (Ślęzak-Gładzik 2016: 178). Jak pisze Richard Luecke, mentoring polega na (...) *udzielaniu rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego człowieka* (2006: 120). Pozytywny i wspierający charakter mentoringu podkreśla Tadeusz Oleksyn. Uznaje on, że mentoring (...) *polega na stałym kontakcie nowego niedoświadczonego pracownika z mentorem, którym jest człowiek doświadczony, o postawie opiekuńczej i życzliwej* (Oleksyn 2011: 186).

Doświadczenie i wiedza absolwentów nabyte w pracy zawodowej i przekładające się na kompetencje przydatne na rynku pracy stanowią zasób, który może się przyczynić do wzbogacenia i uatrakcyjnienia oferty edukacyjnej uczelni. Dzięki odpowiednio ukierunkowanej polityce edukacyjnej i wizerunkowej uczelni absolwenci mogą pełnić role mentorów dla studentów. Uczelnia powinna celowo zabiegać o to, aby jej absolwenci, którzy nie są pracownikami naukowymi, ale osiągnęli określoną pozycję zawodową i posiadają wiedzę ekspercką lub doświadczenie menedżerskie, stawali się mentorami dla aktualnie studiujących osób. Wkład ekspertów-mistrzów w proces edukacyjny ma zasadniczo charakter nieformalny, ponieważ przekazują oni swoją wiedzę poza systemem formalnego programu nauczania ujętego w sylabusie danej uczelni, a efekty tego kształcenia nie są potwierdzane w formie dyplomu czy certyfikatu. Jednak dzięki praktycznemu wymiarowi tego rodzaju edukacji oraz dzięki zindywidualizowanej relacji uczeń-mistrz, która nawiązuje się w trakcie mentoringu, wiedza przekazywana przez absolwenta jest szczególnie cenna. Warto podkreślić, że z punktu widzenia uczelni zaangażowanie absolwenta w projekty edukacyjne i mentoringowe może być traktowane jako działanie quasi-bezkosztowe, ponieważ osoba ta przekazuje swoją wiedzę nieodpłatnie (koszty dotyczą natomiast organizacji i funkcjonowania systemu obsługi relacji z absolwentami). Co więcej, jeśli mentor-absolwent jest wysokiej klasy specjalistą, cenionym na rynku, prawdopodobnie uczelnia nie byłaby w stanie zaoferować mu atrak-

cyjnego wynagrodzenia, gdyby chciała zatrudnić go jako formalnego wykładowcę. Nawiązanie relacji z taką osobą może zatem przynosić wymierne korzyści szkole wyższej. Z drugiej strony jednak nie jest tak, że tylko uczelnia czerpie zyski z projektu mentoringowego. Marketing partnerski implikuje, że obie strony relacji powinny z niej korzystać. Również absolwenci, którzy angażują się w działania mentoringowe czy edukacyjne na uczelni, mogą traktować je jako element własnej strategii marketingowej związanej z budowaniem osobistego wizerunku. Absolwent, który staje się mentorem w renomowanej uczelni, może zamieszczać informacje o tym fakcie na swoim profilu w sieci społecznościowej czy we własnym CV i może je traktować jako element własnych działań wizerunkowych. Poza tym jeśli osoba ta nie posiada większego doświadczenia w mentoringu, może potraktować relację edukacyjną ze studentem jako swoisty eksperyment, którego celem jest sprawdzenie się w roli mistrza. Warunki współpracy ze studentem są znacznie mniej obciążające z punktu widzenia kariery zawodowej niż podejmowanie się ad hoc roli mentora w realnych warunkach zawodowych, gdzie niesprawdzenie się w tej funkcji obarczone jest potencjalnym ryzykiem negatywnej oceny pracowniczej.

Oczywiście nie każdy absolwent może być mentorem, nie każdy też będzie chciał nim zostać. Jednak w ramach pilotażu pracownicy biura karier lub innej jednostki organizacyjnej uczelni mogą wyłonić grupę doświadczonych, odnoszących sukcesy zawodowe absolwentów, którzy wyrażą zainteresowanie podjęciem się tego zadania. Warto zaznaczyć, że optymalny mentor powinien między innymi: a) posiadać osiągnięcia zawodowe, b) być komunikatywnym i umieć słuchać, c) mieć dostęp do informacji, zasobów czy osób, które pomogą innym w rozwoju zawodowym, d) być otwartym, e) umieć nawiązać dobrą relację z drugą osobą (Luecke 2006: 155-156). Zatem wyłonienie grupy mentorów spośród absolwentów uczelni wymaga uprzedniego przeprowadzenia ustrukturyzowanej rozmowy z każdym z nich (w analogii do rozmowy rekrutacyjnej) oraz dokonania pewnej preselekcji potencjalnych kandydatów. Strategicznym celem procesu pozyskiwania mentorów dla studentów jest nie tylko kreowanie wizerunku uczelni i opiekunów-absolwentów, ale przede wszystkim tworzenie edukacyjnej wartości dodanej dla studentów. Proces ten musi być zatem wkomponowany w politykę edukacyjną danej uczelni. Główną zaletą mentoringu z perspektywy studentów może być uzyskanie wsparcia czy wskazówek związanych ze studiami, zdobycie unikalnej wiedzy praktycznej, nawiązanie kontaktu z mistrzem, który może otworzyć przed nimi nowe możliwości zawodowe. Z tego względu zasadne jest – przed przystąpieniem do planowania projektu mentoringowego

– przeprowadzenie przynajmniej pilotażowych badań wśród studentów. Pozwoli to uzyskać informacje na temat potrzeb, oczekiwań i motywacji potencjalnych odbiorców mentoringu.

Powyższa skrócona analiza uwarunkowań związanych z włączaniem absolwentów w działania na rzecz studentów ukazuje, że jest to zadanie stosunkowo złożone, które wymaga przygotowań, nakładów i przede wszystkim wymaga posiadania przez uczelnię pracowników o odpowiednich kompetencjach (np. w biurze karier), które pozwolą im na nawiązywanie i rozwijanie kontaktów z absolwentami. Mimo konieczności ponoszenia nakładów przez uczelnię korzyści z relacji partnerskich z absolwentami oraz mentoringu prowadzonego przez absolwentów wydają się przeważać nad kosztami, tym bardziej, że wiedza praktyczna mistrza poparta doświadczeniem zawodowym i życiowym może mieć dla studenta subiektywnie większą wartość niż akademicka wiedza teoretyczna przekazywana w ramach tradycyjnych zajęć i wykładów. Jednak angażowanie absolwentów w działania edukacyjne na polskich (a także zagranicznych) uczelniach jest wciąż zjawiskiem rzadkim czy wręcz marginalnym. Wydaje się, że główne przyczyny tego stanu rzeczy są dwojakie. Po pierwsze, budowanie relacji z absolwentami jest czasochłonne i kosztowne, tzn. wymaga posiadania personelu oraz pewnej infrastruktury informatycznej (np. dedykowana strona internetowa i system bazodanowy pozwalający gromadzić informacje na temat absolwentów, aplikacje umożliwiające kontakt z absolwentami i śledzenie ich losów, newslettery dla absolwentów). Po drugie, model edukacji niekonwencjonalnej, łączącej w sobie elementy systemu formalnego i nieformalnego, na ogół bywa trudny do pogodzenia ze sformalizowanymi i stosunkowo mało elastycznymi ramami instytucji akademickiej. Włączanie osób spoza uczelni, bez dorobku naukowego, w proces edukacji wyższej, może budzić opór i niechęć w gronie niektórych przedstawicieli kadry dydaktycznej. Tego rodzaju niekonwencjonalne działania mają charakter anomalii, która zaburza status quo i budzi niepokój. Jednak jak piszą Hamel i Breen: *W zarządzaniu jak w każdej innej dziedzinie nauki, właśnie anomalie wiodą ku nowym prawdom* (2008: 237). Zatem korzystanie z absolwentów-mentorów czy zewnętrznych ekspertów-praktyków w edukacji wyższej powinno być traktowane jako wprowadzanie innowacji, które mogą przynieść pozytywne impulsy dla funkcjonowania organizacji.

Dla powodzenia działań związanych z angażowaniem absolwentów w procesy mentoringu lub inne projekty na rzecz uczelni kluczowe jest udzielenie wyraźnego poparcia dla tych inicjatyw przez władze danej instytucji. Poparcie to powinno mieć co najmniej dwa wymiary: 1) konsekwentnie komunikowana akceptacja kierownictwa jednostki dla projektów dotyczą-

cych korzystania z wiedzy absolwentów, co oznacza m.in. uruchomienie kampanii informacyjnej wśród pracowników uczelni i studentów oraz przeznaczenie odpowiednich zasobów ludzkich i finansowych, 2) włączenie współpracy partnerskiej z absolwentami w strategię czy koncepcję marketingową danej uczelni. Jak już zostało wspomniane, działania te powinny być spójne z innymi rodzajami aktywności marketingowej. Tylko wówczas możliwe jest konsekwentne, długofalowe i spójne budowanie wizerunku uczelni oraz maksymalizowanie efektów uzyskiwanych z różnych projektów i kampanii. Przy czym biorąc pod uwagę znaczenie Internetu i mediów społecznościowych w działaniach marketingowych wydaje się, że kluczowe jest umiejętne wykorzystanie potencjału narzędzi informatycznych na rzecz współpracy z absolwentami. Współcześnie coraz więcej działań marketingowych realizowanych jest w nowych mediach, dlatego trudno sobie wyobrazić skuteczną komunikację z absolwentami, studentami i kandydatami na studia bez wykorzystania funkcjonalności strony internetowej uczelni, profilu w mediach społecznościowych czy specjalistycznego oprogramowania, które umożliwi gromadzenie kluczowych informacji o absolwentach. Przykładów w tym zakresie dostarczają przede wszystkim amerykańskie uczelnie, ale również niektóre polskie (np. Akademia Leona Koźmińskiego z zakładką *Absolwenci* na głównej stronie internetowej oraz konkursem *Lwy Koźmińskiego* dla absolwentów, Uniwersytet Warszawski z *Klubem Absolwentów* i stosowną zakładką na stronie głównej czy AGH z *Klubem Absolwentów AGH* czy uroczystością powtórnej immatrykulacji dla absolwentów).

Wdrażanie projektów edukacyjno-mentoringowych z udziałem absolwentów, jak każde działanie projektowe, obciążone jest pewnym ryzykiem. W celu ograniczenia ryzyka warto rozważyć możliwość wprowadzania na początku projektów mentoringowych w sposób stopniowy. Przykładowo w pierwszym kroku można zaprosić wybranych absolwentów do udziału w wydarzeniach organizowanych przez uczelnię (np. konferencje, warsztaty, spotkania ze studentami, targi pracy) i na podstawie zdobytych w ten sposób doświadczeń można zapraszać sprawdzone osoby do współpracy o charakterze bardziej usystematyzowanym i regularnym. Ponadto można projekty mentoringowe wprowadzać na zasadach pilotażu nie dla całej instytucji, tylko np. dla pojedynczego wydziału. W oparciu o uzyskane efekty (pozytywne lub negatywne) można później wyciągnąć wnioski co do ewentualnej skali i zakresu dalszych działań. Ważne jest też przeprowadzenie po pierwszym cyklu wdrażania projektów mentoringowych ich ewaluacji (np. na podstawie ankiety wśród studentów korzystających z tej formy wsparcia) dotyczącej efektywności mentoringu oraz poziomu satysfakcji jego uczestników.

Warto podkreślić, że decyzja o budowaniu relacji z absolwentami oraz włączeniu ich w działania mentoringowe na rzecz studentów może zostać wykorzystana do kreowania pozytywnego wizerunku uczelni. Można ją traktować jako element wyróżniający markę danej szkoły wyższej na tle konkurencji. Tradycyjnie typowym sposobem budowania wizerunku marki przez polskie szkoły wyższe jest odwoływanie się do atrybutu wysokiej jakości (Lisiecki 2006: 222). W przypadku usług edukacyjnych jest to uzasadnione i dość oczywiste, jednak konsekwencją masowości tego podejścia jest to, że sformułowanie „wysoka jakość” staje się powtarzalnym sloganem w komunikacji marketingowej wielu uczelni i przestaje być istotnym wyróżnikiem marki. W związku z tym niezbędne staje się wzbogacenie komunikacji z otoczeniem o nowe treści, szczególnie takie, które będą świadczyć o innowacyjności uczelni oraz będą podkreślać korzyści dla studenta wynikające z podjęcia nauki w danej instytucji. Z punktu widzenia przyszłych studentów wartością dodaną jest to, że dana uczelnia utrzymuje kontakty z absolwentami (personalizacja więzi), oferuje im program lojalnościowy w ramach klubu absolwenta, a ponadto włącza doświadczonych absolwentów w projekty mentoringowe czy edukacyjne.

Podsumowanie

Marketing partnerski realizowany przez uczelnie może mieć różne wymiary i obejmować różne działania. W niniejszym tekście omówiono głównie aspekt związany z angażowaniem absolwentów w przedsięwzięcia o charakterze edukacyjnym, w szczególności mentoringowym. Tego rodzaju działania stanowią wyraz bardziej zaawansowanej współpracy z absolwentami, która wykracza poza typowe utrzymywanie pozytywnych relacji z byłymi studentami. Ze względu na to, że projekty edukacyjno-mentoringowe realizowane przez absolwentów stanowią wciąż *novum* w działalności uczelni warto rozwijać refleksję na ten temat zarówno w wymiarze teoretycznym jak i praktycznym. Wykorzystanie zasad marketingu partnerskiego przez uczelnie wymaga pewnych zmian w funkcjonowaniu szkoły wyższej, wymaga również poniesienia stosownych nakładów (zasoby ludzkie, narzędzia informatyczne i infrastruktura). Z drugiej strony jednak inwestycje w tym zakresie mogą przełożyć się na: pozytywne efekty wizerunkowe, wzmocnienie relacji z ważnymi partnerami uczelni (studenci, absolwenci) oraz przyniesienie korzyści dla studentów, którzy będą beneficjentami mentoringu świadczonego przez absolwentów.

Bibliografia:

1. Antonowicz D., 2005, *Uniwersytet przyszłości - modele polityki i wyzwania*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
2. Arnett, D.B., German, S.D., Hunt, S.D., 2003, *The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing*, „Journal of Marketing”, nr 67.
3. Baade R.A., Sundberg J.O., 1996, *What Determines Alumni Generosity?*, „Economics of Education Review”, tom 15, nr 1.
4. Bauman Z., 2006, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
5. Dietl J., 2004, *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?* [w:] G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), *Marketing Szkół Wyższych*, Wydawnictwo WSB, Poznań.
6. Foucault M., 2011, *Narodziny biopolityki*, PWN, Warszawa.
7. Gordon I.H., 2001, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
8. Hamel G., Breen B., 2008, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Wydawnictwo Red Horse, Lublin.
9. Harvey D., 2005, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, New York.
10. Iwankiewicz-Rak B., 2004, *Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą* [w:] G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), *Marketing Szkół Wyższych*, Wydawnictwo WSB, Poznań.
11. Jessop B., 2017, *Varieties of academic capitalism and entrepreneurial universities. On past research and three thought experiments*, „Higher Education”, tom 73, nr 6.
12. Komunikat KE COM(2001) 678, *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*.
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/cult/20020122/com\(2001\)678_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/cult/20020122/com(2001)678_en.pdf) (dostęp 15.07.2018).
13. Krzyżanowska M., 2004, *Marketing usług edukacyjnych szkoły wyższej* [w:] G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), *Marketing Szkół Wyższych*, Wydawnictwo WSB, Poznań.
14. Lisiecki P., 2006, *Branding jako element marketingowego zarządzania szkołą wyższą na przykładzie uczelni polskich i amerykańskich* [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo WSB, Poznań.
15. Luecke R., 2006, *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa.

16. Mazur J., 2006, *Dylematy marketingu szkół wyższych* [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo WSB, Poznań.
17. McQuaid R. W., Lindsay C., 2005, *The Concept of Employability*, „Urban Studies”, tom 42, nr 2.
18. Mruk H. (2006), *Zarządzanie relacjami z absolwentami* [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.) *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo WSB, Poznań.
19. Nymś-Górna A., Sobczak A., 2018, *Akademickie biura karier i ich rola w poradnictwie zawodowym dla studentów*, „Zeszyty Naukowe PWSZ im. Witelona w Legnicy”, nr 26(1).
20. Oleksyn T., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
21. *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*.
<https://www.mpips.gov.pl/praca/strategie-i-dokumenty-programowe/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego-srkl---projekt-z-31072012-r/> (dostęp 15.07.2018).
22. Ślęzak-Gładzik I., 2016, *Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników*, „Coaching Review”, nr 1/2016 (8).

Management of Alumni Relations in the Context of University Partnership Marketing

Summary

The article covers management of relations with university alumni based on the concept of relationship marketing. The text explores the opportunity to use the alumni potential to provide mentoring for students and considers benefits and costs of such a solution. The analysis focuses mainly on the relational aspect, including relations university-students-alumni. University or college alumni can be seen as: a) potential customers, b) persons who contribute to the brand building through word of mouth practices, c) persons involved in projects supporting university, including mentoring. The function of mentoring is to enrich university's curriculum through practical elements related to personal and professional development of current students. The cooperation with alumni-mentors can be seen as an innovation that may be

used by the university in its marketing communication as a differentiating measure that makes the brand to stand out from competitors.

Key words: alumni, marketing in higher education, mentoring, relationship marketing.

Witold Dobrołowicz

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

Wydział Psychologii

Katedra Psychologii Kognitywnej

wdobro1@wp.pl.

O umyśle menedżera w świetle nowych testów

Abstrakt

W artykule przybliżam nowe, oryginalne autorskie testy psychologiczne pod nazwą TLIZR (test-logika-intuicja-zgadywanie-refleksyjność), które umożliwiają wgląd w proces rozwiązywania trudnych problemów, dzięki nowej formie zadań i dwóm grupom wskaźników: 1) poziomu i mocy umysłu (w nowym teście jest ich 6); 2) stosowanych przez osoby badane stylów poznawczych, a głównie intuicji i logiki (w sumie 5 stylów poznawczych). Wstępną próbkę praktycznych walorów nowych testów ilustrują wyniki badania grupy zawodowych menedżerów, w porównaniu z grupą kontrolną. Wyniki tego badania ujawniają nowe, dotychczas nie badane empirycznie dane, które rzucają istotne światło na problem specyfiki umysłu menedżerów., a szczególnie ich poziom umysłu kompetencje intuicyjne.

Słowa kluczowe: intuicja i logika w rozwiązywaniu trudnych zadań; nowe testy; typy mocy umysłu menedżera.

Wprowadzenie

Obecnie bardzo szybko rozwijają się różne dyscypliny naukowe, ale jednocześnie lawinowo przybywa coraz więcej nowych, ważkich problemów poznawczych i praktycznych, trudnych do rozwiązania. Moim zdaniem kluczem do postępu jest lepsze poznanie możliwości i specyfiki funkcjonowania naszego umysłu. Twierdzę, że specyfika funkcjonowania umysłu w przyszłości zajmie centralne miejsce również w pojęciu kapitału ludzkiego, które ewoluuje od ujęcia typowo ekonomicznego, poprzez również socjologiczne do psychologicznego. Tak na przykład obecnie powstają i szybko rozwijają się nowe zawody i specjalności, z rozszyfrowaniem specyfiki ich umysłów są wielkie trudności. Szczególnie dużą wagę przywiązuje się do zawodu menedżera, ale jak dotąd więcej jest pytań poznawczych i praktycznych (np. co jest istotą kompetencji menedżerskich, kto nadaje się do tego zawodu, jak diagnozować zdolności, selekcjonować kandydatów do

tego zawodu, a tym bardziej - jak kształcić, rozwijać, trenować itp.), które dotąd pozostają problemami otwartymi, natomiast jest dużo spekulacji i polemik. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest dotkliwy brak wiarygodnych, trafnych i rzetelnych narzędzi badawczych i diagnostycznych (Buśkiewicz 2011; Szustrowa 2011; Malewska 2018). W odniesieniu do zawodu menedżera zadanie to ma szczególną wagę, gdyż wymaga odmiennych kompetencji w różnych dziedzinach, np. w HR, administracji, sporcie, sztuce, różnych rodzajach techniki itp.

Tytuł artykułu sygnalizuje dwie kwestie; umysł menedżera i nowe testy. Mimo że obie kwestie wymagają wnikliwych analiz, szczególnie dotyczących intuicji w umyśle, ramy artykułu wymuszają bardzo skrótowe ujęcia. Na tym etapie rozwoju nauki, prymat trzeba oddać drugiej kwestii, gdyż bez nowych narzędzi badawczych trudno jest dokonać wglądu w specyfikę umysłowych kompetencji nie tylko menedżera. W sumie jest to artykuł jedynie sygnalizujący nowe możliwości badawcze oraz wstępne odpowiedzi na dwa pytania badawcze; o poziom umysłu menedżerów oraz udział intuicji w procesie rozwiązywania trudnych zadań.

1. Ogólna charakterystyka nowych testów

Potrzeba nowych testów wynika głównie stąd, że dotychczasowe testy inteligencji z reguły dają wynik jedynie ilościowy, IQ, czyli badają poziom umysłu, a nie specyfikę jego funkcjonowania. Pomysł nowego testu został zainspirowany przez badania podstawowe Malcolma Westcotta, przeprowadzone pół wieku temu (Westcott 1968). Cytowanego autora interesował problem jak ludzie radzą sobie, gdy mają rozwiązać zadanie, a jest zbyt mało niezbędnych informacji. W naszych czasach podobnych sytuacji jest coraz więcej, a jednocześnie badania zapoczątkowane przez Westcotta nie znalazły kontynuatorów, co mnie bardzo zdziwiło, stąd podjąłem próbę opracowania nowego rodzaju oryginalnych testów psychologicznych, pewne zalety których przybliżę w tym artykule. Droga od badania poznawczego do diagnostycznego, w tym od eksperymentu do testu, nie jest prosta i łatwa.

1.1. Wyróżniające cechy nowych testów

W tabeli 1 przytaczam nazwy rodzajowe, które akcentują znaczące właściwości nowych testów

Tabela 1

Nazwy (określenia) rodzajowe nowych testów¹

| Lp. | Rodzaj testów | Argumenty uzasadniające |
|-----|---|---|
| 1 | Z dozowanymi informacjami | Osoba badana początkowo otrzymuje zbyt mało informacji niezbędnych do rozwiązania zadania, ale może uzyskiwać („kupować”) dodatkowe informacje, które czynią zadanie łatwiejszym. |
| 2 | Dotyczące procesu rozwiązywania trudnych zadań | Nowe testy umożliwiają wgląd w proces rozwiązywania trudnego zadania. Trudność zadań wynika z ich złożoności jak również formy, w jakiej są prezentowane (zob. 1.3.) |
| 3. | Wielowskażnikowe | (Zob. tab. 3) |
| 4 | Dotyczące stylów radzenia sobie z trudnymi zadaniami | Wszystkie testy z tej grupy mierzą następujące style: logiczny, intuicyjny, pośredni (logiczno-intuicyjny), zgadujący, refleksyjny i inne (np. obronne, nieefektywne) |
| 5. | Typu <i>logint</i> | Nowy termin, który akcentuje interakcję logiki i intuicji w rozwiązywaniu trudnych problemów |
| 6. | E-testy | Są to testy typowo komputerowe, zlokalizowane w chmurze (dostęp do nich jest możliwy po uzyskaniu kodu. Nie ma wersji papierowej). Testy te posiadają niektóre cechy typowe dla gier komputerowych (Woźniak 2015). |

1.2. Przykłady nazw własnych

Wyżej wskazałem określenia akcentujące ogólne właściwości nowych testów, natomiast ich nazwy własne dotychczasowych testów przedstawiają się następująco:

¹ Wszystkie tabele i rysunki w artykule są oryginalne, (własne).

Tabela 2

Nazwy własne dotychczasowych testów LIZ

| Lp. | Składniki nazwy | | | Numer | Pełna nazwa własna |
|-----|-----------------|--------------------------|--------------------------------|-------|-------------------------------|
| | Nazwa ogólna | Zadania testowe forma | materiał | | |
| 1 | LIZ | liniowa | liczby, litery, słowa, rysunki | 5A/B | LIZ:lin.LiczLitSłowGraf.-5A/B |
| 2 | LIZ | matrycowa | rysunki | 3A/B | LIZ:mtr-graf.3A/B |

Oznaczenia: LIZ = logika, intuicja; zgadywanie; *lin.* = skrót słowa „liniowy” (szeregowy); *mtr* = matrycowy; *LiczLitSłowGraf.* = zbitka skrótów od słów oznaczających materiał zadań testowych, które tu są: liczbowe, literowe, słowne, graficzne (rysunkowe); 1–5 = numer kolejny edycji danego rodzaju testu; A/B = wersje równoważne

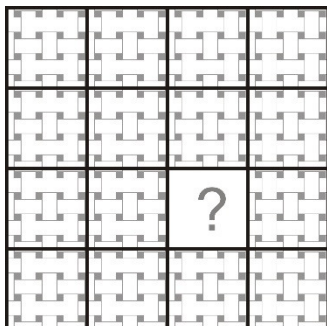
W tym artykule została zastosowana najnowsza, znacząco udoskonalona wersja testu, pod nazwą: *TLIZR: mtr-graf. 4.* (T-test, L-logiczność, I-intuicyjność; Z-zgadywanie, R-refleksyjność).

1.3. Specyfika zadań

Są tu różne zadania, zasługujące na miano trudnych, co wynika nie tylko z treści, ale także z nietypowej formy ich pierwotnego prezentowania. Każde zadanie to układ liczb, słów, rysunków itp., które są uszeregowane według pewnej zasady, a jeden element w tej układance został zastąpiony znakiem zapytania. Trzeba rozszyfrować według jakiej zasady w tym zadaniu elementy zostały uszeregowane i z proponowanych odpowiedzi (a jest ich od 5 do 15) wskazać ten element, który pasuje na miejsce znaku zapytania. Jak sygnalizuje nazwa testu *TLIZR-mtr-graf* są tu stosowane zadania pod względem treści - graficzne, a formy - matrycowe, czyli wzorowane na zadaniach stosowanych przez Ravena (zob. Jaworowska, Szustrowa 2000), którego testy od dziesięcioleci uznawane są za wzorcowe i szeroko stosowane. Specyfiką nowych testów jest to, że początkowo wszystkie znaczące elementy zadania są zasłonięte, a osoba badana widzi jak na ryc. 1, czyli 16-elementowy matrycowy układ, a w nim jedynie znak zapytania oraz proponowane odpowiedzi do wyboru, z których tylko jedna jest poprawna.

Rysunek 1

Przykład zadania w wersji matrycowej



Oznaczenie: = zasłonięte elementy zadania

Proponowane odpowiedzi : A=9; B=23; C=11; D=14; E=2

Wbrew pozorom nie jest to sytuacja bez wyjścia; 1) badany może odsłaniać zakryte elementy zadania (stąd *wskaźnik wymagań Ww*) jak również wybierać proponowane odpowiedzi, stąd *Ws*. Zadanie jest rozwiązane, gdy wskażemy trafną odpowiedź. Sukces jest tym większy, im mniej utracimy punktów. Podobne sytuacje prowokują do różnych zachowań, w tym do zgadywania, „kupowania” dodatkowych podpowiedzi, kierowania się „przeczućciem” itp.



1.4. Nowe wskaźniki

Jak wiadomo, atrybutem testów są wyraźnie określone wskaźniki mierzonych właściwości (zdolności, cech, wiadomości itp.), z reguły w formie liczbowej (np. IQ=120). W testach typu logint jest wyjątkowo dużo różnych wskaźników. pomysł których w większości przypadków zawdzięczam cytowanemu wyżej Westcottowi (1968), ale zostały one w dużym stopniu zmodyfikowane. Zestawienie w tab. 3. prezentuje większość wskaźników, występujących TLIZR-mtr-graf.

Tabela 3

Zestawienie podstawowych wskaźników TLIZR-mtr-graf

| Lp. | Symbole | Określenie |
|---|------------------|---|
| Część pierwsza -wskaźniki podstawowe | | |
| 1 | Ww | <i>wskaźnik wymagań</i> , to liczba wykorzystanych podpowiedzi |
| 2 | Ws | <i>wskaźnik sukcesu</i> , to stopień trafności wyboru poprawnych odpowiedzi |
| 3 | Wt | <i>wskaźniki czasu</i> , w tym: <i>Wt-innstr</i> = czas zapoznawania się z instrukcją; <i>Wt-zad.</i> = czas poświęcony na rozwiązywanie zadań; <i>Wt-ref.</i> = czas poświęcony na refleksję nad zadaniami |
| Część druga- wskaźniki poziomu i mocy umysłu | | |
| 1 | WLP | <i>wskaźnik liczby punktów</i> uzyskanych w teście za rozwiązanie zadań, którym przypisane są pewne wagi punktowe |
| 2 | WLK (i pochodne) | <i>wskaźnik liczby kroków</i> , czyli kliknięć prowadzących do rozwiązania zadań. |
| 3 | WRMU | <i>wskaźnik rankingowy mocy umysłu</i> |
| 4 | WGEU | <i>wskaźnik globalny efektywności umysłu</i> |
| Część trzecia - wskaźniki stosowanych stylów | | |
| 1 | SLIP | <i>stosowane style główne: logiczne, intuicyjne, pośrednie</i> |
| 2 | WZ | <i>wskaźniki zgadywania</i> , to liczba przypadków, gdy badany wybiera odpowiedź bez dokonania analizy sytuacji zadaniowej |
| 3 | WR | <i>wskaźnik refleksyjności</i> , to liczba zachowań świadczących o refleksji nad zadaniem |

Wyżej przytoczyłem jedynie wybrane przykłady nowych wskaźników, które wyróżniają prezentowane testy. Spośród trzech wymienionych w pierwszej grupie Wt (wskaźnik czasu) w swej istocie nie jest nowy, ale ma tu szerokie i niestandardowe zastosowania, (w tym czas: zapoznawania się z instrukcją testu; rozwiązywania zadań; refleksji nad zadaniami i in.), natomiast dwa pozostałe wskaźniki, mianowicie Ww i Ws są nowe, chociaż wzorowane na propozycji cytowanego wyżej Westcotta, a ich istota została

przybliżona w 1.3. oraz tab. 3. Natomiast pozostałym wskaźnikom zasygnalizowanym w części drugiej i trzeciej tab. 3, trzeba poświęcić nieco więcej uwagi. Test bada głównie (ale nie tylko) dwa parametry umysłu; poziom i moc oraz stosowane style poznawcze.

1.4.1. Nie tylko tradycyjny iloraz inteligencji

W prezentowanym teście najwięcej nowych oryginalnych (autorskich) wskaźników służy do pomiaru poziomu i mocy umysłu, czyli pełni zbliżoną funkcję do klasycznego ilorazu inteligencji (IQ)., ale w szerszym zakresie oraz wszechstronniej. Najbardziej zbliżonym do tradycyjnego IQ jest wskaźnik WLP, czyli liczba uzyskanych punktów za rozwiązanie wszystkich zadań w teście. Ten wskaźnik, podobnie jak w tradycyjnych testach, mierzy poziom umysłu (inteligencji). O poziomie umysłu świadczy również wskaźnik WLK, czyli liczba wykonanych przez osobę badaną kroków (kliknięć), prowadzących do rozwiązania zadań testowych. Warto dostrzegać również jakościowe walory tego wskaźnika, który ma związek nie tylko z poziomem końcowego wyniku, ale również rzutuje na proces dochodzenia do wyniku, czyli mamy tu podstawy mówić o sile, mocy umysłu. Chodzi o to, że nie każdy krok (WLK) w jednakowym stopniu przybliża do sukcesu². Z dwóch powyższych wskaźników łatwo utworzyć dwa dodatkowe, przykładem może być WLP : WLK (im więcej osiągniemy punktów przy małej liczbie kroków, tym większa moc umysłu).

Najbardziej oryginalnym, nowym i wartościowym jest WRMU - (wskaźnik rankingowy mocy umysłu), któremu warto poświęcić więcej uwagi. Na podstawie wielkości tego wskaźnika wyodrębniam 10 typów *mocy umysłu*. Obrazowe przedstawienie pomysłu ilustruje rys. 2.

2

Wartość tego rodzaju wskaźnika jest wykorzystywana w ocenie osiągnięć szachistów; im mniej ruchów prowadzących do wygranej, tym wyższe kompetencje. Również matematycy mówią o *pięknym rozwiązaniu zadania*, gdy wynik jest osiągnięty za pomocą małej liczby operacji.

Rysunek 2

Kryteria wyodrębniania rankingowych typów mocy umysłu

| | | | Ww (Wskaźniki wymagań) | | | | | | | | | | | |
|----|-------|----|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| | | | Steny | | | | | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| Ws | Steny | 10 | A | | | B | | | C | | | | Ko | |
| | | 9 | | | | | | | | | | | | |
| | | 8 | D | | | E | | | F | | | | | |
| | | 7 | | | | | | | | | | | | |
| | | 6 | G | | | H | | | J | | | | | Kx |
| | | 5 | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | Kn | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | Kn | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | | | | | | | | | | | | Kn |
| 1 | Kn | | | | | | | | | | Kx | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | Kn | | |

Oznaczenia: 1-10 = steny; A-K = typy mocy umysłu

W powyższej tabeli wyniki obu wskaźników zostały wyrażone w stenach, przy czym wielkości ilościowe (numery stenów) w obu wskaźnikach mają różne wartości jakościowe (oprócz przedziałów średnich). Mianowicie niskie steny wskaźnika wymagań (Ww), to korzystne jakościowo wyniki, które świadczą o tym, że dana osoba badana na podstawie małej liczby danych wyciąga trafne wnioski. Natomiast w przypadku wskaźnika Ws jest odwrotnie, im wyższy sten, tym większy sukces, czyli badany trafnie korzystał z proponowanych odpowiedzi, stąd tracił mało punktów. Każdemu z 10 pól można przypisać określone typy mocy umysłu.

Typ A (na naszej planszy oznaczony kolorem czerwonym) charakteryzuje się tym, że przy niskich wymaganiach (Ww), osiąga wysokie wyniki (Ws). To typ Alfa, dominujący największą mocą mentalną, czyli bez wątpienia zasługuje na miano **geniusza**. Typ B, podobnie jak A, osiąga wysokie wyniki, ale przy nieco większych (średnich) wymaganiach. Typ C również osiąga wysokie wskaźniki sukcesu, ale przy wysokich wskaźnikach wymagań, czyli informacji naprowadzających. Może dużo osiągnąć, ale płaci za to wysoką cenę. Typ D osiąga średnie sukcesy przy niskich wymaganiach

(Ww). Typy E i F zajmują pozycję pośrednią w naszej skali. Można oczekiwać, że trafiają tu osoby wyróżniające się średnią mocą umysłu, a jednocześnie charakteryzujący się dużą różnorodnością cech osobowościowo-umysłowych. Typ. G, podobnie jak A, ma niskie zapotrzebowanie na informacje naprowadzające, ale osiąga też niskie sukcesy. W sumie mało wymaga jak i niewiele zyskuje. Typ H, mimo średnich wymagań (Ww), osiąga słabe wskaźniki sukcesu. Typ. J w dużej mierze jest przeciwieństwem typu A, gdyż dużo traci (wysokie Ww), a jednocześnie mało zyskuje (niskie Ws). Jest to więc mentalnie bardzo słaby typ.

Wyniki z pola K (o, n, x) traktuję tu jako skrajne, które mogą charakteryzować osoby z pewnymi deficytami rozwojowymi (pole n), względnie dominującymi cechami osobowości, np. skrajnie ostrożne (pole o), jak również mogą być wynikiem niezbyt starannego podejścia badanych osób do zadań testowych itp. Wynik badania plasujący się w polu K, rodzą wiele hipotez. Szczególnie zagadkowe jest małe pole x, gdzie trafią osoby skrajnie ostrożne i jednocześnie skrajnie nieefektywne.³ Powyższym typom w ujęciu rankingowym można przypisać różne wagi i oceny jakościowe (jak w tab. 4).

Tabela 4

Ranking typów mocy umysłów

| Pola | Pola | | | | | | | | | |
|------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | J | Ko,n,x |
| Waga (punkty) | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Oceny jakościowe | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | |

Oznaczenia A-K= typy mocy umysłu uszeregowane rankingowo od najsilniejszego (A) do najsłabszego (K). Powyższe ilustruje rozpiętość mocy umysłów oraz oceny jakościowe w 5 stopniowej skali ocen.

WGEU (wskaźnik globalny efektywności umysłu) jest uogólnioną postacią poziomu i mocy umysłu, gdzie zostają zintegrowane wyniki uzyskane we

³ Na tym etapie badawczym, gdy jest jeszcze zbyt mało danych, można jedynie wysunąć hipotezę, że w polu K będą plasować się wyniki osób z różnymi zaburzeniami i deficytami, stąd w tym artykule nie będziemy nimi się zajmować.

wszystkich stosowanych wskaźnikach tego typu, czyli maksymalnie z pięciu.

1.4.2 Problem intuicji w umyśle

Badaczy (i nie tylko) coraz bardziej interesuje problem możliwości poznawcze człowieka, w tym szczególnie rola intuicji. W historii naszej cywilizacji intuicja od wieków była przedmiotem ścierania się różnych poglądów. Obecnie mamy nową falę zainteresowania i doceniania intuicji, chociaż w dalszym ciągu jej istota owiana jest mitami oraz kryje wiele tajemnic (Dobrołowicz 2018). O intuicji mówimy w kategoriach predyspozycji, zdolności, typów umysłu (Jung 2015; Nosal 1992; Dobrołowicz 2016), stylów poznawczych (Mateczak 1982; Dobrołowicz 2018), a nawet - inteligencji (Dobrołowicz 2001).. Obecnie preferuję termin style poznawcze, gdyż z jednej strony mają związek ze zdolnościami oraz typami, z drugiej zaś - cechami osobowości, czyli mogą dostarczyć więcej informacji o podmiocie rozwiązującym problem, niż izolowane zdolności albo ogólna kategoria inteligencja. W tym teście wybrane style poznawcze dzielę na dwie grupy, mianowicie: główne (logiczne, intuicyjne i pośrednie) i pomocnicze (zgadujące, refleksyjne, inne). Tu ograniczam się do stylów głównych.

1.4.2.1. Style główne - udział intuicji i logiki w umysłach

W przeszłości główną i decydującą rolę w poznawaniu rzeczywistości, szczególnie w rozwiązywaniu trudnych problemów, przypisywano logice, którą przeciwstawiano intuicji. Osobiście mocno akcentuję tezę o znaczeniu integracji logiki z intuicją (stąd nowy termin logint). Nie jest prostym zadaniem opracowanie kryteriów, na podstawie których można w sposób obiektywny diagnozować interesujące nas tu style poznawcze. Z jednej strony nie miałem wątpliwości co do tego, że podstawowym kryterium powinna być wzajemna relacji dwóch istotnych wskaźników, mianowicie Ww i Ws, ale problem tkwi w przyjęciu adekwatnych granic. W najnowszej wersji testu granice te są zilustrowane w rysunek 3.

Rysunek 3

Kryteria wyodrębniania stylów głównych

| | | | Ww (Wskaźniki wymagań) | | | | | | | | | |
|----|-------|----|------------------------|-----|-----|---|---|-----|-----|-----|---|----|
| | | | Steny | | | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ws | Steny | 10 | I++ | I++ | I++ | P | P | L++ | L++ | L++ | | |
| | | 9 | I++ | I++ | I++ | P | P | L++ | L++ | L++ | | |
| | | 8 | I++ | I++ | I++ | P | P | L++ | L++ | L++ | | |
| | | 7 | I+ | I+ | I+ | P | P | L+ | L+ | L+ | | |
| | | 6 | I+ | I+ | I+ | P | P | L+ | L+ | L+ | | |
| | | 5 | I+ | I+ | I+ | P | P | L+ | L+ | L+ | | |
| | | 4 | I | I | I | P | P | L | L | L | | |
| | | 3 | I | I | I | P | P | L | L | L | | |
| | | 2 | I | I | I | P | P | L | L | L | | |
| | | 1 | | | | | | | | | | |

Symbole: I=styl intuicyjny; P=styl pośredni; L=styl logiczny; Kolor szary= nieokreślony, skrajny, słaby, ostrożny itp.;

Z powyższego wynika, że:

- styl intuicyjny wyróżnia się tym, że ma niewielkie wymagania na informacje naprowadzające;
- styl logiczny jest wówczas, gdy podmiot rozwiązujący trudne zadanie uzyska znacząco więcej informacji naprowadzających, które dają większe poczucie pewności co do wyboru poprawnej odpowiedzi;
- granica między tymi stylami nie jest ostra, stąd trzeba brać pod uwagę również style pośrednie, gdzie mogą równoważyć się skrajne style.

Każdy z tych stylów może dać różne efekty końcowe (Ws), co sygnalizuje przypisana waga (wyrażona liczbą 3-1. Trzeba mocno podkreślić, że problem kryteriów wyodrębniania stylów jest zarówno kluczowy jak i trudny w praktycznej realizacji. Powyższe kryteria wynikają z wielorakich analiz oraz prób badawczych, ale jednocześnie nie są traktowane jako ostateczne.

2. O umyśle menedżera w świetle wstępnych badań nowym testem

2.1. Metodologia

2.1.1. Problemy

1. Czy menedżerowie osiągają znacząco wyższy poziom i moc umysłu w porównaniu z grupą kontrolną (niemenedżerów)? Czy są istotne różnice w poziomie i mocy umysłu między kobietami i mężczyznami?

2. W jakim stopniu badani menedżerowie kierują się intuicją vs logiką w rozwiązywaniu trudnych problemów? Czy występują w tym zakresie znaczące różnice między menedżerami płci męskiej i żeńskiej?

Na podobne pytania badawcze można sformułować wiele różnych hipotez wynikających z dominujących poglądów. Z punktu widzenia współczesnej psychologii są podstawy do oczekiwania, że:

- menedżerowie będą osiągnęli w nowym teście znacząco wyższe wskaźniki mocy umysłu;
- wbrew zakorzenionym w przeszłości przekonaniom, nie będzie znaczącej różnicy w tym zakresie między mężczyznami i kobietami;
- potwierdzą się opinie uzyskane we wcześniejszych badaniach (Laszczak 2010; Jędrzejczyk 2013; Małewska 2018), że współcześni menedżerowie doceniają intuicję i w podejmowaniu ważkich decyzji stosują style intuicyjne;
- w tym zakresie nie wystąpią również znaczące różnice ze względu na płeć badanych⁴.

2.1.2. Wykorzystane wskaźniki

Aby odpowiedzieć na pierwszą grupę pytań badawczych, nowe testy dają możliwość zastosowania aż pięciu wskaźników, tu ograniczam się do jednego, najbardziej oryginalnego, nowego wskaźnika, czyli WRMU. Również odpowiedzi na drugą grupę pytań badawczych z konieczności musiałem okroić do stylu logicznego, intuicyjnego oraz pośredniego.

2.1.3. Badane osoby

Trzeba było zbadać grupę menedżerów zawodowych, ale nie jest to takie proste. Trudność dotyczy samego pojęcia menedżer, które jest szerokie i rozmyte. W zawodzie menedżera korzystnie jest wyróżniać trzy poziomy, mianowicie:

4

Powyższe nie oznacza, że również w innych dziedzinach nie będzie znaczących różnic między kobietami i mężczyznami w stosowanych stylach.

- najwyższy szczebel, wymagający podejmowania decyzji strategicznych, często przy braku niezbędnych informacji, a więc z reguły niepewnych, obarczonych dużym ryzykiem;
- szczebel pośredni, gdzie trzeba podejmować decyzje taktyczne, prowadzące się do wyboru najlepszych sposobów realizacji decyzji strategicznych;
- szczebel podstawowy, operacyjny, gdzie podejmowane decyzje nie są obciążone tak dużą niepewnością i ryzykiem, stąd nie stawiają wysokich wymagań w odniesieniu do zdolności i postaw.

Zbadano w sumie 163 osoby, w tym 63 pracujące na stanowiskach menedżerskich (bez podziału na trzy szczeble zawodowe) oraz grupę kontrolną w liczbie 100 osób. Wiek badanych zamykał się w przedziale 20-40 lat.

Tabela 5

Osoby badane

| Grupy | Liczba | Wiek | Płeć | |
|------------------------------|--------|-------|----------|----------|
| | | | K (n=93) | M (n=70) |
| 1. Zasadnicza - menedżerowie | 63 | 23-36 | 33 | 30 |
| 2. Kontrolna - studenci | 100 | 23-36 | 60 | 40 |

2.2. Uzyskane wyniki

2.2.1. Rozkład typów mocy umysłu w badanych grupach

Tabela 6

Rankingowe typy mocy umysłu w porównywanych grupach

| Typy mocy umysłu | Oceny jakościowe | Wagi | Badane grupy | | | | | | | | | | |
|------------------|------------------|------|---------------------|------|-----------|---------------------|------|-----------|------|------|----|-------------------|-----------|
| | | | Menedżerowie (n=63) | | | | | | | | | kontrolna (n=100) | |
| | | | Ogółem | | | Z podziałem na płeć | | | | | | ogółem | |
| | | | l. | % | pkt przel | K=33 | | | M=30 | | | l. /% | pkt przel |
| | | | l. | % | pkt przel | l. | % | pkt przel | | | | | |
| AB | b. wys. | 5 | 9 | 14,3 | 45 | 6 | 18,2 | 30 | 3 | 10 | 15 | 2 | 10 |
| CD | wys. | 4 | 31 | 49,1 | 124 | 15 | 45,6 | 60 | 16 | 53,4 | 64 | 8 | 32 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|---|------------|------|-----|------------|------|-----|------------|-----|-----|-------------|-----|
| EF | średn. | 3 | 14 | 22,2 | 42 | 8 | 24,2 | 24 | 6 | 20 | 18 | 14 | 42 |
| GH | niska | 2 | 6 | 9,6 | 12 | 4 | 12 | 8 | 2 | 6,6 | 4 | 44 | 88 |
| JK | b. ni- ska | 1 | 3 | 4,8 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 10 | 3 | 32 | 32 |
| Σ | | | 63 | 100 | 226 | 33 | 100 | 122 | 30 | 100 | 104 | 100 | 204 |
| Średnie wskaźniki | | | 3,6 | | | 3,7 | | | 3,5 | | | 2,04 | |

Oznaczenia: Pierwsza kolumna: od AB do JK typy mocy umysłu (inteligencji); Trzecia kolumna := wagi przypisane typom umysłu; l.=liczba; Skrót "pkt przel."= punkty przeliczone, (gdzie l. x waga)

Średnie wskaźniki otrzymujemy z podzielenia punktów przeliczonych przez liczbę badanych osób. Najwyższy średni wynik możliwy do uzyskania w grupie, to 5. Z danych, zawartych w powyższej tabeli jednoznacznie wynika, że jest istotna różnica między porównywanymi grupami. Badani menedżerowie osiągnęli globalnie znacząco wyższe wskaźniki, świadczące o ich wyższym potencjale umysłowym w porównaniu z grupą kontrolną. Jeśli skoncentrujemy się na najkorzystniejszych typach, czyli A i B, które mogą świadczyć o potencjalnej genialności badanych, to w grupie menedżerów jest ich ponad 14 proc., a kontrolnej tylko 2,0 proc.. Odwrotnie jest ze wskaźnikami świadczącymi o najniższych potencjalnych możliwościach umysłowych osób badanych; które zostały zakwalifikowane głównie do typu J i sporadycznie K: takich osób w grupie menedżerów było mniej niż 5,0 proc., a w grupie kontrolnej ponad 30 proc..

Niestety, nie udało się wyodrębnić trzech podgrup wśród menedżerów, a badanie było anonimowe, stąd nie wiemy na jakich stanowiskach są zatrudnieni menedżerowie, którzy uzyskali najwyższe i najniższe miejsca w rankingowej liście typów mocy umysłu. Można jedynie posłużyć się następującym rozważaniem teoretycznym. Zgodnie z zasadą, że im wyższe kompetencje, tym wyższe stanowisko zawodowe, to proste rozsądne kryterium do przyjęcia może być następujące:

- menedżerowie top, podejmujący ważne decyzje strategiczne, powinni być reprezentantami typów A i B;
- menedżerowie średniej grupy, podejmujący głównie decyzje taktyczne, powinni osiągać poziom mocy umysłu minimum D i wyższe;
- menedżerowie operacyjni mogą wywodzić się również z typów średnich od F w górę.

Z zawartych w powyższej tabeli danych wynika, że wśród badanych menedżerów ponad 85 proc. badanych spełnia powyższe kryteria, czyli nie

przypadkowo pełni funkcje menedżerskie, natomiast w grupie kontrolnej teoretycznie jest jedynie 24 proc. badanych, którzy po uzyskaniu odpowiednich kompetencji, mogliby się sprawdzić w zawodach menedżerskich. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w grupie menedżerów wyniki kobiet okazały się nieco lepsze niż wyniki mężczyzn,

2.2.2. Logika i intuicja w umyśle menedżerów

Podstawowe dane na ten temat zawarte są w tabeli 7.

Tabela 7

Logika i intuicja jako style działania menedżerów

| Mierzone style | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------|---------|---------|---------------------|---------|--------|--------|--------------------|-------------|--------|--------|
| W ujęciu ogólnym (137 pkt) | | | | Z podziałem na płeć | | | | | | | |
| Log. | Int. | Pośr. | Inne | K (uzysk. 73 pkt.) | | | | M (uzysk. 64 pkt.) | | | |
| | | | | log. | Int. | Pośr. | Inne | log. | Int. | Pośr. | Inne |
| 61 pkt. | 53 pkt | 11 pkt. | 12 pkt. | 37 pkt. | 23 pkt. | 4 pkt. | 9 pkt. | 24 pkt. | 30 pkt. | 7 pkt. | 3 pkt. |
| 44,5 | 38,7 | 8 | 8,8 | 50,7 | 31,5 | 5,5 | 12,3 | 37,5 | 46,9 | 10,9 | 4,7 |
| proc. | proc. | proc. | proc. | proc. | proc. | proc. | proc. | proc. | proc. | proc. | proc. |

Skróty: log.=logiczny; int.=intuicyjny; pośr.=pośredni; inne - nieokreślone względnie zgadzające, refleksyjne.

Z powyższego zestawienia wynika, że:

- wbrew popularnej opinii, że kobiety z natury są intuicjonistkami, w badanej grupie menedżerów zaprezentowały znacząco wyższe od mężczyzn wskaźniki posługiwania się logiką;
- odwrotnie jest z intuicją, którą w naszym badaniu częściej posługiwali się badani mężczyźni.

Podsumowanie

W artykule znalazło się sporo propozycji, które zostały tu jedynie zasygnalizowane. Mam nadzieję, że znajdą one zainteresowanie wśród specjalistów i w przyszłości przyczynią się do postępu w zgłębianiu tajemnic funkcjonowania naszego umysłu, a szczególnie możliwości poznawczych ludzi, w tym w realizacji hasła "właściwy człowiek na właściwym miejscu". Główny akcent postawiłem na przybliżeniu specyfiki i możliwości nowych testów, które stwarzają nowe możliwości badawcze i diagnostyczne. W powstaniu nowych testów dużą rolę odegrały oryginalne badania eksperymentalne Malcolma Westcotta (Westcott 1968), uwzględniłem również pewne

zalety testów Matryc Ravena (Jaworowska, Szustrowa 2000), ale oba źródła zostały tu zmodyfikowane w sposób istotny. Cały artykuł traktuję jako sygnały, a przytoczone wyniki badania jedynie jako hipotezy, wymagające weryfikacji. Więcej informacji merytorycznych można będzie znaleźć w przygotowanej do edycji książce (Dobrołowicz 2018).

Bibliografia:

1. Bolesta-Kukułka K., 2003, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
2. Buśkiewicz W., 2011, *Wzajemne relacje i oczekiwania świata biznesu i naukowców, twórców i wydawców związane ze stosowaniem testów* [w:] T. Szustrowa (red.), *Testy w biznesie Standardy i praktyka*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
3. Dobrołowicz W., 1995, *Myśleć intuicyjnie*. WNT, Warszawa.
4. Dobrołowicz W., 2001, *Inteligencja intuicyjna*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio J Paedagogia-psychologia, vol. XIV, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
5. Dobrołowicz W., 2008. *W stronę portretu transgresjonisty* [w:] I. Struzik-Pufal (red.), *O przekraczaniu granic własnych ograniczeń – z perspektywy psychotransgresjonizmu*, Impuls, Kraków.
6. Dobrołowicz W., 2012. *Inteligencja intuicyjna a sukces w biznesie* [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Zeszyty Naukowe Wydziałowe*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.
7. Dobrołowicz W., 2015, *O nowych testach umysłu* [w:] M. Kuśpit, A. Tychmanowicz, J. Zdybel (red.), *Twórczość kreatywność innowacyjność*, Wyd. UMCS, Lublin.
8. Dobrołowicz W., 2016b, *Wykorzystać wiedzę o typach umysłu* [w:] T. Olelsyn, B. A. Sypniewska (red.), *Wyższa szkoła Fibansów i Zarządzania*, Warszawa.
9. Dobrołowicz W. 2018, *Zagospodarować intuicję* (w przygotowaniu).
10. Jaworowska A., Szustrowa T. 2000, *Testy Matryc Ravena TMS*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
11. Jędrzejczyk W., 2013, *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
12. Jung C. G., 2015, *Typy psychologiczne*. Wydawnictwo KR, Warszawa.
13. Laszczak M. (2010), *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała.
14. Matczak A., 1982, *Style poznawcze. Rola indywidualnych preferencji*,

- PWN, Warszawa.
15. Malewska K., 2018, *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo UEP, Poznań.
 16. Nosal C. S., 1992, *Diagnoza typów umysłu*, PWN, Warszawa.
 17. Nosal C. S. 2011, *Interakcja inteligencji i intuicji: nowa teoria funkcjonowania umysłu*, „Czasopismo Psychologiczne”, t. 17, nr 2.
 18. Popek S. 2000, *Intuicja jako podstawowy problem współczesnej psychologii* [w:] A. Drabarek (red.), *Intuicja w filozofii i etyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
 19. Szustrowa T., (red.), 2011, *Testy w biznesie, Standardy i praktyka*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
 20. Westcott M. R., 1968, *Toward a Contemporary Psychology of Intuition. A historical, theoretical, and empirical inquiry*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York-Chicago-San Francisco-Atlanta-Dallas-Montreal-Toronto-London.
 21. Woźniak J., 2015, *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2 (103), Warszawa.

About a Manager's Mind in the Light of the New Test

Summary

In the article, I am introducing new original psychological tests under the name TLIZR (test-logic-intuition-guessing-reflexivity), which provide insight into the process of solving difficult problems, thanks to a new form of tasks and two groups of indicators: 1) the level and power of the mind (in the new test there are 6); 2) cognitive styles used by the subjects, mainly intuition and logic (5 cognitive styles in total).

An initial sample of the practical advantages of the new tests is illustrated by the results of the study of a group of professional managers, compared to the control group. The results of this study reveal new, hitherto not empirically researched data, which sheds significant light on the problem of the specificity of managers' minds, especially their intuitive competences.

Key words: intuition and logic in solving difficult tasks; new tests; types of manager's mind power.

Urszula Zajac-Patdyna
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Instytut Kapitału Ludzkiego
ula@hrnaobcasach.pl

Skuteczność systemów poleceń w pozyskiwaniu pracowników

Abstrakt

Celem artykułu oraz przeprowadzonych badań była analiza funkcjonowania oraz skuteczności systemów poleceń pracowniczych w wybranych przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Analiza literatury pozwoliła na zdefiniowanie systemów referralowych oraz osadzenie ich w procesie pozyskiwania pracowników. Badania przeprowadzone w oparciu o technikę CATI, czyli wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego, potwierdziły, że systemy poleceń pracowniczych są wykorzystywane przez pracodawców, jakość polecanych kandydatów jest na odpowiednim poziomie, a pracodawcy widzą szereg korzyści z wdrożenia i funkcjonowania systemów rekomendacji w firmach. Interesującym aspektem przeprowadzonych badań jest nie oferowanie większości polecającym gratyfikacji za rekomendację, a co za tym idzie zastanawiające stają się motywy osób polecających. Jak wynika z przeprowadzonych badań, systemy referralowe dotyczą nie tylko pracowników, ale także osób spoza organizacji. Tym bardziej zastanawiające są motywy osób nie będących pracownikami do polecania kandydatów do pracy. Te i inne wnioski skłaniają autorkę do pogłębienia badań o opinie osób polecających.

Słowa kluczowe: polecenia pracownicze, rekrutacja pracowników, systemy referralowe, systemy rekomendacji pracowniczych

Wprowadzenie

Metody pozyskiwania pracowników do pracy oraz źródła rekrutacji, szczególnie w ciągu kilku- kilkunastu ostatnich lat przeszły dość duże przeobrażenie. Minęły czasy zamieszczania ofert pracy w prasie czy też jedynie umieszczania ogłoszeń w portalach z ofertami pracy i oczekiwania na kandydatury. Dawniej pracodawcy wśród metod rekrutacji wymieniali właśnie

ogłoszenia, ulotki, udział w targach pracy (Dale 2006: 65-92). Dziś praktyka biznesowa dostarcza coraz to nowszych i bardziej zaawansowanych sposobów pozyskiwania pracowników. Dzieje się tak w głównej mierze ze względu na to, że rynek pracy musi odpowiedzieć na zmiany demograficzne, tj. starzenie się społeczeństwa, dużą liczbę młodzieży poszukującej pracy czy migracje (Szaban, 2013:96-98). Chcąc odpowiedzieć na potrzeby nowych pokoleń na rynku pracy, pracodawcy do rekrutacji coraz częściej wykorzystują media społecznościowe, grywalizację, szukają kandydatów w niestandardowy sposób. Tym samym chcą wyróżnić się na rynku w celu pozyskania i zatrzymania talentów.

Analiza najnowszych trendów w rekrutacji dostarcza wiedzy, że systemy poleceń pracowniczych uznawane są za jedno z najważniejszych źródeł pozyskiwania kandydatów z rynku, natomiast współpraca z agencjami, firmami doradczymi oraz rynki talentów określane są jako najmniej ważne (De Lara, Holden, Trigg, 2018: 2-3). Pracodawcy nie są zobowiązani do finansowania pracy zewnętrznych agencji rekrutacyjnych, a jeśli decydują się na gratyfikowanie polecających, zazwyczaj finansowanie odbywa się po zatrudnieniu poleconego pracownika i przepracowaniu przez niego określonego czasu pracy (przykładowo okres próbny). Takie rozwiązanie bardziej kalkuluje się przedsiębiorstwom, które nie muszą na początku procesu rekrutacji dokonywać płatności. Z badań wynika również, że osoby polecane do pracy są szybciej zatrudniane, osiągają lepsze wyniki od pozostałych pracowników oraz dłużej pracują w organizacji (Schnidman, Hester, Pluntke, Ignatova, Abbot, 2017:13).

Celem artykułu jest analiza funkcjonowania systemów poleceń pracowniczych w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce oraz ocena ich skuteczności w kontekście pozyskiwania pracowników do pracy. Analiza dostępnej literatury pozwoliła na zdefiniowanie instytucji systemów referralowych (systemów poleceń pracowniczych – terminy używane w dalszej części artykułu zamiennie). Dokonano także analizy dostępnej literatury i dotychczasowych badań w kontekście funkcjonowania systemów poleceń oraz ich skuteczności w pozyskiwaniu pracowników. Badania empiryczne przeprowadzone w ramach dofinansowania badań młodych naukowców posłużyły do oceny tego, jak funkcjonują w badanych przedsiębiorstwach systemy poleceń pracowniczych oraz jak oceniana jest ich skuteczność przez pracowników działów personalnych. Wyniki badań empirycznych przeprowadzone przez autorkę jasno wskazują na to, że systemy referralowe są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, pracodawcy widzą korzyści z wdrożenia systemów poleceń pracowniczych oraz pozytywnie oceniają jakość polecanych kandy-

datur. Badane przedsiębiorstwa w większości nie oferują gratyfikacji za polecenie pracownika, co odróżnia nas od pracodawców zagranicznych, którzy oferują wynagrodzenie w zamian za polecenie pracownika, zazwyczaj w formie stałej kwoty, nie uzależnionej od poziomu stanowiska czy wydajności zatrudnionego pracownika (Ekinci, 2016: 688-691). W tym kontekście warto pogłębić badania o obszar gratyfikacji za polecenie. Drugim obszarem wartym zbadania jest komunikacja i promocja systemów referralowych wśród pracowników i kandydatów. Jak bowiem wskazują przeprowadzone przez autorkę badania, prawie ¼ respondentów zaznaczyła, że w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni, rzadko, bardzo rzadko lub w ogóle nie poleca się kandydatów do pracy. Wydaje się więc celowe zbadanie przyczyn nie wykorzystywania systemów referralowych oraz sprawdzenie na ile promocja, komunikacja oraz gratyfikacja ma związek z częstotliwością poleceń pracowniczych.

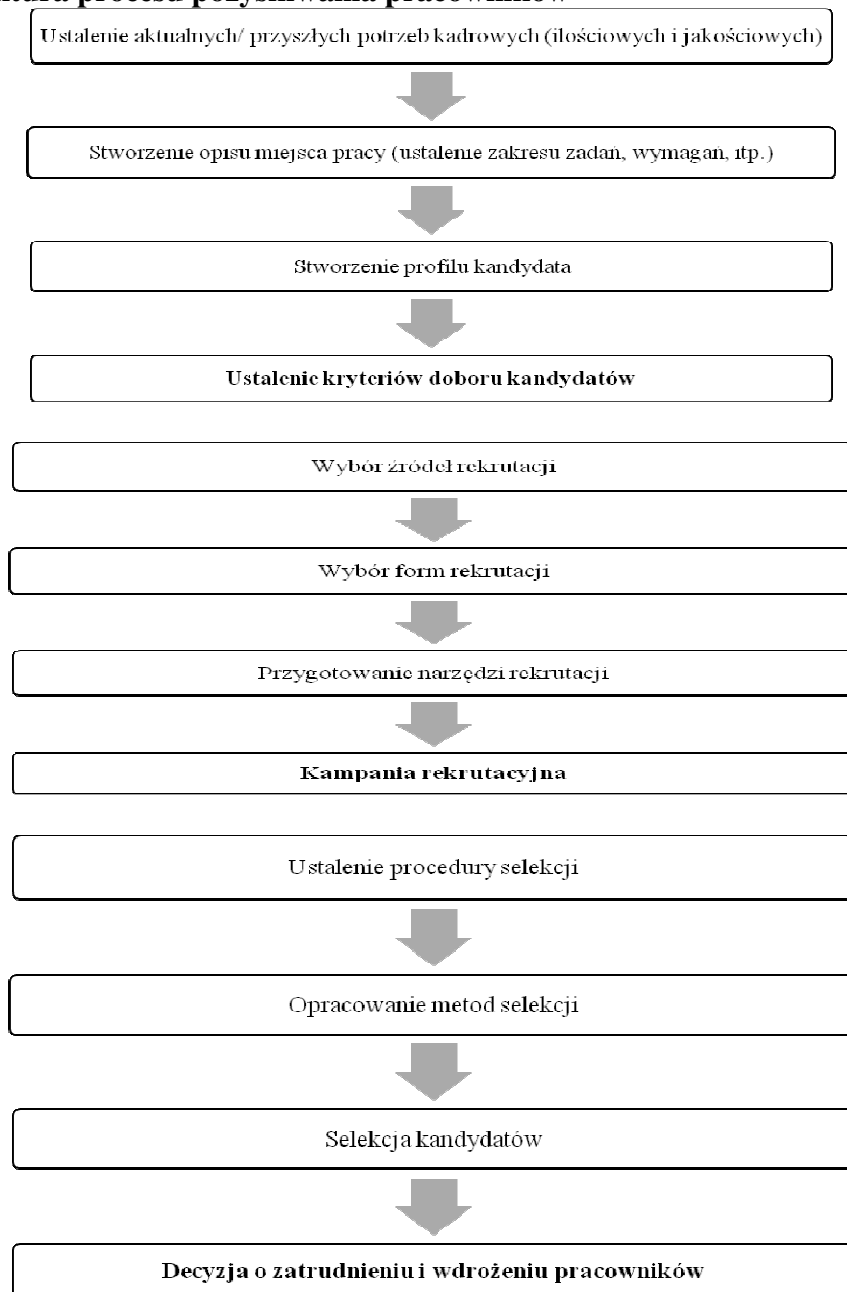
1. Źródła pozyskiwania pracowników

Jednym z kluczowych procesów zarządzania kapitałem ludzkim jest proces pozyskiwania pracowników. Proces ten złożony jest z tzw. trzech subprocesów:

- Rekrutacji,
- Selekcji,
- Wdrażania (adaptacji społeczno-zawodowej) (Juchnowicz 2014: 230-232).

Wymienione wyżej etapy poprzedzone są analizą planu zatrudnienia w kontekście ilościowym i jakościowym. Szczegółowa struktura procesu pozyskiwania pracowników została przedstawiona na rysunku poniżej.

Rysunek 1

Struktura procesu pozyskiwania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Juchnowicz, M., (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, 2014 Warszawa, s. 230-232.

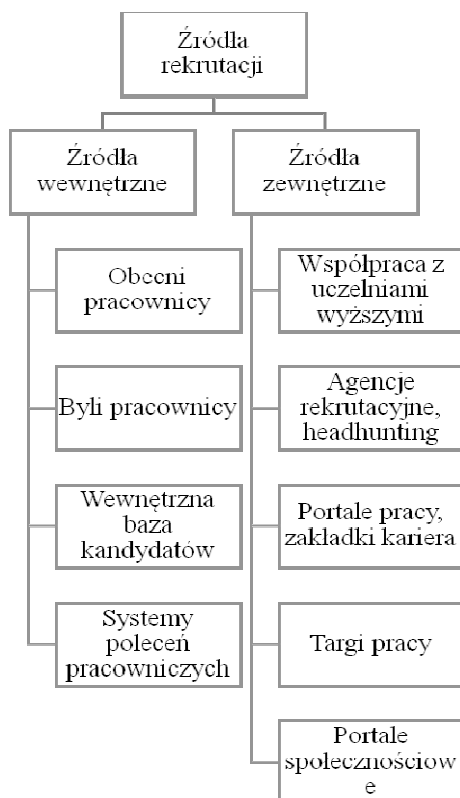
Pierwsze etapy procesu pozyskiwania pracowników determinują kolejne – od tego, jak kształtują się potrzeby kadrowe przedsiębiorstwa w ujęciu ilościowym i jakościowym, jaki jest zakres wymagań i zadań stawianych kandydatom oraz jakie będą kryteria doboru kandydatów, zależy wybór źródeł oraz form rekrutacji. Warto zaznaczyć również, że stworzenie zarówno opisu miejsca pracy, jak i profilu kandydata oraz ustalenie kryteriów doboru kandydatów powinno odbywać się wspólnie i w porozumieniu z osobą/ osobami zlecającymi proces pozyskiwania pracowników. Działy odpowiedzialne za rekrutację i selekcję w firmie nie powinny samodzielnie ustalać wymagań i decydować o kształcie profilu kandydata, gdyż to przyszli przełożeni mają niezbędną wiedzę i kompetencje, aby decydować o profilu poszukiwanych osób. Wybór źródeł rekrutacji jest determinowany wcześniejszymi etapami, a także powinien się odbyć w porozumieniu oraz przy wsparciu merytorycznym osób zlecających proces pozyskiwania nowych pracowników.

Dobór pracowników do przedsiębiorstwa może odbywać się za pośrednictwem wewnętrznych oraz zewnętrznych źródeł. Rekrutacja wewnętrzna polega na pozyskiwaniu kandydatów do pracy z wewnętrznego rynku pracy, natomiast rekrutacja zewnętrzna polega na rekrutowaniu osób spoza pracowników, na zewnętrznym rynku pracy.

Źródła wewnętrzne i zewnętrzne zostały przedstawione na rys. 2, warto jednak zwrócić uwagę na to, że sposób pozyskiwania osób do pracy ewoluuje, źródła przybywa, a osoby odpowiedzialne za procesy pozyskiwania pracowników mają coraz więcej możliwości doboru źródeł pod kątem danego stanowiska. Przedstawione na rysunku 2 źródła rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej nie stanowią więc katalogu zamkniętego.

Rysunek 2

Źródła rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej



Źródło: opracowanie własne

Rekrutację wewnętrzną zazwyczaj postrzega się jako węższą możliwość poszukiwań pracowników, natomiast rekrutacja zewnętrzna kojarzy się z szeroką możliwością dotarcia do kandydatów (Oleksyn 2014: 256-258). W literaturze przedmiotu wspomina się o płytkości wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników, jednak biorąc pod uwagę kształt obecnego rynku pracy, możliwości, jakie dają sieci społecznościowe, możemy już mówić o rekrutacji wewnętrznej, która nie ogranicza się jedynie do kandydatów z wewnątrz przedsiębiorstwa. Rekrutacja może bowiem mieć charakter rekrutacji wewnętrznej, czyli być kierowana do aktualnych pracowników firmy, a jednocześnie korzystać z kandydatów spoza organizacji, czyli de facto źródeł zewnętrznych. Takim właśnie sposobem dotarcia do kandydatów z zewnątrz poprzez obecnych pracowników są systemy poleceń pracowniczych.

2. Systemy poleceń pracowniczych

Systemy poleceń pracowniczych, zwane inaczej systemami referralowymi oraz systemami rekomendacji literatura przedmiotu zalicza zazwyczaj do wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników, a często także do źródeł nieformalnych. Dzieje się tak ponieważ osoby rekrutowane wskutek poleceń pracowniczych zazwyczaj otrzymują informacje o wnętrzu organizacji, podczas, gdy kandydaci (przykładowo) rekrutowani za pośrednictwem ogłoszeń mają zwykle minimum informacji wewnętrznych o danym przedsiębiorstwie (Pieper 2011:1-3). Kandydaci, którzy trafiają do przedsiębiorstwa za pośrednictwem polecenia pracownika, de facto pochodzą z zewnątrz organizacji, ale gdyby nie udział osoby z wewnątrz organizacji, kandydat polecony mógłby nigdy nie trafić do pracodawcy. Praktyka biznesowa wskazuje na coraz większe zainteresowanie pracodawców systemami rekomendacji pracowniczych oraz rozwojem instytucji poleceń. Dzieje się tak w głównej mierze dlatego, że pozytywne polecenia pracownicze, a więc rekomendacje osób z danej organizacji uznaje się za jedno z najskuteczniejszych źródeł pozyskiwania pracowników (Van Hoyer 2013: 451-452). Również globalne trendy w rekrutacji potwierdzają tę zależność – systemy referralowe uznaje się za najlepsze źródło wysokiej jakości kandydatów (Schnidman, Hester, Pluntke, Ignatova, Abbot 2017: 13).

Jak wynika z analizy dostępnej literatury, 91 proc. przedsiębiorstw oferuje gratyfikacje w zamian za polecenie pracownika (Marks 2014). 34 proc. badanych przedsiębiorstw oferuje polecającym gratyfikacje w formie pieniężnej, 17 proc. w formie niepieniężnej, natomiast 40 proc. ankietowanych zaznaczyło, że oferuje obie formy gratyfikacji – pieniężną i niepieniężną. Wśród najbardziej popularnych niepieniężnych form gratyfikacji znalazły się vouchery prezentowe, ubezpieczenia na życie, tablety, bilety do kina oraz na koncerty.

W literaturze przedmiotu często analizuje się motywy, które skłaniają polecających do rekomendowania kandydatów do pracy, dlatego też autorka także w ankiecie zawarła pytanie o czynniki skłaniające pracowników do korzystania z systemu poleceń. W literaturze często mówi się o systemach referralowych w kontekście nieformalnej komunikacji międzyludzkiej. Odbiorcy tej komunikacji, a więc pracownicy danego przedsiębiorstwa, którzy wykazują pozytywne nastawienie do pracy prawdopodobnie będą polecać kandydatów wskutek swojej motywacji wewnętrznej. Natomiast osoby, które nie mają pozytywnych postaw wobec pracy, również będą polecać kandydatów do pracy, ale w wyniku motywacji zewnętrznej, czyli nagród oferowa-

nych przez pracodawcę, na przykład w formie pieniężnej gratyfikacji (Shinnar, Young, Meana 2004: 271-274).

Systemy referralowe, jako jedno z najskuteczniejszych źródeł pozyskiwania pracowników, interesują zarówno teoretyków, jak i praktyków biznesu. Analizuje się motywy, które skłaniają pracowników do polecania kandydatów, jakość polecanych kandydatów czy narzędzia, dzięki którym rekomendowanie jest łatwe i skuteczne. Na przestrzeni ostatnich lat systemy referralowe w Polsce i na świecie dostosowywały się i dostosowują nadal do zmieniającego się rynku pracy, potrzeb kadrowych pracodawców oraz preferencji osób polecających. Na gruncie polskim niewątpliwie brakuje badań, które zgłębiłyby temat systemów referralowych, dlatego też autorka przeprowadziła badania, których wyniki zostały zaprezentowane poniżej.

3. Wyniki badań

Badania zostały zrealizowane w ramach dofinansowania działalności polegającej na prowadzeniu badań naukowych lub prac rozwojowych oraz zadań z nimi związanych, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich w zakresie badań statutowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Badania zostały przeprowadzone na przełomie grudnia 2017 roku i stycznia 2018 roku przy użyciu techniki CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), czyli wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego. Badaniem objęto 90 przedsiębiorstw działających na rynku polskim, w których funkcjonuje system poleceń pracowniczych od co najmniej 3 lat. Respondentami badania były osoby na stanowiskach kierowniczych, menedżerskich, wyspecjalizowane w dziedzinie HR oraz systemów poleceń pracowniczych. Celem badań było poznanie zasad funkcjonowania systemów poleceń w przedsiębiorstwach oraz ocena ich skuteczności.

Dobór próby miał charakter celowy – badaniem objęto przedsiębiorstwa, w których funkcjonuje system poleceń pracowniczych od co najmniej 3 lat. Charakterystyka respondentów została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1**Charakterystyka respondentów (w proc.).**

| | | |
|-----------------------|---|----|
| Płeć | Kobieta | 81 |
| | Mężczyzna | 19 |
| Wiek | Poniżej 30 lat | 14 |
| | 30-39 lat | 30 |
| | 40-49 lat | 24 |
| | Powyżej 50 lat | 31 |
| Dział | Rekrutacja | 30 |
| | Kadry i płace | 26 |
| | HR | 16 |
| | Inne | 6 |
| Stanowisko | Specjalista | 50 |
| | Menedżer/ Kierownik | 43 |
| | Dyrektor | 7 |
| Wielkość firmy | Duża firma zatrudniająca ponad 250 pracowników | 79 |
| | Średnia firma zatrudniająca między 50 a 249 pracowników | 18 |
| | Mała firma zatrudniająca między 10 a 49 pracowników | 2 |
| | Mikro przedsiębiorstwo zatrudniające do 9 pracowników | 1 |

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli nr 1, w badaniu zdecydowanie przeważały kobiety (58 proc.), najliczniejszą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku powyżej 50 lat (31 proc.) oraz w wieku 30-39 lat (30 proc.). Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku poniżej 30 lat. Taki rozkład respondentów jest o tyle interesujący, że obecnie dużą grupę osób ubiegających się o pracę stanowią przedstawiciele młodych pokoleń. Co za tym idzie, osoby zajmujące się kontaktami z kandydatami są sporo od nich starsze, a to może powodować bariery w komunikacji oraz niedopasowanie metod i narzędzi do potrzeb (przykładowo) przedstawicieli pokolenia Y. Jak bowiem wynika z ba-

dań, już w 2020 roku przedstawiciele pokolenia Y, tzw. millenialsi, będą stanowić ponad połowę siły roboczej, a już dziś są najliczniejszą generacją liczącą około dwa miliardy trzysta milionów reprezentantów (Espinoza, Miller, Bateman, Garbett 2013: 9-20). Przedstawiciele nowych pokoleń to bardzo duża grupa funkcjonująca na rynku pracy, z którą należy się liczyć oraz dopasowywać narzędzia i metody zgodnie z jej potrzebami. Celem badania było poznanie opinii osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie pracowników, dlatego też tylko 6 proc. ankietowanych nie pracuje w działach HR, kadr i płac oraz działach rekrutacji. Znaczna większość badanych na co dzień jest odpowiedzialna za obszar HR (72 proc.). Ponad ¾ badanych firm zatrudnia ponad 250 pracowników, a więc w głównej mierze badane przedsiębiorstwa stanowią grupę największych firm.

Tabela 2

Funkcjonowanie systemów referralowych w badanych przedsiębiorstwach (w proc.)

| | | |
|--|------------------------------------|----|
| Powody wdrożenia systemu poleceń pracowniczych | Braki kadrowe | 39 |
| | Chęć pozyskania dobrego pracownika | 28 |
| | Zbyt duża rotacja pracowników | 19 |
| | Inne | 14 |
| Długość funkcjonowania systemu poleceń pracowniczych w firmie | 3-5 lat | 59 |
| | Powyżej 5 lat | 41 |
| Osoby objęte systemem poleceń pracowniczych | Pracownicy i kandydaci | 59 |
| | Tylko pracownicy | 41 |
| Sposób polecenia kandydatów (kanały) | Przez internet | 59 |
| | Osobiście | 50 |
| | Pisemnie | 19 |
| Gratyfikacje w zamian za polecenie pracownika | Nie | 68 |
| | Tak | 32 |
| Postać gratyfikacji | Pieniądze | 72 |
| | Bony do sklepów | 14 |
| | Dostęp do szkoleń | 3 |

| | | |
|---|-----------------------|----|
| Warunki konieczne do otrzymania gratyfikacji | Odmowa odpowiedzi | 10 |
| | Odpowiedni staż pracy | 59 |
| | Brak warunków | 28 |
| | Odmowa odpowiedzi | 14 |

Źródło: opracowanie własne

W ramach badania zapytano respondentów o motywy wdrożenia systemu poleceń pracowniczych. Jak wynika z odpowiedzi, głównym problemem przedsiębiorstw determinującym potrzebę funkcjonowania systemów referralowych są braki kadrowe (39 proc.), chęć pozyskania dobrego pracownika (28 proc.) oraz zbyt duża rotacja pracowników (19 proc.). Takie zestawienie czynników potwierdza, że pracodawcy chcąc zapełnić braki kadrowe oraz pozyskać dobrego pracownika, który będzie efektywny i zwiąże się na stałe z pracodawcą, szukają alternatywnych sposobów pozyskiwania osób do pracy. Jak pokazuje analiza literatury i potwierdzają to odpowiedzi respondentów w badaniu przeprowadzonym przez autorkę, pracodawcy doceniają jakość kandydatur pochodzących z rekomendacji.

W przedsiębiorstwach poddanych badaniu systemy referralowe funkcjonują minimum trzy lata. Takie założenie zostało przyjęte przy doborze próby, aby możliwe było zbadanie zasad funkcjonowania i skuteczności poleceń w dłuższej perspektywie czasowej. Niecelowe byłoby przeprowadzanie badania wśród przedsiębiorstw, które mają zbyt krótkie doświadczenie z systemami poleceń, a tym samym nie miałyby możliwości oceny skuteczności działania rekomendacji. Jak się okazało podczas badania, u prawie 60 proc. przedsiębiorców systemy referralowe funkcjonują od 3 do 5 lat, a u 41 proc. pracodawców rekomendacje funkcjonują już ponad 5 lat.

W literaturze przedmiotu polecenia pracownicze rozpatruje się głównie w kontekście pracowników. Zazwyczaj to pracownicy są objęci systemem rekomendacji – to oni polecają pracowników do pracy. Badania przeprowadzone przez autorkę wskazują jednak, że w praktyce gospodarczej polecenia pracownicze dotyczą nie tylko pracowników, ale też rozciągają się na kandydatów. Badani wskazali, że w 59 proc. firm systemami referralowymi objęci są zarówno pracownicy, jak i kandydaci. 41 proc. przedsiębiorstw obejmuje systemem poleceń jedynie pracowników. Takie rozłożenie odpowiedzi wskazuje na to, że przedsiębiorstwa szukają dodatkowych sposobów na poszerzenie źródeł rekrutacyjnych i oferują możliwość polecenia kandydatów także osobom spoza firmy. Kwestia poleceń przez osoby spoza firmy jest

interesująca w kontekście nie oferowania przez przedsiębiorstwa gratyfikacji za polecenia. Jak wskazują przeprowadzone badania, tylko 32 proc. firm oferuje swoim pracownikom gratyfikacje, a w tym 72 proc. w formie pieniężnej. Zastanawiające są więc motywy, które skłaniają osoby spoza organizacji do polecania kandydatów do pracy. O ile pracownicy przedsiębiorstw mogą być motywowani aspektami pozafinansowymi, o tyle trudno doszukiwać się takich elementów u osób nie zatrudnionych w danej firmie.

Podczas badania sprawdzono jakie kanały wykorzystywane są przez badanych pracodawców do polecania kandydatów. W głównej mierze kandydaci polecani są za pośrednictwem internetu (59 proc.) oraz osobiście (50 proc.). Ogółem 19 proc. badanych przedsiębiorstw dopuszcza pisemną formę rekomendacji.

Jak wskazano wyżej, większość badanych przedsiębiorstw nie oferuje gratyfikacji w zamian za polecenie pracownika (68 proc.). Zaledwie 32 proc. firm oferuje polecającym gratyfikację i nie zawsze w formie pieniężnej. Wśród wspomnianych 32 proc. przedsiębiorstw 72 proc. polecających otrzymuje zapłatę za polecenie w formie pieniężnej, Wysokość świadczenia jest uzależniona od poziomu stanowiska i w badanych przedsiębiorstwach nie przekracza kwoty 1000 PLN. 14 proc. polecających otrzymuje bony do sklepu, a 3 proc. dostęp do szkoleń. Dość duża grupa respondentów (10 proc.) odmówiła odpowiedzi na pytanie o gratyfikacje.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw stawia warunek, który należy spełnić, aby otrzymać gratyfikację. W 59 proc. wskazań zatrudniony kandydat musi przepracować określony czas, aby osoba polecająca otrzymała gratyfikację. Najczęściej wymienianymi przez respondentów wartościami były trzy miesiące, sześć miesięcy lub też przejście okresu próbnego, co należałoby rozumieć zgodnie z postanowieniami kodeksu pracy także jako okres 3 miesięcy. Wśród badanych przedsiębiorstw pojawiły się również takie, które postanowiły wypłacać gratyfikacje w formie rat – w zależności od stażu pracy osoby polecanej. Jak wynika z odpowiedzi respondentów, 28 proc. badanych przedsiębiorstw nie stawia warunków przy rozliczaniu gratyfikacji. Uwagę w kontekście gratyfikacji zwraca ilość wskazań respondentów, którzy odmówili odpowiedzi. W przypadku innych pytań, nie występuje tak wysoki wskaźnik braku odpowiedzi. Sytuację tę można tłumaczyć niechęcią ankietowanych do mówienia o kwestiach finansowych.

Tabela 3

Skuteczność systemów poleceń pracowniczych (w proc.)

| | | |
|--|--|----|
| Częstość polecania kandydatów do pracy | Umiarkowanie | 43 |
| | Często | 31 |
| | Rzadko | 21 |
| | Bardzo często | 3 |
| | Bardzo rzadko lub w ogóle | 1 |
| Jakość aplikacji polecanych przez osoby polecające | Odpowiedni poziom | 87 |
| | Nieodpowiedni poziom | 13 |
| Czynniki skłaniające osoby polecające do polecania kandydatów do pracy | Pomoc znajomym | 41 |
| | Gratyfikacja | 33 |
| | Chęć pracy ze znajomymi | 21 |
| | Inne | 5 |
| Korzyści z wdrożenia/funkcjonowania systemu poleceń w przedsiębiorstwie | Pozyskanie dobrego pracownika, który jest dopasowany do stanowiska | 32 |
| | Krótsza i tańsza rekrutacja | 28 |
| | Zmniejszenie rotacji personelu | 22 |
| | Większe zaangażowanie kandydata | 13 |
| | Zapełnienie braków kadrowych | 8 |
| | Lepsza atmosfera pracy | 8 |
| | Inne | 3 |

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone na przełomie roku 2017 i 2018 badanie miało na celu poznanie skuteczności systemów referralowych w badanych przedsiębiorstwach. Odpowiedzi respondentów wskazują na to, że u niespełna ¼ badanych przedsiębiorstw rzadko lub w ogóle nie poleca się kandydatów do pracy; 43 proc. badanych, a więc prawie połowa, umiarkowanie często otrzymuje kandydatury polecane, natomiast 34 proc. firm może poszczycić się czę-

stym lub bardzo częstym polecaniem kandydatów w ramach systemu rekomendacji. Analiza dostępnej literatury pozwala wysnuć wniosek, że polecane kandydatury są doceniane przez przedsiębiorstwa, a ich jakość jest wysoka. Badania przeprowadzone przez autorkę także potwierdzają tę tezę. Aż 87 proc. respondentów uznało, że rekomendowane aplikacje są na odpowiednim poziomie, a zaledwie 13 proc. ankietowanych negatywnie oceniło jakość aplikacji pozyskanych w ramach systemów referralowych.

W badaniu zapytano respondentów o to czy analizują czynniki, które skłaniają osoby polecające do rekomendowania kandydatur. Pracodawcy to weryfikują i z ich odpowiedzi należy wysnuć wniosek, że dla osób polecających istotniejsza jest chęć pomocy znajomym (41 proc.) aniżeli możliwość otrzymania gratyfikacji (33 proc.). Dla 21 proc. polecających istotną okazała się możliwość pracy ze znajomymi. Pomimo tego, że w ocenie polecających to chęć pomocy znajomym okazała się najczęstszym motywem rekomendowania kandydatów do pracy, wciąż dla 1/3 pracowników istotnym motywatorem jest gratyfikacja. Z tej perspektywy zastanawiające jest to, że niespełna 70 proc. badanych pracodawców nie oferuje gratyfikacji w zamian za polecenie.

Przedstawiciele działów personalnych mieli także możliwość wypowiedzenia się na temat korzyści z wdrożenia/ funkcjonowania systemów referralowych. W badanych przedsiębiorstwach. Najczęściej wymienianą korzyścią (32 proc.) okazało się pozyskanie dobrego pracownika, który jest dopasowany do stanowiska. Respondenci wskazywali także na krótszą i tańszą rekrutację (28 proc.), obniżenie rotacji (18 proc.) oraz większe zaangażowanie kandydata (13 proc.). Wśród odpowiedzi znalazły się także takie korzyści, jak zapełnienie braków kadrowych oraz lepszą atmosferę pracy (obie odpowiedzi – 8 proc.).

Podsumowanie

Z badań nad systemami poleceń pracowniczych wynika, że jest to złożony konstrukt, który wymaga dalszych badań. Zarówno teoretycy, jak i praktycy podkreślają skuteczność systemów referralowych, wysoką jakość kandydatur pochodzących z rekomendacji oraz korzyści z funkcjonowania tego typu systemów w przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzone przez autorkę potwierdziły, że systemy poleceń pracowniczych stanowią istotne źródło rekrutacji oraz są wykorzystywane przez pracodawców. Obszarem, który należy dogłębniej zbadać są motywy, które skłaniają polecających do polecenia kandydatów do pracy, szczególnie w kontekście systemów referralowych skierowanych na zewnątrz organizacji. Kolejnym obszarem wartym

pogłębienia są formy komunikacji systemów poleceń pracowniczych oraz ocena ich skuteczności. Bez wątpienia instytucja poleceń pracowniczych jest ważnym źródłem jakościowych aplikacji i zasługuje na dalsze pogłębione badania.

Bibliografia:

1. Dale, M., 2006, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. De Lara, K., Holden, L., Trigg, M., *Entelo's 2018 Recruiting Trends Report*. Pobrano 4.08.2018 z <http://hrs.wsu.edu/wp-content/uploads/2015/09/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf> <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/202646/Entelo%27s%202018%20Recruiting%20Trends%20Report.pdf?t=1530708036795> s. 1-16.
3. Ekinci, E., 2016, Employee referrals as a screening device, "RAND Journal of Economics", Vol. 47, No. 3, s. 688-708.
4. Espinoza, C., Miller P., 2016, *Millenialsi w pracy*, Studio Emka, Warszawa, s. 9-20.
5. Juchnowicz, M., (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa, s. 230-237.
6. Marks, S., *ZALP Releases Results of First-ever Global Employee Referral Index*. Pobrano: 5.08.2018 z: <https://www.recruiter.com/i/zalp-releases-results-of-first-ever-global-employee-referral-index/>
7. Oleksyn, T., 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 256-268.
8. Pieper, J.R., 2011, *Consider the source: A study of refer characteristics in the employee referral hiring phenomenon*, ProQuest Dissertations Publishing, Ann Arbor, s. 1-9.
9. Schnidman, A., Hester, L., Pluntke, P., *Global Recruiting Trends*. Pobrano: 4.08.2018 z <http://hrs.wsu.edu/wp-content/uploads/2015/09/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf> s. 1-61.
10. Shinnar, R.S., Young, C.A., Meana M., 2004, *The motivations for and outcomes of employee referrals*, "Journal of Business and Psychology" Vol. 19, No. 2, s. 271-283.
11. Szaban J. 2013, *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
12. Van Hoye, G., *Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives*, "Human Performance", Pobrano 14. 12.2018 z https://www.researchgate.net/publication/236143006_Recruiting_Throu

gh_Employee_Referrals_An_Examination_of_Employees'_Motives&pre
v=search, s. 451-464.

Effectiveness of Employee Referral Programs in Sourcing Employees Summary

The purpose of the article and the conducted research was to analyze functioning and effectiveness of corporate employee referral systems in Poland. Analysis of the literature allowed for the construction of the definition of referral systems and embedding them in the process of acquiring employees. Studies have confirmed that employee referral systems are used by employers. They assure that the quality of the candidates is at the appropriate level. The research drawn author to the conclusion that employers find benefits from the implementation and operation of referral systems in their companies. The author finds it interesting that in the majority of recommendations there were no gratuities for the recommendation. In this respect the motives of the referrals are puzzling. These and other conclusions lead the author to deepen the research on the opinions of referrals.

Key words: employee referrals, recruitment, employee referral systems.

Bogusława Ziółkowska, Dorota Szmit

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

Instytut Marketingu

bogusława.ziolkowska@wz.pcz.pl

dorota.szmit@onet.pl

Zarządzanie jakością usług medycznych świadczonych w zamkniętej placówce zdrowia a zaangażowanie personelu pielęgniarskiego

Abstrakt

Z punktu widzenia pacjenta jakość usług medycznych postrzegana jest przede wszystkim w interakcji z personelem pierwszego kontaktu, czyli pielęgniarkami i lekarzami. W artykule przedstawiono i omówiono wyniki badań oddziaływania personelu pielęgniarskiego na zadowolenie pacjentów z pobytu w zamkniętej publicznej służby zdrowia. Badanie przeprowadzono w czterech obszarach: oceny umiejętności wykonywanych świadczeń przez pielęgniarki, oceny informacji udzielanych w zakresie opieki pielęgniarskiej i opieki zdrowotnej, oceny kontaktów z personelem pielęgniarskim, oceny atmosfery panującej wśród członków zespołu terapeutycznego pracującego w danym oddziale. Problem zarządzania jakością usług medycznych w szpitalach przedstawiono jako wielowarstwowy. Zwrócono uwagę na występowanie luk percepcji w procesie świadczenia usług medycznych przez personel pielęgniarski i pacjentów oraz wskazano sposoby ich redukcji. Najważniejsze z nich to: wzmacnianie pozycji pacjentów i upodmiotowienie ich odgrywa ważną rolę w tworzeniu wysokiej jakości usług medycznych, potrzeba zapobiegania wypaleniu zawodowemu personelu pielęgniarskiego, budowanie prawidłowych relacji interpersonalnych wśród pracowników, tworzenie przyjaznej atmosfery w środowisku pracy. Określenie zakresu niwelowania zidentyfikowanych luk może przebiegać poprzez odpowiednie zarządzanie zaangażowaniem personelu pielęgniarskiego: komunikacji zewnętrznej vs. oczekiwania pacjenta, komunikacji wewnętrznej, określenie poziomu profesjonalizmu, kształtowanie właściwej postawy wobec pacjenta i jego problemów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, jakość, zaangażowanie, personel pielęgniarski, usługa medyczna.

Wstęp

Zarządzanie jakością usług medycznych jest zagadnieniem interdyscyplinarnym. Medycyna jest tą dyscypliną naukową, w ramach której dążenie do najwyższego poziomu jakości świadczeń zdrowotnych stało się wieloletnią tradycją (Donabedian 1978). W ocenie jakości usług medycznych z reguły uwaga jest skoncentrowana na kompetencjach i umiejętnościach personelu lekarskiego oraz nowoczesności wyposażenia placówek medycznych (Staszewski, Głowacka 2004). Tymczasem pacjent podczas pobytu w zamkniętej placówce służby zdrowia większość czasu spędza pod opieką personelu pielęgniarskiego. Pielęgniarki, poza fachowym wykonywaniem zadań zleconych przez lekarza, mają w swoim zakresie szereg innych obowiązków, które kształtują samopoczucie pacjenta, i wpływają w sposób bezpośredni i pośredni na wynik leczenia. (Glińska, Lewandowska 2007). Celem opracowania jest zidentyfikowanie obszarów aktywności personelu pielęgniarskiego, umiejętności interpersonalnych i oddziaływania przełożonych, zaangażowania w świadczenie wysokiej jakości usług medycznych w publicznych zamkniętych placówkach służby zdrowia.

1. Kwestie jakości usług świadczonych na rynku usług zdrowotnych

Usługa zdrowotna – zgodnie z art. 3 ustawy z dnia 30 sierpnia 1991r. o zakładach opieki zdrowotnej (Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991r.) - *jest to działanie służące zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie zdrowia oraz inne działania medyczne wynikające z procesu leczenia lub przepisów odrębnych regulujących zasady ich wykonywania, w szczególności związane z: badaniem i poradą lekarską, leczeniem, badaniem i terapią psychologiczną, rehabilitacją leczniczą, opieką nad kobietą ciężarną (...)*. W podobny sposób usługa medyczna została określona w innych aktach prawnych m.in. w ustawie o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Ustawa z 6 lutego 1997r.), ustawie o zawodzie lekarza (Ustawa z 5 grudnia 1996r) oraz w ustawie o zawodzie pielęgniarki i położnej (Ustawa z 5 lipca 1996r.). *Usługą zdrowotną jest każde świadczenie zdrowotne, czyli świadczenie służące zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu lub poprawie zdrowia oraz inne działania medyczne wynikające z procesu leczenia lub przepisów odrębnych regulujących zasady ich wykonania.* (Ustawa o działalności leczniczej z dnia 15 kwietnia 2011 r., art.2, pkt.10)

W gospodarce rynkowej usługi medyczne, pomimo, że w większości są oferowane przez publiczne zakłady opieki zdrowotnej, to ich świadczenie podlega prawom rynku i konkurencji, ocenie efektywności ekonomicznej

i zgodności z wymogami formalno-prawnymi. Stąd w literaturze przedmiotu pojawia się pojęcie rynku usług zdrowotnych, który jest w istocie rodzajem rynku obwarowanego szeregiem aktów prawnych mających na celu zapewnienie właściwej opieki zdrowotnej i bezpieczeństwa pacjentów. Najogólniej definiując rynek usług zdrowotnych można wskazać, że jest to ogół procesów zachodzących pomiędzy świadczeniodawcami usług zdrowotnych (podmiotami leczniczymi) a świadczeniobiorcami (pacjentami). Rynek usług zdrowotnych nie jest rynkiem jednorodnym. Posiada on swoją specyfikę. Niektórzy autorzy Rój, Sobiech (2006), Bukowska-Piestrzyńska (2007) wymieniają następujące typowe cechy rynku usług zdrowotnych:

- brak stabilności popytu na opiekę zdrowotną,
- nierównomierność i losowy charakter tego popytu,
- nieracjonalność zachowania konsumenta opieki zdrowotnej,
- silne zróżnicowanie wewnętrzne asortymentu usługowego
- występowaniem specyficznych preferencji poszczególnych segmentów pacjentów, podczas gdy w analizach zmian w tym sektorze są oni często postrzegani jako zbiór homogeniczny,
- podejmowanie decyzji dotyczących struktury sektora zdrowia w sposób właściwy dla mechanizmu rynkowego, regulowanego.

W zarządzaniu jakością usług ważna jest identyfikacja produktu, który w przypadku usług opieki zdrowotnej ma złożony charakter. I tak wyróżnić w nim można: produkt materialny (aparatura medyczna), usługa (np. ambulatoryjna), instytucja (szpital, przychodnia), osoba (wysokiej klasy lekarz), idea, koncepcja (zdrowy styl życia bądź rozwiązanie organizacyjne). (Bulanowska, Kautsch 2001). Model produktu w ochronie zdrowia składa się z 3 podstawowych elementów:

- Rdzeń produktu stanowiący istotę korzyści wynikającej z zaspokojenia potrzeby zdrowotnej pacjenta, np. przeżycie w sytuacji nagłego zagrożenia życia,
- Produkt właściwy, tzw. produkt namacalny (usługa podstawowa) będący zespołem podstawowych korzyści oferowanych pacjentowi, np. dokładna, wiarygodna i szybka diagnostyka, wysokospecjalistyczna opieka medyczna (kwalifikacje personelu), zadowalające warunki hospitalizacji, dostępność do informacji, poszanowanie praw pacjenta,
- Produkt rozszerzony, w skład którego wchodzi dodatkowe świadczenia w postaci np. dodatkowych konsultacji, rehabilitacji, udostępnienie materiałów edukacyjnych, leczenia sanatoryjnego.

Identyfikacja elementów składowych produktu umożliwia sprecyzowanie determinantów jakości (Tabela 1.) i w konsekwencji ich monitorowanie.

Tabela 1

Determinanty jakości usług w opiece zdrowotnej

| Wymiar jakości | Wymiar | Wymiar funkcjo- | Wymiar środowi- |
|-------------------------|--|---|---|
| Elementy jakości | techniczny | nalny | ska |
| Jakość struktury | Wyposażenie budynków i pomieszczeń Wyposażenie techniczne Wykształcenie lekarzy i personelu pomocniczego Standardy jakości, ISO | Referencje Osiągnięcia, współpraca z innymi ośrodkami | Ukształtowanie materialnych czynników produkcji usług, wygląd pomieszczeń |
| Jakość procesu | Formalny przebieg procesu diagnozy lub terapii, czas trwania | Zachowanie personelu, kultura obsługi, dostępność, obsługa pacjenta | Atmosfera Klimat pomieszczeń Funkcjonalność pomieszczeń |
| Jakość wyniku | Lepsze samopoczucie, powrót do zdrowia, brak następstw i powikłań | Zachowanie personelu, kultura obsługi, dostępność, obsługa pacjenta | Większe bezpieczeństwo pacjentów, zaufanie |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Daszewska (1998)

Jak wynika z treści zamieszczonych w tabeli 1, jakość usług medycznych kształtowana jest poprzez ogół zasobów materialnych i niematerialnych zaangażowanych w ich świadczenie: liczbę i poziom wykształcenia personelu, aparaturę medyczną, infrastrukturę, strukturę organizacyjną, kulturę organizacji czy styl zarządzania. Te przekładają się na sprawność i skuteczność procesów świadczenia usług zdrowotnych i odnoszą się do opieki nad pacjentem w trakcie jego diagnozowania i podczas leczenia. W efekcie ocenia się jakość wyników zakładów opieki zdrowotnej na podstawie takich wskaźników jak śmiertelność, zachorowalność, powikłania, skutki uboczne czy satysfakcję pacjenta z zastosowanego leczenia. (Bembnowska, Joško-Ochojska 2015).

Z uwagi na duży koszt zapewnienia wysokiego poziomu jakości usług medycznych świadczonych w warunkach gospodarki rynkowej, ważne jest

uwzględnienie aspektów marketingowych: kształtowanie wizerunku placówki opieki zdrowotnej, a także możliwości budowania związków lojalnościowych z klientami-pacjentami (Ziółkowska 2009). Wykorzystanie analiz jakości dla potrzeb marketingowych polega na badaniu związków pomiędzy jakością i satysfakcją klientów (pacjentów).

2. Podmioty świadczące usługi medyczne

Można wskazać kilka rodzajów podmiotów świadczących usługi medyczne: podmioty lecznicze niebędące przedsiębiorcą, podmioty lecznicze będące przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U z 2010 r., nr 220, poz. 1447 i nr 239, poz. 1593) we wszelkich formach przewidzianych dla wykonania działalności gospodarczej, jeżeli ustawa nie stanowi inaczej oraz pozostałe szczegółowo wymienione w Ustawie (Art.4 z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz.U 2011, nr 112, poz. 654).

Zamknięty publiczny zakład opieki zdrowotnej to zakład opieki zdrowotnej utworzony przez ministra lub centralny organ administracyjny rządowej, wojewodę, jednostkę samorządu terytorialnego, publiczną uczelnię medyczną lub publiczną uczelnię prowadzącą działalność dydaktyczną i badawczą w dziedzinie nauk medycznych, Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego. (Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej). Szpital funkcjonuje w otoczeniu płatników usług medycznych, którzy stawiają konkretne wymagania. Jako przedsiębiorstwo funkcjonujące w określonych warunkach otoczone jest przez inne podmioty świadczące te same usługi medyczne przez co musi konkurować i kooperować. Szpital jako złożona struktura organizacyjna rządzi się własnymi uregulowaniami wewnętrznymi stawiając duże wymagania przed zarządzającymi, którym muszą oni sprostać. Zarządzanie jakością świadczeń zdrowotnych w szpitalu ma wymiar wieloaspektowy. Istnieje całe spektrum możliwości, które wykorzystane w zarządzaniu szpitalem mogą prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu.

Publiczne zakłady opieki zdrowotnej są wyposażone w majątek trwały, którego strategicznym elementem jest nowoczesna aparatura medyczna, zatrudniają pracowników o wysokich kwalifikacjach, umiejętnościach, do świadczenia a odbiorcami ich usług medycznych jest ogół społeczeństwa, czyli ludzie uprawnieni do skorzystania z ich oferty – aktualni bądź przyszli pacjenci. Skuteczność i efektywność organizacji publicznych, jak wskazuje doświadczenie, jest uwarunkowana przyjęciem przez nie orientacji marketingowej. W przypadku opieki zdrowotnej oznacza to: precyzyjne określenie

wielkości potrzeb i preferencji pacjentów, efektywne wykorzystywanie funduszy publicznych, niwelowanie problemów wynikających ze społecznego i ekonomicznego traktowania pacjentów, orientacji zarządzających placówkami medycznymi na klienta, którym jest pacjent, świadczenie usług o wysokiej jakości, wzrost aktywności, przedsiębiorczości i innowacyjności w procesach usługowych.

3. Zaangażowanie personelu pielęgniarskiego w aspekcie oddziaływania na jakość świadczonych usług medycznych

Pielęgniarki są aktywnymi członkami zespołów wielodyscyplinarnych i dlatego ciąży na nich coraz większa odpowiedzialność i konieczność stawiania czoła wyzwaniom codziennej praktyki. Ale nie wolno zapominać, że istota pracy pielęgniarki tkwi w ochronie najcenniejszych dla człowieka wartości czyli jego zdrowia i życia. Każde jej działanie ma aspekt moralny. Na co dzień pielęgniarki stają wobec dylematów etycznych, konieczności wyborów. Tutaj bardzo pomocny jest Kodeks etyki zawodowej, który podaje jasne wskazówki dla zapobieżenia wykroczeniom zawodowym oraz przemocy etycznej. Z punktu widzenia jakości opieki zdrowotnej jako oferowanych usług, podstawowe znaczenie mają Prawa pacjenta. W prawie polskim zapisy dotyczące praw pacjenta znajdują się w Konstytucji oraz wielu ustawach. Najważniejsze z nich to: ustawa o zawodzie lekarza, ustawa o zawodach pielęgniarki i położnej, ustawa o zakładach opieki zdrowotnej, ustawa o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, ustawa o ochronie zdrowia psychicznego, ustawa o pobieraniu i przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów, ustawa o publicznej służbie krwi, ustawa o planowaniu rodziny, ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży. Dążenie do poprawy jakości świadczeń zdrowotnych pielęgniarek wpływa również na ich satysfakcję z wykonywanej pracy, ekonomizację kosztów prowadzonej działalności, lepsze i bardziej skuteczne wykorzystywanie posiadanych zasobów materialnych, finansowych, wzrost udziału w rynku usług medycznych. Jakość w pielęgniarstwie odnosi się do bezpośrednich relacji między pacjentem a pielęgniarką.

Znaczenie świadczeń realizowanych przez zespoły pielęgniarskie w zamkniętych zakładach opieki zdrowotnej współcześnie wzrasta. W nowoczesnym modelu organizacji pracy szpitala personel pielęgniarski zajmuje najwyższe miejsce w zakresie bezpośredniej opieki nad pacjentem. W tym modelu odchodzi się też od całkowitego podporządkowania kadry pielęgniarskiej personelowi lekarskiemu. Pacjenci w dużym stopniu satysfakcję ze świadczeń medycznych uzależniają od personelu pielęgniarskiego. Z punktu

widzenia pacjenta jakość usługi medycznej postrzegana jest przede wszystkim w pracy w interakcji z personelem pierwszego kontaktu, czyli pielęgniarkami i lekarzami. Pielęgniarka musi być profesjonalistką i swobodnie poruszać się w medycznych zagadnieniach. Musi również posiadać wiedzę i umiejętności z psychologii, socjologii czy pedagogiki. (Nęcki, Kęsy 2013). Wysoki poziom kompetencji, coraz lepsze wykształcenie, są dla pielęgniarek z jednej strony powodem do dumy, z drugiej jednak bywają przyczyną frustracji. Funkcje pielęgniarki stale się rozszerzają, następuje postęp w ich określaniu i definiowaniu. W tym procesie szczególnie istotne jest wyraźne oddzielenie niezależnych (samodzielnych) zadań związanych z realizacją funkcji bezpośrednich (opiekuńczej, wychowawczej), od funkcji współzależnych, tzn. realizowanie zadań w ramach zespołów profesjonalistów o różnym przygotowaniu zawodowym (funkcja promująca zdrowie, profilaktyczna, rehabilitacyjna), oraz zależnych, tzn. działań wykonywanych na zlecenie (funkcja terapeutyczna). Personel pielęgniarski odgrywa od lat ważną rolę w realizacji zadań w zakresie służby zdrowia. Obecnie ta rola wzrasta gdyż w miarę rosnących wymagań co do wiedzy i umiejętności, zwiększania ilości obowiązków oraz zwiększania samodzielności w zakresie wykonywania zadań również w zamkniętych placówkach służby zdrowia. *Dla personelu medycznego czynnikami motywacyjnymi są: wynagrodzenie, system wsparcia w procesie doskonalenia kompetencji, atmosfera w pracy, relacje międzyludzkie, środowisko pracy, satysfakcja z pracy i jakościowe procesy komunikacyjne* (Rybarczyk-Szwajkowska, Cichońska, Holly 2016). Wszystko to silnie oddziałuje na zaangażowanie pielęgniarek. Pozostałe obszary zarządzania zaangażowaniem personelu pielęgniarskiego takie jak: doskonalenie zawodowe, orientacja na pacjenta i organizacja opieki pielęgniarskiej - do celowo wpływają na wysoką ocenę jakości świadczeń medycznych.

Jakość jest obecnie mocno artykułowana. Wiele zakładów opieki zdrowotnej poddaje się zewnętrznej ocenie celem uzyskania akredytacji, która jest potwierdzeniem spełnienia norm jakości (Bembnowska, Joško-Ochojska 2015). Jest ona w przeważającej mierze zależna od zdolności i zaangażowania pielęgniarskiej kadry zarządzającej. Elastyczność wobec zmian otoczenia to cecha bliska pielęgniarkom, które pokazują swoje innowacyjne podejście w opiece i zarządzaniu praktyką dla polepszenia jakości opieki i ekonomizacji usług.

Do kierowniczej kadry pielęgniarskiej w zależności od wielkości szpitala, należą: dyrektor ds. pielęgniarstwa, pielęgniarka naczelną oraz pielęgniarki oddziałowe. Kierownik poziomu pielęgniarskiego bezpośrednio wpływa na jakość usług pielęgniarskich. Decydują o tym czynności takie jak:

- Kontrola zadań podległego personelu jak również kontrola przestrzegania regulaminu obowiązującego w zakładzie,
- Planowanie i organizowanie doskonalenia zawodowego w ramach szkoleń zarówno zewnątrz jak i wewnątrzzakładowych,
- Przeprowadzanie analizy wykształcenia podległych pracowników i odpowiednie jej wykorzystanie,
- Wypracowanie systemu motywacji i oceny pracowników,
- Opracowanie struktury zatrudnienia w dziale pielęgniarskim z ustaleniem zakresu obowiązków, odpowiedzialności, uprawnień i kwalifikacji na poszczególnych stanowiskach,
- Zapewnienie ilości personelu pielęgniarskiego adekwatnej do faktycznego zapotrzebowania na opiekę.

Ww. czynności są realizowane we współdziałaniu z pielęgniarkami oddziałowymi, które je wdrażają w praktyce w swoich oddziałach szpitalnych. To od nich w dużej mierze będzie zależała sprawność funkcjonowania placówki, która oferuje świadczenia medyczne.

4. Ocena oddziaływania personelu pielęgniarskiego na poziom jakości usług medycznych w świetle przeprowadzonych w Polsce badań

Zaangażowanie personelu pielęgniarskiego ma wpływ na ocenę zawodu pielęgniarki w Polsce oraz ocenę usług w placówce, w której przebywał pacjent. W Polsce, w ciągu ostatnich kilkunastu lat, przeprowadzono wiele badań nad satysfakcją i zadowoleniem z czynności wykonywanych personelu pielęgniarskiego w zamkniętych placówkach służby zdrowia. Poniżej omówiono wyniki niektórych z nich wyciągając wnioski co do tego, na co pacjenci zwracają uwagę oceniając zawód pielęgniarki i jakość usług przez nie wykonywanych.

I tak, w 2001 roku, z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego, przebadano grupę 144 studentów czterech uczelni wyższych w Poznaniu (Kapała, Drygas 2001). Na podstawie ich wyników można sformułować następujące wnioski:

- większość pacjentów przyznaje, że praca personelu pielęgniarskiego wpływa w dużym stopniu na proces leczenia pacjenta;
- pacjenci od personelu pielęgniarskiego oczekują przede wszystkim profesjonalnej, troskliwej i ciągłej opieki, autentycznego zainteresowania chorym i zrozumienia jego potrzeb (empatia), zaś dopiero w dalszej kolejności oczekują od pielęgniarek pomocy w czynnościach higienicznych;

- osoby, które uprzednio były hospitalizowane, częściej przyznają, że praca pielęgniarki jest istotną składową procesu leczenia pacjenta.

W 2006 roku przebadano 100 pacjentów oddziału zabiegowego (Kapała, Skrobisz 2006) a następnie w 2008 roku poddano badaniu grupę 170 pacjentów trzech oddziałów zabiegowych (Kapała, Chudziński, Hycza 2008). W obydwu przypadkach pacjenci wypełniali ankietę a analiza uzyskanych odpowiedzi pozwoliła na sformułowanie następujących wyników i adekwatnych do nich wniosków:

- od personelu pielęgniarskiego pacjenci oczekują przede wszystkim zdolności manualnych, zaś w dalszej kolejności gotowości i umiejętności przekazywania przez pielęgniarkę informacji medycznych, życzliwości, uprzejmości i troskliwości;
- umiejętności manualne pielęgniarki są dla pacjentów bardzo ważne;
- po zakończeniu leczenia szpitalnego 1/3 pacjentów oczekuje od pielęgniarek informacji związanych z zalecanym postępowaniem pohospitalizacyjnym.

Badanie przeprowadzone w 2012 na grupie 135 mieszkańców województwa małopolskiego pozwoliło uzyskać następujące wyniki (Siwek, Chmiel, Dzierga 2012):

- większość respondentów uważa, że istotą pracy pielęgniarki jest profesjonalne pomaganie i towarzyszenie;
- największe zalety pielęgniarek to: wysoki poziom wiedzy, opiekuńczość, doświadczenie, wszechstronność, profesjonalizm;
- największe wady pielęgniarek: brak uprzejmości, brak empatii, brak czasu, agresja oraz obojętność.

Natomiast na podstawie przebadania grupy 100 pacjentów z oddziału chirurgii jednego dnia skonstatowano, że w opinii pacjentów wystarczający stopień uzyskanych informacji na temat zabiegu był dodatnio skorelowane z oceną poziomu jakości opieki pielęgniarskiej (Kołpa, Jurkiewicz, Sobyra 2016).

Z analizy wyników powyższych badań można wnioskować, że od pielęgniarek oczekuje się profesjonalnego wykonania czynności pielęgniarskich oraz wiedzy, którą należy wykazać się podczas edukacji pacjenta jak ma postępować w toku dalszej terapii po opuszczeniu szpitala. Ostatecznym weryfikatorem jakości w zakładzie ochrony zdrowia jest pacjent i jego subiektywna ocena usługi, która dla niego została wykonana. Aby te warunki mogły być spełnione w dużej mierze przyczyniają się do tego kierownicy, którzy muszą tak pokierować swoim zespołem, by zidentyfikować a następnie wyeliminować wszystkie nieprawidłowości, stworzyć odpowiednią atmosferę

pracy i tak zarządzić kompetencjami i zaangażowaniem swoich pracowników, by usługi były realizowane na najwyższym poziomie.

5. Kwestie metodyczne badań własnych

Badania zostały przeprowadzone w oddziale chirurgicznym wysoko-specjalistycznej placówki medycznej, w publicznym zakładzie opieki zdrowotnej. W badaniach jako narzędzie zastosowano ankietę. Dotyczyła ona oceny i odczuć pacjenta względem świadczonych usług przez personel pielęgniarski. Ankieta składała się z 20 pytań zamkniętych, które zostały pogrupowane w 4 obszary:

- pierwszy dotyczył oceny umiejętności wykonywanych świadczeń przez pielęgniarki.,
- drugi informacji udzielanych w zakresie opieki pielęgniarskiej i opieki zdrowotnej,
- trzeci oceny kontaktów z personelem pielęgniarskim,
- czwarty oceny atmosfery panującej wśród członków zespołu terapeutycznego pracującego w danym oddziale.

Badanie miało charakter wstępny, pilotażowy. W badaniu ankietowym wzięło udział 20 respondentów – pacjentów przebywających w oddziale chirurgicznym, którzy byli w trakcie leczenia. Do oceny wykonanych badań zastosowano pięciostopniową skalę Likerta: punkt 1 odzwierciedlał bardzo złą ocenę, a punkt 5 – bardzo dobrą.

6. Omówienie wyników badań

Badania prowadzono w czterech wskazanych powyżej obszarach. Pierwszy z nich dotyczył oceny umiejętności wykonywania świadczeń medycznych przez personel pielęgniarski. Większość ankietowanych wypowiedziała się, że świadczenia medyczne są wykonywane przez pielęgniarki bardzo dobrze lub dobrze. W zakresie umiejętności zmiany opatrunku 12 ankietowanych oceniło pielęgniarki bardzo dobrze, 4 – dobrze 2 - dostatecznie i 1 – źle. Oceniając umiejętność wykonywania wstrzyknięć 12 badanych pacjentów udzieliło odpowiedzi – bardzo dobrze, 5 – dobrze, 2 – dostatecznie i 1 – źle. Umiejętność pomocy w czynnościach pielęgnacyjnych (np. pomoc w toalecie porannej) 12 ankietowanych oceniło bardzo dobrze, 4 – dobrze, i jedna osoba – dostatecznie. Ocena pielęgniarek w zakresie umiejętności przygotowania do zabiegu operacyjnego była także w większości na wysokim poziomie gdyż 12 osób poddanych badaniu wydało ocenę bardzo dobrą, 4 – dobrą i tylko jedna – dostateczną. Natomiast w zakresie umiejętności opieki po zabiegu operacyjnym 13 ankietowanych zakreśliło jej poziom jako

bardzo dobry, 4 – dobry, 2 – dostateczny. Tylko jedna osoba udzieliła odpowiedzi, że opieka pielęgniarska po zabiegu operacyjnym jest zła.

Drugi obszar badawczy dotyczył umiejętności przekazywania pacjentom informacji w zakresie opieki pielęgniarskiej i opieki zdrowotnej w zamkniętej placówce zdrowia. Z przeprowadzonego badania wynika, że pacjenci najwyżej ocenili pielęgniarki w zakresie informowania ich o przebiegu wykonywanych przez nie czynności (17 osób bardzo dobrze, 2 osoby dobrze i 1 dostatecznie) oraz pod względem umiejętności udzielania odpowiedzi na zadawane pytania – 16 ankietowanych udzieliło odpowiedzi bardzo dobrze, 2 osoby – dobrze i 1 osoba - dostatecznie. Pacjenci wyrazili także swoją pozytywną opinię na temat wiadomości medycznych posiadanych przez opiekujące się nimi pielęgniarki: 13 ankietowanych oceniło poziom wiedzy medycznej pielęgniarek najwyżej, 6 osób wskazało, że wiedza medyczna pielęgniarek jest dobra o jedna osoba odpowiedziała, że dostateczna. Najslabiej zaś wypadła ocena promowania zdrowia przez pielęgniarki gdyż przy 20 ankietowanych pacjentach ogółem, 10 z nich udzieliło odpowiedzi - bardzo dobrze, 2 - dobrze, 3 osoby – dostatecznie i aż 5 respondentów źle oceniło uzyskiwane od pielęgniarek informacje w tym zakresie.

Kolejna grupa pytań dotyczyła obszaru jakości kontaktów pacjentów z personelem pielęgniarskim. Ocena zadowolenia pacjentów w zakresie ich kontaktów z personelem pielęgniarskim wypadła najlepiej pod względem dostępności pielęgniarek w razie potrzeby. 17 ankietowanych oceniło ten aspekt pracy pielęgniarek najwyżej czyli bardzo dobrze, 2 – dobrze. Tylko jedna osoba oceniła dostępność pielęgniarek dostatecznie. Również w zakresie umiejętności prowadzenia przez pielęgniarki rozmowy z pacjentem, respondenci wyrazili opinię, że jest ona bardzo dobra bądź dobra (odpowiednio 16 i 3 badanych pacjentów) i tylko 1 osoba, że jest dostateczna. Najslabiej w ocenie wypadła empatia i życzliwość pielęgniarek (11 ankietowanych oceniło ten aspekt kontaktów z personelem pielęgniarskim bardzo dobrze, 5 - dobrze, 3 – dostatecznie, i 1 - źle).

Ostatni z badanych obszarów roli pielęgniarek w kształtowaniu jakości usług medycznych dotyczył oceny atmosfery panującej wśród członków zespołu terapeutycznego pracującego w danym oddziale, organizacji pracy i jakości współpracy. W ocenie atmosfery panującej wśród członków zespołu terapeutycznego pacjenci ocenili organizację pracy i współpracę wśród personelu lekarskiego: 19 ankietowanych oceniło bardzo dobrze i 1 osoba - dobrze. Podobnie została oceniona organizacja pracy personelu lekarskiego i wynosiła 19 odpowiedzi bardzo dobrych i 1 odpowiedź dobra. Ocena organizacji pracy personelu pielęgniarskiego oraz współpracy z personelem lekar-

skim wynosiła odpowiedni: 17 odpowiedzi – bardzo dobrze, 2 odpowiedzi dobrze i 1 odpowiedź dostatecznie. Słabiej wypadła ocena współpracy pielęgniarki oddziałowej z podległym personelem pielęgniarskim: 16 ankietowanych wskazała, że jest bardzo dobra, 3 – dobra i 1 – dostateczna.

Podsumowanie

Świadczenie usług medycznych jest zdeterminowane uwarunkowaniami prawnymi, finansowymi, społecznymi, etycznymi i in. W procesie urynkwienia gospodarki również usługa medyczna jest postrzegana jako towar oferowany na rynku usług zdrowotnych. Stąd wyższa dbałość o jakość usług medycznych oferowanych zarówno przez prywatne jak i publiczne zakłady opieki zdrowotnej, które konkurują ze sobą o środki finansowe jakie mogą osiągnąć dzięki wyższemu zadowoleniu i satysfakcji pacjentów. Zaangażowanie personelu pielęgniarskiego postrzegane jako silne skoncentrowanie się pielęgniarek na wykonywanej pracy, entuzjastyczne nastawienie do jej wykonywania, pozytywny stan umysłu związany z doświadczaniem zaabsorbowania i oddaniem się pacjentom, oddziałuje na proces zdrowienia pacjentów, ich poczucie bezpieczeństwa i zadowolenia, a poprzez to kształtuje poziom jakości świadczeń medycznych w zamkniętych placówkach ochrony zdrowia. Stąd zarządzanie jakością usług medycznych jest ściśle związane z zarządzaniem zaangażowaniem personelu pielęgniarskiego poprzez wynagrodzenie, system wsparcia w procesie doskonalenia kompetencji, atmosferę w pracy, relacje międzyludzkie, środowisko pracy, satysfakcję z pracy, dobre procesy komunikacyjne.

Z przeprowadzonego badania wynika, że wiedza specjalistyczna posiadana przez pielęgniarki jest oceniana przez pacjentów bardzo dobrze, natomiast słabiej jest oceniana umiejętność wykazania się nią w kontakcie z pacjentami. Słabiej też było oceniane uważne słuchanie, życzliwość i empatia oraz intymność i komfort psychiczny pacjenta. Ponieważ wyróżnione czynniki posiadają istotne znaczenie w podnoszeniu jakości usług medycznych w zamkniętej placówce ochrony zdrowia, stąd obszar ten ma szczególne znaczenie dla kierownika pierwszej linii – pielęgniarki oddziałowej – w zakresie tworzenia dobrej atmosfery pracy, kształtowania postaw i zachowań podwładnych, zaangażowania pielęgniarek. Jakość pracy w pielęgniarstwie odnosi się do bezpośrednich relacji między pacjentem a pielęgniarką. Dążenie do poprawy jakości zapewnia również satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy, lepszego i bardziej skutecznego wykorzystania posiadanych zasobów materialnych, finansowych. (Łukasik 2017) Kompleksowa opieka, wzmacnianie pozycji pacjentów i upodmiotowienie ich są ważnymi determi-

nantami w tworzeniu wysokiej jakości opieki zdrowotnej, gwarantują pozytywne wyniki zarówno dla pielęgniarek, jak i ich pacjentów.

Bibliografia:

1. Bembnowska M. Joško-Ochojska J., 2015, *Zarządzanie jakością w ochronie zdrowia* „Hygeia Public Health”, 50(3), s. 457-462.
2. Bukowska-Piestrzyńska A., 2007, *Marketing usług zdrowotnych od budowania wizerunku placówki do zadowolenia klientów*, CeDeWu, Warszawa 2007.
3. Bulanowska B., Kautsch M., 2001 *Marketing usług zdrowotnych*, [w:] M. Kautsch, M. Whitfield, J. Klich (red.), *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Polsko-brytyjskie spojrzenie na zagadnienia zarządzania w ochronie zdrowia w nowym stuleciu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
4. Daszewska M., 1998, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa.
5. Donabedian A., 1978, *The Quality of Medical Care*, ”Science New Series”, Vol. 200/4344, “Health Maintenance Issue”, May 26, ss. 856-864.
6. Glińska J. Lewandowska M., 2007, *Autonomiczność zawodu pielęgniarskiego w świadomości pielęgniarek z uwzględnieniem pełnionych funkcji zawodowych* „Problemy Pielęgniarstwa”, tom 15, zeszyt nr 4, ss. 249-253.
7. Kapała W., Chudziński S., Hyrcza S., *Oczekiwania pacjentów hospitalizowanych na oddziałach zabiegowych wobec personelu pielęgniarskiego*, „Pielęgniarstwo Chirurgiczne i Angiologiczne”, 2008, nr 2(1), s. 12-18.
8. Kapała W., Drygas P., *Personel pielęgniarski w organizacji – ocena, wyobrażenia i oczekiwania potencjalnych klientów placówek służby zdrowia w Polsce*, „Zdrowie i Zarządzanie”, 2001, nr 5, s. 33-41.
9. Kołpa M., Jurkiewicz B., Sobyra A., *Wizerunek pielęgniarki oraz czynniki determinujące zadowolenie z opieki pielęgniarskiej na oddziale chirurgii jednego dnia*, „Pielęgniarstwo Chirurgiczne i Angiologiczne”, 2016 nr 3, s. 100–105.
10. Kapała W., Skrobisz J., *Oczekiwania pacjentów hospitalizowanych w oddziale chirurgii trybem planowym względem zespołu lekarskiego, pielęgniarskiego i warunków lokalowych*, „Nowiny Lekarskie”, 2006, nr 75, 4, s. 351-558.
11. Łukasik K. 2017, *The Impact of Training on Employees Motivation in SMEs Industry*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 28 t. 1, s. 96–109.

12. Nęcki Z., Kęsy M., (red.), 2013, *Postawy personelu medycznego wobec zarządzania szpitalem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
15. Rój J., Sobiech J., 2006, *Zarządzanie finansami szpitala*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
16. Rybarczyk-Szwajkowska A., Cichońska D., Holly R., 2016, *Postrzeżenie jakości szpitalnych świadczeń zdrowotnych przez kadrę zarządczą szpitali publicznych*, „Medycyna Pracy”;67(3):365–373
<http://medpr.imp.lodz.pl>
17. Siwek M., Chmiel I., Dzierga K., 2012, *Postrzeżenie zawodu pielęgniarki przez społeczeństwo z województwa małopolskiego*, „Pielęgniarstwo XXI wieku”, nr 41/4, s. 73-78.
18. Staszewski R., Głowacka M. D. 2004 *Pojęcie jakości. Od teorii do praktyki* [w:] M. D.
19. Głowacka (red.), *Zarządzanie Zakładem Opieki Zdrowotnej*, terMedia, Poznań.
20. Ziółkowska B. 2009, *Jakość i nowoczesność jako parametry oceny w organizacjach sektora publicznego* [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach, Katowice.

Quality Management of Medical Services Provided in the Hospital vs. Work Engagement of Nursing Staff

Summary

From the patient's point of view, quality of medical services is perceived first of all in the interaction with first contact personnel, and more specifically, nurses and doctors. In the article has been shown and discussed the results of studies of influence medical personnel on patients contentment from their stay in a closed public health care institution. The study has been performed in four areas.: evaluation of abilities of performed provisions, evaluation of information in the area of nurse and health care, evaluation of relationship with nurse personnel, evaluation of atmosphere occurring among members of therapeutic team working in a given department. The problem of medical services quality management in the institutions has been shown as multilayered. It has been also pointed out the occurrence of perception gaps in the process of provision of medical services by nurse personnel and the

methods to reduce them. The most important of them are: enhancement of patients position and making them more independent plays important role in creating high quality medical services, the need of nurse personnel burnout prevention, building up correct relationship among personnel, creating a friendly atmosphere in the working environment. Specifying the degree of leveling of identified gaps may be performed through proper management of nurse personnel competences: outer communication versus patient's expectations, inner communication, evaluation of professionalism degree, forming appropriate attitude towards patient and his problems.

Key words: medical service, quality, nurse personnel, health care institution.

RECENZJA

Edyta Janus, *Terapeuci zajęciowi w Polsce. Role zawodowe, kształcenie i perspektywy rozwoju zawodu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, ss.192.

Książka Edyty Janus przedstawia świat społeczny tzw. nowych terapeutów zajęciowych. Opisuje warunki zatrudnienia i pracy oraz kompetencje niezbędne do wykonywania pracy terapeuty zajęciowego. Warto podkreślić, że na przestrzeni ostatnich kilku lat zmieniły się oczekiwania w stosunku do przedstawicieli tego zawodu – wymagane są wyższe kwalifikacje. Od terapeutów zajęciowych oczekuje się teraz wyższego – kierunkowego wykształcenia. Edukacja na kierunku *terapia zajęciowa* prowadzona jest w paru ośrodkach akademickich, zarówno tych prywatnych jak i państwowych. Autorka pracy wybrała jednak 2 spośród nich: krakowski i wrocławski, które mogą poszczycić się prowadzeniem kierunku zgodnie ze standardami wypracowanymi przez Światową Federację Terapeutów Zajęciowych (WFOT). To wśród absolwentów i studentów terapii zajęciowej właśnie tych ośrodków akademickich Edyta Janus przeprowadziła badania podłużne, które stały się tematem osiowym prezentowanej książki.

Publikacja liczy 192 strony i składa się z sześciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i uzupełnionych podsumowaniem, bibliografią i aneksem zawierającym kwestionariusze ankiet oraz dyspozycje do przeprowadzonych wywiadów swobodnych. Pierwszy rozdział pracy został poświęcony przedstawieniu terapii zajęciowej w jej kontekście historycznym. Autorka połączyła jej istnienie z początkami podmiotowego traktowania pacjentów placówek opieki psychiatrycznej i w związku z tym potrzebą reintegracji pacjentów z ich środowiskiem społecznym. Podkreślono dwutorowość rozwoju terapii zajęciowej: jako praktyki terapeutycznej i teorii naukowej. W rozdziale tym wyjaśniono istotę i cele tej formy terapii. Odwołując się do przedstawionych uprzednio informacji przedstawiono również historię terapii zajęciowej w Polsce oraz osób ją prowadzących. Zwrócono uwagę na podobieństwa i różnice w rozumieniu terapii zajęciowej w Polsce i za granicą. Autorka zwraca uwagę na fakt, że w naszym kraju terapia zajęciowa utożsamiana jest zazwyczaj z ergoterapią - terapią poprzez pracę manualną (np.: stolarstwo, garncarstwo, ceramika, wikliniarstwo, metaloplastyka itd.) i artoterapią, której celem jest wspomaganie procesów zdrowienia za pomocą sztuki. Socjoterapia również zaliczana jest do form terapii zajęciowej. Jej celem jest przygotowanie lub poprawa funkcjonowania jednostki w grupie społecznej. Zali-

czyć do niej można ludoterapię, trening samoobsługi i trening umiejętności społecznych.

Drugi rozdział pracy poświęcony został na omówienie specyfiki zawodu terapeuty zajęciowego. Autorka operacjonalizuje pojęcie zawodu oraz jego funkcje. Odwołując się do koncepcji kontroli kapitału i jego wpływu na przynależność do klas społecznych, zawód terapeuty zajęciowego został przypisany do klasy średniej. Autorka przypomina, że traktowanie wykształcenia jako wartości nadrzędnej wpisuje się w etos klasy średniej, co charakteryzuje tzw. *nowych terapeutów zajęciowych*. W toku lektury dochodzimy do wniosku, że osoby kształcące się w tym zawodzie rekrutują się nie tylko z klasy średniej, ale również i z klasy pracującej (dawniej zwanej robotniczą). W takiej formie zdobycie wykształcenia wyższego staje się formą awansu społecznego. W dalszej części rozdziału zaprezentowano formy organizacyjno – prawne wykonywania zawodu terapeuty zajęciowego. Z treści zawartych w rozdziale dowiadujemy się, że by go wykonywać trzeba legitymować się wykształceniem średnim, medycznym kierunkowym, policealnym lub¹ kierunkowym wykształceniem wyższym. Zdarza się jednak, że obowiązki terapeuty zajęciowego wykonują osoby, które nie posiadają wykształcenia kierunkowego lecz ukończyły studia wyższe w zawodach pokrewnych (psycholog, pedagog) lub kursy przygotowawcze. Takie osoby nazywane są *instruktorami terapii zajęciowej*, choć taki tytuł formalnie nie istnieje. Z rozdziału drugiego dowiadujemy się jakie obowiązki i zadania leżą w kompetencji terapeuty oraz w jakich placówkach i zespołach pracowniczych może wykonywać swoje role zawodowe. Dowiemy się również, jakie relacje mogą i powinny istnieć pomiędzy pacjentem (klientem) a osobą zatrudnioną w placówce medycznej, w szczególności w relacji pacjent – lekarz². Kolejnym zagadnieniem poruszonym w rozdziale drugim jest kwestia etyki wykonywania zawodu terapeuty. Autorka w punktach prezentuje założenia kodeksów etyki charakteryzowanego zawodu w różnych krajach i zrzeszeniach międzynarodowych. Niestety, okazuje się, że w Polsce nie istnieje jeszcze kodeks, który odnosiłby się do działań zawodowych podejmowanych przez terapeutów zajęciowych, choć w statucie Polskiego Stowarzyszenia Terapii Zajęciowej znajdziemy zapisy zgodne z wytycznymi WFOT. Przy tej okazji autorka podaje szereg organizacji międzynarodowych i polskich zrzeszających terapeutów zajęciowych. Rozdział kończy refleksja na temat prestiżu zawodu

¹ Autorka w tekście umieściła spójnik „oraz” ale wydaje mi się to błędem redakcyjnym

² Jak dowiadujemy się z rozdziału nie ma publikacji, które bezpośrednio odnosiłyby się do relacji terapeuty zajęciowego – klient. Rozumiem, że przytoczenie w tej części informacji nt. relacji pacjent – lekarz ma służyć za formę wskazówki, jak taka relacja powinna wyglądać.

terapeuty zajęciowego, który w Polsce jest zdecydowanie niższy niż w innych krajach omawianych w publikacji.

Celem rozdziału trzeciego była prezentacja formy kształcenia terapeutów zajęciowych zgodnie ze standardami WFOT (*Światowej Federacji Terapeutów Zajęciowych*). Takie standardy realizowane są jedynie na dwóch uczelniach wyższych w Polsce: Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie i Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Uczelnia wrocławska przygotowuje studentów tylko na poziomie licencjatu. Uczelnia krakowska w 2016 roku rozpoczęła nauczanie również na poziomie studiów uzupełniających – magisterskich. W toku nauczania studenci studiów licencjackich muszą zrealizować 189 punktów ECTS, co przekłada się na ponad 1800 godzin zajęć, z których aż 1000 to zajęcia praktyczne! Terapia zajęciowa została zakwalifikowana do kierunków medycznych, nauk o zdrowiu i kulturze fizycznej oraz obszaru nauk społecznych. Taka kwalifikacja przekłada się na proponowane studentom zajęcia teoretyczne. Studenci przyswajają w toku studiów podstawy przedmiotów medycznych potrzebnych im w przyszłej pracy (anatomii, fizjologii, neurologii, ortopedii), przedmioty *stricto* związane z terapią zajęciową i pracą w multidyscyplinarnym zespole terapeutycznym, ale również podstawy psychologii, socjologii i pedagogiki. Jedną z ciekawszych rzeczy jest przygotowywanie przez studentów w toku studiów tak zwanego *portfolio*, za pomocą którego studenci planują i w konsekwencji realizują ścieżkę rozwoju swoich kompetencji jako terapeuty zajęciowego. Z punktu widzenia dydaktyka muszę napisać, że forma przygotowania podstawy programowej nauczania terapii zajęciowej robi bardzo dobre wrażenie.

W rozdziale czwartym zaprezentowano podstawowe założenia metodologiczne badań własnych autorki. Za ich cel autorka uznała opisanie oczekiwań i wyobrażeń dotyczących wykonywania zawodu terapeuty zajęciowego i skonfrontowanie ich z realiami wykonywania tego zawodu przez absolwentów kierunku terapia zajęciowa. Warto skupić się chwilę na doborze próby, gdyż była ona celowa i zupełna – obejmowała wszystkich krakowskich absolwentów kierunku terapia zajęciowa w latach 2015-2018 oraz absolwentów rocznika 2015 we Wrocławiu. Autorka nie wyjaśniła, dlaczego nie kontynuowała badań na uczelni wrocławskiej, co nie umniejsza wagi prezentowanych badań. Zwiększa ją jednak fakt, że miały one charakter podłużny. Edyta Janus przeprowadzała badania analizując biografię absolwentów w momencie ukończenia przez nich studiów, a także rok po roku w kolejnych latach. W ten sposób Absolwenci rocznika 2015 byli jeszcze przebadani trzy razy (aż do roku 2018). Wydaje się, że nie ma lepszej metody badania na-

dziei związanych z wyborem określonego kierunku studiów i konfrontowaniem ich z realiami życia jak właśnie badania longitudinalne, tym bardziej, że zostały one uzupełnione o wywiady z wybranymi absolwentami, pracującymi w różnych placówkach świadczących pomoc w formie terapii zajęciowej. Można jedynie mieć nadzieję, że te badania będą kontynuowane.

Piąty rozdział pracy został poświęcony na zaprezentowanie wyników badań własnych. Rozdział rozpoczyna charakterystyka społeczno-demograficzna badanej próby, której większość stanowią kobiety (87 proc.)³. Dalsza część rozdziału została poświęcona na weryfikację postawionych hipotez badawczych. Co ciekawe, autorka zastosowała dosyć nietypową strukturę pracy. Część teoretyczna zawiera dokładne omówienie czym jest terapia zajęciowa i jaki jest jej status jako nauki i praktyki na świecie i w Polsce. Większość hipotez badawczych nie odnosiła się jednak do treści zawartych w pierwszych rozdziałach książki. Wydawało się jakby większość hipotez powstała *post factum*. Autorka zdecydowała się na ich teoretyczne zakotwiczenie w części empirycznej, tuż przed weryfikacją hipotez badawczych. Badania miały charakter ilościowy i w celu weryfikacji postawionych hipotez posłużono się analizą statystyczną opartą na testach nieparametrycznych.

Z analiz dowiadujemy się, że absolwentów różnicują motywy podjęcia studiów na kierunku terapia zajęciowa. Mieszkańcy dużych miast kierują się motywami autotelicznymi, w których autorka doszukuje się poczucia misyjności – służebności społecznej będącej pokłosiem etosu dawnej inteligencji. Z kolei mieszkańcy wsi i małych miasteczek to osoby kierujące się motywami instrumentalnymi – związanymi z poprawą warunków bytowych. Autorka konkluduje, odwołując się do Piera Bourdieu⁴, że: *różnicuje ich habitus klasowy porządkujący ich procesy poznawcze i determinujący reprodukcję określonych praktyk i postaw* (s. 129). Badania wskazują również, że większość badanych nie miała wcześniej kontaktu z terapią zajęciową, lecz po zakończeniu edukacji zamierza podjąć pracę w zawodzie. Ich zdaniem cechą, która przede wszystkim powinna charakteryzować terapeutę zajęciowego jest umiejętność nawiązywania kontaktu z klientami. W dalszej kolejności: właściwa komunikacja, postępowanie zgodnie z zasadami praktyki skoncentrowanej na osobie (PCP), umiejętność prowadzenia procesu terapii zajęciowej, współpraca w zespole i na samym końcu kreatywność.

³ W tekście wdarł się błąd edycyjny wskazujący na 62 proc., ale z treści wynika, że nie był to błąd zamierzony.

⁴ Rzadkością, choć niezrozumiałym jest fakt, że „ilościowcy” unikają powoływania się przy swoich analizach na Piera Bourdieu, tym bardziej cieszy takie połączenie w omawianej pracy.

Osoby podejmujące pracę terapeuty zajęciowego otrzymują zatrudnienie w różnych placówkach, wśród których wyróżnić można: te związane z rehabilitacją medyczną, społeczną i zawodową. Z danych empirycznych wynika, że terapeuci zatrudnieni z placówek medycznych parają się usprawnianiem i umożliwieniem osobom wykonywanie czynności życia codziennego. Z kolei osoby trudniące się rehabilitacją społeczną i zawodową w swojej pracy koncentrują się na pomocy pacjentom za pomocą tradycyjnych form terapii zajęciowej (arteterapii, socjoterapii, ergoterapii) w wykonywaniu zajęć związanych z czasem wolnym. Wykonywanie pracy w różnych placówkach różnicowało również poziom satysfakcji z wykonywanej pracy. Bardziej z niej zadowolone są te osoby, które pracują w placówkach świadczących pomoc społeczną i zawodową. Osoby pracujące w instytucjach medycznych narzekały (co wynika z wywiadów), że funkcjonować muszą w sztywnej, schematycznej strukturze. Bardzo optymistycznym wnioskiem płynącym z badań jest fakt, że 75 proc. wszystkich przebadanych roczników absolwentów uznało, że studia dobrze przygotowały ich do wykonywania pracy terapeuty zajęciowego. Co więcej, rodzaj placówki, w której wykonywana jest praca nie różnicuje poziomu satysfakcji i umiejętności wdrażania zdobytej na studiach wiedzy.

Kolejną zmienną badaną przez Edytę Janus było ocena prestiżu zawodu terapeuty zajęciowego. Autorka założyła, że osoby, które po ukończeniu studiów nie podjęły pracy w zawodzie wyżej będą oceniać jego prestiż. Hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie. Co więcej, wśród tych, którzy podjęli pracę w zawodzie ocena prestiżu zawodu malała wraz z upływem czasu pracy badanych. W dalszej części publikacji dokonano oceny perspektyw profesjonalizacji zawodu terapeuty. Sprawdzone czy w ocenie badanych istnieją działania, które można by wykonać by wzmocnić ocenę profesjonalizmu zawodu terapeuty zajęciowego. Sprawdzone również czy aktualna sytuacja zawodowa różnicuje opinie badanych. Z przeprowadzonych analiz wynika, że osoby pracujące w zawodzie najczęściej wskazywały działanie polegające na wzmacnianiu autorytetu terapeuty w zespole terapeutycznym. Dla odmiany osoby, które w zawodzie nie pracują najczęściej wskazywały na konieczność podnoszenia kompetencji zawodowych tzw. *starych terapeutów zajęciowych*.

Finalny, szósty rozdział pracy został poświęcony za zaprezentowanie wywiadów swobodnych przeprowadzonych z absolwentami Akademii Wychowani Fizycznego we Wrocławiu i Krakowie. Dotyczyły one opinii na temat podjętej pracy zawodowej. Autorka do opisu posłużyła się wybranymi – prototypowymi wywiadami swobodnymi, które różnicowała placówka

w jakiej osoby badane wykonywały swoje obowiązki zawodowe. W ten sposób czytelnik może zapoznać się z historiami osób zatrudnionych w: Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej, Dziennym Domu Opieki Medycznej, Centrum Rehabilitacji oraz Szpitalu Psychiatrycznym. Trzy z pierwszych prezentowanych przypadków to historie pozytywne. Absolwenci są bardzo zadowoleni z wykonywanej przez siebie pracy. Czują, że zdobyte przez nich wykształcenie jest bardzo pomocne w ich pracy. Oni sami są traktowani jako profesjonalści, którzy dobrze znają się na tym co robią. Czwarta osoba – zatrudniona w szpitalu psychiatrycznym narzeka na skostniałość systemu, w którym terapeuta zajęciowy ma bardzo niską pozycję. Nie daje mu się wykazać i wprowadzić pozytywnych zmian. Czwarta osoba narzeka również na wypalenie i bierność współpracowników zatrudnionych na takim samym stanowisku. Uznała, że zdobyte przez nią w toku studiów kompetencje nie są wykorzystywane. Z deklaracji wynika, że w najbliższym czasie zamierza zmienić pracę.

W podsumowaniu autorka konkluduje, że brakuje w Polsce regulacji wykonywania zawodu terapeuty zajęciowego. Przez co pracę tę wykonują osoby, których wykształcenie i przygotowanie zawodowe nie jest odpowiednie. Taki stan rzeczy wpływa na ogólny negatywny obraz polskiej terapii zajęciowej. Obraz ten ma poprawić wykształcenie nowej grupy specjalistów, którzy dzięki zdobytym kompetencjom i kwalifikacjom przyczynią się do poprawy usług świadczonych przez terapeutów zajęciowych i tym samym wpłyną na lepszy odbiór tej grupy zawodowej. Takie kształcenie właśnie się rozpoczęło i pierwsi *nowi terapeuci zajęciowi* rozpoczęli pracę w zawodzie. Niestety zdarza się, że placówki ich zatrudniające nie nadążają za zmianami. Terapeuci natrafiają na problemy w przekuwaniu zdobytej na studiach wiedzy na praktykę terapeutyczną.

Przedstawiona przeze mnie książka jest niezmiernie ciekawa. Pomimo swojej kompaktowości zawiera szereg cennych informacji. Przede wszystkim przybliży specyfikę pracy terapeuty zajęciowego i kompetencje niezbędne do dobrego funkcjonowania w zawodzie. Nakreśla warunki wykonywania tego zawodu w kraju i za granicą. Przybliży nam grupę osób, które zawód terapeuty wykonują. Informuje nas jakie są oczekiwania studentów kształcących się zawodowo oraz jak te oczekiwania mają się do realiów pracy w zawodzie. Niewątpliwym walorem niniejszej książki jest jej zakotwiczenie na badaniach własnych autorki, która przeprowadziła swoje analizy w oparciu o badania podłużne. Publikacja ta może stać się inspiracją dla szerokiego grona specjalistów. Zarówno praktyków terapii zajęciowej jak i teoretyków. Wydaje się ona ważna dla socjologów pracy, socjologów medycyny, terapeutów,

psychologów, socjologów, gerontologów, fizykoterapeutów czy ludzi podejmujących pracę w placówkach zajmujących się terapią zajęciową stanowiąc źródło cennej wiedzy na jej temat.

Barbara Ober- Domagalska
Uniwersytet Łódzki

SPIS TREŚCI CZASOPISMA „HUMANIZACJA PRACY” ZA ROK 2018

ARTYKUŁY

- Waldemar Bańka, *Marka osobista wartością społeczną menedżera operacyjnego* (2);
- Witold Dobrołowicz, *O umyśle menedżera w świetle nowych testów* (4);
- Lesław H. Haber, *Filie korporacji transnarodowych (KTN) w Polsce. Nowy wymiar kultury organizacyjnej* (1);
- Tomasz Janik, *Kreowanie zaangażowania wolontariuszy – rekomendacje dla liderów* (2)
- Rafał Kania, *Kodeks etyczny jako element kultury organizacyjnej w urzędach gminnej administracji samorządowej* (1);
- Łucja Kaprańska, *Dom, praca, sieć. Portret własny młodych polskich rodzin w świetle blogów parentingowych i rodzinnych* (3);
- Piotr Kępski, *Zarządzanie relacjami z absolwentami jako element marketingu partnerskiego uczelni* (4);
- Anna Knapińska, Monika Joanna Szyszko, *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym wśród młodych naukowców w Polsce* (3);
- Stanisław Kosiński, Krystyna Leśniak-Moczuk, Kamila Warchoń, *Prorodzinne atrybuty telepracy* (2);
- Anna Kotlarska – Michalska, *Przyjazna rodzina w dobie nieprzyjaznej gospodarki* (3);
- Tadeusz Kowalewski, *Przedsiębiorczość studencka wyzwaniem dla uczelni* (2);
- Martyna Krogulec, *Kobiety na polskim rynku pracy- współczesne tendencje* (3);
- Aneta Kuźniarska, *Controlling personalny jako narzędzie wspomagające tworzenie zrównoważonego personelu w organizacji* (4);
- Marzena Mamak-Zdanecka, *Przedsiębiorczość jako rzeczywistość biznesowa firm rodzinnych. Firmy rodzinne w Małopolsce i Toskanii* (3);
- Marta Młokosiewicz, *Budowanie relacji w miejscu pracy jako wyzwanie dla współczesnych organizacji* (4);
- Karolina Mudło - Głagolska, Marta Lewandowska, Elżbieta Kasprzak, *Charakterystyka formalna karier młodych Polaków* (1);
- Agnieszka Polanowska, *Analiza i ocena wykorzystania czynników psychofizjologicznych w organizowaniu pracy* (1);
- Agnieszka Polanowska, *Analiza wybranych ryzyk z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi* (2)

- Joanna Pyrkosz-Pacyna, *Wymagania współczesnej gospodarki a decyzje zawodowe kobiet. Wybrane przyczyny niskiej reprezentacji kobiet w zawodach technicznych* (3);
- Michał Rafalik, Jacek Woźniak, *Postrzeganie uczciwości nowych i tradycyjnych narzędzi selekcyjnych* (4);
- Marcin Ratajczak, *Zakres wiedzy polskich przedsiębiorców agrobiznesu na temat koncepcji CSR (w świetle badań własnych)* (1);
- Olga Rawa-Siarkowska, *Anomia pracownicza w grupach zróżnicowanych pokoleniowo* (4);
- Barbara A. Sypniewska, *Analiza i charakterystyka czynników wpływających na satysfakcję z pracy* (4);
- Agnieszka Szymankowska, *Współczesne wyzwania w zakresie rekrutacji pracowników* (4); Barbara A. Sypniewska, *Adaptacja pracowników w firmach sektora małych i średnich przedsiębiorstw* (1);
- Małgorzata Szyszka, *Kobieta w domu – kobieta w pracy. Znaczenie obu sfer dla pracujących kobiet* (3);
- Bożena Tyran, *Konformizm w negocjacjach płacowych* (1);
- Justyna Wandasiewicz, *Satysfakcja zawodowa a wykorzystywanie aplikacji mobilnych* (3);
- Urszula Zając-Pałdyna, *Skuteczność systemów poleceń w pozyskiwaniu pracowników* (4);
- Bogusława Ziółkowska, Dorota Szmit, *Zarządzanie jakością usług medycznych świadczonych w zamkniętej placówce zdrowia a zaangażowanie personelu pielęgniarskiego* (4);
- Dorota Żuchowska – Skiba, *Ocena satysfakcji z pracy zawodowej osób z niepełnosprawnościami we współczesnej Polsce* (3);

RECENZJE

- Felicjan Bylok, Urszula Swadźba, Danuta Walczak-Duraj, *Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 2017, ss. 273.- recenzent Monika Żak (2);
- Zbigniew Dziubiński, Krzysztof W. Jankowski (red.), *Kultura fizyczna a osobowość*, Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2017, ss. 399 – recenzent Aleksandra Leszczyńska (1);
- Edyta Janus, *Terapeuci zajęciowi w Polsce. Role zawodowe, kształcenie i perspektywy rozwoju zawodu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, ss.192- recenzent Barbara Ober- Domagalska (4);

Bożena Sztumska, Janusz Sztumski, Świat wartości jako trzecie środowisko istnienia człowieka, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2018, ss. 204. - recenzent Łukasz Kutyło (3);

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.

WOLNOŚĆ NAUKOWA
HUMAN RELATIONS
HR
AEH w Warszawie



personel
zarządzanie



INFOR.PL

ASSESSMENT SYSTEMS

hrpolska.
PORTAL BRANŻOWY



NEWSPOINT

Dobrze M!

benefit