

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 9

redakcja
Marek Szajt

Częstochowa 2013

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

Komitetu naukowy

Prof. zw. n.techn. i n.ekonom. dr hab. inż. Stanisław Borkowski

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski

Prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski

Prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki

Prof. zw. dr hab. Arnold Pabian

Prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin

Prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak

Prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska

dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Robert Janik prof. PCz

dr hab. inż. Sebastian Kot prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz

dr hab. Agata Mesjasz – Lech prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska – Grunt prof. PCz

dr hab. Roman Olejnik prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

dr hab. inż. Szymon Salamon prof. PCz

dr hab. inż. Jacek Selejda prof. PCz

dr hab. Eugeniusz Sitek prof. PCz

dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska prof. PCz

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz

dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz

dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz

Sekretarz Zeszytu

dr Agnieszka Strzelecka

Redaktor statystyczny

dr Aneta Włodarczyk

Korekta językowa

Joanna Jasińska

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.zim.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2013



Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, e-mail: wyd.wz@zim.pcz.czyst.pl

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Anna Karczewska Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji	7
Małgorzata Sierpińska Zarządzanie czasem jako umiejętność wpływająca na skuteczność organizacji pracy menadżera	16
Małgorzata Randak-Jezińska Człowiek jako aktywny twórca swojego życia – zarządzanie sobą w czasie	29
Sebastian Skolik Sposoby rozwiązywania konfliktów interpersonalnych w polskiej wersji językowej wikipedii	37
Michał Pietruszewski Kultura organizacyjna a aspiracje pracowników w przedsiębiorstwie	49
Marcin Skoczyła Systemy motywacji pracowników	60
Elżbieta Robak Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze	73
Ewelina Chrapek Zarządzanie talentami jako nowe wyzwanie dla organizacji funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy	84
Agnieszka Kwiatek, Elżbieta Robak Kobiety na stanowiskach kierowniczych - ich role zawodowe a role rodzinne	95
Janusz Kołodziej Postawy światopoglądowe młodzieży studenckiej	106
Nicoletta Baskiewicz Zasoby ludzkie w procesie zarządzania zmianą na przykładzie dobrych praktyk wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych	113
Beata Ślusarczyk, Dorota Szajt Warunki dla rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce w aspekcie edukacyjnym	123
Izabela Leszczyna Procesy oddziaływania projektów unijnych na system edukacyjny w Polsce	131
Małgorzata Ładyga Własny biznes pod skrzydłami anioła	143
Michał Kucharski Sponsoring sportowy jako element zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu przedsiębiorstw	151
Izabela Leszczyna Wartość dla klienta jako skuteczne narzędzie marketingu	161

Od Redakcji

W procesie zarządzania człowiek stanowi o wszystkim. Jego rola jest dostrzegalna od momentu powstania idei, zrodzenia się pomysłu, poprzez jego projekt, produkcję, a na konsumpcji kończąc. W każdym etapie, w każdym elemencie procesu produkcyjnego, działań marketingowych obecny jest człowiek. Jego wkład może mieć formę bezpośrednią – dostrzegalną w produkcie finalnym, ale może mieć również charakter nieucieleśniony czy wręcz wirtualny. Tym bardziej procesy kształtowania człowieka, konsumenta, producenta czy pracownika są przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin nauki – także zarządzania.

Na przedkładany do rąk Czytelnika Zeszyt Naukowy nr 9 składa się szesnaście artykułów zawierających w swej treści tematykę zarządzania zasobami ludzkimi w szerokim rozumieniu tego pojęcia. Prezentowane podejścia obejmują zarówno problematykę zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie przedsiębiorstwa, jak i warunków tworzonych w celu jego rozwoju. Tematem przewodnim większości prac jest człowiek – pracownik, w aspekcie możliwości kształtowania i rozwijania jego zdolności, kreatywności, potencjału.

Nie zapominając o głównym przesłaniu Zeszytów Naukowych, prezentowane treści ujmują procesy zarządzania zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i w ujęciu szerszym. Zamieszczone artykuły obejmują swoją tematyką również problematykę zarządzania różnymi czynnikami na poziomie kraju czy Unii. Dotyczą kształtowania pracowników i konsumentów. Odnoszą się do punktu widzenia załogi i kadry zarządczej. Wskazują na relacje z partnerami, ale i z otoczeniem, którego wpływ/pomoc mogą stanowić o przyszłym sukcesie.

Autorzy mają świadomość, że poruszone zagadnienia nie wyczerpują tematu, a jedynie stanowią głos w dyskusji, do której – na łamach Zeszytów Naukowych, czy innych publikacji – serdecznie zapraszamy. Wartość nauki nie leży w samej możliwości prezentowania poglądów, ale głównie w ich argumentacji, weryfikacji, polemice, a nierzadko w konstruktywnej krytyce. Samo zarządzanie, mimo iż jako dyscyplina nauki dostrzeżone stosunkowo późno, funkcjonowało w formie elementu działalności człowieka właściwie od zawsze. To rozwój nauki, dyskusja nad podstawowymi problemami ekonomicznymi pozwoliły na wyróżnienie tej dyscypliny.

Oddając w ręce Czytelnika niniejszy Zeszyt Naukowy, mamy nadzieję, że treści w nim zawarte skłaniać będą do dalszych badań, a być może zachęcą do dyskusji, na którą zawsze jesteśmy otwarci.

Marek Szajt

WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH NARZĘDZI KOMUNIKACJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI

Anna Karczewska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Globalne zmiany technologiczne i ekonomiczne wpływają na rozwój nowych sposobów i form komunikacji międzyludzkiej, zarówno interpersonalnej, grupowej, jak i organizacyjnej. Specjaliści i badacze zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi powinni być świadomi możliwości, jakie oferuje oraz znaczenia nowych narzędzi komunikacji. Artykuł prezentuje główne narzędzia komunikacji związane z rozwojem Internetu i technologii informacyjnych oraz ich znaczenie w realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach.

Słowa kluczowe: koszty, wynagrodzenia

Wprowadzenie

Współczesne nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) odwołujące się do teorii kapitału ludzkiego postrzega pracowników jako ludzi uczących się, dzielących się wiedzą. Dla efektywnego osiągnięcia celów zarządzania zasobami ludzkimi, nastawionego na nowoczesne rozwiązania i wysoką kreatywność i rozwój pracowników, jednym z najistotniejszych aspektów będzie sprawne zarządzanie procesami komunikacji w przedsiębiorstwie.

Komunikacja jest pojęciem kluczowym także dla innego ważnego aspektu zarządzania przedsiębiorstwem, a mianowicie odpowiedniego zarządzania wiedzą, charakterystycznego dla modelu kapitału ludzkiego ZZL. Jakość procesów komunikacji ma istotne znaczenie dla tworzenia, pozyskiwania, gromadzenia, selekcji i transferu wiedzy w organizacji. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi łączą działania związane z zarządzaniem wiedzą pracowników z realizacją celów strategicznych firmy¹. Pion zarządzania zasobami ludzkimi powinien mieć świadomość zależności między organizacją efektywnego systemu komunikacji w organizacji i tworzeniem odpowiednich warunków pracownikom do szkolenia się, dzielenia wiedzą, doświadczeniem, rozwojem kapitału ludzkiego i konkurencyjnością organizacji jako całości.

¹ A. Słocińska, *The transactional character of knowledge exchange: basic workers' behaviours*, [w:] *Humanization of work and modern tendencies in management*, red. F. Bylok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 224.

W kontekście przedsiębiorstwa kapitał ludzki można postrzegać jako kombinację następujących czynników:

- „cechy wnoszone przez człowieka: inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie;
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, a także zdrowy rozsądek;
- motywacja pracownika do dzielenia się informacjami i wiedzą: duch zespołowy i orientacja na cel”².

Wiele z wymienionych wyżej czynników jest kształtowanych i wspieranych przez efektywną komunikację w organizacji. Świadome kształtowanie procesów komunikacyjnych, wspomaganie ich przez zastosowanie nowoczesnych narzędzi komunikacji, usuwanie barier pojawiających się w trakcie komunikacji w organizacji, jak również zwiększanie świadomości pracowników co do systemu komunikacyjnego funkcjonującego w przedsiębiorstwie wspiera rozwój kapitału ludzkiego i umożliwia osiągnięcie celów nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Zwiększanie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi dzięki wykorzystaniu narzędzi i środków komunikacji w organizacji oznacza skuteczniejsze i szybsze osiągnięcie celów, jakie stawia przed sobą ta dziedzina zarządzania przedsiębiorstwem. Ogólnie – celem ZZL będzie osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa dzięki zatrudnionym w niej pracownikom. Szczegółowo zaś wyróżnić możemy między innymi następujące cele:

- „zapewnienie szeregu usług wspierających cele przedsiębiorstwa,
- pozyskiwanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi (...) przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju,
- stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymywanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami (...), warunków sprzyjających pracy zespołowej, elastyczności,
- pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup interesów, tj. właściciele, agencje rządowe, kadra kierownicza, pracownicy, klienci, dostawcy i ogół klientów (...),
- utrzymanie i polepszanie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników”³.

Dobrze zorganizowany i działający bez barier organizacyjnych czy też ludzkich system komunikacji umożliwia i wspiera realizację powyższych celów zarządzania zasobami ludzkimi.

Narzędzia i sposoby komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi - nowe formy komunikowania

Zarządzając procesami komunikowania interpersonalnego, należy uwzględnić różnorodność typów komunikowania i zmiany technologiczne, które zaszły w ostatnich czasach. Postęp technologiczny umożliwił rozwój nowych form komu-

² *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 44.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19-20.

nikowania interpersonalnego. Przepływ informacji w czterech podstawowych typach komunikowania interpersonalnego charakterystycznych dla mediów interaktywnych przedstawiają wzory opracowane przez J.L. Bordewijka i B. van Kaama. Są to alokucja, konwersacja, konsultacja i rejestracja⁴.

Konsultacja jest to przepływ komunikatów między centrum a odbiorcą, który szuka w centrum potrzebnych informacji. Odbiorca dzięki rozwojowi technologii takich jak Internet może dotrzeć do potrzebnych mu informacji w znacznie szybszym czasie niż dotychczas. Rejestracja polega na przekazywaniu informacji niezbędnych dla centrum przez nadawcę. Centrum może także uzyskać te dane poprzez tworzenie baz danych, zakupy online dokonywane przez użytkowników sieci czy rejestrację rozmów telefonicznych. Osoby postronne, przez brak odpowiednich zabezpieczeń użytkowników w trakcie korzystania z sieci internetowej, mogą pozyskiwać informacje o użytkownikach, takie jak: odwiedzane strony internetowe, płatności w sieci, adresaci e-maili itp.

Alokucja jest jednokierunkowym i niesymetrycznym przepływem informacji, polegającym na przekazywaniu komunikatu z centrum do odbiorców. Przykładem może być audycja radiowa, telewizyjna czy oddziaływanie nowych mediów, które przekazują informacje do wyselekcjonowanych odbiorców.

Konwersacja natomiast jest to proces komunikacji dwustronnej i symetrycznej pomiędzy odbiorcami, pomijający centrum⁵. W społeczeństwie informacyjnym pojawiły się liczne nowe formy komunikowania typu konwersacyjnego. Wymienić tu można np.:

- sieć WWW (ang. *World Wide Web*) – która wykorzystuje hipertekstowe linki (łączniki), w celu dotarcia do informacji z zasobów sieciowych zlokalizowanych na całym świecie;
- pocztę elektroniczną – przesyłane od nadawcy do odbiorcy komunikaty w postaci plików tekstowych, graficznych i innych;
- SMS, MMS – wiadomości tekstowe czy graficzne od nadawcy przesyłane na telefon komórkowy odbiorcy;
- czat (ang. *chat* – pogadać) – wymianę komunikatów między rozmówcami (także między jedną osobą a internautami za pośrednictwem moderatora) poprzez sieć WWW;
- fora dyskusyjne – konwersacja za pośrednictwem strony WWW forum dyskusyjnego, w której może uczestniczyć dowolna liczba nadawców i odbiorców, zazwyczaj na konkretny temat. Wysyłane komunikaty są widoczne dla wszystkich odbiorców;
- IRC (*Internet Relay Chat*) – program umożliwiający komunikację za pomocą sieci WWW między wieloma osobami wymieniającymi informacje na oddzielnych kanałach, na które logują się użytkownicy;

⁴ J.L. Bordewijk, B. van Kaam, *Towards a New Classification of Tele-Information Services*, [w:] „Intermedia” 1986, nr 14, s. 16-21, za: *Spoleczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, red. M. Witkowska, K. Cholawo-Sosnowska, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 109.

⁵ *Spoleczeństwo informacyjne ...*, op. cit., s. 109-111.

- listy dyskusyjne – wymiana informacji poprzez wysyłanie komunikatów na skrzynki pocztowe zarejestrowanych uczestników grup dyskusyjnych;
- komunikatory internetowe – dzięki którym rozmówcy przesyłają między sobą komunikaty ustne bądź pisemne, co jest z reguły nieodpłatne, stanowiąc konkurencję dla telefonii komórkowych;
- wideokonferencje – komunikacja między użytkownikami sieci komputerowej z wykorzystaniem równoczesnego przekazu obrazu i dźwięku na żywo. Są one powszechnie wykorzystywane w biznesie, polityce, edukacji, nauce, ponieważ umożliwiają współuczestniczenie w danym przedsięwzięciu osób przebywających w różnych miejscach na świecie⁶.

Do listy tej dodać można także portale społecznościowe, czyli miejsce komunikacji między zarejestrowanymi użytkownikami za pośrednictwem strony WWW portalu lub aplikacji instalowanych na multimedialnych urządzeniach przenośnych. Oprócz wymiany informacji i utrzymania stałego kontaktu ze znajomymi osobami portale służą budowaniu wizerunku publicznego, nawiązywaniu kontaktów międzyludzkich, w tym biznesowych (profile firm i organizacji). Mogą służyć integracji i wzmocnieniu identyfikacji pracowników z organizacją, gdyż umożliwiają tworzenie grup w oparciu o przynależność do danej firmy czy organizacji. Mogą być źródłem rozlicznych informacji na temat danej osoby także dla osób rekrutujących do pracy, gdyż demaskują wiele, czasem nieświadomie ujawnianych, faktów na temat charakteru, zainteresowań i umiejętności człowieka.

Możliwości Internetu w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Jak widać z wyżej przedstawionego skróconego opisu nowo powstałych form konwersacyjnych, ich podstawą jest globalna sieć Internetu. Jest ona niezwykle bogatym i szybkim źródłem informacji, choć także źródłem nieuporządkowanym, nie zawsze pewnym, wiarygodnym, a przy tym trudnym do kontroli jej zawartości. Najważniejszymi zaletami Internetu są m.in.:

- dostęp do szerokich zasobów informacji oraz aktualności z całego świata;
- najszybszy oraz najtańszy sposób kontaktowania się z innymi użytkownikami Internetu (w tym poczta e-mail);
- możliwość przesyłania plików zakodowanych cyfrowo;
- możliwość dyskusowania na dowolne tematy z innymi użytkownikami;
- prowadzenie konferencji/wideokonferencji z licznymi użytkownikami z różnych miejsc na świecie;
- możliwość zakupów, sprzedaży, promocji i reklamy, dokonywania operacji bankowych z dowolnego miejsca, np. z domu⁷.

Jednakże sieć internetowa ma swoje wady. Jako trzy główne problematyczne strony Internetu, możemy wymienić za R. Nikodemem:

⁶ Ibidem.

⁷ K. Grzenkowicz, *Internetowe abc. Poradnik dla początkujących*, [w:] „Magazyn Internet”, 1999, nr 3, za: *Komunikacja gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 122.

- zagrożenia bezpieczeństwa przesyłanych i zamieszczanych w sieci informacji (obecnie stosowane są takie zabezpieczenia jak szyfrowanie, protokół SSL-*Secure Socket Layer*, protokół SET-*Secure Electronic Transactions* itp.);
- duży szum informacyjny, przekłamania, szereg nieistotnych, niesprawdzonych danych i informacji zamieszczanych w sieci;
- dynamika i ciągłe zmiany, za którymi użytkownicy muszą nadążać; zmiana lokalizacji informacji w sieci⁸.

Popularność i dostęp do Internetu w Polsce stale się zwiększa. Według badań CBOS do korzystania z Internetu przynajmniej raz w tygodniu (np. poczty e-mail, komunikatora internetowego, stron internetowych) w 2011 roku przyznaje się 56% badanych. Dla porównania w roku 2005 było to 28%, a w 2008 – 44% badanych. Spośród użytkowników Internetu 95% korzysta z niego w domu, ponadto 41% - w szkole lub w pracy. 51% użytkowników używa komunikatorów internetowych, 35% prowadzi rozmowy telefoniczne przez Internet, a 24% dokonuje wpisów na forach internetowych czy w grupach dyskusyjnych⁹. Jako medium, jest on niezwykle przydatny, nie tylko dla osób prywatnych, ale i firm. Mogą one promować się w Internecie poprzez tworzenie własnych stron internetowych, umieszczanie reklam, mogą komunikować się z klientami, współpracownikami, konkurencją i całym otoczeniem firmy. Ponadto, w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, mogą także prowadzić rekrutację, w tym wstępną selekcję kandydatów do pracy. Istnieje szereg portali internetowych, na których zarówno poszukujący pracy, jak i oferujący zatrudnienie zamieszczają ogłoszenia i kontaktują się wzajemnie. Obecnie ignorowanie czy marginalizowanie tej formy poszukiwania kandydatów do pracy znacznie ogranicza szanse na znalezienie wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Istotną nową formą pracy i komunikowania pracownika z pracodawcą, którą umożliwił Internet, jest telepraca. Niektóre zasoby ludzkie są najlepiej wykorzystane, kiedy łączy się realizację celów firmy i specyficznych potrzeb pracowników. Osoby opiekujące się dziećmi, niepełnosprawne, mieszkające daleko od miejsca pracy skorzystają na możliwości pracy w miejscu zamieszkania z możliwością komunikacji i wymiany efektów pracy drogą elektroniczną za pośrednictwem Internetu.

Jednak praca zdalna nie dotyczy tylko osób pracujących w domu. Z jej zalet korzystają także osoby dużo podróżujące (menadżerowie, przedstawiciele handlowi). Możliwe jest także łączenie pracy poza biurem i korzystanie z tzw. gorących biur w siedzibie firmy (tzw. *hot desks*), gdzie pracownik może skorzystać ze sprzętu biurowego, Internetu, telefonu itp.¹⁰

Istnieje szereg korzyści i możliwości wykorzystania Internetu konkretnie dla celów zarządzania zasobami ludzkimi. Aby usprawnić odpowiednie kierowanie personelem, w tym procesami komunikacji między pracownikami, powstały systemy

⁸ *Komunikacja gospodarcza ...*, op. cit., red. E. Niedzielska, s. 123.

⁹ *Korzystanie z Internetu*, Komunikat nr 4511, CBOS, sierpień 2011, dostęp: www.cbos.pl (odczyt: 08.02.2013).

¹⁰ *Spoleczeństwo informacyjne ...*, op. cit., red. M. Witkowska, K. Cholań-Sosnowska, s. 162-163.

informacyjne korzystające ze zdobyczy technologii, w tym Internetu – informacyjne systemy płacowe, emerytalne, ubezpieczeniowe itp. Stopniowo zwiększa się stopień wykorzystania zasobów dostępnych w sieci internetowej przez polskie przedsiębiorstwa oraz wykorzystanie jej do wspomagania procesów zarządzania firmą.

Sieć internetową i jej zasoby można wykorzystać na wszystkich etapach zarządzania kadrami, w tym w procesach planowania kadr, formowania i motywowania zespołów pracowniczych oraz kontroli procesu zarządzania kadrami. Szczególnie przy doborze personelu, w którym istotne znaczenie ma odpowiednie wyselekcjonowanie kandydatów, tak aby ich umiejętności i potencjał był zbieżny z wymogami obsadzanego stanowiska oraz kulturą organizacyjną firmy, Internet może być bardzo przydatny. Zarówno w przypadku metody doboru zamkniętego, w którym kandydaci są bierni i nie znają reguł doboru, jak i metody doboru otwartego, którego reguły są znane otoczeniu i jawne, a kandydat jest aktywnym podmiotem procesu, wykorzystanie Internetu skutkuje oszczędnością czasu i kosztów. Wykorzystuje się go w rozpowszechnianiu ofert pracy, przyjmowaniu zgłoszeń kandydatów oraz w ciągu całego dalszego procesu kwalifikacyjnego. Szczególnie przy doborze na zewnętrznym rynku pracy potencjał Internetu jest nieoceniony, gdyż staje się on doskonałym pośrednikiem w wymianie informacji między pracodawcami a poszukującymi pracy oraz biurami pośrednictwa pracy, szkołami zawodowymi, biurami karier na uczelniach itp. Poszukujący pracy mogą szukać ofert zatrudnienia, selekcjonując je według zasięgu terytorialnego (w pobliżu miejsca zamieszkania lub w innych miejscach np. dużych miastach), według wymagań stawianych przez pracodawcę oraz posiadanych kwalifikacji (oferta zgodna z potencjałem pracownika) oraz według oczekiwanych oraz proponowanych zarobków. Efektywność wyżej wymienionego sposobu komunikacji, poszukiwania i wymiany informacji umożliwia dużą oszczędność czasu i kosztów, zarówno po stronie poszukującego, jak i oferującego pracę¹¹.

Najpopularniejszymi źródłami informacji dotyczącej ofert zatrudnienia w sieci internetowej są portale pośrednictwa pracy, katalogi ofert, serwisy informacyjne i platformy dyskusyjne. W katalogach ofert umieszczonych w sieci, które gromadzą informacje umożliwiające nabycie określonych dóbr i usług, można z powodzeniem umieszczać także oferty zatrudnienia. Podobnie na platformach dyskusyjnych można tworzyć grupy tematyczne, w ramach których osoby zainteresowane zatrudnieniem w danym zawodzie mogą wymieniać informacje. Z kolei serwisy informacyjne grupują podmioty gromadzące i udostępniające informacje z różnorodnych dziedzin, np. o tematyce gospodarczej, społecznej, politycznej, kulturalnej. Do serwisów gospodarczych możemy zaliczyć serwisy finansowe, ogólnoekonomiczne i branżowe, natomiast społeczne obejmują tematykę prawniczą, administracyjną i ogólnospołeczną. Odpowiednia znajomość globalnej sieci umożliwia efektywne korzystanie z zasobów internetowych do celów zarówno przedsiębiorstwa, jak i indywidualnych użytkowników. Ponieważ pozyskiwanie wykwalifi-

¹¹ *Internet w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. A. Małachowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 100-103.

fikowanego personelu wymaga użycia podobnych metod jak w przypadku promocji i reklamy firmy, przedsiębiorstwa korzystają z zasad działań marketingowych. Obecnie podstawą obecności firmy w sieci jest posiadanie, zazwyczaj profesjonalnie projektowanej i zarządzanej, strony internetowej. Podobnie jak w przypadku pozyskiwania klientów, strona internetowa służy także przyciąganiu i komunikacji z potencjalnymi pracownikami firmy¹².

Ponadto Internet jest źródłem branżowej, specjalistycznej wiedzy dotyczącej analiz czy prognoz branżowych. Jest także źródłem informacji o firmach, np. poprzez teledadresowe serwisy informacji gospodarczej. Udostępniają one informacje adresowe podmiotów gospodarczych wraz z ich krótką ofertą handlową oraz danymi o ewentualnej możliwości współpracy. Najczęściej dostęp do tego typu baz jest płatny, podobnie jak i umieszczenie danych firmy w bazie¹³.

Podsumowując, umiejętne użytkowanie Internetu, zarówno jako źródła zasobów informacyjnych, jak i pośrednika w komunikacji między pracodawcą, pracownikiem i innymi podmiotami, jest bardzo skutecznym sposobem na zwiększenie efektywności procesów rekrutacyjnych i innych etapów zarządzania zasobami ludzkimi i przedsiębiorstwem.

Nowe technologie komunikacyjne w realizacji zadań ZZL

Rozwój technologiczny ostatnich lat przyczynił się do stopniowego upowszechnienia nowych oprogramowań wspomagających pracę grupową, multimedialnych, zdalnych konferencji czy komputerowych sieci korporacyjnych. Znajomość narzędzi usprawniających komunikację i wymianę informacji i danych między pracownikami jest istotna dla efektywniejszej realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Możliwość wymiany doświadczeń i nieograniczonej barierami przestrzenno-czasowymi współpracy między pracownikami pomaga budować kapitał ludzki organizacji, motywuje do rozwoju potencjału poszczególnych pracowników i całej firmy.

Elektroniczna wymiana danych polegająca na przesyłaniu sieciami telekomunikacyjnymi elektronicznych komunikatów (zawierających dane, transakcje, raporty, plany itp.) między systemami komputerowymi poszczególnych podmiotów (np. najbardziej popularna – poczta elektroniczna) jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych narzędzi nowoczesnej komunikacji. Obecnie trudno utrzymać pozycję firmy na rynku bez korzystania z tak rozpowszechnionej i innowacyjnej formy komunikacji z innymi podmiotami¹⁴.

Kolejnym rozwiązaniem usprawniającym komunikację są sieci korporacyjne, których rozwój umożliwiło i przyspieszyło powstanie sieci Internetu. Usprawniają one komunikację wewnątrzorganizacyjną oraz organizację z otoczeniem. Możemy zatem wyróżnić dwa rodzaje sieci korporacyjnej: intranet (połączenie sieciowe podmiotów wewnątrz organizacji, niezależne od Internetu) i ekstranet (połączenie

¹² Ibidem, s. 104-105.

¹³ Ibidem.

¹⁴ *Komunikacja gospodarcza ...*, op. cit., red. E. Niedzielska, s. 163-165.

sieciowe obejmujące większy obszar geograficzny)¹⁵. Obie umożliwiają gromadzenie i udostępnianie wiedzy i doświadczeń pracowników, wymianę informacji bez barier ograniczających tradycyjne formy komunikacji oraz wspomagają rozwój kapitału ludzkiego.

Nowe technologie multimedialne (oprogramowania, aplikacje itp.) i oprogramowania usprawniające pracę grupową tworzą dalsze udogodnienia dla realizacji zadań ZZL oraz funkcjonowania całej organizacji. Multimedia mogą pełnić funkcję informacyjną, komunikacyjną, prezentacyjną, edukacyjną, czy wirtualizacyjną. Komunikacja może przybierać formę m.in. hbbgvideo poczty, wideokonferencji, pracy grupowej czy telepracy.

Odpowiednie wykorzystanie tych narzędzi do realizacji celów ZZL jest już nie tyle możliwością, co koniecznością w nowej, zmieniającej się rzeczywistości społecznej i ekonomicznej.

Podsumowanie

Specjaliści zarządzający procesami komunikowania interpersonalnego powinni uwzględnić różnorodność typów komunikowania i zmiany technologiczne, które zaszły w ostatnich latach. Postęp technologiczny umożliwi rozwój nowych form komunikowania, zarówno interpersonalnego, jak i grupowego, organizacyjnego czy międzyorganizacyjnego.

Ogólnym celem ZZL jest osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa dzięki zatrudnionym w niej pracownikom, stwarzając im warunki do rozwoju ich osobistego potencjału. Wykorzystanie w organizacji takich narzędzi i środków komunikacji jak Internet, elektroniczna wymiana danych, sieci korporacyjne czy nowe technologie i oprogramowanie multimedialne oznacza skuteczniejsze i szybsze osiągnięcie celów, jakie stawia przed sobą zarządzanie zasobami ludzkimi.

Świadomie kształtując procesy komunikacyjne, wspomagając je poprzez nowoczesne narzędzia komunikacji, usuwając bariery pojawiające się w trakcie komunikacji w organizacji, zwiększając świadomość pracowników co do systemu komunikacyjnego funkcjonującego w przedsiębiorstwie, wspieramy rozwój kapitału ludzkiego i umożliwiamy osiągnięcie celów nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

1. Armstrong M. , *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
2. *Internet w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. A. Małachowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
3. *Komunikacja gospodarcza*, red. E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
4. *Korzystanie z Internetu*, Komunikat nr 4511, CBOS, sierpień 201, dostęp: www.cbos.pl

¹⁵ Ibidem.

5. Słocińska A., *The transactional character of knowledge exchange: basic workers' behaviours*, [w:] *Humanization of work and modern tendencies in management*, red. F. Bylok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
6. *Spoleczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, red. M. Witkowska, K. Cholawo-Sosnowska, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
7. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

USING MODERN TOOLS OF COMMUNICATION FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

Summary: Global technological and economical changes influenced the ways and forms of human communication, both interpersonal, group as well as organizational ones. The specialists occupied with Human Resources Management should be aware of the possibilities and significance of the new communication tools and ways of communication. The article presents main tools of communication connected with the development of the Internet and computing technologies and its importance to reaching the goals of Human Resources Management in present times.

Keywords: communication, tools, Internet, Human Resources Management

ZARZĄDZANIE CZASEM JAKO UMIEJĘTNOŚĆ WPŁYWAJĄCA NA SKUTECZNOŚĆ ORGANIZACJI PRACY MENADŻERA

Małgorzata Sierpińska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Celem pracy jest zwrócenie uwagi na problem efektywnego gospodarowania czasem przez menadżera, którego dobre zarządzanie czasem własnym, przekłada się na lepszą organizację pracy, co przyczynia się w efekcie do rozwoju zarówno samego menadżera, jak i organizacji, którą kieruje.

Słowa kluczowe: zarządzanie czasem, techniki gospodarowania czasem, organizacja pracy menadżera, planowanie, ustalanie priorytetów, delegowanie, złodzieje czasu

Wprowadzenie

Zarządzanie czasem pracy wiąże się z występowaniem stresu u menadżera. Nieustanne zaangażowanie w pracę i wynikająca z tego ciągła presja czasu jest dużym obciążeniem fizycznym i psychicznym. Faktem oczywistym jest, że warunki pracy menadżera są same w sobie wystarczająco trudne. Pogłębić je może niewłaściwa organizacja pracy, która często wiąże się z brakiem umiejętności gospodarowania czasem pracy. Problemem staje się także zarządzanie czasem, aby go „nie brakowało”. Od menadżera oczekuje się, aby posiadający do dyspozycji czas wykorzystywał w sposób jak najbardziej optymalny. Brak umiejętności właściwej organizacji pracy może powodować u niego znudzenie lub nadmierne przeciążenie i deficyt czasu. Niewłaściwa organizacja aktywności oraz odpoczynku, nieumiejętne wykorzystanie czasu adekwatnie do potrzeb i możliwości są stratami nie do odrobienia. Oczywistym staje się stwierdzenie, że raz straconego czasu nie można przywrócić. Jak zatem organizować czas pracy, aby z jednej strony wszystkie zadania zostały wykonane, a z drugiej, aby nie dopuścić do wystąpienia reakcji stresowych?

Zarządzanie czasem – pojęcie, uwarunkowania i korzyści

Gospodarowanie czasem jest procesem ściśle związanym z podstawowymi uwarunkowaniami egzystencji ludzkiej. Czas, jaki mamy do zagospodarowania, jest w miarę stały dla wszystkich. Niestety nie możemy go zwielokrotnić, cofnąć czy składować. Nie można go też niczym zastąpić. Oczywistym zatem jest fakt, że czas jest naszym najcenniejszym dobrem. Odbiciem tego stwierdzenia jest powiedzenie „czas to pieniądz”, co oznacza, że czas ma dla człowieka określoną wartość. Traktując to powiedzenie dosłownie, możemy wykorzystać czas do zarabiania pieniędzy, ale możemy również wykorzystać go do zdobycia innych ważnych dla

nas wartości, takich jak: pomoc innym, spotkania z innymi, podróżowanie czy uczenie się. Dlatego największym problemem ludzi jest marnowanie czasu i brak umiejętności gospodarowania czasem.

Biologicznie człowiek nie jest najlepiej przystosowany do gospodarowania czasem. W odizolowanym, zaciemnionym pomieszczeniu, w którym nie można korzystać z podstawowych zmysłów, człowiek szybko traci świadomość upływu czasu. Znudzenie powoduje, że człowiek ma wrażenie wydłużającego się czasu, natomiast podniecenie i zbliżające się terminy, pozornie skracają czas. Paradoksalnie – w warunkach dużego bezrobocia i perspektywy epoki wolnego czasu, wielu kierowników nadal pracuje przez wiele godzin, ponosząc tego konsekwencje w bezlitosnej walce o „wykonanie zadań”. Stąd też właściwe gospodarowanie czasem, jest tak istotną kwestią, i to zarówno dla każdego człowieka, jak i kadry kierowniczej, gdyż w pełni pozwala wykorzystać czas przeznaczony na karierę zawodową oraz życie prywatne.

Przeciążenie w pracy kierownika jest spowodowane wzajemnym krzyżowaniem się różnorodnych zadań. Wiele spraw musi być załatwionych równocześnie. Skutkiem tego priorytety są ustalane niewłaściwie, zadania drugorzędne nie są delegowane, a postępowanie menadżera jest determinowane przez potrzebę chwili. Uwaga natomiast jest odrywana od rzeczy ważnych na korzyść mało istotnych¹⁶. Trafnie oddają tę sytuację słowa Goethego: „Rzeczy, które liczą się najbardziej, nie mogą pozostawać na łasce rzeczy, które liczą się najmniej”. C. Hannaway i G. Hunt, powołując się na wyniki badań, podkreślają, że 50% czasu pracy menadżerów jest marnowane na zajęcia nieprzynoszące znaczących rezultatów¹⁷. Na skuteczność i sprawność menadżera wpływają umiejętności wykorzystania kompetencji interpersonalnych i konceptualnych w doborze i stosowaniu umiejętności technicznych. Jak zauważa S. Smoleński, menadżer powinien zatem:

- posiadać odpowiednią wiedzę, którą trzeba wciąż rozwijać,
- legitymować się doświadczeniem z różnych sytuacji i warunków w zarządzaniu zasobami w organizacji,
- cechować się myśleniem nastawionym na skuteczność i sprawność.

Wśród umiejętności menadżera, takich jak:

- umiejętność marketingowego myślenia,
- umiejętność zarządzania w organizacji zasobami ludzkimi i personelem,
- umiejętność menadżerskiego zarządzania kosztami,
- umiejętność menadżerskiego zarządzania finansami w zarządzanej wewnętrznie jednostce organizacyjnej i rozumienia związku kosztów z finansami i sprzedażą,

S. Smoleński wyróżnia również:

- umiejętność planowania i organizacji pracy własnej, jak również planowania i organizacji pracy zarządzanego zespołu, jako istotną umiejętność zarządzania¹⁸.

¹⁶ L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 14.

¹⁷ C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menadżerskie*, Wydawnictwo Kopia, Warszawa 1994, s. 16.

¹⁸ S. Smoleński, *Menadżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997, s. 164.

Ten aspekt zarządzania określany jest w literaturze, jako „zarządzanie czasem”. Zarządzanie czasem to „świadome planowanie i sterowanie własnym życiem, dzięki któremu bezładny styl pracy przemieniać można w planowe, systematyczne wykonywanie zadań, zmierzające do osiągnięcia sukcesu”¹⁹. Według L.J. Seiwerta zarządzanie czasem jest to „konsekwentne i zorientowane na cel stosowanie w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystany sensownie i optymalnie”²⁰. Reakcje ludzi na niewłaściwe wykorzystanie czasu są zawsze negatywne i mają stresogenny wpływ na psychikę. Mogą one być związane z nadmiarem bądź niedoborem czasu. Osoby mające nadmiar czasu nudzą się, przeżywają nastroje depresyjne, nie odczuwają sensu życia. Natomiast osoby nadmiernie przeciążone, miewają stany permanentnego stresu, poczucia zmęczenia, niepokoju, przeżywają konflikty między pracą zawodową a życiem osobistym²¹. Co ciekawe, włożony wysiłek nie zawsze daje pozytywny rezultat. Dzieje się tak dlatego, gdyż wyścig z czasem jest często przeciwieństwem oczekiwań człowieka. Dezorganizacja i nieefektywne wykorzystanie czasu powoduje, że mimo wysiłku rezultaty bywają opłakane²². Wiele osób ciężko pracuje, ale niewiele zauważa, że efektywna praca jest tożsama z optymalnym gospodarowaniem czasem. Zatem uświadomienie sobie ważności czasu, jest początkiem efektywnego gospodarowania nim. D. Goleman podkreśla wagę tzw. świadomości emocjonalnej, która składa się na kompetencję zwaną samoświadomością. Samoświadomość określa wiedzę o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i intuicyjnych ocenach, pozwalając na wybór wartości i celów, którymi należy się kierować. Dzięki takiej umiejętności człowiek może zorientować się, czy własne zdrowie, praca i sprawy rodzinne są w stanie równowagi. Dzięki niej potrafi zdolność do pracy łączyć twórczo z osobistymi wartościami i celami²³. Uzmysłwienie sobie własnych możliwości z pewnością przekłada się na uzyskiwanie lepszych wyników w życiu osobistym i zawodowym. Nie ulega wątpliwości fakt, że człowiek potrafiący zarządzać skutecznie własnym czasem czuje się panem swojego czasu. Ma świadomość możliwości zwiększania swojej skuteczności przez wykorzystanie własnego potencjału²⁴. D. Fontana zauważa, że korzyści związane z umiejętnym gospodarowaniem czasem są oczywiste i wymienia najważniejsze z nich:

- zwiększona efektywność,
- zwiększona produktywność,
- większa ilość czasu dla siebie (rozrywka, hobby itp.),
- większa satysfakcja z wykonywanej pracy (każdy lubi pracować tak długo, dopóki praca go nie przerasta),

¹⁹ J. Kardas, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 516.

²⁰ L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 14.

²¹ J.E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007, s. 97.

²² D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 12.

²³ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 86-89.

²⁴ M. Randak-Jeziarska, *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w]: „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, red. nauk. P. Pachura, nr 2 (2011), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.

- mniejszy stres,
- większa ilość czasu na „wyłączenie się” po godzinach pracy (po wykonaniu całej pracy; nasz umysł łatwiej relaksuje się w ciągu nocy),
- łatwiejsze (z wyprzedzeniem) zaplanowanie długoterminowych zadań, (bez targających, wewnętrznych emocji; człowiek ma więcej swobody, aby wybiec myślami w przyszłość),
- większa kreatywność (człowiek jest najbardziej twórczy wtedy, gdy w wolnych chwilach może pogрузić się w marzeniach)²⁵.

Z. Seiwert wymienia dodatkowo jeszcze następujące korzyści:

- realizacja tych samych zadań mniejszym wysiłkiem,
- lepsza organizacja własnej pracy,
- większa motywacja,
- czas na realizację zadań „wyższego” rzędu,
- mniejsza presja w pracy i nacisk na wydajność,
- mniejsza ilość popełnianych błędów,
- szybsze osiągnięcie celów zawodowych i prywatnych²⁶.

Gdyby chciał jednym zdaniem określić korzyści z gospodarowania czasem, należałoby powiedzieć, że D. Fontana, że pozwala ono na:

- efektywne funkcjonowanie przez całe życie,
- ochronę przed największym wrogiem w naszej pracy, tzn. przed wypaleniem się naszych wewnętrznych zasobów.

Jak zauważa D. Fontana, dobrzy menadżerowie czasu zawdzięczają swój sukces po części cechom dziedzicznym. Jednak to dobrze ukierunkowane nauczanie pewnych form zachowania decyduje, czy te cechy są odpowiednio rozwijane, czy też nie²⁷. We współczesnych systemach edukacyjnych młodzi ludzie nabywają tylko niewielką część doświadczeń. W przeważającej większości szkół nie było i nie ma odpowiednich programów nauczania, które pozwoliłyby wykształcić w uczniach umiejętność uczenia się. A zdaniem D. Fontany byłby to dobry początek do zainicjowania nauki gospodarowania czasem. W efekcie wiele osób nie uświadamia sobie korzyści płynących z posiadania takich umiejętności. Niezwykle ważne w prawidłowym gospodarowaniu czasem jest prawidłowe nastawienie w postaci pozytywnego myślenia. Zatem: prawidłowa motywacja + prawidłowe nastawienie + stosowanie prawidłowych technik = dobre gospodarowanie czasem²⁸.

Proces zarządzania czasem własnym i zawodowym.

Techniki pozwalające na lepsze gospodarowanie czasem

Pokonywanie codziennych zadań i problemów można sobie wyobrazić jako rozmaite działania wzajemnie ze sobą powiązane i przebiegające w określonej kolejności. Proces ten L. Seiwert opisuje za pomocą kręgu reguł, które określają związki między kolejnymi jego etapami. Ilustruje to rysunek 1.

²⁵ Ibidem, s. 14-15.

²⁶ L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 17.

²⁷ D. Fontana, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 22-23.

²⁸ Ibidem, s. 19-25.



Rys. 1. Etapy procesu zarządzania czasem

Źródło: Opracowane na podstawie: L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 41

W obrębie „kręgu zewnętrznego” wyróżnia się pięć kolejnych funkcji:

- I. Ustalanie celu. Analiza i formułowanie osobistych celów.
- II. Planowanie. Stworzenie planu oraz działań alternatywnych dla wszystkich wykonywanych czynności.
- III. Podejmowanie decyzji. Podjęcie decyzji o sposobie realizacji zadań.
- IV. Realizacja i organizacja. Harmonogram dnia i organizacja kolejnych etapów pracy nad wykonaniem powierzonych zadań.
- V. Kontrola. Wiąże się z kontrolowaniem siebie samego i osiągniętych wyników (ewentualna korekta celu).

W obrębie „kręgu wewnętrznego” wyróżniono funkcję uzupełniającą:

- VI. Informacja i komunikacja.

Wokół informacji i komunikacji „obracają się” pozostałe funkcje, ponieważ komunikacja jako wymiana informacji jest nieodzowna w trakcie całego procesu zarządzania czasem²⁹.

Zdaniem L. Seiwerta w rzeczywistości poszczególne elementy nie następują po sobie w tak uproszczonej formie, jak to zostało przedstawione w zaprezentowanym powyżej modelu, lecz są ze sobą wielokrotnie powiązane.

²⁹ L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 40.

❖ W I ETAPIE, USTALANIA CELÓW, wykorzystuje się następujące techniki:

- A. Określanie celu.
- B. Analiza sytuacji przy wykorzystaniu strategii zorientowanych na cel i najkorzystniejszych metod.
- C. Formułowanie celu.

Ad. A. Aby określić cel, należy:

- Zadać sobie następujące pytania: Jakie cele chce się osiągnąć? Czy cele te nie kolidują ze sobą?
- Ustalić cele krok po kroku.
- Określić życiowe cele wg etapów: [1] opracowanie pożądanej wizji życia, [2] czasowe zróżnicowanie celów i pragnień, [3] określenie pożadanego modelu kariery zawodowej, [4] sporządzanie rejestru celów.
- Zapisać cele w myśl zasady: „ważne, bo zapisane”.

Ad. B. Należy przeprowadzić analizę sytuacji osobistej i zawodowej.

Ad. C. Na tym etapie określania celu należy konkretnie go sformułować, tj. ustalić ścisły termin jego realizacji, oraz zdefiniować oczekiwany rezultat własnych działań.

Etap I prowadzi do następujących wyników:

- ✓ Motywowania, likwidowania słabych stron.
- ✓ Rozpoznawania korzyści.
- ✓ Koncentracji sił na tzw. „wąskich gardłach”.
- ✓ Ustalenia terminów i następnych kroków³⁰.

❖ W II ETAPIE, PLANOWANIA, wykorzystuje się następujące techniki:

- A. Plany roczne, miesięczne, tygodniowe.
- B. Zasady zarządzania czasem.
- C. Metodę ALPEN.
- D. Prace z terminarzem.

Ad. A. Planując, należy uwzględnić: priorytety, terminy, rezerwę czasu, wydajność, delegowanie zadań. Zyskuje się określenie celów krótko- i długoterminowych (plany roczne, miesięczne, tygodniowe), orientację we wszystkich działaniach, oszczędzanie czasu na rzeczy ważne.

Ad. B. Istnieją zasady i reguły zarządzania czasem:

- Planować należy wg reguły 60:40. Około 60% czasu przeznaczać na czynności zaplanowane, 20% - na czynności nieoczekiwane, (jest to podstawowa reguła planowania czasu)³¹.
- Arkusze czynności i czasu ich trwania (zapisywanie w arkuszu).

Ad. C. Metoda ALPEN, składa się z 5 etapów:

³⁰ Ibidem, s. 42.

³¹ L.J. Seiwert, *Jak organizować czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 23-24.

- Zestawienia zadań, z wykorzystaniem przykładowych skrótów, np.: O- omówienia, D- delegowanie, K- kontrola, W- wyjazd służbowy, czy T- telefon, w odpowiednich rubrykach planu dziennego.
- Oceny czasu trwania czynności.
- Rezerwy czasu na sprawy nieprzewidziane, zgodnie z wcześniej opisaną regułą 60:40.
- Ustalanie priorytetów, skracanie i delegowanie. Porządkowanie zadań, wyznaczanie priorytetów wg analizy A, B, C.
- Kontrola realizacji zadań.

Zaprezentowana powyżej metoda jest stosunkowo łatwa i wymaga poświęcenia na planowanie przeciętnie nie więcej niż 10 do 20 minut dziennie. Przynosi ona zwiłokrotniony zysk, który sięga nawet do 20% czasu każdego dnia³².

Ad. D. Jak podkreślają D. Steward oraz L. Seiwert, z punktu widzenia technik planowania czasu należy stosować prace z terminarzem (z mapami i rozkładami jazdy lub lotów).

Prowadzenie terminarzy poprawia jakość oraz efektywność pracy i jest jednym z najważniejszych narzędzi osobistego zarządzania czasem. Seiwert uważa, że plan sformułowany na piśmie daje psychologiczny efekt „samomotywacji” do pracy, nie mówiąc już o tym, że odciąża pamięć³³.

Etap II prowadzi do następujących wyników:

- ✓ Przygotowania do urzeczywistnienia celów.
- ✓ Optymalnego podziału i wykorzystania czasu pozostającego do dyspozycji.
- ✓ Redukcji czasu poświęcanego na realizację kolejnych czynności.

❖ W III ETAPIE, PODEJMOWANIA DECYZJI, wykorzystuje się następujące techniki:

- A. Ustalanie priorytetów.
- B. Zasada Pareto (reguła 80:20).
- C. Metoda ABC.
- D. Zasada Eisenhowera.
- E. Delegowanie.

Ad. A. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu czasem, oznacza wybór rodzaju i objętości zadań, które należy załatwić w pierwszej kolejności, czyli ustalanie tzw. priorytetów.

Ad. B. Zasada (80:20), sformułowana przez V. Pareto, która mówi, że jeżeli rozpatruje się wszystkie zadania pod względem ich efektywności, to 80% wyników jest osiągnięta przy wykorzystaniu tylko 20% czasu, podczas gdy pozostałe 20% wyników, są rezultatem 80% poświęconego czasu. W przypadku pracy menadżera:

- W ciągu 20% czasu zużytego na działanie osiąga się 80% wyników.
- W przeciwieństwie do tego – pozostałe 80% zużytego czasu przynosi tylko 20% wydajności.

³² L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 107-108.

³³ L.J. Seiwert, *Jak organizować ...*, op. cit., s. 19.

Należy zatem rozpoczynać od „niewielu zasadniczych” problemów, a dopiero następnie przechodzić do załatwiania „wielu mało istotnych”³⁴.

Ad. C. Metoda ta mówi, że należy ustalać priorytety wg Zasady ABC:

- A – zadanie o najwyższym priorytecie, które jest najważniejsze i najbardziej złożone,
- B – zadanie o nieco mniejszym priorytecie, czyli mniej ważne i mniej złożone,
- C – zadanie o najmniejszym priorytecie łatwe do wykonania i banalne.

Ad. D. Wskazania te wykorzystuje się w analizie według Zasady Eisenhowera. Mówi ona, że: zamiast wykorzystywać czas i energię na rzeczywiście ważne sprawy jesteśmy często absorbowani przez czynności pilne, ale mniej ważne. Priorytet ustalany jest według kryteriów pilności i ważności. Zadania można zatem podzielić na:

- Zadania pilne i ważne, które trzeba wykonać natychmiast i osobiście.
- Zadania pilne i mniej ważne, które powinny zostać delegowane.
- Zadania mniej pilne i ważne, należy wyznaczyć termin ich wykonania.
- Zadania mniej pilne i mniej ważne, których powinno się unikać (kategoria K, czyli koszt)³⁵.

Ad. E. Technika dotycząca zasad delegowania, zdaniem P.F. Druckera, wiąże się z podstawowym pytaniem menadżera: które czynności mogłyby zostać równie dobrze lub nawet lepiej wykonane przez kogoś innego? Jedynym sposobem, by skoncentrować się na tym, co ważne jest zmuszenie innych ludzi do zrobienia wszystkiego, czego menadżer nie musi robić osobiście³⁶. Zdaniem Seiwerta jednocześnie ze zleceniem zadania powinny zostać przekazane na niego także niezbędne kompetencje i odpowiedzialność merytoryczna.

Etap III prowadzi do następujących wyników:

- ✓ Skutecznych harmonogramów dnia.
- ✓ Załatwiania spraw istotnych przed błahymi.
- ✓ Uporządkowania zadań według ich ważności.
- ✓ Pokonania tyranii spraw niecierpiących zwłoki.
- ✓ Produktywnej pracy.
- ✓ Pozytywnego wpływu na pracowników.

❖ W IV ETAPIE, REALIZACJI I ORGANIZACJI, wykorzystuje się następujące techniki:

- A. Harmonogram dnia.
- B. Krzywa wydajności (naturalny rytm dnia).
- C. Biorytmy.
- D. Rozwój osobisty.
- E. Ramowy Plan Dnia.

³⁴ Por.: L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 131-150; L.J. Seiwert, *Jak organizować ...*, op. cit., s. 15.

³⁵ L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 138-140.

³⁶ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2000, s. 309.

Ad. A. Ustalając harmonogram dnia, należy stosować organizacyjne zasady kształtowania przebiegu dnia. Zasady te dotyczą początku dnia, przebiegu dnia i końca dnia.

Ad. B. Krzywa wydajności dnia wiąże się z naturalnym rytmem dnia. Różni ludzie posiadają różną sprawność psychofizyczną. Istnieją ludzie określani przez naukowców jako ludzie o wczesnym rytmie tzw. „ranne ptaszki” drudzy są osobami o późnym rytmie, dochodzą do formy przed południem i pracują nawet do późna w nocy, tzw. „nocne marki”. Jednak rzeczą wspólną dla wszystkich ludzi są rytmiczne wahania sprawności.

Ad. C. Seiwert proponuje zarządzanie za pomocą biorytmów, wychodząc z założenia, że nauka o biorytmie upatruje fizycznej, duchowej i umysłowej sprawności każdego człowieka w podleganiu rytmicznym wahaniom, które można obliczyć.

Ad. D. Osobisty styl pracy jest ważnym elementem wpływającym na dzienne obciążenie pracą. Oznacza on sposób pracy, który jest wyznaczany przez cechy charakteru, skłonności i zwyczaje.

Ad. E. Ramowy Plan Dnia jest ćwiczeniem, które pozwala sformułować modelowy plan dnia na podstawie przedstawionych w tym rozdziale zasad i metod organizacji. Jest to orientacyjny wzór do indywidualnej organizacji i planowania czasu.

Etap IV prowadzi do następujących wyników:

- ✓ Wykorzystania wiedzy o zarządzaniu czasem.
- ✓ Koncentrowaniu się na sprawach istotnych.
- ✓ Wykorzystaniu czasu szczytowej wydajności.
- ✓ Uwzględnianiu okresowych wahań formy.
- ✓ Rozwoju własnego stylu pracy.
- ❖ W V ETAPIE, KONTROLI, wykorzystuje się następujące techniki:
 - Kontrola realizacji zadań.
 - Kontrola wyników.
 - Przegląd dnia (samokontrola).

Etap V prowadzi do następujących wyników:

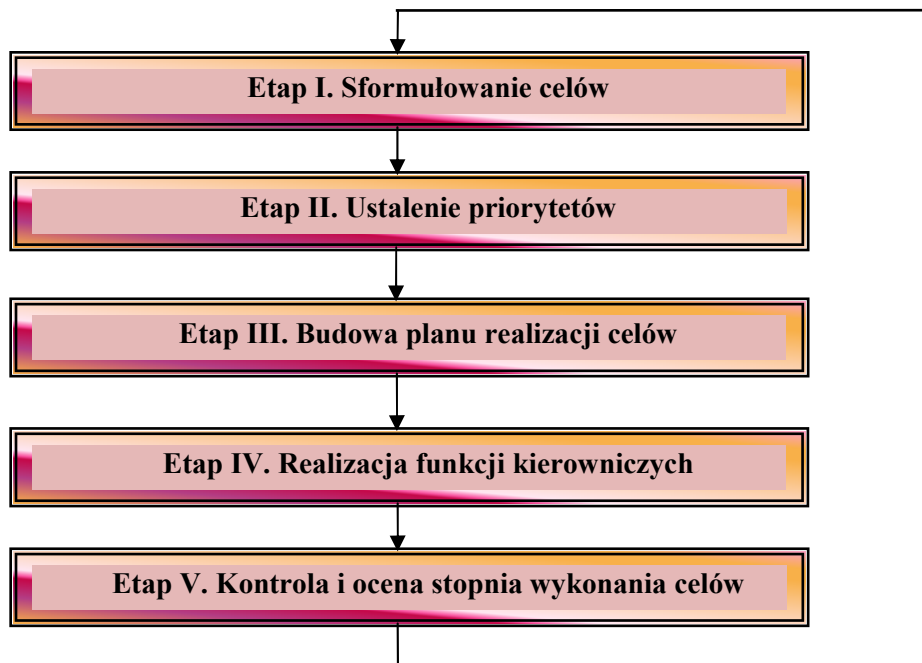
- ✓ Upewnienia się, co do wydajności.
- ✓ Pozytywnego nastawienia do życia.
- ❖ W VI ETAPIE, INFORMACJI I KOMUNIKACJI, wykorzystuje się następujące techniki:
 - Racjonalnego czytania.
 - Racjonalnego przeprowadzania posiedzeń.
 - Racjonalnego prowadzenia spotkań dwustronnych.
 - Racjonalnego telefonowania.
 - Racjonalnego korespondowania.
 - Listów kontrolnych i gotowych formularzy.

Etap VI prowadzi to do następujących wyników:

- ✓ Szybszego czytania.
- ✓ Lepszej organizacji konferencji.
- ✓ Ustalenia godzin spotkań.
- ✓ Ochrony przed zakłóceniami.

- ✓ Mniejszych przerw w pracy.
- ✓ Ograniczenia dokumentów.

Zarządzanie czasem to umiejętność wykorzystywania w każdej chwili własnych kompetencji i możliwości. Jednak w przedsiębiorstwie cele osobiste muszą być powiązane z celami zawodowymi. J. Kardas wyróżnia wzajemnie ze sobą powiązane etapy postępowania w procesie zarządzania, które przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Proces zarządzania czasem w przedsiębiorstwie

Źródło: J. Kardas, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Diffin, Warszawa 2008, s. 522

Etap I polega na sformułowaniu celów zawodowych i osobistych poprzez:

- wytyczenie celów realnych i możliwych do wykonania,
- postawienie celów konkretnych, jasnych, wymiernych,
- formułowanie celów w sensie pozytywnym,
- zharmonizowanie celów zawodowych i osobistych,
- dokonanie podziału na cele długo-, średnio- i krótkoterminowe.

Etap II wiąże się z ustaleniem priorytetów zadań. Może on przebiegać według zasady ABC, z uwzględnieniem ich ważności i pilności. Ważnym jest, aby unikać opracowania zbyt wielu wykazów zadań priorytetowych i nieustannych zmian priorytetów.

Etap III, czyli budowanie planu realizacji celów, polega na:

- sporządzaniu planów dziennych, tygodniowych, miesięcznych, rocznych,
- określeniu metod, terminów realizacji poszczególnych celów, jak również osób współuczestniczących w ich wykonaniu,
- określeniu potencjalnych zagrożeń oraz szans realizacji celów,
- zaplanowaniu rezerwowego czasu na różne nieprzewidziane sytuacje.

Etap IV to realizacja funkcji kierowniczych, polega na:

- rozróżnieniu czynności rutynowych oraz kontrolnych,
- uwzględnieniu w planach dziennego przebiegu własnej wydajności psychofizycznej, jak również skorelowaniu jej z istotnością wykonywanej czynności,
- dokonywaniu aktualizacji oraz niezbędnych korekt w planach realizacji celów,
- wykonywaniu w pierwszej kolejności najważniejszych spraw,
- koncentrowaniu się w danym odcinku czasu tylko na jednej czynności,
- delegowaniu uprawnień podwładnym,
- wyznaczeniu przerw w pracy oraz czasu na działalność koncepcyjną.

Ostatni V etap to kontrola i ocena stopnia wykonywania celów, polega na:

- okresowej rejestracji wykorzystanego czasu pracy,
- krytycznej analizie czasu poświęconego na wykonanie czynności,
- wprowadzaniu środków zaradczych oraz ewentualnych korekt do celów wcześniej przyjętych³⁷.

Błędy i nieprawidłowości w zarządzaniu czasem

Niesprawności w gospodarowaniu czasem niosą ze sobą wiele negatywnych następstw. Zła organizacja pracy powoduje stagnację rozwoju zawodowego pracownika i przedsiębiorstwa. Prawidłowe wykorzystanie czasu świadczy o poziomie instytucji i jej kulturze. Jeżeli chodzi o zarządzanie czasem menadżerów, można wskazać bardzo wiele błędów. M. Hinzberg w Kanadzie i W. Kieżun w Polsce przeprowadzili badania zarządzania czasem, z których wynika, że:

- Menadżerowie pracują zbyt długo (długość dnia pracy od 8,48 do 14,48 godzin dziennie zamiast 8-9 godzin).
- Menadżerowie wykonują od 43 do 583 różnych czynności dziennie, zamiast 10-15. Skutkiem takiego błędnego zarządzania czasem jest brak koncentracji i spontaniczna skłonność do przepracowywania się.
- Menadżerowie wolą spontaniczność i akcyjność działania zamiast zajmowania się poważnymi i zaplanowanymi działaniami.
- Zaobserwowano też bardzo niski stopień świadomego planowania pracy przez menadżerów, czego wynikiem jest realizacja zaledwie 20% zaplanowanych czynności (powinno być 60-70%). Menadżerowie często też ulegają naciskom zewnętrznym, co pogarsza efektywność ich pracy.
- Menadżerowie przyswajają zbyt wiele nieistotnych informacji, które nie są wcześniej odpowiednio selekcjonowane.
- Zbyt mało rutynowych zadań jest delegowanych do pracowników niższego szczebla, co prowadzi do przepracowania i często frustracji.
- Nakłady czasu przeznaczone na samokształcenie wynoszą jedynie 2-4%.
- Menadżerowie poświęcają na zebrania i narady aż 20-60% swojego czasu.

³⁷ K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 273.

Z przeprowadzonych badań wynika niestety, że czas pracy menadżerów i dyrektorów jest źle wykorzystywany, jego większość ulega zmarnowaniu na czynności jałowe i nieefektywne. Tzw. „złodziejami czasu” mogą być:

- ✓ telefon (zbyt długie rozmowy),
- ✓ interesanci,
- ✓ zbyt długie posiedzenia,
- ✓ chroniczne odkładanie pracy na później,
- ✓ terminy dotrzymane pod presją czasu,
- ✓ zbytnie rozdrabnianie się na rzeczy nieistotne,
- ✓ zbyt dużo papierów na biurku,
- ✓ spóźniona wymiana informacji, nieporozumienia,
- ✓ problem ze zlecaniem prac,
- ✓ nieumiejętność odmawiania (brak asertywności),
- ✓ brak sensu w tym, co się robi,
- ✓ brak samodyscypliny³⁸.

Problemy z czasem mogą wynikać ze specyficznych uwarunkowań psychologicznych, które należy korygować, aby zarządzanie czasem się powiodło. Równie ważnymi uwarunkowaniami, które należy uwzględnić są: perfekcjonizm, pracoholizm, specyficzne nawyki codzienne takie jak: odwlekanie, perfekcjonizm czy pracoholizm. Marcin Kijak wylicza 10 najczęstszych błędów związanych z gospodarowaniem czasem. Zalicza do nich:

1. Wielozadaniowość.
2. Niekorzystanie z bloków czasu.
3. Wykonywanie zbyt wielu czynności.
4. Brak ustalania priorytetów.
5. Niezapisywanie zadań do wykonania.
6. Brak planowania.
7. Odkładanie na później, czyli prokrastynacja.
8. Brak przerw.
9. Praca w bałaganie.
10. Zbyt krótki sen³⁹.

Podsumowanie

Pokonywanie codziennych zadań i problemów może przynieść satysfakcję, jeśli są odpowiednio szybko i skutecznie zrealizowane. Skuteczności działania można się nauczyć, ale tylko od indywidualnego nastawienia menadżera zależeć będzie, czy czas przeznaczony na wykonanie zadań nie będzie czasem straconym. W rzeczywistości istnieje wiele kroków, które można podjąć w celu minimalizowania negatywnego efektu stresu. Jednym ze sposobów jest prawidłowe zarządzanie czasem. Dobre zarządzanie czasem może pomóc w nadaniu pracy lepszej struktury. Skuteczne wykorzystanie czasu pracy ma duże znaczenie nie tylko dla samego

³⁸ L.J. Seiwer, *Jak organizować ...*, op. cit., s. 11-12.

³⁹ M. Kijak, *10 największych błędów zarządzania czasem*, dostęp: <http://www.projektsukces.pl/zarządzanie-czasem-najwieksze-bledy.html>

menadżera, ale także dla rozwoju organizacji. Menedżerowie, pracując nad swoją efektywnością i racjonalnym wykorzystaniem czasu, podnoszą poziom całej organizacji. Sens optymalnego wykorzystywania czasu trafnie obrazuje przytoczona przez G. Feylera sentencja: „Wykorzystuj czas na:

- Pracę – to cena Twego sukcesu,
- Myślenie – to źródło Twojej siły,
- Zabawę – to jest tajemnica Twojej młodości,
- Czytanie – to podstawa Twojej wiedzy,
- I bądź miły – to brama do pełnego szczęścia,
- Na marzenia – to droga do gwiazd,
- Na kochanie – to jest czysta radość życia,
- I bądź wesoły – to jest muzyka Twojej duszy”⁴⁰.

Literatura

1. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2000.
8. Feyler G., *Endlich mehr zeit haben*, Heyne Verlag, München 2009.
9. Fontana D., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
10. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
11. Hannaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, Wydawnictwo Kopia, Warszawa 1994.
12. Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
13. Kardas J., *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
14. Karney J.E., *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.
15. Kijak M., *10 największych błędów zarządzania czasem*, dostęp: <http://www.projektsukces.pl/zarządzanie-czasem-najwieksze-bledy.html>
16. Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
17. Randak-Jezińska M., *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, red. nauk. P. Pachura, nr 2 (2011), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
18. Seiwert L.J., *Jak organizować czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
19. Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
20. Smoleński S., *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.
21. Steward D.M., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 2002.

TIME MANAGEMENT AS THE ABILITY OF EFFECTIVE ORGANIZATION OF WORK MANAGER

Abstract: The aim of this work is to highlight the problem of effective time management by a manager, whose own effectiveness in time management is reflected in better work organization, which, as a result, contributes to the development of the manager as well as the organization which he leads.

Keywords: time management, time management techniques, organization of work manager, planning, setting priorities, delegating, thieves of time

⁴⁰ G. Feyler, *Endlich mehr zeit haben*, Heyne Verlag, München 2009, s. 294.

CZŁOWIEK JAKO AKTYWNY TWÓRCA SWOJEGO ŻYCIA – ZARZĄDZANIE SOBĄ W CZASIE

Małgorzata Randak-Jeziarska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Wyścig z czasem, brak czasu – to pojęcia znane wszystkim, przede wszystkim jednak współczesnym menadżerom pracującym często pod presją czasu. W artykule poruszona została problematyka zarządzania sobą w czasie przynależąca do czwartej generacji zarządzania czasem, która stanowić może antidotum na ten stan rzeczy.

Słowa kluczowe: zarządzanie sobą, generacje zarządzania czasem, macierz Eisenhowera, zarządzanie sobą w czasie, terapia Gestalt, menadżer

Wprowadzenie

Czas jest wszechobecny w naszym życiu, wymyka się jednak definicjom. Żyjemy coraz szybciej, atakują nas napływające ze wszystkich stron bodźce, przybywa spraw do załatwienia, ścigamy się z czasem. Naukowcy informują, że na Ziemi po *homo erectus* i *homo sapiens* pojawił się *homo insomnis* (człowiek niedośpiający)⁴¹. Pojawiają się także przypuszczenia, że przyszłość może charakteryzować się odczuwaniem „schizofrenii temporalnej” prowadzącej do „wojny o czas”. Wojna o dystrybucję czasu pojawi się, gdy czas zacznie być traktowany jako dobro samo w sobie, pożądane przez ludzi, którzy żyją pod nieustanną presją czasu w poczuciu jego braku, z jednoczesną świadomością istnienia obok siebie osób, które mają go coraz więcej⁴². Czy jednak problem rzeczywiście tkwi w tym, że mamy za mało czasu? Może po prostu nie umiemy nim właściwie gospodarować? Według P.F. Druckera „czas należy do najrzadszych zasobów, i dopóki się nim nie zarządza, nie można zarządzać niczym innym”⁴³. Problematyce zarządzania sobą w czasie poświęcony jest niniejszy artykuł.

⁴¹ K. Bonenberg, za: E. Szela, *Czy mózg potrzebuje zegara? Mechanizmy przeżywania czasu podstawą naszej świadomości*, [w:] *Życie na czas. Perspektywy badawcze postrzegania czasu*, red. G. Sędek, S. Bedyńska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 196.

⁴² J. Rifkin, za: C.S. Nosal, *Czas w umyśle człowieka. Struktura przestrzeni temporalnej*, [w:] *Życie na czas ...*, op. cit., red. G. Sędek, S. Bedyńska, s. 381.

⁴³ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 79.

Zarządzanie sobą – wiedza o sobie i praktyczne umiejętności

Wprowadzone przez P.F. Druckera do zarządzania pojęcie: „zarządzanie sobą”⁴⁴ potraktować można jako kontynuację starożytnych idei: „poznaj samego siebie”⁴⁵, rozszerzoną o aspekt nabywania różnorodnych umiejętności praktycznych (takich jak: komunikacja, asertywność, przedsiębiorczość, kreatywność, budowanie adekwatnej samooceny, radzenie sobie ze stresem i konfliktem, umiejętność pracy w zespole, motywacja itp.)⁴⁶, aby móc tę wiedzę zastosować w życiu.

Wielu autorów zajmujących się problematyką zarządzania sobą podkreśla wagę umiejętności gospodarowania własnym czasem. Według Druckera jedną z cech skutecznego menadżera jest „miłostka o czas”⁴⁷. Menadżer powinien rozpocząć swoją pracę od stworzenia budżetu czasu, w którym na bieżąco prowadzi „rejestr faktycznego zużycia czasu”⁴⁸, by później spróbować wykorzystać go racjonalnie, pozbywając się tego wszystkiego, co jest nieproduktywne i marnuje czas (np. powracające kryzysy pochodzące z wad systemu, braku umiejętności przewidywania; brak efektywności wynikający z nadmiaru personelu lub złej organizacji; nieprawidłowy obieg informacji) oraz móc skomasować czas do własnej dyspozycji i przeznaczyć go na wykonanie zadań specjalnych⁴⁹.

Zarządzanie sobą w czasie według S.R. Coveya

S.R. Covey w *7 nawykach skutecznego działania* scharakteryzował cztery generacje zarządzania czasem:

- pierwsza generacja to zapisywanie w notesie list spraw do załatwienia, które mają za zadanie ułatwić zapamiętywanie oraz wykreślanie z listy spraw zakończonych,
- druga generacja to używanie kalendarza i terminarza; podejmowanie prób przewidywania i planowania w czasie tego, co trzeba zrobić,

⁴⁴ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000; P.F. Drucker, *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.

⁴⁵ Zob.: Pseudo-Platon, *Alkibiades I i inne dialogi oraz Definicje*, 130d, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1973; Ksenofont, *Wspomnienia o Sokratesie*, IV, 5, 11, [w:] *Pisma sokratyczne: Obrona Sokratesa przed sądem. Wspomnienia o Sokratesie. Uczta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1967.

⁴⁶ Por.: M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001; R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008; B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011; E. Chrapek, *Wybrane uwarunkowania osobowościowe zarządzania konfliktem w organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3 (2011), red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011; M. Sierpińska, *Asertywność a posłuszeństwo wobec presji autorytetów*, [w:] *Komunikacja i edukacja - ku synergiczności porozumiewania się*, red. D. Wosik-Kawala, E. Sarzyńska, W.J. Maliszewski, M. Fiedor, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

⁴⁷ P.F. Drucker, *Menedżer ...*, op. cit., s. 48.

⁴⁸ Ibidem, s. 60.

⁴⁹ Ibidem, s. 47-79; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 299-318.

- trzecia generacja to ustalanie priorytetów; określanie systemu wartości; tworzenie listy celów długo-, średnio- oraz krótkoterminowych; troska o to, by działania harmonizowały z wyznawanymi wartościami,
- czwarta generacja to zarządzanie sobą w czasie⁵⁰.

Covey, opierając się na odwróconej macierzy Eisenhowera (podział wszystkich aktywności na cztery kategorie ze względu na ich pilność i ważność) oraz metodzie ABC (podział zadań ze względu na ich istotność i zajęcie się ich realizacją lub delegowanie ich)⁵¹, opracował matrycę zarządzania czasem, którą przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Matryca zarządzania czasem wg S.R. Coveya

	PILNE	NIEPILNE
WAŻNE	I AKTYWNOŚĆ: Kryzysy Sprawy naglące Zadania opatrzone datą realizacji	II AKTYWNOŚĆ: Zapobieganie, codzienna aktywność Budowanie związku Szukanie nowych możliwości Planowanie, rekreacja
NIEWAŻNE	III AKTYWNOŚĆ: Niektóre telefony Pewne korespondencje, raporty Niektóre spotkania Najbliższe sprawy naglące Popularna aktywność	IV AKTYWNOŚĆ: Codziennosc, zapracowanie Pewna korespondencja Pewne telefony Pożeracze czasu Przyjemności

Źródło: S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Diogenes, Warszawa 2001, s. 165

Analizując matrycę zarządzania czasem, dostrzec można cztery sposoby spędzania czasu. Sprawy pilne i ważne (I ćwiartka w tabeli) nazywane bywają również problemami albo kryzysami i wymagają natychmiastowego działania, któremu często towarzyszy stres. Odkładanie spraw na później i pozwalanie, by powiększały one obszar pierwszej ćwiartki, działanie w ostatniej możliwej chwili tworzy ludzi zarządzanych przez kryzysy, nieustannie „gaszących ogień”⁵², którym towarzyszy ryzyko wypalenia się. Sprawy z tej ćwiartki należą do zadań typu A lub B⁵³. Ludzie oddający swój czas sprawom pilnym, lecz nieważnym, przynależącym do III ćwiartki (zadania typu C), często myślą, że zajmują się sprawami ważnymi, ale po wnikliwej analizie stwierdzić można, iż pilność i ważność tych zadań wynika raczej z priorytetów innych osób. Konsekwencją zajmowania się takimi sprawami może być poczucie braku kontroli nad swoim życiem, czucie się ofiarą innych ludzi, uzależnienie się od innych. Natomiast „sercem skutecznego zarządzania”⁵⁴

⁵⁰ S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Diogenes, Warszawa 2001, s. 162-164.

⁵¹ M. Roguszcak, *Zarządzanie czasem pracy menedżera*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2010.

⁵² S.R. Covey, *7 nawyków ...*, op. cit., s. 166.

⁵³ Por.: kwadrat oceny zadań Coveya, [w:] H. Hutter, *Zarządzanie czasem*, BC Edukacja, Warszawa 2008.

⁵⁴ S.R. Covey, *7 nawyków ...*, op. cit., s. 168.

sobą w czasie jest II ćwiartka matrycy (zadania typu A), oparta na świadomości „zasad, misji, ról i celów”⁵⁵. W tej ćwiartce znajduje się:

- posiadanie wizji swojego życia („jakże inaczej wygląda nasze życie, gdy naprawdę wiemy, co jest dla nas najważniejsze, i mając tę wizję w głowie, co dziennie robimy to, co naprawdę się liczy”⁵⁶),
- opracowywanie i realizowanie życiowej misji („misja życiowa koncentruje się wokół tego, kim chcesz być (charakter), co chcesz robić (wkład i osiągnięcia) i wokół wartości, na których owo „bycie” i „robienie” będzie oparte”⁵⁷),
- umiejętność postrzegania własnego życia w szerokiej perspektywie,
- dbanie o zachowanie równowagi w życiu,
- zapobieganie drobnym kryzysom,
- budowanie związków z innymi ludźmi,
- szeroko rozumiana profilaktyka,
- opieranie się w życiu na zasadach („zasady są głęboką, fundamentalną prawdą, prawdą klasyczną, wspólnym mianownikiem. Są gęsto wplecionymi w materię życia nićmi, po których przepływa wszystko, co właściwe, logiczne, piękne i silne”⁵⁸),
- doształcanie się,
- motywacja wewnętrzna do aktywnego tworzenia własnego życia (bycie osobą proaktywną),
- dyscyplina,
- troska o swoje zdrowie (ćwiczenia fizyczne, odpoczynek) itp.

Zadania z I ćwiartki matrycy muszą być załatwiane w pierwszej kolejności, ale aktywne zajmowanie się sprawami przynależącymi do II ćwiartki (zapobieganie, planowanie, szukanie nowych możliwości) sprawia, że jest tych zadań coraz mniej. Poza tym miejscem, z którego można pobierać czas dla aktywności z II ćwiartki są ćwiartki III oraz IV, czemu sprzyja rozwijanie asertywnej umiejętności mówienia „nie” sprawom z tych obszarów.

Menadżerowie zarządzający czasem według zasad pierwszej generacji postrzegani są często jako osoby nieskuteczne i nieodpowiedzialne, zarządzane przez okoliczności zewnętrzne, z niewielkim poczuciem kontroli nad tym, co się wokół nich dzieje. Menadżerowie stosujący się do założeń drugiej generacji zarządzania czasem odbierani są jako osoby posiadające więcej kontroli nad sytuacją, bardziej odpowiedzialne. Ponieważ jednak nie opierają się oni w swoim działaniu na priorytetach i głębszych zasadach, ale wyłącznie na realizacji planu, rzadko odnoszą znaczące sukcesy z punktu widzenia organizacji. Menadżerowie pracujący według zasad trzeciej generacji, która jest najczęściej spotykanym sposobem zarządzania czasem, potrafią określać priorytety, a także swoje wartości, a później zgodnie z nimi projektować i realizować plan dnia. Jednak i w tej generacji zarządzania czasem istnieją – zdaniem Coveya – ograniczenia, które polegają na:

- rzadkim uwzględnianiu w działaniach wyobraźni,
- realizacji zadań z ćwiartki I oraz III,
- braku czasu na rozwijanie więzi międzyludzkich i spontaniczność,

⁵⁵ Ibidem, s. 174.

⁵⁶ Ibidem, s. 103.

⁵⁷ Ibidem, s. 112.

⁵⁸ Ibidem, s. 127.

- braku realizmu (planowanie zbyt wielu zajęć w ciągu dnia) prowadzącego do frustracji i ochoty, by uciec od nawału obowiązków do tego wszystkiego, co oferuje IV ćwiartka⁵⁹.

Z kolei organizacja własnego czasu według zasad czwartej generacji zarządzania czasem opiera się na:

- określaniu najważniejszych pełnionych przez siebie ról,
- doborze celów do każdej z ról, którą chcemy zrealizować w nadchodzącym tygodniu, biorąc pod uwagę zasady, na których opieramy nasze życie oraz sformułowaną przez siebie misję życiową,
- zaplanowaniu całego tygodnia, co pozwala zobaczyć organizację własnego czasu w szerszym kontekście,
- codziennej adaptacji planu, jeśli zachodzi taka potrzeba, przy uwzględnianiu najważniejszych zasad i celów, co pozwala na zachowanie wewnętrznej spójności i równowagi⁶⁰.

Zarządzanie sobą w czasie a założenia terapii Gestalt dotyczące rozwoju człowieka

Stworzona przez F. Perlsa i in. w połowie ubiegłego wieku terapia Gestalt postrzega człowieka jako jedność psychofizyczną stanowiącą integralną część swojego środowiska kulturowego i ekonomicznego. Człowiek w myśl tej koncepcji może pracować nad poszerzaniem pola własnej świadomości, by rozszerzać swoją wolność, a także jest za siebie odpowiedzialny⁶¹.

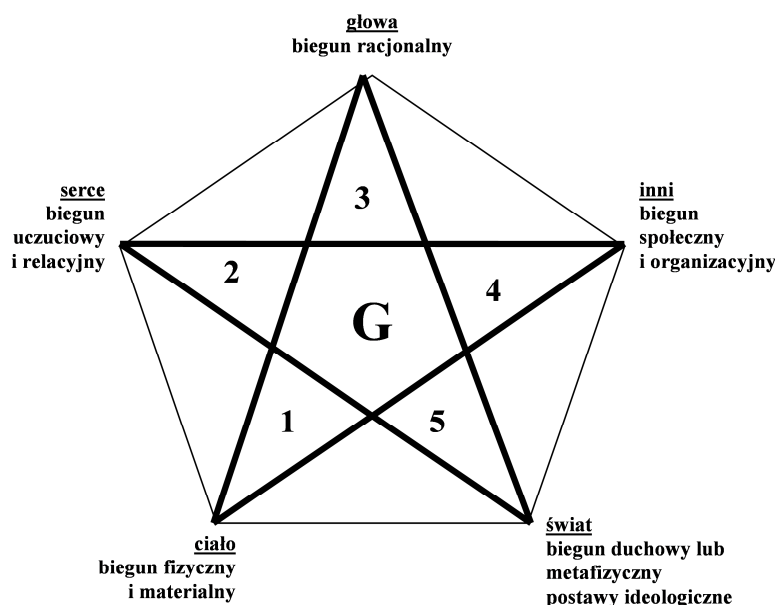
S. Ginger jest twórcą bardzo ciekawego rysunku, na którym w sposób symboliczny przedstawił on człowieka i jego najważniejsze aktywności, które utrzymane w równowadze warunkują harmonijny rozwój i zachowanie przez niego zdrowia (rysunek 1). Na rysunku ciało (biegun fizyczny i materialny) oznacza troskę o własne ciało poprzez zachowanie odpowiedniej diety, podejmowanie aktywności fizycznej, znalezienie wystarczającej ilości czasu na odpoczynek i sen; serce (biegun uczuciowy i relacyjny) to zadbanie o nawiązanie relacji uczuciowej z kimś przez siebie wyróżnionym; głowa (biegun racjonalny) to wykorzystywanie w życiu aktywności lewej i prawej półkuli, czyli rozumu i twórczej wyobraźni; inni (biegun społeczny i organizacyjny) to jakość relacji z otoczeniem, z ludźmi, wśród których żyje się i pracuje; świat (biegun duchowy i metafizyczny) to posiadanie filozofii życiowej, opracowanie misji swojego życia, oparcie się w życiu na wartościach, sens życia⁶².

⁵⁹ Ibidem, s. 174-175.

⁶⁰ Ibidem, s. 18-200.

⁶¹ S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004; M. Randak-Jezińska, *Use of Advances of Gestalt Therapy in the Art of Self – Management*, [w:] *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010; M. Randak-Jezińska, *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2 (2011), red. P. Pachura, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.

⁶² S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt ...*, op. cit.; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka ...*, op. cit.



Rys. 1. Pentagram Gingera

Źródło: S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004, s. 25

Postulaty zarządzania sobą w czasie zaproponowane przez S.R. Coveya bardzo bliskie są postrzeganiu człowieka przez terapię Gestalt. Stwierdzić nawet można, że człowiek opisany przez Gingera mieści się w II ćwiartce matrycy zarządzania czasem.

Covey, podobnie jak terapia Gestalt, bierze pod uwagę w swoim podejściu całość kształtu życia człowieka i takie rozłożenie w nim sił, czasu i akcentów, by mógł on skutecznie zarządzać swoim życiem troszcząc się o:

1. rozwój charakteru stanowiącego fundament życia („gdy brak wewnętrznej uczuciowości i autentycznej siły charakteru, wyzwania życiowe powodują, że prawdziwe motywy wychodzą na jaw i krótkotrwały sukces zamienia się w nieudany związek”⁶³),
2. rozwój świadomości („im bardziej świadomi jesteśmy naszych podstawowych paradygmatów, map, założeń i granic, do jakich ulegamy wpływowi naszych doświadczeń, tym bardziej potrafimy przejąć odpowiedzialność za nie, badać je, testować ich życiową przydatność, słuchać innych ludzi i otwierać się na ich sposób widzenia świata, a tym samym tworzyć dokładniejszy obraz i daleko bardziej obiektywny punkt widzenia”⁶⁴),
3. oparcie swojego życia na zasadach stanowiących głęboką, uniwersalną prawdę (takich, jak np. sprawiedliwość, spójność wewnętrzna, szacunek dla ludzkiej

⁶³ S.R. Covey, *7 nawyków ...*, op. cit., s. 19.

⁶⁴ Ibidem, s. 26.

- godności, szczerść, słuzenie innym, rozwijanie własnego potencjału, troska o jakość swojego życia),
4. posiadanie misji życiowej pozwalającej dostrzec unikatowe znaczenie swojego życia, wypełnić je treścią i oprzeć na wartościach, jednym słowem – nadać własnemu życiu sens,
 5. budowanie związków, dbanie o relacje międzyludzkie, przechodzenie na skali dojrzałości od bycia osobą zależną od innych do niezależności, by potem móc „uświadomić sobie, że wszystko w naturze oparte jest na współzależności”⁶⁵,
 6. stawianie się osobą proaktywną, czyli taką, która bierze swój los we własne ręce i aktywnie go kształtuje, biorąc za niego odpowiedzialność („ludzie działający skutecznie zdają sobie sprawę z własnej odpowiedzialności. Nie zwalają winy za swoje zachowanie na okoliczności, warunki czy uwarunkowania. Ich zachowanie jest produktem ich własnego, świadomego, opartego na wartościach wyboru, nie zaś opartym na uczuciach efektem warunków”⁶⁶),
 7. wykorzystywanie właściwości całego mózgu, lewej i prawej półkuli, by móc w pełni zrealizować własny potencjał („żyjemy w świecie zdominowanym przez lewą półkulę, gdzie na tronie osadzono słowa, miary i logikę, a bardziej twórczy, intuicyjny, wrażliwy i artystyczny aspekt natury jest jej podległy”, „lewa półkula znajduje się w niewoli czasu, prawa jest od niego wolna”⁶⁷).

Podsumowanie

Czy rzeczywiście możemy mówić o tym, że brakuje nam czasu? Postulaty zarządzania sobą w czasie stworzone i opisane przez S.R. Coveya, które współgrają z terapeutycznymi zasadami dotyczącymi człowieka sformułowanymi przez terapię Gestalt, odpowiadają na to pytanie przecząco. Mogą one stanowić ciekawą propozycję dla walczącego o czas człowieka niedosypiającego pod warunkiem, że zaakceptuje on ich prawdziwość, przydatność i zechce je wprowadzić w życie, stawiając sobie za cel nadrzędny egzystencję świadomą, odpowiedzialną i aktywną, w prawdziwym kontakcie z innymi ludźmi oraz w poczuciu sensu własnego istnienia.

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001.
2. Chrapek E., *Wybrane uwarunkowania osobowościowe zarządzania konfliktem w organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3 (2011), red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
3. Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Diogenes, Warszawa 2001.
4. Drucker P.F., *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.
5. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009.
6. Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008.

⁶⁵ Ibidem, s. 48.

⁶⁶ Ibidem, s. 73.

⁶⁷ Ibidem, s. 139.

7. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
8. Ginger S., *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004.
9. Ginger S., Ginger A., *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003.
10. Gut R., Piegowska M., Wójcik B., *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008.
11. Hutter H., *Zarządzanie czasem*, BC Edukacja, Warszawa 2008.
12. Idzikowski W., *Efektywność osobista. Zarządzanie sobą i innymi w czasie*, Helion, Gliwice 2011.
13. Klein S., *Czas. Przewodnik użytkownika*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2009.
14. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
15. Ksenofont, *Pisma sokratyczne: Obrona Sokratesa przed sądem. Wspomnienia o Sokratesie. Uczta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1967.
16. *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, red. J. Stewart, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
17. Pseudo-Platon, *Alkibiades I i inne dialogi oraz Definicje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1973.
18. Randak-Jezierska M., *Use of Advances of Gestalt Therapy in the Art of Self – Management*, [w:] *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, red. F. Bylok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
19. Randak-Jezierska M., *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2 (2011), red. P. Pachura, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
20. Roguszczyk M., *Zarządzanie czasem pracy menedżera*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2010.
21. Sierpińska M., *Asertywność a posłuszeństwo wobec presji autorytetów*, [w:] *Komunikacja i edukacja – ku synergiczności porozumiewania się*, red. D. Wosik-Kawała, E. Sarzyńska, W.J. Maliszewski, M. Fiedor, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
22. Whitrow G.J., *Czas w dziejach. Poglądy na czas od prehistorii po dzień dzisiejszy*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2004.
23. *Życie na czas. Perspektywy badawcze postrzegania czasu*, red. G. Sędek, S. Bedyńska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

HUMAN AS AN ACTIVE CREATOR OF THEIR OWN LIVES: SELF-MANAGEMENT IN TIME

Summary: Race against time or not having enough time are the problems we are all familiar with. However, they affect in particular the managers who are forced to work under time pressure. The paper discusses the problems of self-management in time which is considered to be the third generation of time management that might be an antidote to this status quo.

Keywords: self-management, generations of time management, Eisenhower matrix, self-management in time, Gestalt therapy, manager

SPOSOBY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW INTERPERSONALNYCH W POLSKIEJ WERSJI JĘZYKOWEJ WIKIPEDII

Sebastian Skolik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Problem konfliktów interpersonalnych w przestrzeni Internetu rozpatrywany był do tej pory głównie w aspekcie mechanizmów agresji, związanych z anonimowością użytkowników i zubożeniem komunikacji poprzez wyłączenie niewerbalnych jej aspektów. Artykuł wskazuje sposoby radzenia sobie z konfliktami w środowisku polskojęzycznej Wikipedii, której to społeczność przywiązuje dużą wagę do internetowych tożsamości użytkowników, przyjmując częściowo tradycyjny pogląd na konflikt, zakładając jego nieuniknioną, lecz negując konieczność stymulowania konfliktów w celu usprawnienia organizacji pracy. Scharakteryzowany też został w artykule proces instytucjonalizacji procedur rozwiązywania sporów między użytkownikami, z szerszą analizą jednej z przyjętych metod, mianowicie arbitrażu.

Słowa kluczowe: konflikt interpersonalny, Wikipedia, rozwiązywanie konfliktów, organizacja

Wprowadzenie

Problematyka konfliktów interpersonalnych – o ile doczekała się bogatej literatury w odniesieniu do funkcjonowania społeczeństw w skali makro czy grup społecznych, a w szczególności grup pracowniczych w skali mikro, nie wspominając o poziomie mezo, odnoszącym się do społeczności lokalnych – o tyle nadal jest słabo rozpoznana w odniesieniu do nowej przestrzeni działań, jaką jest globalna sieć Internetu. Niemniej jednak jest ona podejmowana już od co najmniej lat 90. XX wieku, gdy Internet stał się codziennością dla wielu jego użytkowników. P. Wallace wskazywała na kwestię anonimowości w sieci, czy też ukrywanie tożsamości, co pozwala w łatwiejszy sposób jednostkom na słowne akty agresji wobec innych. „Obserwujemy trwający nieustannie pojedynek między narzędziami służącymi do identyfikowania tożsamości użytkowników Internetu a narzędziami do zapewnienia im anonimowości. (...) Jednak pomimo, że można ustalić tożsamość użytkownika Internetu, samo poczucie większej anonimowości wystarcza, by ludzie przejawiali w zachowaniu mniej zahamowań”⁶⁸. Na kwestię anonimowości i fałszowania tożsamości, pozwalających na ujawnienie „złych stron człowieka”, wskazuje także M. Golka, jako agresję wymieniając takie zjawiska, jak trolling (wywoływanie konfliktów) czy wojny internetowe (*flame wars*)⁶⁹. Możliwość

⁶⁸ P. Wallace, *Psychologia Internetu*, Rebis, Poznań 2003, s. 167.

⁶⁹ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 149-150.

łatwiejszej agresji, co prawda odnoszącej się jedynie do aktów komunikacyjnych, tłumaczona jest poprzez brak bezpośredniości w interakcjach, a dokładniej – fizycznym dystansem. Zwraca się też uwagę na fragmentyzację kontaktów oraz fragmentaryzację kontekstów, chociażby przez zubożenie samego procesu komunikowania, gdyż wyeliminowany jest z niego aspekt komunikacji niewerbalnej⁷⁰. Odnosząc to do braku możliwości sprecyzowania dystansu, rzec by można, że nie da się tu zastosować jego klasycznego rozumienia ujętego w proksemice⁷¹.

Powyżej zarysowany problem wydaje się być dominujący w dyskursie na temat działań w przestrzeni internetu, jednakże nie należałoby go zawężać do aspektów osobowościowych i interakcyjnych, aczkolwiek jest on chyba najbardziej widoczny dla zewnętrznych obserwatorów życia społecznego. Warto tu dodać rozróżnienie zaproponowane przez L.A. Cosera, który przedstawił antynomię konfliktu rzeczywistego i nierzeczywistego. Konflikty rzeczywiste wyrastają z „niespełnienia pewnych określonych żądań w ramach danego stosunku społecznego i postrzeganego zysku innych jego uczestników oraz (...) są toczony przeciwko obiektowi postrzeganemu jako przyczyna frustracji”⁷². Natomiast konflikty nierzeczywiste „nie są powodowane konkurującymi z sobą celami antagonistów, lecz potrzebą uwolnienia napięcia przez co najmniej jednego z nich”⁷³. W Internecie, tak jak i poza nim, napotkać można oba rodzaje z wyróżnionych konfliktów, jednakże w sieci, gdzie często jest trudno określić tożsamość jednostki, niejednokrotnie trudno też określić, przeciwko jakiemu obiektowi kierowany jest werbalny atak. Dla rozważań na temat przebiegu konfliktów oraz sposobów kierowania nimi, czy też ich rozwiązywania, istotne więc będzie odniesienie się do konfliktów rzeczywistych. Najbardziej widoczne są one w zorganizowanych przedsięwzięciach, gdzie, poprzez zaangażowanie i dużą intensywność interakcji, między jednostkami tworzą się więzi na bazie utrzymywania przez nie własnych tożsamości. Jak podkreśla H. Kromolowski: „konflikt organizacyjny jest (...) przejawem określonego zachowania ludzi, świadomie wybieranego dla realizacji swoich celów, których osiągnięcie wymaga naruszenia interesów podmiotów organizacyjnych”⁷⁴.

Ponieważ pojęcie konfliktu organizacyjnego odnosi się także do relacji interpersonalnych, a nie tylko do relacji między organizacjami, taka jego definicja jest wystarczająca do opisu problemów przyjętego w temacie podmiotu, jakim jest polska wersja językowa Wikipedii. Wybór tego internetowego przedsięwzięcia do analizy konfliktów interpersonalnych w nim zachodzących podyktowany był wieloletnim doświadczeniem autora w jego współtworzeniu, jak i wcześniejszymi próbami analizy działań użytkowników Wikipedii. Celem podjętych badań było scharakteryzowanie sposobów radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi w internetowej wspólnocie działań. Badania tego typu rzadko prowadzone są w środowi-

⁷⁰ Ibidem, s. 147.

⁷¹ Szerokie ujęcie proksemiki zostało ujęte pracy: E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, Muza, Warszawa 2001, s. 145-166.

⁷² L.A. Coser, *Funkcje konfliktu społecznego*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2009, s. 38-39.

⁷³ Ibidem, s. 39.

⁷⁴ H. Kromolowski, *Konflikty w organizacji*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 116.

sku internautów z tego względu, że w tymże środowisku zazwyczaj trudno określić tożsamość jednostek. W takiej sytuacji problematyczne staje się określenie trwałych relacji między osobami, w tym także relacji konfliktowych oraz instytucjonalizacji działań wobec sytuacji konfliktu.

Instytucjonalizacja procedur kontrolowania konfliktów w polskojęzycznej Wikipedii

W ujęciu tradycyjnym w nauce ujmowano konflikt jako przejaw niewłaściwej struktury organizacyjnej lub też jako wyraz dysfunkcji samej organizacji. W późniejszym okresie uznano go za zjawisko naturalne, którym można kierować, a nawet może mieć on swoje pozytywne funkcje, aczkolwiek powinien być kontrolowany⁷⁵. W tym współczesnym podejściu pojęcie kontroli jest odnoszone do kadry kierowniczej, mającej optymalizować efektywność organizacji, co zresztą wywodzi się z XIX-wiecznego ujęcia F. Taylora., który stwierdził, że normy i standardy pracy powinny być określane przez personel zarządzający. W projekcie internetowej encyklopedii nie ma jednakże formalnego ciała, którego zadaniem byłoby ustalanie norm, czy też wyznaczanie standardów pracy. Porządek organizacyjny utrzymywany jest dzięki doraźnym działaniom całej wspólnoty wolontariuszy, a dokładniej dzięki jednostkom, które partycypują w tworzeniu tegoż porządku. Mimo to z czasem następuje wytwarzanie reguł działania, a proces instytucjonalizacji staje się coraz bardziej widoczny wraz z pojawiającymi się sporami wśród użytkowników⁷⁶. Część z tych sporów jest naturalnym zjawiskiem i toczą się one głównie w odniesieniu do zawartości merytorycznej encyklopedii. Ujawniają się jednak konflikty interpersonalne, gdzie przynajmniej jedna ze stron nie może zrealizować zakładanego wcześniej celu, łamiąc przy tym normy współpracy. Konflikt traktowany jest zazwyczaj jako niepożądany i wymagający wyeliminowania. Jeśli jednak jest długotrwały, a istniejące procedury nie pozwalają na jego rozwiązanie, prowadzi niejednokrotnie do przedefiniowania istniejących reguł. Problemem, jaki warto tu rozważyć jest to, czy da się w prosty sposób przełożyć dotychczasowe, znane w literaturze działania odnoszące się do kontrolowania konfliktem, na także działania w przestrzeni Internetu. Konflikty w organizacji, zakładając ich kontrolę, mogą być stymulujące. Podawane są nawet metody stymulowania konfliktów, aby mogły one doprowadzić np. do nowych, innowacyjnych rozwiązań. Jako metody stymulowania konfliktów wskazuje się⁷⁷:

- wprowadzenie ludzi z zewnątrz;
- zmiana struktury organizacji;
- postępowanie wbrew regułom;
- zachęcanie do współzawodnictwa;
- zmiana osób na stanowiskach kierowniczych.

⁷⁵ E. Masłyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1999, s. 136-137.

⁷⁶ S. Skolik, *Spoleczne tworzenie Wikipedii. Perspektywa aktywnego uczestnika projektu*, [w:] *Media i społeczeństwo*, red. M. Sokołowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 336-340.

⁷⁷ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 248 i n.

W przypadku dwóch pierwszych metod ich wprowadzanie w Wikipedii nie jest potrzebne, ponieważ, ze względu na dużą inkluzywność projektu i otwartość na osoby z zewnątrz, w wymiarze personalnym społeczność ciągle jest zmienna. Struktura organizacyjna z kolei nie jest określona i ma charakter płynny. Wraz z autonomicznym podejmowaniem na co dzień nowych działań, ulega ona ciągłej przemianie. Postępowanie wbrew regułom jest z kolei piętnowane, ponieważ jest to jedyny twardy element w tym przedsięwzięciu, aczkolwiek podkreślić należy wytwarzanie się niepisanych reguł, które bywają zmieniane, a niekiedy w wyniku konfliktów właśnie, wymagają ich wyartykułowania. Z kolei zachęcanie do rywalizacji nie jest zbyt tolerowane w sytuacji, gdy prowadzi może ono do wybuchu konfliktów. Nie da się jednak przewidywać, jakie formy rywalizacji mogą do konfliktu się przyczynić, a ze względu na to, że zachęcać do niego może każda osoba, taka stymulacja w Wikipedii występuje. Ponieważ projekt nie ma twardej struktury organizacyjnej i brak mu kadry kierowniczej, ostatnia z metod nie może być wdrażana w ogóle, chyba że jednostkom przypisywana będzie ranga np. opiekuna jakiegoś projektu tematycznego. Mimo to nie ma ciała decyzyjnego, które mogłoby zarządzić zmianę osoby pełniącej taką funkcję.

Jeżeli chodzi o formy radzenia sobie z konfliktami, to niektóre z nich, jak negocjacje, mediacje czy arbitraż, wprowadzane były na zasadzie przyjętego konsensusu, a nie poprzez odgórne ich narzucenie. Prowadziło to do sytuacji, w której niektóre z tych form, mimo że poza Internetem są skutecznie wprowadzane w życie, w przestrzeni Wikipedii nie były eksploatowane. Ze względu na to, iż nie były one narzucone, powstawały w sytuacjach, gdy dotychczasowe reguły przestawały być skuteczne. Poniżej zarysowany proces wytwarzania procedur rozwiązywania konfliktów oparty został na kilkuletniej obserwacji uczestniczącej prowadzonej przez autora, jak i na analizie dokumentacji zapisanej na stronach internetowych Wikipedii.

Ze względu na to, że osobami, które zaczynały rozwijać Wikipedię, byli doświadczeni użytkownicy Internetu, znający problemy współdziałania w sieci, nie był potrzebny żaden dokument pokazujący, jak unikać konfliktów, czy też jak sobie z nimi radzić. Dopiero po roku funkcjonowania projektu, w listopadzie 2002 roku, gdy wersja polskojęzyczna oficjalnie uzyskała miano Wikipedii⁷⁸, przetłumaczona została z wersji anglojęzycznej, strona „wikietykiety”, czyli zespołu reguł „przyzwoitego zachowania na Wikipedii”. Reguły te brzmiały wówczas następująco:

- Pochwal zanim skrytykujesz.
- Usuwasz starą krytykę.
- Mów jak najczęściej miłe rzeczy.
- Krytykuj za pomocą pytań.
- Pisz w pierwszej osobie.
- Nie pisz nigdy w drugiej osobie.
- Daj do zrozumienia, że dotarły do Ciebie argumenty.
- Moderuj zbyt gorące dyskusje.
- Nie angażuj się przesadnie.

⁷⁸ Przez rok funkcjonowała ona jako *Polska Wolna Encyklopedia Sieciowa*.

Zauważyć można, że reguły te odnosiły się głównie do sposobu komunikacji, w szczególności stosowania krytyki, zaangażowania w spór i rozumienia drugiej strony. W tym samym czasie przetłumaczona została strona przedstawiająca najczęstsze nieporozumienia w projekcie, także będąca tłumaczeniem. Założyć można jednak, że konflikty w tamtym czasie nie były zbyt odczuwane, ponieważ tłumaczenie to było raczej dostosowaniem zestawu dokumentów do wersji anglojęzycznej, gdzie pojawiły się one na przełomie października i listopada 2001 roku⁷⁹. Nie określono w „wikietykiecie”, w jaki sposób należy działać w przypadku, gdy nie ma jednoznaczności co do zgodności działań użytkowników z tymi regułami, szczególnie, gdy oni sami deklarowali, że ich działanie jest zgodne z wikietykieta, czy też w przypadku, gdy w wyniku konfliktu obie strony zarzucały sobie łamanie tychże reguł. Trzy lata później do dokumentu dopisano jego uzasadnienie: „poniższe zasady powstały po to, by rozwiązanie tych konfliktów przebiegało w sposób łatwy, szybki i kulturalny”⁸⁰ oraz regułę, którą następnie uznano za podstawową: „zakładaj dobrą wolę drugiej strony”. Ponieważ stronami konfliktów wówczas bywały pojedyncze osoby, problem ich rozwiązywania nie był na tyle istotny, aby wytwarzać bardziej precyzyjne procedury. Ponadto, obiektami konfliktów były najczęściej spory wokół odmiennych wizji tworzenia treści merytorycznych, a nie osoby, których zachowania odbiegały od przyjmowanych raczej w dość luźny sposób reguł współpracy. Część użytkowników, określana jako administratorzy, posiadała zresztą specjalne narzędzia umożliwiające blokowanie innych osób, jeśli ich zachowanie było skrajnie niekorzystne dla projektu, np. notoryczne próby niszczenia zawartości stron Wikipedii.

Problem braku odpowiedniej procedury rozwiązywania konfliktów pojawił się na początku 2005 roku, gdy niewielka grupa nowych użytkowników zaczęła kwestionować istniejące reguły, np. stosowanie sankcji przez administratorów czy też istniejących zasad i zaleceń edycyjnych. Uwagi te brane były pod uwagę także przez niektórych członków społeczności i w konsekwencji w konflikt zaangażowała się znaczna część edytorów. Dodatkowo jeden z nowych użytkowników, mimo sankcji reagował ciągle gwałtownie na krytykę, dokonując ataków ad personam, co wcześniej prawie wcale się nie zdarzało. Kwestionowanie reguł oraz wejście do społeczności osoby z zewnątrz, nie dążącej do ustalenia kompromisów, a tym bardziej do integrującego rozwiązania problemów, było silnym stymulatorem konfliktu. Początkowo stosowane wobec tegoż użytkownika sankcje tłumili doraźnie konflikt, aczkolwiek ta metoda nie zyskiwała aprobaty wśród znacznej części społeczności wikipedystów. Z kolei dostosowanie się do reguł, jak i unikanie kontrowersyjnych obszarów działań, nie było przez niego akceptowane. Wobec powyższego zaproponowana została metoda „zapytania o komentarz” (*Request for Comment*), która sprawdzała się w anglojęzycznej wersji Wikipedii⁸¹. Założenia tej

⁷⁹ W listopadzie 2001 roku wersja anglojęzyczna liczyła ok. 200 wikipedystów, a rok później polska Wikipedia ok. 60. Dostęp: <http://stats.wikimedia.org/PL/Tables/WikipediansContributors.htm> (odczyt: 28.02.2012).

⁸⁰ Kolejne zmiany zapisów w tym dokumencie można prześledzić na stronie: <http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Wikipedia:Wikietykieta&action=history> (odczyt: 28.02.2012).

⁸¹ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:RFC> (odczyt: 28.02.2012).

procedury były takie, że minimum dwie osoby, które zauważyły sytuację konfliktową, jakiej nie udawało się rozwiązać poprzez dyskusję, tworzyły nowy dokument, przedstawiając problem i zapytując społeczność o sposób jego rozwiązania. Następnie osoby postronne wpisywały swoją wizję podłoża konfliktu i pomysły na osiągnięcie porozumienia. Zakładano przy tym, że dotyczy to sytuacji, gdy użytkownik dokonał poważnych naruszeń istniejących reguł, więc także osoba, wobec której wnoszono taką skargę, mogła dać odpowiedź. Inicjując tę procedurę zapytanie do społeczności o rozwiązanie sporu miało następujące uzasadnienie: „[użytkownik], tworząc lub redagując artykuł, często kieruje się sobie tylko znaną logiką doboru materiału merytorycznego oraz jego umiejscowieniem, przez co bardzo często pozornie «unaukowane» hasło encyklopedyczne nie spełnia podstawowego zadania – komunikatywności. Gdy jakkolwiek inny wikipedysta nie będący w wąskim kręgu uznawanych przez niego «specjalistów» dokona choćby próby preredagowania hasła tak, aby było czytelne, reaguje słownymi napaściami we wszelkich możliwych miejscach, dorabiając na dodatek «spiskową teorię dziejów» i przedstawiając się jako ofiara totalitarnego systemu panującego na wiki, przy czym wielokrotnie daje dowód tego, iż kompletnie nie rozumie – bądź nie chce rozumieć – czym naprawdę jest wiki”. W dniu, w którym zostało ono wystosowane, osoba, której pytanie dotyczyło, z innych względów po raz kolejny została zablokowana, co doprowadziło do sytuacji, że jako odpowiadający pojawił się inny użytkownik. Po dalszej analizie zauważono, że to osoba zablokowana, zakładająca tzw. „pacynki”, czyli dodatkowe konta, pod którymi skrywa swą tożsamość. Sytuacja ta doprowadziła do następujących konsekwencji:

1. Procedura zapytania o komentarz społeczności w wyniku jej zbojkotowania była też później wielokrotnie negowana jako skuteczne narzędzie rozwiązywania sporów, szczególnie takich, które nadmiernie angażowały całą społeczność i potrzeba było wypracowania innych metod. Po kilku latach została ona wycofana jako zalecenie.
2. Ze względu na problemy z brakiem jasności co do mnożenia kont i fałszowania tożsamości wprowadzone zostało globalnie, także w innych wersjach językowych, specjalne narzędzie „Checkuser”, pozwalające wąskiej grupie administratorów na porównywanie kont pod względem korzystania z tych samych komputerów (numerów IP)⁸².

Konflikt doprowadził też do dość kuriozalnej sytuacji, gdy niektórzy wolontariusze postanowili zmanifestować, podnosząc strajk, i przestali na jakiś czas działać w projekcie. Dalszymi konsekwencjami było opublikowanie m.in. dokumentu zalecającego chłodne nastawienie w sytuacji konfliktowej, będące zresztą rozwinięciem jednej z reguł wikipetykiety⁸³ oraz ogólnej strony omawiającej, jak należy rozwiązywać konflikty⁸⁴. Na tejże stronie, poza propozycją zapytania o komentarz, pojawiła się propozycja mediacji wśród społeczności, odwołania się do oceny oso-

⁸² Szerszy opis narzędzia znajduje się na stronie: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:CheckUser> (odczyt: 28.02.2012).

⁸³ http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Ch%C5%82odne_nastawienie (odczyt: 28.02.2012).

⁸⁴ http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Rozwi%C4%85zywanie_konflikt%C3%B3w (odczyt: 28.02.2012).

by trzeciej, czy też powołania komitetu mediacyjnego, jaki działał wówczas w innych wersjach językowych.

Utworzona w ten sposób szersza procedura, zakładająca kilka stopni, na których można konflikt rozwiązywać, wobec emocjonalnego zaangażowania społeczności nie znalazła akceptacji. Dopiero kolejny, silnie odczuwany przez społeczność konflikt, jaki wybuchł na początku 2007 roku, doprowadził do wprowadzenia mediacji i zarazem arbitrażu. Podłożem tego konfliktu było wyraźne nadużycie uprawnień przez jednego z administratorów wobec innych użytkowników (blokowanie ich kont), czego efektem było wypracowanie *ad hoc* procedury odbierania uprawnień administratora. Ze względu na to, że w poprzednich latach wzrastała dość gwałtownie liczba osób posiadających uprawnienia administratorskie, problemem stawała się możliwość uzyskania konsensusu, jaki mogliby oni osiągać wobec działań w stosunku do innych użytkowników. Przygotowywany był wówczas specjalny dokument, mający określić zasady postępowania administratorów wobec siebie, gdyby jeden z nich próbował anulować decyzję drugiego⁸⁵. Ponieważ przyjęta procedura odwoływania administratorów mocno podzieliła społeczność – zakładano m.in. zbyt dużą łatwość jej uruchamiania, nawet w przypadku słuszných działań administracyjnych – potrzebne było rozwiązanie, które nie absorbowałoby społeczności w konkretny konflikt interpersonalny, a umożliwiałoby wystosowanie sankcji wobec danego administratora. Skorzystano w tym przypadku także z rozwiązania, jakie istniało w anglojęzycznej Wikipedii. Powołano komitet arbitrażowy, który miał stać się ostateczną instancją w rozwiązywaniu sporów, przy czym przez kilka miesięcy negocjowano zasady jego działania, w tym zakres spraw, jakie należy do arbitrażu kierować. Przyjęto, że składać będzie się on z 9 osób wybieranych przez społeczność co pół roku, a zakres działania określono w 3 punktach:

1. W przypadku, gdy spór nie przeszedł przez stadium mediacji, ani inne wcześniejsze etapy rozwiązywania konfliktów, arbitrzy mogą poprosić o mediatorów-ochotników, którzy zadeklarowali swoją pomoc przy mediacji, o mediację pomiędzy zwaśnionymi stronami, przy czym strony biorące udział w sporze muszą się zgodzić na taką formę rozwiązania konfliktu. W przypadku braku zgody którejś ze stron na mediację Komitet Arbitrażowy decyduje o zajęciu się bądź nie zajęciu się rozpatrywaniem danego sporu.
2. Arbitrzy rozpatrują przede wszystkim spory interpersonalne.
3. Arbitrzy nie rozpatrują spraw, w których nie zwrócono się z wnioskiem o arbitraż.

W kolejnych latach zakres ten był modyfikowany⁸⁶. Ponieważ arbitraż powiązany został z mediacją, należało utworzyć także kolejną procedurę. Do roku 2012, mimo że miała ona przebiegać przy wsparciu ochotników, to osoba, która chciała z niej skorzystać, musiała składać wniosek, czyli upubliczniać istnienie sporu. W wielu przypadkach mediacja była wykorzystywana do publicznego przedstawiania istniejącego konfliktu, bez faktycznej chęci udziału w niej, czy też bez zro-

⁸⁵ http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wheel_war (odczyt: 28.02.2012).

⁸⁶ Historię zmian polityki arbitrażu można prześledzić na stronie Wikipedii: http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Wikipedia:Komitet_Arbitra%C5%BCowy/Polityka_arbitra%C5%BCu&action=history (odczyt: 28.02.2012).

zumienia jej istoty. Obie założone w 2007 roku metody rozwiązywania sporów były diametralnie inne, przy czym mediacja, ze względu na to, że nie mogła dać odpowiedzi „ostatecznych”, była rzadko wykorzystywana, przynajmniej w sensie formalnym. Dodać tu też należy, że w tworzeniu podstaw działania polityki arbitrażu brali udział funkcjonujący zawodowo prawnicy. Z kolei w odniesieniu do mediacji, jej marginalizacja mogła wynikać z tego, że w polskiej kulturze organizacyjnej jest ona rzadko wykorzystywana. Jako forma rozwiązywania sporów pojawiła dość późno. Nawet w odniesieniu do sporów zbiorowych w gospodarce procedury mediacyjne uruchomione zostały dopiero po 1989 roku⁸⁷. Niemniej jednak okazało się, że negocjowanie procedur stało się lepszą strategią niż ich przyjmowanie, czyli tłumaczenie z innych wersji językowych. Ponadto włożenie wysiłku przez większą część społeczności w wytworzenie zasad arbitrażu, nadało mu większą wartość w stosunku do innych form.

Zauważa się tu kilka uwarunkowań konfliktów, jakie można hipotetycznie założyć. Zarówno konflikt, jaki wybuchł w roku 2005, jak i ten z roku 2007, pojawiły się z braku istniejących reguł, które pozwoliłyby szybko rozwiązać dany problem, ale także w sytuacji wzrostu liczby użytkowników (2005) i osób z uprawnieniami administratora (2007). W tym drugim przypadku brakowało też sprawnego kanału komunikacji między administratorami. Dopiero w czasie prac nad polityką arbitrażu założona została specjalna lista dyskusyjna, zamknięta dla grona osób mających uprawnienia administracyjne w polskiej Wikipedii. Jej istnienie zostało uzasadnione następującymi przesłankami:

- Potrzebne jest uzyskanie konsensusu co do sankcji wobec użytkowników, lecz nie należy wywoływać niepotrzebnego napięcia emocjonalnego wśród członków społeczności. Poza tym samo pojawienie się informacji o istnieniu wątpliwości co do czyichś zachowań, może niepotrzebnie antagonizować użytkowników, gdyby te wątpliwości okazały się nietrafne. Tym samym lista pełniła funkcje konsultatywne.
- W przypadku problemu z określeniem tożsamości użytkownika (kwestia zakładania pacynek, czyli dodatkowych kont, dzięki którym próbuje się wytworzyć „sztuczny tłok” i przeforsować własne zdanie) takie wątpliwości, jeśli nie byłyby uzasadnione, też mogłyby antagonizować społeczność.

Informacja o zaistnieniu samej listy została ujawniona z opóźnieniem i też przez przypadek, co wywołało kolejne, aczkolwiek mniejsze już konflikty w odniesieniu do problemu transparentności działań administratorów i zaufania do nich. Problem zaufania tu był dość istotny. Wedle niego oceniano osoby starające się uzyskać uprawnienia administratorskie⁸⁸. Tworzenie konkretnych struktur, pozwalających na rozwiązywanie danego typu sporów, prowadziło więc do pojawiania się nowych, początkowo ukrytych, a potem ujawniających się konfliktów.

⁸⁷ L. Cichobłaziński, *Analiza procedury mediacji w rozwiązywaniu sporów zbiorowych przy użyciu case study method*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 173.

⁸⁸ Por.: S. Skolik, *Rola zaufania i komunikacji w procesie nadawania uprawnień w internetowej encyklopedii – Wikipedii*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Byłok, J. Kołodziejski, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

Komitet Arbitrażowy jako ostateczna instancja w procesie rozwiązywania konfliktów

Przyjęte założenie, że powinna pojawić się w projekcie procedura, która miała by ostatecznie rozwiązywać problemy między użytkownikami, w praktyce jej stosowania prowadziło do sytuacji kwestionowania samego arbitrażu oraz do konieczności jego modyfikacji. Pojawiały się tu zresztą porównania do działania arbitrażu w innych wersjach językowych, gdzie np. w rosyjskiej zablokowano decyzją Komitetu Arbitrażowego na stałe zaangażowaną użytkowniczkę, ze względu na uznanie jej działań jako szkodzących projektowi. Ta konkretna sytuacja blokady nie była zbyt jasna dla użytkowników polskiej Wikipedii, ale niepokoił ich szybki tryb zastosowania sankcji. Takie praktyki powodowały, że nieustannie tlił się jeszcze nieujawniany konflikt i trzeba było mu zapobiec, aby kolejny wybuch nie doprowadził do konieczności odrzucenia przyjętej i zaakceptowanej wstępnie procedury. W tym przypadku złamano przyjętą wcześniej regułę „ostatecznej instancji”. Określić można ją zresztą jako utopijną, zakładającą odrzucenie wcześniejszych instytucji jako nieodpowiednich i powołanie takich, które mogą dać wreszcie porządek. O utopii ładu wiecznego J. Szacki pisał, że u jej podłoża „znajduje się zazwyczaj nieufność wobec całości instytucji ludzkich połączona z przekonaniem, iż trzeba znaleźć jakiś punkt oparcia nie mający z tymi instytucjami nic wspólnego, wieczny i niezmienny, absolutny i powszechny”⁸⁹. Sam projekt wolnej, internetowej encyklopedii w swych początkach zakładał zerwanie z dotychczasowymi modelami tworzenia treści, przyjmując te, które rewolucjonizowały tworzenie wolnego oprogramowania. Pojawianie się przeszkód w postaci nieradzenia sobie z problemami społecznymi prowadziło do poszukiwania dróg, które umożliwiłyby zachowanie porządku. Niemniej jednak tkwiąca w założeniach projektu zgoda na modyfikacje tego porządku pozwalała na samodoskonalenie się polityki arbitrażu i jej konsultowanie ze społecznością. Autor niniejszego artykułu, podczas światowej konferencji Wikimanii w Gdańsku zasugerował – kontaktując się twarzą w twarz z zablokowaną w rosyjskiej Wikipedii użytkowniczką, przy obecności innych rosyjskich wikipedystów – aby złożyła wniosek z prośbą o rozpatrzenie możliwości jej odblokowania. W ciągu miesiąca wniosek taki został przez nią złożony, a członkowie komitetu rozpatrzyli go pozytywnie. Prawdopodobnie na wynik miało też wpływ założenie dobrej woli ze strony samej użytkowniczki, czyli odwołanie się do pryncypialnej reguły zawartej w wikipetykencie⁹⁰.

Odnosząc się do problemu mediacji, jej zastosowanie było na tyle problematyczne, że gdy do niej już dochodziło, strony konfliktu zakładały, że sami mediatory, rekrutujący się spośród użytkowników, nie byli do końca bezstronni. Problem ten w przypadku Wikipedii jest dość istotny, ponieważ ze względu na otwartość projektu trudno zagwarantować, że nawet powołanie zewnętrznego mediatora oznacza, że osoba taka nie jest związana ze społecznością i nie ma własnych interesów w odniesieniu do przedmiotu sporu. W takiej sytuacji mediacja była tylko

⁸⁹J. Szacki, *Spotkania z utopią, Sic!*, Warszawa 2000, s. 121.

⁹⁰Wniosek udokumentowany jest na stronie: http://ru.wikipedia.org/wiki/Википедия:Заявки_на_арбитраж/Разблокировка_участницы_Lvova_2 (odczyt: 28.02.2012).

wymaganym krokiem umożliwiającym przejście do zastosowania arbitrażu. Co więcej – założona niejawność przebiegu mediacji nie pozwalała na określenie, ile faktycznie mediacji mogło zakończyć się wcześniej sukcesem. Spośród wniosków o mediacje, jakie formalnie były zgłaszane, tylko w pojedynczych przypadkach rezultatem było polubowne rozwiązanie sporu.

Wobec powyższego znacznym problemem dla Komitetu Arbitrażowego było przyjmowanie wniosków, jeśli nie wskazano wcześniejszych działań zmierzających do rozwiązania sporu. Od września 2007 roku do lutego 2012 roku spośród 93 złożonych wniosków przyjętych zostało 29, odrzuconych 58, 3 wnioski zostały umorzone, 2 sprawy rozwiązane polubownie, a 1 została przekazana do mediacji administratorom. Ze względu na dużą liczbę odrzuconych próśb o arbitraż warto dokonać ich analizy. W części przypadków było kilka powodów ich odrzucenia.

Ponieważ prawo do zgłaszania wniosków na specjalnej stronie Wikipedii mają tylko zalogowani i niezablokowani użytkownicy, w 7 przypadkach odrzucono wnioski, nie mogąc określić tożsamości składających je osób. Proszono wówczas, aby przesłać je poprzez e-mail do Sekretarza Komitetu. Dodatkowo w 4 przypadkach wnioski odrzucono, ponieważ były one założone przez „pacynki”, co wiązało się z omijaniem blokady przez składających i było przez to naruszeniem zastosowanych sankcji. Aż w 33 przypadkach powodem odrzucenia był brak podjęcia próby rozwiązania konfliktu w inny sposób, np. poprzez skorzystanie z mediacji. 5 razy odrzucano wniosek ze względu na zbyt długi czas, jaki minął od zaistniałego sporu lub też ze względu na to, że był on składany przed okresem, w jakim działał sam Komitet. Także 5-krotnie odrzucano wnioski, gdy były to odwołania od poprzednich decyzji Komitetu, raz w sytuacji, gdy przedmiot skargi rozpatrywany był w innym wniosku i raz, gdy stwierdzono, że wnioskodawca otrzymał zadośćuczynienie. Najczęściej (39 razy) odrzucano wnioski, stwierdzając, że spór nie miał charakteru konfliktu interpersonalnego, a był jedynie sporem merytorycznym lub też z tego względu, że określano go jako zdarzenie incydentalne, odmawiając mu charakteru konfliktu interpersonalnego, czy też w sytuacjach, gdy wniosek składały osoby trzecie i nie dało się jednoznacznie wykazać istnienia konfliktu.

W przypadku wniosków przyjmowanych – ich rozpatrzenie kończyło się nie tyle wskazaniem, czy konflikt został rozwiązany, lecz postawieniem werdyktu, niejednokrotnie wraz z nałożeniem sankcji dla obu stron sporów. W znacznej części były to pouczenia wobec użytkowników, w części także sankcje w postaci czasowych lub stałych blokad kont. Prowadziło to więc do sytuacji przegrana-przegrana, aczkolwiek użytkownicy mogli mieć też satysfakcję z faktu, że dokonano sprawiedliwego usankcjonowania obu stron.

Podsumowanie

Pojawianie się konfliktów – niezależnie od tego, czy były one stymulowane przez celowe działanie podmiotów w organizacji, czy też przez zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania samej organizacji lub zmiany jej struktury – prowadzą w konsekwencji do konieczności znalezienia nowych sposobów radzenia sobie z konfliktami. Istotną kwestią może być odpowiedź na pytanie, czy stwier-

dzenie *post factum* korzyści, jakie te konflikty przyniosły oznacza, że istnieje konieczność stymulowania konfliktów. W analizowanym przypadku polskojęzycznej Wikipedii poniesione zostały także duże koszty w postaci rezygnacji z dalszego uczestnictwa w projekcie osób zniechęconych formami rozwiązywania problemów społeczności. Wydaje się, że to nie tyle konflikt *sui generis* jest zjawiskiem pozytywnym, co mobilizacja wobec problemu rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Co więcej, jest jednym z wielu procesów, które mogą sprzyjać mobilizacji i doprowadzać do zmian w strukturze. W kilku przytoczonych przypadkach to potrzeba zmian była jego zarzewiem, a sam konflikt był procesem towarzyszącym.

W największych wersjach językowych Wikipedii zauważyć można zróżnicowane podejście do radzenia sobie z konfliktami. O ile w największej, anglojęzycznej, stosuje się bogaty repertuar środków: użycie stron dyskusji wikipedystów → skorzystanie z opinii osoby trzeciej → zapytanie społeczności o komentarz → nieformalna mediacja → formalna mediacja → arbitraż, to w polskiej obecnie jest ona uproszczona do dyskusji, nieformalnej mediacji i arbitrażu, w hiszpańskiej czy portugalskiej zrezygnowano z arbitrażu, a w holenderskiej czy japońskiej brak jest instytucji mediacji. Jednak we wszystkich tych środowiskach obserwować można ciągłą inwencję, prowadzącą do nowych rozwiązań innowacyjnych.

Internet przestaje być tylko narzędziem pozwalającym na lepszą dostępność do zasobów informacji czy też przyspieszającym komunikację w układzie globalnym, ale staje się także przestrzenią, w której zachodzi współpraca między jednostkami czy organizacjami. Badania nad zachowaniami ludzi, jakie mogą pojawiać się w nowych obszarach działań, jak chociażby w przypadku e-learningu, a szczególnie w odniesieniu do zjawiska konfliktu, mogą unaocznić problemy i sposoby radzenia sobie z nimi. Świadomość tychże problemów, jak chociażby warunków dyskursu w środowisku zubożonej komunikacji, radzenia sobie z własną emocjonalnością i jej wyrażaniem, może pozwalać na lepsze przygotowanie do wdrażania nowych inicjatyw w społeczeństwie sieci. W końcu warto podkreślić także, że ograniczanie czy schładzanie emocji, co postulowane było przy tworzeniu racjonalnej organizacji, prowadzić może do ponownego budowania biurokracji. Przedsięwzięcia funkcjonujące w Internecie będą musiały także tutaj znaleźć rozwiązanie.

Literatura

1. Cichobłaziński L., Analiza procedury mediacji w rozwiązywaniu sporów zbiorowych przy użyciu case study method, [w:] Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
2. Coser L.A., Funkcje konfliktu społecznego, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2009.
3. Golka M., Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
4. Hall E.T., Ukryty wymiar, Muza, Warszawa 2001.
5. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:CheckUser> (odczyt: 28.02.2012).
6. http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Ch%C5%82odne_nastawienie (odczyt: 28.02.2012).
7. http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Komitet_Arbitra%C5%BCowy/Polityka_arbitra%C5%BCu (odczyt: 28.02.2012).

8. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:RFC> (odczyt: 28.02.2012).
9. http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Rozwi%C4%85zywanie_konflikt%C3%B3w (odczyt: 28.02.2012).
10. http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wheel_war (odczyt: 28.02.2012).
11. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wikietykieta> (odczyt: 28.02.2012).
12. http://ru.wikipedia.org/wiki/Википедия:Заявки_на_арбитраж/Разблокировка_участницы_Lvova_2 (odczyt: 28.02.2012).
13. <http://stats.wikimedia.org/PL/Tables/WikipediansContributors.htm> (odczyt: 28.02.2012).
14. Kromolowski H., Konflikty w organizacji, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Bylok, E. Robak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
15. Masłyk-Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1999.
16. Skolik S., Rola zaufania i komunikacji w procesie nadawania uprawnień w internetowej encyklopedii – Wikipedii, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Bylok, J. Kołodziejki, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
17. Skolik S., Społeczne tworzenie Wikipedii. Perspektywa aktywnego uczestnika projektu, [w:] *Media i społeczeństwo*, red. M. Sokołowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
18. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
19. Szacki J., *Spotkania z utopią. Sic!*, Warszawa 2000
20. Wallace P., *Psychologia Internetu*, Rebis, Poznań 2003.

CONFLICT RESOLUTION METHODS IN THE POLISH WIKIPEDIA

Abstract: The problem of interpersonal conflicts in the internet communities so far has been considered mainly from the angle of aggression caused by such factors as users' anonymousness and depriving communication from its non-verbal aspects. The present paper deals with the ways of conflict solving strategies in the community of Polish wikipedians. The mentioned community attaches great importance to virtual identities of its users, sharing partly the traditional view on a conflict, which assumes its inevitability but rejects the necessity to manage conflicts in order to improve the work in organizations. The paper suggests implementing certain procedures while solving the disputes among the users. One of the methods, namely arbitration, has been analysed more deeply.

Keywords: social conflict, Wikipedia, conflict resolution, organization

KULTURA ORGANIZACYJNA A ASPIRACJE PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Michał Pietruszewski

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule podjęto próbę zaprezentowania wpływu, z jakim zmiany kulturowe w Polsce, w szczególności te występujące na przestrzeni ostatnich 20 lat, oddziałują na aspiracje i potrzeby pracowników. Przedstawiono kluczowe obszary tych zmian, a także nakreślono aspiracje i potrzeby dzisiejszych pracowników. Zwrócono również uwagę na bariery, jakie napotykać pracownicy w polskich przedsiębiorstwach, uniemożliwiające spełnianie tych aspiracji, oraz zaproponowano zmiany mające pomóc w większym stopniu dostosować polskie przedsiębiorstwa do potrzeb i aspiracji pracujących w nich osób.

Słowa kluczowe: kultura narodowa, kultura organizacyjna, zmiany kultury, aspiracje pracowników

Wprowadzenie

Dwie ostatnie dekady to czas, w którym zarówno polska kultura narodowa, jak i kultury organizacyjne polskich przedsiębiorstw, ulegały (i ciągle ulegają) głębokim zmianom. Z jednej strony związane jest to z przemianami ustrojowymi w 1989 roku i przejściem na gospodarkę wolnorynkową. Z drugiej strony zmiany te są następstwem szeregu innych zjawisk, takich jak chociażby gwałtowny rozwój technologiczny czy globalizacja.

Nie ulega wątpliwości, że zmiany te wpływają znacząco na aspiracje, czy też potrzeby polskich pracowników. Głównym celem tego artykułu jest próba przedstawienia tych zmian, jak i ukazanie ich wpływu na aspiracje dzisiejszych pracowników.

Wraz ze zmianami kulturowymi oraz wzrostem aspiracji pracowniczych, który z tych zmian wynika, pojawiają się jednak pewne bariery związane z ograniczonymi możliwościami zaspokojenia tych aspiracji i potrzeb. Bariery te często wynikają z problemów finansowych, z jakimi borykają się polskie przedsiębiorstwa (szczególnie te z sektora MSP), ale również z ignorancji kadry zarządzającej wielu przedsiębiorstw i nieprzywiązywania wagi do tworzenia zdrowych kultur organizacyjnych, mających ogromny wpływ na zaspokojenie potrzeb pracowników

Definicja pojęć: „kultura” i „kultura organizacyjna”

Przejsięcie do zasadniczej kwestii tego artykułu wydaje się niemożliwe bez chociażby pobieżnego przybliżenia samego pojęcia kultury i kultury organizacyjnej.

Etymologicznie pojęcie „kultura” wywodzi się od łacińskiego słowa *cultura*, oznaczającego „uprawę” oraz „kształcenie”⁹¹ i pierwotnie oznaczało uprawę ziemi.

⁹¹ *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1980, s. 407.

Chociaż pojęcie to znane jest już od dawna, jego dzisiejsze znaczenie ukształtowało się w pełni dopiero w wieku XX. Historię oraz proces kształtowania się pojęcia „kultura” do postaci znanej nam dzisiaj, szczegółowo ukazuje w swojej książce A. Kłoskowska. Początkowo, w nowoczesnym znaczeniu tego słowa, kultura utożsamiana była ze słowem cywilizacja⁹² i obydwie te pojęcia występowały jako synonimy. Z biegiem czasu, wyodrębniono dwa podstawowe elementy kultury, jakimi są zachowania oraz efekty tych zachowań. Zwrócono jednak uwagę, iż nie wszystkie zachowania wchodzi w jej skład, a tylko te, które występują regularnie, tj. stały się społecznym nawykiem. W końcu ukształtowało się pojęcie kultury jako „rezultatu twórczego przeobrażenia człowieka i jego otoczenia przez działanie człowieka i społeczeństwa na płaszczyźnie materialnej, duchowej i społecznej”⁹³.

Słynny badacz kultury organizacyjnej Geert Hofstede, określa kulturę jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej”⁹⁴. Wśród wymienianych przez niego sześciu warstw kultury, na potrzeby tego artykułu istotne są dwie: warstwa kultury narodowej (najszerza), oraz warstwa kultury organizacyjnej (najwęższa)⁹⁵. Przytoczone powyżej definicje tyczą się kultury narodowej, poniżej zaś podjęta zostanie próba zdefiniowania pojęcia kultury organizacyjnej.

Wśród badaczy, którzy definiowali kulturę organizacyjną, do najbardziej znanych zalicza się E. Sheina, który pod tym pojęciem rozumie wzór, na który składają się stworzone, odkryte lub rozwinięte przez grupę podstawowe założenia, służące radzeniu sobie z problemami takimi jak zewnętrzna adaptacja i wewnętrzna integracja⁹⁶. Despande i Webster definiują kulturę organizacyjną jako wspólne wartości i wierzenia, pomagające poszczególnym osobom zrozumieć funkcjonowanie organizacji i dostarczające im norm zachowań w organizacji⁹⁷.

Zastanawiając się nad zależnościami pomiędzy kulturą narodową i organizacyjną, należy zwrócić uwagę na nadrzędność kultury narodowej nad kulturą organizacyjną. Jak wynika z badań – pisze S.P. Robbins – w kwestii wywierania wpływu na pracowników większe znaczenie ma kultura narodowa, tzn. dominuje ona nad kulturą organizacyjną⁹⁸. Praktyczne implikacje ma to w przypadku organizacji międzynarodowych, które, tworząc kulturę organizacyjną w swoich filiach zagranicznych, muszą zwracać uwagę na kulturę narodową kraju, w którym filie te zostają otwierane. W przeciwnym wypadku kultura organizacyjna firmy może być niezgodna z kulturą narodową filii, prowadząc tym samym do nieporozumień, mających ostatecznie negatywny wpływ na funkcjonowanie zarówno filii, jak i całego przedsiębiorstwa.

⁹² A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 21.

⁹³ Ibidem, s. 23, 72.

⁹⁴ G. Hofstede, *kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 40.

⁹⁵ Ibidem, s. 46.

⁹⁶ H.L. Deitmar, *Die Beziehung von Unternehmenskultur Und Unternehmensmarke*, Gabler, Wiesbaden 2012, s. 25.

⁹⁷ Ibidem, s. 25.

⁹⁸ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 453.

Co istotne – kultura nie jest czymś stałym, czymś co raz stworzone nie ulega dalszym zmianom. Wśród wielu podejść do kultury podkreśla się w literaturze jej dynamiczność. Kultura nie trwa, kultura ulega ciągłym przeobrażeniom, można ją zatem zmieniać⁹⁹.

Do najważniejszych funkcji kultury organizacyjnej zalicza się:

- wyznaczanie granic organizacji,
- zapewnianie poczucia tożsamości członków organizacji,
- zwiększanie stabilności systemu społecznego,
- utrzymywanie wartości organizacji,
- kształtowanie postaw i zachowań pracowników¹⁰⁰.

W literaturze istnieje wiele różnych typologii i charakterystyk kultury, wskazujących na poszczególne jej elementy czy wymiary. Do najbardziej znanych twórców takich typologii zalicza się m.in. E. Sheina, G. Hofstede, K.S. Camerona i R.E. Quinna. Nie jest jednak celem tego artykułu ich szczegółowa prezentacja, należy wskazać jedynie ich istnienie i skierować do źródeł w literaturze¹⁰¹.

Próba zdefiniowania pojęcia „aspiracje”

W literaturze można znaleźć wiele definicji pojęcia „aspiracje”, różniących się od siebie w zależności od dyscypliny, która próbuje to pojęcie zdefiniować.

Słownik wyrazów obcych definiuje aspiracje jako „pragnienie czegoś, dążenie do czegoś, np. dążenie do osiągnięcia wytkniętych celów, pragnienie realizacji ambitnych planów, zadań”¹⁰².

W ujęciu psychologicznym aspiracje definiowane są jako „zmienna osobowościowa, która powstaje na bazie percepcji poprzednich doświadczeń odnoszących się do wyników i do ocen tych wyników własnego działania, a także na bazie standardów grupowych oraz procesu modyfikacyjnego”.

Z punktu widzenia socjologii aspiracje to „zespół dążeń wyznaczonych przez hierarchię celów, które jednostka akceptuje oraz definiuje jako ważne, a które przesądają o jej planach życiowych”. Aspiracje uwarunkowane są zarówno czynnikami osobowościowymi jak i środowiskowymi¹⁰³.

Całościowo ujmując definicję aspiracji A. Kłoskowska, jako „kategorię potrzeb świadomych, odnoszących się do przedmiotów i wartości aktualnie nieposiadanych lub takich, które wymagają stałego odnawiania, a są uznawane za godne pożądania”¹⁰⁴.

⁹⁹ Na przykład: H.L. Deitmar, *Die Beziehung ...*, op. cit., s. 24; M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 30, 31.

¹⁰⁰ S.P. Robbins, *Zachowania ...*, op. cit., s. 433.

¹⁰¹ Na przykład: G. Hofstede, *Kultury i organizacje ...*, op. cit., s. 49-52; Ł. Srokowski, *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 29-32; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 41-49.

¹⁰² *Słownik ...*, op. cit., red. J. Tokarski, s. 52.

¹⁰³ M. Niemiec, *Aspiracje życiowe i zawodowe uczniów szkół ponadgimnazjalnych na przykładzie powiatu wodzisławskiego*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice 2007, s. 5, 11, dostęp: <http://www.sbc.org.pl/Content/7027/doktorat2756.pdf> (odczyt: 9.12.2012).

¹⁰⁴ *Ibidem*, s. 12.

Z aspiracjami ściśle powiązane jest pojęcie „wartości”. Definicję wartości przytacza, za S. Jałowieckim, F. Bylok, i rozumieć można przez nie „dowolny przedmiot materialny lub idealny, ideę lub instytucję, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisując mu ważną rolę w swoim życiu i dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus”¹⁰⁵. Wartości, jak pisze dalej F. Bylok, tworzą hierarchiczne systemy, tj. nie występują pojedynczo¹⁰⁶. To właśnie wartości, jak podaje w swej rozprawie doktorskiej M. Niemiec, kształtują aspiracje¹⁰⁷.

Z punktu widzenia pracownika, za aspiracje możemy przyjąć takie dążenia, cele, czy potrzeby, które odnoszą się do jego miejsca pracy czy wykonywanego zawodu. Co prawda, pojęcia aspiracji oraz potrzeb są semantycznie różne (za prostą definicję potrzeby możemy przyjąć za K. Obuchowskim „czynnik dynamizujący zachowanie ludzi”¹⁰⁸), to jednak, by uniknąć niepotrzebnych powtórzeń przyjęto w tym artykule, by używać tych dwóch pojęć jako synonimy, w znaczeniu, jakie podane zostało dla aspiracji.

Zmiany kultury w Polsce po roku 1989 i ich wpływ na aspiracje pracowników

Wpływ na tworzenie się kultur, tak narodowych jak i organizacyjnych, wywiera wiele czynników. Ogromną rolę odgrywa tutaj proces globalizacji. Coraz więcej przedsiębiorstw tworzy swoje oddziały poza granicami kraju pochodzenia, tym samym przenosząc za granicę niektóre elementy swojej kultury. Procesowi temu sprzyja ogólnosiwiatowy rozwój komunikacji, w szczególności Internet, dający niemal nieograniczone możliwości porozumiewania się ze światem. Stąd wpływy globalizacji na kulturę dają się odczuć także w Polsce.

W literaturze z zakresu kultury organizacyjnej można znaleźć wiele negatywnych opinii na temat dawnych polskich przedsiębiorstw. Jak podaje L. Zbiegień-Maciąg, kultura polskich przedsiębiorstw przed zmianami ustrojowymi w 1989 r. była słaba i mało skuteczna¹⁰⁹. Ponadto wymienia ona podstawowe, jej zdaniem, cechy tej kultury, do których zalicza:

- jednorodność (traktowanie wszystkich kultur jednakowo i kopiowanie wszędzie tych samych wzorców, bez zważania na niepowtarzalność każdej z nich),
- jednolitość (brak „ducha” firmy, traktowanie wszystkich pracowników tak samo, bez względu na wykształcenie czy umiejętności),
- brak umiejętności pracy w zespole (mimo ogólnie wysokiego poziomu kolektywizmu),
- brak charyzmatycznych liderów¹¹⁰.

¹⁰⁵ F. Bylok, *Konsumpcja w Polsce i jej przemiany w okresie transformacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 213.

¹⁰⁶ Ibidem, s. 214.

¹⁰⁷ M. Niemiec, *Aspiracje ...*, op. cit., s. 48.

¹⁰⁸ K. Obuchowski, *Psychologia dążeń ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983, s. 72.

¹⁰⁹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 126.

¹¹⁰ Ibidem, s. 126-127.

Według Ł. Srokowskiego, podstawowa różnica pomiędzy kulturami przedsiębiorstw z czasu PRL, a przedsiębiorstwami kapitalistycznymi, leży w racjonalności. Wyróżnił on dwie podstawowe racjonalności, charakterystyczne dla tych dwóch okresów. Pierwsza z nich – racjonalność polityczna – dominowała w czasach socjalizmu. Polegała ona na tym, że głównym kryterium oceny działania tamtych przedsiębiorstw był wpływ, jaki działania te wywierały na relacje z ważnymi osobami czy instytucjami. Stąd działania tych przedsiębiorstw skierowane były nie na zysk czy zaspokojenie potrzeb klientów, a na zadowolenie odpowiednich osób w strukturach partyjnych. Z kolei druga racjonalność – racjonalność ekonomiczna – polega na działaniu w celu zaspokojenia klientów i osiągnięcia jak największych zysków. Racjonalność ta charakterystyczna jest dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach kapitalizmu¹¹¹.

Poza przytoczonymi wyżej cechami kultury przedsiębiorstw socjalistycznych, nie mniej istotne wydaje się być tzw. „rozdwojenie roli” (podział na rolę publiczną i prywatną). Rozdwojenie roli polegało na przybieraniu przez ludzi dwóch jakoby masek. Z jednej strony – oficjalnie wymagane było okazywanie poparcia dla propagandowych haseł ustroju socjalistycznego, z drugiej strony – prywatnie, wśród bliskich wyrażało się poglądy zgoła odmienne¹¹². Stąd wydaje się, iż do dzisiaj pozostała wśród Polaków pewna niechęć i brak zaufania do wszystkiego, co w jakikolwiek sposób brzmi ideologicznie. Wydaje się również, że skutkiem tego jest, spotykany jeszcze dzisiaj, charakterystyczny dla kolektywizmu, podział „my – oni”, polegający na aprobacie własnej grupy osób wśród której się znajdujemy, i jednocześnie pogardzie dla grup innych¹¹³. W przełożeniu na zachowania w przedsiębiorstwie, podział ten może odwzorowywać niechęć pracowników będących niżej w hierarchii w stosunku do kadry zarządzającej – i odwrotnie.

Okresowi socjalizmu wytyka się również wszechobecny niski poziom wykształcenia, zarówno wśród pracowników na niższych szczeblach, jak i wśród zarządzających, oraz brak umiejętności menedżerskich kierownictwa¹¹⁴. W związku z tym, zarządzający nie byli nawet świadomi tego, do jakich ról może sprowadzać się sprawowana przez nich funkcja, co skutkowało powszechnym niezadowoleniem wśród pracowników. Z kolei pracownicy, nieświadomi elementów motywacyjnych, jakich można wobec nich użyć, i jakich używano już w krajach kapitalistycznych, nie zdawali sobie sprawy z tego, że od zakładu pracy można oczekiwać czegoś więcej, w związku z tym niezadowolenie nie osiągało zwykle wartości szczytowych. Praca była celem samym w sobie, jakakolwiek by nie była. Pocięszającym był przecież fakt, że wszyscy mają podobnie.

Co zmieniło się od tamtej pory? Wraz z obaleniem komunizmu, zainteresowały się Polską przedsiębiorstwa zagraniczne, które upatrywały w naszym kraju potencjalny rynek zbytu. Z początkiem lat 90. zaczęło napływać do Polski mnóstwo

¹¹¹ Ł. Srokowski, *Zmienić myślenie ...*, op. cit., s. 63-64.

¹¹² Ibidem, s. 65.

¹¹³ J. Reykowski, *Kolektywizm i indywidualizm jako kategorie opisu zmian społecznych i mentalności*, [w:] *Indywidualizm a kolektywizm*, red. K. Gawlikowski, IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 31-32.

¹¹⁴ Ł. Srokowski, *Zmienić myślenie ...*, op. cit., s. 67.

takich przedsiębiorstw, m.in. w 1991 r. powstało w Polsce pierwsze przedstawicielstwo firmy IBM, w 1993 r. – PepsiCo, a także wiele innych. Były to przedsiębiorstwa, które pod względem kultury organizacyjnej były od Polski całkowicie odmienne. Tak na przykład kultura IBM cechuje się dbaniem o rozwój pracowników i współpracę, PepsiCo pobudza do rywalizacji i rozwoju¹¹⁵. Do Polski trafiły zatem zwyczaje organizacyjne zupełnie inne niż te, które panowały tu wcześniej, wpływając nie tylko na same organizacje w Polsce, ale i na całą kulturę narodową, która w coraz większym stopniu zaczynała kierować się w stronę zachodnich wartości. Co prawda i dzisiaj, po ponad 20 latach w gospodarce rynkowej, można się jeszcze doszukiwać elementów epoki PRL-u, szczególnie, jak pisze Srokowski, w przedsiębiorstwach państwowych¹¹⁶. Wydaje się jednak, iż z biegiem czasu, wraz z wchodzeniem na rynek pracy dzisiejszego młodego pokolenia, elementy te będą coraz bardziej przygaszały i ustępowały miejsca wartościom zachodnim.

Być może najważniejszym, prezentowanym tutaj motorem zmian mentalności i aspiracji dzisiejszych pracowników, jest zmiana struktury wykształcenia w Polsce na przestrzeni ostatnich 20 lat. Od roku 1990 do 2011 liczba studentów wzrosła z 403 824 do 1 841 251¹¹⁷, a wraz z tym wzrostem wzrastały również aspiracje. Przeprowadzone w latach 2006/2007 badania pracowników-studentów wskazują, iż wśród najistotniejszych celów i aspiracji znajdują się takie jak: dobra praca, możliwość awansu, możliwość kształcenia się i doskonalenia zawodowego, życzliwy przełożony. Gratyfikacja finansowa pojawiła się dopiero na 11. miejscu¹¹⁸.

Starając się wyodrębnić elementy kultury kształtujące potrzeby i aspiracje dzisiejszych Polaków, nie sposób pominąć roli, jaką odgrywają media. W dobie Internetu, setek rodzajów dostępnych czasopism czy kanałów telewizyjnych (tak polskich, jak i zagranicznych), przeciętny człowiek bombardowany jest dziś ze wszech stron przytłaczającą ilością informacji, wpływających zarówno na sposoby zachowań, jak i na wartości czy wymagania, tak wobec życia prywatnego, jak i zawodowego. Szacuje się, że codzienne wydanie „New York Timesa” zawiera większą ilość informacji niż ta, z jaką przeciętny człowiek żyjący w XVII wieku stykał się w ciągu całego swojego życia¹¹⁹. B. Dziadzia podkreśla, jak dużą rolę w kształtowaniu tych potrzeb odgrywają wszelkiego rodzaju reklamy. W społeczeństwie konsumpcyjnym posiadanie bądź nieposiadanie danego dobra, a także przynależność do określonych grup społeczności, wiążą się ze statusem społecznym, identyfikacją i tworzeniem własnego wizerunku (indywidualizm). Często reklamy oddziałują w taki sposób, że, polecając jakieś dobra, nie ukazują zalet, jakie się z nimi wiążą, tylko podkreślają wady i kompromitację, jakiej doświadczy każdy, kto dóbr tych nie nabeździe¹²⁰. Równie istotne znaczenie można przypisać

¹¹⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji* ..., op. cit., s. 104-107.

¹¹⁶ Ł. Srokowski, *Zmienić myślenie* ..., op. cit., s. 76.

¹¹⁷ <http://studenckamarka.pl/serwis.php?s=73&pok=1909> (odczyt: 26.11.2012).

¹¹⁸ K. Atamańczuk, *Oczekiwania młodych wobec rynku pracy; aspiracje a rzeczywistość*, dostęp: www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php (odczyt: 28.11.2012).

¹¹⁹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna* ..., op. cit., s. 17.

¹²⁰ B. Dziadzia, *Wpływ mediów: konteksty społeczno-edukacyjne*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007, s. 92, 94.

filmom, a w szczególności serialom (amerykańskim), w których główni bohaterowie, zwykle specjaliści w jakiejś dziedzinie, indywidualiści i charyzmatyczni przywódcy, oczarowują widza (szczególnie tego młodego, który wkracza, bądź wkrótce wkroczy na rynek pracy), stając się dlań niejako wzorem, często nieosiągalnym, jednak prezentującym cały wachlarz zalet wywyższających go spośród innych. Wywyższenie to, jest często skutkiem wybitnych, nieraz nadludzkich umiejętności rywalizowania z innymi.

Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w Polsce i wyłaniający się z nich obraz pracownika

Informacji na temat aspiracji pracowników dzisiejszych polskich przedsiębiorstw dostarczyć mogą liczne etnografie organizacji. Co prawda prezentując ujęcie jakościowe, jako takie nie powinny służyć do wyciągania wniosków ogólnych, jednak w szerszym obrazie, biorąc pod uwagę liczniejszy zbiór etnografii, wyłaniają się z nich pewne punkty wspólne, które już można w większym stopniu potraktować jako szerzej występujące tendencje.

Każda zbadana etnograficznie organizacja stanowi odrębny i niepowtarzalny twór, dlatego wyciąganie ogólnych wniosków na podstawie jednej tylko etnografii, bez względu na jej dokładność czy obszerność, nie jest możliwe. Zaprezentowane poniżej spostrzeżenia na temat potrzeb i aspiracji pracowników wyłoniły się z analizy kilkunastu artykułów (napisanych pod redakcją M. Kostera), prezentujących skrótowo etnografie różnych, działających na terenie Polski przedsiębiorstw, tak państwowych, jak i prywatnych, polskich, ale także zagranicznych.

Pierwszym wyłaniającym się z tych etnografii wnioskiem jest potrzeba zmniejszenia tzw. dystansu władzy¹²¹. Dystans władzy jest jednym z zaproponowanych przez G. Hofstede wymiarów kultury i wyraża on stosunek do nierówności, szczególnie w obszarze przełożony – pracownik¹²². Z badań Hofstede wynika, że kraje wysoko rozwinięte, w przeciwieństwie do tych słabo rozwiniętych, cechuje niski poziom dystansu do władzy, czyli relacja przełożony – pracownik działa tam na zasadzie równości. Polskę cechuje stosunkowo wysoki poziom dystansu do władzy (68/100)¹²³, wydaje się jednak, że powoli zaczyna się to zmieniać. Tuż obok zmniejszania dystansu władzy najistotniejszą wydaje się być potrzeba dobrych relacji ze współpracownikami¹²⁴.

¹²¹ A. Postuła, *Warszawskie plemię: Team-building i szkolenia*, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011, s. 30; P. Grabowski, *Kapłan, wizja i zakon – czyli zarządzanie a świątynia sztuki*, [w:] *Etnografia ...*, op. cit., red. M. Kostera, s. 81; D.J. Bourne, *Poszukiwanie wizerunku i tożsamości: Automovilistico Company Poland*, [w:] *Etnografia ...*, red. M. Kostera, op. cit., s. 294, 296; J. Grzechnik, „*Drugi Dom?*”. *Etnografia organizacji humanitarnej*, [w:] *Etnografia ...*, op. cit., red. M. Kostera, s. 343.

¹²² G. Hofstede, *Kultury i organizacje ...*, op. cit., s. 11.

¹²³ <http://geert-hofstede.com/poland.html> (odczyt: 29.11.2012).

¹²⁴ A. Postuła, *Warszawskie plemię ...*, op. cit., s. 33-34; M. Wojtkiewicz, *Klan spółdzielców – opowieść o pewnym warszawskim sklepie*, [w:] *Etnografia ...*, op. cit., red. M. Kostera, s. 283; D.J. Bourne, *Poszukiwanie wizerunku...*, op. cit., s. 294.

Istotny dla spełnienia oczekiwań pracowników okazuje się również prestiż i reputacja przedsiębiorstwa, w którym pracują, oraz status społeczny, który mogą dzięki temu zdobyć (nawet w przypadku stosunkowo niskiego wynagrodzenia). Pracownicy, szczególnie ci młodzi, cenią sobie nonkonformizm, oryginalność, zarówno organizacji, jak i współpracowników. Często również samych siebie oceniają jako oryginalnych lub nietypowych (wizerunek nieprzystosowanego społecznie intelektualisty)¹²⁵.

W kilku etnografiach podkreślano potrzebę charyzmatycznego przywódcy, który mimo pozostawienia pracownikom pewnego rodzaju swobody działania, służyłby wsparciem. Generalnie pracownicy zwykle nie cenią władzy, która jest scentralizowana i pozostaje wyłącznie w rękach przełożonego. Autorytet przywódcy, by był skuteczny, musi mieć podłoże w wiedzy i intelekcie, nie zaś tylko i wyłącznie w piastowanym stanowisku¹²⁶.

Pracownikom potrzebna jest widoczna perspektywa rozwoju i świadomość możliwości awansowania. Te dwa czynniki mają duże znaczenie dla ich lojalności. Czasem (zaobserwowano to na przykładzie jednej tylko etnografii) dążenie do rozwoju wiąże się też z potrzebą rywalizacji i chęcią bycia najlepszym (transgresja)¹²⁷.

Jedna z etnografii w doskonały sposób ukazuje różnice pokoleniowe pracowników i wynikające z nich niezgodności. Starsi pracownicy badanego przedsiębiorstwa zdawali się być przekonani, iż to oni winni kształtować gusta klientów, tym samym poddając krytyce prorynkowe postępowanie młodego kierownictwa. Pracownicy ci również, wspominając przeszłość, podkreślają wartości kolektywistyczne, które jakoby w dzisiejszych czasach zaczynały zanikać¹²⁸.

Bariery uniemożliwiające realizację aspiracji pracowników w polskich przedsiębiorstwach

Przedstawione na podstawie etnografii aspiracje pracowników zdają się potwierdzać to, co napisane zostało wcześniej. Niemniej jednak, wiele wskazuje na to, iż mające na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci zmiany aspiracji pracowników i kultury w Polsce nie do końca idą w parze ze zmianami samych organizacji. Według *Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy* tylko 33% Polaków jest zadowolonych ze swojej pracy¹²⁹. Inne badania wskazują na powszechny brak lojalności pracowników, prawie 90% badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatnich dwóch

¹²⁵ P. Grabowski, *Kapłan, wizja i zakon ...*, op. cit., s. 84, 86; J. Kociatkiewicz, *Spoleczne konstruowanie miejsca pracy*, [w:] *Etnografia ...*, op. cit., red. M. Kostera, s. 184, 186.

¹²⁶ I. Dembicka-Starska, *Harcerski autorytet – istota oraz kształtowanie*, [w:] *Etnografia ...*, op. cit., red. M. Kostera, s. 208, 211, 215; K. Milewska, *Policyjny genotyp – identyfikacja stróża prawa z organizacją*, [w:] *Etnografia ...*, op. cit., red. M. Kostera, s. 225, 233; D.J. Bourne, *Poszukiwanie wizerunku ...*, op. cit., s. 296, 297, oraz B. Glinka, *Zmiana i rozwój organizacji, czyli w co grają ludzie*, [w:] *Etnografia ...*, op. cit., red. M. Kostera, s. 244.

¹²⁷ D.J. Bourne, *Poszukiwanie wizerunku ...*, op. cit., s. 302-304.

¹²⁸ B. Glinka, *Zmiana i rozwój ...*, op. cit., s. 250, 256.

¹²⁹ S. Sędrowicz, *Przekroczyć granicę, czyli transgresja w organizacji*, dostęp: <http://kadry.nf.pl/Artykul/13285/Przekroczy-granice-czyli-transgresja-w-organizacji/rozwój-transgresja-zaangazowanie-zmiana/> (odczyt: 28.11.2012).

lat spotkało się z nadużyciami ze strony pracowników¹³⁰. Problem leży też często w samych pracownikach, którzy, jak się okazuje, nie darzą się zaufaniem (tylko 8,3% badanych darzy zaufaniem wszystkich swoich współpracowników)¹³¹. Problem ten zdaje się szczególnie dotyczyć przedsiębiorstw sektora MSP, które z jednej strony nie mają wystarczających środków finansowych¹³², z drugiej strony zaś, podkreśla się brak kompetencji kadry zarządzającej w tych przedsiębiorstwach, którego następstwem jest brak świadomości potrzeb pracowników i roli, jaką odgrywa kultura organizacyjna w rozwoju całej organizacji¹³³. Powszechny jest także brak formalnej strategii czy misji, szczególnie w małych przedsiębiorstwach¹³⁴.

Co zatem należałoby zmienić w polskich przedsiębiorstwach? Wydaje się, iż uświadomienie kadrom zarządzającym znaczenia, jakie odgrywa kultura organizacyjna i wszelkie miękkie środki motywacyjne jest kluczowe w tworzeniu kapitału intelektualnego i zaangażowania pracowników, a co za tym idzie – zysku przedsiębiorstwa. Zaangażowanie można osiągnąć przez bardziej podmiotowe traktowanie pracowników i umożliwienie im brania czynnego udziału w podejmowaniu decyzji. Jak się okazuje, partycypacja pracowników w zarządzaniu pociąga za sobą znaczne zmniejszenie rotacji pracowników¹³⁵, dzięki czemu można uniknąć znacznych kosztów związanych z odchodzeniem kapitału intelektualnego z przedsiębiorstwa. Bardzo ważne jest również ciągle kształcenie, bez którego w dzisiejszych turbulentnych czasach niemal niemożliwe jest sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Podsumowanie

Na aspiracje pracowników ma wpływ wiele czynników. Począwszy od osobowościowych, w tym wrodzonych, bazujących na temperamencie danej jednostki, na kulturowych kończąc. Niniejszy artykuł traktuje o tych drugich. Kultura odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu aspiracji pracowników, zarówno ta szeroko pojęta, zwana narodową, jak i organizacyjna, będąca dystynktywną cechą każdego przedsiębiorstwa. Poddane analizie etnografii różnych organizacji, wskazują na coraz większe znaczenie, jakie w oczach pracowników odgrywa obecnie rozwój i szeroko rozumiana kariera, a co za tym idzie – ich potrzeba zaangażowania w działanie przedsiębiorstw, w których pracują. Należy jednak podkreślić, iż ze

¹³⁰ IPO Sp. z o.o., *Pracownik prawie lojalny*, dostęp: <http://kadry.nf.pl/Artykul/10769/Lojalny-pracownik-zarządzanie-ludzi/cenny-pracownik-lojalnosc-pracownikow-zarządzanie-ludzi/> (odczyt: 28.11.2012).

¹³¹ B. Mięka, *Polska kultura organizacyjna w kontekście gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 162.

¹³² A. Kamińska, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011, s. 61.

¹³³ T. Piecuch, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, [w:] *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 26.

¹³⁴ F. Byłok, *Strategia personalna jako czynnik poprawiający konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, red. J. Adamczyk, P. Bartkowiak, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 142.

¹³⁵ R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 258.

względu na jakościowy charakter tych etnografii, wyciąganie na ich podstawie wniosków ogólnych na temat polskich kultur organizacyjnych jest niemożliwe. Jak już podkreślono wyżej, wyłaniające się z nich aspiracje pracowników, można traktować jako pewnego rodzaju tendencje czy wskaźniki, nie zaś jako pewne fakty. W celu uzyskania pewnych faktów niezbędne byłoby zbadanie tych organizacji w sposób ilościowy, zunifikowany. Niemniej jednak, etnografie te stanowią cenną wskazówkę dotyczącą kierunku, w którym wydają się podążać dzisiejsi pracownicy. Co więcej, wskazują one również pewne bariery, z którymi zderzają się oni w swoich zakładach pracy, czyniąc tym samym pewne sugestie dotyczące zmian, którym ulec muszą kultury organizacyjne, by umożliwić pracownikom realizację tych aspiracji. Wydaje się, że umożliwienie pracownikom rozwoju i stymulowanie ich do ogólnego zaangażowania, powinno przynosić korzyść nie tylko pracownikom, ale także samym przedsiębiorstwom, które, dzięki zadowolonym i kreatywnym pracownikom mogłyby osiągać większe zyski, stać się bardziej innowacyjne i konkurencyjne. Niestety problemy w polskich przedsiębiorstwach sprawiają, że polski rynek pracy jest w dalszym ciągu mało atrakcyjny dla potencjalnych pracowników.

Literatura

1. Atamańczuk K., *Oczekiwania młodych wobec rynku pracy; aspiracje a rzeczywistość*, dostęp: www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php (odczyt: 28.11.2012).
2. Bourne D.J., Poszukiwanie wizerunku i tożsamości: Automovilistico Company Poland, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011.
3. Byłok F., *Konsumpcja w Polsce i jej przemiany w okresie transformacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005.
4. Byłok F., Strategia personalna jako czynnik poprawiający konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, red. J. Adamczyk, P. Bartkowiak, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
5. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Deitmar H.L., *Die Beziehung von Unternehmenskultur Und Unternehmensmarke*, Gabler, Wiesbaden 2012.
7. Dembicka-Starska I., Harcerski autorytet – istota oraz kształtowanie, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011.
8. Dziadzia B., *Wpływ mediów: konteksty społeczno-edukacyjne*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007.
9. Glinka B., Zmiana i rozwój organizacji, czyli w co grają ludzie, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011.
10. Grabowski P., Kapłan, wizja i zakon – czyli zarządzanie a świątynia sztuki, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011.
11. Grzechnik J., „Drugi Dom?”. Etnografia organizacji humanitarnej, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011.
12. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
13. <http://geert-hofstede.com/poland.html> (odczyt: 29.11.2012).
14. <http://studenckamarka.pl/serwis.php?s=73&pok=1909> (odczyt: 26.11.2012).
15. IPO Sp. z o.o., *Pracownik prawie lojalny*, dostęp: <http://kadry.nf.pl/Artykul/10769/Lojalny-pracownik-zarzadzanie-ludzmi/cenny-pracownik-lojalnosc-pracownikow-zarzadzanie-ludzmi/> (odczyt: 28.11.2012).

16. Kamińska A., Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011.
17. Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
18. Kociatkiewicz J., Społeczne konstruowanie miejsca pracy, [w:] Etnografia organizacji, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011.
19. Kostera M., Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
20. Mięka B., Polska kultura organizacyjna w kontekście gospodarki opartej na wiedzy, [w:] Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy, red. B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
21. Milewska K., Policyjny genotyp – identyfikacja stróża prawa z organizacją, [w:] Etnografia organizacji, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011.
22. Niemiec M., *Aspiracje życiowe i zawodowe uczniów szkół ponadgimnazjalnych na przykładzie powiatu wodzisławskiego*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice 2007, dostęp: <http://www.sbc.org.pl/Content/7027/doktorat2756.pdf> (odczyt: 9.12.2012).
23. Obuchowski K., *Psychologia dążeń ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.
24. Piecuch T., Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, [w:] Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, red. M. Matejun, C.H. Beck, Warszawa 2010.
25. Postuła A., Warszawskie plemię: Team-building i szkolenia, [w:] Etnografia organizacji, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011.
26. Reykowski J., Kolektywizm i indywidualizm jako kategorie opisu zmian społecznych i mentalności, [w:] Indywidualizm a kolektywizm, red. K. Gawlikowski, IFiS PAN, Warszawa 1999.
27. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
28. Sędrowicz S., *Przekroczyć granicę, czyli transgresja w organizacji*, dostęp: <http://kadry.nf.pl/Artykul/13285/Przekroczy-c-granice-czyli-transgresja-w-organizacji/rozwój-transgresja-zaangażowanie-zmiana/> (odczyt: 28.11.2012).
29. Srokowski L., Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce, Poltext, Warszawa 2011.
30. Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
31. *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1980.
32. Wojtkiewicz M., Klan spółdzielców – opowieść o pewnym warszawskim sklepie, [w:] Etnografia organizacji, red. M. Kostera, GWP, Sopot 2011.
33. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEES ASPIRATIONS IN A COMPANY

Abstract: This article is an attempt to show cultural changes in Poland, especially these that have taken place in the last 20 years, and their influence on employees aspirations and needs. Main areas of those changes were presented, as well as aspirations and needs of contemporary workers. Attention was also drawn to some barriers in satisfaction of those aspirations, that are faced by Polish employees. Apart from that, article proposes some solutions that should help to adjust Polish companies to the needs and aspirations of their employees.

Keywords: national culture, organizational culture, cultural changes, employees aspiration

SYSTEMY MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

Marcin Skoczylas

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym rozdziale, w oparciu o literaturę przedmiotu, poruszono kwestie teoretyczne związane z uwagami dotyczącymi motywacji pracowników. Ponadto odniesiono się do wczesnych oraz współczesnych teorii związanych z motywowaniem pracowników. Ustosunkowano się również do jednej z nowoczesnych teorii motywacji. Następnie przedstawiono materialne i pozamaterialne czynniki wpływające na satysfakcję pracowników. W dalszej części – praktycznej – zostały opracowane wyniki badań własnych oraz wnioski dotyczące poziomu motywacji oraz systemów motywacyjnych stosowanych wśród pracowników Urzędu Miasta Częstochowy.

Słowa kluczowe: motywacja, teorie motywacji, materialne i pozamaterialne metody motywacji pracowników

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach motywowanie pracowników jest bardzo ważnym elementem służącym do realizacji założeń danej organizacji. Zadowolony pracownik będzie efektywniejszy oraz nie będzie wyładowywał swojego niezadowolenia na innych współpracownikach, co mogłoby skutkować konfliktami w firmie. Bardzo ważnym czynnikiem zapewniającym osiągnięcie celów pracowników, jak i organizacji, jest ich umiejętne motywowanie. Osobą, która powinna motywować swoich pracowników jest kierownik. Kierownictwo powinno tak dbać o swoich podwładnych, aby byli wydajni i osiągalni satysfakcję z pracy. Oprócz tego bardzo ważnym elementem jest to, aby każdy kierownik dawał dobry przykład swoim pracownikom przez swoją wysoką kulturę osobistą. Kierownictwo powinno umiejętnie szkolić pracowników, a nie nakładać na nich sankcje.

Celem pracy jest zbadanie, jakie systemy motywacji są stosowane w Urzędzie Miasta Częstochowy oraz jaki jest poziom zadowolenia pracowników w tym Urzędzie. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety sporządzony dla pracowników Urzędu Miasta Częstochowy.

Kilka uwag o motywowaniu pracowników

Bardzo ważnym elementem sprawnego funkcjonowania każdej organizacji jest umiejętne kierowanie pracownikami, a w szczególności odpowiednie motywowanie nimi. W literaturze istnieje wiele definicji motywacji. Najogólniej mówiąc, „motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nim zadań”¹³⁶.

¹³⁶ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 20.

Jeszcze inną definicję formułuje L.R. Bittel, który uważa, iż „motywacja to wewnętrzny stan umysłu i ciała, marzenia, życzenia, potrzeby i to, czym człowiek jest kierowany, co pobudza daną osobę do podjęcia działania”¹³⁷.

Warto zauważyć, że motywowanie jest procesem indywidualnym każdej jednostki, gdyż każdy człowiek jest inny i ma różne kryteria osiągania swoich potrzeb, które by go motywowały.

Motywację można podzielić na¹³⁸:

- pozytywną, polegającą na zapewnieniu pracownikowi dogodnych warunków do osiągania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy. Ten rodzaj motywacji powoduje wydajniejsze wykorzystanie możliwości pracownika ze względu na większe zaangażowanie emocjonalne,
- negatywną, która jest oparta na zastraszaniu pracowników przykładowo przez groźbę obniżenia zarobków za niewykonane zadanie. Skutkiem stosowania tego typu motywacji może być większy stres pracownika, a co za tym idzie zmniejszenie jego wydajności oraz konflikty z innymi pracownikami.

Na podstawie wyżej wymienionych rodzajów motywacji stwierdzić należy, iż bardziej korzystne jest motywowanie pozytywne, ponieważ zadowolony pracownik to nadzieja na lepsze efekty w pracy i dobre relacje z innymi współpracownikami. Natomiast zamiast motywacji negatywnej powinno stosować się więcej szkoleń, aby poprawić efektywność pracy pracowników, a nie zastraszanie pracowników sankcjami. Bardzo ważne jest, aby kierownik był osobą godną zaufania i cieszył się wśród pracowników autorytetem, a sankcje powinien nakładać tylko w skrajnych przypadkach.

Wyróżnia się następujące cele motywacji pracowników¹³⁹:

- rozwój osobisty i zawodowy,
- podejmowanie bardziej odpowiedzialnych ról w organizacji,
- poszanowanie wartości najcenniejszych dla organizacji, a w szczególności dyscypliny pracy i terminowości,
- dodatkowy wysiłek umożliwiający przekraczanie zadań pod względem ilościowym i jakościowym,
- realizacja zadań na odpowiednim poziomie akceptowanym przez organizację.

Analizując wyżej wymienione cele motywacji pracowników, trzeba podkreślić, iż najważniejsze wydaje się być zwiększanie odpowiedzialności pracowników, ponieważ pracownik, który otrzymuje trudniejsze zadania i wykonuje je, wówczas osiąga potrzeby uznania i pnie się w górę, aż do potrzeb samorealizacji, a gdy te osiągnie, będzie odczuwał poczucie spełnienia. Taki pracownik będzie mógł się wówczas zajmować szkoleniem innych ludzi, aby osiągnęli swoje cele i cele organizacji oraz zwiększali swój potencjał zawodowy. Umiejętność motywowania podwładnych jest jedną z kluczowych umiejętności przywódczych, jakie powinien

¹³⁷ L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill Company Europe, Warszawa-Londyn 1998, s. 164.

¹³⁸ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 51.

¹³⁹ W. Jaworski, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo WSM, Gdynia 1997, s. 87-88.

posiadać skuteczny kierownik. Poprzez motywowanie i szkolenie pracowników musi on sprawić, by zawsze dawali z siebie maksimum swoich możliwości¹⁴⁰.

Każdy kierownik powinien stosować odpowiednie narzędzia motywacyjne, jakimi są¹⁴¹:

- perswazja, która polega na kształtowaniu postaw i nawyków podwładnych, wpływających na motywy ich postępowania,
- bodźce, które kształtują poziom zaspokojenia potrzeb pracowników, w zależności od rodzaju ich potrzeb,
- zapewnienie odpowiednich warunków motywacyjnych, które sprawią, że wykonanie pracy będzie przyjemne.

Ustosunkowując się do wyżej wymienionych narzędzi motywacyjnych, należy zwrócić uwagę, iż najlepszym narzędziem motywacji jest perswazja. Powinno się wpajać pracownikom takie nawyki i postawy, aby sami odczuwali zadowolenie z wykonywanej pracy. Praca powinna być czymś przyjemnym dla nich, a nie przymusem. Zadowolony pracownik będzie dawał dobry przykład innym pracownikom oraz będzie wpływał na dobry wizerunek organizacji.

Motywacja jest wolą działania. Kierownictwo, mając na celu wykorzystanie maksymalnego potencjału pracowników, coraz częściej przechodzi z systemu „rozkazuj i rządź” na „radź i zatwierdzaj”. Zmiana ta jest spowodowana faktem, iż nagradzanie za dobrze wykonaną pracę jest skuteczniejsze niż stosowanie kar za popełnione błędy¹⁴². Dawniej osoby zarządzające organizacją uważały, że jedynie przełożony może motywować podwładnego, aktualnie w firmach dobrze zarządzanych nie tylko pracownicy potrzebują motywacji, ale również kierownictwo¹⁴³.

Wybrane teorie motywacji

Na przestrzeni lat teorie dotyczące motywacji ulegały zmianom ze względu na potrzeby ludzkie. Biorąc pod uwagę wczesne poglądy dotyczące motywacji, wyróżnia się następujące teorie¹⁴⁴:

- piramida potrzeb Maslova,
- teoria x i y McGregora,
- teoria dwuczynnikowa Herzberga.

Piramida potrzeb Maslova to teoria, według której potrzeby ludzkie są zaspokajane stopniowo w pięciu etapach, począwszy od tych najważniejszych, czyli niższego rzędu, a skończywszy na potrzebach wyższego rzędu. A zatem pracownik, chcąc osiągnąć szczyt piramidy swoich potrzeb, musi mieć najpierw zapewnione potrzeby niższego rzędu, a mianowicie potrzeby fizjologiczne – a więc płacę, jaką pracownik

¹⁴⁰ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 53.

¹⁴¹ L.H. Haber, J. Bugiel, *Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1994, s. 17.

¹⁴² Zob.: A. Czarnicka, Podstawowe instrumenty motywacji pracowników stosowane w różnych organizacjach, w: *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s.127-134.

¹⁴³ R. Heller, *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 6-7.

¹⁴⁴ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, 1998, s. 89.

otrzymuje, aby mieć zapewnione warunki do życia i bezpieczeństwa, jak również odpowiednie warunki pracy i gwarancję zatrudnienia. W kolejnym etapie potrzeb pracownik musi zaspokoić potrzeby społeczne – a więc kontaktów z innymi pracownikami. Kolejna potrzeba to potrzeba uznania, którą pracownik może zaspokoić poprzez osiąganie sukcesów w pracy. Ostatnia potrzeba to samorealizacja, którą można osiągnąć przez rozwój osobisty bądź szkolenie innych osób¹⁴⁵.

Kolejna teoria motywacji – x i y McGregora – mówiła o poglądach przełożonych względem swoich pracowników. Pracownicy zostali podzieleni na osoby z syndromem x oraz y. Pracowników z syndromem x cechuje niechęć do pracy, traktowanie jej jako wielkiego wysiłku fizycznego oraz przymusu, a ponadto brak odpowiedzialności i konieczność stosowania na nich sankcji¹⁴⁶. Z kolei pracownicy o syndromie y traktują pracę jak każdą inną przyjemność, są odpowiedzialni i myślą twórczo. Tacy pracownicy zwykle osiągają duże sukcesy na swoich ścieżkach rozwoju zawodowego, i tym samym przyczyniają się do sukcesów firmy. Ponadto tego typu ludzie mogą być w przyszłości świetnymi fachowcami w zakresie coachingu i mentoringu dla niedoświadczonych pracowników¹⁴⁷.

Z kolei teoria dwuczynnikowa Herzberga wskazuje, iż zadowolenie i niezadowolenie z pracy kształtuje się pod wpływem dwóch niezależnych od siebie czynników, a mianowicie: higieny psychicznej (płaca, relacje z innymi pracownikami, bezpieczeństwo pracy) i motywacji (awans, rozwój osobisty, uznanie, odpowiedzialność, osiągnięcia). Zapewnienie czynników higieny psychicznej sprawia, że pracownicy jedynie nie odczuwają niezadowolenia, a zadowoleni są dopiero wówczas, gdy zostaną zapewnione czynniki motywacji¹⁴⁸.

Autor pracy, ustosunkowując się do wyżej wymienionych teorii, ma odmienne poglądy co do teorii Maslova, argumentując to tym faktem, iż większe zadowolenie z pracy będą odczuwali pracownicy zarabiający mniej, ale mający dobre relacje z innymi kolegami z pracy, niż osoby, które zarabiają więcej, a ich relacje z innymi współpracownikami są gorsze. Pracownik utrzymujący dobre kontakty z innymi ludźmi, a osiągający niższe zarobki, będzie mógł w przyszłości zarabiać więcej, ponieważ będzie mógł awansować wyżej w hierarchii organizacji. Natomiast osoby, których zarobki są większe, a są w konfliktach z innymi pracownikami, będą odczuwały większy stres, a co za tym idzie, może to prowadzić do spadku ich wydajności, a w konsekwencji degradacji lub zwolnienia.

Biorąc pod uwagę współczesne teorie motywacji pracowników, wyróżnia się następujące teorie¹⁴⁹:

- teoria wyznaczania celów,
- teoria potrzeb McClellanda,
- teoria wzmocnienia,

¹⁴⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 522.

¹⁴⁶ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 86.

¹⁴⁷ J.J. Foster, *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2007, s. 325.

¹⁴⁸ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja a kontakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 111-112.

¹⁴⁹ S.P. Robbins, *Zachowania ...*, op. cit., s. 95-105.

- teoria sprawiedliwości,
- teoria oczekiwań.

Teoria wyznaczania celów mówi, iż podstawowym źródłem motywacji do pracy są zamiary wyrażane przez cele. A zatem jasno określone i trudne cele przyczyniają się do wzrostu wydajności bardziej niż cele łatwe. Pracownik, który będzie skutecznie wykonywał trudniejsze zadania, będzie miał większe morale niż w przypadku wykonywania zadań łatwych¹⁵⁰.

Z kolei teoria potrzeb McClellanda opiera się na trzech potrzebach¹⁵¹:

- potrzeba osiągnięć – dążenie do osiągnięcia sukcesu,
- potrzeba władzy – potrzeba manipulowania innymi ludźmi,
- potrzeba przynależności – potrzeba relacji międzyludzkich.

Nawiązując do teorii potrzeb McClellanda, należy zauważyć, że największą potrzebę władzy będą miały osoby o temperamencie choleryka, gdyż posiadają one cechy przywódcze, a z kolei potrzebę przynależności będą wykazywać ludzie z temperamentem sangwinika, jako że są to z natury towarzyskie osoby. Natomiast z uwagi na to, że melancholik jest typem perfekcjonisty, najlepiej będzie z nim harmonizować potrzeba osiągnięć.

Kolejna z teorii to teoria wzmocnienia, która mówi, że nasze zachowanie jest uwarunkowane czynnikami wzmacniającymi. A więc zachowania ludzi zależą od ich konsekwencji. Jeżeli dana sytuacja miała pozytywne skutki, to będzie miała tendencje do powtórzeń, w przeciwnym wypadku czynność ta będzie zaniechana. Pracownik może uczyć się na podstawie dwóch metod, a mianowicie kształtowania i modelowania. Postępując zgodnie z metodą kształtowania, pracownik będzie wykonywał zadania metodą prób i błędów, a więc będzie się uczył samodzielnie. Natomiast adekwatnie do metody modelowania pracownik będzie podpatrywał zachowania innych pracowników z większymi umiejętnościami i będzie próbował włączyć ich pożądane zachowania do repertuaru swoich możliwości¹⁵².

Jeszcze inna teoria, zwana teorią sprawiedliwości, głosi, iż pracownicy dokonują bilansu swojego wkładu włożonego w pracę w stosunku do otrzymanego wynagrodzenia i porównują go z innymi pracownikami. Jeżeli bilans jest równy bilansowi innych pracowników to zostaje zachowana sprawiedliwość. Natomiast jeżeli jest on niższy od bilansu innych pracowników, to pracownik czuje się niedowartościowany. Z kolei gdy rachunek zysków i strat jest wyższy, wówczas pracownik czuje się przewartościowany¹⁵³.

Natomiast teoria oczekiwań głosi, że nasza tendencja do działań zależy od atrakcyjności skutków dla jednostki. Teoria ta obejmuje następujące zmienne¹⁵⁴:

- atrakcyjność – znaczenie, jakie dana jednostka przypisuje potencjalnym skutkom swoich działań lub nagród w wyniku wykonanej pracy,
- związek pomiędzy efektywnością a nagrodą – stopień, w jakim jednostka jest przekonana, że wykonanie pracy na odpowiednim poziomie doprowadzi ją do osiągnięcia pożądanych skutków,

¹⁵⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 293-294.

¹⁵¹ J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 262.

¹⁵² E.L. Thorndike, *Animal Intelligence*, Macmillan, Nowy Jork 1911, s. 244.

¹⁵³ J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 263.

¹⁵⁴ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia ...*, op. cit., s. 291.

- związek pomiędzy wysiłkiem a efektem pracy – postrzegane przez jednostkę prawdopodobieństwo, że dzięki odpowiedniemu wysiłkowi osiągnie pożądany efekt.

Odnosząc się do powyższych współczesnych teorii motywacji, największe zastrzeżenia można mieć co do teorii sprawiedliwości, a w szczególności do tematu przewartościowania pracowników. Każdy człowiek, który ma świadomość, że dostaje większe nagrody niż inni, uważa, że na nie zasługuje, mimo że inni wykonali taką samą pracę. Człowiek ma w naturze osiągnięcie jak największych zysków przy jak najmniejszych nakładach. Są ludzie, których zarobki są wysokie przez dochód pasywny, a są i tacy, których zarobki są mniejsze, i do tego przy nakładzie ciężkiej pracy. Jednakże ludzie ci musieli zaangażować sporo wysiłku w swoją pracę, aby w przyszłości nie pracować i mieć zapewniony lepszy byt materialny.

Tabela 1. Opis systemów wartości/v-meme

v-meme	Opis
beżowy	nastawiony na przetrwanie – rób to, co konieczne, aby przetrwać
purpurowy	magiczny/animistyczny – odprawiaj rytuały i wierz w mistyczne źródło pochodzenia przyczyn i skutków
czerwony	impulsywny/egocentryczny – bądź przebiegły i rób to, co lubisz robić. Silni będą panować, słabi będą służyć
niebieski	zdeteminowany/autorytarny – uznanie kontroli siły wyższej
pomarańczowy	strategiczny/zorientowany na osiągnięcia – wykorzystaj wszystkie szanse i dąż do osiągnięcia sukcesu
zielony	zorientowany prospołecznie – żądaj przestrzegania praw człowieka i dbaj o rozwój społeczeństwa opiekuńczego
żółty	Integrujący – postrzegaj świat jako zintegrowane systemy i przywiązuaj dużą wagę do umiejętności przystosowania się
turkusowy	Holistyczny – tylko umysłem i duszą jednocześnie możesz w pełni doświadczyć egzystencji i życia

Źródło: D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 35-36

Mając na uwadze najnowsze teorie motywacji, na szczególne zainteresowanie zasługuje teoria dynamiki spiralnej, którą pierwotnie nakreślił C. Graves, a rozszerzył D. Beck. W myśl teorii D. Becka systemy wartości Gravesa łączą się z jednostkami ewolucji kulturowej zwanymi meme i tworzą osiem różnych v-meme (szczegółowo opisuje je Tabela 1). Odkrywając, według zasad którego v-meme dana osoba funkcjonuje, inne osoby mogą lepiej ją zrozumieć, a tym samym nawiązywać z nią lepsze relacje. Poszczególne meme przedstawione są w formie modelu spirali, która reprezentuje przemieszczanie się pomiędzy różnymi poziomami, a jednocześnie daje jednostkom możliwość cofania się lub pozostawania na tej samej pozycji, w zależności od aktualnej sytuacji życiowej. Według teorii dynamiki spiralnej celem wszystkich ludzi jest poruszanie się w górę po spirali, nieustannie rozwijając przy tym swój poziom świadomości i myśli. Teoria dynamiki spiralnej jest próbą odpowiedzi na pytanie, dlaczego niektóre programy motywacyjne działają na niektóre osoby w niektórych sytuacjach. Podczas gdy inne znane teorie dążą do odkrycia jednej uniwersalnej

metody motywowania ludzi, teoria dynamiki spiralnej prezentuje o wiele bardziej indywidualne podejście do tego problemu¹⁵⁵.

Ustosunkowując się do danych prezentowanych w tabeli 1, można ją zestawić z temperamentami ludzi. Warto zwrócić uwagę, iż kolory: czerwony, niebieski i pomarańczowy odpowiadają temperamentowi choleryków – są to osoby, które mają predyspozycje na stanowiska kierownicze, z kolei kolor zielony odpowiadają temperamentowi sangwiników, jako że są to osoby z natury towarzyskie. Natomiast kolor beżowy będzie ściśle odpowiadał flegmatykom, którzy nie mają wygórowanych wymagań i będą realizowali tylko minimum swoich możliwości.

Materialne i pozamaterialne czynniki motywacji pracowników

Cele i oczekiwania pracowników są funkcją ich umiejętności, systemów wartości oraz cech osobowościowych. Wiek, płeć, wykształcenie oraz pozycja zajmowana w środowisku pracy określają ich dążenia. Kluczowe znaczenie ma też środowisko, z jakiego pochodzą pracownicy. Im większe jest zróżnicowanie pracowników pod względem ich postaw i wartości, tym trudniej jest ich motywować¹⁵⁶.

Wyróżnia się trzy podstawowe narzędzia motywacji pracowników¹⁵⁷:

- narzędzia przymusu,
- narzędzia perswazji,
- narzędzia zachęty.

Narzędzia przymusu są to wszelkiego rodzaju zakazy, nakazy i sankcje, mające na celu utrzymanie u pracowników konformizmu wobec przyjętych norm w organizacji¹⁵⁸.

Do narzędzi perswazji zaliczamy wszelkiego rodzaju negocjacje, środki propagandowe, referenda, rady, konsultacje¹⁵⁹.

Z kolei narzędzia zachęty to wszelkiego rodzaju płace, nagrody, świadczenia, dobre stosunki w pracy, możliwości rozwoju zawodowego¹⁶⁰.

Pracowników można motywować przede wszystkim poprzez bodźce ekonomiczne, czyli środki materialnej zachęty, wymuszając tym samym na ludziach gotowość do największego wysiłku w pracy¹⁶¹.

Kluczowym czynnikiem motywacji materialnej pracowników są płace, zapewniające im byt materialny oraz bodziec do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu. Wyróżnia się następujące funkcje płac¹⁶²:

- dochodowa,
- motywacyjna,
- kosztowa,
- społeczna.

¹⁵⁵ D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 35-36.

¹⁵⁶ Z. Jasiński, *Motywowanie ...*, op. cit., s. 22.

¹⁵⁷ S. Marek, M. Białasiewicz, *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 204.

¹⁵⁸ Z. Jasiński, *Motywowanie ...*, op. cit., s. 22.

¹⁵⁹ S. Marek, M. Białasiewicz, *Podstawy ...*, op. cit., s. 204.

¹⁶⁰ Z. Jasiński, *Motywowanie ...*, op. cit., s. 23.

¹⁶¹ Z. Łaski, *System pobudzania działalności w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1993, s. 558.

¹⁶² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 330.

Funkcja dochodowa jest najważniejszą funkcją dla pracowników. Otrzymanie dochodu jest głównym motywem do podjęcia pracy. Dochód umożliwia zaspokojenie potrzeb oraz utrzymanie pracownika i jego rodziny¹⁶³.

Kolejna funkcja motywacyjna stanowi instrument kształtowania zachowań pracowników zgodnych z celami organizacji. A zatem stopień zaangażowania pracownika do wykonywanej pracy zależy od wysokości wynagrodzenia. Im wyższe wynagrodzenie, tym większa motywacja do działania¹⁶⁴.

Z kolei funkcja kosztowa związana jest z tym, iż dla firmy dochody pracowników są osobnym kosztem produkcji i sprzedaży, natomiast wzrost wynagrodzeń jest równoznaczny ze zwiększeniem się kosztów własnych. Wobec tego należy zwrócić uwagę, iż koszty osobowe to nie tylko koszty wynagrodzeń, ale także ich obciążenia. Suma tych nakładów jest bardzo ważnym elementem kosztów wytworzenia¹⁶⁵.

Funkcja społeczna natomiast związana jest z tym, że w procesie pracy wynagrodzenia wywierają duży wpływ na relacje międzyludzkie. Pozwalają na stymulowanie stosunków współpracy, pomocy, życzliwości, z kolei źle ustawione – naruszają poczucie sprawiedliwości, tworząc atmosferę nieufności i spięć. Z tego względu polityka płacowa powinna być oparta na określonych zasadach i kryteriach¹⁶⁶.

Ustosunkowując się do powyższych nauk, można zgodzić się z teoriami, jakie dotyczą funkcji motywacyjnej, dochodowej oraz kosztowej. Inaczej sprawa ma się ze stanowiskiem, co do funkcji społecznej. A mianowicie można by skonstatować, że wysokość wynagrodzenia nie ma nic wspólnego z relacjami z innymi pracownikami. Jeżeli ludzie żyją ze sobą w dobrych stosunkach, to nie pogorszą się ich relacje pod wpływem tego, że inny kolega zarabia więcej. Co innego, gdyby pracownik zarabiał więcej kosztem innych, wtedy mielibyśmy do czynienia z konfliktem.

Prócz materialnych metod motywowania pracowników wyróżnia się jeszcze bodźce pozaekonomiczne, czyli środki zachęty niematerialnej, które odnoszą się do świadomości ludzkiej, ich poglądów, cech osobowych poszczególnych osób, a także zespołów, a ponadto do postaw politycznych, patriotycznych i społecznych. Można do nich zaliczyć także bodźce w postaci nakazów¹⁶⁷.

Do pozamaterialnych czynników motywacji pracowników zalicza się¹⁶⁸:

- pochwały,
- wyrażanie uznania,
- dopuszczanie do wspólnego podejmowania decyzji,
- zasięganie opinii,
- przydzielanie trudniejszych zadań,
- dobre relacje z przełożonymi i innymi współpracownikami.

¹⁶³ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 87.

¹⁶⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 330.

¹⁶⁵ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 87-88.

¹⁶⁶ Ibidem, s. 88.

¹⁶⁷ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 85.

¹⁶⁸ S. Borkowska, *Narzędzia motywowania*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 341.

Mając na uwadze wyżej wymienione niematerialne czynniki motywacji pracowników, bardzo ważne jest budowanie dobrych relacji kierownictwa z pracownikami w celu skuteczniejszego rozwiązywania problemów pracowników. Szczególnie ważnym elementem jest też przydzielanie coraz trudniejszych zadań pracownikom w celu zwiększenia ich samodzielności i lepszej satysfakcji z wykonanych zadań. Kierownik, motywując niematerialnie pracownika, powinien dawać mu poczucie bezpieczeństwa.

Każdy zakład pracy zapewnia środki i warunki pracy, które zachęcają pracowników do takiego wysiłku, by osiągnęli oni cele organizacji przy jednoczesnym zadowoleniu z wykonywanej pracy. Aby człowiek odczuwał zadowolenie z pracy, musi być ona dostosowana do jego możliwości. Z tego powodu motywowanie powinno być rozpatrywane w kategoriach indywidualnych, z uwzględnieniem uczuć, osobowości, zainteresowań pracownika, a także poglądów i wartości, które wyznaczają cele jego działania¹⁶⁹.

Systemy motywacji pracowników w Urzędzie Miasta Częstochowy w świetle badań własnych

Celem badań było poznanie poziomu motywacji pracowników oraz systemów motywacji pracowniczych stosowanych w Urzędzie Miasta Częstochowy.

Badanie przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz ankiety sporządzonej dla pracowników Urzędu Miasta Częstochowy. Przygotowanie kwestionariusza ankiety dla pracowników Urzędu Miasta Częstochowy trwało od 15 do 22 października 2012 roku.

Badanie za pośrednictwem kwestionariusza ankiety przeprowadzono od 30 października do 8 listopada 2012 roku na terenie Urzędu Miasta Częstochowy wśród pracowników tego Urzędu. Analizy wyników badania ankietowego dokonano w okresie od 9 do 12 listopada 2012 roku.

Wielkość próby w badaniu ankietowym wyniosła 104 osoby, z czego 4 ankiety należało odrzucić. Dobór do próby miał charakter celowy, gdyż respondentami byli pracownicy Urzędu Miasta Częstochowy.

Zdecydowaną większość osób biorących udział w badaniu stanowiły kobiety (88%). Jeżeli chodzi o wiek respondentów, to większość osób znajdowała się w przedziale wiekowym 31-40 lat (46%), w dalszej kolejności były osoby powyżej 50 lat (28%), z kolei osób w wieku 41-50 lat było 20%. Natomiast najmniej liczną grupę stanowiły osoby do 30. roku życia – tylko 6%. Biorąc pod uwagę stanowiska pracy, największą część stanowiły osoby zatrudnione na następujących stanowiskach: inspektor, podinspektor, pracownik I stopnia, specjalista. Udział tych osób w badaniu wyniósł 94%. Pozostałe osoby biorące udział w badaniu były zatrudnione na stanowiskach kierowniczych. Uwzględniając miejsce zamieszkania badanych osób, największa część respondentów mieszka w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców (80%). Tylko 12% opiniodawców zamieszkuje tereny wsi, a najmniej liczną grupę stanowią osoby mieszkające w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców (8%).

¹⁶⁹ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 233.

Mając na uwadze zadowolenie pracowników z pracy, większa część pracowników jest z niej zadowolona (83%). Biorąc pod uwagę przyczyny niezadowolenia pracowników z pracy, najczęstszymi odpowiedziami były „za niskie zarobki” oraz „zła organizacja pracy” (po 4 wskazania). Natomiast pozostałymi odpowiedziami były „monotonia”, „brak motywacji”, a także „brak dbałości o pracownika” (po 2 wskazania).

Jeżeli chodzi o stosowane systemy motywacji wśród pracowników to zdecydowana większość respondentów odpowiedziała, że brak jest takich systemów motywacji stosowanych w ich zakładzie pracy (77 wskazań). Natomiast wśród nielicznych odpowiedzi na pytanie o stosowane systemy motywacji najwięcej wskazań padło na motywacje finansowe (9 wskazań). Szczegółowe dane przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Stosowane systemy motywacji pracowników

Rodzaj motywacji	Liczba wskazań
• brak systemów motywacji	77
• finansowe	9
• oceny pracownicze	4
• pochwały kierownictwa	3
• awans	3
• perspektywa zwolnienia	3
• nie wiem	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Biorąc pod uwagę zadowolenie pracowników ze swoich zarobków – większość ankietowanych odpowiedziała, że nie są zadowoleni ze swoich zarobków (86%). A zatem można stwierdzić, że pracownicy ci, zgodnie z teorią Maslova, mają niezaspokojone potrzeby niższego rzędu, a w szczególności potrzeby bezpieczeństwa.

Analizując wyniki ankiety przez pryzmat relacji pracowników z innymi współpracownikami można zauważyć, iż większość zatrudnionych jest w dobrych relacjach ze sobą (89%). Tylko jedna osoba wskazała, że te relacje są złe. A więc można wywnioskować, że między pracownikami panuje dobra atmosfera, a pracownicy mają zaspokojone potrzeby społeczne. Szczegółowe dane na ten temat przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Relacje pracowników z innymi współpracownikami

	Liczba wskazań	Razem (w %)
a) dobre	89	89
b) umiarkowane	10	10
c) złe	1	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Biorąc pod uwagę relacje pracowników z kierownictwem, według opinii respondentów są one w większości dobre (81%). Tylko 2 osoby odpowiedziały, że mają złe stosunki z kierownictwem. Na podstawie wyników można wywnioskować, że pracownicy, podobnie jak z innymi współpracownikami, żyją w dobrych relacjach również z kierownictwem i nie powinni odczuwać stresu związanego z negatywnym nastawieniem ze strony kierownictwa, gdyż kierownicy są wobec nich nastawieni przyjaźnie. Szczegółowe dane w tym temacie prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Relacje pracowników z kierownictwem

	Liczba wskazań	Razem (w %)
a) dobre	81	81
b) umiarkowane	17	17
c) złe	2	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Na pytanie: czy kierownictwo angażuje się w udzielanie pracownikom pomocy w ważnych sprawach? – większość pracowników odpowiedziało „raczej tak” (60%). Natomiast najmniej liczną odpowiedzią było „zdecydowanie nie” (4%). Adekwatnie do opinii pracowników można wywnioskować, że kierownictwo dba o interesy swoich podwładnych, mając na celu utrzymanie dobrych relacji z podwładnymi oraz lepszą efektywność pracowników (podnoszących swoje umiejętności dla zwiększenia efektywności swojej pracy). Szczegółowe dane dotyczące tego zjawiska ilustruje tabela 5.

Tabela 5. Czy kierownictwo angażuje się w udzielaniu im pomocy w ważnych sprawach? Opinie pracowników

	Liczba wskazań	Razem (w %)
a) zdecydowanie tak	23	23
b) raczej tak	60	60
c) zdecydowanie nie	4	4
d) raczej nie	6	6
e) do tej pory nie potrzebowałem/-łam pomocy od kierownictwa	7	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Ze względu na opinie pracowników dotyczące faktu, czy ich zakład pracy stwarza dogodne możliwości do rozwoju osobistego, zdania były podzielone, przy czym minimalna większość respondentów odpowiedziała, że tak (55%). Jeżeli wziąć pod uwagę odpowiedzi pod względem klasyfikacji wiekowej respondentów, to wyniki pokazały, iż nieco bardziej ku odpowiedziom „tak” skłania się grupa znajdująca się w przedziale wiekowym powyżej 40 lat (58%). Natomiast zdania osób znajdujących się w przedziale wiekowym do 40 roku życia były podzielone,

przy czym nieco więcej było odpowiedzi na tak (52%). Za główne przyczyny braku możliwości rozwoju osobistego pracowników respondenci uważają: brak szkoleń (12 wskazań), brak środków finansowych (9 wskazań), brak możliwości awansów (4 wskazania).

Według odpowiedzi pracowników na pytanie: czy zmieniliby coś w swoim zakładzie pracy w celu polepszenia perspektyw na przyszłość? – większość osób odpowiedziała, że tak (61%). Jeżeli chodzi o różnicowanie pod względem wieku ankietowanych – wyniki były podobne. 60% osób w wieku do 40 lat odpowiedziało „tak”, a 62% respondentów w wieku powyżej 40 lat również przychyliło się do odpowiedzi „tak”. Biorąc pod uwagę odpowiedzi pracowników na pytanie: co zmieniliby w swoim zakładzie pracy w celu lepszych perspektyw na przyszłość? – najczęściej padło odpowiedzi: podwyższenie płac (17 wskazań), w dalszej kolejności był system wynagradzania (6 wskazań), premie (4 wskazania), uznanie kierownictwa (3 wskazania). Ciekawostką jest jedna z odpowiedzi postulująca likwidację stanowisk dla palaczy z powodu ich ciągłego opuszczania stanowisk pracy.

Podsumowanie

Wyniki badań przeprowadzonych w Urzędzie Miasta Częstochowy dały odpowiedź o stosowanych systemach motywacji pracowników i ich poziomie zadowolenia z pracy w tymże Urzędzie. Jak wynika z danych, prawie żadne systemy motywacyjne nie są stosowane wśród pracowników. Pracownicy przede wszystkim narzekają na zbyt niskie zarobki i brak szkoleń. Jednakże pomimo tego pracownicy odczuwają zadowolenie z pracy, które wynika z ich dobrych relacji z innymi współpracownikami, jak również z kierownictwem. Jest to sprzeczne z teorią Herzberga, która mówi, że pracownicy odczuwają zadowolenie dopiero po zaspokojeniu w pierwszej kolejności czynników higieny psychicznej, a dopiero później czynników motywacji. W tym przypadku płace i relacje z innymi ludźmi są czynnikami higieny psychicznej, a zostały tylko zaspokojone relacje z innymi pracownikami, gdyż pracownicy są niezadowoleni z płac. Koliduje to również z teorią Maslova, według której człowiek, zaspakajając potrzeby społeczne (w tym przypadku dobre relacje z innymi pracownikami), musi najpierw zaspokoić potrzeby bezpieczeństwa (w tej sytuacji – niezadowolenie z zarobków). A zatem, aby osiągnąć pełną satysfakcję pracowników z pracy, należałoby podnieść zarobki pracowników oraz wprowadzać dużo szkoleń.

Literatura

1. Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill Company Europe, Warszawa-Londyn 1998.
2. Borkowska S., *Narzędzia motywowania*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczyski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
3. Czarnecka A., Podstawowe instrumenty motywacji pracowników stosowane w różnych organizacjach, w: *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s.127-134.

4. Foster J.J., *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2007.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
6. Haber L.H., Bugiel J., *Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1994.
7. Heller R., *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
8. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.
9. Jaworski W., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo WSM, Gdynia 1997.
10. Łaski Z., *System pobudzania działalności w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1993.
11. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
12. Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008.
13. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
14. Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
15. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, 1998.
16. Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
17. Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
18. Thorndike E.L., *Animal Intelligence*, Macmillan, Nowy Jork 1911.
19. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
20. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
21. Wyrzykowska B., Karbowski K., *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.

SYSTEMS OF THE WORKERS' MOTIVATION

Abstract: In this chapter, based on the literature, issues related to the theoretical remarks on the motivation of employees. In addition, reference is made to early and contemporary theories of motivation of employees. Also responded to one of the modern theory of motivation. Next the material and non-material factors influencing employee satisfaction. In the next part - have been developed practical results of research and conclusions on the level of motivation and incentive systems for use of employees of the City of Czestochowa.

Keywords: motivation, theories of motivation, material and non-material motivation methods

SATYSFAKCJA Z PRACY I JEJ WPŁYW NA ZACHOWANIA PRACOWNICZE

Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Przedmiotem niniejszego opracowania jest zagadnienie satysfakcji z pracy rozpatrywane jako ważny czynnik wpływający na zachowania pracownicze. Podstawowe obszary podjętej problematyki koncentrowały się wokół zagadnień dotyczących: istoty zadowolenia z pracy, czynników ją determinujących i skutków związanych z zachowaniami pracowniczymi. Szczególną uwagę zwrócono na metody mierzenia satysfakcji z pracy. W artykule przedstawiono badania obrazujące opinie pracowników na temat zadowolenia z pracy. Przytoczone ogólnopolskie sondaże satysfakcji z pracy, przeprowadzone przez różne ośrodki badawcze, analizują najistotniejsze czynniki wpływające na zadowolenie Polaków z pracy.

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, badanie zadowolenia z pracy

Wprowadzenie

Najczęściej satysfakcję z pracy ujmuje się w odniesieniu do postawy człowieka wobec wykonywanych przez niego obowiązków zawodowych. Może być ona pozytywna, gdy pracownik jest zadowolony z pracy lub negatywna w przypadku niezadowolenia. Co powoduje, że niektórzy pracownicy są bardziej zadowoleni z pracy niż inni? Jakie czynniki wpływają na poczucie zadowolenia z pracy? Jaki wpływ ma satysfakcja z pracy na różne aspekty zachowań organizacyjnych? Odpowiedzi na te pytania stanowią ważne zagadnienia w codziennych działaniach menadżerów zarządzających zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach.

Wśród przedstawicieli szkoły behawioralnej problematyka zadowolenia z pracy ujmowana była przez założenie, iż o sukcesie organizacji decydują usatysfakcjonowani pracownicy. Założenie to stało się motywem podejmowania licznych badań służących poznaniu opinii pracowników na temat źródeł i poziomu ich satysfakcji z pracy bądź przyczyn jej braku. Rozważania związane z kształtowaniem zadowolenia pracowników nie tracą na swej atrakcyjności. Warto zatem zastanowić się nad istotą satysfakcji z pracy oraz warunkami, które powinny zaistnieć w organizacji, by osoby wykonujące tam pracę czerpały z niej satysfakcję.

Celem niniejszych rozważań jest zwrócenie uwagi na problematykę satysfakcji z pracy i jej oddziaływania na zachowania pracownicze. Kształtowanie zadowolenia z życia zawodowego analizowano w oparciu o literaturę przedmiotu i wyniki badań. Opinie Polaków na temat satysfakcji z pracy przedstawione zostały na podstawie ogólnopolskich badań przeprowadzonych przez: CBOS, TNS OBOP, agencję badawczą Sedlak & Sedlak oraz portal Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych.

Satysfakcja z pracy i czynniki ją kształtujące

Satysfakcja z pracy w uproszczony sposób definiowana jest jako stopień, w jakim organizacja zaspokaja nasze potrzeby i oczekiwania. Z pojęciem tym łączy się stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokajaniem. Innymi słowy satysfakcja z pracy jest funkcją równowagi między zasobami człowieka inwestowanymi w pracę, jak np.: czas, wykształcenie, doświadczenie, zaangażowanie, a tym, co otrzymuje w zamian, np.: wynagrodzenie, awans, możliwość szkoleń, relacje ze współpracownikami.

Problematyką satysfakcji z pracy zaczęto interesować się na początku XX wieku, wywierając tym samym wpływ na systemy zarządzania, style przywództwa, rozwój polityki personalnej oraz procedury zarządzania ludźmi¹⁷⁰. W Polsce tematykę tę podejmowało wielu socjologów i psychologów, w tym między innymi: G. Bartkowiak, E. Masłyk-Musiał, H. Januszek i J. Sikora¹⁷¹.

Zakłada się, że zadowolenie z pracy jest rezultatem konfrontacji oczekiwań jednostki z obiektywną rzeczywistością. Ta obiektywna rzeczywistość dotyczy: organizacji pracy, stosunków międzyludzkich, wyposażenia rzeczowego, systemu wynagrodzeń, możliwości szkolenia i doskonalenia, warunków socjalno-bytowych¹⁷².

G. Bartkowiak satysfakcję zawodową traktuje jako element szerszej pojmowanej motywacji czy też dobrego samopoczucia człowieka, stanowiący wypadkową już zaspokojonych potrzeb i aspiracji oraz potrzeb niezaspokojonych¹⁷³.

Według D. Schultz i S. Schultz satysfakcję z pracy stanowią pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy wobec pracy¹⁷⁴.

H. Bortnowska i J. Stankiewicz przyjęły, że satysfakcja z pracy jest pozytywną lub negatywną postawą wobec pracy, przedsiębiorstwa i współpracowników, wynikającą z dokonywania przez pracobiorców porównań między ich oczekiwaniami a tym, co otrzymali oni w zamian za wykonywaną pracę¹⁷⁵.

Jak wynika z przytoczonych definicji, satysfakcja z pracy jest wynikiem swego rodzaju porównania między tym, czego oczekujemy a tym, co otrzymujemy w zamian za wykonywaną pracę i związana jest między innymi ze stosunkiem do miejsca pracy, współpracowników, z charakterem wykonywanej pracy.

Pojęcia: „satysfakcja z pracy”, „zadowolenie z pracy”, „satysfakcja zawodowa” w literaturze przedmiotu często bywają stosowane zamiennie. We wcześniejszych publikacjach posługiwano się głównie terminem „zadowolenie z pracy”, natomiast w literaturze nowszej, pod wpływem języka angielskiego, pojęcie to wypierane jest

¹⁷⁰ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 155-156.

¹⁷¹ Zob.: G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*, PWE, Warszawa 2009, s. 103-107; E. Masłyk-Musiał, *Spółczesność i organizacja. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, s. 92-95; H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 178-181.

¹⁷² M. Bugdol, *Wartości organizacyjne ...*, op. cit., s. 156.

¹⁷³ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy ...*, op. cit., s. 103.

¹⁷⁴ D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 296.

¹⁷⁵ H. Bortnowska, J. Stankiewicz, *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, [w:] *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005, s. 116.

przez „satysfakcję z pracy”. W niniejszym artykule zamiennie stosowane są te dwa określenia.

Nadrzędny termin „satysfakcja z pracy” zawiera w sobie, według M. Bugdola, pojęcia podrzędne, można bowiem wyodrębnić satysfakcję z:

- płacy, systemów motywacyjnych;
- stosunków międzyludzkich (w tym z satysfakcjonujących relacji z przełożonymi i współpracownikami);
- pozycji rynkowej firmy, w której pracujemy;
- opinii wyrażanych o naszej organizacji przez inne osoby;
- organizacji charakteru pracy (satysfakcja zadaniowa)¹⁷⁶.

Na satysfakcję z pracy wpływa wiele cech pracy i jej otoczenia. Dotyczą one między innymi takich zagadnień, jak: zaangażowanie pracowników w pracę, system wynagrodzeń, stosunki między współpracownikami, klimat organizacyjny, kompetencje przełożonych i sposób kierowania przez nich zespołami pracowniczymi, udział pracowników w ustalaniu i realizowaniu misji i wizji organizacji¹⁷⁷.

Do właściwości indywidualnych, które wpływają na satysfakcję z pracy według D. Schultz i S. Schultz należą między innymi: wiek, płeć, rasa, zdolności poznawcze, wykorzystywanie w pracy swych umiejętności i doświadczeń zawodowych oraz odpowiedniość pracy, rozumiana jako dopasowanie pomiędzy zdolnościami jednostki a wymaganiami danego stanowiska pracy. Autorzy ci wskazują także na związek z zadowoleniem z pracy takich cech osobowości, jak: stabilność emocjonalna, umiejętność przystosowania, poczucie alienacji, umiejscowienie kontroli i dążenie do osiągnięć¹⁷⁸.

Tabela 1. Czynniki determinujące satysfakcję z pracy

Czynniki bezpośrednie	Czynniki pośrednie
Potrzeby i zainteresowania pracowników oraz ich cechy socjologiczno-demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, zawód).	Zdolności, zdobyte kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie zawodowe i życiowe, zasoby materialne, stan posiadania, dostęp do środków pomocowych, obecność osób udzielających wsparcia itp.
Cechy organizacji (m.in.: cele, misja i strategia rozwoju, rodzaj zadań, wielkość i struktura organizacyjna oraz zasoby, jakimi dysponuje – zapewniające dalszy rozwój lub stanowiące przeszkodę w rozwoju).	Cechy organizacji (np. wymagania pracy odzwierciedlone w treści zadań oraz warunkach fizycznych i społecznych, relacje z otoczeniem lokalnym i globalnym oraz z klientami, kooperantami, władzami, opinią publiczną itp.).
Adekwatność funkcjonalna między cechami człowieka, odnoszącymi się do sfery motywacji a cechami organizacji, zapewniającymi zaspokajanie dążeń, pragnień i oczekiwań pracowników.	Adekwatność funkcjonalna w sferze sprawnościowej człowieka (sfera możliwości), zapewniana głównie przez odpowiedni dobór pracowników, oparta m.in. na diagnozie ich kompetencji i kwalifikacji. Podstawą tej adekwatności są normy i uregulowania prawne zawarte m.in. w regulaminach pracy, zarządzeniach, instrukcjach i obyczajach pracowniczych. Rzeczywiste możliwości człowieka są z reguły większe niż wymagania określone językiem norm i standardów zachowań.

Źródło: A. Bańka, Z. Łącała, C. Noworol, Z. Ratajczak, *Zarządzanie uczelnia. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002, s. 11-12

¹⁷⁶ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne ...*, op. cit., s. 157.

¹⁷⁷ Ibidem, s. 159-164.

¹⁷⁸ D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania ...*, op. cit., s. 300-304.

Satysfakcja z pracy jest stanem zależnym od bardzo wielu różnorodnych czynników: obiektywnych, subiektywnych, rzeczowych, środowiskowych, technicznych, zewnętrznych, wewnętrznych. Czynniki wpływające na zadowolenie z pracy dzieli się także na czynniki bezpośrednie i pośrednie – analizowane w odniesieniu do poszczególnych pracowników, cech organizacji i adekwatności funkcjonalnej między zatrudnioną osobą a organizacją (tabela 1).

Jak wynika z przedstawionych czynników warunkujących satysfakcję z pracy, ich różnorodność sprawia, że trudno jest dokładnie określić i przewidzieć, które działania pracodawców i w jakim stopniu wpływają na zadowolenie z życia zawodowego zatrudnionych osób. Jednak poznanie poziomu i uwarunkowań satysfakcji pracowników pozwala lepiej zrozumieć przyczyny różnorodnych zachowań pracowniczych, a tym samym efektywniej zarządzać zasobami ludzkimi.

Wpływ zadowolenia z pracy na zachowania pracownicze

W analizie powiązań pomiędzy zadowoleniem z pracy a wykonywaną pracą można wyłonić trzy podstawowe punkty widzenia:

- pogląd zakładający, że zadowolenie z pracy prowadzi do lepszego wykonania zadań, zwiększenia produkcji, a tym samym zysku;
- przekonanie, iż związek zadowolenia z wykonywaniem pracy zawiera wiele zmiennych pośredniczących;
- pogląd uwzględniający, że wysoki poziom wykonywanej pracy prowadzi do zadowolenia¹⁷⁹.

Szkoła stosunków międzyludzkich i badania E. Mayo przyczyniły się do błędnego pojmowania relacji produktywność – satysfakcja z pracy, zakładającej, że wzrost satysfakcji prowadzi do wzrostu produktywności. Obecnie wiadomo, że związek między zadowoleniem i wydajnością pracy jest bardzo skomplikowany. Uważa się, że satysfakcja jest podstawą produktywności, ale nie zawsze zadowolony pracownik jest wydajny¹⁸⁰. Wiadomo jednak, iż pracownicy realizujący się zawodowo dokładniej i staranniej wykonują powierzone im zadania, a to jednocześnie ma wpływ na poziom ich satysfakcji. Aktualnie twierdzi się, że zaangażowanie w pracy i satysfakcja to dwa istotne czynniki determinujące wysoki poziom jakości usług¹⁸¹.

Według D. Schultz i S. Schultz związek pomiędzy niską satysfakcją pracy a wysoką fluktuacją został wielokrotnie potwierdzony¹⁸². W czasach dużej konkurencji na rynku dla firm istotna staje się lojalność zatrudnionych osób. Utrzymanie dobrych pracowników jest bardzo ważne, bowiem fluktuacja kadry oznacza najczęściej przejście do konkurencji – i z punktu widzenia organizacji jest bardzo kosztowna.

¹⁷⁹ *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. W.E. Scott, L.L. Cummings, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983, s. 184-185.

¹⁸⁰ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne ...*, op. cit., s. 157.

¹⁸¹ *The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employee in baking call centres*, [w:] "Jurnal of Service Marketing", 2004, nr 18(3), s. 162-179, za: M. Bugdol, *Wartości organizacyjne ...*, op. cit., s. 159.

¹⁸² D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania ...*, op. cit., s. 296.

Niezadowolenie z pracy ma także pośredni wpływ na koszty organizacyjne przez zróżnicowane formy absencji w pracy, spóźnianie się, zbyt długie przerwy w pracy, wycofanie się z pracy. Uważa się, że im wyższa satysfakcja pracowników, tym mniej nieobecności w pracy. Do organizacyjnych kosztów niezadowolenia z pracy należy zaliczyć także: pogorszenie się stosunków interpersonalnych, pogorszenie się klimatu organizacyjnego i wzajemnego zaufania współpracowników oraz spadek morale wśród zatrudnionych osób.

Wysoki poziom satysfakcji wpływa natomiast na wzrost poziomu zachowań prospołecznych. Dotyczy to nie tylko relacji między pracownikami, ale również ich stosunku do klientów. Zadowoleni pracownicy są bardziej skłonni do niesienia pomocy czy udzielania dokładnych informacji. Satysfakcja pracowników przekłada się zatem na zyski firm, które zależne są od zainteresowania klientów ich usługami i towarami.

Mimo iż zadowolenie pracowników nie zapewnia bezpośrednich wymiernych korzyści dla organizacji, to jednak niezadowolenie zatrudnionych osób stwarza w czasie kryzysu potencjalne zagrożenie dla jej przetrwania. Dopiero bowiem w sytuacjach kryzysowych dla organizacji uwidaczniają się korzyści z posiadania odczuwających satysfakcję pracowników. Osoby zadowolone z pracy wykazują większą inicjatywę, mniejszą niechęć do innowacji, są bardziej lojalne wobec pracodawcy i tworzą sprzyjający współpracy klimat organizacyjny. W sytuacji kryzysu satysfakcja z pracy poszczególnych członków organizacji jest podstawową siłą, która może okazać się niezwykle przydatna do pokonywania pojawiających się trudności.

Mierzenie satysfakcji z pracy

Ze względu na istotność zagadnienia satysfakcji z pracy podejmowane są liczne badania mające na celu określenie czynników, które w największym stopniu wpływają na jej poziom. Badania takie prowadzone są zarówno skali mikro – dotyczą wtedy poszczególnych firm, jak i w skali makro – dotyczą wówczas poszczególnych państw.

Najbardziej powszechne podejście do pomiaru zadowolenia z pracy zakłada użycie kwestionariuszy zawierających wysoko wyspecjalizowane skale szacunkowe. W metodzie tej badani pracownicy odpowiadają na pytania dotyczące reakcji na swoją pracę.

Kwestionariusz (*Jobs Descriptive Index – JDI*) to narzędzie badawcze, w którym pracownicy określają, jaki z kilku podanych przymiotników opisuje najlepiej określony aspekt ich pracy. Pytania kwestionariusza dotyczą pięciu różnorodnych wymiarów pracy: treści pracy, wynagrodzenia, możliwości rozwoju zawodowego, zwierzchników i współpracowników.

Innym popularnym sposobem mierzenia zadowolenia z pracy jest minesocki kwestionariusz satysfakcji (*Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ*). Osoby wypełniające tę skalę szacują zakres, w jakim są zadowolone lub niezadowolone z różnych aspektów swojej pracy. Uzyskana wysoka liczba punktów wskazuje na wysoki poziom zadowolenia z pracy. Wersja podstawowa kwestionariusza, składająca się ze 100 pytań, została opracowana w 1967 roku przez D. J. Weissa,

a później skrócona do 20 stwierdzeń. Do analizowanych właściwości pracy zaliczono między innymi: osiągnięcia, niezależność, uznanie, status społeczny, warunki pracy i wynagrodzenie. Polską wersję tego kwestionariusza opracował Z. Borucki, który pozostawił 18 składników z oryginalnego narzędzia i dołożył własne stwierdzenia diagnozujące zadowolenie z pracy¹⁸³.

JDI i MSQ mierzą różne wymiary zadowolenia z pracy, natomiast oprócz nich są także narzędzia skoncentrowane na specyficznych, wąsko określonych aspektach satysfakcji. Przykładem jednego z nich jest kwestionariusz zadowolenia z płacy (*Pay Satisfaction Questionnaire* – PSQ). Koncentruje się on głównie na postawach odnośnie różnych aspektów płacy i dostarcza informacji na temat: zadowolenia z poziomu płacy, wzrostu płacy, dodatkowych korzyści, struktury i administrowania systemem płacy.

Czasami poza kwestionariuszami, które mają swoje mankamenty (np. przy anonimowości i dobrowolności udziału w badaniach wyniki mogą zależeć od tego, czy wypełnili je dobrzy bądź słabi pracownicy), stosuje się również inne metody badawcze. Należą do nich wywiady z pracownikami, gdzie wypowiadają się oni na temat różnych czynników wpływających na ich ocenę zadowolenia z pracy, jak współpraca z przełożonymi czy funkcjonowanie działu do spraw pracowniczych. Przez pytania skierowane do pracowników można często głębiej wniknąć w ich postawy i poznać ich przyczyny niż przy użyciu wysoko strukturalizowanych kwestionariuszy.

Inną procedurą służącą do oszacowania zadowolenia z pracy są wydarzenia krytyczne. Zadaniem pracowników jest w tym przypadku opisanie sytuacji w pracy, kiedy byli z niej bardzo zadowoleni lub bardzo niezadowoleni.

Jeszcze innym sposobem mierzenia satysfakcji z pracy jest test zdań niedokończonych. Pracownik otrzymuje zdania zawierające jego początkowy fragment, które ma dokończyć, np. „Moja praca jest ...” lub „Moja praca powinna ...”¹⁸⁴.

Wyniki badań dotyczących satysfakcji z pracy

W badaniu przeprowadzonym przez CBOS w 2009 roku, na liczącej 1096 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych, aktywnych zawodowo Polaków, analizowano problematykę zadowolenia z pracy¹⁸⁵. Jak wynika z przedstawionych danych, zdecydowana większość aktywnych zawodowo Polaków (78%) była zadowolona ze swojej pracy. Pozostali albo źle ją oceniali (11%), albo wystawiali oceny wskazujące na stosunek ambiwalentny (11%). Wyraźnie częściej zadowoleni ze swojej pracy byli badani w wieku 55-64 lat, osoby mające wyższe wykształcenie, żyjące w miastach średniej wielkości (20-100 tys. mieszkańców), będące w dobrej sytuacji materialnej.

Zdecydowana większość ankietowanych stwierdziła, że wykonywane przez nich zadania mają sens (76%), że praca wymaga podnoszenia kwalifikacji (72%)

¹⁸³ A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 143-144.

¹⁸⁴ D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania ...*, op. cit., s. 298.

¹⁸⁵ *Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa. Komunikat z badań*, CBOS, BS/156/209, Warszawa 2009, s. 1-12.

oraz jest interesująca (72%). Trzy piąte aktywnych zawodowo deklarowała, że ich praca daje pewność zatrudnienia i poczucie stabilizacji (62%), a także pozwala na pełne wykorzystanie własnych kwalifikacji (60%). Ponad połowa (56%) określiła, że ich praca jest zgodna z posiadanym wykształceniem, niemniej relatywnie spora grupa (38%) temu zaprzeczyła.

Oceny pracy pod względem zarobków, jak również świadczeń socjalnych wypadły gorzej niż pod względem pozostałych aspektów. Zadowoleni ze swoich zarobków stanowili dwie piąte aktywnych zawodowo (40%), niezadowoleni – ponad jedną trzecią (35%), pozostali zaś (25%) nie potrafili jednoznacznie ustosunkować się do tej kwestii.

Płeć tylko w pewnym stopniu różnicowała oceny pracy zawodowej¹⁸⁶. Niemal wszystkie wymienione aspekty nieco lepiej oceniane były przez mężczyzn niż kobiety, przy czym największe różnice dotyczyły zarobków. Jeśli chodzi o ten aspekt pracy, był on również zależny od wieku badanych – im byli starsi, tym rzadziej deklarowali, że uzyskują dobre zarobki. Co zrozumiałe, oceny zależały również od wykształcenia – były tym lepsze, im respondenci byli lepiej wykształceni.

Najwyższy poziom zadowolenia z wykonywanej pracy odnotowano wśród kadry kierowniczej i specjalistów z wyższym wykształceniem oraz osób pracujących na własny rachunek. Tylko nieco mniej zadowoleni ze swojej pracy byli technicy i średni personel oraz pracownicy biurowi. Niższe niż przeciętnie wśród ogółu badanych ogólne zadowolenie z wykonywanej pracy wyrażali rolnicy, a także robotnicy niewykwalifikowani. Można także zauważyć, że istnieje wyraźny, istotny statystycznie związek między okresem pracy w danym zakładzie a ocenami pracy pod względem zgodności z wykształceniem i możliwości pełnego wykorzystania swoich kwalifikacji. Im dłużej ankietowani pracowali w jednym zakładzie, tym większe prawdopodobieństwo, że postrzegali swoją pracę jako pozwalającą wykorzystywać umiejętności, a także zgodną z wykształceniem.

Próbowano także określić, jak na satysfakcję zawodową wpływa typ własności zakładu pracy. W wymiarze ogólnym najbardziej zadowoleni z wykonywanej pracy byli respondenci zatrudnieni w instytucjach publicznych. Właściwie jedynym aspektem, który oceniali oni gorzej niż pracownicy zakładów o innej formie własności, były zarobki. Niższa niż przeciętnie satysfakcja zawodowa charakteryzowała pracujących w sektorze prywatnym poza rolnictwem oraz w spółkach właścicieli prywatnych i państwa. Obie te grupy jednak częściej niż pozostałe były zadowolone ze swoich dochodów. Najmniej satysfakcji ze swojej pracy mieli respondenci zatrudnieni w prywatnych gospodarstwach rolnych, zauważalnie gorzej niż pozostali oceniali oni przede wszystkim swoje zarobki.

W badaniu zrealizowanym przez CBOS sprawdzono również, które aspekty wykonywanej pracy najsilniej kształtują ogólną satysfakcję zawodową. Jak wynika z opracowanego zestawienia pozyskanych danych, na zadowolenie z pracy najbardziej wpływał fakt, że jest ona interesująca oraz daje poczucie celowości i sensu

¹⁸⁶ Zob. A. Kwiatek, *Praca zawodowa kobiet-motywacja i bariery*. [w] *Spoleczna gospodarka rynkowa w Polsce. Model a rzeczywistość*, (red.) S. Partycki, Wydaw. UMCS Lublin 2000.

wykonywanych działań. Czynniki, takie jak: zarobki, możliwość pełnego wykorzystania posiadanych kwalifikacji oraz warunki dla ich doskonalenia, a także poczucie pewności zatrudnienia, niemal w równym stopniu wpływały na ogólną satysfakcję z pracy. Słabszy wpływ na zadowolenie z niej miały oferowane świadczenia socjalne, a najmniejszy – na tle wymienionych cech – zgodność wykonywanej pracy z wykształceniem.

Na podstawie analizy porównawczej opracowanej z wykorzystaniem wcześniejszych badań zrealizowanych przez CBOS można stwierdzić, iż odsetek osób zadowolonych ze swojej pracy wyraźnie wzrósł w 2006 roku i od tego czasu w zasadzie się nie zmienił. Na przestrzeni ostatnich lat wzrosła głównie ranga zarobków, bowiem latach 1994-1997 zajmowały one dopiero piąte miejsce, w roku 1998 – czwarte, natomiast w obecnej dekadzie znalazły się na trzecim miejscu, wśród czynników kształtujących satysfakcję zawodową.

Cyklicznie badania dotyczące satysfakcji polskich pracowników z pracy realizowane są również przez TNS OBOP¹⁸⁷. Są to badania face-to-face typu omnibusowego, przeprowadzane na reprezentatywnej grupie Polaków, będących pracownikami najemnymi, pracującymi na umowę o pracę lub na kontrakcie, w wieku powyżej 15. roku życia. Na podstawie danych otrzymanych w latach 2007-2010 zostały przeprowadzone analizy, zgodnie z metodologią TRI*M. Indeks TRI*M jest wystandaryzowaną miarą, odzwierciedlającą poziom ogólnej satysfakcji pracowników w danej firmie. Indeks (mogący przyjmować wartości od -66 do +134) uwzględnia także poziom ich zaangażowania i lojalności, co z kolei rzutuje na osiągnięte w pracy wyniki. Jego zastosowanie pozwala na dokonywanie porównań pomiędzy firmami różnej wielkości, z odmiennych branż czy nawet pochodzącymi z różnych krajów.

Według Indeksu Satysfakcji Pracowników, opracowanego zgodnie z metodologią TRI*M, ogólna satysfakcja Polaków z pracy kształtuje się na poziomie 52 punktów i jest niższa od średniej europejskiej, wynoszącej 60 punktów. Jak oceniają eksperci TNS OBOP, oznacza to, że polscy pracownicy są umiarkowanie zadowoleni z wykonywanej pracy, a poziom ich satysfakcji zawodowej, po okresie dwuletniego spadku, jest obecnie nieco wyższy niż w 2007 roku. Z drugiej strony satysfakcja polskich pracowników jest obecnie najwyższa od 2007 roku, kiedy to TNS OBOP rozpoczął monitoring ich nastrojów. Tendencja wzrostowa rozpoczęła się w 2009 roku, kiedy wysokość indeksu wzrosła z 44 punktów w 2008 roku do 49 punktów. Z badania wynika, że aspektem różnicującym pracowników jest typ wykonywanej pracy. Najmniej usatysfakcjonowanymi są pracownicy produkcji (indeks TRI*M na poziomie 36 punktów), natomiast najbardziej zadowolone są osoby zatrudnione w branży usługowej (indeks TRI*M na poziomie 59 punktów).

Zdaniem badaczy z TNS OBOP nastroje polskich pracowników wydają się być powiązane z sytuacją na polskim rynku pracy. Okres „ryнку pracownika” w konsekwencji niósł za sobą wzrost wymagań i bardziej krytyczne podejście pracowników do miejsca zatrudnienia. Przełożyło się to na niski wynik wskaźnika satysfak-

¹⁸⁷ Satysfakcja Polaków z pracy 2010, *dostęp: <http://www.egospodarka.pl/52751,Satysfakcja-Polakow-z-pracy-2010,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).*

cji pracowniczej w 2008 roku. Wzrost bezrobocia i wynikający z niego powrót „rynku pracodawcy”, który można zaobserwować od ostatnich dwóch lat, doprowadził do sytuacji, w której miejsce pracy znowu jest cenione. Może to być jednym z powodów ponownego wzrostu zadowolenia z pracy wśród Polaków, bowiem w kryzysie praca staje się dobrem poszukiwanym i bardziej docenianym.

Przykładem innych badań zadowolenia z pracy są I Ogólnopolskie Badania Satysfakcji z Pracy przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w marcu 2011 roku poprzez ankietę on-line, którą wypełniło łącznie 4690 osób¹⁸⁸. 56% badanych stanowiły kobiety, 78% ankietowanych legitymowało się wykształceniem wyższym oraz nie przekroczyło 40. roku życia. Internauci mieli za zadanie ustosunkować się do stwierdzeń dotyczących wykonywanej przez nich pracy. W przypadku każdego z nich do wyboru możliwa była tylko jedna spośród pięciu odpowiedzi: zupełnie się nie zgadzam, raczej się nie zgadzam, trudno powiedzieć, raczej się zgadzam, zdecydowanie się zgadzam. Na ogólną satysfakcję z pracy wpłynęły wyniki uzyskane w siedmiu kategoriach: ocena kompetencji przełożonych, satysfakcja z wynagrodzenia, ocena wizerunku pracodawcy, poczucie samodzielności w pracy, poczucie więzi z firmą, ocena sposobu organizacji pracy, ocena relacji ze współpracownikami. Na każdą kategorię składało się od kilku do kilkunastu pytań.

Jak wynika z przeprowadzonego przez Sedlak & Sedlak badania, z pracy zawodowej zadowolony jest tylko co trzeci Polak. Co czwarty ankietowany nie odczuwał takiej satysfakcji. Warto również zauważyć, że bardzo duża grupa badanych nie potrafiła jednoznacznie wypowiedzieć się w wielu kwestiach dotyczących ich pracy. Zdaniem autorów badania, wskazuje to na ambiwalentne postawy wobec wykonywanej pracy.

Satysfakcja z pracy zależy głównie od otrzymywanego wynagrodzenia. Wpływ na jej odczuwanie zależy również od zajmowanego stanowiska. 57% osób zajmujących wysokie stanowiska odczuwa satysfakcję z pracy, natomiast takie zadowolenie deklaruje zaledwie 22% pracowników szeregowych.

Według tego badania Polacy najbardziej zadowoleni są z relacji z współpracownikami, pozytywnie oceniają także wizerunek swojej firmy i poczucie samodzielności. Ankietowani pracownicy nie utożsamiali się natomiast z miejscem swojej pracy, bo tylko 30% z nich odczuwała więź z firmą. Niezadowolenie respondentów dotyczyło również organizacji pracy, ale zdecydowanie najgorzej oceniane było wynagrodzenie, bowiem tylko dla 21% badanych stanowiło ono źródło satysfakcji¹⁸⁹.

Wyniki badań „Satysfakcja z pracy 2010” przeprowadzonych przez portal Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych wskazują, że z pracy zadowolonych jest 61% badanych¹⁹⁰. Analiza satysfakcji Polaków z pracy, dokonywana

¹⁸⁸ *I Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy*, dostęp: http://www.hrnews.pl/reports/Sedlak%20&%20Sedlak_Raport%20Podsumowanie%20Og%C3%B3lnopolskiego%20Badania%20Satysfakcji%20z%20Pracy.pdf (odczyt: 20.03.2012).

¹⁸⁹ *Polacy a satysfakcja z pracy*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/65868,Polacy-a-satysfakcja-z-pracy,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).

¹⁹⁰ *Zadowolenie Polaków z pracy 2010*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/58886,Zadowolenie-Polakow-z-pracy-2010,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).

cyklicznie od 2005 roku przez tę agencję badawczą wskazuje, że odsetek osób zadowolonych z wykonywanej pracy z roku na rok spada (73% w 2005 roku).

Najbardziej pozytywnie do wykonywanych obowiązków podchodzą ludzie w wieku 45-60 lat, natomiast najmłodszy pracownicy są najmniej zadowoleni z pracy. Pracownicy z najstarszej grupy wiekowej są najbardziej związani z obecnym pracodawcą, skłonni do poświęceń dla dobra firmy i najwięcej z nich chciałoby pracować w tym samym miejscu za pięć lat. Postawa ta związana jest z przekonaniem, że im bliżej do emerytury, tym trudniej znaleźć pracę.

61% badanych pracowników określiło swoją pracę jako stresującą, a 52% jako męczącą. Ponad połowa osób w wieku 18-24 lat uważa wykonywaną pracę za nużącą i powtarzalną. Jeśli chodzi o szanse na zmianę pracy, to dobrze oceniło je tylko 34% respondentów. Gorzej w tym względzie swoją sytuację postrzegają kobiety, osoby w wieku 45-60 lat i pracownicy firm państwowych. Najbardziej niepewnie w sytuacji potencjalnych zwolnień czują się osoby z najmniejszym doświadczeniem zawodowym.

Zgodnie z danymi Interaktywnego Instytutu Badań Rynkowych w pracy zawodowej najistotniejsze dla Polaków jest wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia oraz atmosfera w pracy związana z dobrymi relacjami z współpracownikami i bezpośrednim przełożonym¹⁹¹.

Podsumowanie

Zadowoleni pracownicy są niezwykle cenni dla pracodawcy, bowiem rozumieją i identyfikują się z celami firmy, są lojalni i zmotywowani, a co więcej – pozytywnie wpływają na postawę współpracowników. Dlatego działania związane z kreowaniem wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy, dbającego o zadowolenie zatrudnionych osób, to strategia godna uwzględnienia, nie tylko w czasie prosperity gospodarczej.

Wyniki przytoczonych badań wskazują, iż – obok wynagrodzenia i stabilności zatrudnienia – to klimat relacji społecznych ma decydujący wpływ na poczucie satysfakcji z życia zawodowego. Dbłość zarządzających zasobami ludzkimi o dobre relacje między pracownikami, a zwłaszcza między przełożonymi i ich bezpośrednimi podwładnymi, to ważna inwestycja w kapitał ludzki organizacji. W związku z tym niezwykle istotny jest regularny monitoring satysfakcji osób zatrudnionych oraz identyfikacja aspektów mających wpływ na jej poziom.

Działania menadżerskie związane z kreowaniem zadowolenia pracowników, w tym tak istotnych dla satysfakcji z pracy pozytywnych relacji między pracownikami, powinny zatem znajdować się na liście priorytetów zarządzania zasobami ludzkimi. Dbanie o dobre, sprzyjające współpracy relacje pozwala bowiem na poczucie przynależności do wspólnoty realizującej postawione cele, co przekłada się na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa.

¹⁹¹ *Polacy a satysfakcja z pracy*, dostęp: http://www.pracuj.pl/_images/content/Polacy_a_satysfakcja_z_pracy.pdf (odczyt: 20.03.2012).

Literatura

1. Bańka A., Łącała Z., Noworol C., Ratajczak Z., *Zarządzanie uczelnia. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.
2. Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*, PWE, Warszawa 2009.
3. Bortnowska H., Stankiewicz J., *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, [w:] *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
4. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
5. Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
6. Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
7. Masłyk-Musiał E., *Spółczeństwo i organizacja. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999.
8. Kwiatek A., *Praca zawodowa kobiet-motywacja i bariery*. [w:] *Spółczna gospodarka rynkowa w Polsce. Model a rzeczywistość*, (red.) Partycki S., Wydaw. UMCS Lublin 2000
9. *Polacy a satysfakcja z pracy*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/65868,Polacy-a-satysfakcja-z-pracy,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).
10. *Polacy a satysfakcja z pracy*, dostęp: http://www.pracuj.pl/_images/content/Polacy_a_satysfakcja_z_pracy.pdf (odczyt: 20.03.2012).
11. *Satysfakcja Polaków z pracy 2010*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/52751,Satysfakcja-Polakow-z-pracy-2010,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).
12. Schultz D., Schultz S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
13. *The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employee in baking coll centres*, [w:] “Jurnal of Service Marketing”, 2004, nr 18(3).
14. *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. W.E. Scott, L.L. Cummings, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.
15. *Zadowolenie Polaków z pracy 2010*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/58886,Zadowolenie-Polakow-z-pracy-2010,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).
16. *Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa. Komunikat z badań*, CBOS, BS/156/209, Warszawa 2009.
17. *I Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy*, dostęp: http://www.hrnews.pl/reports/Sedlak%20&%20Sedlak_Raport%20Podsumowanie%20Og%C3%B3lnopolskiego%20Badania%20Satysfakcji%20z%20Pracy.pdf (odczyt: 20.03.2012).

THE IMPORTANCE OF JOB SATISFACTION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: The issue of present study is the job satisfaction considered as an important factor affected contemporary human resource management. Basic areas of presented issue focused on issues concerning the essence of job satisfaction, the factors that determine it and the employee behavior effects. Particular attention was paid to the methods of measuring job satisfaction.

The article presents researches showing the employees' opinions about job satisfaction. Quoted nationwide job satisfaction surveys carried out by various research centers, analyze the most important factors influencing job satisfaction of the Poles.

Keywords: job satisfaction, study of job satisfaction

ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO NOWE WYZWANIE DLA ORGANIZACJI FUNKCJONUJĄCYCH W WARUNKACH GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

Ewelina Chrapek

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: W ostatnim czasie, w odniesieniu do zaspokajania potrzeb i realizacji celów organizacji, coraz bardziej doceniana jest rola szczególnie utalentowanych jednostek. Ich wybitna wiedza i umiejętności stają się znaczącymi zasobami wpływającymi na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Niniejszy artykuł prezentuje podstawy koncepcji zarządzania talentami w środowisku organizacyjnym. Podejmuje problematykę definicji talentu, prawidłowego doboru modelu zarządzania, a także analizuje niektóre czynniki ograniczające praktyczną implementację, takie jak m.in.: selekcja właściwych kandydatów, istnienie odpowiednich warunków współpracy i adekwatnego systemu motywacyjnego oraz wpływ indywidualnych cech wyróżniających się pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, talent, pracownik wiedzy, gospodarka oparta na wiedzy, zarządzanie wiedzą, kapitał ludzki

Wprowadzenie

Kapitał ludzki, a w szczególności specjalistyczne kompetencje i wiedza, w ostatnim czasie stał się niezwykle cenną, a co za tym idzie poszukiwaną przez organizacje wartością. Wartość ta w obliczu wymagań nowej gospodarki – opartej na wiedzy, zaczęła stanowić ważny wyznacznik sukcesu rynkowego. Pojawiło się zatem kolejne wyzwanie dla organizacji. Jest nim pozyskanie i odpowiednie wykorzystanie zasobów ludzkich. W praktyce podjęcie tego wyzwania wiąże się m.in. z rozpoczęciem działań mających na celu efektywne wdrożenie systemu zarządzania potencjałem intelektualnym, zwłaszcza w zakresie postępowania z pracownikami będącymi nośnikami ponadprzeciętnej wiedzy i wybitnych zdolności. Dla menedżerów oznacza to konieczność zdobycia umiejętności niezbędnych do tego, aby sprawnie zarządzać pracownikami szczególnie utalentowanymi, mając świadomość, że jest to nie tylko oryginalny pomysł na rozwój organizacji, ale także sposób, by utrzymać swoją pozycję na rynku.

Wzrost znaczenia zasobów ludzkich we współczesnej organizacji

Zmiany społeczno-gospodarcze dokonujące się na przestrzeni ostatnich lat, m.in.: intensywny postęp w tworzeniu zaawansowanych rozwiązań technologicznych, rozkwit branży usługowej¹⁹² czy rozwój komunikacji opartej na środkach

¹⁹² Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 22-35.

masowego przekazu, spowodowały, że człowiek stanął wobec nowych wymagań, perspektyw, ale też zagrożeń. Docenione zostały jego możliwości oraz aktywny udział w dynamicznie zmieniających się i niepewnych ekonomicznie warunkach otoczenia.

W kontekście środowiska pracy oznaczało to większe zainteresowanie zasobami ludzkimi, a szczególnie takimi aspektami, jak: wyspecjalizowana wiedza, opanowane umiejętności, a także tzw. kompetencje „miękkie”, które stały się ważnym elementem wyznaczającym przebieg relacji interpersonalnych. W celu usprawnienia kontaktu z klientem oraz zapewnienia najwyższej jakości świadczonych usług organizacje zaczęły inwestować w programy szkoleniowe. Rozpoczęto kształcenie pracowników nie tylko w zakresie nowych umiejętności, kwalifikacji oraz specjalistycznej wiedzy (w związku z postępem informatycznym i technologicznym), ale także w obrębie umiejętności warunkujących skuteczną komunikację międzyosobową, harmonijną kooperację, odpowiedni poziom motywacji do działania¹⁹³ oraz szereg innych zdolności, dotyczących sprawnego zarządzania sobą¹⁹⁴. Zwrócono uwagę również na sferę emocji pracownika. Zauważono, iż mogą one stanowić niejako wartość dodaną do świadczonych usług, przyjmując postać tzw. oferty afektywnej¹⁹⁵.

Ponadto rola jednostki w organizacji nabrała odmiennego charakteru, zarówno pod względem jakościowym, jak i ilościowym. Coraz bardziej zauważalne stały się korzyści płynące z praktykowania partycypacji pracowniczej. Wykazano bowiem, iż czynny udział pracownika w życiu organizacji może znacząco zwiększyć jego lojalność wobec miejsca pracy i zaangażowanie w wykonanie powierzanych zadań, poprzez wzmocnienie poczucia odpowiedzialności i decyzyjności. W następstwie spodziewano się wzrostu efektywności pracy, co przekładało się dalej na aspekt konkurencyjności danej organizacji. Takie założenia przyjęła koncepcja tzw. systemów pracy, opartej na wysokim zaangażowaniu poprzez współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu (*HIWP – High Involvement Work Practices*), wyszczególniona w ramach relatywnie nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, tzw. wysoko efektywnych systemów pracy (*HPWS – High Performance Work System*)¹⁹⁶. W obrębie praktyk HIWP zwraca się także uwagę na korzyści wynikające z inwestycji w rozwój zasobów wiedzy, zgodnie z podejściem, iż posiadanie odpowiedniej wiedzy stanowi dodatkowy i niezwykle ważny wyznacznik poziomu zaangażowania pracownika¹⁹⁷.

¹⁹³ *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 118-119.

¹⁹⁴ M. Randak-Jeziarska, *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2 (2011), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 46-55.

¹⁹⁵ Określenie „oferty afektywnej” eksponuje znaczenie doświadczeń emocjonalnych między klientem a usługodawcą. Zakłada, że ujawnianie odpowiednich emocji w tym kontakcie, np. życzliwości czy entuzjazmu, zwiększa satysfakcję oraz zadowolenie usługobiorcy (*Psychologia zarządzania ...*, op. cit., red. A.M. Zawadzka, s. 171).

¹⁹⁶ *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009, s. 24-26; *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. J. Puchalski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 15-17.

¹⁹⁷ *Uwarunkowania ...*, op. cit., red. T. Kupczyk, s. 26.

Warto zaznaczyć, że potencjał intelektualny stał się szczególnie istotnym zasobem, na którym w dużej mierze bazuje współczesna gospodarka. W literaturze ukonstytuowało się w związku z tym pojęcie „gospodarki opartej na wiedzy”, czyli gospodarki, którą określić można jako: „(...) porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem”¹⁹⁸. Celem utrzymania pozycji na rynku oraz zapewnienia przewagi konkurencyjnej w dobie dynamicznych zmian technologicznych i postępującej intelektualizacji pracy, przedsiębiorstwa zaczęły uznawać konieczność stałego pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy człowieka, czyli odpowiedniego zarządzania tą wiedzą. Zadanie to stanowi swojego rodzaju proces, który opisać można poprzez takie działania, jak:

- lokalizowanie wiedzy – sprzężone z poszukiwaniem źródeł wiedzy na zewnątrz oraz wewnątrz organizacji;
- zdobywanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych – np. na drodze kontaktów z interesariuszami działającymi w otoczeniu organizacji;
- rozwijanie wiedzy – dotyczące pozyskiwania informacji, ale także generowania innowacyjnych produktów, udoskonalania działań, tworzenia oryginalnych rozwiązań;
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie – oznaczające udostępnienie wiedzy w taki sposób, by stała się ona wartością użyteczną dla całej organizacji;
- wykorzystywanie wiedzy – polegające na praktycznym zastosowaniu wiedzy pochodzącej z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji;
- zachowywanie wiedzy – obejmujące działania i narzędzia stosowane celem rejestrowania danych, ich magazynowania oraz aktualizacji¹⁹⁹.

Wdrożenie idei zarządzania wiedzą w danym przedsiębiorstwie łączy się z przyjęciem orientacji skoncentrowanej na potencjale ludzkim. Wymaga więc takiego systemu zarządzania ludźmi, który podkreśla podmiotowość pracownika, uznając jego współuczestnictwo oraz indywidualność w zakresie oczekiwań, potrzeb i celów. Łączy się to dalej z koniecznością dbania o stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, którą wyróżniałby wysoki poziom zaufania organizacyjnego oraz funkcjonalny system komunikacji ułatwiający rozwijanie wiedzy i jej rozpowszechnianie²⁰⁰.

Konkludując, warto przypomnieć, że to pracownik jest podstawowym generatorem wiedzy i to od jego potencjału uzależnione są zasoby intelektualne organizacji, a co za tym idzie – jej wartość. Dlatego też ostatnio na rynku pracy obserwuje się stały wzrost znaczenia osób kreatywnych, inteligentnych, osób o wysokich kompetencjach, specjalistycznych kwalifikacjach, wybitnych zdolnościach, czyli osób szczególnie utalentowanych.

¹⁹⁸ Ibidem, op. cit., s.13.

¹⁹⁹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 52-54.

²⁰⁰ *Uwarunkowania ...*, op. cit., red. T. Kupczyk, s. 29-33.

Zarządzanie talentami jako jedna z możliwości wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji

Koncepcja zarządzania talentami (*Talent Management*) nie jest pomysłem szczególnie innowacyjnym, gdyż pewne aspekty tej problematyki pojawiały się już w niektórych wcześniejszych publikacjach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi²⁰¹. W latach 90. XX wieku podejście to pojawiło się w Stanach Zjednoczonych w odpowiedzi na intensywny udział technologii informatycznych w procesach gospodarki rynkowej, wywołując zainteresowanie potencjałem intelektualnym człowieka. Wypieranie ery przemysłowej przez postęp informacyjny spowodowało większe zapotrzebowanie na tzw. pracowników wiedzy, czyli ekspertów w danej dziedzinie, posiadających zarówno wiedzę teoretyczną, jak i użytkową. Davenport określa tę grupę zatrudnionych jako: „pracowników reprezentujących wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy”²⁰². Od osób tych wymaga się nie tylko bogatego zaplecza intelektualnego, ale także umiejętności zaprezentowania jego elementów, wykorzystania ich w praktycznym działaniu. Warto w tym miejscu zastanowić się, czy pytanie o utalentowane jednostki odnosi się wyłącznie do problematyki wiedzy? Buckingham i Coffman twierdzą, że wiedza teoretyczna oraz praktyczna w postaci różnych umiejętności to za mało, by przesądzać o szczególnych osiągnięciach jednostki²⁰³. Czym wobec tego powinien wyróżniać się utalentowany pracownik? Jak właściwie zdefiniować pojęcie talentu?

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele indywidualnych wyjaśnień traktujących o naturze utalentowanego pracownika oraz istocie samego talentu. Jak dotąd nie zostało wypracowane do końca spójne stanowisko dotyczące tej kwestii, a na kształt tworzonych definicji wpływ mają różne czynniki, m.in.: obszar naukowy, poziom użyteczności dla celów organizacji, charakterystyczne właściwości czy działania pracownika, a także perspektywa ujęcia samego talentu – bowiem może być on rozumiany jako zbiór specyficznych uzdolnień, bądź też jako osoba, która ów zbiór posiada²⁰⁴. Obszerne zestawienie różnych interpretacji definicyjnych przedstawił w swojej książce Ingram²⁰⁵. Z uwagi jednak na ograniczone rozmiary artykułu przytoczone zostaną tu tylko niektóre z nich.

Według Borkowskiej, osoby utalentowane to osoby niezwykle twórcze i przedsiębiorcze, osoby, które wyróżniają się szczególnym potencjałem rozwojowym, mającym znaczenie dla wzrostu konkurencyjności organizacji²⁰⁶. Podobną definicję formułują Głowacka-Stewart i Majcherczyk: „talent to pracownik, który w sposób

²⁰¹ Zarządzanie talentami w organizacji, red. A. Poczowski, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 9.

²⁰² T.H. Davenport, Zarządzanie pracownikami wiedzy, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 22.

²⁰³ M. Buckingham, C. Coffman, Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 104.

²⁰⁴ M. Wońska, Cz. Szmidt, Metody i techniki wylaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki), [w:] Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 71; K. Kwiecień, Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach, [w:] Zarządzanie ..., op. cit., red. S. Borkowska, s. 163; S. Borkowska, Kilka refleksji tytułem wstępu, [w:] Zarządzanie ..., op. cit., red. S. Borkowska, s. 11-12.

²⁰⁵ Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, red. T. Ingram, PWE, Warszawa 2011, s. 13-19.

²⁰⁶ S. Borkowska, Kilka refleksji ..., op. cit., s. 11.

szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich²⁰⁷. Zdaniem Kopalińskiego przez talent można rozumieć wyróżniające się, specjalne uzdolnienia, które gwarantują aktywność twórczą lub odtwórczą²⁰⁸. Chępa z kolei wyodrębnia oprócz zdolności specyficznych także ogólne, które wyznaczane są poprzez wysoki potencjał intelektualny²⁰⁹. Zapewne możliwości intelektualne, rozumiane wąsko przez niektórych jako inteligencja, stanowią ważną składową struktury talentu. Potwierdzają to wyniki badań Lenta i współpracowników, które udowodniły, że osoby utalentowane wyróżniają ponadprzeciętną inteligencję ogólną²¹⁰. Jednakże potencjał intelektualny to tylko składowy element talentu. Pocztowski zwraca uwagę również na ważny udział zamiłowania do określonej aktywności, które wzmacniane jest poprzez indywidualną motywację. Takie szczególnie silne zainteresowanie, określane jako pasja, stanowi istotny komponent tworzący talent. Związek ten podkreślają nie tylko badania naukowe, ale także niektóre sylwetki wielkich uczonych czy artystów. Z uwagi na użyteczność dla praktyki organizacyjnej, warto uzupełnić to zestawienie definicyjne o charakterystykę talentu zgodną z modelem Renzulliego przedstawionym w pracy Sękowskiego²¹¹. W ujęciu tym strukturę talentu tworzą, oprócz wspomnianych już ponadprzeciętnych zdolności (ogólnych i specyficznych), również twórczość rozumiana jako niekonwencjonalność czy oryginalność myślenia oraz zaangażowanie w pracę, związane z wytrwałością w dążeniu do celu, wiarą we własne możliwości oraz pracowitością.

Podsumowując ten krótki przegląd definicji, można stwierdzić, że talent związany jest z pewną konstelacją różnych wyjątkowych czynników, natomiast talent rozumiany jako pracownik to osoba, której ta konstelacja przynależy²¹².

Pomimo, że rozumienie samego pojęcia przysparza pewnych trudności, to jednak dla organizacji największym wyzwaniem jest sposób, w jaki najefektywniej wykorzystywać zasoby człowieka do realizacji własnych celów. Przedsiębiorstwa stają więc przed nowymi, trudnymi zadaniami związanymi z selekcją osób utalentowanych, stworzeniem odpowiedniego systemu motywacyjnego, przygotowaniem właściwych warunków dla rozwoju potencjału pracownika. Chcąc zapewnić sobie wzrost konkurencyjności w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, muszą nauczyć się skutecz-

²⁰⁷ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, House of Skills, The Conference Board 2006, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, s. 5, dostęp: www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf

²⁰⁸ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988, s. 502.

²⁰⁹ S. Chępa, *Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie ...*, op. cit., red. S. Borkowska, s. 29-31.

²¹⁰ J.A. Achter, D. Lubinski, *Blending Promise with Passion. Best Practices for Counselling Intellectually Talented Youth*, [w:] *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*, red. S.D. Brown, R.W. Lent, Wiley, Hoboken NJ 2005, s. 601; cyt. za: *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., red. A. Pocztowski, s. 42.

²¹¹ *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, red. A.E. Sękowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 35.

²¹² M. Woińska, Cz. Szmidt, *Metody i techniki ...*, op. cit., s. 71; K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., 163; S. Borkowska, *Kilka refleksji ...*, op. cit., s. 11-12.

nego zarządzania wybitnymi pracownikami, określanego w literaturze jako tzw. zarządzanie talentami. Co jednak dokładnie oznacza ta umiejętność?

Zarządzanie talentami, podobnie jak pojęcie talentu, definiowane bywa w różny sposób. W perspektywie bardziej ogólnej może oznaczać: „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji”²¹³. Podejście węższe wskazuje natomiast na takie elementy, jak: identyfikacja, rozwój, zatrzymywanie, zaangażowanie oraz odpowiednie spożytkowanie potencjału talentu w danym środowisku organizacyjnym²¹⁴. Należy pamiętać, że system zarządzania talentami wiąże się z opracowaniem konkretnego planu postępowania, który uwzględniać powinien szereg działań ze strony przedsiębiorstwa. Przy czym warto, aby działania te były adekwatne względem warunków panujących w danej firmie; jej strategii personalnej, polityki kadrowej, kultury organizacyjnej²¹⁵, a także aktualnych potrzeb dotyczących deficytów wiedzy czy umiejętności. Zdaniem Listwana jest to swojego rodzaju proces, który obejmuje trzy zasadnicze etapy: wejście, transformację oraz wyjście²¹⁶. Z uwagi na wyrazistą konstrukcję tego modelu, warto po krótko scharakteryzować każdy z tych etapów.

Etap pierwszy dotyczy wszelkiej aktywności ukierunkowanej na rekrutację talentów, zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji. Identyfikacja pracowników o wybitnym potencjale nie jest jednak zadaniem łatwym. Jak się okazuje, coraz częściej przeszkodą jest brak odpowiednich kandydatów, którzy mogliby zaspokoić zapotrzebowanie pracodawcy. Co więcej, dysproporcja między podażą a popytem, dotycząca utalentowanych pracowników, stale wzrasta²¹⁷, co może prowadzić do nieuczciwej walki o talenty (np. podkupywanie pracownika przez firmę konkurencyjną). Z kolei w przypadku selekcji talentów spośród pracowników już zatrudnionych pewną trudność może stanowić trafnie skonstruowany system ewaluacji i tym samym diagnozy pracowników wybitnie uzdolnionych²¹⁸. Istnieje bowiem ryzyko pominięcia jednostek o wysokim potencjale, i/lub wyboru tych o potencjale niskim. Mimo tego rekrutacja wewnętrzna wydaje się mieć ważne zalety, zwłaszcza z punktu widzenia organizacji jako systemu holistycznego, gdyż zwiększa zaangażowanie pracownika, buduje zaufanie organizacyjne oraz sprzyjający wizerunek danej firmy występującej w roli pracodawcy²¹⁹.

Etap drugi – transformacja – obejmuje właściwe oddziaływanie na utalentowanego pracownika, podejmowane celem wykorzystania jego potencjału. Są to więc starania w zakresie tworzenia systemów motywacyjnych stymulujących do rozwoju i zaangażowania na rzecz organizacji, projektów szkoleniowych, indywidual-

²¹³ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie ...*, op. cit., red. S. Borkowska, s. 21.

²¹⁴ Ł. Sienkiewicz, *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*, [w:] „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2007, nr 1(5), s. 32.

²¹⁵ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie ...*, s. 21.

²¹⁶ Ibidem, s. 21-26.

²¹⁷ *Zmiany w zarządzaniu ...*, op. cit., red. J. Puchalski, s. 83-84.

²¹⁸ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie ...*, op. cit., s. 21.

²¹⁹ *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., red. A. Poczowski, s. 52.

nych ścieżek karier, awansów lub przemieszczeń pracowników w strukturze organizacyjnej oraz planów ewaluacji pracowniczej²²⁰. Niezwykle cenne na tym etapie jest adekwatne dopasowanie proponowanych programów rozwojowych, zarówno do celów organizacji, jak też do potrzeb i możliwości wybitnych jednostek.

Ostatni etap, to odejście jednostki z organizacji. Firma traci wówczas ważny zasób, w którego rozwój po części zainwestowała. Warto pamiętać przy tym, że przyczyny rozstania pracownika z danym przedsiębiorstwem mogą leżeć po obu stronach. Te związane z organizacją, to np. niedotrzymywanie warunków umowy, niewłaściwe opracowanie planu rozwojowego, nieadekwatne motywatory czy brak reakcji na indywidualne potrzeby zatrudnionego. Z kolei po stronie wybitnego pracownika komplikacje mogą pojawiać się w związku z takimi czynnikami, jak: deficyty umiejętności interpersonalnych, wiek, sytuacja rodzinna, zbyt wysokie żądania, niestosowanie się do ważnych ustaleń. Baczna obserwacja wczesnych oznak niezadowolenia i podjęcie odpowiednich działań interwencyjnych przez pracodawcę może jednak skutecznie zapobiec sytuacji rozstania²²¹.

Praktyczna implementacja systemu zarządzania talentami w organizacji powinna cechować się wysokim poziomem elastyczności i zindywidualizowanym podejściem wobec wybitnych jednostek. Ważna jest zatem rzetelna analiza potrzeb i warunków, jakie posiada firma oraz przygotowanie na tej podstawie dokładnego programu działania. Taki efektywny program wdrożyła firma Delphi Poland SA, światowy pionier w dostawie rozwiązań elektronicznych oraz technologii systemowych dla sektora motoryzacyjnego. Firma opracowała specjalny program zarządzania karierą dla pracowników o wysokim potencjale, zatrudnionych w Krakowskim Centrum Technicznym. Wybitni pracownicy, identyfikowani w obrębie całego koncernu, odbywają rozmowy z przełożonymi oraz Działem Personalnym, a następnie przechodzą badania przy użyciu testów psychometrycznych (narzędzia zakupione w Oxford Psychologic Press). Wyniki testów wskazują natężenie wybranych cech osobowości, co umożliwia dalej odpowiednie dopasowanie profilu pracownika do profilu kompetencji związanych z danym stanowiskiem pracy, delegowanymi obowiązkami, zakresem odpowiedzialności etc. Ostatecznie jednak o wyborze preferowanej ścieżki kariery decyduje sam zainteresowany – rozpoczyna w ten sposób indywidualny program rozwojowy. W Delphi założono, iż wybitne jednostki niezwykle szybko zdobywają wiedzę i kształcą potrzebne umiejętności, a dzięki temu, że łatwo się uczą, nowe zadanie traktować mogą jako kolejne wyzwanie, z którym warto się zmierzyć. Aby zatem spożytkować potencjał tej grupy zatrudnionych, w firmie praktykuje się ich przemieszczania, tak by nowe obowiązki i zadania stymulowały do twórczej aktywności i zaangażowania²²².

²²⁰ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie ...*, op. cit., s. 22-25; *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., red. A. Pocztowski, s. 53-56.

²²¹ *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., red. A. Pocztowski, s. 56-58.

²²² *Ibidem*, s. 196-209.

Możliwe ograniczenia zarządzania talentami w praktyce organizacyjnej

Właściwe zaprojektowanie, zorganizowanie oraz wdrożenie w życie programu zarządzania talentami nie jest przedsięwzięciem łatwym. Jeśli bowiem organizacja zdecyduje się na inwestycję w uzdolnionych pracowników, to pierwszą trudnością, z którą prawdopodobnie będzie musiała się zmierzyć, jest ich pozyskanie. Jak już wspomniano wcześniej, w najbliższym czasie spodziewać się można raczej coraz większego deficytu, aniżeli nadmiaru wybitnych jednostek na rynku pracy. Kolejną trudność wiąże się z doбором modelu zarządzania, który będzie adekwatny do potrzeb organizacji oraz ze stworzeniem odpowiednich warunków współpracy z utalentowanymi pracownikami. Menedżerowie muszą pamiętać, że ta grupa pracowników wymaga szczególnej uwagi. Niezróżnicowane, sztywne standardy polityki personalnej, kierowane do wszystkich zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, mogą w tym przypadku być nieefektywne, powodując spowolnienie, a nawet zablokowanie rozwoju potencjału związanego z talentami. Stosowanie systemu motywacyjnego bazującego wyłącznie na czynnikach finansowych może być niewystarczające, by zatrzymać wybitnych pracowników w firmie i zaktywizować ich do szczególnych działań na jej rzecz. Znacznie większą wartość w tym przypadku mają motywatory pozamaterialne, takie jak m.in.: uznanie znaczenia pracownika w kontekście celów organizacji, zaufanie ze strony przełożonych czy pozwolenie na przejęcie odpowiedzialności²²³. Nie zawsze jednak waga tych czynników bywa odpowiednio doceniana przez pracodawców.

Zdarza się, że zatrudniający pomijają niezwykle istotny aspekt dotyczący specyfiki pracy ponadprzeciętnych jednostek, który związany jest z ich silną potrzebą autonomii²²⁴. Pracownik bazujący w głównej mierze na swojej wiedzy i umiejętnościach, powinien mieć zapewniony optymalny poziom samodzielności i swobody w działaniu, by móc właściwie spożytkować posiadane zasoby. Tylko w takich warunkach najszybciej ujawni się jego ukryty potencjał, rozbudzi zdolność do kreatywnego myślenia, a tym samym do generowania nadzwyczajnych pomysłów. Jeśli zatem swoboda pracownika zostanie ograniczona, np. poprzez praktykowanie pewnych rozwiązań potęgujących wydajność pracy, można spodziewać się stopniowego blokowania jego twórczej inicjatywy oraz wyraźnego osłabienia zaangażowania w wykonywaną pracę. W konsekwencji traci cała organizacja, uzyskując efekt przeciwny do zamierzonego pierwotnie.

W kontekście przeszkód praktycznych, stojących na drodze współpracy ze szczególnie uzdolnionymi jednostkami nie można zapomnieć o działaniu tzw. czynnika ludzkiego. Przyjęcie do firmy osoby wyróżniającej się na tle innych zatrudnionych stwarza pewne zagrożenie dla jakości relacji pracowniczych. W stosunku do nowego pracownika pojawić się może zazdrość, niechęć, a nawet wrogość w związku z jego wyjątkową pozycją, przywilejami czy autorytetem. Najprawdopodobniej doprowadzi to dalej do utrudnień w zakresie kooperacji, barier komunikacyjnych, a nawet poważnych konfliktów. Przy czym utrudnienia te

²²³ A. Stegenka, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, [w:] *Zarządzanie ...*, op. cit., red. S. Borkowska, s. 91.

²²⁴ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami ...*, op. cit., s. 26-33.

pojawić się mogą zarówno w relacjach pracownik – pracownik, jak też na linii pracownik – menedżer. Bowiem nie każdy przełożony w pełni popiera ideę zarządzania talentami, nie każdy przekonany jest co do korzyści z niej wynikających. Ponadto niezwykle uzdolniony pracownik, który bardzo szybko się rozwija i osiąga spektakularne sukcesy, odbierany być może jako realne zagrożenie²²⁵ dotyczące zajmowanego stanowiska czy wypracowanych pozycji i uznania w firmie.

Nie bez znaczenia są także cechy i postawy samych pracowników. Fakt, iż dysponują oni kluczowymi dla celów organizacji zasobami, rodzić może skrajnie wysokie poczucie wyjątkowości, przekonanie o swojej niezastąpionej roli, a co za tym idzie również przysługujących prawach i przywilejach²²⁶. Mogą oni w związku z tym znacznie przekraczać granice swoich kompetencji, narzucać własne niekonwencjonalne zasady, często lekceważąc w ten sposób interesy innych. W następstwie może również zmienić się ich stosunek wobec pozostałych „przeciętnych” pracowników, co grozi sytuacjami napięcia i niezgody w zespole.

Na końcu warto wspomnieć o ograniczeniach związanych z budżetem organizacji. Wdrożenie systemu zarządzania talentami nierzadko łączy się ze sporym wysiłkiem finansowym, na który składają się m.in. koszty rekrutacji, wynagrodzenia, czy wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Oczywiście jest, że nie każda firma może pozwolić sobie na wydatek takiego rzędu.

Wyszczególnione ograniczenia dotyczące wprowadzenia programu zarządzania talentami w praktykę organizacyjną pokazują, że jest to proces niezwykle wymagający i złożony. Potrzeba zatem właściwego planu dostosowanego do indywidualnych celów, ale także warunków do jego realizacji, w tym środków finansowych. Nie gwarantuje to jednak całkowitego wykluczenia trudności ograniczających bądź uniemożliwiających realizację tego typu programów. Pracownicy obdarzeni talentami są bowiem specyficznym, unikatowym zasobem organizacji i wymagają równie nieprzeciętnego sposobu pokierowania.

Podsumowanie

Wraz z postępującymi przemianami społeczno-gospodarczymi modyfikacji uległy także: rola i znaczenie jednostki w organizacji. Niezwykle cenne stały się takie zasoby, jak: specjalistyczne umiejętności, kompetencje interpersonalne, odpowiedni poziom zaangażowania oraz potencjał intelektualny. Nadejście ery informacji uwidocznilo zapotrzebowanie na wiedzę ekspercką, która zyskała niezwykle wysoki status w nowych warunkach gospodarczych, czyli w warunkach tzw. gospodarki opartej na wiedzy. W kontekście działalności organizacyjnej oznaczało to większe zainteresowanie pracownikami dysponującymi przede wszystkim wybitną wiedzą i umiejętnościami, czyli pracownikami będącymi talentami w danej firmie.

System zarządzania talentami, najogólniej go ujmując, dotyczy działań ukierunkowanych na rozwój utalentowanego pracownika i wykorzystanie jego nadzwyczajnego potencjału po to, by osiągnąć ważne cele organizacyjne. Realizacja tego typu

²²⁵ E. Maliszewska, *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, [w:] *Zarządzanie ...*, op. cit., red. S. Borkowska, s. 78.

²²⁶ S. Chęłpa, *Samorealizacja talentów ...*, op. cit., s. 35.

programów w praktyce nie jest jednak inicjatywą prostą i wymaga wnikliwego przygotowania w sferze dopasowania do potrzeb organizacji, warunków, jakie posiada i środków, jakimi dysponuje. Mimo tego, ograniczenia i trudności mogą pojawić się na każdym etapie implementacji, bowiem wybitny pracownik jest zasobem osobliwym, wobec którego tradycyjny sposób zarządzania może okazać się niewłaściwy. Najważniejsze jednak, by menedżerowie traktowali zatrudnianie osób o szczególnym potencjale jako ważną inwestycję w rozwój swojej firmy, a tym samym właściwą drogę ku zapewnieniu sobie przewagi konkurencyjnej.

Literatura

1. Borkowska S., *Kilka refleksji tytułem wstępu*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
2. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2001.
3. Chęłpa S., *Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
4. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
5. Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., House of Skills, The Conference Board 2006, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, dostęp: www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf
6. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988.
7. Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
8. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
9. Maliszewska E., *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
10. *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
11. *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, red. A.E. Sękowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. Randak-Jezińska M., *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2 (2011), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
13. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
14. Sienkiewicz Ł., *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*, [w:] „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2007, nr 1(5).
15. Stegenka A., *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
16. *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009.
17. Woińska M., Szmidt Cz., *Metody i techniki wylaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki)*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

18. *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Ingram, PWE, Warszawa 2011.
19. *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
20. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
21. *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. J. Puchalski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2010.

TOWARDS HUMAN CAPITAL – TALENT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Summary: As far as the needs and objectives of the organization are concerned, the role of particularly talented individuals has recently been more and more appreciated. Their outstanding knowledge and skills are becoming extremely significant resources, influencing a company's competitive advantage. This article presents the basis of the concept of talent management in an organizational environment. It deals with the definition of the word *talent*, and with the right selection of model management, and it analyzes some factors that limit practical implementation such as the selection of appropriate candidates, creating both right conditions for cooperation and the adequate motivation system, and the influence of the individual features of talents.

Keywords: talent management, talent, knowledge worker, knowledge-based economy, knowledge management, human capital

KOBIETY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH - ICH ROLE ZAWODOWE A ROLE RODZINNE

Agnieszka Kwiatek, Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Przedmiotem niniejszego opracowania jest zagadnienie godzenia ról zawodowych i rodzinnych przez kobiety na stanowiskach kierowniczych. Podjęta problematyka koncentruje się wokół zagadnień dotyczących: funkcjonowania kobiet w sferze zawodowej, równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym, konfliktu praca – rodzina. W artykule przedstawiono badania dotyczące warunków zapewniających równość kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Szczególną uwagę zwrócono na dobre praktyki przedsiębiorstw wspierające kobiety w pełnieniu obowiązków związanych z pracą i domem.

Słowa kluczowe: kobiety na stanowiskach kierowniczych, równowaga praca – życie, godzenie ról zawodowych i rodzinnych

Wprowadzenie

Pomimo, iż liczne badania udowadniają zależności pomiędzy funkcjonowaniem kobiet na stanowiskach kierowniczych a wymiernym zyskiem dla firm i organizacji, zarówno w sferze społecznej, jak i ekonomicznej, to w dalszym ciągu istnieje problem dyskryminacji kobiet, mający swe źródło w wypełnianiu przez nie tradycyjnych ról społecznych.

W opracowaniu przedstawiono zagadnienia dotyczące specyfiki funkcjonowania kobiet na stanowiskach kierowniczych. Głównym celem niniejszych rozważań jest zwrócenie uwagi na problematykę godzenia ról zawodowych i rodzinnych przez kobiety na stanowiskach kierowniczych.

Zjawisko dyskryminacji kobiet w Polsce znajduje potwierdzenie zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych. Kobiety mają utrudniony dostęp do wyższych stanowisk decyzyjnych (tzw. „szklany sufit”, „lepka podłoga”), co pociąga za sobą skutki np. w formie niższych płac²²⁷. Najczęściej zatrudniane są również w zawodach o niskim prestiżu społecznym²²⁸. Co więcej – kobiety napotykać na duże bariery w godzeniu ról zawodowych z życiem rodzinnym²²⁹.

Stereotypowe postrzeganie roli kobiet sprawia, że spotykają się one z dyskryminacją na każdym etapie zatrudnienia. Odmienne traktowanie kobiet w miejscu

²²⁷ Zob.: A. Titkow, B. Budrowska, D. Duch, *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.

²²⁸ *Kobieta pracująca. Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce. System aktywizacji zawodowej – „Kobieta pracująca”*, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o. przy współpracy z A. Kulpą-Ogdowską (Katedra Socjologii Szkoła Główna Handlowa i Szkoła Nauk Społecznych przy Instytucie Filozofii i Socjologii PAN), s. 27.

²²⁹ Ibidem, s. 28.

pracy ma miejsce już podczas procesu rekrutacji i dalej, w trakcie awansu zawodowego i oceny ich pracy. Kobiety muszą również nierzadko rozwiązywać dylematy związane z pełnieniem różnorodnych ról społecznych, wymuszających łącznie obowiązków zawodowych oraz rodzicielskich i opiekuńczych dla osób zależnych – dzieci oraz osób starszych.

Wszystkie te zjawiska składają się na wielowymiarowy problem funkcjonowania w firmach kobiet, szczególnie tych zajmujących stanowiska kierownicze. Czynniki te mają bezpośredni wpływ na gorsze położenie ekonomiczne w społeczeństwie, jak i na mniejszy zakres wykorzystania ich potencjału ludzkiego przez firmy.

Specyfika funkcjonowania kobiet na stanowiskach kierowniczych

Społeczne role płci (społeczno-kulturowe role płci) określają zespół reguł i oczekiwań dotyczących zachowań, obowiązków i przywilejów kobiet i mężczyzn w danej kulturze i społeczeństwie, relacje między płciami, przypisują kobietom i mężczyznom inny zakres pracy, obowiązków i powinności, określając jednocześnie ich wartość i prestiż z nimi związany²³⁰. Najczęściej funkcjonowanie w tzw. sferze publicznej, a zwłaszcza w obszarach, które wiążą się z dostępem do władzy (politycznej, ekonomicznej, zarządczej), wciąż należy do „męskiej” dziedziny – kobiet jest tam stosunkowo niewiele, obowiązuje sposób funkcjonowania wynikający z męskiego wzorca. Natomiast tradycyjnie kobieca sfera życia rodzinnego nie tylko nadal jest domeną jednej płci, ale na dodatek nie stanowi źródła prestiżu i uznania.

Zdaniem J. Tomaszewskiej tzw. partnerski model rodziny, gdzie małżonkowie dzielą się w miarę równo obowiązkami domowymi, choć pożądanym przez Polaków, faktycznie nie jest realizowany – mężczyzna zazwyczaj „pomaga” żonie w domu, ale główna odpowiedzialność za jego funkcjonowanie nadal spoczywa na kobiecie²³¹. W efekcie kobiety stoją przed wyborem: bądź zostać w domu i wykonywać pracę nie przynoszącą prestiżu ani nie dającą ekonomicznej niezależności, bądź łączyć karierę zawodową z obowiązkami rodzinnymi – czyli faktycznie pracować podwójnie, bądź zupełnie zrezygnować z życia rodzinnego. To kobiety najczęściej stoją przed dylematem zrównoważenia sfery zawodowej z rodziną. J. Tomaszewska zwraca też uwagę na istnienie znaczących dysproporcji kobiet i mężczyzn w dostępie do organów decyzyjnych. Dodatkowo kobiety nie uczestniczą w męskiej sieci kontaktów nieformalnych, tworzących tzw. kapitał społeczny, wewnątrz której podejmowane są istotne decyzje, co także wzmacnia nierówność szans w dostępie do stanowisk kierowniczych²³².

Powszechnie występującym zjawiskiem, związanym z trudnością funkcjonowania kobiet na stanowiskach kierowniczych jest segregacja zawodowa pionowa,

²³⁰ J. Tomaszewska, *Dyskryminacja ze względu na płeć*, [w:] *Dyskryminacja ze względu na płeć. Przewyciężanie barier na drodze ku równości kobiet i mężczyzn w Polsce*, Virgo Poligrafia, Warszawa 2004, s. 4.

²³¹ Ibidem, s. 5.

²³² Ibidem, s. 6.

polegająca na zajmowaniu niższych stanowisk w hierarchii zawodowej. Istnieje tak zwana piramida, u podstawy której na niskich stanowiskach funkcjonuje znacząca ilość kobiet, natomiast na szczycie hierarchii, tam gdzie podejmowane są decyzje, przeważają mężczyźni. Dotyczy to zarówno poszczególnych instytucji czy organizacji, jak i np. grup zawodowych²³³.

Fakty dysproporcji udziału kobiet wśród osób sprawujących władzę szczególnie mocno wydają się być powiązane ze stereotypem kobiecości – delikatność, łagodność, wrażliwość. Za stereotypowe cechy kobiet, przywoływane z badań jakościowych A. Titkow, uważane są również: niecierpliwość, większa emocjonalność, nieprzewidywalność, wykorzystywanie walorów swej płci, brak inicjatyw, brak przedsiębiorczości, plotkarstwo, lęk, brak odwagi formułowania i wyrażania własnych potrzeb, brak asertywności²³⁴. Autorka, przywołując wypowiedzi respondentów, jednoznacznie stwierdza, że przyczyny trudności w funkcjonowaniu kobiet na stanowiskach kierowniczych leżą również w jakości relacji. Kobiety zmuszone są pracować bardzo ciężko, muszą być w tym, co robią zdecydowanie lepsze od mężczyzn, by zdobyć określoną pozycję. Widzą konieczność bardzo intensywnej, wytężonej pracy i konieczność ciągłego udowadniania swojej wartości. Spotykają się niejednokrotnie ze zjawiskiem skłonności mężczyzn do przejmowania efektów pracy kobiet, a nawet z zawiścią i zazdrością mężczyzn o osiągnięcia kobiet²³⁵.

Współcześnie w obszarze równości szans kobiet i mężczyzn w zarządzaniu widoczne są trzy charakterystyczne stanowiska:

- Pierwsze z nich podkreśla, iż kobiety uzyskały równe prawa i nie dostrzegają w organizacjach przejawów dyskryminacji. Akcentuje ono głównie fakt uzyskanego przez kobiety równouprawnienia w sferze prawnej i dostępu do wykształcenia. Jeśli kobieta zechce awansować, to nic i nikt nie stoi jej na przeszkodzie, i zależy to wyłącznie od jej motywacji, kwalifikacji, skutecznych zachowań, dyspozycyjności i zaangażowania się w życie organizacji.
- Drugie dostrzega przejawy dyskryminacji kobiet, szczególnie w dostępie do stanowisk kierowniczych, w wyrównaniu zarobków za tę samą pracę i utrudnionym awansie, choć zauważa się poprawę i optymistyczne prognozy na przyszłość.
- Trzecie przedstawia pogląd, iż mężczyźni z pewnością przez wiele najbliższych lat nie oddadzą dobrowolnie swoich miejsc związanych z dostępem do władzy, pieniędzy i prestiżu. Nie pozostawiając nikomu złudzeń, uważają, że kobietom przyjdzie jeszcze długo czekać na równouprawnienie²³⁶.

Amerykańska organizacja Catalyst zrzeszająca ponad 400, głównie dużych i prestiżowych, korporacji z całego świata, przeprowadziła badania wśród swoich członków, dotyczące realizacji polityki równych szans między kobietami i męż-

²³³ Zob.: A. Chełstowska, *Udział kobiet w gremiach decyzyjnych*, [w:] *RAPORT Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989-2000*, FUNDACJA FEMINOTEKA, Warszawa 2009, s. 203-209.

²³⁴ A. Titkow, B. Budrowska, D. Duch, *Szklany sufit ...*, op. cit., s. 52-52.

²³⁵ Ibidem, s. 55.

²³⁶ T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 22.

czyznami. Należy zwrócić uwagę, że firmy te promują różnorodność i deklarują wsparcie dla kobiet. Okazało się, że kobiety na najwyższych stanowiskach kierowniczych w tych firmach zajmowały: 25% w Kanadzie, 21% w Stanach Zjednoczonych Ameryki, 10% w Azji i Europie i 2% w Japonii. Liczebność kobiet na stanowiskach kierowniczych była uzależniona od branży. Porównano liczbę kobiet na poszczególnych stanowiskach kierowniczych w biznesie w takich krajach, jak: Australia, Kanada, Południowa Afryka i USA. Kobiety zajmujące stanowiska kierownicze na niższym szczeblu zarządzania stanowią w Australii 45,5%, w Kanadzie – 39%, w USA – 50,6%. Najwięcej kobiet zajmujących stanowiska na średnim szczeblu zarządzania jest w Południowej Afryce – 25,3%, w Kanadzie – 16,9%, w USA – 15,7%, najmniej w Australii – 10,7%. Najwięcej kobiet dyrektorów – członków zarządu pracuje w USA – 15,2%, w Południowej Afryce – 14,3% i w Kanadzie – 13%. Zdecydowanie najmniej kobiet na stanowiskach dyrektora jest w firmach w Australii – 8%²³⁷.

Organizacja Catalyst przeprowadziła badanie dotyczące istnienia zależności między płcią kadry menedżerskiej a wynikami finansowymi firmy, obejmujące 353 firmy z „Listy 500” magazynu „Fortune”. W badaniu posłużono się dwoma wskaźnikami: ROE (stopa zwrotu z kapitału własnego) i TRS (stopa zwrotu z akcji). Okazało się, że istnieje zależność między odsetkiem kobiet wśród kadry menedżerskiej najwyższego szczebla a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Zależność zaobserwowano w całej próbie 353 firm²³⁸.

W raporcie z badań Catalista czytamy, że grupa firm mających najwyższy odsetek kobiet wśród kadry zarządzającej najwyższego szczebla wykazuje lepsze wyniki finansowe niż grupa firm z najniższym odsetkiem kobiet. Odnosi się to do obu wykorzystanych w badaniu wskaźników: ROE (stopa zwrotu z kapitału własnego), który jest wyższy o 35,1% i TRS (stopa zwrotu z akcji) wyższy o 34%. W każdej z pięciu badanych gałęzi przemysłu grupa firm mających najwyższy odsetek kobiet wśród kadry zarządzającej najwyższego szczebla charakteryzuje się wyższym współczynnikiem ROE niż grupa firm z najniższym odsetkiem kobiet. W czterech spośród pięciu badanych gałęzi przemysłu grupa firm mających najwyższy odsetek kobiet wśród kadry zarządzającej najwyższego szczebla charakteryzuje się wyższym współczynnikiem TRS niż grupa firm z najniższym odsetkiem kobiet. W podsumowaniu tych badań stwierdzono, że firmy osiągające najwyższe wyniki finansowe charakteryzuje wysokie zróżnicowanie kadry menedżerskiej najwyższego szczebla pod względem płci.

Polska w rankingu Gender Gap Index 2008, dotyczącym najskuteczniejszych rozwiązań z zakresu tworzenia warunków zapewniających równość kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, zajęła 48. miejsce na 130 krajów (wskaźnik 0,695), w 2007 roku zajmowała 60. miejsce (wskaźnik 0,695), ale w 2006 roku – miejsce 44. Gender Index to pierwszy w Polsce kompleksowy program, którego celem jest zachęcanie pracodawców do aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na

²³⁷ Cyt. za: T. Kupczyk, *Kobiety ...*, op. cit., s. 16.

²³⁸ M. Gryszko, *Ile warta jest pleć, czyli Gender Index na co dzień*, [w:] „Personel Plus”, 01.03.2009.

pleć w miejscu pracy. W zakresie zajmowania przez kobiety stanowisk w organach ustawodawczych wyższych szczebli urzędniczych i menadżerskich Polska zajęła w nim 29. miejsce (wskaźnik 0,55)²³⁹.

T. Kupczyk podkreśla duże znaczenie kobiet menadżerów dla sukcesów organizacji²⁴⁰. Kobiety są odpowiedzialne za 83% zakupów konsumenckich, dlatego też firmy posiadające w swoich szeregach kobiety, szczególnie w zarządzaniu, mogą lepiej zrozumieć pociową złożoność rynku i bardziej dostosować ofertę swoich produktów i usług dla potencjalnych klientów. Ma to szczególne znaczenie dla wzrostu konkurencyjności firm w gospodarce globalnej. Istnieje zatem związek pomiędzy obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych a wysokimi wynikami spółek.

W przywoływanych już wcześniej badaniach A. Titkow ich uczestnicy podzielają pogląd, iż po pierwsze macierzyństwo jest przyczyną mniejszej dyspozycyjności kobiet, a w konsekwencji przyczyną ich mniejszej obecności w życiu publicznym. Wzmocnieniem tej zależności jest głębokie uwewnętrznienie przez kobiety społecznych oczekiwań związanych z macierzyństwem oraz brak uwzględniania obciążeń kobiet w planowaniu życia organizacji i instytucji. Po drugie macierzyństwo, zdaniem większości badanych, jest podstawową barierą w karierze kobiet realizowanej w gospodarce rynkowej. Po trzecie dla mężczyzn świata polityki i biznesu rodzina jest wzmocnieniem i wsparciem w karierach, zaś dla większości kobiet – oczywistością i sensem życia, a niekiedy też przeszkodą w robieniu kariery²⁴¹.

Podobne wnioski wyniknęły z badań przeprowadzonych przez Polish Professional Women Network na 193 kobietach menadżerkach. W kontekście własnych doświadczeń biorące w badaniach udział kobiety menadżerki wykazały jako główne bariery awansu: trudności w godzeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi, stereotypy płci oraz trudne relacje z bezpośrednim przełożonym²⁴². Jako główny miernik sukcesu podają równowagę pomiędzy życiem prywatnym a pracą zawodową i jednoczesną samorealizację²⁴³.

Równowaga pomiędzy sprawowaniem ról zawodowych i rodzinnych

S. Borkowska przedstawia problem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (*work-life balance* – WLB) jako zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego, jak dom, rodzina, aktywność społeczna i osobiste zainteresowania. Równowaga taka zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia prywatnego²⁴⁴.

²³⁹ T. Kupczyk, *Kobiety ...*, op. cit., s. 19.

²⁴⁰ Ibidem, s. 24.

²⁴¹ A. Titkow, B. Budrowska, D. Duch, *Szklany sufit ...*, op. cit., s. 88.

²⁴² *Menadżerka sukcesu 2011. Szanse i ograniczenia kariery zawodowej w Polsce*, Polish Professional Women Network, Warszawa 2011, s. 11.

²⁴³ Ibidem, s. 24.

²⁴⁴ S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 54.

Stan ten może być też określany w odniesieniu do celów przedsiębiorstwa jako możliwość osiągnięcia zamiarów w różnorodnych obszarach życia pracowników²⁴⁵ oraz w kontekście roli, gdzie zakłócenie równowagi związane jest z konfliktem roli pełnionej w pracy i życiu osobistym. Konflikt ten wynika z braku spójności między wymaganiami stawianymi przez pracodawcę i wynikającymi z pełnienia obowiązków rodzinnych. Polega to głównie na tym, że potrzeby związane z pracą kolidują z pełnieniem tej drugiej roli²⁴⁶.

Równowaga między pracą a życiem osobistym zależy również od tego, ile czasu poświęcamy na działania w tym kierunku²⁴⁷. Należy jednak zwrócić uwagę, iż punkt równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym jest dla każdej zatrudnionej osoby indywidualny i zależy on od wieku, płci, wykształcenia czy też sytuacji rodzinnej²⁴⁸.

Z punktu widzenia pracodawcy konsekwencje braku równowagi związane są z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i przejawiają się zmniejszoną efektywnością pracy, niechęcią pracowników do wykonywania zadań oraz brakiem motywacji do pracy. Zauważa się też pogarszającą się jakość pracy i zmniejszoną produktywność, jak również absencje chorobowe spowodowane stresem w pracy. W przypadku, gdy zabraknie reakcji ze strony pracodawcy na problem braku równowagi: praca – życie, wówczas może to skutkować odejściem cennego pracownika z pracy, a w efekcie pojawiają się dodatkowe koszty dla firmy.

J.H. Greenhaus sugerował, że WLB odnosi się do stopnia, w jakim dana osoba jest zaangażowana i zadowolona z pełnienia roli zawodowej i rodzinnej²⁴⁹. Jednak pomysł, że ludzie mogą przejawiać równy stopień zaangażowania w różnych, teoretycznie sprzecznych rolach był wielokrotnie kwestionowany w literaturze²⁵⁰. Część badaczy twierdzi, że taki sam poziom zaangażowania w pracę i rodzinę nie jest wiarygodny, ponieważ wysoki poziom zaangażowania w pracę wymaga całkowitego poświęcenia czasu, koncentracji i energii, co wyklucza podobne zaangażowanie w inne role. Ich przeciwnicy uważają natomiast, że równoczesne zaangażowanie w różne role jest możliwe i może przynieść obopólne korzyści. Przekonanie to opiera się na założeniu, że czas, energia i inne zasoby indywidualne mogą się rozszerzać, a nie zmniejszać poprzez jednoczesne sprawowanie różnych ról. Wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego może mieć pozytywny wpływ

²⁴⁵ T. Chirkowska-Smolak, *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, [w:] „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2008, nr 1, s. 16.

²⁴⁶ A.M. Zalewska, *Konflikty praca-rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 68.

²⁴⁷ L. Machol-Zajda, *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, red. C. Sadowska-Snarska, L. Tchon, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 29.

²⁴⁸ S. Borkowska, *Praca ...*, op. cit., s. 207.

²⁴⁹ J.H. Greenhaus, K.M. Collins, J.D. Show, *The relation between work-family balance and quality of life*, [w:] “Journal of Vocational Behavior”, 2003, Vol. 63 (3), s. 513.

²⁵⁰ Zob.: T. Rostowska, *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.

na pracę pracowników i ich życie rodzinne, łagodząc negatywne skutki stresorów pojawiających się w pracy, a tym samym zwiększając przyjemność i satysfakcję z pracy.

Konflikt praca – rodzina jest definiowany jako konflikt, który występuje pomiędzy wykonywaniem ról zawodowych oraz rodzinnych i związany jest z dużymi wymaganiami każdej z tych ról. Analiza konfliktu praca – rodzina oparta jest na teorii konfliktu ról, zakładającej, że ludzie mają ograniczoną ilość zasobów czasu i energii, którymi mogą dysponować w funkcjonowaniu w różnych rolach²⁵¹.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że konflikt praca – rodzina jest wynikiem trzech elementów: konfliktu związanego z czasem, napięciem i zachowaniem. Konflikt związany z czasem (*time-based conflict*) występuje, gdy ilość czasu poświęcana na jedną z ról utrudnia bądź uniemożliwia wykonywanie obowiązków związanych z inną rolą. Konflikt związany z napięciem (*strain-based conflict*) odnosi się do emocjonalnego wyczerpania pojawiającego się, gdy stres, zmęczenie, obawy związane z wypełnianiem roli zmniejszają efektywność wykonywania innej roli. Konflikt oparty na zachowaniu (*behaviour-based conflict*) pojawia się, gdy zachowania, które są skuteczne w jednej roli nie są funkcjonalne dla pełnienia drugiej roli²⁵².

Przykładem analizy wzajemnych oddziaływań dwóch podstawowych sfer funkcjonowania człowieka, sfery pracy i sfery życia rodzinnego, są badania B. Lachowskiej. Głównym ich celem była analiza roli, jaką płeć pełni w procesach związanych z konfliktem i facylitacją między pracą i rodziną²⁵³. Badaniami objęto 159 aktywnych zawodowo par małżeńskich, posiadających co najmniej jedno dziecko poniżej 12. roku życia. Przyjęto hipotezy, że nasilenie konfliktu praca – rodzina jest większe wśród mężczyzn, a nasilenie konfliktu rodzina – praca wśród kobiet. Natomiast nasilenie facylitacji praca – rodzina i odwrotnie rodzina – praca jest większe u kobiet. Założono także utrudniający wpływ pracy na rodzinę i facylitujący wpływ rodziny na pracę, zarówno u kobiet, jak i mężczyzn. W celu określenia poziomu subiektywnie spostrzeganego nasilenia konfliktu i facylitacji między pracą a rodziną zastosowano Kwestionariusz Dopasowania Pracy i Rodziny. Nasilenie konfliktu praca – rodzina i rodzina – praca mierzono na bazie wymagań czasowych i powstałego napięcia. Natomiast facylitacja praca – rodzina oznaczała zakres, w jakim umiejętności, zachowania, dobry nastrój związany z pełnioną rolą zawodową facylitują pełnienie ról rodzinnych. Facylitacja rodzina – praca dotyczyła zakresu, w jakim dobry nastrój, poczucie spełnienia, wsparcie i zasoby zdobyte w domu w związku z pełnieniem ról rodzinnych facylitują pełnienie ról zawodowych.

Uzyskane dane to oceny poznawcze zakresu, w jakim wymagania (lub zasoby) w jednej sferze życia utrudniają (lub ułatwiają) funkcjonowanie w innej sferze. Wyniki badań potwierdziły część przyjętych założeń. Stwierdzono, iż zarówno

²⁵¹ J.H. Greenhaus., N.J. Beutell, *Sources of conflict between work and family roles*, [w:] "Academy of Management Journal", 1985, Vol. 10, No. 1, s. 76-88.

²⁵² Ibidem.

²⁵³ B. Lachowska, *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych*, [w:] *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, red. T. Rostowska, A. Peplińska, Difin, Warszawa 2010, s. 283-298.

kobiety, jak i mężczyźni doświadczają istotnie intensywniejszego negatywnego wpływu pracy na życie rodzinne niż odwrotnie. Natomiast oddziaływania z obszaru rodziny w stosunku do obszaru pracy zawodowej mają istotnie częściej charakter facylitujący niż utrudniający. Kobiety częściej niż mężczyźni zaznaczały, że pełnienie ról rodzinnych utrudnia im funkcjonowanie w pracy. Jednocześnie jednak, mimo dużych obciążeń rodzinnych, doświadczały równie często jak mężczyźni facylitującego wpływu rodziny na pracę. W badanej grupie małżeństw zaobserwowano zmiany w rodzinnych i zawodowych rolach społecznych związanych z płcią, w porównaniu z tradycyjnym podziałem ról. Zmiany te polegały głównie na zaangażowaniu kobiet w pracę zawodową i przypisywaniu pracy dużego znaczenia, porównywalnego z tym, jakie nadają jej mężczyźni.

Dobre praktyki pomocowe w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych przez kobiety

Pogodzenie pracy zawodowej z życiem osobistym bywa trudne szczególnie dla kobiet na stanowiskach kierowniczych. Wiele zależy tutaj od nastawienia pracodawcy, ale okazuje się możliwe do zrealizowania.

Wydaje się, że coraz więcej pracodawców zdaje sobie sprawę, jak ważne są konsekwencje godzenia życia zawodowego z rodzinnym, zarówno dla firm, jak i dla pracowników i ich rodzin. Muszą oni zwrócić uwagę na fakt, że znaczna liczba wysoko wykwalifikowanych kobiet potrzebuje przerwy w życiu zawodowym z racji swoich ról rodzicielskich. Ich zadaniem będzie umożliwienie, nawiązanie i podtrzymywanie takich związków kobiet z firmą, dzięki którym będą mogły one powrócić na ścieżki kariery. Organizacje muszą uczynić to nie tylko ze względów etycznych czy kreowania swojego społecznego wizerunku na rynku, ale ze względów na czysto ekonomiczną kalkulację. Rotacja pracowników lub zbyt długie nieobecności powodują zwiększenie kosztów organizacyjnych, trzeba bowiem przeznaczyć większe środki na zastępstwa czy szkolenia. Przesunięcia wewnątrz firmy czy dokładanie obowiązków pozostałym pracownikom też nie jest właściwym rozwiązaniem, ponieważ przeciążeni i sfrustrowani pracownicy są mało zmotywowani i niewydajni. W związku z tym przedsiębiorstwa coraz częściej zmuszone są do szukania nowych rozwiązań w tym zakresie. Jednym z nich jest umożliwienie kontynuacji pracy zawodowej kobietom obciążonym dodatkowymi obowiązkami rodzinnymi poprzez zaoferowanie im pracy w niepełnym wymiarze godzin. Niektóre kobiety natomiast mogą pracować w pełnym wymiarze godzin, potrzebują tylko bardziej elastycznej opcji co do czasu, miejsca i sposobu ich wykorzystania.

Bardzo często opieka nad dziećmi, nawet gdy zapewniona jest forma instytucjonalna (żłobek, przedszkole, szkoła itp.), wymaga dodatkowego czasu niezbędnego na przykład na wizyty u lekarza lub w innych wyjątkowych sytuacjach. I tutaj również dużo zależy od podejścia pracodawcy.

Większość firm stosuje już niestandardowe rozwiązania w tym zakresie, wykraczające poza obowiązkowe udogodnienia wynikające z Kodeksu pracy. Ułatwiają one kobietom pracę w czasie ciąży i powrót do niej po urlopie macierzyńskim. Przykładem takich firm są laureaci plebiscytu „Firma Przyjazna Mamie”, gdzie

zgłoszono blisko 400 przedsiębiorstw, które działały na rzecz równowagi między pracą a życiem rodzinnym kobiet.

Coraz więcej pracodawców rozumie, jak świetnym pracownikiem jest młoda matka i w związku z tym w coraz większej liczbie firm proponuje się takie rozwiązania, aby zatrzymać tych wartościowych pracowników – np. poprzez oferowanie elastycznego czasu pracy lub możliwość pracy w niepełnym wymiarze lub w domu. Firmy oferują dodatkowy, płatny urlop macierzyński, ceniony przez młode matki, a ponadto dodatkowe świadczenia medyczne i rzeczowe, ale także przyjazną atmosferę, dzięki której urlop macierzyński upływa w spokoju, bez lęku o utratę pracy po powrocie do firmy. To przyjazne nastawienie do godzenia przez kobiety ról zawodowych i rodzinnych nie zależy od zamożności firmy, ale wyłącznie od postawy kierownictwa i wypracowanej kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa dostrzegają, że opłaca się inwestować w młode mamy, ponieważ gdy wrócą one do pracy, wbrew pozorom nie będą stale na zwolnieniach lekarskich, lecz doskonale zorganizują sobie pracę, by na wszystko znaleźć czas.

Ważne jest również wspieranie ze strony firm kobiet w różnych sytuacjach życiowych (np. matki, którym urodziło się dziecko, wobec czego znalazły się w nowej dla nich sytuacji). Stąd też szereg firm oferuje dodatkowe bezpłatne benefity np. w postaci wyprawek, paczek i bali okolicznościowych. Wykazują ciągłe zainteresowanie samopoczuciem młodych matek przebywających na urlopie macierzyńskim, wychowawczym czy na dłuższym zwolnieniu związanym z ciążą. Zainteresowanie to może przejawiać się w zwykłym kontakcie telefonicznym czy mailowym, wysyłaniu newslettera, w informowaniu o bieżących wydarzeniach w firmie, proponowaniu udziału w szkoleniach, aby kobieta czuła się nadal członkiem zespołu²⁵⁴. Ważna jest również dla nich elastyczność czasu pracy²⁵⁵.

Po raz pierwszy wskaźnik Gender Index wykorzystany był w 2006 roku. Zostały nim zanalizowane 52 przedsiębiorstwa uczestniczące w konkursie Firma Równych Szans, realizowanym ze środków unijnych w partnerstwie siedmiu organizacji, m.in.: Programu ONZ do spraw Rozwoju, Szkoły Głównej Handlowej i Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych "Lewiatan". Do wyznaczania wielkości będących podstawą rankingu przedsiębiorstw w większości przypadków wykorzystano informacje przekształcone, których podstawą były dane z ankiet, np. oceniające dostęp do awansu. W przeprowadzonej analizie przedsiębiorstw porównano także wielkości względne, takie jak udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w ogólnej liczbie zatrudnionych kobiet i udział mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych mężczyzn. Porównywano również frakcję kobiet sprawujących funkcje kierownicze z frakcją mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

Laureatami pierwszej edycji konkursu „Firma Równych Szans” w kategorii dużych przedsiębiorstw zostali: Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, Motorola Polska Electronics i IBM Polska. W kategorii małych i średnich przedsiębiorstw

²⁵⁴ Firma = różnorodność. Zrozumienie. Poszanowanie. Zarządzanie, Zeszyt 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 19.

²⁵⁵ Ibidem, s. 20.

nagrodzone zostały firmy: Bahpol, Euromot oraz Wakacje.pl. Konkurs spotkał się z uznaniem środowiska biznesu. Liczba pracodawców w kolejnej edycji konkursu zwiększyła się trzykrotnie²⁵⁶. Najlepsze praktyki polskich i zagranicznych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania równym statusem kobiet i mężczyzn w miejscu pracy opisuje opracowany w ramach projektu Gender Index „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”²⁵⁷.

Podsumowanie

Analizowany problem godzenia ról zawodowych i rodzinnych przez kobiety na stanowiskach kierowniczych jednoznacznie wskazuje na trudności, które decydują o ich funkcjonowaniu w firmach oraz w społeczeństwie. Przyczyn należy upatrywać między innymi w stereotypowym poglądzie na role kobiet, które silnie zakorzenione są w kulturze, oraz w rozwiązaniach prawnych, a nie znajdują odzwierciedlenia w kwalifikacjach, wykształceniu czy kreatywności kobiet²⁵⁸.

Wiele firm dostrzega wielki potencjał wynikający z pracy kobiet i jednocześnie problemy związane z godzeniem przez nie ról zawodowych i rodzinnych²⁵⁹. Firmy, nie mogąc pozwolić sobie na brak jego wykorzystania, nie tylko ze względów etycznych, ale czysto ekonomicznych, oferują kobietom liczne rozwiązania mające na celu zachowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym.

Literatura

1. Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
2. Chelstowska A., *Udział kobiet w gremiach decyzyjnych*, [w:] *RAPORT Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989-2000*, FUNDACJA FEMINOTEKA, Warszawa 2009.
3. Chirkowska-Smolak T., *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, [w:] „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2008, nr 1.
4. *Firma = różnorodność. Zrozumienie. Poszanowanie. Zarządzanie*, Zeszyt 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
5. *Gender Index – Wskaźnik równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, M. Rawłuszko, A. Mikulska, P. Kaczmarek, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2006.
6. Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of conflict between work and family roles*, [w:] „Academy of Management Journal”, 1985, Vol. 10, No. 1.

²⁵⁶ M. Gryszko, *Ile warta ...*, op. cit.

²⁵⁷ Zob.: *Gender Index – Wskaźnik równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, M. Rawłuszko, A. Mikulska, P. Kaczmarek, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2006.

²⁵⁸ Zob.: A. Jeske, J. Plantega, *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

²⁵⁹ A. Kwiatek, Wyznaczniki awansów zawodowych kobiet w świetle badań empirycznych. [w] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. M. Wawer, K. Markiewicz, Difin, Warszawa 2005, s. 132-133

7. Greenhaus J.H., Collins K.M., Show J.D., *The relation between work-family balance and quality of life*, [w:] "Journal of Vocational Behavior", 2003, Vol. 63 (3).
8. Gryszko M., *Ile warta jest pleć, czyli Gender Index na co dzień*, [w:] „Personel Plus”, 01.03.2009.
9. Jeske A., Plantega J., *Ekonomia i pleć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
10. Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2009.
11. Kwiatek A., Wyznaczniki awansów zawodowych kobiet w świetle badań empirycznych. [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. M. Wawer, K. Markiewicz, Difin, Warszawa 2005.
12. Lachowska B., *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny - analiza różnic płciowych*, [w:] *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, red. T. Rostowska, A. Peplińska, Difin, Warszawa 2010.
13. Machol-Zajda L., *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, red. C. Sadowska-Snarska, L. Tchon, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
14. *Menedżerka sukcesu 2011. Szanse i ograniczenia kariery zawodowej w Polsce*, Polish Professional Women Network, Warszawa 2011.
15. Rostowska T., *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
16. Titkow A., Budrowska B., Duch D., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
17. Tomaszewska J., *Dyskryminacja ze względu na pleć*, [w:] *Dyskryminacja ze względu na pleć. Przewyciężanie barier na drodze ku równości kobiet i mężczyzn w Polsce*, Virgo Poligrafia, Warszawa 2004.
18. Zalewska A.M., *Konflikty praca-rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

WOMEN IN MANAGEMENT POSITIONS - THEIR PROFESSIONAL AND FAMILY ROLES

Summary: The present paper shows the issue of reconciliation professional and family roles of women in management positions. Undertaken problems focused on issues relating to: difficulties in the functioning of women in the sphere of work, the balance between work and personal life, work-family conflict. The article presents research on the conditions to ensure gender equality in the workplace. Particular attention was paid to the enterprises' good practices of supporting women in the performance of the duties related to work and home.

Keywords: women in management positions, work-life balance, reconciliation of professional and family roles

POSTAWY ŚWIATOPOGŁADOWE MŁODZIEŻY STUDENCKIEJ

Janusz Kołodziejski

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Wzrost zainteresowania problematyką światopoglądową współczesnej młodzieży jest w pełni zrozumiały, ponieważ zagadnienia kształtowania i zmian postaw światopoglądowych młodego pokolenia są ważne nie tylko z teoretycznego, ale i z praktycznego punktu widzenia. Poznanie i wyjaśnienie dokonujących się przemian światopoglądowych ma ważne znaczenie dla dyscyplin społecznych, w tym teorii wychowania, a zwłaszcza dla doskonalenia metod oddziaływania pedagogicznego w szkołach.

Słowa kluczowe: światopogląd, młodzież, postawy, potrzeby

Wprowadzenie

Dla praktyki edukacyjnej i psychologicznej szczególnego znaczenia nabiera poznanie struktury poglądu na świat i jego najważniejszych funkcji, systemu oraz uznawanych przez młodzież akademicką wartości. Ważne staje się również poznanie form jej społecznego zachowania się oraz opracowanie skutecznych metod i sposobów kształtowania określonych elementów postawy światopoglądowej i modyfikowania systemu wartości.

Wśród wielu definicji światopoglądu interesujące określenie podał przed laty Michał Hempliński, którego zdaniem „światopogląd to bardzo złożony zbiór przekonań i postaw. Obejmuje on generalnie przekonania dotyczące natury i struktury świata, pochodzenia i natury człowieka i społeczeństwa, miejsca człowieka w świecie, obejmuje listę ideałów i wartości godnych osiągnięcia, wyznacza istotny sens ludzkiej działalności, określa główne postawy życiowe ludzi, w szczególności postawy moralne i co najmniej pośrednio – poprzez przyjęte w danym światopoglądzie nastawienia – wpływa zasadniczo na sposób postępowania ludzi”²⁶⁰. Już analiza tej definicji ukazuje problemy ujmowane z kilku punktów widzenia i rozpatrywane na różnych płaszczyznach.

Z psychologicznego punktu widzenia, ujmując światopogląd jako zespół powiązanych ze sobą postaw, wyróżniamy co najmniej trzy elementy lub warstwy strukturalne²⁶¹:

1. składnik poznawczy (warstwę intelektualną lub opisową) światopoglądu, czyli wiedzę, poglądy i przekonania dotyczące świata przyrodniczego, społecznego i kulturowego jako całości człowieka ze świadomością swego miejsca w owym „całościowo” ujmowanym świecie,

²⁶⁰ M. Hempliński, *Postawa racjonalistyczna (antyracjonalistyczna) jako istotny składnik światopoglądu naukowego*, [w:] *Nauka i światopogląd*, red. J. Lipiec, Kraków 1979, s. 119.

²⁶¹ A.A. Zych, *Światopogląd studentów*, [w:] *Studenci w świetle badań socjologicznych*, COM SNP, Warszawa 1986, s. 181.

2. składnik emocjonalny, a ściślej: warstwę efektywno-wartościującą poglądu na świat, czyli uczuciowy stosunek człowieka do świata połączony z aksjologicznym osądem rzeczywistości i samego siebie – powyższa składowa zawiera świadomie, a zarazem emocjonalnie zaakceptowany system naczelných (w sensie najbardziej podstawowym) wartości i celów życiowych człowieka wraz z jego przekonaniami dotyczącymi sposobów realizacji tego systemu wartości,
3. składnik normatywno-zachowaniowy lub motywacyjny, a dokładniej: warstwę dyrektywno-instrumentalną poglądu na świat, czyli działanie (zachowanie) człowieka, którego podstawą jest wiedza o świecie i emocjonalny stosunek do świata; ten składnik zawiera podstawowe wskazówki, zalecenia, dyrektywy i normy dotyczące postawy życiowej jednostki i jej postępowania, jak również świadomość i akceptację środków, które człowiek uznaje za dostępne i dopuszczalne w realizacji najważniejszych celów życiowych.

Omawiane tu badania empiryczne przeprowadzone zostały na terenie Politechniki Częstochowskiej w 2008 roku. Zważywszy ograniczone ramy artykułu, podejmujemy tylko wybrane problemy. Dokonano zbioru 110 ankiet, z których, po wstępnej selekcji, do analiz statystycznych zakwalifikowano 105. Bezpośrednim celem diagnostycznym było zebranie wyczerpujących informacji na temat postaw wobec państwa i jego problemów. Celem teoretycznym było kreślenie związków przyczynowych między uznawanymi wartościami, zmiennymi środowiskowo-społecznymi i zmiennymi demograficzno-kulturalnymi a postawami światopoglądowymi studentów Politechniki Częstochowskiej. W zakres tego celu wchodziło także zadanie wyjaśnienia mechanizmów powstawania i modyfikacji postaw światopoglądowych współczesnej młodzieży akademickiej, a zwłaszcza poznanie roli instytucji nauczania i wychowania akademickiego w procesie kształtowania się światopoglądu studentów.

Wyobrażenia studentów o podstawowych problemach życia

Analiza cech społeczno-demograficznych wykazuje, że badani stanowili w większości ludzi młodych – do 25 lat. Pod względem płci w badaniach wzięło udział 65,5% kobiet.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Wiek	Badana populacja	Udział procentowy
do 19 lat	2	1,9%
od 20 do 25 lat	89	84,8%
od 26 do 30 lat	14	13,3%
Razem	105	100%

Źródło: Opracowanie własne

Jednym z podstawowych zadań współczesnej szkoły wyższej jest pogłębianie treści procesu wychowawczego i udoskonalanie form i metod jego realizacji. Szczególnego znaczenia nabiera formułowanie takich zadań i celów wychowaw-

czych, które rozbudzałyby twórcze oraz aktywne postawy młodzieży akademickiej wobec zadań, jakie przed nią stoją w świetle współtworzenia i zaspakajania aspiracji własnych i społeczeństwa. Stąd też podstawowego znaczenia nabiera znajomość potrzeb i interesów młodzieży i na tej podstawie korygowanie kierunków oddziaływania szkoły w sposób zabezpieczający ich realizację.

Respondenci wskazali następujące, najważniejsze ich zdaniem, problemy, z jakimi boryka się młode pokolenie (podaje się od najczęstszych do najrzadszych wyborów).

Tabela 2. Problemy, z jakimi boryka się młode pokolenie

1	Trudności w zagospodarowaniu się podczas przystąpienia do samodzielnego życia	52%
2	Trudności w zaopatrzeniu rodzin w środki niezbędne do życia	35,2%
3	Brak pracy dającej satysfakcję	30,4%
4	Brak autorytetów moralnych i rozkojarzenia ideowe	28,6%
5	Brak mieszkań	25,4%
6	Brak możliwości właściwego wypoczynku	20,5%
7	Brak współdecydowania o swoich sprawach	16,8%
8	Brak możliwości awansu i niskie zarobki	12,4%
Razem*		221,3%

* Procenty nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli do wyboru nieograniczoną liczbę odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne

Przegląd wskazanych wyżej aktualnych problemów młodzieży wyraźniej wskazuje, że na ich wymienienie wpłynęła aktualna niekorzystna sytuacja gospodarcza kraju. Podstawowym problemem dla studiującej jeszcze młodzieży okazały się trudności, z którymi w większości mają się spotkać dopiero po ukończeniu nauki. Pierwsze wybory dotyczą problemów przyszłościowych dla większości respondentów. Duże znaczenie odgrywa brak pracy dającej satysfakcję, wpływający na zmniejszoną motywację do dobrej nauki. Wysokie miejsce wśród problemów młodzieży zajęło rozkojarzenie ideowe i brak autorytetów moralnych, co zdaje się wskazywać wyraźne niedomogi w pracy wychowawczej szkoły wyższej. Charakterystycznym wydaje się dalsze miejsce problemów dotyczących współdecydowania o swoich sprawach. Inne badania prowadzone w różnych środowiskach młodzieży z reguły potwierdzają dalszą pozycję tego problemu. Można więc wnioskować, że wśród młodzieży, bardziej niż się sądzi, występuje potrzeba udziału w sprawowaniu władzy.

Potwierdza się również, że młodzież unika możliwości współdecydowania i przyjmowania odpowiedzialności za podejmowane decyzje, będąc natomiast skłoną wskazywać problemy i oczekiwać na ich rozwiązanie – z reguły bez jej udziału.

Istotnie statystycznie związki wykazuje analiza zależności wyboru określonych problemów od cech społeczno-demograficznych. W tabeli 3 podajemy dla przykładu jeden z nich. Z porównania wynika, że podstawowe problemy młodzieży, także

w rozbiciu pod względem cech społeczno-demograficznych, zajmują czołowe miejsce. Charakterystycznym jest fakt, że mieszkańcy miasta wykazują częściej brak autorytetów moralnych i rozkojarzenie ideowe wśród młodzieży, podczas gdy mieszkańcy wsi (pochodzący ze wsi) częściej niż młodzi z miast mają trudności w znalezieniu odpowiedniej dla nich pracy.

Tabela 3. Analiza zależności wyboru określonych problemów od cech społeczno-demograficznych

Miejsce stałego zamieszkania	Problem	Udział w %
miasto	Trudności w zagospodarowaniu się podczas przystąpienia do samodzielnego życia	52,4
	Brak autorytetów do samodzielnego życia	38,2
	Brak pracy dającej satysfakcję	35,4
wieś	Trudności w zagospodarowaniu się podczas przystąpienia do samodzielnego życia	44,3
	Brak pracy dającej satysfakcję	30,1
	Trudności w zaopatrzeniu rodzin w środki niezbędne do życia	22,6

Źródło: Opracowanie własne

Wyobrażenia studentów o państwie i jego podstawowych problemach

Pytanie, które zastosowaliśmy w badaniach brzmiało: „Czym jest państwo dla jego obywateli?”. Jak widać, formuła tego pytania sugeruje zakres odpowiedzi, bowiem wywołuje reakcje, które w ostatnich latach, w środowisku młodzieży są z reguły krytyczne. Z danych wynika, że dla 15,6% państwo nie jest obywatelowi potrzebne, dalszych 28,8% nie miało zdania na ten temat, wahało się i dało temu wyraz na piśmie, inni – z tych samych najczęściej powodów – nie udzielali odpowiedzi. Jedynie 55,6% badanych uważa, że państwo jest niezbędne jego obywatelom.

Oczywiście wyrwanie tego pytania z kontekstu innych może sugerować wiele, niemniej wydaje się, że, tak jak w poprzednim przykładzie, państwo utożsamiane jest z władzą i jako takie jest krytykowane. Stan powyżej scharakteryzowany powinien zainteresować przede wszystkim autorów programów nauczania szkolnego i akademickiego oraz wykonawców tych programów. Wyniki nie oznaczają, że ci młodzi ludzie nie posiadają odpowiednich informacji, które warunkują powstanie wyobrażenia państwa i miejsca w nim jego obywateli. Posiadając pewną wiedzę o historii, nie potrafią posługiwać się pojęciami, których nie znają, a które determinują powstanie świadomości historycznej i wyobrażenie państwa jako wspólnoty obywateli. Odczuwa się, że nauczanie prowadzone w sposób akademicki, sprzyja akumulowaniu, ale nie systematyzowaniu wiedzy.

Jest rzeczą zaskakującą, gdy dane rozpatruje się w oderwaniu od innych, jak mało studentów określało państwo jako czynnik więzi społecznych i jako dobro wspólne, narodowe. Uczyniło to zaledwie 5,4%, podczas gdy 4,5% wskazało na ustrój jako na owe wspólne dobro. Pozostali mają opinie bardziej krytyczne, choć nie można stwierdzić, że jednoznacznie niechętnie odnoszą się do państwa. Znacząca grupa studentów (wynik innego pytania) uważa, że interes obywateli silnie

jest sprzężony z rozwojem kapitalizmu w Polsce. Wyraźnie jednak widać, że w stosunku do państwa postawy młodzieży znajdują się pod wpływem tradycji historycznych. Wielu autorów wielokrotnie o tym pisało, podkreślając traktowanie państwa jako instytucji służebnej wobec zbiorowości, nie wzbudzającej silniejszych emocji pozytywnych. Fragment badań potwierdza emocjonalny stosunek studentów do państwa i jest to rezultat stosowania błędnych metod wychowawczych. To przecież w szkole kształtuje się sferę emocjonalną do państwa, anachronicznie eliminując to, co intelektualne. Silnie rozwinięte emocje, bez odpowiedniego przekonania, nie mogą więc prowadzić do zrozumienia złożonych norm społecznych i państwowych. Także ubogie są wyobrażenia studentów, o charakterze normatywnym, o tym, jakie są ich obowiązki wobec ojczyzny.

Odpowiedzi na pytanie: „Kto twoim zdaniem jest główną siłą sprawczą przemian zmierzających do poprawy funkcjonowania państwa?”, odkrywały, że stymulatorem przemian będzie rząd (31,2%), Sejm (23,4%), Kościół (18,2%), związki zawodowe (15,8%). Analiza dalsza, pod względem miejsca zamieszkania (pochodzenia: miasto – wieś) wskazuje na pewne zróżnicowanie opinii. Wynika z niej, że młodzież miejska za wiodącą siłę uważa przede wszystkim: rząd i Sejm, gdy młodzież ze wsi: rząd, Kościół i Sejm.

Kiedy jednak przed respondentami postawiono pytanie: „Gdybyś mógł podjąć pracę na rzecz poprawy sytuacji społeczno-politycznej i gospodarczej, to w jakim organie zaangażowałbyś się?” – uzyskano następujące odpowiedzi: samorządy – 24,5%, związki zawodowe – 20,1%, organizacje młodzieżowe – 8,3%, w żadnym – 28,6%.

Wykazane dane wskazują na generalny brak zaufania do organizacji wymienionych w poprzednim pytaniu, działających na rzecz poprawy sytuacji społeczno-politycznej i gospodarczej. Największą liczbę wskazań uzyskały samorządy i związki zawodowe, ale wyboru tego nie należy przeceniać. Po raz wtóry badani wskazują główne siły sprawcze, bez chęci angażowania się w ich pracę. Modna staje się więc postawa „kibica”, czyli unikanie przez młodych współdecydowania o sprawach swoich i kraju, pomimo deklaracji o takiej potrzebie. Aż 78,6% badanych stwierdziło, że nie zamierza angażować się w ogóle i jest to wynik zdecydowanie niekorzystny.

Wyobrażenia studentów o ich powinnościach

Zwracamy tutaj uwagę na niektóre tylko zjawiska. Wyraźnie kształtują się dwie tendencje: pierwsza to zbiór norm zalecających aktywność obywatelską, uczestnictwo w kulturze, w życiu politycznym kraju etc. Dotyczy ona teorii wychowania, podczas gdy w rzeczywistości społecznej pojawia się tendencja do redukcji zbioru tych norm do pewnego minimum, dwóch najwyżej trzech. Nasuwa się wskazanie na nieskuteczność wychowania obywatelskiego w jego obecnej postaci – nadmierne akcentowanie aspektów emocjonalnych, przy zaniedbaniu poznawczych postaw wobec państwa. Praca wymieniona w pierwszym zbiorze norm jest jak zwykła konieczność, nierozpatrywana w kategoriach patriotycznych.

Wnioski, które formułujemy poniżej, nie mogą stanowić pełnej odpowiedzi na zadane pytania, bo nie jest to możliwe w oparciu o fragment tylko wyników badań.

Mimo znacznego zróżnicowania światopoglądów indywidualnych (zasób życiowych doświadczeń jest najważniejszy) studenci żyjący w tych samych społeczno-gospodarczych warunkach mają w ogólnych zarysach bardzo zbliżone poglądy na otaczającą ich rzeczywistość.

Za najważniejsze potrzeby swojego pokolenia respondenci uznali trudności w zagospodarowaniu się podczas przystąpienia do samodzielnego życia i trudności w zaopatrzeniu rodzin w środki niezbędne do życia, a więc te problemy, które są następstwem głębokiego kryzysu gospodarczego. Istotną pozycję zajmuje problem braku autorytetów moralnych i rozkojarzenia ideowego, gdy problemy współdecydowania o sprawach swoich i państwa znajdują się na dalszych miejscach. Stąd wnioski, że respondenci nie chcą uczestniczyć w ich realizacji. Wydaje się, że istnieje nagła konieczność przejścia do praktyki opartej o wiedzę naukową, do czego trzeba odpowiedniej atmosfery i decyzji organizacyjnych. Powinny one jednak dotyczyć w pierwszej kolejności dzieci ze szkół podstawowych i średnich, których możliwości poznawcze są większe niż studentów.

Słuszne jest tu przyjęcie zasady postępowania od środowiska najbliższego do coraz dalszych kręgów zjawisk społecznych i kulturowych. Zdecydowanie kładąc nacisk na rozwijanie warstwy poznawczej, na rozwijanie sfery racjonalizacji postaw wobec państwa i narodu. Krytyczne opinie padały pod adresem władz administracyjnych i państwowych, które nie zawsze biorą pod uwagę sprawy dotyczące młodych w sposób konkretny i uczciwy. To także jeden z powodów, dla których respondenci niezbyt chętnie deklarują się do zaangażowania pracy i nauki. Nie są to jedyne warunki wystarczające. Niezbędne są zmiany w programach nauczania przedmiotów akademickich, które cechuje oderwanie od historii dziedzin wiedzy nauczanej. Potrzeba wyboru odpowiedniej strategii wychowania obywatelskiego w uczelni wyższej powinna być zależna od stanu świadomości państwowej młodzieży i struktury nowoczesnej świadomości narodowej.

Powyższa strategia powinna orientować szkołę wyższą na wpajanie studentom wyobrażenia o państwie jako wspólnocie historycznej, politycznej, kulturowej i terytorialnej, i poprzez nie odpowiadać na pytania, jakie stąd wynikają konsekwencje co do położenia jednostki i jakie stąd wynikają konsekwencje natury normatywnej.

Podsumowanie

Światopogląd młodzieży studenckiej cechuje brak spójności jego podstawowych elementów strukturalnych, tzn., że wysoki poziom wiedzy światopoglądowej nie zapewnia jednoczesnego osiągnięcia wysokiego poziomu przekonań światopoglądowych. Dominującą zmienną światopoglądową jest wiedza, a nie przekonania światopoglądowe, co wyraźnie narusza paradygmat mówiący, że w procesie wychowania światopoglądowego młodzieży podstawowe znaczenie ma kształtowanie przekonań światopoglądowych. Można więc mówić o występowaniu interakcji między światopoglądem a systemem wartości badanej młodzieży, ponieważ:

- typ postawy światopoglądowej badanych studentów jest wyznacznikiem ich postaw wartościujących, zwłaszcza postaw: teoretycznej i estetycznej,
- przekonania światopoglądowe są przyczynowymi wyznacznikami poziomu postaw wartościujących badanych osób, a zwłaszcza postaw: teoretycznej, estetycznej i politycznej,
- wiedza światopoglądowa jest przyczynowym wyznacznikiem postawy teoretycznej badanej młodzieży akademickiej.

Z bardziej szczegółowych uwarunkowań postaw światopoglądowych badanej młodzieży studenckiej można wskazać na:

- wpływ pochodzenia społecznego na światopogląd, co jest zgodne z wynikami dotychczasowych badań,
- wpływ pochodzenia środowiskowego badanej młodzieży akademickiej na jej postawy światopoglądowe,
- wpływ wieku na zmianę postaw światopoglądowych,
- wpływ płci na postawy światopoglądowe badanej młodzieży, co przejawia się w ten sposób, że kobiety skłonne są raczej deklarować religijną postawę światopoglądową, mężczyźni raczej przeciwnie.

W zasadzie więc światopogląd jest całym naszym systemem wewnętrznie zaakceptowanych wartości, norm i ocen moralnych, które w pewien sposób determinują nasze zachowanie lub postępowanie.

Literatura

1. Ciupak E., Przemiany światopoglądowe młodzieży, w świetle badań socjologicznych, [w:] „Wychowanie Obywatelskie”, 1969, nr 4. 1.
2. Gajda J., Nowy humanizm w edukacji jako realne ujęcie sensu ludzkiego życia, [w:] O nowy humanizm w edukacji, red. Gajda J., Kraków 2000.
3. Hempliński M., Postawa racjonalistyczna (antyracjonalistyczna) jako istotny składnik światopoglądu naukowego, [w:] Nauka i światopogląd, red. J. Lipiec, Kraków 1979.
4. Jankowski H., Moralność i inne formy świadomości społecznej oraz społecznej kontroli, [w:] Etyka, red. H. Jankowski, Warszawa 1979.
5. Pawina K., Polska młodzież przełomu wieków, Warszawa 1997.
6. Popielski K., Wartości i ich znaczenie w życiu ludzi, [w:] Wartości - człowiek - sens, red. K. Popielski, Lublin 1996.
7. Wroński R., Ja i mój student pracujemy aktywnie, [w:] Jakość kształcenia w szkole wyższej - projektem współwartości, pod red. K. Jankowskiego, B. Sitarskiej, C. Tkaczuka, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2002.
8. Zych A.A., Światopogląd studentów, [w:] Studenci w świetle badań socjologicznych, COM SNP, Warszawa 1986.

ATTITUDES OUTLOOK OF ACADEMIC YOUTH

Summary: The humanistic education derives its inspiration from the assumptions of humanistic psychology and the humanism is understood as the attitude oriented towards the human matters (affairs).

The proper disposition to teacher career stands security for adequate (right) preparation of children to their existences. Therefore one ought to regard to knowledge, acquirements, skills and attitudes in curriculum of student education for which such circumstances would correspond with present civilization and simultaneously they would be profoundly humanistic.

Keywords: outlook, youth, attitudes, needs

ZASOBY LUDZKIE W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ NA PRZYKŁADZIE DOBRYCH PRAKTYK WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH

Nicoletta Baskiewicz

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: W niniejszej publikacji poruszono problem zarządzania procesem wprowadzania zmian, ze szczególnym uwzględnieniem ludzi, których te zmiany dotyczą. W pierwszej kolejności zaprezentowano syntetyczny model procesu zmian, począwszy od identyfikacji potrzeby zmiany, aż do jej wdrożenia. Następnie pokazano w oparciu o dobre praktyki metodyki implementacji projektów zmian. Całość zakończono podsumowaniem.

Słowa kluczowe: zmiana, system zarządzania zmianą, metodyka wdrażania zmian

Wprowadzenie

Jednym z istotnych wyzwań XXI wieku jest ciągła zmiana. Turbulencja zmian jest dziś zjawiskiem powszechnym. Współczesna gospodarka otwiera przed organizacjami nowe, nieograniczone możliwości rynkowe, ale zmusza je do zmian. Siły napędowe rozwoju i wzrostu gospodarczego, takie jak globalizacja gospodarki, personalizacja produktów i usług, a także postępująca rewolucja teleinformatyczna spowodowały istotną zmianę otoczenia przedsiębiorstwa, która zrodziła potrzebę całościowej odnowy sposobu prowadzenia działalności biznesowej.

W ostatnich latach zmiana oraz zarządzanie zmianą stały się przedmiotem badań prowadzonych przez naukowców oraz przywódców przedsiębiorstw. Pomimo licznej literatury, która porusza problematykę zmian oraz zarządzania zmianą, wdrażanie podejmowanych przez przedsiębiorstwa zmian często kończy się porażką bądź nie osiąga w pełni założonych celów. Jedną z przyczyn niniejszej sytuacji jest brak zaangażowania zasobów ludzkich w proces implementacji zmian. Zasoby ludzkie w ostatnich latach postrzegane są jako szczególny nośnik przewagi konkurencyjnej, co w efekcie stymuluje sukces organizacji. Niepowodzenia we wdrażaniu zmian świadczą o tym, iż zarządzanie zmianą jest nieskuteczne lub też nie dość skuteczne. Brak skuteczności w zarządzaniu ma swoje odzwierciedlenie w poziomie osiągnięcia założonych celów zmiany. Im lepsze, skuteczniejsze jest zarządzanie zmianą, tym wyższy jest poziom osiągnięcia założonych celów zmiany. Istotne jest tu zidentyfikowanie czynników wpływających na zarządzanie zmianą, oraz wyróżnienie spośród nich takich czynników, które w zasadniczy sposób wpływają na zarządzanie zmianą.

Struktura systemu zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach przemysłowych

Każda firma, aby dostosować się do dynamicznego otoczenia i aby funkcjonować, jest zobligowana do wprowadzania zmian w swoim systemie produkcyjnym, strukturze i sposobach funkcjonowania, dostosowywać własną zmienność do zmienności otoczenia swego działania. W każdej firmie sposób dokonywania zmian może być zarówno źródłem sukcesów, jak i poważnych niepowodzeń. Zależy to w zasadniczej mierze od metodyki ich wprowadzania. Zarządzanie zmianą tradycyjnie oznacza zespoły czynności polegające na badaniu, projektowaniu, opracowywaniu i koordynowaniu działań. Można i należy także odnieść się do procesu wprowadzania zmian w organizacji i rozumieć go jako wiedzę i umiejętność praktyczną w zakresie sterowania, projektowania, wprowadzania i stosowania zmian w sposób przyjazny dla ludzi i efektywny dla organizacji.

W literaturze przedmiotu opisane są różne koncepcje metod dokonywania zmian. Jednak logika różnych podejść jest bardzo podobna i szeroko opisywana²⁶². Proces zmiany rozpoczyna się od rozpoznania potrzeby zmiany, a następnie (różnie uszczegółowione) przebiegają etapy: definiowania problemu, opracowania rozwiązania, wdrożenia oraz oceny. Ponieważ zmiana jest procesem, którym należy zarządzać, poszczególne jej etapy, pomimo nieco innego nazewnictwa, można odnieść do czterech podstawowych funkcji zarządzania²⁶³: planowania (planowanie programu zmian), organizowania (powoływanie zespołów zadaniowych, opracowywanie harmonogramów wdrożenia, budżetów itp.), motywowania (wywoływanie i podtrzymywanie zaangażowania w zmiany, ograniczanie niepewności w zmianach) oraz kontroli (monitoring i końcowa ocena procesu implementacji zmian). Niezależnie jednak od sposobu dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, konieczne jest oparcie przebiegu działań na stałych, powtarzalnych czynnościach. Zmiany powinny być dokonywane z uwzględnieniem odpowiedniej (logicznej) kolejności i treści poszczególnych faz²⁶⁴. Jeden z przykładowych schematów procesu zarządzania zmianami prezentuje rysunek 1.

Przedstawioną na rysunku 1 strukturę działań związanych z wprowadzaniem zmian można podzielić na 6 etapów. Składają się na nie konkretne czynności, zadania²⁶⁵. W pierwszym etapie punktem wyjścia są badania polegające na rozpoznaniu problemu. Potrzeba zmiany wynika z braku czegoś lub z niezgodności pomiędzy założeniami programu działania a rzeczywistością. Ocena stanu istniejącego umożliwia sformułowanie celu zmiany. Etap drugi to uszczegółowienie celu oraz zakresu zmiany.

Polega on na realizacji następujących zadań:

- prowadzenie prac diagnostycznych,
- zdefiniowanie problemu – tu należy dokładnie zdefiniować problem,

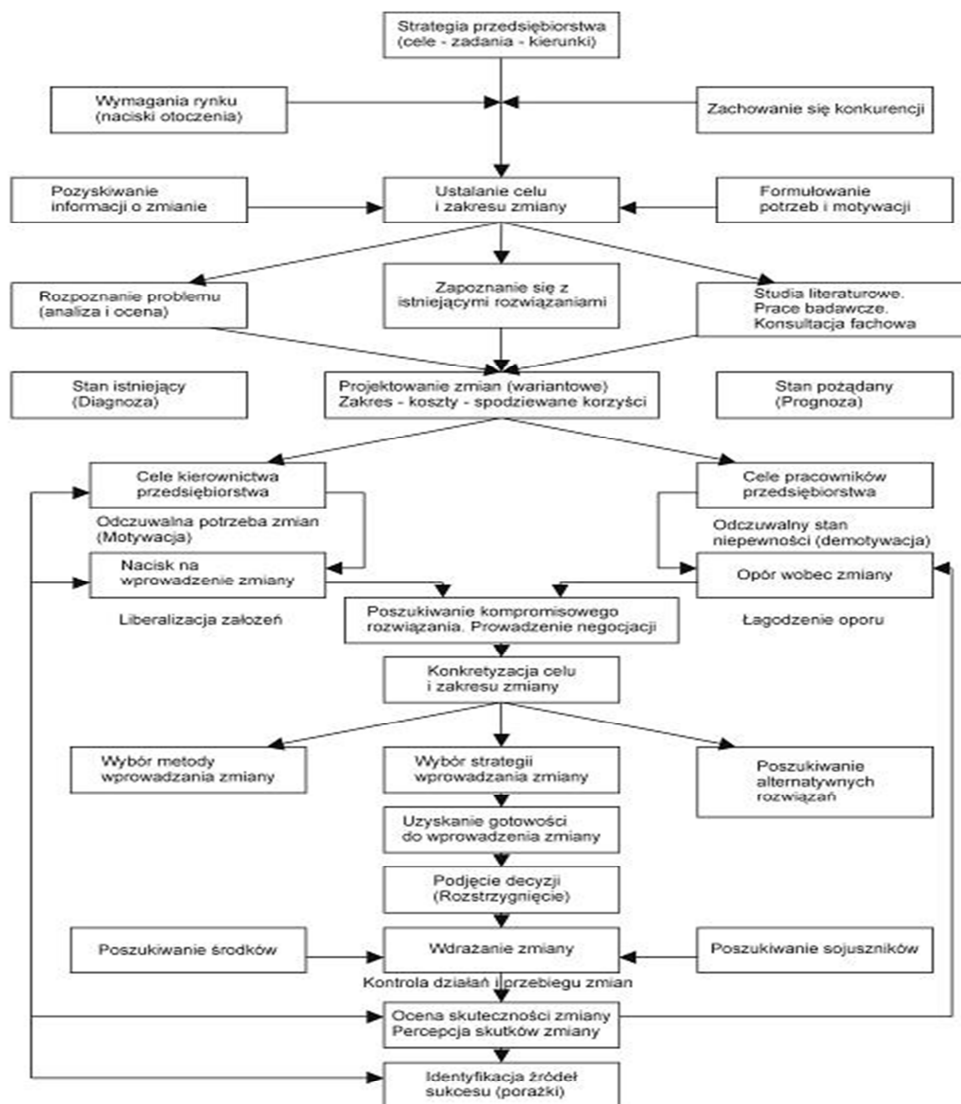
²⁶² E. Schein, *Planning of Change*, Inc. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1996, s. 373.

²⁶³ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 95.

²⁶⁴ Z. Malara, *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 46.

²⁶⁵ B. Nogalski, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 149.

- zidentyfikowanie objawów niesprawności,
- wykorzystanie opinii ekspertów,
- ocena wyników prac diagnostycznych,
- diagnoza stanu organizacji²⁶⁶.



Rys. 1. Struktura działań związanych z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: J. Penc, Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 258

²⁶⁶ Ibidem, s. 149.

Zakończenie tego etapu jednoznaczne jest z posiadaniem przez organizację obrazu pożądanego przez nią stanu, którego urzeczywistnienie będzie zaspokojeniem potrzeby. Następnym etapem to wybór metody przeprowadzenia zmiany. Metoda powinna być podporządkowana uzgodnionemu celowi zmiany. Przy jej wyborze należy wziąć pod uwagę stan zasobów materialnych organizacji, kwalifikacje zatrudnionych, a także otoczenie, w jakim przedsiębiorstwo operuje. Dostatecznie ważne jest pozyskanie wiarygodnych informacji o potencjalnym wpływie, jaki mogą mieć wszystkie wymienione czynniki na proces zmiany. Informacje te ułatwiają wybór najodpowiedniejszej metody²⁶⁷. Kolejnym krokiem jest wybór strategii projektowania zmiany, a po nim sporządzenie prac projektowych, które polegają na przygotowaniu warunków oraz bazy informacyjnej – potrzebnych do prawidłowego przebiegu prac projektowych. Następnie wykonuje się działania, polegające na zaprojektowaniu przyszłego podziału pracy, struktury organizacyjnej, procedur postępowania oraz wprowadzania nowych technologii, produktów. Z kilku możliwych wariantów wybiera się najlepszy z punktu widzenia celu oraz warunków działania. Końcowym rezultatem całego etapu jest plan, który szczegółowo określa sposób realizacji celu²⁶⁸. Etap czwarty to uzyskiwanie gotowości do realizacji zmian. Na tym etapie następuje oddziaływanie technicznych, organizacyjnych, finansowych i kadrowych środków działania, koncentrujące się na „przekonaniu” do zmiany pracowników. Kierownicy starają się obniżyć ewentualne opory wobec zmian. W etapie piątym następuje wykonanie planu realizacji celu. Faza ta polega na wprowadzeniu założeń z planu do praktyki przy użyciu ustalonej metody oraz zgodnie z harmonogramem. W tym miejscu niezbędne jest wykonywanie działań kontrolnych w celu sprawdzenia postępów realizacji zmiany oraz zaobserwowania ewentualnych odstępstw od przyjętych w projekcie założeń²⁶⁹. Należy ustalić źródła powstawania wszelkich niezgodności z projektem. Po ich przeanalizowaniu można dostosować rozwiązania do istniejących warunków. Etap szósty to etap końcowy, w którym następuje porównanie oraz kontrola i ocena uzyskanego wyniku. Podstawowym zadaniem jest ocena skutków zmiany przez porównanie, na podstawie ustalonych kryteriów, całościowego wyniku zmiany z wynikiem zamierzonym. Etap powinien dać odpowiedź na pytanie, czy następuje zaakceptowanie stanu rzeczy, czy też cykl zmiany należy rozpocząć jeszcze raz. Należy podkreślić, iż zmiana jest procesem bardzo złożonym, zatem przedział czasowy oceny nie powinien być zbyt krótki²⁷⁰.

Jak wynika z powyższego, przed wprowadzeniem zmian należy dokładnie określić każdą czynność oraz odpowiednio ją przypisać do danego etapu. Jest to niezbędne, aby przedsiębiorstwo w swoich działaniach zmierzających do zmian nie pogubiło się w tym, co robi, a także, aby cały proces przebiegał w sposób uporządkowany. Równie ważna jest rzetelna informacja przekazywana osobom, których zmiana bezpośrednio dotyczy, a nawet ich uczestnictwo w całym projekcie planowania oraz wdrażania zmian.

²⁶⁷ A. Zarębska, *Zmiany ...*, op. cit., s. 99.

²⁶⁸ B. Nogalski, *Organizacja ...*, op. cit., s. 150.

²⁶⁹ http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=6F87D3AE191344AD83CA79933434F0B1 (odczyt: 22.06.2012).

²⁷⁰ B. Nogalski, *Organizacja ...*, op. cit., s. 150.

Ludzie a zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwach przemysłowych. Przykłady dobrych praktyk

Zarządzanie zmianami we współczesnym świecie jest nieodzowną umiejętnością menadżerów. Otóż od tego, jak rozumieją problem zmian w organizacjach, zależy sukces ich firm. Dodatkowo przedsiębiorstwa, wchodząc na rynki międzynarodowe, muszą być organizacjami elastycznymi, takimi, które pozostają w ciągłym ruchu. Zmiana przedsiębiorstwa nie może mieć tylko charakteru dostosowawczego, powinna wyprzedzać zmiany otoczenia, a dokładniej – kreować je. Problem zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie nie jest kolejną modą na zarządzanie, która szybko mija, lecz w dzisiejszych czasach staje się koniecznością.

Sama zmiana nie jest dla ludzi niczym nowym. To, co jest nowe, to tempo jej wprowadzania²⁷¹. W dzisiejszych czasach zmiany postępują bardzo szybko. Można to głównie zaobserwować w postępie technologicznym, a także w zmianie wartości czy norm. Wiele organizacji nadal nie dostrzega zachodzących zmian, czego konsekwencją jest utrata klientów, a nawet upadek firmy²⁷². Kadra kierownicza przedsiębiorstw staje obecnie przed dylematem: z jednej strony – szybkie przeobrażenia zachodzące w otoczeniu znacznie podnoszą złożoność procesu zarządzania organizacjami oraz planowania i wdrażania zmian, z drugiej zaś – właśnie ze względu na dynamikę otoczenia, przeprowadzenie właściwych zmian we właściwym momencie decyduje o sukcesie organizacji²⁷³. Firmy, które nie są przygotowane do ciągłego uczenia się, a także systematycznej i szybkiej modyfikacji metod oraz kierunków działania, szybko tracą wypracowaną pozycję na rynku, co w efekcie determinuje relatywnie gorsze wyniki finansowe.

Wiele organizacji próbuje dostosować się do tego przyspieszonego tempa zachodzących zmian. Można tu dostrzec presję na szybkie reakcje. Zaś ich konsekwencją jest brak czasu na myślenie, decyzje podejmowane w pośpiechu i często opierane na wcześniejszych doświadczeniach przedsiębiorstwa, tyle tylko, że te ostatnie są nieadekwatne do całkowicie zmienionej sytuacji, a konsekwencją są błędne decyzje²⁷⁴. Dodatkowo wcześniejsza stabilizacja zostaje zakłócona przez ciągły stres, a znajdowanie się pod presją narusza poczucie bezpieczeństwa. Dlatego też organizacje boją się odejść od sprawdzonych metod, ponieważ mają obawy przed tym, co nowe, nieznanne, a w konsekwencji popadają w kryzys²⁷⁵.

Przyspieszenie tempa zmian łączy się ze wzrostem ich złożoności, dlatego praca w zespołach staje się koniecznością. Zmiany we współczesnym świecie nie wpływają tylko na organizacje, ale również na ludzi. Mogą być one stresujące, ale i również mobilizujące. Z jednej strony mogą wyzwalać nowe pomysły, wyzwania, z drugiej zaś – powodować niechęć do podejmowania jakichkolwiek działań. Zmiany budzą entuzjazm, gdyż efektem ich wprowadzenia jest często poprawa sytuacji, natomiast powodują opory, ponieważ łączą się zazwyczaj z nieprzyjem-

²⁷¹ A. Zarębska, *Zmiany ...*, op. cit., s. 19.

²⁷² K. Czop, *Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie zmianami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001, s. 241.

²⁷³ A. Zarębska, *Zmiany ...*, op. cit., s. 19.

²⁷⁴ K. Czop, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 242.

²⁷⁵ A. Zarębska, *Zmiany ...*, op. cit., s. 20.

nym okresem przejściowym, z koniecznością przekwalifikowania się, z zagrożeniem redukcją zatrudnienia itp.

W Polsce okresem najintensywniejszych zmian, zdeterminowanych transformacją systemu gospodarczego, były lata 80.²⁷⁶ Niniejsza transformacja zmusiła wiele firm do podjęcia działań restrukturyzacyjnych, które obejmowały zmiany organizacyjno-własnościowe i prawne, techniczne, a także reorientację rynkową i zatrudnienie. Zmiany wprowadzane w organizacjach ukierunkowane były przede wszystkim na wzrost wydajności pracy, a także rozwój nowych systemów motywowania i nagradzania ludzi zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa²⁷⁷ czy projektowania rozwiązań problemów wewnętrznych. W kolejnej dekadzie natomiast – w latach 90. – nastąpiło przejście do zmian opartych na tzw. „dostrajaniu wewnętrznym” organizacji do zmian związanych z otoczeniem²⁷⁸. Aktualnie zmiany następują znacznie szybciej i dotyczą one obszarów takich, jak: kupowanie i sprzedaż korporacyjnych kapitałów, zmiana regulacji i prywatyzacja całych przemysłów, a także zawieranie nowych umów organizacyjnych (grupy kapitałowe, alianse, fuzje i kooperacje)²⁷⁹.

W celu lepszego ukazania, jak ważną istotą jest wprowadzanie zmian, aby przedsiębiorstwo mogło dalej funkcjonować, a także istnieć na rynku, przedstawiono w tabeli 1 przykłady firm oraz obszary wdrażania zmian.

Tabela 1. Przykłady firm wprowadzających zmiany oraz obszary ich wdrażania

Nazwa firmy	Profil działalności	Obszary zmian
Stomil Sanok SA	Produkcja wyrobów z gumy	Restrukturyzacja zatrudnienia i własnościowa Reengineering
KFAP SA	Produkcja aparatury kontrolno-pomiarowej	Zmiany ekonomiczno-produkcyjne
PPHU MAG	Produkcja kawy, sprzedaż ekspresów do kawy	Zmiany organizacyjne i rozwój

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.R. Chrzanowski, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, [w:] „Zarządzanie Zmianami”, 2008, nr 2; M. Tyrańska, J. Walas, *Zmiany ekonomiczno-produkcyjne w procesie przekształceń KFAP S.A.*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998; B. Barczak, J. Walas, *Zmiany organizacyjne i rozwój PPHU „Mag” w Bochni*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998

²⁷⁶ N. Baskiewicz, *Kompetencje członków zespołów procesowych na tle zmian społeczno-gospodarczych*, [w:] *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Belz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 11.

²⁷⁷ M. Daroń, M. Górka, *The personel self-assessment as an element of the periodic employee's appraisal system*, [w:] *Toyotarity. Human resources management*, red. S. Borkowski, J. Rosak-Szyrodzka, Celie: Faculty of Logistics, University of Maribor, 2012.

²⁷⁸ M. Brzeziński, *Zarządzanie zmianami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 227.

²⁷⁹ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996, s. 87.

Przedsiębiorstwo Stomil Sanok SA rozpoczęło proces reengineeringu w 1994 roku. Poprzedziła go redukcja zatrudnienia, kiedy to zredukowano zatrudnienie z 6000 pracowników w 1989 r. do 2500 w 1994 r. oraz sprywatyzowano przedsiębiorstwo²⁸⁰. W celu sprawnego reengineeringu firma nawiązała współpracę z amerykańską firmą konsultingową. Do przeprowadzenia reengineeringu wykorzystano metodologię „Minerva”, która polega na wykorzystaniu czterech kroków²⁸¹, tj.:

1. Przeprowadzenie oceny strategicznej firmy, na którą składają się ocena i weryfikacja realizowanych celów ogólnych i szczegółowych, jak i ocena realizowanego planu zmian.
2. Opracowanie modelu wraz z jego analizą „Tak jest teraz”, który szczegółowo opisuje zastaną sytuację firmy.
3. Opracowanie modelu wraz z uwzględnieniem warunków ograniczających „Tak ma być”.
4. Opracowanie i realizacja planu wdrożenia.

Efektem przeprowadzenia procesu reengineeringu w Stomil Sanok było skrócenie cyklu wytwarzania produktu o 90%, oszczędności materiałów o 50% i skrócenie procesu planowania o 75%²⁸².

Kolejnym przykładem wprowadzenia zmian jest firma KFAP SA. Do roku 1990 Spółka była państwowym przedsiębiorstwem wielozakładowym, zatrudniającym około 2000 pracowników. Po prywatyzacji przedsiębiorstwa odeszło z KFAP-u wielu dobrych, wykwalifikowanych pracowników. Struktura zasobów firmy nie odpowiadała potrzebom strategicznego rozwoju KFAP SA. Opracowano model rozpinania przedsiębiorstwa, który opierał się na dwóch założeniach²⁸³:

1. Aktywny udział pracowników sfery restrukturyzowanej i stworzenie dla większości z nich miejsc pracy.
2. Kompleksowe zagospodarowanie majątku restrukturyzowanej sfery na zasadach komercyjnych.

Na przełomie lat 1990-1997 zostały wyodrębnione i przekazane na zewnątrz następujące obszary funkcjonalne KFAP-u, które nie odpowiadały koncepcji firmy: dział transportu, służba utrzymania ruchu oraz dział głównego mechanika, serwis wyrobów Spółki, ośrodek przetwarzania danych, zakład przemysłowo-uczelniany, służba zdrowia oraz straż przemysłowa, ośrodki czasowe, budynki mieszkalne, produkcja narzędzi i oprzyrządowania, obróbka galwaniczna i mechaniczna. Główną ideą rozpinania firmy było przekazywanie tych obszarów odrębnym podmiotom gospodarczym, w szczególności tworzonym przez własnych pracowników. W wyniku powyższych przekształceń zmianie uległa struktura organizacyjna firmy

²⁸⁰ A.R. Chrzanowski, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, [w:] „Zarządzanie Zmianami”, 2008, nr 2.

²⁸¹ D.E. Wisnosky, R.C. Feeney, *BPR Wisdom. A Practical Guide to BPR Project Management*, Wisdom Books 2001.

²⁸² A.R. Chrzanowski, *Zarządzanie ...*, op. cit.

²⁸³ M. Tyrańska, J. Walas, *Zmiany ekonomiczno-produkcyjne w procesie przekształceń KFAP S.A.*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998, s. 155.

oraz struktura zatrudnienia w KFAP SA²⁸⁴. Powołana w wyniku przekształceń własnościowych Rada Nadzorcza – organ nadzorujący – w zasadniczy sposób wpłynęła na organizację i procedury podejmowania decyzji w firmie. Zmiana organu kontrolno-doradczego spowodowała większy obiektywizm w podejmowanych decyzjach, gdyż członkowie Rady są spoza przedsiębiorstwa, a co za tym idzie nie ulegają bezpośrednim naciskom pracowników firmy, a zwłaszcza związkowi zawodowym. Zmianie uległa także filozofia planowania w przedsiębiorstwie. Aktualne plany są budowane przy zaangażowaniu większej liczby pracowników. W procedurach planistycznych uczestniczą służby handlowe, marketingowe, techniczne oraz produkcyjne. Również całkowicie nowym elementem w planowaniu działalności KFAP-u jest orientacja strategiczna²⁸⁵.

Ostatnią z przedstawianych firm jest przedsiębiorstwo MAG. Początkowym celem MAG było osiągnięcie pozycji mocnej firmy regionalnej, uzyskanie wysokiego poziomu sprzedaży oraz dalszy rozwój sprzedaży przy istniejących mocach produkcyjnych. Później poszerzono asortyment o nowe produkty, wyższej klasy i jakości²⁸⁶. W 1994 r. firma uzyskała status zakładu pracy chronionej, co przyniosło jej wiele finansowych i pozafinansowych korzyści. Na początku istnienia firma zatrudniała 12 osób, natomiast obecnie zatrudnia 190 pracowników. Wraz ze wzrostem zatrudnienia oraz rozwojem firmy zmieniła się struktura organizacyjna. Do 1998 r. w strukturze organizacyjnej firmy można było wyodrębnić 3 główne sfery, tj.: sferę produkcyjną, sferę sprzedaży, sferę administracyjną²⁸⁷. W 1998 r. z firmy MAG wyodrębniono spółkę GASTRO-MAG-SERVICE, która zajmuje się obsługą sieci vendingowej i cateringowej oraz kompleksowym wyposażeniem gastronomii. W ramach struktury organizacyjnej zmienionej w 1998 r. można wyodrębnić:

- część zajmującą się produkcją i sprzedażą kawy MAG (pion produkcji, pion techniczny, pion handlowy i pion administracyjno- finansowy),
- część zajmującą się dystrybucją ekspresów i automatów do kawy firmy²⁸⁸.

Istnieją teorie mówiące, że czynnikiem stymulującym wzmocnienie motywacji pracowników zaangażowanych w implementację zmian jest sprawny przepływ informacji. Niezmiernie istotnymi czynnikami są również: poczucie współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa oraz bezpieczeństwo. Analizując powyższe firmy, należy stwierdzić, iż wprowadzanie zmian w organizacji warunkuje ich rozwój. Warto w tym miejscu zauważyć można również, że nie zawsze udaje się niniejsze zmiany wprowadzić bez ograniczenia liczby zatrudnionych pracowników. Zmiany, szczególnie te radykalne, z którymi mieliśmy do czynienia po okresie transformacji gospodarczej, wiązały się najczęściej ze znacznymi redukcjami etatów, na co wskazują wyżej prezentowane przykłady. Radykalność niniejszych zmian zakorzeniła w umysłach Polaków niekorzystne ich postrzeganie, które negatywnie wpływa na efektywność nawet współcześnie implementowanych zmian.

²⁸⁴ Ibidem, s. 156.

²⁸⁵ Ibidem.

²⁸⁶ A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2006, s. 216.

²⁸⁷ Ibidem, s. 218.

²⁸⁸ Ibidem, s. 220.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, iż zmiana stanowi paradygmat, jedyną stałą obecnych uwarunkowań determinujących zachowania przedsiębiorstw na rynku. Otoczenie niejako wskazuje kierunki, którymi podążają dzisiejsze przedsiębiorstwa, czynią to nieustannie ewoluując, zarówno jeśli chodzi o portfel produktów, jak i strukturę organizacyjną oraz kulturę organizacji. Niniejsza ewolucja pociąga za sobą potrzebę wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu istnieją szerokie opracowania uzasadniające partycypacyjny styl zarządzania zmianami, szczególnie jeśli mówimy o zmianach ewolucyjnych. Gdy jednak zmiany muszą być głębokie, radykalne, a do tego muszą przebiegać w sposób szybki, wówczas jedynym rozsądnym rozwiązaniem wydaje się być stale autokratyczne ich wprowadzanie.

Literatura

1. Barczak B., Walas J., *Zmiany organizacyjne i rozwój PPHU „Mag” w Bochni*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998.
2. Baskiewicz N., *Kompetencje członków zespołów procesowych na tle zmian społeczno-gospodarczych*, [w:] *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Belz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
3. Brzeziński M., *Zarządzanie zmianami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
4. Chrzanowski A.R., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, [w:] „Zarządzanie Zmianami”, 2008, nr 2.
5. Czop K., *Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie zmianami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001.
6. http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=6F87D3AE191344AD83CA79933434F0B1 (odczyt 22.06.2012).
7. Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2006.
8. Malara Z., *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
9. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996.
10. Nogalski B., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
11. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
12. Schein E., *Planning of Change*, Inc. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1996.
13. Tyrańska M., Walas J., *Zmiany ekonomiczno-produkcyjne w procesie przekształceń KFAP S.A.*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998.
14. Wisnosky D.E., Feeney R.C., *BPR Wisdom. A Practical Guide to BPR Project Management*, Wisdom Books 2001.
15. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.

HUMAN RESOURCES IN CHANGE MANAGEMENT PROCESS BASED ON GOOD PRACTICE OF CERTAIN PRODUCTION COMPANIES

Summary: In this publication presented the very important issue, which probably is the management of change process with particular emphasis on people, whose this changes concern. First the author presents a synthetic process of change model, from identifying the need to change to implement it. Then shown based on the implementation of best practice project methodology changes. The entire completed summary.

Keywords: change, system change management, change implementation methodology

WARUNKI DLA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W POLSCE W ASPEKcie EDUKACYJNYM

Beata Ślusarczyk, Dorota Szajt

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: Poziom edukacji społeczeństwa wpływa na jego byt poprzez podniesienie wartości kapitału ludzkiego. To właśnie odpowiednio ukierunkowana edukacja, szkolenia, kursy umożliwiają zwiększenie poziomu absorpcji wiedzy naukowo-technicznej, ale i jej tworzenie. Ta z kolei jest w bieżącej rzeczywistości dźwigarem postępu i rozwoju gospodarczego. Po czasach, gdy to maszyny postrzegane były jako źródło zysku i rozwoju, dzisiaj już nikt nie podważa faktu, iż kluczową rolę w tworzeniu nowej gospodarki, zwłaszcza tej opartej na wiedzy będącej motorem rozwoju, jest proces kształcenia kadr. Poniższy tekst przedstawia sytuację systemu edukacyjnego w Polsce w ostatnich latach w odniesieniu do wspomnianych kwestii.

Słowa kluczowe: współczynnik skolaryzacji, edukacja, kapitał ludzki

Wprowadzenie

Spółeczność ludzka ciągle się rozwija i przekształca, stara się również przystosowywać do swoich potrzeb otoczenie. Okres sprzyjający społeczeństwu przemysłowemu odchodzi i ustępuje miejsca społeczeństwu informatycznemu. Oznacza to przejście do innej, wyższej jakości życia, opartej na nowych wyzwaniach. Proces industrializacji wyzwolił tkwiący w człowieku potencjał, natomiast obecnie możliwości ludzkie potęguje informacja, dzięki wypracowanym nadwyżkom przeznaczonym na rozwój. Dlatego też, w czasach współczesnych, trudnych ze względu na przekształcenia związane z zaistniałą blisko ćwierć wieku temu transformacją ustroju gospodarczego, należałoby przezwyciężyć trudności finansowe i więcej środków przeznaczyć na naukę.

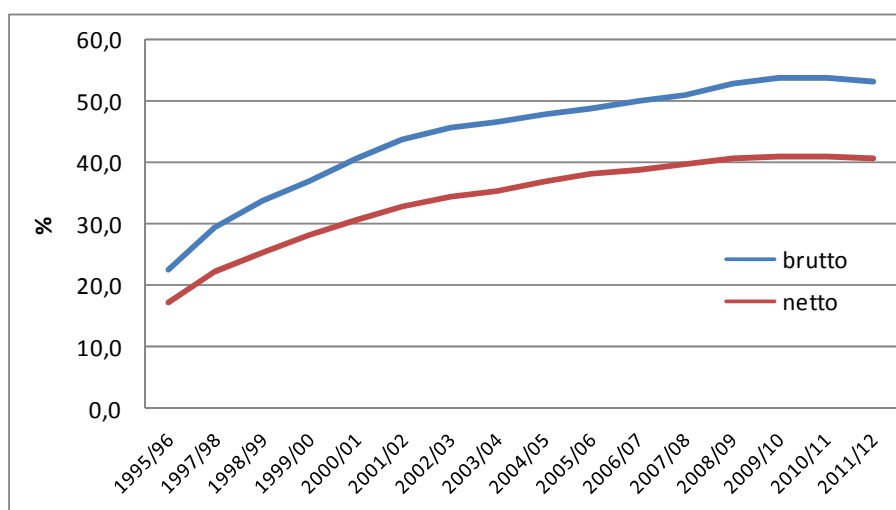
Eskalacja informacji oraz sposobów ich przetwarzania ukazuje ograniczone możliwości człowieka. Właściwe ukierunkowanie istniejących obecnie możliwości wykorzystania informacji powinno pozwolić na jej wykorzystanie dla rozwoju gospodarczego. Wiedza, oparta na przepływie tychże informacji, kształtująca w znacznej mierze potencjał kapitału ludzkiego, może poprawić relacje na rynku pracy, a także wyzwolić nowe zachowania prorynkowe. Właśnie prezentacja podstawowych problemów związanych z kreowaniem kapitału ludzkiego poprzez oddziaływanie polityki edukacyjnej jest celem niniejszego artykułu.

Wzrost potencjału intelektualnego kapitału ludzkiego poprzez edukację

Sposób i droga przygotowania kadr do nowych zadań wyznaczane są przez strategię oświaty, a na wyższym poziomie – przez strategię szkolnictwa wyższego. To od właściwego podejścia do kwestii kształcenia na różnych poziomach zależy, czy

dany obszar (państwo, region) odniesie sukces w zakresie kształtowania kapitału ludzkiego. Jeżeli system oświaty w Polsce jest względnie podobny do stosowanych w innych państwach, to porównywalność efektów kształcenia na poziomie szkoły wyższej jest zdecydowanie trudniejsza. Łagodzenie nierówności i różnic może odbywać się między innymi poprzez konferencje międzynarodowe, sympozja itp., uznawanie dyplomów zagranicznych, wymianę profesorów, realizowanie wspólnych programów i inicjatyw. Największą przeszkodę stanowią jednak nadal niewystarczające środki pieniężne.

Popyt Polaków na uzyskanie dyplomu wyższej uczelni na poziomie magisterskim, a obecnie na poziomie studiów pierwszego i drugiego stopnia, został w szybkim czasie zaspokojony podażą 460 szkół wyższych funkcjonujących w 2011 roku. Powstały szkoły akademickie niepaństwowe, które w głównej mierze przejęły zadania dydaktyczne. Pozornie mogłoby się wydawać, że odciążenie dydaktyczne związane z mniejszymi nakładami na kształcenie w szkołach niepublicznych powinno spowodować relatywny wzrost wydatków na naukę w szkołach publicznych. Więcej niż co czwarty student w 2011 roku (26,8%) kształcił się w uczelni niepaństwowej²⁸⁹. Należy stwierdzić zatem, że poprzez sieć szkół niepaństwowych część studentów obciążono, zastępując budżet państwowy ich środkami własnymi.



Rys. 1. Współczynnik skolaryzacji w szkolnictwie wyższym w latach 1995-2012

Źródło: Dane GUS zawarte w *Rocznikach Statystycznych* z lat 1997-2012

W latach 1990-2002 Polska, dzięki swoim działaniom, ale także swoistej koniunkturze na edukację, uzyskała wskaźnik studentów na 100 tys. mieszkańców zbliżony do wskaźnika w takich państwach, jak Anglia i Francja. Wysoki przyrost studentów z 403,8 tys. w 1990 r. do 1 718,7 tys. w 2001 r. wydawał się być wynikiem zwiększenia liczby studentów zaocznych i wieczorowych w wyższych szko-

²⁸⁹ *Szkoły wyższe i ich finanse*, GUS, Warszawa 2012, Tabela 6.

łach państwowych oraz zaistnienia szkół niepaństwowych. Tymczasem w roku 2012 studiowało 1 764 060 studentów, z czego 45,3% to studenci studiów niestacjonarnych. Stan ten jest jednak zdecydowanie różny w szkołach publicznych, w których studenci studiów niestacjonarnych stanowią 32,15%, i w uczelniach niepublicznych, w których stanowią oni aż 81,3%. Mimo to, jeśli spojrzymy na dane dotyczące informacji o studentach, pomocy dla nich, zaplecza socjalnym w postaci stołówek, domów studenckich i stypendiów, o wymianie studentów polskich i zagranicznych, to zauważymy, że dynamika oczekiwanych zmian potyka się o zbyt niskie środki lokowane w zasób ludzki, który zasadniczo będzie ponosił ciężary związane z przebudową struktur przystosowawczych pod nowe wyzwania.

Analizując poziom powszechności nauczania w Polsce, można zaobserwować również inne pozytywne kierunki zmian. Podstawową miarą obrazującą ten aspekt problematyki edukacyjnej jest współczynnik skolaryzacji liczony na różnych poziomach w postaci wskaźników brutto i netto (rysunek 1). Pierwszy wyznaczamy jako relację liczby osób uczących się (stan na początku roku szkolnego) na danym poziomie kształcenia (niezależnie od wieku) do liczby ludności (stan w dniu 31 XII) w grupie wieku określonej jako odpowiadająca temu poziomowi nauczania. Współczynnik skolaryzacji netto wyznaczamy podobnie, z tym, że bierzemy pod uwagę jedynie osoby z danej grupy wiekowej. Wartości te prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Współczynniki skolaryzacji dla Polski za lata 1995-2012

Wyszczególnienie	Szkolnictwo			
	podstawowe (7-14 lat)	średnie (15-18 lat)		policealne (19-24 lata)
		ogólnokształcące	zasadnicze zawodowe	
Brutto				
1995/1996	99,0	26,3	27,8	4,6
2000/2001	100,4	34,1	20,0	5,2
2005/2006	99,6	65,9	14,4	16,1
2010/2011	99,36	58,91	15,82	
2011/2012	99,8	62,0	16,4	20,9
Netto				
1995/1996	97,2	25,9	27,2	4,2
2000/2001	98,6	33,5	19,5	4,4
2005/2006	98,1	54,3	12,2	9,8
2010/2011	96,48	44,33	13,98	
2011/2012	95,3	46,2	13,9	10,6

Źródło: Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2001/2002, GUS, Warszawa 2002, s. XXIX; Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012, GUS, Warszawa 2012, s. 325

Od lat rośnie liczba studentów pierwszego roku. W roku 1990/1991 współczynnik skolaryzacji wynosił 12,9% (brutto), natomiast w roku 2011/2012 nastąpił wzrost do 53,1%. Kraje wysoko rozwinięte charakteryzują się znacznie wyższym

wskaźnikiem skolaryzacji. W Kanadzie współczynnik skolaryzacji wynosi 88% młodzieży, w USA 81%, w Norwegii 62%²⁹⁰. Nie jest to idealne porównanie, ponieważ w niektórych państwach do określenia współczynnika skolaryzacji uwzględnia się każde kształcenie ponad szkołę średnią.

Strukturę edukacji w Polsce obrazują również dane dotyczące liczby placówek szkolnych i uczniów, przy czym zachodzące zmiany to wynik przeobrażeń systemowych, głównie zmian w finansowaniu szkolnictwa, i procesów demograficznych. Wielkości potwierdzają tendencje zaobserwowane przy analizie współczynników skolaryzacji. Coraz większym powodzeniem cieszą się szkoły przysposabiające do pracy, będące niejako uzupełnieniem zasadniczych szkół zawodowych.

Tabela 2. Stan edukacji w Polsce w latach 1990-2012

Wyszczególnienie	1990/1991	1995/1996	2000/2001	2005/2006	2010/2011	2011/2012
Szkoły:						
Podstawowe	20533	19823	16766	14572	13922	13772
Gimnazjalne	-	-	6295	7031	7278	7331
Średnie	7702	9160	10573	9175	7395	7272
Ogólnokształcące	1100	1705	2292	2572	2447	2433
Przyspasabiające do pracy	-	-	-	294	428	448
Zawodowe	6602	7455	8175	6309	4520	4391
W tym zasadnicze	2995	2625	2372	1778	1763	1754
Policealne	893	1432	2567	3731	2941	2830
Uczniowie w tys.:						
Podstawowe	5287,0	5104,2	3220,6	2602,0	2191,7	2187,2
Gimnazjalne	-	-	1189,9	1596,8	1261,4	1210,0
Średnie	1896,1	2251,3	2452,1	1720,1	2082,9	2062,3
Ogólnokształcące	445,0	683,0	924,2	738,6	738,6	738,6
Przyspasabiające do pracy	-	-	-	5,2	9,8	10,4
Zawodowe	1451,1	1568,3	1527,9	976,3	820,6	782,2
W tym zasadnicze	814,5	721,9	542,0	232,5	224,9	210,9
Policealne	108,3	161,0	200,1	313,5	298,8	330,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2001/2002*, GUS, Warszawa 2002, s. XIX; *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2011/2012*, GUS, Warszawa 2012, s. 135-138

²⁹⁰ Szerzej w: B. Ślusarczyk, A. Herbuś, *Analiza porównawcza finansowania edukacji w krajach UE*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 5 (2012), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 55-62.

Rok 2001/2002 był rokiem specyficznym. W gimnazjach kształcili się już uczniowie wszystkich trzech klas, co pozwoliło na oddzielenie ich od uczniów szkoły podstawowej i wyliczenie współczynników skolaryzacji dla obu typów szkół. Jest to też ostatni rok tak dużej liczby szkół podstawowych. Pomijając dotyczącą Polskę niż demograficzny powiązany z ogólnym spadkiem przyrostu naturalnego w Europie, w kolejnych latach część szkół podstawowych została zlikwidowana z przyczyn ekonomicznych, a zadania innych przejęły powstające gimnazja.

W szkolnictwie średnim w latach 1995/1996 – 2000/2001 odnotowano silną tendencję wzrostową – zwłaszcza w zakresie szkolnictwa ogólnokształcącego (patrz: tabela 2). W tym samym czasie współczynniki skolaryzacji w szkolnictwie zasadniczym zmniejszyły się. Zmiany te w kolejnych latach były jeszcze silniejsze i ustabilizowały się dopiero w okolicach roku 2010 na poziomie współczynnika skolaryzacji około 60% dla liceów ogólnokształcących i 15% dla zasadniczych szkół zawodowych. Tendencje te charakteryzują się silną ujemną zależnością mierzoną współczynnikiem korelacji Pearsona na poziomie -0,97. Świadczą one o kształtowaniu się pozornie korzystnej struktury kierunków kształcenia, zapewniających większą elastyczność jednostek umożliwiających, a nawet wymuszających dalszy rozwój edukacyjny. Niestety zmiany te mają również negatywne strony. Zmniejszenie liczby osób o wykształceniu zawodowym powoduje powstawanie luki na rynku pracy w odniesieniu do osób posiadających wiedzę i umiejętności z zakresu takich dziedzin, jak rzemiosło czy drobna wytwórczość²⁹¹. Co więcej, część osób mimo zdobycia wykształcenia średniego ogólnego nie posiada właściwych kwalifikacji do podejmowania pracy w różnych, bardziej wyspecjalizowanych dziedzinach, jednocześnie powodując powstawanie nadmiernego popytu na pracę w obrębie zawodów o mniejszych wymaganiach. Między innymi z tego powodu stale wzrasta współczynnik skolaryzacji w szkolnictwie policealnym. Ten typ szkolnictwa zawodowego rozwijał się stosunkowo szybko, dając szansę absolwentom liceów ogólnokształcących na zdobycie kwalifikacji w zawodach poszukiwanych na rynku pracy. Spotyka się tu również odzew ze strony przedsiębiorców. Niektórzy z nich wręcz naprowadzają poszczególne instytucje na tematykę kursów, których ukończenie zwiększy potencjał posiadanej przez nich kadry (co jest elementem zarządzania wiedzą) bądź podniesie atrakcyjność kursantów jako potencjalnych przyszłych pracowników.

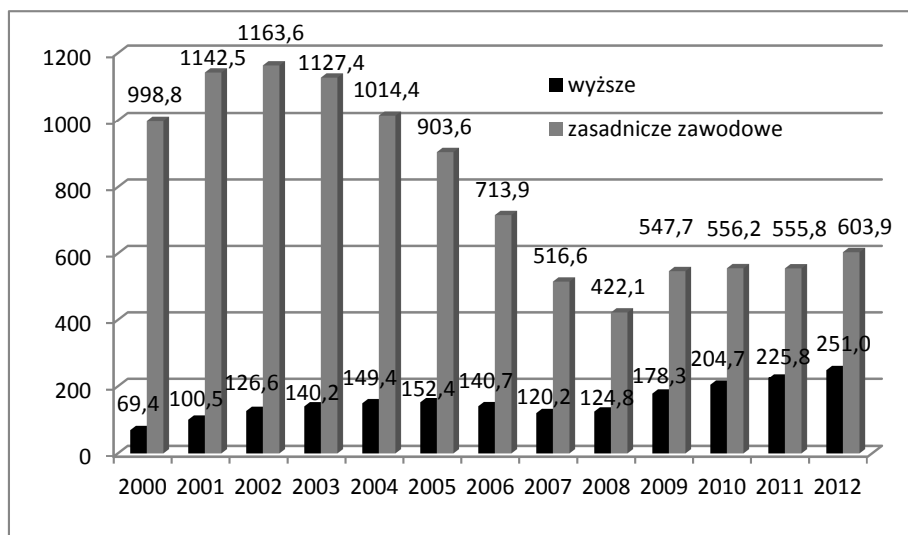
Wykształcenie a rynek pracy

Kształcenie zasobów ludzkich jest jednym ze sposobów likwidowania nierówności społecznych i dlatego społeczeństwo winno wygospodarować maksimum funduszy na ten cel. Państwa członkowskie Unii Europejskiej przywiązują dużo uwagi do wykształcenia kadr i dlatego zarówno edukacja, jak i badania naukowe są wspierane zdecydowanie większymi środkami finansowymi, z czego korzystają

²⁹¹ Problematykę tę podjęto również w: S. Kot, T. Szczepanik, *Education as a Determinant of Professional Activity in the Labour Market in Poland*, [w:] *University and Its Role in Regional Development and Knowledge Dissemination*, Research Papers from the Grant APVV SK-PL-0056-09, Department of Marketing and International Trade Faculty of Management, University of Presov, Presov 2011.

zarówno szkoły publiczne, jak i niepubliczne. Przynosi to odpowiednie efekty w postaci wzrostu dobrobytu i poziomu rozwoju cywilizacyjnego, a także szybszego reagowania na zapotrzebowanie na wyszkolone kadry ze strony przemysłu.

Obecny kryzys ekonomiczny uwidocznił w wyraźny sposób niedostosowanie popytu na pracę do jej podaży, również w odniesieniu do kierunków kształcenia. Z jednej strony pojawiają się zbiorowe oferty zatrudnienia dla pracowników charakteryzujących się odpowiednio ukierunkowanym wykształceniem, z drugiej – duże grupy wykształconych osób nie są w stanie znaleźć pracy odpowiadającej ich kwalifikacjom (rysunek 2).



Rys. 2. Zarejestrowani bezrobotni z wykształceniem wyższym i zasadniczym w Polsce w latach 2000-2012 (na koniec roku w tys.)

Źródło: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Obecnie obserwujemy zwiększającą się liczbę osób bezrobotnych posiadających wykształcenie wyższe. Jest to związane z kilkoma kwestiami:

- poziom bezrobocia w ostatnich latach stale wzrasta,
- liczba osób posiadających wykształcenie wyższe stale wzrasta,
- liczba miejsc pracy skierowanych ku osobom z wykształceniem wyższym jest stale mniejsza od rosnącego na nie popytu,
- międzynarodowy przepływ siły roboczej o różnym poziomie wykształcenia i kwalifikacji uniemożliwia, przy obecnie prowadzonej ewidencji, efektywny pomiar wpływu niektórych zjawisk społecznych i demograficznych na zmiany na rynku pracy wewnątrz kraju.

Podsumowanie

Ogólnie rzecz ujmując, można wymienić kilka cech obecnego systemu edukacji w Polsce. Ze względu na niedobór środków finansowych na szkolnictwo wyższe publiczne w końcu XX wieku duża część młodzieży zmuszona była studiować

w szkolnictwie państwowym zaocznym odpłatnie. Pozyskiwane środki wspierały funkcjonowanie uczelni, których limity na studiach nieodpłatnych warunkowane były dotacjami. Na gruncie tej rzeczywistości powstawały nowe szkoły niepubliczne, będące jednocześnie odpowiedzią ze strony rynku usług edukacyjnych. Tak więc finansowe trudności państwa spowodowały powstanie dużej liczby niepaństwowych szkół wyższych edukujących młodzież odpłatnie, przy wykorzystaniu kadry pochodzącej zazwyczaj z jednostek państwowych. Również środki finansowe przeznaczane na badania i rozwój w Polsce są znacznie niższe aniżeli w państwach Unii Europejskiej. Struktura pochodzenia środków na naukę w kraju jest także odmienna od struktur unijnych, opiera się przede wszystkim na środkach budżetowych, natomiast obserwowany do niedawna wzrost zaangażowania sektora prywatnego w działalność naukową, został zahamowany z przyczyn koniunkturalnych. W związku z tym w obecnej rzeczywistości nasyconego rynku poszczególne szkoły wyższe coraz częściej walczą o studentów/klientów poprzez właściwie dobraną ofertę edukacyjną i możliwe nowoczesną, dobrze wyposażoną infrastrukturę. Tym bardziej, że dostęp do środków finansowych pochodzących z funduszy Unii Europejskiej nie jest ograniczony do szkół publicznych i również uczelnie niepubliczne starają się o wsparcie na projekty związane z ich funkcjonowaniem.

Innym zjawiskiem jest niedobór środków finansowych na rozwój (inwestycje) gospodarki narodowej, skutkujący stagnacją gospodarczą i rosnącą liczbą bezrobotnych. Jednym ze środków zaradczych jest tu podnoszenie kwalifikacji zasobów ludzkich nie tylko poprzez edukację, ale również wszelkiego rodzaju kursy i szkolenie ukierunkowujące potencjalnego pracownika na dany zakres wymagań ze strony pracodawcy. To właśnie w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie ponownie wzrasta liczba szkół policealnych i podyplomowych, a kreowana przez nie oferta staje się coraz bardziej różnorodna. Mimo że absolwenci stanowią obecnie około 20% bezrobotnych, a absolwenci szkół wyższych nieco ponad 6%, to i tak jest to wynik zdecydowanie lepszy w porównaniu z osobami niewykwalifikowanymi, których udział w grupie rejestrowanych bezrobotnych sięga niemal 30%.

Obecnie w Polsce obserwujemy znacznie mniejszy popyt na naukę aniżeli jej podaż. Działa to hamująco na rozwój nauki, gdyż produkt nieznajdujący odbiorcy nie posiada bodźców, które skłaniałyby go do rozwoju, a sam efekt poznawczy, chociaż silny, nie przysparza środków finansowych. Jak dotąd nie ziściły się nadzieje, że wejście Polski w struktury Unii Europejskiej spowoduje, iż podaż na badania i rozwój zostanie wykorzystana. Mocodawcy Unii ciągle postrzegają nasz kraj jako obszar wymagający olbrzymich nakładów, które powinny pomóc w dążeniu ku dorównaniu czołówce gospodarczej Europy. A zatem w tym fakcie należy dopatrywać się możliwości rozwoju dla polskiej nauki niezbędnej dla realizacji wzrostu gospodarczego kraju w najbliższej przyszłości. Wzrost nakładów na naukę przełożyłby się zdecydowanie na wzrost poziomu nauczania, jakości i nowoczesności prowadzonego kształcenia, co wpłynęłoby stanowczo na wzrost oceny potencjału kapitału ludzkiego z punktu widzenia pracodawców spoza Polski.

Literatura

1. Kot S., Szczepanik T., Education as a Determinant of Professional Activity in the Labour Market in Poland, [w:] University and Its Role in Regional Development and Knowledge Dissemination, Research Papers from the Grant APVV SK-PL-0056-09, Department of Marketing and International Trade Faculty of Management, University of Presov, Presov 2011.
2. Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2001/2002, GUS, Warszawa 2002.
3. Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2011/2012, GUS, Warszawa 2012.
4. Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012, GUS, Warszawa 2012.
5. Szkoły wyższe i ich finanse, GUS, Warszawa 2012.
6. Ślusarczyk B., Herbuś A., Analiza porównawcza finansowania edukacji w krajach UE, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 5 (2012), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

THE CONDITIONS FOR DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN POLAND IN EDUCATIONAL ASPECT

Abstract: The level of education of society influences on his existence by rising of the value of human capital. Only suitably steered education, training or the courses give a possibility to enlarge the level of absorption of scientifically - technical knowledge as well as its creation. This knowledge in current times is the leverage of progress and economic development. After times, when the machines were perceived as source of profit and development, nobody denies that the process of personnel education is the key part in creating a new economy, what especially matters is the knowledge based economy, which is now the motor of development. The presented text demonstrates the situation of educational system in Poland in last years in reference to described categories.

Keywords: enrolment rate, education, human capital

PROCESY ODDZIAŁYWANIA PROJEKTÓW UNIJNYCH NA SYSTEM EDUKACYJNY W POLSCE

Izabela Leszczyna

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienia związane z wykorzystywaniem funduszy unijnych w zakresie edukacji w Polsce. Celem artykułu jest przedstawienie projektów unijnych i strategii oraz ich wpływu na poprawę sytuacji oświatowej kraju dzięki wsparciu finansowemu Unii Europejskiej. Zaprezentowano znaczenie edukacji oraz finansowania badań koniecznych dla rozwoju gospodarki i społeczeństwa. Omówiono strukturę nakładów finansowych pochodzących z funduszy unijnych na edukację w Polsce. Artykuł skupia się na przedstawieniu mechanizmów wykorzystania funduszy unijnych do rozwoju gospodarczego i społecznego.

Słowa kluczowe: edukacja, szkolnictwo wyższe, strategie, fundusze unijne

Wprowadzenie

Edukacja jest bardzo ważnym elementem rozwoju obywateli każdego kraju. Wszystkie kraje chcą, aby dzieci, młodzież oraz dorośli mieli jak największe możliwości zdobywania wiedzy oraz posiadali umiejętności potrzebne do jej wykorzystywania w życiu. Unia Europejska – poprzez swoje programy i projekty – pomaga zwiększać dostępność do edukacji we wszystkich krajach członkowskich. Dobrodziejstwem wynikającym z członkostwa Polski w Unii Europejskiej jest m.in. możliwość otrzymywania pomocy finansowej w wielu sferach działalności kraju, choćby w sferze edukacji. Korzyścią dla krajów członkowskich jest również dostępność do wielu technik badawczych oraz współpraca badaczy z krajów unijnych, co ma ogromne znaczenie dla tempa i jakości przeprowadzanych badań. Zmiany zachodzące w otoczeniu wymagają rozwinięcia nowych sposobów działania dla osiągnięcia sukcesu. Ważne jest wprowadzanie odpowiednich strategii zarządzania, dzięki którym wykształcona kadra pracownicza jest w stanie osiągnąć wysoką pozycję konkurencyjną na rynku. Istotne jest osiągnięcie odpowiedniego poziomu kwalifikacji, a kluczem do tego jest odpowiednio rozwinięta edukacja. Projekty europejskie, czyli projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, są elementem, który w coraz większym stopniu wspomaga rozwój gospodarczy i społeczny w wielu krajach członkowskich.

Szkolnictwo w Polsce

Rozwój społeczny wymaga wielu różnorodnych i złożonych działań. Zakres, formy i potencjał działalności wyznacza w zasadniczym obszarze strategia rozwoju. U jej podstaw możemy rozpatrywać koncepcję, zgodnie z którą „budowa strategii to połączenie sztuki i wiedzy, głęboko osadzone w realiach strategicznej tria-

dy”²⁹². Sukces wielu firm zależy od wyboru odpowiedniej strategii, dlatego też jest ona określana jako jeden z głównych instrumentów zarządzania. Strategie można określić jako pewien plan działania organizacji, związany z jej pozycją w otoczeniu oraz sposobem działania. Strategia powinna cechować się prostotą, powinna być jasno sprecyzowana, aby była dla wszystkich zrozumiała. Takie określenie i sprecyzowanie pozwoli na prawidłowe wprowadzenie wybranej strategii przez organizację²⁹³. W nowoczesnym podejściu do zarządzania założono, że główną umiejętnością jest wybór odpowiednich celów oraz podejmowanie trafnych decyzji. Wybór odpowiedniej strategii daje możliwości i szanse przedsiębiorstwom na rynku globalnym w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej²⁹⁴. W procesie tworzenia strategii odpowiedniej dla danej organizacji istotna jest zgodność organizacji z otoczeniem. Odpowiednia zgodność buduje m.in. wizerunek oraz świadomość marki; przykładem może być strategia marketingowa prezentowana w otoczeniu pod postacią reklamy²⁹⁵, strategia służąca zdobyciu lepszej pozycji na rynku osiągnięta poprzez podjęcie odpowiednich działań w okresie długoterminowym. Działania te powinny być podejmowane zarówno w organizacji, jak i w jej otoczeniu, ponieważ tylko takie działanie pozwoli na osiągnięcie zamierzonych celów. Bardzo ważną kwestią łączącą strategię z rynkiem jest edukacja, która pozwala wykształconej kadry pracowniczej wymyślić i wdrożyć odpowiednią strategię. Rysunek 1 pokazuje proces wdrażania strategii w działalności przedsiębiorstwa. Jest przykładem na ukazanie wdrożenia projektu unijnego w przedsiębiorstwie.

Schemat wdrożenia strategii do praktyki gospodarczej można zastosować również w zakresie implementacji do sfery edukacji. W edukacji najważniejsza jest Strategia Lizbońska, która została przyjęta na szczycie Rady Europejskiej w marcu 2000 roku. Zakłada ona, że należy dołożyć wszelkich starań, aby gospodarka europejska była jak najbardziej konkurencyjna w skali globalnej. Istotną kwestią w osiągnięciu wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku jest postawa ludzi oraz ich kapitał intelektualny. Konkurencja na rynku wymusza bowiem wprowadzanie nowych metod oraz nowych produktów dla utrzymania odpowiedniej pozycji²⁹⁶. Bardzo ważnym celem strategicznym jest oprócz zwiększenia intelektualnych możliwości człowieka inwestowanie w wiedzę i potrzebne do jej zdobywania narzędzia. Strategia Lizbońska nie została opracowana w sposób konkretny i jednoznaczny dla działań państw członkowskich. „Każde państwo wspólnoty powinno

²⁹² K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 13.

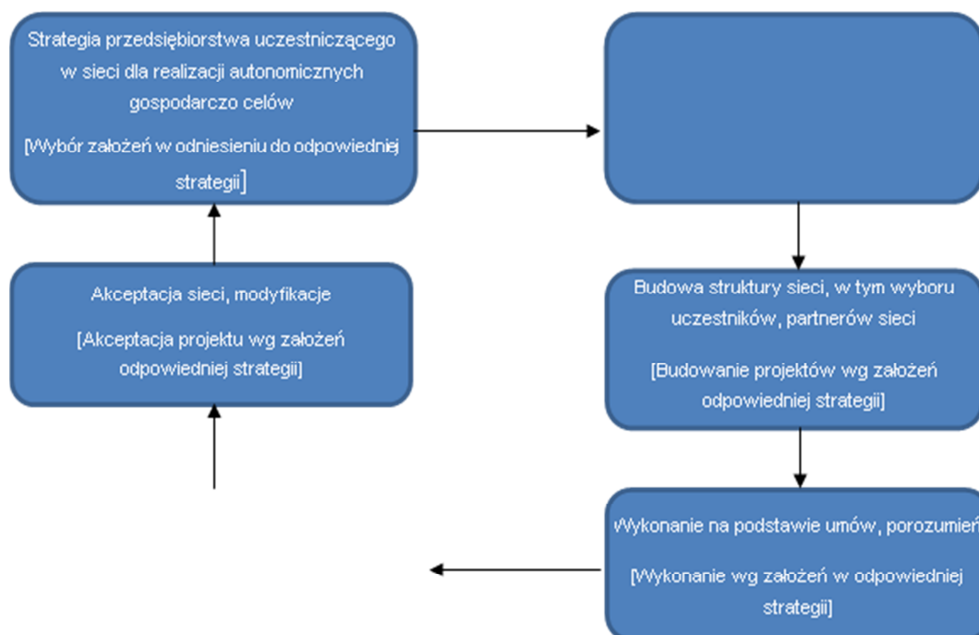
²⁹³ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 127.

²⁹⁴ J. Nowakowska-Grunt, M. Cubala, *Strategia i zarządzanie strategiczne jako element wspomagający działalność przedsiębiorstwa na przykładzie IKEA*, [w:] *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, red. W. Skibińska, B. Skowron-Grabowska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 80.

²⁹⁵ A. Pabian, *Niekonwencjonalne środki i formy reklamy w marketingu partnerskim*, [w:] *Determinanty ...*, op. cit., red. W. Skibińska, B. Skowron-Grabowska, s. 157.

²⁹⁶ A. Brzeziński, S. Brzeziński, *Interesariusze małej firmy*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 5 (2012), red. nauk. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 96.

budować swoje programy i określać w budżetach krajowych priorytety związane ze Strategią Lizbońską²⁹⁷.



Rys. 1. Schemat wdrożenia strategii zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Pachura, Regional Cohesion, Physice-Verlage, Częstochowa 2010

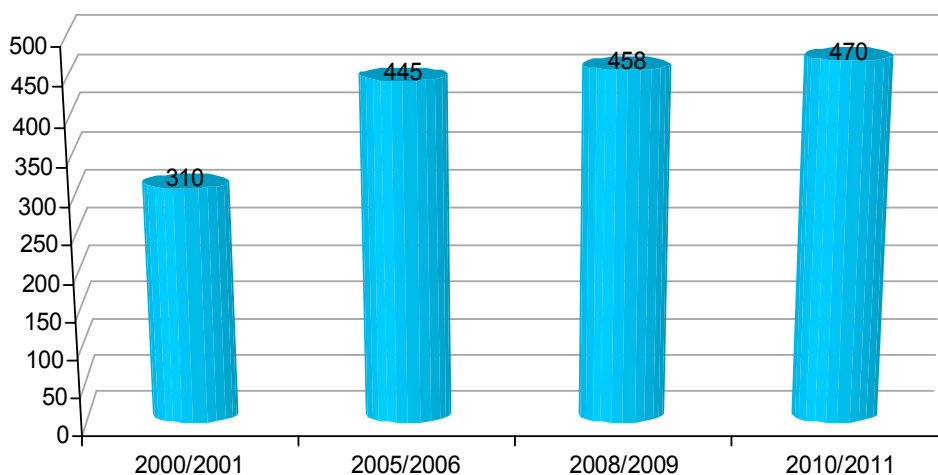
W systemie edukacji w Polsce na przestrzeni ostatnich lat dokonywano wielu istotnych zmian mających na celu poprawę jakości kształcenia. Założono, że szkoła powinna być postrzegana jako miejsce, gdzie uczeń zdobędzie wiedzę poprzez doświadczenia niezbędne do poznania oraz zrozumienia siebie i otaczającego go świata. Szkoła powinna dawać możliwości do samorealizacji. System edukacji nastawiony na uczenie się teoretycznych reguł, pojęć niemających praktycznego zastosowania ulega zmianie na rzecz systemu, który uczy logicznego myślenia oraz pokazuje, w jaki sposób należy wykorzystywać zdobytą wiedzę²⁹⁸. Założenia te przedstawiają kapitał intelektualny jako podstawowy czynnik konkurencyjności. Kapitał intelektualny oznacza wiedzę, doświadczenie, technologie organizacyjną, stosunki z klientami itp. W działalności wielu organizacji konkurencyjność polega na posiadaniu dóbr niematerialnych, takich jak wiedza, których nie posiada konkurencja²⁹⁹. Społeczeństwa w coraz większym stopniu dokonują istotnych zmian.

²⁹⁷ J. Bieliński, *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 7.

²⁹⁸ *Restrukturyzacja wyższych studiów menadżerskich w Polsce w aspekcie wymagań Wspólnoty Europejskiej*, red. B. Garbaciak, WZiEPG, Gdańsk 1998, s. 16.

²⁹⁹ J. Bieliński, *Kapitał intelektualny ...*, op. cit., s. 137.

Nowoczesną wizją edukacji jest edukacja europejska, międzykulturowa, związana z poznawaniem człowieka i obecnego świata, uwzględniająca odrębności kulturalne i społeczne³⁰⁰. Ważnymi przesłankami do ich wprowadzenia są m.in. integracja Polski z Unią Europejską, zmiany na rynku pracy, zmiany polskiego systemu edukacyjnego, wpływ rewolucji informatycznej itp.³⁰¹ Dużą rolę w zmianie sposobu postrzegania nauki odgrywają uczelnie wyższe, których liczba w podanych latach przedstawia się następująco (rysunek 2):



Rys. 2. Liczba uczelni wyższych w Polsce

Źródło: Opracowanie na podstawie: www.stat.gov.pl

Powyższy rysunek pokazuje wzrost liczby szkół wyższych, co może świadczyć o coraz większym zainteresowaniu podnoszeniem wiedzy wśród dorosłych obywateli Polski. W roku akademickim 2000/2001 liczba uczelni wyższych wynosiła 310, natomiast w roku akademickim 2010/2011 mieliśmy ich już 470. Tendencja ta wskazuje również na zmianę sposobu kształcenia w Polsce, który staje się coraz bardziej atrakcyjny dla studentów krajowych oraz zagranicznych.

Nowoczesne sposoby kształcenia na wielu uczelniach wyższych wspomagane są przez różne formy nauczania m.in. kursy międzynarodowe, programy językowe, oferowanie studiów za granicą, wymiany studentów oraz kadry naukowej, wprowadzanie programów zintegrowanych z zagranicznymi uczelniami, podejmowanie wspólnych badań naukowych³⁰². Są to działania ukierunkowane na wzrost integracji polskiego systemu edukacji wyższej z podobnymi w innych krajach Unii Europejskiej. Integracja europejska dotycząca nauki i edukacji jest określana mianem inte-

³⁰⁰ W. Kubielski, A. Suchocka, *Edukacja europejska poprzez uczestnictwo w kulturze*, [w:] *Edukacja wobec wyzwań kulturowo-cywilizacyjnych*, red. J. Kojkoł, P.J. Przybysz, Wydawnictwo Akademii Marynarki Wojennej, Gdynia 2002, s. 113.

³⁰¹ *Restrukturyzacja wyższych studiów ...*, op. cit., red. B. Garbacik, s. 17.

³⁰² *Ibidem*, s. 74.

gracji „w głąb”, czyli wynikającej z wewnętrznych możliwości i potrzeb społecznych.³⁰³ Przynosi ona wiele korzyści zarówno intelektualnych, rozwojowych dla społeczeństwa, jak również dla całej gospodarki kraju. Programy unijne adresowane do młodzieży mają na celu organizowanie systemu oświaty, tworzenie nowych treści nauczania, naukę języków obcych, międzynarodową wymianę uczniów oraz współpracę placówek naukowych³⁰⁴. Współcześnie świat oczekuje od edukacji, aby sprostała nowym wyzwaniom, aby była bardziej efektywna, gdyż ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego i społecznego. Polski system edukacji musi zostać zreformowany, aby programy nauczania, podręczniki, system doskonalenia nauczycieli, a także metody nauczania mogły zaspokoić coraz wyższe oczekiwania uczniów i rodziców wobec szkoły. Wieloletnie traktowanie oświaty i nauki jako źródła oszczędności budżetowych przyniosło wiele szkód w okresie długoterminowym, zwiększając różnice pomiędzy Polską a krajami Unii Europejskiej³⁰⁵. Od kilku lat, wraz z wykorzystywaniem funduszy unijnych w szkolnictwie, dokonywane są głębokie zmiany, mające na celu poprawę tej sytuacji oraz zmniejszenie dysproporcji między krajami członkowskimi w różnych dziedzinach życia.

Szkolnictwo unijne

Oczekiwanie, że członkostwo Polski w Unii Europejskiej przyniesie nam wymierne korzyści w różnych sferach życia gospodarczego i społecznego, jest niemal powszechne świadomości Polaków drugiej dekady XXI wieku. Oczekiwanie to rodzi jednak pytania – co UE może dać Polsce, oraz: co my możemy oferować w zamian, aby być równoprawnym i atrakcyjnym członkiem Unii³⁰⁶?

Po przystąpieniu do Unii Europejskiej Polska musiała dostosować się do wielu wymogów unijnych w różnych dziedzinach³⁰⁷. Wspólnota realizuje wiele zadań polegających na zacieśnianiu współpracy między uniwersytetami, ośrodkami badawczymi i przedsiębiorstwami w zakresie badań i rozwoju technicznego w państwach członkowskich. Badania te są odpowiednio rozpowszechniane w państwach członkowskich³⁰⁸. Dążenie do wyrównania szans edukacyjnych w krajach unijnych jest tematem wielu spotkań, w wyniku których zostają podpisane deklaracje np. Deklaracja Bolońska, podpisana w 1999 roku, zakładała, że do roku 2010 Europa powinna znieść wiele barier w dziedzinie edukacji. Założenia te zostały spełnione na założonym poziomie, ale istotne jest ciągle doskonalenie systemu edukacji. Edukacja powinna być na właściwym poziomie od przedszkola do uniwersytetu,

³⁰³ T. Michalski, *Polska w procesie integracji europejskiej*, Difin, Warszawa 2002, s. 23.

³⁰⁴ E. Gorczycka, *Młodzież akademicka wobec Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 71.

³⁰⁵ Z. Królak, *Polska wobec wyzwań XXI wieku. Zarys strategii na I dekadę*, Atla 2, Warszawa 2000, s. 45.

³⁰⁶ E. Gorczycka, *Młodzież akademicka ...*, op. cit., s. 151.

³⁰⁷ A. Mesjasz-Lech, *Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 9.

³⁰⁸ *Kompendium wiedzy o Unii Europejskiej*, red. E. Małuszyńska, B. Gruchman, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 223.

od najmłodszych lat ludzie powinni uczyć się języków krajów unijnych³⁰⁹. Obecnie edukacja traktowana jest coraz częściej przez pryzmat ekonomii i polityki danego kraju, wyróżnia się pod tym względem takie obszary, jak: funkcjonowanie edukacji w zmieniających się warunkach rynku światowego, równość i sprawiedliwość w sferze edukacji, suwerenność i budowa tożsamości edukacyjnej i tradycji lokalnej oraz zwiększająca się i innowacyjna rola ekspertów i specjalistów³¹⁰. Państwa członkowskie Unii Europejskiej nie prowadzą wspólnej polityki edukacyjnej, jednak tworzą wspólne programy, np. SOKRATES, który jest jednym z najważniejszych i najbardziej znaczących programów unijnych dotyczących edukacji. Program SOKRATES dotyczy doskonalenia procesu edukacji dzieci, młodzieży i dorosłych oraz rozszerzenia współpracy europejskiej w dziedzinie kształcenia³¹¹. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej wielu studentów korzysta z możliwości studiowania na uczelniach zagranicznych cieszących się dużą renomą, co może zwiększać ich szanse w zdobyciu lepszej pracy w przyszłości. Podczas uczestniczenia w programach wyjazdów zagranicznych często ujawniają się różnice kulturowe, odmienny system wartości, różnice w tradycji edukacyjnej oraz inne oczekiwania studentów dotyczące sfery nauki. Duża otwartość na nowe znajomości i nowe doświadczenia są bardzo ważnymi cechami, jakimi charakteryzują się osoby decydujące się na studiowanie zagranicą.

Coraz większą rolę odgrywa przedsiębiorczość akademicka rozumiana jako pewnego rodzaju transfer wiedzy i technologii z nauki do gospodarki³¹². Połączeniem biznesu i nauki są m.in. inkubatory akademickie, które są specyficznym rodzajem inkubatora przedsiębiorczości, traktowanego jako proces dydaktyczny, z możliwością przygotowania przedsiębiorstwa do wejścia na rynek³¹³. Możliwość rozwoju zapewnia dostęp do zasobów uczelnianych.

Integracja Polski z Europą wymusza wprowadzenie wielu istotnych zmian w polskiej szkole we wszystkich formach oddziaływania na świadomość społeczeństwa³¹⁴. Integracja europejska w sferze edukacji powinna dążyć do znoszenia barier edukacyjnych oraz do podnoszenia jakości kształcenia. Wiedza, edukacja i nauka to podstawowe pojęcia napędzające świat oraz społeczno-ekonomiczny rozwój każdego kraju. Unia Europejska promuje świat wolny od uprzedzeń i dyskryminacji, chce, aby członkowie Unii wzmocnili swoje poczucie tożsamości europejskiej, przy zachowaniu tożsamości narodowej. Przed przystąpieniem do UE Polska wprowadziła wiele zmian w systemie edukacji. Strukturę uzyskanego wykształcenia w Polsce w latach 2005-2011 przedstawia rysunek 3.

³⁰⁹ Ibidem.

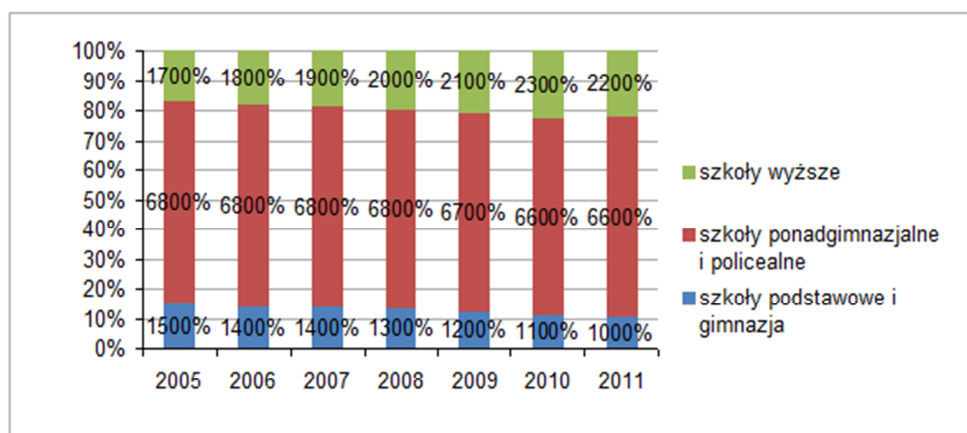
³¹⁰ *Edukacja wobec integracji europejskiej*, red. J. Kojkoł, P.J. Przybysz, Wydawnictwo Akademii Marynarki Wojennej, Gdynia 2004, s. 123.

³¹¹ *Kompendium ...*, op. cit., red. E. Małuszyńska, B. Gruchman, s. 226.

³¹² K. Zasiadły, *Innowacje i transfer technologii - słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 131.

³¹³ J. Guliński, K. Zasiadły, *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka*, PARP, Warszawa 2005, s. 28.

³¹⁴ E. Jeziorowski, *Polska edukacja na progu Unii Europejskiej*, [w:] *Możliwe – niemożliwe. Jakościowy wymiar pedagogiki aktualnej*, Wydawnictwo Pomorskiej Akademii Pedagogicznej w Słupsku, Słupsk 2003, s. 80.



Rys. 3. Poziom uzyskanego wykształcenia w populacji w latach 2005-2011 [w %]

Źródło: www.stat.gov.pl

Rysunek 3 przedstawia niewielki spadek procentowy uzyskanego wykształcenia w analizowanych latach, spowodowany niżem demograficznym, najsilniej widocznym na dwóch pierwszych etapach kształcenia. W szkołach podstawowych i gimnazjach wskaźnik ten wynosił 15% w roku 2005, a w roku 2011 spadł do poziomu 10%. Szkoły ponadgimnazjalne i policealne odnotowały spadek o 2%. W poziomie kształcenia szkół wyższych zauważa się natomiast wzrost o 5% w stosunku do roku 2005, w którym poziom ten to 17%. Analizując powyższy wykres, można stwierdzić, że uczelnie wyższe kształcą coraz więcej studentów, a to wpływa bardzo korzystnie na rozwój gospodarczy i społeczny kraju.

Rozwój nowoczesnego państwa musi opierać się na wysokim poziomie kwalifikacji społeczeństwa. Zależności te znane są w krajach członkowskich, dlatego też w każdym kraju dąży się do tego, aby za odpowiednie kwalifikacje odpowiednio wynagradzać pracowników. Niestety kryzys finansowy i znaczące spowolnienie gospodarek państw europejskich są powodem wysokiego bezrobocia, także wśród absolwentów szkół wyższych, co niekorzystnie wpływa na kształtowanie się płac.

Programy unijne wspierające rozwój szkolnictwa

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w obecnej perspektywie finansowej, tj. w latach 2007-2013, pełni funkcję Instytucji Pośredniczącej w trzech programach operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Infrastruktura i Środowisko³¹⁵. „W ramach łącznej sumy środków zaangażowanych w realizację Narodowej Strategii Spójności, która wynosi około 85,6 mld euro (67,3 mld euro pochodzi z budżetu UE), dla nauki i szkolnictwa wyższego w ramach programów, dla których MNiSW jest Instytucją Pośredniczącą, przeznaczonych jest 4,15 mld euro (3,53 mld euro z budżetu UE)”³¹⁶. Wspieranie nauki po-

³¹⁵ www.nauka.gov.pl/finansowanie/fundusze-europejskie

³¹⁶ www.efs.men.gov.pl/index.php/fundusze-dla-edukacji/609-fundusze-unijne-dla-oswiaty

winno odbywać się poprzez stworzenie odpowiednich warunków do jej rozwoju. Koniecznością jest właściwe finansowanie sektora badawczo-rozwojowego oraz szkolnictwa wyższego. Szczególnie istotne jest wspieranie kierunków badań ważnych dla społeczno-gospodarczego rozwoju kraju, stymulowanie większego zaangażowania przedsiębiorców w działalność badawczo-rozwojową, modernizacja i rozbudowa infrastruktury służącej zarówno działalności badawczej jednostek naukowych, jak i dydaktycznej szkół wyższych, a także podwyższanie jakości kształcenia na poziomie wyższym i dostosowanie go do potrzeb gospodarki i rynku pracy³¹⁷. Bardzo duża różnorodność projektów i programów unijnych wymusza właściwe zarządzanie projektami i ich właściwy wybór przez osoby chcące z nich skorzystać. Tabela 1 przedstawia środki, jakie zostały przekazane na szkolnictwo wyższe w latach 2007-2013.

Analizując tabelę 1, warto zwrócić uwagę na wielkość dofinansowań ze środków unijnych dla rozwoju uczelni wyższych w Polsce w poszczególnych programach. Każde działanie zwrócone na edukację pomaga rozwijać intelektualnie nasz kraj oraz poprawia warunki nauki w Polsce.

Właściwe zarządzanie projektami odbywa się poprzez pewien schemat metodyczny, który identyfikuje oraz opisuje powstały problem, a następnie tworzy, planuje, wdraża, monitoruje i ocenia działania mające na celu jego rozwiązanie³¹⁸. Analiza projektu dokonywana poprzez ocenę społeczno-ekonomiczną uważana jest za skuteczną metodę wspierania procesu podejmowania decyzji w sprawie finansowania projektów w sektorze publicznym³¹⁹. Najczęściej dostrzegane wady projektów europejskich to m.in. słabe planowanie i przygotowywanie, niedostosowanie się do potrzeb, niewystarczające uwzględnienie zagrożeń towarzyszących realizacji zaplanowanych działań itp.³²⁰ Dlatego też należy dokonać właściwej analizy projektu przed jego rozpoczęciem. Każdym projektem zarządza kierownik zespołu projektowego, musi on posiadać pewne kwalifikacje oraz doświadczenie, które pomoże w realizacji powierzonych zadań. Analizując zakres prac wykonywanych przez kierownika, należy skupić się na zadaniach, jakie mu podlegają. Do zadań tych można zaliczyć analizę środowiska projektu, podział zadań w zespole projektowym, odpowiedni dobór członków zespołu, właściwą integrację, organizację pracy oraz komunikację w zespole itp. Ważną kwestią jest również dzielenie się posiadaną wiedzą przez wszystkich członków zespołu oraz odpowiednie motywowanie, które wpływa na jakość pracy. Kierownik zespołu musi dokonywać jego oceny oraz w razie konieczności rozwiązywać powstałe konflikty. Analizując powyższe zadania kierownika, należy zauważyć, że funkcja ta wymaga ogromnego doświadczenia oraz dużej odpowiedzialności społecznej³²¹.

³¹⁷ www.nauka.gov.pl/finansowanie/fundusze-europejskie

³¹⁸ F. Spreckley, B. Grucza, *Zarządzanie cyklem projektu*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005, s. 6.

³¹⁹ A. Drobnik, *Zastosowanie analizy kosztów i korzyści w ocenie projektów publicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 60.

³²⁰ M. Trocki, B. Grucza, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007, s. 9.

³²¹ P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 20.

Tabela 1. Środki z funduszy unijnych przeznaczane na szkolnictwo wyższe

Program operacyjny	Priorytet i działanie	Suma
PO Innowacyjna Gospodarka	Priorytet I. Badania i rozwój nowoczesnych technologii	1 299 270 589 EUR
	Działanie 1.1. Wsparcie badań naukowych dla budowy gospodarki opartej na wiedzy	465 000 613 EUR
	Działanie 1.2. Wzmocnienie potencjału kadrowego nauki	70 037 029 EUR
	Działanie 1.3. Wsparcie projektów B+R na rzecz przedsiębiorców realizowanych przez jednostki naukowe	373 880 771 EUR
	Działanie 1.4. Wsparcie projektów celowych	390 352 176 EUR
	Priorytet II. Infrastruktura sfery B+R	1 299 270 589 EUR
	Działanie 2.1. Rozwój ośrodków o wysokim potencjale badawczym	691 423 530 EUR
	Działanie 2.2. Wsparcie tworzenia wspólnej infrastruktury badawczej jednostek naukowych	349 117 647 EUR
	Działanie 2.3. Inwestycje związane z tworzeniem infrastruktury informatycznej nauki	258 729 412 EUR
PO Infrastruktura i Środowisko	Priorytet XIII Infrastruktura szkolnictwa wyższego	588 235 294 EUR
PO Kapitał Ludzki	Priorytet IV. Szkolnictwo wyższe i nauka	960 366 839 EUR
	Działanie 4.1. Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy	898 866 839 EUR
	Działanie 4.2. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym	61 500 000 EUR

Źródło: Opracowanie na podstawie www.efs.men.gov.pl/index.php/fundusze-dla-edukacji/609-fundusze-unijne-dla-oswiaty

Członkostwo w Unii Europejskiej daje nowe możliwości rozwoju, motywuje do podejmowania nowych wyzwań, pokonywania barier i modernizacji kraju. „Strategia Lizbońska jednoznacznie wskazała na związek pomiędzy wzrostem konkurencyjności a innowacyjnością i konieczność przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy obejmującej rozwój społeczeństwa informacyjnego, wzrost znaczenia nauki i badań, stymulowanie zdolności innowacyjnych oraz kształtowanie kwalifikacji i umiejętności pod potrzeby przyszłych rynków pracy”³²². Wsparcie dla rozwoju infrastruktury badawczo-edukacyjnej znajduje swoje odniesienie w wielu projektach m.in. w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, w Regionalnych

³²² *Jak zostać regionem wiedzy i innowacji*, red. J. Buzek, Twigger, Warszawa 2007, s. 20.

Programach Operacyjnych oraz w Programie Operacyjnym Rozwój Polski Wschodniej. W programach tych działania skupiają się na rozwoju infrastruktury badawczej, edukacyjnej oraz na rozwoju nowoczesnej infrastruktury informatycznej³²³. Stosowanie nowych metod nauczania, np. studiowanie na odległość, jest coraz bardziej popularne w różnych krajach, także w Polsce. Metody te umożliwiają rozwój wielu ludziom na całym świecie i skracają dystans między nimi. Edukacja taka jest znacznie tańsza, bardziej elastyczna, dalekosiężna, dostosowana do wymogów obecnych czasów i dlatego też jest ona coraz bardziej wykorzystywana i pożądana³²⁴. Rozwój nowoczesnych technik informatycznych przyczynia się do zwiększenia przepływu informacji z dowolnego miejsca na świecie³²⁵. Projekty edukacyjno-szkoleniowe można znaleźć w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki oraz w Regionalnych Programach Operacyjnych. Typy tych projektów są następujące: stypendia, staże, współpraca przemysł – nauka, powstawanie centrów szkoleniowych oraz doradczych, międzynarodowe studia doktoranckie, rozwój kadr naukowych, studia podyplomowe dla przedsiębiorców, nowe metody i formy kształcenia, np. e-learning, oraz wiele innych³²⁶. Szkoły wyższe, ośrodki badawcze, przedsiębiorstwa i władze regionów powinny dążyć do inwestowania w działalność badawczą i rozwojową, ponieważ przyczyni się to do ukształtowania europejskiej przestrzeni badawczej.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że korzyści płynące z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej są widoczne w edukacji. Na każdym etapie kształcenia zauważa się zmiany w procesie nauczania – uczenia się, dostępie do nauki oraz coraz lepszych warunkach infrastrukturalnych. Proces kształcenia jest długotrwały i dlatego należy zwracać szczególną uwagę na jego jakość, od wychowania przedszkolnego do studiów wyższych. Kreowanie wiedzy, czyli kapitału intelektualnego, w każdym państwie powinno być niezwykle istotne dla osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności. W krajach Unii Europejskiej mamy do czynienia z różnymi formami kształcenia społeczeństwa, należy jednak zwrócić uwagę, że w każdym kraju dąży się do stworzenia jak najlepszego zaplecza naukowego i badawczego dla rozwoju edukacji. Możliwości, jakie daje członkostwo w UE w sferze badań, są bardzo istotne dla rozwoju gospodarczego i społecznego pojedynczych krajów oraz całej wspólnoty. Dlatego też inwestowanie środków unijnych w edukację w poszczególnych krajach daje korzyści całej społeczności europejskiej oraz stwarza szansę na konkurencyjność gospodarki starego kontynentu.

³²³ Ibidem, s. 75.

³²⁴ S. Juszczyk, *Edukacja na odległość. Kodyfikacja pojęć, reguł i procesów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 133.

³²⁵ A. Wójcik-Mazur, *Strategia postępowania wobec ryzyka kredytowego w świetle zmian rynków finansowych*, [w:] *Wieloaspektowe problemy zarządzania podmiotami publicznymi i prywatnymi w gospodarce polskiej*, red. A. Wójcik-Mazur, J. Łukomska-Szarek, D. Wielgórka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 35.

³²⁶ *Jak zostać ...*, op. cit., red. J. Buzek s. 86.

Literatura

1. Bieliński J., Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
2. Brzeziński A., Brzeziński S., Interesariusze małej firmy, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 5 (2012), red. nauk. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
3. Drobnik A., Zastosowanie analizy kosztów i korzyści w ocenie projektów publicznych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
4. Edukacja wobec integracji europejskiej, red. J. Kojkoł, P.J. Przybysz, Wydawnictwo Akademii Marynarki Wojennej, Gdynia 2004.
5. Gorczycka E., Młodzież akademicka wobec Unii Europejskiej, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004.
6. Guliński J., Zasiadły K., Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka, PARP, Warszawa 2005.
7. Jak zostać regionem wiedzy i innowacji, red. J. Buzek, Twigger, Warszawa 2007.
8. Janusz T., Lis J., Rola zaplecza badawczo-rozwojowego w procesie wzrostu gospodarczego, [w:] „Zeszyt Katedry Teorii Ekonomii”, nr 4, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2004.
9. Jeziorowski E., Polska edukacja na progu Unii Europejskiej, [w:] *Możliwe - niemożliwe. Jakościowy wymiar pedagogiki aktualnej*, red. naukowa E. Gawel-Luty, M. Szczepańska, Wydawnictwo Pomorskiej Akademii Pedagogicznej w Słupsku, Słupsk 2003.
10. Juszczyk S., Edukacja na odległość. Kodyfikacja pojęć, reguł i procesów, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
11. Kompendium wiedzy o Unii Europejskiej, red. E. Małuszyńska, B. Gruchman, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
12. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
13. Królak Z., Polska wobec wyzwań XXI wieku. Zarys strategii na I dekadę, Atla 2, Warszawa 2000.
14. Kubielski W., Suchocka A., Edukacja europejska poprzez uczestnictwo w kulturze, [w:] *Edukacja wobec wyzwań kulturowo-cywilizacyjnych*, red. J. Kojkoł, P.J. Przybysz, Wydawnictwo Akademii Marynarki Wojennej, Gdynia 2000.
15. Mesjasz-Lech A., Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
16. Michalski T., Polska w procesie integracji europejskiej, Difin, Warszawa 2002.
17. Nowakowska-Grunt J., Cabała M., Strategia i zarządzanie strategiczne jako element wspomagający działalność przedsiębiorstwa na przykładzie IKEA, [w:] *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, red. W. Skibińska, B. Skowron-Grabowska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
18. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1998.
19. Pabian A., Niekonwencjonalne środki i formy reklamy w marketingu partnerskim, [w:] *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, red. W. Skibińska, B. Skowron-Grabowska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
20. Restrukturyzacja wyższych studiów menadżerskich w Polsce w aspekcie wymagań Wspólnoty Europejskiej, red. B. Garbacik, WZiEPG, Gdańsk 1998.
21. Spreckley F., Grucza B., Zarządzanie cyklem projektu, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.
22. Trocki M., Grucza B., Zarządzanie projektem europejskim, PWE, Warszawa 2007.
23. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., Kierowanie zespołem projektowym, Difin, Warszawa 2004.

24. Wójcik-Mazur A., Strategia postępowania wobec ryzyka kredytowego w świetle zmian rynków finansowych, [w:] Wieloaspektowe problemy zarządzania podmiotami publicznymi i prywatnymi w gospodarce polskiej, red. A. Wójcik-Mazur, J. Łukomska-Szarek, D. Wielgórka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
25. www.efs.men.gov.pl/index.php/fundusze-dla-edukacji/609-fundusze-unijne-dla-oswiaty
26. www.men.gov.pl
27. www.nauka.gov.pl/finansowanie/fundusze-europejskie
28. Zachorowski R., Weryfikacja hipotezy słabej efektywności rynku kapitałowego w Polsce na podstawie analizy skuteczności strategii inwestycyjnej opartej na średnich ruchomych, [w:] Wieloaspektowe problemy zarządzania podmiotami publicznymi i prywatnymi w gospodarce polskiej, red. A. Wójcik-Mazur, J. Łukomska-Szarek, D. Wielgórka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
29. Zasiadły K., Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć, PARP, Warszawa 2005.

PROCESSES OF INFLUENCE OF THE EUROPEAN UNION PROJECTS ON EDUCATIONAL SYSTEM IN POLAND

Abstract: In the paper there are issues connected with using European Union funds in the sphere of education in Poland. The aim of the paper is to introduce European Union projects and strategies as well as their influence on improving educational situation in Polish schools and universities due to financial support of the European Union. Meaning of education and financing research, which are necessary to develop economy and society are shown in the paper. The author has exposed the structure of the European Union funds supporting education in Poland. The paper is focused on presenting mechanisms of using the European Union funds for economic and social development.

Key words: education, strategies, the European Union funds, higher education

WŁASNY BIZNES POD SKRZYDŁAMI ANIOŁA

Małgorzata Ładyga

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Badania teoretyczne oraz empiryczne wskazują, że jedną z podstawowych barier wdrażania w życie innowacyjnych projektów biznesowych jest brak odpowiedniego kapitału. Bardzo często wartościowe pomysły nie mają szans na realizację w praktyce gospodarczej. Artykuł ma na celu zaprezentowanie aniołów biznesu jako podmiotów wspierających powstawanie i rozwój nowatorskich, przyszłościowych przedsięwzięć. Scharakteryzowano postać aniołów biznesów w Polsce i na świecie, cele i motywy ich aktywności, zakres oferowanego wsparcia, a także przedstawiono przykłady przedsiębiorców i ich pomysłów, które mogły zostać zrealizowane dzięki wsparciu prywatnych inwestorów.

Słowa kluczowe: anioły biznesu, sieci aniołów biznesu, przedsiębiorczość, prywatni inwestorzy, małe i średnie przedsiębiorstwa, firmy start-up

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość definiowana i analizowana jest w różnych kontekstach interpretacyjnych. Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że można ją rozumieć jako aktywność ludzi w sferze rynku, którzy zdecydowani są na podejmowanie ryzyka, wprowadzanie innowacji, a także wykorzystywanie szans tkwiących w otoczeniu po to, by tworzyć i rozwijać swój biznes oraz osiągać szeroko rozumiany sukces³²⁷. Dodatkowo przedsiębiorczość jest zjawiskiem złożonym, na które wpływają zarówno osobowościowe predyspozycje przedsiębiorcy (jego cechy i umiejętności), jak również warunki zewnętrzne, w jakich jest ona realizowana.

Małe i średnie firmy, częściej niż duże organizacje, napotykają szereg barier i ograniczeń hamujących ich rozwój. Mogą o tym świadczyć analizy przeżywalności firm. Według danych GUS w Polsce co czwarta działalność gospodarcza zostaje zamknięta w pierwszym roku działalności. W kolejnych latach liczba ta wyraźnie zwiększa się (do 46% w drugim i do 69% w piątym roku), przez co Polska wciąż zaliczana jest do krajów o najniższym wskaźniku przeżywalności przedsiębiorstw w Europie³²⁸. Wśród barier rozwoju przedsiębiorstw najbardziej znaczące są: brak odpowiedniego kapitału, skomplikowane przepisy prawne, a także nadmierna biurokracja.

Biorąc pod uwagę, że małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają zasadniczą rolę w rozwoju lokalnym i regionalnym, niezwykle istotne jest przygotowanie odpo-

³²⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 730; P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 30.

³²⁸ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Brussa, A. Tarnawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 18-19.

wiednich mechanizmów wspierających ich rozwój. Zarówno w programach europejskich, jak i krajowych podkreślane jest znaczenie pomocy zarówno finansowej, jak i niematerialnej. Tworzonych jest szereg instytucji wspomagających powstawanie i rozwój nowych przedsiębiorstw, w tym m.in.: inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, specjalne strefy ekonomiczne. Jedną z form wsparcia, która jest szczególnie istotna dla przedsiębiorczości innowacyjnej jest działalność aniołów biznesu. Jest to bardzo specyficzna grupa prywatnych inwestorów, którzy oferują pomoc zarówno finansową, jak i merytoryczną dla dobrze rokujących projektów. Anioły biznesu pomagają realizować pomysły w początkowej fazie istnienia, na które ciężko pozyskać fundusze z innych źródeł, np. z banku czy z funduszy venture capital (skierowanych przede wszystkim w duże przedsięwzięcia). Prywatni inwestorzy dostrzegli lukę rynkową i finansową, dzięki czemu zaoferowali swoje wsparcie stricte dla małych przedsiębiorstw. Z uwagi na to, że zwykle nie chce się ujawniać i woli pozostać anonimowe, środowisko aniołów biznesu jest trudne do scharakteryzowania.

Rynek aniołów biznesu w Polsce i na świecie

Najbardziej dojrzały i jednocześnie największy rynek aniołów biznesu na świecie znajduje się w Stanach Zjednoczonych. Szacuje się, że ponad 3 miliony inwestorów indywidualnych wspiera młodych przedsiębiorców i ich pomysły. Rynek aniołów biznesu w Europie w większości krajów wciąż jest w początkowej fazie rozwoju. Za najbardziej przyjazne dla nich środowiska uznaje się Wielką Brytanię, Francję, Hiszpanię, Niemcy, Szwecję, Danię oraz Włochy.

W Polsce działalność prywatnych inwestorów wciąż jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Tamowicz³²⁹ wskazuje, że rozwój sektora aniołów biznesu w Polsce można podzielić na trzy etapy. Pierwszy obejmuje lata 1990-1995 i charakteryzuje się niewielkim zainteresowaniem tego typu finansowaniami. Rozwój przebiega bardzo powoli ze względu na brak systemowego wsparcia dla inwestorów przez rząd, nieufność samych przedsiębiorców oraz brak podstaw prawnych. W drugim okresie, trwającym (wg szacunków) do 2006 roku, następuje coraz większe zainteresowanie tego typu inwestycjami. Przedsiębiorcy posiadają już pewne doświadczenie w prowadzeniu biznesu oraz dysponują środkami finansowymi. Znaczącą rolę odgrywają tu środki pozyskane z Unii Europejskiej, szczególnie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP) oraz Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG), przeznaczane na tworzenie i rozwój instytucji otoczenia biznesu, w tym tworzenia systemu ułatwiającego inwestowanie w sektor MSP. W ostatnim etapie, trwającym do teraz, obserwować można stały wzrost liczby aniołów biznesu. Powstaje także szereg organizacji, których działalność skoncentrowana jest na tworzeniu klimatu przedsiębiorczości oraz integrowaniu osób zainteresowanych omawianą problematyką³³⁰. Prywatni inwestorzy, którzy preferują anonimowość oraz jednocześnie

³²⁹ P. Tamowicz, *Business Angels. Pomocna dłoń kapitału*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2007, s. 40.

³³⁰ Ibidem, s. 41.

chcą mieć możliwość bieżącego analizowania nowych projektów, wspierania ich powstawania i rozwoju, mogą zrzeszać się w krajowych sieciach aniołów biznesu. Są to instytucje, których zasadniczym celem jest kojarzenie inwestorów indywidualnych oraz pomysłodawców. Ważną rolę w rozwoju rynku prywatnych inwestorów odgrywa Europejska Sieć Aniołów Biznesu (ang. *European Business Angel Network* – EBAN³³¹). Jej celem jest reprezentowanie interesów zrzeszonych w niej narodowych, a także stworzenie platformy umożliwiającej wielopłaszczyznową współpracę podmiotów rynku – pozyskanie cennych partnerów, wymianę doświadczeń, dobrych praktyk i wiedzy, wspólną realizację projektów oraz inwestycji.

W końcu 2010 roku w Polsce funkcjonowały dwie ogólnopolskie organizacje, tj. Polska Sieć Aniołów Biznesu PolBAN i Lewiatan Business Angels (LBA) oraz sześć sieci regionalnych: Sieć Aniołów Biznesu w Polsce Północno-Zachodniej AMBER, Śląska Sieć Aniołów Biznesu SilBAN, Lubelska Sieć Aniołów Biznesu (LSAB), Małopolska Regionalna Sieć Inwestorów Kapitałowych RESIK, Gildia Aniołów Biznesu w Łodzi oraz Sieć Inwestorów Prywatnych SATUS³³².

Rynek aniołów biznesu w Polsce wciąż jest na etapie formowania się. Taki stan rzeczy ma związek z niewielką znajomością rynku i branży, niskim zaufaniem do inwestorów, brakiem podstawowej wiedzy potrzebnej przy realizacji pomysłów (m.in.: z zakresu podstaw ekonomii, przedsiębiorczości, własności intelektualnej). Polskie sieci zrzeszają przeciętnie 30 aniołów biznesu. Średnio miesięcznie zgłasza się do nich 97 przedsiębiorców mających pomysł na biznes. Blisko 25% z nich wartych jest dalszej analizy. Zdecydowana większość to przedsiębiorcy posiadający wcześniejsze doświadczenia biznesowe. Co trzeci projekt jest autorstwa kobiet. Dotychczas w Polsce realizowane były projekty z branż: ICT, finansowej, lotniczej, chemicznej, gastronomicznej, ubezpieczeniowej, medycznej, elektronicznej, wydawniczej, filmowej oraz telekomunikacyjnej³³³.

Polskie sieci aniołów biznesu świadczą szereg usług na rzecz inwestorów i przedsiębiorców. Oferują m.in.: pomoc w poszukiwaniu aniołów biznesu, kojarzenie inwestorów i projektów z tych samych lub pokrewnych dziedzin (branż), pomoc w ocenie merytorycznej projektów, szkolenia, pomoc prawną, pośredniczenie w kontaktach z doradcami, analitykami i specjalistami, a także szereg działań zorientowanych na promocję tego typu finansowania (w tym: organizowanie targów, konferencji, wykładów i seminariów). Wszystkie sieci aniołów biznesu działają na zasadach non-profit (choć trzy z nich zadeklarowały zamiar komercjalizacji sieci). Oznacza to, że inwestorzy nie ponoszą opłat związanych z członkostwem w sieci, a przedsiębiorcy mają możliwość bezpłatnego prezentowania swoich po-

³³¹ Jest to organizacja działająca na zasadzie non-profit. Powstała w 1999 roku, ściśle współpracuje z Komisją Europejską w zakresie rozwijania sektora aniołów biznesu, funduszy kapitału zaangażowanego, a także innych organizacji wspierających rozwój firm we wczesnych fazach rozwoju w krajach członkowskich Unii Europejskiej.

³³² *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, red. B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 114-115.

³³³ P. Wiczyński, P. Jura, A. Bijas, E. Dąbrowska, *Bariery w rozwoju rynku aniołów biznesu w Polsce. Ekspertyza dla Ministerstwa Gospodarki*, Warszawa 2011, s. 21-22.

mysłów. Część z sieci pobiera jedynie tzw. success fee, tj. opłatę za znalezienie inwestora dla konkretnego projektu.

Anioły biznesu oferują młodym przedsiębiorcom tzw. smart money, a więc nie tylko wsparcie finansowe, ale również dzielą się swoją wiedzą, doświadczeniem oraz wypracowanymi kontaktami biznesowymi. Ich aktywność i zaangażowanie w znacznym stopniu uzależnione jest od oczekiwań młodego przedsiębiorcy. Jedni oczekują jedynie pomocy materialnej, inni dodatkowo wsparcia merytorycznego. Anioły biznesu mogą więc aktywnie uczestniczyć w działalności firmy, pomagać opracować i realizować strategię działań, zdobywać nowe rynki, nowych klientów, udoskonalać produkty i usługi. Dodatkowo sieci aniołów biznesu dbają o to, by młodzi przedsiębiorcy poszukujący wsparcia otrzymali je od biznesmenów reprezentujących te same lub ściśle powiązane branże. Takie połączenie pozwala na pełne wykorzystanie wiedzy oraz kontaktów inwestora. Pomoc doświadczonych przedsiębiorców, mających wieloletni staż w danej branży, zwiększa również prawdopodobieństwo dynamicznego rozwoju oraz szybkiego wzrostu wartości rynkowej nowego projektu³³⁴.

Charakterystyka aniołów biznesu

Cechy, które wyróżniają aniołów biznesu to przede wszystkim: bogate doświadczenie zawodowe, które zdobywali, prowadząc z powodzeniem własną działalność gospodarczą oraz duży kapitał i które gotowi są zainwestować w przedsięwzięcia o małej i średniej skali (często znajdujące się jeszcze w fazie pomysłu), ale posiadające duży potencjał wzrostu wartości i mogące przynieść ponadprzeciętną stopę zwrotu zainwestowanych środków.

Analizując sylwetki aniołów biznesu, warto przyjrzeć się motywom ich działań. Z danych Europejskiej Sieci Aniołów Biznesu wynika, że podstawowym motorem inwestowania jest chęć osiągnięcia zysku oraz dywersyfikacja portfela. Czynnikiem finansowy jest bardzo ważny, jednak nie jedyny. Równie istotna jest osobista satysfakcja, a także zadowolenie z pomocy innym, mniej doświadczonym przedsiębiorcom. Ponadto brana jest pod uwagę chęć poprawy własnego wizerunku oraz prestiż społeczny i uznanie, które zyskują dzięki swoim sukcesom i zaangażowaniu w realizację celów etycznych i idealistycznych. Wśród motywów działania wskazuje się także poszukiwanie innych, ciekawych zajęć, które mogą zaangażować ich czas i energię przez kolejnych kilka lat. Dodatkowo, współtworząc nowe przedsięwzięcie, mają możliwość kontaktu z nowoczesną techniką, a tym samym przyczyniają się do jego postępu. Ważnym motywem jest także potrzeba wspierania lokalnego i regionalnego rozwoju oraz wewnętrzna satysfakcja wynikająca z działań gospodarczych. Niektórzy biznesmeni traktują taką pomoc jako sposób na uniknięcie lub też obniżenie podatków³³⁵.

Uwzględniając motywy działań aniołów biznesu, można ich podzielić na hedonistów, altruistów oraz economic investors³³⁶. Hedoniści, inwestując swoje zasoby,

³³⁴ *Ośrodki innowacji ...*, op. cit., red. B. Matusiak, s. 113-118.

³³⁵ B. Mikołajczyk, M. Krawczyk, *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa 2007, s. 74.

³³⁶ P. Tamowicz, *Business Angels ...*, op. cit., s. 17-19.

oczekują, że będą mogli uczestniczyć w przygodzie, która dostarczy im satysfakcjonujących wrażeń. Mniejsze znaczenie mają dla nich korzyści finansowe, dlatego też często inwestują ostrożnie oraz w ramach konsorcjum. Altruści kierują się potrzebą pomocy innym. Mając wolne środki, chcą je przeznaczyć na przedsięwzięcia, które przyczyniać się będą do wzrostu gospodarczego. Najliczniejszą grupę stanowią inwestorzy ekonomiczni, którzy koncentrują się przede wszystkim na potencjalnych korzyściach, jakie mogą uzyskać.

Uwzględniając kompetencje i aktywność inwestycyjną, można wyróżnić: lotto investors, traders, analytical investors oraz business angels. Lotto investors posiadają najmniejsze doświadczenie biznesowe, rzadko angażują swój czas w zarządzanie przedsiębiorstwem, w które inwestują, preferują także samodzielne inwestycje. Traders znacznie częściej inwestują, jednak sporadycznie angażują się w sprawy nowych firm. Analytical investors mają znacznie większe doświadczenie biznesowe oraz często angażują się w przedsięwzięcia wspólnie z innymi aniołami biznesu. Najbardziej aktywna grupa określana jest jako business angels. Posiadają największy status majątkowy, dzięki czemu lokują oni najczęściej największe środki finansowe oraz najbardziej angażują się w zarządzanie nowym przedsiębiorstwem³³⁷.

Charakterystyka aniołów biznesu różni się w zależności od kraju. W Stanach Zjednoczonych preferują oni przedsiębiorstwa w fazie seed i start-up, w które angażują się na okres 5 lat, stając się członkami zarządu, spodziewając się zwrotu inwestycji na poziomie co najmniej 33%. W Wielkiej Brytanii zdecydowana większość aniołów biznesu to mężczyźni w wieku powyżej 50 lat, inwestują na okres od 3 do 5 lat, oczekując stopy zwrotu na poziomie co najmniej 31%. W Niemczech natomiast preferowany okres inwestowania wynosi nawet do 10 lat, a średnia wieku to 48 lat. Chcąc naszkicować uogólniony portret anioła biznesu, można przyjąć, że jest to mężczyzna w wieku od 45 do 65 lat, posiadający wykształcenie wyższe, z dużym doświadczeniem zawodowym, odnoszący sukcesy biznesowe³³⁸. Przeciętnie angażują się na okres od 3 do 6 lat, inwestując od 50 tys. do 500 tys. zł, oczekując zwrotu na poziomie ok. 20 do 45% średniorocznie³³⁹.

Według informacji Polskiego Stowarzyszenia Aniołów Biznesu³⁴⁰ typowy polski anioł biznesu to najczęściej inwestor giełdowy, biznesmen, który sprzedał własną firmę, osoby, które pomnożyły swój majątek za granicą i rozważają powrót do Polski oraz inwestorzy zagraniczni, którzy mieszkają w Polsce. Przeważnie mają oni od 40 do 60 lat. W Polsce potencjalnych aniołów biznesu jest kilka tysięcy, jednak tylko kilkuset z nich aktywnie wspiera nowe przedsięwzięcia. Najczęstszą barierą jest brak zaufania pomiędzy przedsiębiorcami a inwestorami. Ci pierwsi obawiają się, że ich pomysł na biznes zostanie zrealizowany w inny, niż oni zakładają sposób lub też inwestycje przyczynią się do tego, że nie będą mogli samodzielnie zarządzać swoją firmą i staną się częścią większego konsorcjum. Inwesto-

³³⁷ Ibidem, s. 17-19; B. Mikołajczyk, M. Krawczyk, *Aniołowie biznesu ...*, op. cit., s. 46-56; K. Brzozowska, *Business Angels na rynku kapitałowym. Motywacje, inwestowanie, efekty*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 67-72.

³³⁸ P. Tamowicz, *Business Angels ...*, op. cit., s. 11-13.

³³⁹ *Ośrodki innowacji ...*, op. cit., red. B. Matusiak, s. 114.

³⁴⁰ <http://polban.pl/> (odczyt: 18.01.2013).

rzy z kolei obawiają się przekazania kapitału w obce ręce. Ważną barierą jest także stosunkowo mała liczba innowacyjnych projektów.

Anioły biznesu, jak sami zaznaczają, mają bardzo osobiste podejście do projektów, w które się angażują, ponieważ wspierają je swoim własnym, prywatnym kapitałem. Przy wyborze projektu, w który zaangażują swój kapitał, najważniejsza jest dla nich sama osoba pomysłodawcy. To człowiek jest czynnikiem decydującym o sukcesie. Inwestor daje jedynie wsparcie w kryzysowych sytuacjach, doradza. Przedsiębiorcy szukający inwestora muszą więc wierzyć w sukces swojego pomysłu, przez co mogą być bardziej wiarygodni oraz budzić większe zaufanie. Niezwykle ważna jest relacja, jaka tworzy się pomiędzy inwestorem, a przedsiębiorcą. Ponieważ będą ze sobą ściśle współpracować, konieczne jest, by nawiązała się pomiędzy nimi silna nić porozumienia. Dopiero na drugim miejscu brana jest pod uwagę ocena samego projektu: szans na jego realizację i powodzenie. Ponieważ inwestycja musi się zwrócić, konieczne jest, by oferowane produkty czy usługi zapewniły przewagę konkurencyjną, a tym samym przyniosły satysfakcjonujący zysk³⁴¹.

Anioły biznesu najczęściej angażują się w branże, w których dotychczas sami działają. Taka sytuacja pozwala im wykorzystać ich dotychczasowe doświadczenie i wiedzę na temat danego rynku. Zdarza się jednak, że angażują swoje zasoby w zupełnie nowe dla nich przedsięwzięcia. Wówczas dokonują inwestycji w branże obiecujące wysokie zyski, tj.: ITC, nowoczesnych technologii internetowych, biotechnologii, energii oraz ochrony środowiska. Według informacji EBAN najwięcej (praktycznie 90%) aniołów biznesu inwestuje w przedsięwzięcia działające w pobliżu ich miejsca zamieszkania (co ma bezpośredni związek z możliwością sprawowania kontroli i nadzoru w przedsiębiorstwach).

Przykłady inwestycji aniołów biznesu

Z pomocy prywatnych inwestorów skorzystali m.in. H. Ford (który dzięki wsparciu finansowemu miał możliwość opracować koncepcję samochodu) czy też G. Bell (którego wynalazek dzięki pomocy finansowej miał szansę ujrzeć światło dzienne). Obecnie najbardziej znanymi firmami, którym w początkowym etapie pomagały anioły biznesu są: Apple, eBay, Google, Amazon.com, Dell, Yahoo!, Skype.

W Polsce wymienić można wiele przykładów przedsięwzięć, które zostały zrealizowane dzięki wsparciu aniołów biznesu. W 2004 roku Marcin Połowiec dzięki współpracy z PolBAN³⁴² pozyskał inwestora i założył serwis z elektronicznymi kartkami okolicznościowymi 100lat.pl. Firma Cama-Soft powstała dzięki współpracy z inwestorem z USA oraz Krzysztofem Wingertem (założyciela firmy Torell). Pomysł Andrzeja Belczaka i Łukasza Żeligowskiego polegał na wprowadzeniu usprawnień zarządzania gotówką w sieciach bankomatowych za pomocą sieci neuronowych. Innym przykładem jest powstałe w maju 2007 roku wydawnictwo Flash-

³⁴¹ P. Tamowicz, *Business Angels ...*, op. cit., s. 26.

³⁴² „PolBAN Business Angels Club to pierwszy w Polsce Klub Aniołów Biznesu. Od 2003 roku współpracujemy z najlepszymi inwestorami prywatnymi, finansując innowacyjne i najbardziej perspektywiczne projekty w fazie seed i start-up”. Więcej informacji na stronie: www.polban.pl/

book. Wsparcie anioła umożliwiło realizację pomysłu polegającego na publikacji przewodników z różnych dziedzin wiedzy, które pozwalają nabywcom szybkie dotarcie do różnego typu informacji. Pomoc inwestorów dała również możliwość rozwoju takim firmom jak: Ozumi Films (Internetowa Baza Filmu Polskiego tworzona od 1998 roku w Bibliotece i Ośrodku Informacji Filmowej Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej w Łodzi), Legic Kompania Importowa Dóbr Luksusowych Sp. z o.o. (spółka zajmująca się importem i dystrybucją ekskluzywnych produktów w Polsce), ANT Industrial Software Systems (spółka technologiczna, dostawca zaawansowanych rozwiązań z dziedziny automatyki i systemów komputerowych), Medicalgorithmics (firma specjalizująca się w sprzedaży urządzeń monitorujących pracę akcji serca), GoldenEgg (świadcząca usługi w zakresie doradztwa finansowego) oraz W Biegu Café (sieć kawiarni)³⁴³.

Wśród osób, które w trakcie trwania inwestycji ujawniły swoją osobę jako anioła biznesu, można wyróżnić: Romana Kluskę (wspomagającego działania górali z Nowego Sącza poprzez wsparcie finansowe i merytoryczne przy opracowywaniu biznesplanu oraz przy pozyskiwaniu funduszy unijnych), Piotra Wilama (inwestującego w Merlin.pl, Grono.net, w spółkę specjalizującą się w produkcji aparatury do analizy białek oraz specjalistyczny kanał filmowy Kino Polska), Piotra Pośnika (współzałożyciela firmy Wittchen, który, współpracując z LBA, zaangażował się w rozwój sieci kawiarni W Biegu Café), Jacka Kawalca (założyciela portalu Wirtualna Polska)³⁴⁴, Adama Gruzę (właściciela firmy konsultingowej TAG, inwestującego w firmy z branży informatycznej) oraz Ryszarda Krauze (który wspierał finansowo firmę Bioton)³⁴⁵.

Podsumowanie

Aniołowie biznesu są motorem rozwoju najmniejszych i jednocześnie najbardziej innowacyjnych oraz perspektywicznych firm. Dzięki ich wsparciu wiele pionierskich pomysłów mogło być zrealizowanych w praktyce gospodarczej. Ich rola jest tym większa, że inwestują oni w projekty w początkowej fazie (gdzie często jedynym punktem wyjścia jest sama koncepcja młodego przedsiębiorcy), a znacznie rzadziej w firmy już działające na rynku, dobrze sobie na nim radzące (w fazie wzrostu lub ekspansji).

Istnienie aniołów biznesu oraz organizacji wspierających ich działalność jest niezwykle istotne dla polskiej gospodarki oraz rozwoju poszczególnych regionów. Współpraca z prywatnym inwestorem daje młodym, ambitnym firmom szansę na pozyskanie dodatkowych źródeł finansowych (wsparcie anioła uwiarygodnia przedsiębiorcę w oczach banku, co z kolei warunkuje dalszy rozwój przedsięwzięcia). Aniołowie, działając w lokalnym środowisku, przyczyniają się do tworzenia klimatu przedsiębiorczości oraz zachęcają do podejmowania własnej działalności gospodarczej³⁴⁶. Dzięki wspieranym projektom powstają nowe miejsca pracy,

³⁴³ <http://www.lba.pl/> (odczyt: 18.01.2013).

³⁴⁴ P. Tamowicz, *Business Angels ...*, op. cit., s. 51-54.

³⁴⁵ <http://www.lba.pl/> (odczyt: 18.01.2013).

³⁴⁶ K. Brzozowska, *Business Angels ...*, op. cit., s. 33-37.

zmniejsza się bezrobocie, zwiększa się poziom komercjalizacji technologii oraz nowych rozwiązań technicznych, które w innym przypadku mogłyby mieć duże trudności z pozyskaniem kapitałodawcy. Ponadto tego typu inwestycje wpływają na postrzeganie danego kraju i jego gospodarki jako wartościowego, nowoczesnego partnera, a tym samym przyczynia się do zwiększenia zainteresowania zagranicznych inwestorów.

Analizując rynek aniołów biznesu, można wysnuć wniosek, że wzrost zamożności oraz doświadczenia polskich inwestorów będą sprzyjały młodym przedsiębiorcom, którzy potrzebują zewnętrznego wsparcia przy realizacji swoich pomysłów biznesowych. Liczne przykłady inwestycji potwierdzają duże znaczenie aniołów biznesu dla rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości.

Literatura

1. Brzozowska K., Business Angels na rynku kapitałowym. Motywacje, inwestowanie, efekty, CeDeWu, Warszawa 2008.
2. Drucker P.F., Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992.
3. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
4. <http://polban.pl/>
5. <http://www.lba.pl/>
6. Mikołajczyk B., Krawczyk M., Aniołowie biznesu w sektorze MSP, Difin, Warszawa 2007.
7. Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010, red. B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
8. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, red. A. Brussa, A. Tarnawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
9. Tamowicz P., Business Angels. Pomocna dłoń kapitału, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2007.
10. Wiecznyński P., Jura P., Bijas A., Dąbrowska E., Bariery w rozwoju rynku aniołów biznesu w Polsce. Ekspertyza dla Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2011.

OWN BUSINESS UNDER THE WINGS OF AN ANGEL

Abstract: Theoretical and empirical studies suggest that one of the main barriers to the implementation of innovative projects in the business is the lack of adequate capital. Very often valuable ideas have no chance for implementation in real economy. The paper presents angels of business as an example of support of creation and development of innovative, future-oriented projects. Angels of businesses were characterized in Poland and around the world including their goals and motives of their activity, the scope of support offered, as well as examples of entrepreneurs and their ideas that could be implemented with the support of private investors.

Keywords: angels of business, Business Angels Network, entrepreneurship, private investors, small and medium-sized enterprises, start-up companies.

SPONSORING SPORTOWY JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW

Michał Kucharski

Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach
Wydział Zarządzania Sportem i Turystyką

Streszczenie: Społeczna odpowiedzialność biznesu w przypadku wielu przedsiębiorstw stała się nieodzownym elementem prowadzenia działalności gospodarczej. Jak wynika z przeprowadzonego przeglądu literatury, realizacja celów stawianych przed firmami społecznie odpowiedzialnymi może być realizowana na wielu, całkiem odmiennych płaszczyznach. Jedną z możliwości jest wykorzystanie sponsoringu sportowego, który podobnie jak działalność charytatywna umiejscawiany jest w szeroko rozumianym Public Relations przedsiębiorstw. W treści artykułu przedstawione zostały wyniki badań pokazujące, jak duże znaczenie dla przedsiębiorstw sponsorujących polskie kluby siatkarskie ma możliwość realizacji zadań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu dzięki wspieraniu sportu. Dodatkowo scharakteryzowano programy społecznej odpowiedzialności biznesu pięciu wybranych marek sponsorów angażujących się w polską siatkówkę w celu poznania, jakie miejsce w ich strategii zajmuje sponsoring sportowy.

Słowa kluczowe: CSR, sponsoring sportowy, siatkówka

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa w obecnych czasach nie ograniczają się wyłącznie do prowadzenia działań zmierzających do zagwarantowania im jak największego zysku. Wiele z nich podejmuje inicjatywy na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje. Inicjatywy te mogą przybierać różny charakter i mieszczą się w pojęciu społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem podjęcia niniejszego tematu było sprawdzenie, czy do takich inicjatyw można zaliczyć sponsoring sportowy i jakie znaczenie dla sponsorów ma możliwość realizacji, dzięki wsparciu sportu, własnej polityki odpowiedzialnego biznesu.

Stan badań w dziedzinie, w tym stan wiedzy światowej

Określenie „społeczna odpowiedzialność biznesu” (SOB) jest odpowiednikiem angielskiego zwrotu *Corporate Social Responsibility* (CSR), którego skrót używany jest zdecydowanie częściej niż jego polski odpowiednik. Ogólnie, za International Organization for Standardization (ISO), CSR można rozumieć jako zrównoważone podejście organizacji do zaspokajania potrzeb ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, które mają na celu przynieść korzyści ludziom, społecznościom

lokalnym i całemu społeczeństwu³⁴⁷. Podobna definicja CSR pojawia się w dokumencie zatytułowanym *Green Paper on Corporate Social Responsibility* wydanym przez Komisję Europejską w 2001 roku, w którym definiowana jest jako „działania dobrowolne, świadome i planowe, których celem jest nie tylko dążenie do coraz lepszych relacji z różnymi grupami interesariuszy, ale też działania na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego”³⁴⁸. Działania związane ze SOB pozwalają spojrzeć na przedsiębiorstwa jako na element społeczeństwa. Wymuszają prowadzenie biznesu zgodnie z zasadami etyki oraz nakazują zwracać uwagę na oczekiwania interesariuszy organizacji, by przez ich integrację przynosić korzyści całemu społeczeństwu³⁴⁹. Jak widać, w ramach CSR celem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa powinno być pozytywne oddziaływanie na zewnętrzne otoczenie firmy, w tym przede wszystkim na środowisko i społeczeństwo. Jednak należy zaznaczyć, że istotną grupą interesariuszy przedsiębiorstw są ich pracownicy i akcjonariusze, wobec których również powinny być adresowane działania podejmowane na rzecz SOB. W przypadku sponsoringu sportowego oczywiste jest, że kierowany jest on w stronę otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, jednakże warto zastanowić się, czy może on być traktowany jako element programu CSR.

Literatura poświęcona tematyce SOB prezentuje różne modele i działania, jakie w jej ramach można podejmować. Działania te mogą być prowadzone w obszarach takich, jak: prawa człowieka, kwestie pracownicze, w tym zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy, nieuczciwe praktyki biznesowe, ochrona środowiska, rozwój społeczny, rynek oraz kwestie konsumenckie³⁵⁰. R. Welford, badając wykorzystanie CSR w wybranych dużych przedsiębiorstwach z Europy, Azji i Ameryki Północnej, brał pod uwagę jego 20 elementów. Elementy uwzględnione w badaniach podzielone zostały na cztery obszary: (1) obszar wewnętrzny i (2) obszar zewnętrzny z punktu widzenia przedsiębiorstwa, (3) otoczenie społeczne oraz (4) komunikację. W badaniach analizowane były następujące elementy:

- w obszarze wewnętrznym – szkolenie pracowników (edukacja oraz kursy zawodowe), ochrona praw człowieka w ramach wewnętrznych działań firmy, prawo do wolnego zrzeszania się i wchodzenia w układy zbiorowe pracy oraz procedury składania skarg i zażaleń;
- w obszarze zewnętrznym – kodeks etyczny, zaangażowanie w ochronę praw człowieka w obszarach wpływu firmy, kontrola (zdrowotna, bezpieczeństwa i ekologiczna) produktów dostarczonych przez dostawców zewnętrznych;

³⁴⁷ D. Leonard, R. McAdam, *Corporate Social Responsibility Quality Progress*, X 2003, s. 27-32.

³⁴⁸ E. Hope, *Spoleczna odpowiedzialność firm - narzędzie public relations, czy coś więcej?*, [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007, s. 167-176; A. Herbuś, B. Ślusarczyk, *The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management*, [w:] “Polish Journal of Management Studies”, Vol. 6, 2012, s. 234-240.

³⁴⁹ T. Breitbarth, P. Harris, *The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model*, [w:] “European Sport Management Quarterly”, VI 2008, nr 2, s. 179-206.

³⁵⁰ D. Leonard, R. McAdam, *Corporate Social ...*, op. cit., s. 27-32.

- otoczenie społeczne – bezpośrednie wsparcie społecznych inicjatyw osób trzecich oraz inicjatyw związanych ze zrównoważonym rozwojem, zewnętrzne kampanie na rzecz kwestii społecznych i zrównoważonego rozwoju;
- komunikacja – raportowanie CSR, regulacje i procedury angażowania akcjonariuszy w dwustronny dialog³⁵¹.

W przedstawionych przykładowych działaniach, które można podejmować w ramach zarządzania programem CSR, jak również w wielu innych zamieszczonych w literaturze, nie ma jednoznacznego wskazania, że sponsoring sportowy może być jedną z form działalności przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Natomiast często mowa jest o tym, że poprzez działania CSR przedsiębiorstwo powinno dążyć do rozwoju społeczności lokalnych i do wspierania lokalnych inicjatyw. Czy zatem sponsoring sportowy można traktować jako element wpływający na rozwój lokalnej społeczności?

Sam sponsoring sportowy należy rozumieć jako relacje zachodzące pomiędzy podmiotem przekazującym środki finansowe, w przypadku sponsoringu realizowanego na zasadzie barteru (środki rzeczowe lub usługi), a podmiotem będącym organizacją sportową lub pojedynczymi sportowcami, w wyniku których sponsor uzyskuje wymierne korzyści³⁵². W przypadku sponsoringu w obszarze sportu podmiotami wspieranymi przez sponsorów mogą być kluby sportowe, związki sportowe, ligi, imprezy sportowe czy obiekty, na których odbywają się widowiska sportowe. Wśród celów stawianych przed sponsoringiem wymienia się budowę zamierzonego wizerunku marki, zdobycie nowego rynku, wzrost świadomości istnienia marki, uzyskanie przewagi nad konkurencją i zdobycie dodatkowego dostępu do mediów³⁵³. Wymienione elementy można zaliczyć do jednego z dwóch ogólnych wymiarów sponsoringu, tj. do komunikacyjności marketingowej. Drugi wymiar, którym jest wymiar relacyjny, jest zdecydowanie bliższy celom stawianym w ramach zarządzania programami CSR. Z tego punktu widzenia sponsoring sportowy pozwala oddziaływać na kwestie związane z dynamiką relacji zachodzącymi pomiędzy sponsorem i jego interesariuszami³⁵⁴, którymi mogą być większe lub mniejsze społeczności.

Obecnie sponsoring sportowy jest elementem orientacji marketingowej przedsiębiorstw, jednakże jego początków należy upatrywać w aktywności filantropijnej osób, które swym majątkiem chciały wspierać sport³⁵⁵. Jako pierwszy przykład sponsoringu sportowego podaje się wsparcie brytyjskiej drużyny krykieta podczas

³⁵¹ R. Welford, *Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia*, [w:] "Journal of Corporate Citizenship", Spring 2005, Issue 17, s. 33-52.

³⁵² D. Araźny, *Sponsoring sportowy – forma promocji przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketingowo o sporcie*, red. H. Mruk, P. Jardanowski, P. Matecki, K. Kropielnicki, Sport & Business Foundation, Poznań 2005, s. 85.

³⁵³ *Ibidem*, s. 83.

³⁵⁴ V. Girginov, I. Sandanski, *The politics of sport sponsorship. A policy network perspective*, [w:] "European Sport Management Quarterly", nr 3, IX 2004, s. 123-149.

³⁵⁵ J. Davies, K. Daellenbach, J.N. Ashill, *Value in a multiple perspective view of sports sponsorship*, [w:] "International Journal of Sport Management and Marketing", nr 3, 2008, s. 184-200.

jej wyprawy do Australii w 1851 roku przez firmę Spiers & Pond³⁵⁶. Jest to o tyle istotne, że koncepcja SOB miała swoje początki ponad wiek później – w czasach, gdy sponsoring sportowy stał się już powszechnie wykorzystywanym elementem prowadzenia działań marketingowych. Wynika z tego, że jeżeli sponsoring sportowy faktycznie stanowi składową programów CSR, to został do nich zaadaptowany, a nie przez nie opracowany. Z przedstawionego dotychczas przeglądu literatury nie wynika jednak, aby celem wykorzystania sponsoringu miało być pozytywne oddziaływanie na społeczeństwo. Pokazuje on raczej, że wsparcie sportu ma przynieść wymierne korzyści przedsiębiorstwu, co odbiega od istoty SOB. Należy się zatem zastanowić, czy możliwość uczestnictwa w wydarzeniach sportowych, które współcześnie nie mogą odbywać się bez wsparcia sponsorów, przynosi również korzyści jednostce i społeczeństwu.

Podstawowym produktem oferowanym przez podmioty sportowe jest widowisko sportowe, które opiera się na walce o jak najlepszy wynik. Rywalizacji tej towarzyszą silne (pozytywne lub negatywne) emocje, które sprawiają, że osoba uczestnicząca w widowisku sportowym jako widz – niezależnie czy ogląda je na żywo w miejscu, w którym jest ono rozgrywane, czy śledzi je za pośrednictwem telewizji – utożsamia się ze sportowcami, a przez to razem z nimi przeżywa radość ze zwycięstw i smutek z porażek. To widowiska sportowe pozwalają przyciągnąć na stadion, halę czy jakkolwiek inny obiekt sportowy kilkaset, kilka tysięcy, a nawet ponad sto tysięcy kibiców i nierzadko miliony widzów przed telewizorami. Jak pokazują badania przeprowadzone na zlecenie Profesjonalnej Ligi Piłki Siatkowej SA w lipcu 2012 roku na próbie ponad 4 tysięcy osób, sportem „bardzo interesuje się” 26,4% Polaków, a kolejne 47,4% „raczej się interesuje”³⁵⁷. To dzięki możliwości wspólnego przeżywania emocji ludzie organizują się w formalne bądź nieformalne kluby kibica, poznają osoby ze swoich okolic kibicujące tej samej drużynie oraz nawiązują relacje z miłośnikami danej dyscypliny sportu. Wydarzenia sportowe są tematem rozmów w różnych grupach społecznych, a o wynikach rozgrywek rozmawia się w pracy, w szkołach, powstaje wiele stron internetowych, a także forów, gdzie można wymieniać się poglądami i opiniami. Możliwość uczestnictwa w imprezach sportowych jest jedną z form spędzania wolnego czasu, daje możliwość zrelaksowania się i odpoczynku od rutynowej codzienności.

Wszystkie wymienione korzyści i możliwości nie zachodziłyby, gdyby nie przedsiębiorstwa, które decydują się na bycie sponsorami. Nie należy dopatrywać się niczego złego w tym, że dzięki sponsoringowi sportowemu firmy mogą realizować zarówno swoje cele marketingowe, jak i cele związane z SOB. Dlatego właśnie można przyjąć, że przedsiębiorstwa chcące uchodzić za przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne mogą w ramach zarządzania programami CSR zdecydować się na wykorzystywanie sponsoringu sportowego. Potwierdzeniem tego może być konkluzja zawarta w artykule E. Hope, poświęconym przedstawieniu argumentów

³⁵⁶ A. Sznajder, *Sponsoring, czyli jak promować firmę wspierając innych*, Business Press, Warszawa 1996, s. 31.

³⁵⁷ T. Redwan, *Profil kibica polskiej siatkówki*, [w:] „Polska Siatkówka”, nr 52, X 2012, s. 14-17.

przemawiających za tym, że działania przedsiębiorstw prowadzone w ramach PR stanowią wsparcie dla programów CSR. Otóż Autorka zauważa, że jeżeli przedsiębiorstwo postrzega się jako system i wykorzystuje w ramach swej działalności metody systemowe, PR oraz CSR stanowią w nim funkcje zarządzania, a cele obu działań powinny być ustalane na etapie budowania strategii. Wówczas metody PR należy wykorzystywać przy budowaniu programów CSR oraz przy ich realizacji³⁵⁸.

Dla rozważań związanych z przypisaniem sponsoringu sportowego do działań pozwalających na realizację SOB tak jednoznaczne przypisanie metod PR do programów CSR jest bardzo istotne, gdyż sponsoring jest najczęściej traktowany jako element składowy działań z zakresu PR³⁵⁹. Sam PR można roznieć jako „promocję wzajemnych kontaktów między osobą, firmą lub instytucją a innymi osobami, szczególnie grupami odbiorców lub ogółem społeczeństwa”³⁶⁰. Istnieje wiele podziałów elementów promocji w przedsiębiorstwie, które różnią się pod względem umieszczania sponsoringu w jednym z elementów promocji mix. W przypadku klasyfikacji instrumentów aktywizacji sprzedaży proponowanej przez L. Grabarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzoska sponsoring stanowi odrębny element obok takich, jak: reklama, sprzedaż osobista, promocja i PR³⁶¹. Natomiast W. Budzyński umiejscawia sponsoring wśród narzędzi PR, do którego zalicza jeszcze m.in.: publicity, tworzenie tożsamości przedsiębiorstwa, lobbying, zarządzanie sytuacjami kryzysowymi oraz redagowanie własnych wydawnictw³⁶². Niewyróżnianie sponsoringu jako oddzielnego elementu promocji przedsiębiorstw i przypisywanie go do narzędzi PR jest ujęciem, które zostało przyjęte w niniejszym artykule³⁶³.

Innym ciekawym spojrzeniem na CSR, wskazującym, że działalność przedsiębiorstw polegającą na przekazywaniu środków finansowych na różnego typu cele można zaliczyć do SOB, jest podejście przedstawione przez P. Zientarę³⁶⁴. Zaproponował on podział programów CSR na 4 rodzaje, którym przypisał następujące nazwy: „Dobre zarządzanie”, „Pożyczona szlachetność”, „Podstępnie szkodliwy CSR”, „Iluzoryczny CSR”. Poszczególne rodzaje CSR powstały przez zestawienie ze sobą dwóch rezultatów działań podejmowanych w ich ramach, a którymi są: dobrobyt społeczeństwa i zysk przedsiębiorstwa. Działania wpływające na zwiększenie dobrobytu społecznego i jednocześnie przyczyniające się do zwiększenia zysku przedsiębiorstwa określane są mianem „Dobre zarządzanie”. W tym rodzaju CSR kładzie się nacisk na uczciwe traktowanie klientów, kontrahentów oraz pracowników. Z kolei „Pożyczona szlachetność” to działania pozytywnie wpływające

³⁵⁸ E. Hope, *Spoleczna odpowiedzialność ...*, op. cit., s. 167-176.

³⁵⁹ Por.: A. Pabian, *Promocja – nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.

³⁶⁰ S. Black, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 11-15.

³⁶¹ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 53.

³⁶² W. Budzyński, *Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 11.

³⁶³ Por.: A. Knapik, *Składniki promocji mix oraz ich integracja*, [w:] *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, red. A. Pabian, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.

³⁶⁴ P. Zientara, *Czy rzeczywiście potrzebujemy CSR?*, [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności ...*, op. cit., red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, s. 227-235.

na społeczeństwo przy jednoczesnym pomniejszeniu zysku przedsiębiorstwa. W tej kategorii działań uwzględnia się działalność filantropijną, wspieranie akcji charytatywnych itd. Pozytywny wpływ na społeczeństwo posiada również (jak już wiadomo) sponsoring sportowy i wiąże się on ze zmniejszeniem zysku wykazywanego przez przedsiębiorstwo, gdyż trudno jest jednoznacznie wskazać, jaki wpływ ma sponsorowanie na przychody przedsiębiorstwa. Sponsoring sportowy wyczerpuje więc znamiona „Pożyczonej szlachetności” i wpisuje się do tego rodzaju CSR. Pozostałe 2 rodzaje CSR charakteryzują się zmniejszeniem dobrobytu społeczeństwa, czemu w przypadku „Podstępnie szkodliwego CSR” towarzyszy wzrost zysku przedsiębiorstwa, a w przypadku „Iluzorycznego CSR” – jego spadek. Przykładem „Podstępnie szkodliwego CSR” jest wykorzystywanie pracy mieszkańców krajów Trzeciego Świata, natomiast negatywne skutki społeczne oraz zmniejszenie zysku przedsiębiorstwa powodowane są narzuconymi normami ekologicznymi, które przedsiębiorstwa muszą spełniać. Wiąże się to z inwestycjami, na które źródła finansowych szuka się u klientów poprzez przenoszenie kosztów inwestycji na ceny sprzedawanych produktów³⁶⁵.

Teoria CSR wskazuje na możliwość wykorzystania sponsoringu sportowego do jej realizacji. To od osób zarządzających tego typu programami zależy, czy właśnie w ten sposób chcą kreować wizerunek przedsiębiorstwa jako społecznie odpowiedzialnego. Na 10 przedsiębiorstw, których programy CSR zostały przedstawione w 2007 roku w drugiej części książki wydanej pod redakcją P. Kulawczuka i A. Poszewieckiego, w pięciu przypadkach sponsoring sportowy został wskazany jako jedno z działań realizowanych w ramach CSR. Przedsiębiorstwami tymi są: Elektrociepłownie Wybrzeże, SeveNet Sp. z o.o., Suret, Sezup Clima Sp. z o.o, Polpak.

Charakterystyka zastosowanej metodyki

W ramach działań związanych z SOB niektóre przedsiębiorstwa wykorzystują sponsoring sportowy. Posiadając tego typu wiedzę, przeprowadzono badania wśród 17 klubów występujących w sezonie 2011/2012 w Plus Lidze i Plus Lidze Kobiet, których część odnosiła się do korzyści, jakich oczekują sponsorzy polskich klubów siatkarskich dzięki wykorzystaniu sponsoringu sportowego. Badania przeprowadzone zostały przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety rozesłanego za pośrednictwem spółki zarządzającej rozgrywkami w obu ligach. W ramach badań przeprowadzono również analizę programów SOB wybranych przedsiębiorstw, która odbyła się na podstawie treści zawartych na stronach internetowych tych firm.

Przedstawienie otrzymanych wyników

W pierwszym z pytań bezpośrednio odnoszących się do przedstawionej kwestii przedstawiciele badanych klubów proszeni byli o wymienienie znanych im korzyści, na które liczą ich sponsorzy. Odpowiedzi na to pytanie, zadane w formie otwartej, udzieliło 13 klubów. Łącznie respondenci wskazali na 20 różnych korzy-

³⁶⁵ P. Zientara, *Czy rzeczywiście ...*, op. cit., s. 227-235.

ści, wśród których, w przypadku trzech klubów, pojawiła się możliwość realizacji celów związanych z SOB. Należą do nich KS Pałac Bydgoszcz, PGE Skra Bełchatów oraz ZAKSA Kędzierzyn-Koźle. W drugim pytaniu, pozwalającym uzyskać informacje na temat znaczenia możliwości realizacji SOB za pomocą sponsoringu sportowego dla sponsorów klubów siatkarskich, badacze przedstawili 7 korzyści, na które mogą liczyć sponsorzy, a przedstawiciele badanych klubów zostali poproszeni o zaznaczenie, jak ważna dla ich sponsorów jest każda z przedstawionych korzyści. Pytanie to miało charakter zamknięty, a do oceny każdego z czynników wykorzystana została skala Likerta. Wśród wymienionych korzyści pojawiły się: transmisje meczów w telewizji, uzyskany ekwiwalent reklamowy, ilość kibiców na hali, ilość kibiców przed telewizorami, wizerunek klubu, profesjonalna realizacja umowy oraz możliwość realizacji SOB. Spośród wszystkich przedstawionych korzyści, możliwość realizacji celów SOB okazała się najmniej ważna dla sponsorów polskich klubów siatkarskich, ale należy zaznaczyć, że średnia ocen uzyskanych przez nią pozwala powiedzieć, że jest ona bliżej korzyści ważnej niż nieważnej.

Przedstawione wyniki badań oparte były na odpowiedziach przedstawicieli tych klubów, które sponsorowane są przez wiele przedsiębiorstw z różnych branż. Nie wszystkie te przedsiębiorstwa wykorzystują programy CSR w swojej działalności, a te, które się na jego wykorzystanie zdecydowały, mogą kłaść różny nacisk na sponsoring jako element swoich programów społecznej odpowiedzialności. W celu sprawdzenia, czy sponsoring sportowy traktowany jest przez przedsiębiorstwa zaangażowane we wspieranie polskiej siatkówki jako element składowy zarządzania działaniami związanymi z SOB, wybrano 5 marek w celu zapoznania się z ich strategią prowadzenia tego typu działań. Do grona wybranych marek należą: Trefl, Polska Grupa Energetyczna (PGE), Tauron, Aluprof oraz Orlen. O wszystkich wymienionych markach było wiadomo, że prowadzą one działania w zakresie SOB i dzięki treściom zawartym na ich stronach internetowych możliwe było sprawdzenie, jakie miejsce w tych działaniach zajmuje sponsoring sportowy. Poniżej przedstawione są krótkie informacje dotyczące działań z zakresu SOB wybranych firm:

- Trefl SA – sponsor klubu Atom Trefl Sopot (ORLEN Liga); działalność prowadzona przez Trefl w zakresie SOB podzielona jest na 4 kategorie: bezpieczeństwo zabawek, dbałość o środowisko, pomoc potrzebującym oraz sponsoring sportowy. Grupa kapitałowa dąży do tego, aby realizacja poszczególnych działań miała charakter długoterminowy, wpisując się w ten sposób do jej strategii. W ramach działań związanych ze sponsoringiem sportowym wymienione są następujące inicjatywy: wsparcie Fundacji Rozwoju Edukacji Trefl, propagującej zdrowy tryb życia wśród dzieci i młodzieży, w tym wsparcie juniorskiej drużyny Trefl Sopot oraz zaangażowanie w funkcjonowanie szkół sportowych na poziomie gimnazjum i szkół średnich³⁶⁶.
- PGE – sponsor tytularny PGE Skry Bełchatów (PLUS Liga) oraz sponsor Atomu Trefl Sopot (ORLEN Liga); PGE dzieli działania związane z odpowiedzial-

³⁶⁶ Trefl SA, Grupa Trefl, *CSR – społeczna odpowiedzialność biznesu*, dostęp: <http://trefl.com/serwis-korporacyjny/grupa-trefl/csr-spoeczna-odpowiedzialnosc-biznesu/> (odczyt: 01.03.2013).

nością biznesu na następujące 4 kategorie: sponsoring sportu, sponsoring kultury, CSR (działalność na rzecz społeczeństwa, środowiska i pracowników) oraz prowadzenie Fundacji PGE „Energia z serca”. W ramach działań z zakresu sponsoringu sportowego PGE wspiera, oprócz dwóch klubów już wymienionych, również po jednym klubie z następujących dyscyplin: piłka nożna, piłka ręczna, żużel oraz koszykówka. Każda ze wspieranych drużyn występuje w najwyższej klasie rozgrywkowej swojej dyscypliny. Dodatkowo wsparcie od PGE otrzymują również sportowcy indywidualni, a wśród nich m.in. Paweł Wojciechowski czy Anna Rogowska. Marka PGE pojawia się również w nazwie stadionu piłkarskiego w Gdańsku, na którym odbywały się mecze Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej 2012. Sponsoring sportowy opisywanej grupy przejawia się również w corocznym wspieraniu imprezy biegowej Bieg Piastów oraz innych wydarzeń sportowych wspieranych okazjonalnie³⁶⁷.

- Tauron – sponsor tytularny klubu Tauron MKS Dąbrowa Górnicza (ORLEN Liga); w działalności związanej z odpowiedzialnością biznesu Tauron wyróżnia kierunki wiodące oraz kierunki wspierające. Wśród kierunków wiodących wymieniane są 2 elementy: zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego oraz zorientowanie na klienta, w tym obsługa i edukacja energetyczna. Działaniami wchodzącymi w skład kierunków wspierających są: zaangażowanie pracowników w rozwój organizacji, ochrona środowiska oraz zarządzanie wpływem ekonomiczno-społecznym. W ostatnim z wymienionych działań pojawiają się elementy takie, jak: zaangażowanie kluczowych interesariuszy, transparentne działania prospołeczne czy współpraca z ośrodkami akademickimi³⁶⁸.
- Aluprof – sponsor tytularny klubu BKS Aluprof Bielsko-Biała (ORLEN Liga); Jako elementy działań podejmowanych w ramach SOB Aluprof wymienia prowadzenie fundacji oraz sponsoring. Dzięki wspieraniu działań fundacji, pomoc kierowana jest do domów dziecka zlokalizowanych na Podbeskidziu. Działalność sponsoringowa motywowana jest natomiast chęcią dążenia do edukacji i wychowywania społeczności poprzez sport³⁶⁹.
- Orlen – sponsor tytularny żeńskiej zawodowej ligi siatkówki; Orlen swoje działania w ramach odpowiedzialnego biznesu prowadzi na wielu płaszczyznach, a ich rezultaty przedstawia w rocznych raportach poświęconych wyłącznie tej sferze działalności przedsiębiorstwa. Z raportu za 2011 rok wynika, że podejmowane działania dotyczyły otoczenia rynkowego, środowiska, miejsc pracy oraz społeczeństwa. Działania na rzecz sportu zakwalifikowane zostały do działań na rzecz społeczeństwa, do których zaliczono również: działania na rzecz kultury i edukacji oraz rozwoju społeczności lokalnych, prowadzenie fundacji, wspieranie akcji charytatywnych oraz prowadzenie programu zorientowanego na bezpieczeństwo na drogach. Ze wspomnianego raportu wynika również, że w 2011 roku, w ramach wsparcia sportu, Orlen finansował budowę hali w Płoc-

³⁶⁷ GK PGE, *Sponsoring sportu*, dostęp: <http://www.gkpge.pl/sponsoring-sportu> (odczyt: 01.03.2013).

³⁶⁸ TAURON Polska Energia, *TAURON dla otoczenia*, dostęp: <http://www.tauron-pe.pl/tauron/TAURON-dla-otoczenia/Strony/csr.aspx> (odczyt: 01.03.2013).

³⁶⁹ Aluprof SA, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, dostęp: <http://www.aluprof.eu/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu> (odczyt: 01.03.2013).

ku i klub piłki ręcznej Orlen Wisła Płock, jak również stworzył lekkoatletyczną Grupę Sportową Orlen oraz Orlen Team i Verva Racing Team (oba zespoły występowały w sportach motorowych).

Interpretacja rezultatów badań

Przedstawione wyniki badań ankietowych pokazują, że występują sponsorzy klubów siatkarskich, dla których ważnym aspektem sponsorowania jest możliwość realizacji celów z zakresu CSR. Dodatkowo przedstawiciele wszystkich klubów siatkarskich uznali za dość ważną korzyść dla ich sponsorów możliwość realizacji celów z zakresu CSR dzięki sponsoringowi sportowemu. Z treści przedstawionych na stronach internetowych wybranych marek wynika, że – za wyjątkiem Tauronu, który, pisząc o działaniach prospołecznych, nie wymienia szczegółowych inicjatyw – przedstawieni sponsorzy wspierający polską siatkówkę i równocześnie prowadzący działania w zakresie CSR jednoznacznie wskazują na sponsoring sportowy jako na element zarządzania tego typu działaniami. Wśród nich Trefl, opisując swoje wsparcie dla sportu, jako jedyny wymienia wyłącznie inicjatywy skierowane w stronę sportu młodzieżowego, nie wspominając o wsparciu udzielanemu sportowi zawodowemu.

Podsumowanie

Sponsoring sportowy może być wykorzystywany w ramach zarządzania CSR i przypisywany jest do grupy działań prospołecznych, zwiększających dobrobyt społeczeństwa oraz pozwalających na rozwój lokalnych społeczności. Oczywiście samo wykorzystywanie sponsoringu sportowego przez przedsiębiorstwo nie wystarczy, aby można określić je jako przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie, ponieważ powinny być one uzupełnione o działania na rzecz pracowników i/lub środowiska. Innym wnioskiem płynącym z przedstawionych rozważań jest informacja, że wykorzystanie sponsoringu sportowego nie musi się wiązać z prowadzeniem polityki biznesu społecznie odpowiedzialnego, a przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie nie muszą wykorzystywać sponsoringu. W następnej kolejności należałoby poznać, jakie cele w zakresie CSR realizują przedsiębiorstwa dzięki sponsoringowi sportowemu i jaka jest efektywność tego typu podejmowanych działań.

Literatura

1. Aluprof SA, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, dostęp: <http://www.aluprof.eu/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu> (odczyt: 01.03.2013).
2. Arażny D., *Sponsoring sportowy – forma promocji przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketingowo o sporcie*, red. H. Mruk, P. Jardanowski, P. Matecki, K. Kropielnicki, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.
3. Black S., *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Breitbarth T., Harris P., *The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model*, [w:] "European Sport Management Quarterly", VI 2008, nr 2.
5. Budzyński W., *Public Relations – zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1999.

6. Davies J., Daellenbach K., Ashill J.N., *Value in a multiple perspective view of sports sponsorship*, [w:] "International Journal of Sport Management and Marketing", nr 3, 2008.
7. Girginov V., Sandanski I., *The politics of sport sponsorship. A policy network perspective*, [w:] "European Sport Management Quarterly", nr 3, IX 2004.
8. GK PGE, *Sponsoring sportu*, dostęp: <http://www.gkpge.pl/sponsoring-sportu> (odczyt: 01.03.2013).
9. Herbuś A., Ślusarczyk B., *The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management*, [w:] "Polish Journal of Management Studies", Vol. 6, 2012.
10. Hope E., *Spoleczna odpowiedzialność firm – narzędzie public relations, czy coś więcej?*, [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.
11. Knapik A., *Składniki promocji mix oraz ich integracja*, [w:] *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, red. A. Pabian, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
12. Leonard D., McAdam R., *Corporate Social Responsibility Quality Progress*, October 2003.
13. Pabian A., *Promocja – nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
14. PKN Orlen, *O firmie*, dostęp: <http://www.ornlen.pl/PL/OFirmie/Strony/default.aspx> (odczyt: 01.03.2013).
15. Redwan T., *Profil kibica polskiej siatkówki*, [w:] „Polska Siatkówka”, nr 52, X 2012, s 14-17.
16. Sznajder A., *Sponsoring, czyli jak promować firmę wspierając innych*, Business Press, Warszawa 1996.
17. TAURON Polska Energia, *TAURON dla otoczenia*, dostęp: <http://www.tauron-pe.pl/tauron/TAURON-dla-otoczenia/Strony/csr.aspx> (odczyt: 01.03.2013).
18. Trefl SA, Grupa Trefl, *CSR – społeczna odpowiedzialność biznesu*, dostęp: <http://trefl.com/serwis-korporacyjny/grupa-trefl/csr-spoeczna-odpowiedzialnosc-biznesu/> (odczyt: 01.03.2013).
19. Welford R., *Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia*, [w:] "Journal of Corporate Citizenship", Spring 2005, Issue 17.
20. Wiktor J.W., *Promocja – system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
21. Zientara P., *Czy rzeczywiście potrzebujemy CSR?*, [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.

SPORT SPONSORING AS AN ELEMENT OF SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY MANAGEMENT

Abstract: Corporate social responsibility (CSR) has become, in case of many companies, an indispensable element of running businesses. Literature surveys show that meeting goals placed before socially responsible companies may be realized in many different ways. One of the possibilities is to use sport sponsorship, which, along with charity, is included in companies' PR. Furthermore, there has been presented results of surveys, which show how important for companies sponsoring Polish volleyball clubs is the possibility to meet the CSR targets by supporting sport. Additionally, in order to acknowledge the significance of sport sponsorship in companies' strategies, there has been characterized CSR programmes of 5 selected sponsors which are engaged in Polish volleyball.

Keywords: CSR, sport sponsorship, volleyball

WARTOŚĆ DLA KLIENTA JAKO SKUTECZNE NARZĘDZIE MARKETINGU

Izabela Leszczyna

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na globalnym rynku jest coraz trudniejsze i coraz bardziej skomplikowane, szczególnie ze względu na liczną konkurencję oraz szeroki zasięg wymiany handlowej. W obecnych warunkach stosowane dotąd operacje marketingowe nie są już odpowiednio efektywne i wydajne. Transformacje mające miejsce w otoczeniu wymagają od podmiotów poprawy i szybkiego dopasowania się do oczekiwań klientów. Dlatego też nie tyle wystąpienie wymiany, ile kreowanie stałej relacji z klientem stanowi fundament postępowania rynkowego podmiotu. Stosunki te powinny polegać na obustronnej ufności, oddaniu, wiarygodności, a nawet na przyjaźni organizacji z klientami³⁷⁰. Przedsiębiorstwa nie powinny zapominać, że osiągnięcie czołowej pozycji na rynku możliwe jest poprzez ciągłe śledzenie potrzeb klienta, elastyczność w funkcjonowaniu oraz dostępność towaru/usługi³⁷¹.

Głównym celem artykułu jest ukazanie znaczenia zarządzania wartością klienta dla osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Wartość konsumencka – wartość dla klienta

Istotą sprawnego marketingu jest zaoferowanie odbiorcom wyjątkowej wartości, przez co przedsiębiorstwo ma możliwość pozyskania stałych klientów. Autorzy, tacy jak K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, twierdzą, że **wartość konsumencka – wartość dla klienta** (*customer value*) to unikatowe połączenie zalet otrzymywanych przez konkretnych klientów, dotyczących: jakości, ceny, wygody, terminowej dostawy, jak również usługi w czasie przed i po sprzedaży³⁷². Celem marketingu bazującego na poglądzie wartości jest głównie wskazanie wymagań i pragnień klientów, odszukanie determinant oddziałujących na konsumentów, zbudowanie wartości, aby wygenerować rzeczywistą wartość dla klienta oraz doskonalić posiadane już dobra/usługi, by zachęcić klienta do ponow-

³⁷⁰ K. Śliwińska, *Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 11.

³⁷¹ J. Nowakowska-Grunt, *Przepływy informacyjne w strategiach ECR i EFR w łańcuchach dystrybucji żywności*, [w:] *Informatyka w zarządzaniu logistyką*, red. nauk. J. Grabara, Wydawnictwo PTI, Katowice 2006, s. 61.

³⁷² J. Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 75.

nego skorzystania z produktów przedsiębiorstwa³⁷³. Pojęcie wartości jest kluczowe i stosowane w marketingu przez prawie dwadzieścia lat oraz uważane za fundament rynku biznesowego zarządzania³⁷⁴. Koniecznym jest, aby przedsiębiorstwo zdecydowało, co chce zaoferować konkretnym klientom, czyli jak chce się wyróżnić wśród pozostałych firm na rynku i jaką pozycję na nim osiągnąć. Propozycja wartości marki to szereg zalet oraz wartości, które przedsiębiorstwo gwarantuje dać nabywcom, aby spełnić ich wymagania³⁷⁵. Zarządzanie wartością klienta jest kluczowym elementem obecnego marketingu. Do tej pory stosowane ono było głównie przez duże podmioty gospodarcze, posiadające znaczne zasoby oraz właściwe zdolności umożliwiające zastosować je do zbierania i wykorzystywania wiedzy o nabywcach³⁷⁶. Na chwilę obecną wykorzystywane jest ono przez różne przedsiębiorstwa na rynku.

Organizacje, analizując wartość dla klienta, powinny poszukiwać rozwiązań w zakresie³⁷⁷:

- najważniejszych czynników zakupu, które są cenione przez nabywców podczas wyboru pomiędzy ich przedsiębiorstwem a konkurentami,
- procentowego udziału każdego z elementów wartości dla klienta,
- postrzegania przez klienta działalności firmy na tle innych firm dla każdego z głównych składników zakupu.

Działalność podmiotów ukierunkowana jest na kreowanie niepowtarzalnych więzi ze swoimi odbiorcami i angażowanie ich w budowanie wartości, którą wysyłają na rynek. Przy czym, o ile analiza stopnia zadowolenia klienta skupia się na zagadnieniu satysfakcji obecnego nabywcy, to analiza wartości dla konsumenta ma na celu podniesienie pozycji podmiotu na rynku, aby pozyskać i zatrzymać konkretnych odbiorców³⁷⁸. Tabela 1 przedstawia przeciwstawienie wartości dla klientów i ich zadowolenia.

Tabela 1. Przeciwstawienie wartości dla klientów i ich zadowolenia

	Zadowolenie klientów	Wartość dla klienta
Kogo pytamy	Naszych klientów, ostatecznych użytkowników	Naszych klientów oraz klientów konkurencji, ostatecznych użytkowników i podejmujących decyzje
Prosimy o	Ocenę naszego działania	Ocenę nas i naszych kluczowych konkurentów
Perspektywa respondentów	Doświadczalna – czy jestem zadowolony, spojrzenie wstecz	Postrzeganie różnic, którego dostawcę wybiorę, stan obecny i spojrzenie w przyszłość

³⁷³ I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 36.

³⁷⁴ T. Ritter, A. Walter, *More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value*, [w:] „Industrial Marketing Management”, 41/2012, s. 136.

³⁷⁵ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 42.

³⁷⁶ T. Dąbrowski, *Zarządzanie wartością klienta na rynku instytucjonalnym. Koncepcja i bariery jej stosowania w sektorze MSP*, [w:] „Marketing i Rynek”, 2013, nr 1, s. 2.

³⁷⁷ J. Otto, *Marketing relacji ...*, op. cit., s. 80.

³⁷⁸ I. Grzanka, *Kapitał społeczny ...*, op. cit., s. 36.

Kto podejmuje działanie	Obsługa klienta	Konkurencyjna strategia marketingowa
Rodzaj działania	Taktyczne, ciągłe ulepszanie, obsługa klienta, naprawa błędów i defektów	Strategiczne, objaśnić i zmienić ofertę wartości dla klienta, stworzyć odróżniającą się, lepszą ofertę
Zmiany danych	Statyczne, odzwierciedlają głównie naszą inicjatywę	Dynamiczne, odzwierciedlają wszystkie inicjatywy konkurencji

Źródło: J. Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 78

Z tabeli 1 wynika, że zadowolenie odbiorcy skupia się na kwestii usatysfakcjonowania klientów dokonujących zakupu dobra bądź usługi przedsiębiorstwa. Natomiast idea wartości dla odbiorcy skupia się na fakcie, w jaki sposób klienci dokonują wyboru oferty pomiędzy wieloma podmiotami gospodarczymi.

Zarządzanie wartością klienta

„W miarę przeobrażania rynków, przedsiębiorstwa stanęły przed wyzwaniem, jak utrzymać swych klientów”³⁷⁹. Dlatego też ważnym aspektem jest rola wartości dla klienta, lub ekonomiczna wartość relacji z klientem na rzecz firmy. Z ostatnich danych Forrestera wynika, że ponad 73% dużych przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych wprowadziło lub planuje wdrożenie programów zarządzania klientami. Firmy stale poszukują nowatorskich sposobów uzyskania nowych klientów i poprawy swej wydajności. Zarządzanie wartością klienta może poprawić wyniki firmy ponieważ³⁸⁰:

1. Zwiększa przewagę konkurencyjną.
2. Prowadzi do bardziej odpowiedzialnego marketingu.

Marketingowe spojrzenie na wartość koncentruje się zarówno na konsumencie, jak i na podmiocie gospodarczym, tzn. zalety współpracy dla przedsiębiorstwa są efektem zaoferowania i dostawy niepowtarzalnej i wyjątkowej wartości dla konsumenta³⁸¹. Niezwykle ważny dla klientów, oprócz posiadania upragnionego produktu, jest odpowiedni kontakt z przedsiębiorstwem przy pomocy wysoce wyspecjalizowanych menadżerów. To dzięki ich działaniom możliwy jest wzrost potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa oraz uzyskanie sukcesu na rynku³⁸². Zarządzanie wartością klienta (CVM) kładzie większy nacisk na klienta, ponieważ wymaga podejścia zorientowanego na niego. Ponadto CVM zapewnia firmom roz-

³⁷⁹ S. Brzeziński, *Strategiczne problemy funkcjonowania przedsiębiorstw gazowniczych i naftowych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 65.

³⁸⁰ P. Verhoef, K. Lemon, *Successful customer value management: Key lessons and emerging trends*, [w:] „European Management Journal”, 31/2013, s. 1-2.

³⁸¹ I. Grzanka, *Kapitał społeczny ...*, op. cit., s. 36.

³⁸² A. Wójcik-Mazur, *Przedsiębiorczość menedżerów w rozwoju operatora logistycznego*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych*, Monografia, red. nauk. Z. Ostraszewska, A. Wójcik-Mazur, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 153.

ległą wiedzę o klientach. Przedsiębiorstwa zorientowane na klienta mają zwykle lepsze wyniki niż przedsiębiorstwa, które takiej polityki nie posiadają. CVM prowadzi do bardziej analitycznego i opartego na faktach podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Dzięki zarządzaniu wartością klienta marketing staje się bardziej odpowiedzialny, co powoduje mniejsze wydatki z nim związane³⁸³.

Należy pamiętać, że nabywcy określają wymagania, wartość i poziom satysfakcji, analizują aktualne oferty i na tej podstawie dokonają zakupu. Zadowolony odbiorca częściej dokona ponownego zakupu towaru/usługi i przekaże swe usatysfakcjonowanie kolejnym potencjalnym nabywcom. Z kolei niezadowolony odbiorca skoncentruje swe zaciekawienie na dobrach czy usługach pozostałych firm na rynku oraz dodatkowo będzie przekazywał swe niezadowolenie. Wartość dla klienta i jego satysfakcja są najważniejszymi czynnikami w zarządzaniu i tworzeniu trwałych relacji z odbiorcami³⁸⁴. Projektowanie wartości odpowiadającej oczekiwaniom klientów umożliwia uzyskanie przewagi na rynku. Klienci mogą szukać wartości poprzez: doskonałą wydajność produktu, ścisłe relacje klienta z firmą oraz współtworzenie wartości przez tworzenie dobra³⁸⁵. Dlatego ważnym zadaniem zarządzania relacjami z odbiorcami jest powstanie wysokiego **kapitału klientów** (*customer equity*), przez który rozumie się łączną sumę długoterminowych wartości wszystkich aktualnych i przyszłych odbiorców konkretnego przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że im odbiorcy przedsiębiorstwa przynoszący zyski są bardziej lojalni, tym wzrasta wartość kapitału klientów³⁸⁶. Dostarczenie klientowi produktu o wartości spełniającej jego oczekiwania wywołuje jego zadowolenie, które połączone z satysfakcją może przeobrazić się w lojalność nabywcy³⁸⁷. Tworzenie wartości dla klienta może odbywać się poprzez zaoferowanie klientowi programu lojalnościowego.

Programy lojalnościowe jako element zarządzania wartością klienta

Charakterystycznym, wieloskładnikowym narzędziem marketingowym wspomagającym tworzenie stałych relacji z konsumentem jest **program lojalnościowy** (kontynuacyjny). Jego koncepcja pochodząca z promocji sprzedaży, z uwagi na analogiczny wpływ na klientów (impuls w formie dodatkowej wartości), ma za zadanie pobudzać chęć klientów do zrealizowania zakupów. Program lojalnościowy jest jednak bardziej nowoczesnym narzędziem wpływu na odbiorców, jego wyznacznikiem jest długoterminowość oraz traktowanie w kategoriach inwestycji wpisujących się w osiąganie wyróżnionych celów przedsiębiorstwa³⁸⁸. Poprzez zaoferowanie klientowi programu lojalnościowego wzrasta lojalność nabywcy

³⁸³ P. Verhoef, K. Lemon, *Successful customer ...*, op. cit., s. 2-3.

³⁸⁴ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing ...*, op. cit., s. 39.

³⁸⁵ A. O'Cass, L. Viet Ngo, *Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities*, [w:] "Industrial Marketing Management", 41/2012, s. 126.

³⁸⁶ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing ...*, op. cit., s. 59.

³⁸⁷ L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, *Satysfakcja klienta – strategia, pomiar, zarządzanie. Koncepcja wewnętrznego urynkowienia współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 160.

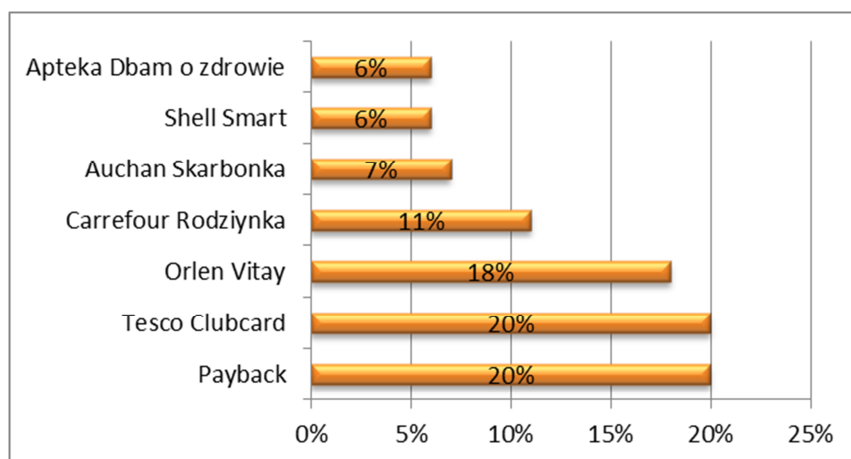
³⁸⁸ K. Śliwińska, *Kształtowanie lojalności ...*, op. cit., s. 20.

wobec przedsiębiorstwa. **Lojalność odbiorcy** pojmowana jest jako odczucie przyzwyczajenia do konkretnego przedsiębiorstwa, a dokładniej – oferowanych przez niego dóbr i usług czy nawet kadry pracowniczej. Lojalność odbiorcy wyrażona jest realizowaniem ponownych zakupów u danego dostawcy, przy czym nie są brane pod uwagę inne źródła zakupu w czasie wystąpienia potrzeby skorzystania z oferty firmy. Stanowi to zatem stan wysoce korzystnego podejścia klienta do zakupu u dostawcy i ma miejsce, gdy organizacja zaspokaja lub przewyższa złożone wcześniej obietnice³⁸⁹.

Skutki programów lojalnościowych należy analizować w wielu aspektach³⁹⁰:

- kreowania rzeczywistej lojalności zawierającej głównie wzrost zaangażowania nabywców w stosunki z przedsiębiorstwem oraz ich tendencji do poleceń,
- porównania nakładów obsługi klienta z marżą uzyskiwaną przez podmiot,
- zmiany zachowań nabywczych (zakres, zasięg i częstotliwości zakupów),
- doskonalenia i rozwoju, które są dla przedsiębiorstwa ważnym, lecz trudnym do uzyskania wynikiem programu lojalnościowego, ponieważ koniecznym jest opracowanie zbioru wiedzy i właściwych procesów do dostarczania mu danych o odbiorcach.

Przykłady oferowanych programów lojalnościowych na polskim rynku prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Udział w programie lojalnościowym

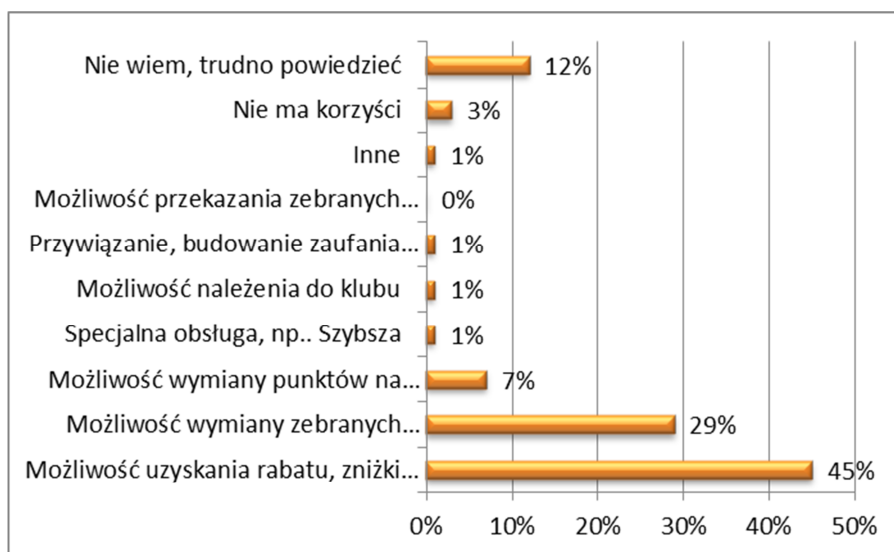
Źródło: *Popularne, ale mało rozpoznawalne*, [w:] „Loyalty Business Overview 2012”, Pallad Media, s. 28

Z rysunku 1 wynika, że programy lojalnościowe cieszą się popularnością w wielu branżach (spożywcza czy farmaceutyczna). Najbardziej popularnymi programami lojalnościowym są Payback oraz Tesco Clubcard, co potwierdza 20%

³⁸⁹ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 117.

³⁹⁰ K. Śliwińska, *Kształtowanie lojalności ...*, op. cit., s. 21.

badanych. Największe korzyści z przystąpienia do programu lojalnościowego prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Największe korzyści z przystąpienia do programu lojalnościowego

Źródło: *Popularne, ale mało rozpoznawalne*, [w:] „Loyalty Business Overview 2012”, Pallad Media, s. 28

Największą korzyścią z przystąpienia do programu lojalnościowego jest możliwość uzyskania rabatu, zniżki na zakup produktów lub usług (45% badanych). Na kolejnym miejscu respondenci wyróżnili możliwość wymiany zebranych punktów na nagrody (29%). Idea marketingu relacji dotyczy tworzenia długoterminowych relacji z odbiorcami na bazie zaufania, lojalności, wzajemnego porozumienia, opinii kluczowych nabywców, zrozumienia głosu odbiorców (*voice of customer*), po to, aby spełnić ich pragnienia i wymagania konkretnym dobrem³⁹¹. W czasach zintensyfikowanej konkurencji stworzenie długotrwałych korzystnych związków z odbiorcami zachodzi tylko i wyłącznie przez ich całkowite usatysfakcjonowanie (*customer satisfaction*)³⁹². Dlatego tak ważną kwestią jest zintegrowana **komunikacja marketingowa**, definiowana jako „strategiczny wybór elementów marketingowej komunikacji, które będą skutecznie i ekonomicznie wpływać na transakcje między organizacją a jej obecnymi oraz potencjalnymi klientami i konsumentami”³⁹³. W celu usatysfakcjonowania klienta przedsiębiorstwa obecnie działające na

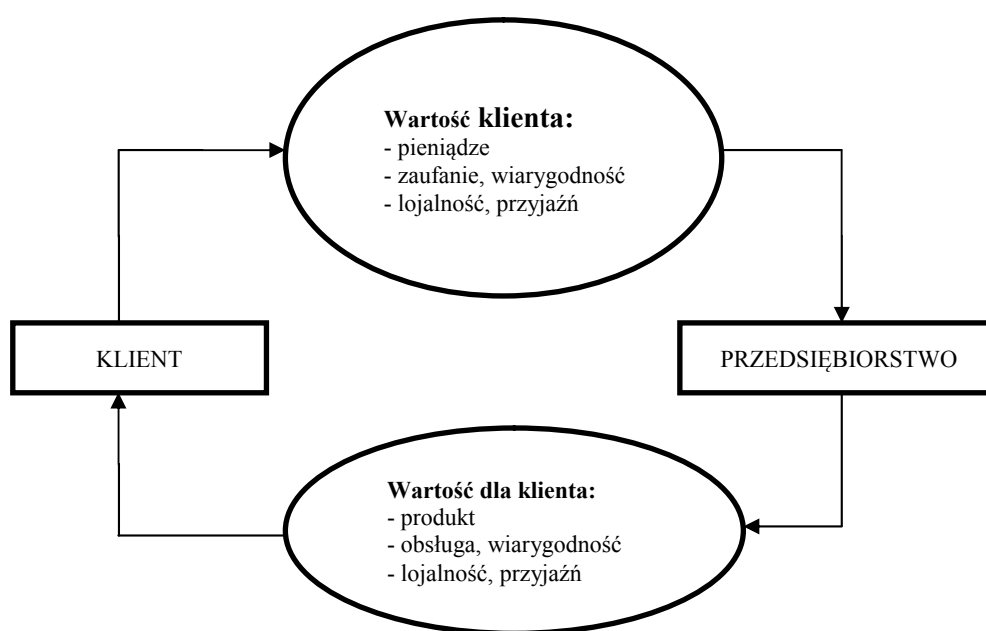
³⁹¹ I. Rutkowski, *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa 2011, s. 34.

³⁹² J. Otto, *Marketing relacji ...*, op. cit., s. 73.

³⁹³ A. Pabian, *Problemy integracji narzędzi oraz działań promocyjnych w globalnym biznesie*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Monografia, red. nauk. A. Pabian, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 165.

rynku muszą zarządzać całym zbiorem wartości w sposób ukierunkowany na odbiorcę. W skutek czego, zadowolony konsument buduje silniejszy związek z przedsiębiorstwem, prowadzący do stałego utrwalenia relacji. Dla przedsiębiorstwa oznacza to do możliwość zapewnienia stałych zysków, ale tylko pod warunkiem, że relacje te bazują na wiarygodności, obustronnym zaufaniu oraz lojalności, co podyktowane jest głównie stopniem zadowolenia odbiorcy po dokonaniu zakupu i podczas wykorzystywania dobra. To z kolei wiąże się z zaofiarowaniem odbiorcy wyjątkowej wartości, m.in. poprzez permanentne dopasowywanie podaży do pojedynczych wymagań klienta, co jest warunkiem efektywnego marketingu³⁹⁴.

Podmioty oferują nabywcom różne wartości w formie między innymi towarów, wydarzeń, usług, praktyk, umiejętności kadry pracowniczej, informacji, opinii, koncepcji i możliwości szybkiej odpowiedzi na pytania klientów. Ponadto odbiorcy tworzą wartości dla podmiotu poprzez dostarczenie niezbędnych informacji, innowacyjnych pomysłów oraz polecają firmy³⁹⁵. Wymianę wartości pomiędzy odbiorcami a przedsiębiorstwami przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Wymiana wartości między klientem a przedsiębiorstwem

Źródło: I. Rutkowski, *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa 2011, s. 38

Niezwykle ważnym czynnikiem w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa jest jego dochodowość. To właśnie poprzez sprzedaż przedsiębiorstwo ma możliwość poprawy swej sytuacji ekonomicznej. Nie byłaby ona możliwa bez odpo-

³⁹⁴ I. Grzanka, *Kapitał społeczny ...*, op. cit., s. 17.

³⁹⁵ T. Dąbrowski, *Zarządzanie wartościami ...*, op. cit., s. 2.

wiedniej ilości klientów. Do możliwości wzrostu zysków przedsiębiorstwa można zaliczyć³⁹⁶:

- pozyskanie nowych odbiorców,
- nakłonienie klientów, aby częściej dokonywali zakupu w docelowym przedsiębiorstwie,
- ulepszenie asortymentu,
- wprowadzenie nowoczesnego asortymentu,
- zminimalizowanie kosztów,
- zmotywowanie kadry do wzrostu sprzedaży,
- powiększenie obszaru rynku,
- lepsze zarządzanie procesami logistycznymi.

Podsumowanie

Tematyka tworzenia wartości w relacjach biznesowych stanowi ważne zagadnienie naukowców i menadżerów w zakresie nie tylko zarządzania. Proces tworzenia wartości przez przedsiębiorstwa jest kluczowy w uzyskaniu przez nie długoterminowego sukcesu oraz źródła przewagi konkurencyjnej³⁹⁷. Przedsiębiorstwa dążą zatem do zwiększenia swojej pozycji na rynku przez oferowanie klientowi nowych wartości i tworzenie z nimi relacji w długim okresie³⁹⁸.

Biorąc pod uwagę ujęcie marketingu relacyjnego, ważne dla podmiotu jest zatrzymanie klienta i zdobycie jego lojalności. Do przyczyn rezygnacji klientów z oferty przedsiębiorstwa można zaliczyć: jego bierność, brak zainteresowania oczekiwaniami konsumentów, niedoskonałe kontakty między firmą a klientami³⁹⁹. Obecna idea marketingowa bazuje na nieustannym szukaniu i budowaniu nowej, ulepszonej wartości z finalnym klientem i współdzieleniu się możliwościami w zakresie kooperacji, obejmującej pełny okres aktywności nabywcy konsumenta, której podstawą jest uchwycenie znaczenia stałej kooperacji pomiędzy dostawcą a określonymi klientami i zarządzaniu nią w celu wytworzenia wspólnej wartości. Z kolei mechanizm pozwalający na efektywną kooperację generowany jest przez obustronne relacje i dostosowanie struktur organizacyjnych współpracujących ze sobą przedsiębiorstw⁴⁰⁰. Organizacja, która zamierza sprawnie działać i generować zyski, powinna patrzeć na swoją ofertę przez pryzmat klientów. Musi ona przeprowadzać regularną ocenę swoich produktów i usług oraz ulepszać ją poprzez uzupełnianie ważnych dla klienta parametrów lub też redukcję cech niewłaściwych lub nieistotnych⁴⁰¹.

³⁹⁶ R. Kaden, *Badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2008, s. 28.

³⁹⁷ A. Haas, I. Snehota, D. Corsaro, *Creating value in business relationships: The role of sales*, [w:] „Industrial Marketing Management”, 41/2012, s. 94-105.

³⁹⁸ A. Mesjasz-Lech, *Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 41.

³⁹⁹ A. Lotko, *Jakość informacji dostarczanych przez centra kontaktu z klientem*, [w:] „Marketing i Rynek”, 2012, nr 1, s. 30.

⁴⁰⁰ I. Grzanka, *Kapitał społeczny ...*, op. cit., s. 17.

⁴⁰¹ L. Rudnicki, *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2012, s. 169.

Coraz ważniejszego znaczenia nabiera dostarczanie do klientów najwyższej wartości podstawowego produktu oraz jego wydajność. Firmy mogą próbować zwiększyć wartość klienta i przewagę konkurencyjną dzięki przewadze w marketingu i/lub innowacyjnych produktach, ale brak zrozumienia i kontroli tych obszarów może spowodować ich pogorszenie, co z kolei osłabi zdolność do tworzenia najwyższej wartości nad konkurencją. Zdolności innowacyjne produktu stanowią możliwość opracowania nowych rozwiązań w celu zaspokojenia potrzeb obecnych i przyszłych klientów⁴⁰².

Działania marketingowe realizowane przez przedsiębiorstwa mogą mieć duże znaczenie w maksymalizacji efektywności funkcjonowania podmiotu. Dzięki odpowiednio określonym celom marketingowym firma ma możliwość w pełni zrealizować pragnienia nabywców, zwiększając tym samym zyski przedsiębiorstwa⁴⁰³. Przedsiębiorstwa chcące posiadać wysoką pozycję konkurencyjną, jak również zwiększać liczbę swych klientów, muszą ciągle podnosić standardy świadczonych dóbr i usług. Nie wystarczy już zaoferować klientowi podstawowy produkt bądź usługę, należy dać mu coś więcej – dzięki temu przedsiębiorstwo zyska lojalnego klienta i jego referencje.

Literatura

1. Armstrong G., Kotler P., Marketing. Wprowadzenie, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
2. Brzeziński S., Strategiczne problemy funkcjonowania przedsiębiorstw gazowniczych i naftowych, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
3. Chluska J., Łęgowik-Małołepszy M., Rynki docelowe jako element strategii marketingowej w przedsiębiorstwie przemysłu cementowego, [w:] *Determinanty zarządzania przedsiębiorstwami wobec zmian otoczenia rynkowego*, red. nauk. J. Urbańska, B. Ślusarczyk, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
4. Dąbrowski T., Zarządzanie wartością klienta na rynku instytucjonalnym. Koncepcja i bariery jej stosowania w sektorze MSP, [w:] „Marketing i Rynek”, 2013, nr 1.
5. Fonfara K., Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004.
6. Grzanka I. Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa, CeDeWu, Warszawa 2009.
7. Haas A., Snehota I., Corsaro D., Creating value in business relationships: The role of sales, [w:] “Industrial Marketing Management”, 41/2012.
8. Kaden R., Badania marketingowe, PWE, Warszawa 2008.
9. Lotko A., Jakość informacji dostarczanych przez centra kontaktu z klientem, [w:] „Marketing i Rynek”, 2012, nr 1.
10. Mesjasz-Lech A., Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
11. Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., Satysfakcja klienta – strategia, pomiar, zarządzanie. Koncepcja wewnętrznego urynkowienia współczesnej organizacji, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.

⁴⁰² A. O’Cass, L. Viet Ngo, *Creating superior ...*, op. cit., s. 125-135.

⁴⁰³ J. Chluska, M. Łęgowik-Małołepszy, *Rynki docelowe jako element strategii marketingowej w przedsiębiorstwie przemysłu cementowego*, [w:] *Determinanty zarządzania przedsiębiorstwami wobec zmian otoczenia rynkowego*, red. nauk. J. Urbańska, B. Ślusarczyk, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 181.

12. Nowakowska-Grunt J., Przepływy informacyjne w strategiach ECR i EFR w łańcuchach dystrybucji żywności, [w:] Informatyka w zarządzaniu logistyką, red. nauk. J. Grabara, Wydawnictwo PTI, Katowice 2006.
13. O'Casey A., Viet Ngo L., Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities, [w:] "Industrial Marketing Management", 41/2012.
14. Otto J., Marketing relacji: koncepcja i stosowanie, C.H. Beck, Warszawa 2004.
15. Pabian A., Problemy integracji narzędzi oraz działań promocyjnych w globalnym biznesie, [w:] Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki, Monografia, red. nauk. A. Pabian, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
16. Popularne, ale mało rozpoznawalne, [w:] „Loyalty Business Overview 2012”, Pallad Media, 2012.
17. Ritter T., Walter A., More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value, [w:] "Industrial Marketing Management", 41/2012.
18. Rudnicki L., Zachowania konsumentów na rynku, PWE, Warszawa 2012.
19. Rutkowski I., Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową, PWE, Warszawa 2011.
20. Śliwińska K., Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
21. Verhoef P., Lemon K., Successful customer value management: Key lessons and emerging trends, [w:] "European Management Journal", 31/2013.
22. Wójcik-Mazur A. Przedsiębiorczość menedżerów w rozwoju operatora logistycznego, [w:] Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych, Monografia, red. nauk. Z. Ostraszewska, A. Wójcik-Mazur, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

THE VALUE FOR CUSTOMER AS EFFECTIVE TOOL OF MARKETING

Abstract: The purpose of the article is to show meaning of value for a customer as an effective marketing tool. Marketing actions in all companies should be undertaken in order to fulfill the most sophisticated customers' requirements and following their needs as well as offering high quality good or service. Satisfied customer may be loyal to an enterprise, what can strength its position on the market. Marketing management and high level of innovation in an enterprise influence on creating unique relations with customers.

Keywords: customer, marketing, relations