

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 15

redakcja
Marek Szajt

Częstochowa 2014

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. 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. 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 2014



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.

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Konrad Głębocki, Tomasz Odzimek Wzmacnianie innowacyjności gospodarki miasta poprzez stymulowanie współpracy ośrodków nauki z przedsiębiorstwami	7
Maja Skiba, Katarzyna Kukowska Wiedza instrumentem podnoszenia sprawności rynkowej przedsiębiorstwa	17
Marta Zając Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji	25
Aleksandra Czarnecka, Adam Peryga Metody doboru pracowników – trafność ich wykorzystania w procesie rekrutacji i selekcji	37
Elżbieta Robak Integracja pracowników we współczesnych organizacjach	48
Ewelina Chrapek Charakterystyka konsekwencji uzależnienia od pracy z uwzględnieniem perspektywy indywidualnej oraz społecznej	57
Michał Pietruszewski Uwarunkowania sukcesu zawodowego w dzisiejszej gospodarce	65
Anna Bazan-Bulanda Programy motywacyjne w multi-level marketingu i ich rola prawna	79
Anna Karczewska Polki w rodzinie i na rynku pracy	90
Magdalena Bsoul Kobieta jako pracownik w grupach dyspozycyjnych (na przykładzie wojska)	101

Od Redakcji

Szanowny Czytelniku,

ponownie, jak w ubiegłych latach, oddajemy w Twoje ręce kolejny numer Zeszytów, którego treść oscyluje w ramach związanej ze sobą tematyki obejmującej w szerokim ujęciu zagadnienia z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, w tym głównie zarządzania personelem. Oczywiście nie może zabraknąć w nim tematyki związanej z konkurencyjnością i innowacyjnością, traktowanymi jako filary rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw w bieżącej rzeczywistości. Tematyce tej poświęcone są pierwsze dwa artykuły. Kolejne obejmują kwestie związane z rekrutacją pracowników, ich rozwojem i integracją na poziomie przedsiębiorstwa/organizacji. Dalej opisano problematykę pracoholizmu, a także zorientowania na sukces w przedsiębiorstwie. Podniesiono zagadnienie zarządzania pracownikami z wykorzystaniem programów motywacyjnych. Ostatnie dwa artykuły dotyczą kwestii związanych z zatrudnianiem kobiet w przedsiębiorstwie i wynikających z tego tytułu sytuacji. Właściwe zarządzanie pozwala bowiem nie tylko uniknąć niepotrzebnych, często drażliwych okoliczności, ale również – z punktu widzenia przedsiębiorstwa – osiągnąć dodatkowe korzyści.

Mamy nadzieję, że numer ten, podobnie jak poprzednie, spotka się z życzliwym odbiorem i skłoni do dyskusji – także na naszych łamach, do czego serdecznie zapraszamy.

Marek Szajt



WZMACNIANIE INNOWACYJNOŚCI GOSPODARKI MIASTA POPRAZ STYMULOWANIE WSPÓŁPRACY OŚRODKÓW NAUKI Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Konrad Głębocki, Tomasz Odzimek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł ma na celu przedstawienie wyników analizy dwóch przypadków miast w aspekcie roli, jaką odgrywają ich władze we wspieraniu innowacyjności swoich gospodarek. W pierwszej części autorzy poruszają teoretyczne zagadnienia związane z tematyką artykułu. Część druga poświęcona jest przedstawieniu wyników analizy dwóch przypadków miast w zakresie działań władz miejskich na rzecz wzmocnienia innowacyjności ich gospodarek, głównie poprzez inicjowanie współpracy ośrodków nauki z przedsiębiorcami. Zasadniczo nie jest celem niniejszego artykułu porównywanie dwóch analizowanych przypadków, tym bardziej że dostępne dane dotyczą przede wszystkim całych regionów. Celem jest wstępne sklasyfikowanie działań władz miejskich w zakresie badanego zagadnienia w każdym z przypadków. Z analizy przypadku Helsinek można wnioskować, że obecność ośrodków badawczo-naukowych w mieście wpływa na wysoki poziom liczby patentów w odniesieniu do ogółu ludności. W części dotyczącej Wrocławia wykazano, że władze miasta podejmują wiele działań prowadzących do rozbudowanej sieci powiązań sfery nauki z przedsiębiorcami, ale póki co rezultaty mają ograniczony zakres.

Słowa kluczowe: gospodarka miasta, rozwój innowacyjności, kooperacja podmiotów

Wprowadzenie

Ostatnie kilkanaście lat przyniosło radykalne przewartościowanie czynników rozwoju społeczno-gospodarczego. W centrum uwagi znalazły się zasoby informacji, wiedzy, innowacji, a współczesna gospodarka otrzymała miano gospodarki opartej na wiedzy. Kluczową płaszczyzną procesów rozwoju oraz kształtowania polityki gospodarczej stał się region. Postrzegany jest on jako inkubator wiedzy i innowacji, element niezbędny dla zaistnienia procesów kreowania, absorpcji i dyfuzji innowacji. Z kolei szczególnym obszarem, na którym koncentruje się zaangażowanie uczestników życia gospodarczego, jest miasto. Miasto i jego rozwój stanowi determinantę rozwoju całego regionu, jego innowacyjności.

Miasto jako terytorium może posiadać własną dynamikę rozwoju lub jej nie posiadać. Przy pewnej konfiguracji części składowych terytorium może pozostać rozczłonkowane, rozdrobnione, o słabych relacjach wewnętrznych. Jego dynamika rozwoju może być słaba. Jest to przypadek obszarów o niskich kwalifikacjach siły

roboczej i niskiej jakości środowiska ekonomicznego, które dla przedsiębiorstw fordowskich stanowiły baseny siły roboczej¹.

Na drugim biegunie mamy terytoria zdolne do utworzenia środowisk przedsiębiorczości opartych na własnych zasobach i własnej dynamice rozwoju. Wystarczy zaobserwować sukces ekonomiczny pewnych obszarów (np. Silicon Valley)², by zrozumieć, że środowisko lokalne i jego dynamika pozostaje cały czas ważnym, a nawet podstawowym czynnikiem, w procesie innowacji i rozwoju. Staje się, więc „czynnikiem uprzywilejowanym tego rozwoju w miarę, gdy gromadzi ono wszystkie elementy, historyczne, kulturowe, społeczne, które są bazą specyficznych modeli organizacji produkcji i ciągłej interakcji między sferą ekonomiczną i sferą społeczną”³. Poza tym terytoria, które wykazują najwięcej dynamizmu wewnętrznego są jednocześnie najbardziej atrakcyjne dla kapitału zewnętrznego.

Podstawowym narzędziem kształtowania polityki innowacyjnej na poziomie miasta jest strategia rozwoju. Strategia rozwoju miasta powinna mieć na celu m.in. budowanie efektywnego systemu wspierania innowacyjności w mieście. Pierwszoplanową funkcją strategii jest funkcja koordynacyjna. Strategia umożliwi bowiem władzom miasta zwiększenie spójności bieżących decyzji i działań podmiotów współodpowiedzialnych za kształt polityki innowacyjnej. Jest także istotnym narzędziem integracji lokalnego środowiska i poszukiwania konsensusu wśród podmiotów kształtujących procesy innowacyjne w mieście (funkcja integrująca). Jest podstawą tworzenia relacji sieciowych wśród podmiotów tworzących zdolności innowacyjne miasta. W ostatniej dekadzie na znaczeniu zyskuje także funkcja informacyjna, bowiem w dobie szybkich zmian społecznych, gospodarczych i technologicznych dostarcza informacji o przyszłości rozwoju całego regionu, a poprzez to zwiększa poczucie stabilności działania podmiotów proinnowacyjnych w mieście⁴.

Zmianom ulega postrzeganie roli władz publicznych. W nowym podejściu rola władz publicznych została poszerzona. Władze publiczne stają się kluczowym aktorem procesów innowacji pełniącym następujące funkcje: (1) koordynacyjną – polegającą na koordynowaniu proinnowacyjnych działań i zachowań uczestników przestrzeni regionalnych; (2) motywacyjną – polegającą na stymulowaniu regionalnych aktorów do podejmowania działań istotnych w budowaniu zdolności in-

¹ G. Garofoli, *Economic Development, Organisation of Production and Territory*, „Revue d’Economie Industrielle” 1993, Vol. 64, s. 24.

² Silicon Valley (Dolina Krzemowa) – jeden z najstarszych i najsłynniejszych klastrów na świecie, który powstał w latach 50. XX wieku w północnej części stanu Kalifornia. Zaczątkiem Doliny Krzemowej było powstanie uniwersytetu, wokół którego zaczęły się skupiać przedsiębiorstwa pracujące nad zaawansowanymi technologiami przemysłowymi. Pierwszym dużym odbiorcą produkowanych tam półprzewodników była armia Stanów Zjednoczonych. Od tego momentu rozwój Doliny Krzemowej postępował w zawrotnym tempie, czego efektem było wykształcenie się swoistej „kolebki gigantów” światowego przemysłu. Źródło: M. Kozak, *Klastry – wyzwanie dla rozwoju MŚP w Polsce*, „E-mentor” 2009, nr 1(28), s. 13.

³ A. Jewtuchowicz, *Terytorium jako podstawa procesu tworzenia innowacyjnych środowisk przedsiębiorczości*, [w:] *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, red. A. Nowakowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 10.

⁴ A. Nowakowska, M. Klepka, *Regionalne strategie innowacji*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2008, s. 299-300.

nowacyjnych regionu oraz (3) inicjującą przewodzenie w regionie (władze publiczne stają się liderem – wiodącym podmiotem systemu regionalnego) – ta funkcja jest szczególnie istotna w przypadku słabych regionalnych systemów innowacji, gdzie regionalne mechanizmy i relacje sieciowe pomiędzy partnerami są w niewielkim stopniu wykształcone⁵.

Powodzenie miasta jest uzależnione od powiązania sektora naukowo-badawczego z przedsiębiorstwami i od rezultatów takiego powiązania. Postuluje się tworzenie różnego rodzaju koalicji pomiędzy poszczególnymi aktorami sceny społecznej, w tym pomiędzy władzami miasta, ośrodkami nauki oraz sektorem przedsiębiorstw. Zaistnienie takich powiązań oraz koalicji jest uzależnione od funkcji inicjatora, twórcy czy koordynatora takiej współpracy na rzecz rozwoju gospodarki lokalnej. Funkcję tę powinna przejąć władza samorządowa miasta, na czele z jej liderem, którym często jest wybitna osoba wykazująca się ponadprzeciętnym zaangażowaniem, będąca wizjonerem posiadającym wiedzę i działającym z determinacją. Dzięki skutecznemu zarządzaniu koalicją można osiągnąć konkretne cele⁶. Współpraca władzy samorządowej, ośrodków naukowych i przedsiębiorstw nosi w literaturze nazwę złotego trójkąta innowacji lub potrójnej helisy.

Współpraca władz samorządowych miasta z ośrodkami naukowymi może dotyczyć wielu zagadnień, m.in. rozwoju gospodarki lokalnej. W związku z tym zagadnieniem na poniższym rysunku przedstawiono siedem wyodrębnionych pól potencjalnej kooperacji. Trzy z tych pól dotyczą kreowania specyficznych podmiotów takich jak: klastry przedsiębiorstw, parki technologiczne oraz centra transferu wiedzy i technologii. Pozostałe cztery pola dotyczą różnych aspektów odnoszących się do uczelni i jej pracowników w kontekście roli tychże w wyżej wspomnianej kooperacji, tj.: charakteru zaplecza koncepcyjnego uczelni, systemu nagradzania osiągnięć dotyczących efektywnej współpracy pracowników uczelni z przedsiębiorstwami, rozwijania przedsiębiorczości akademickiej oraz zachowywania dotychczasowego i rozwijania nowego potencjału kadrowego uczelni.

W praktyce oznacza to potrzebę tworzenia instytucji rozwoju miasta z pierwszorzędną rolą władz samorządowych w ich powstawaniu i rozwoju. Instytucje te działają poprzez⁷:

- wspieranie przedsiębiorczości, samozatrudnienia, ułatwianie startu i pomoc nowo tworzonemu prywatnym firmom; promocję i poprawę konkurencyjności MŚP;
- tworzenie warunków dla transferu nowych rozwiązań technologicznych do gospodarki i pomoc w realizacji przedsięwzięć innowacyjnych;
- podnoszenie jakości zasobów ludzkich poprzez edukację, szkolenia i doradztwo oraz upowszechnianie wzorów pozytywnego działania;

⁵ *Innowacyjne Mazowsze – stan innowacyjności po uchwaleniu RIS Mazovia 2007-2015*, red. K.B. Matusiak, J. Cieślak, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Departament Strategii i Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 44.

⁶ D. Harvey, *From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism*, „Geografiska Annaler” 1989, 71B, s. 3.

⁷ K.B. Matusiak, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości*, [w:] *Instytucje rozwoju lokalnego*, red. G. Gęsicka, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1996, s. 23.

- zagospodarowanie zasobów i realizację przedsięwzięć infrastrukturalnych;
- tworzenie sieci współpracy i partnerstwa różnych podmiotów działających na rzecz dynamizacji rozwoju, wzrostu dobrobytu i zasobności mieszkańców.



Rysunek 1. Pola współpracy władz miasta i regionu z uczelniami dla rozwoju gospodarczego

Źródło: K. Głębocki, Współpraca miasta i regionu ze szkołami wyższymi w zakresie rozwoju gospodarczego, [w:] Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-gospodarczym i przestrzennym miast, red. T. Markowski, D. Drzazga, Studia KPZK PAN t. 121, Warszawa 2008, s. 336

Najczęstszym przejawem zaangażowania władz samorządowych w działania proinnowacyjne jest współtworzenie, współzarządzanie i finansowanie ośrodków innowacji. Władze miejskie nierzadko są fundatorami lub udziałowcami takich ośrodków.

Przykłady działań władz miast

Helsinki

Finlandia w ciągu kilku dekad z gospodarczych peryferii awansowała do grona najlepiej rozwiniętych państw świata. Ten sukces zawdzięcza m.in. realizacji teorii innowacyjnego wzrostu. W Finlandii sprawdził się model gospodarki opartej na wiedzy, a o fińskim społeczeństwie – jako jednym z nielicznych – można powiedzieć, że jest informacyjne w pełnym tego słowa znaczeniu. W fińskim systemie

innowacji parki technologiczne i naukowo-technologiczne pełnią rolę pośredników koordynujących współpracę przedsiębiorstw, uniwersytetów i władz publicznych. Znakomitym przykładem działań władz samorządowych jest miasto Helsinki – stolica kraju, gdzie władze zaangażowały się w tworzenie współpracy w ramach tzw. złotego trójkąta innowacji. Wzorowym przykładem praktycznej realizacji idei złotego trójkąta (ang. *triple helix*) innowacji jest największy park naukowo-technologiczny Finlandii – Centrum Otaniemi. Władze Helsinek są aktywnym uczestnikiem tego parku, co wynika z faktu, że Centrum Otaniemi istnieje w ramach publiczno-prywatnego partnerstwa miasta Helsinki z przedsiębiorstwami⁸.

Centrum zlokalizowane jest w sąsiedztwie Uniwersytetu Technicznego w Helsinkach, współpracuje z nim ponad 600 przedsiębiorstw; kapitał intelektualny ośrodka tworzy 16 tys. ekspertów od wysokich technologii i drugie tyle studentów. W ramach Centrum działa kilkadziesiąt współpracujących ze sobą podmiotów naukowych, badawczych, gospodarczych o międzynarodowym zasięgu. Dzięki Centrum Otaniemi region helsiński jest jednym z najbardziej innowacyjnych w Europie, zapewnia dostęp do najlepszych technologii, zaawansowanych rozwiązań, najnowszych badań naukowych. Zgodnie ze strategią rozwoju tego ośrodka do 2030 roku dzięki jego aktywności w regionie helsińskim ma powstać 15 tys. nowych miejsc pracy⁹.

Tego, że wraz z postawieniem władz miejskich w Helsinkach na rozwój innowacyjności i współpracę przemysłu z nauką wzrastają wskaźniki świadczące o potencjale całego regionu, dowodzą między innymi dane pochodzące z badań wdrażania regionalnych strategii innowacji regionów europejskich¹⁰. Z danych *Analizy 40 strategii regionalnych wdrożonych w UE...*¹¹ wynika, że o ile w roku 1996 w regionie Helsinek na milion osób zgłoszono 275 wniosków patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego, o tyle w roku 2000 zgłoszono już 437 wniosków patentowych, a w roku 2006 do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO) wniosków pochodzących z regionu Helsinek było 514.

Inny wskaźnik stanowiący o zasobach ludzkich w nauce i technologiach, wyrażany w procentach ogółu ludności danego obszaru, również odnotowuje wyraźny wzrost. W roku 1999 wskaźnik ten dla ludności Helsinek wynosił 37,0%, w roku 2006 wzrósł do 38,9%, a więc w ciągu siedmiu lat nastąpił wzrost o niemal 2% ogółu ludności metropolii Helsinek czynnych w sferze nauki i technologii¹².

⁸ *System wspierania innowacji w Finlandii wraz z przykładami dobrych praktyk*, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Helsinkach, Helsinki 2014; http://helsinki.trade.gov.pl/pl/finland/article/detail,1661,Parki_naukowo-technologiczne.html (odczyt: 29.12.2012).

⁹ *Innowacyjność w fińskim stylu*, Portal Innowacji, dostęp: http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=3B775B70C1364570A7EA371F1E8C347A (odczyt: 29.12.2012).

¹⁰ *Analiza 40 strategii regionalnych wdrożonych w UE. Analiza 10 regionalnych strategii innowacji (RSI) dla regionów: Castilla y Leon, Aragon, Balearic Islands, Helsinki, Milano, Valencia, East Sweden, Oslo, Rhineland-Palantinate, Rotterdam*, Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, Wrocław 2007, s. 38, dostęp: http://www.innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/118_3Castillay_Leon_Aragon_BalearicIslands_Helsinki.pdf (odczyt: 05.01.2013).

¹¹ *Ibidem*, s. 38.

¹² *Ibidem*.

Warto także dodatkowo przytoczyć dane dotyczące państw Unii Europejskiej. Jak wynika z danych statystycznych EPO, z całej Finlandii w roku 2006 odnotowano 1684 zgłoszenia patentowe do EPO, natomiast w 2013 roku zgłoszono 1895 wniosków. Dla porównania w roku 2006 polskich zgłoszeń było 125, a w roku 2013 już 371¹³. Dane te potwierdzają, że wsparcie publiczne dla kooperacji pomiędzy przemysłem a nauką realizowane na każdym poziomie władzy publicznej, w tym w kluczowych miastach, takich jak Helsinki, powoduje bardzo dobre efekty. Z drugiej strony – słabe zaangażowanie lub zaangażowanie na niskim poziomie przesądza o słabych wynikach.

Wrocław

Przykładem działań samorządu terytorialnego na rzecz współpracy sfery nauki z sektorem przedsiębiorstw celem transferu wiedzy i technologii jest Wrocław. Miasto należy do najszybciej rozwijających się dużych miast w Polsce. Działania władz Wrocławia wspierające współpracę nauki i przedsiębiorstw w związku z transferem wiedzy i technologii oraz procesami innowacyjnymi zostały poddane badaniu¹⁴. Celem badania była klasyfikacja różnych inicjatyw podejmowanych przez miasto Wrocław w latach 2008-2010. Wśród tych inicjatyw wyróżniono między innymi poniższe, które są nadal realizowane.

Wrocław jest zaangażowany kapitałowo (38% udziałów) w funkcjonowanie Wrocławskiego Centrum Badań EIT+, którego celem jest tworzenie i transferowanie wiedzy oraz wsparcie przedsiębiorczości środowiska zainteresowanego komercyjnym wykorzystaniem własności intelektualnej. We wszystkich projektach realizowanych przez EIT+ kładzie się nacisk na urynkowanie wyników prac badawczych przy szczególnej dbałości o ochronę własności intelektualnej. Profil badawczy centrum jest skierowany do szerokiej rzeszy odbiorców oraz firm i organizacji szukających innowacyjnych rozwiązań technologicznych. W centrum prowadzone są interdyscyplinarne prace badawcze w zakresie biomedycyny, nanotechnologii, teleinformatyki oraz zapobiegania zmianom klimatycznym.

Kolejnym przedsięwzięciem władz Wrocławia jest Wrocławskie Centrum Akademickie, działające w strukturach Urzędu Miejskiego. Misją Centrum jest integrowanie wrocławskiego środowiska akademickiego, jego wspieranie oraz tworze-

¹³ *European Patent Applications 2004-2013 Per Country of Residence of The First Named Applicant*, Europejski Urząd Patentowy, dostęp: <http://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/statistics/patent-applications.html> (odczyt: 29.12.2014).

¹⁴ Powyższe badanie zostało zrealizowane na zlecenie gminy Wrocław, stanowiąc jedno z zadań w projekcie „Stawiam na innowacje! Skuteczny transfer wiedzy i technologii z uczelni do przedsiębiorstw”, współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII. Regionalne Kadry Gospodarki, Działanie 8.2. Transfer wiedzy, Poddziałanie 8.2.1. Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw. Projekt realizowany był przez konsorcjum w składzie: Agencja Rozwoju Innowacji SA, Uniwersytet Wrocławski, Gmina Wrocław, Izba Przemysłowo-Handlowa Ziemi Kłodzkiej, a badania przeprowadził zespół Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej w okresie wrzesień 2011 – styczeń 2012. Wyniki przedstawiono w: *Działalność jednostek samorządu terytorialnego z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie tworzenia odpowiednich warunków i wsparcia dla kreowania oraz transferu wiedzy i innowacji – stan obecny i rekomendacje na przyszłość*, oprac. Zespół Wykonawczy Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2012, dostęp: http://www.ariszkolenia.pl/ariszkolenia_files/news/110.pdf

nie we Wrocławiu warunków sprzyjających rozwojowi „kultury innowacji”. W ramach realizowanych zadań do Wrocławia zapraszani są wybitni uczeni z całego świata, popularyzatorzy nauki oraz ludzie biznesu, którzy poprzez swoje działania mogą zachęcać do kreatywności, eksperymentowania, działań nieszablonowych i innowacyjnych. Ponadto Centrum prowadzi Akademię Młodych Uczonych i Artystów, posiada własny program stypendialny dla wybitnych naukowców i studentów, a także realizuje szereg innych działań, wspierających środowisko akademickie. Wrocławskie Centrum Akademickie m.in. prowadzi program pod nazwą „Mozart”, którego celem jest kojarzenie naukowców z firmami. Według dyrektora tego Centrum w ramach programu efekty finansowania z budżetu miasta są kontrolowane – sprawdza się czy faktycznie naukowiec, który ma obowiązek współpracy z firmą jeden dzień w tygodniu, wykonuje pracę nastawioną na tworzenie i wdrażanie innowacji i czy firma przyjmująca jest zadowolona z tej współpracy. Monitorowanie jest nastawione przede wszystkim na badanie efektów wdrożeniowych. Umowy o współpracy są zawierane bezpośrednio przez naukowca i firmę, dla ominięcia problemów biurokratycznych¹⁵.

Władze Wrocławia przyczyniły się także do dokonania Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii (WCTT), który w latach 1995-2011 doprowadził do podpisania 60 umów międzynarodowego transferu technologii, która powstała w ośrodkach naukowych w stolicy Dolnego Śląska¹⁶. Oznacza to, że w wyniku transferu technologii we Wrocławiu 60 nowo powstałych technologii zyskało nabywców w świecie i jednocześnie międzynarodowe znaczenie. Dyrektor WCTT wskazał na bon innowacyjny, jako jeden z głównych instrumentów wspierania innowacyjności. Dzięki finansowaniu z środków Unii Europejskiej przy wsparciu z Dolnośląskiego Urzędu Marszałkowskiego przedsiębiorcy wraz z naukowcami mogą uzyskać dofinansowanie dla projektów B+R, które mają potencjał wdrożeniowy¹⁷.

Miasto Wrocław poprzez aktywne działania władzy lokalnej notuje spore osiągnięcia w poziomie innowacyjności lokalnych firm i całego miasta. W rankingu międzynarodowej firmy Deloitte obejmującej najbardziej innowacyjne firmy technologicznie w Europie Środkowo-Wschodniej w roku 2012 w pierwszej dziesiątce były trzy firmy z Wrocławia, z czego najlepsza uplasowała się na miejscu czwartym tego rankingu¹⁸.

W ostatnich latach to właśnie Wrocław stał się miastem, którego miejscowa politechnika zgłasza najwięcej wynalazków do opatentowania do Urzędu Patentowego i najwięcej zgłoszeń otrzymuje patenty. Według *Rankingu Szkół Wyższych 2012*

¹⁵ Wywiad własny z dyrektorem Wrocławskiego Centrum Akademickiego Maciejem Litwinem, przeprowadzony w grudniu 2013 r.

¹⁶ Strona internetowa Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii, dostęp: <http://www.wctt.pl/page/o-wctt/> (odczyt: 10.01.2013).

¹⁷ Wywiad własny z prof. Janem Kochem, dyrektorem Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii, przeprowadzony w grudniu 2013 r.

¹⁸ Ranking Deloitte najszybciej rozwijających się firm technologicznie innowacyjnych w Europie Środkowej w roku 2012 *Deloitte Technology Fast 50*, Deloitte, dostęp: http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/33d59f4f6179a310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm (odczyt: 28.12.2012).

„Perspektyw” i „Rzeczpospolitej”¹⁹ w latach 2007- 2011 Politechnika Wroclawska zgłosiła 582 wnioski patentowe, z czego uzyskano aż 434 patenty.

Pomimo powyższych działań władz miejskich Wrocławia osiągnięcia Dolnego Śląska są nadal słabe w porównaniu z regionem Helsinek. Tak wynika z raportu Ernst & Young *Dolny Śląsk regionem wiedzy i innowacji*. Zgodnie z raportem Dolny Śląsk, jako region wokół Wrocławia osiągający wartość Wskaźnika Innowacyjności Regionu na poziomie 0,31, znajduje się na 151. miejscu wśród 208 badanych w roku 2006 regionów Europy, podczas gdy region Etela Suomi wokół Helsinek ze wskaźnikiem 0,78 znajduje się na 4. miejscu²⁰.

Innym wskaźnikiem ukazującym wciąż dużą różnicę pomiędzy regionem Helsinek a regionem Wrocławia, czyli Dolnym Śląskiem, jest udział wydatków PKB na działalność B+R. O ile w przypadku regionu Helsinek²¹ w roku 2010 było to 3,90% PKB, to w przypadku regionu Dolnego Śląska²² było to w 2010 roku 0,52% PKB.

Intensywne podejmowanie działań przez władze Wrocławia przyczynia się do tworzenia dobrego początku dla osiągnięcia wyższego poziomu innowacyjności Dolnego Śląska. Jak widać, lepsze wskaźniki można osiągnąć jedynie w działaniu długofalowym oraz przy wysokich nakładach na rozwój współpracy przemysłu i nauki. Brak takich działań jednak może prowadzić do trwałej marginalizacji miasta i regionu w przestrzeni europejskiej, co grozi także innym polskim miastom i regionom.

Podsumowanie

Współcześnie kluczowym zagadnieniem w miejskiej gospodarce jest tworzenie gospodarki opartej na wiedzy, która wymaga tworzenia sieci wzajemnych interesów i korzyści. Współpraca samorządów z uczelniami i z przemysłem, nazywana złotym trójkątem innowacji, jest głównym narzędziem do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Działania podejmowane przez władze lokalne mogą okazać się skuteczne, wzmacniając potencjał innowacyjny regionu, miasta czy gminy. Przypadek Helsinek pokazuje, że wraz z powstaniem dużego parku naukowo-technologicznego zwiększa się liczba patentów w przeliczeniu na ogół mieszkańców. Przypadek Wrocławia jest polskim dobrym przykładem na zaangażowanie się władz miasta we współpracę z uczelniami wyższymi i przemysłem. Intensywne podejmowanie działań przez władze Wrocławia przyczynia się do tworzenia dobrego początku dla osiągnięcia wyższego poziomu innowacyjności Dolnego Śląska. Jednak jak widać, lepsze wskaźniki można osiągnąć jedynie w działaniu długofalowym oraz przy wysokich nakładach na rozwój współpracy przemysłu i nauki.

¹⁹ *Ranking Szkół Wyższych 2012 „Perspektyw” i „Rzeczpospolitej”*, Portal Innowacji, dostęp: http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=73DBDC4B593A4EA19DF50D3EB299BAA5 (odczyt: 27.12.2012).

²⁰ Raport: *Dolny Śląsk regionem wiedzy i innowacji*, Ernst & Young, Wrocław 2008, s. 13.

²¹ *System wspierania ...*, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Helsinkach, op. cit., s. 6.

²² *Projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020*, Wrocław 2013, s. 21, dostęp: http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/RPO_WD_projekt_25_10_13.pdf

Literatura

1. Analiza 40 strategii regionalnych wdrożonych w UE. Analiza 10 regionalnych strategii innowacji (RSI) dla regionów: Castilla y Leon, Aragon, Balearic Islands, Helsinki, Milano, Valencia, East Sweden, Oslo, Rhineland-Palantinate, Rotterdam, Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, Wrocław 2007, dostęp: http://www.innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/118_3Castillay_Leon_Aragon_BalearicIslands_Helsinki.pdf
2. Deloitte Technology Fast 50, Deloitte, dostęp: http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/33d59f4f6179a310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm
3. Dolny Śląsk regionem wiedzy i innowacji, Ernst & Young, Wrocław 2008.
4. Działalność jednostek samorządu terytorialnego z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie tworzenia odpowiednich warunków i wsparcia dla kreowania oraz transferu wiedzy i innowacji – stan obecny i rekomendacje na przyszłość, oprac. Zespół Wykonawczy Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2012, dostęp: http://www.ariszkolenia.pl/ariszkolenia_files/news/110.pdf
5. European Patent Applications 2004-2013 Per Country of Residence of The First Named Applicant, Europejski Urząd Patentowy, dostęp: <http://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/statistics/patent-applications.html>
6. Garofoli G., Economic Development, Organisation of Production and Territory, „Revue d’Economie Industrielle” 1993, Vol. 64.
7. Głębocki K., Współpraca miasta i regionu ze szkołami wyższymi w zakresie rozwoju gospodarczego, [w:] Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-gospodarczym i przestrzennym miast, red. T. Markowski, D. Drzazga, Studia KPZK PAN t. 121, Warszawa 2008.
8. Harvey D., From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism, „Geografiska Annaler“ 1989, 71B.
9. http://helsinki.trade.gov.pl/pl/finland/article/detail,1661,Parki_naukowo-technologiczne.html
10. <http://www.wctt.pl/page/o-wctt/>
11. Innowacyjne Mazowsze – stan innowacyjności po uchwaleniu RIS Mazovia 2007-2015, red. K.B. Matusiak, J. Cieślik, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Departament Strategii i Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.
12. Innowacyjność w fińskim stylu, Portal Innowacji, dostęp: http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=3B775B70C1364570A7EA371F1E8C347A
13. Jewtuchowicz A., Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju, [w:] Budowanie zdolności innowacyjnych regionów, red. A. Nowakowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
14. Kozak M., Klastry – wyzwanie dla rozwoju MŚP w Polsce, „E-mentor” 2009, nr 1(28).
15. Matusiak K.B., Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, [w:] Instytucje rozwoju lokalnego, red. G. Gęsicka, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1996.
16. Nowakowska A., Budowanie zdolności innowacyjnych regionów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
17. Nowakowska A., Klepka M., Regionalne strategie innowacji, [w:] Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2008.
18. Projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020, Wrocław 2013, dostęp: http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/RPO_WD_projekt_25_10_13.pdf
19. Ranking Szkół Wyższych 2012 „Perspektyw” i „Rzeczpospolitej”, Portal Innowacji, dostęp: http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=73DBDC4B593A4EA19DF50D3EB299BAA5

20. System wspierania innowacyjności w Finlandii wraz z przykładami dobrych praktyk, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Helsinkach, Helsinki 2014.
21. www.dotwit.pl (Dolnośląski Ośrodek Transferu Wiedzy i Technologii).
22. www.wctt.pl (Wrocławskie Centrum Transferu Technologii).

ENFORCING CITY ECONOMY INNOVATION THROUGH STIMULATION OF COOPERATION BETWEEN SCIENTIFIC CENTRES AND ENTERPRISES

Abstract: The goal of the article is presentation of analysis results of two examined cases of cities in the aspect of role played by their authorities in process of supporting innovation development of their economies.

In the first part authors consider theoretical issues concerning the theme of the article. The second part is about presentation of analysis results of two cases of cities (Wrocław and Helsinki) in the scope of activity of municipal authorities directed at enhancement of innovativeness of their economies mainly by initiation of cooperation between science centers and entrepreneurs. In principal it is beyond the goal of the article to make a comparison between the two examined cases, the reason for that is also about the easier access to regional data rather than data concerning a city. Goal of the article is introductory classification of activity of city authorities within the examined theme in every of two cases. From analysis of case of Helsinki one can make a conclusion, that presence of scientific research centers in the city facilitate the increase of number of patents per capita. In part concerning Wrocław it was proven that city authorities undertake many actions leading to extended net of connections between science sphere and entrepreneurs but so far with diminished results. The aim of this paper is to present diversity and the role of strategies of diversity management in university. Diversity management is a strategy for fostering a positive workplace environment. The authors describe the situation on the contemporary university. In this context they illustrated higher education in Poland. The authors reflect upon the relations between education, society and economy. At the end this article they present the use of concept of diversity on the Czestochowa University of Technology.

Keywords: City economy, innovation development, subjects cooperation



WIEDZA INSTRUMENTEM PODNOSZENIA SPRAWNOŚCI RYNKOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Maja Skiba, Katarzyna Kukowska

Politechnika Częstochowska,
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Istotnym czynnikiem (instrumentem) wpływającym na sprawność rynkową współczesnego przedsiębiorstwa staje się wiedza. Fakt ten jest najbardziej zauważalny w ogromnym rozwoju przemysłu i działalności gospodarczej, związanym z wytwarzaniem i rozpowszechnianiem wiedzy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia wiedzy i związanego z nią określonego poziomu zaufania jako instrumentu umożliwiającego podniesienie sprawności rynkowej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: wiedza, zaufanie, zarządzanie wiedzą

Wstęp – czym jest wiedza?

Na wstępie, zanim zostaną omówione istotne kwestie związane z tematem niniejszego artykułu, należy przedstawić semantykę pojęciową słowa „wiedza”. Wiedza jest pojęciem znanym prawie każdemu człowiekowi. Fakt ten powoduje, że posiada ona wiele znaczeń i przez to jest trudniejsza do zdefiniowania. Pomimo że każdy z nas wie, czym jest wiedza, nie każdy z nas umiałby ją dokładnie zdefiniować. A jeśli udałoby się taką definicję stworzyć, zapewne różniłaby się ona od definicji innych ludzi. To potwierdza fakt, że jesteśmy bardzo różnymi istotami. Już samo takie stwierdzenie jest dla wielu źródłem wiedzy.

Wiedza stanowi całość zdobytych informacji, zdobytych przez nas doświadczenia. Jest wynikiem uczenia się i praktykowania. To nauka przekazywana z pokolenia na pokolenie. Wiedza dla lepszego, bardziej sprawnego funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa nabiera coraz większego znaczenia i w związku z tym warto poświęcić uwagę samemu pojęciu wiedzy.

W literaturze przedmiotu z zakresu wiedzy i zarządzania wiedzą, jak pisze J.J. Brdulak, podstawą wszelkiej wiedzy są dane i informacje¹. Dane z kolei są pojmowane jako elementy składowe informacji. Są to, dokładniej rzecz ujmując, surowe, niepoddane żadnej analizie fakty o jakimś zdarzeniu. Dopiero w sytuacji kiedy te dane zostaną przetworzone, mamy do czynienia z informacją. Zatem można powiedzieć, że informacja to uporządkowane dane wykorzystywane do podej-

¹ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 14.

mowania decyzji, nierzadko istotnych dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i podnoszących jego konkurencyjność na rynku.

Warto w tym miejscu wspomnieć, że pojęcie wiedzy nie jest czymś nowym. Już w starożytności greccy filozofowie, jak przykładowo Platon czy Arystoteles, próbowali określić, czym jest wiedza.

Duży wkład w pojęcie wiedzy wnieśli dwudziestowieczni filozofowie, uznając, że wiedza jest ściśle związana z pewnym działaniem, świadomością oraz doświadczeniem, które ma swoją cenę². Zatem można pokusić się tu o stwierdzenie, że wiedza jest nośnikiem zysku przedsiębiorstwa, a im większy zysk, tym większa jego sprawność rynkowa. Warto w tym miejscu dodać, że sprawność rynkowa przedsiębiorstwa jest tu pojmowana jako wszelkiego rodzaju działania przedsiębiorstwa, które w konsekwencji przynoszą mu korzyści w postaci zysku, ekonomiczności i wysokiego poziomu konkurencyjności.

Istotne, z punktu widzenia podejmowanej problematyki, jest podejście P. Druckera. Definiuje on wiedzę jako efektywne wykorzystanie informacji w działaniu i jako jeden z nielicznych, a może nawet jako pierwszy, docenia jej znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, a nawet całej gospodarki³. Wiedza tak pojmowana jest informacją umiejscowioną w określonym kontekście, umożliwiającą efektywne, i w konsekwencji sprawne, funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego pracowników. Warto również w tym miejscu dodać, że dobry przepływ informacji w przedsiębiorstwie ma znaczenie dla poziomu zaufania pomiędzy zarówno samymi pracownikami, jak i pracownikami a pracodawcą. Fakt ten ma swoje odbicie w ogólnym wizerunku przedsiębiorstwa na rynku i jego konkurencyjności.

Szczególna funkcja zaufania w przedsiębiorstwie

By wejść w kontekst organizacyjny pojęcia zaufania, należy określić jego istotę. Interdyscyplinarny dorobek literatury określa zaufanie jako⁴:

- instynkt – zaufanie jest uczuciem podobnym do miłości⁵;
- cecha osobowości uaktywniająca oczekiwanie dobra⁶;
- założenie dobra i uczciwości innych⁷;
- relacja wzajemnych kalkulacji⁸;
- chęć polegania na kimś⁹;

² A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 12.

³ P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 43.

⁴ K. Kukowska, *Trust as a Source of Capital for a Company Operating in the Wood Industry*, "Annals of Warsaw University of Life Sciences - SGGW. Forestry and Wood Technology" 2013, No. 83, s. 150-155.

⁵ J.R. Gibb, *Trust, a New View of Personal and Organizational Development*, Guild of Tutors Press, International College, Los Angeles 1978.

⁶ N. Luhmann, *Trust and Power*, Wiley, Chichester 1979, s. 5.

⁷ B. Barber, *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick 1983.

⁸ J. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.

⁹ Ch. Moorman, R. Deshpandt, G. Zeltman, *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*, "Journal of Marketing", Vol. 57, January 1993, s. 81-100.

- zależność od akceptowanego obowiązku¹⁰;
- mechanizm oparty na normach¹¹;
- oczekiwanie godnego postępowania¹²;
- pozytywne oczekiwanie¹³;
- ukierunkowana relacja¹⁴;
- wiara w dobre intencje¹⁵.

Co składa się na zrozumienie tego jakościowego składnika społecznej organizacji? Główne wymiary zaufania w organizacji to: wiarygodność, intencje i kompetencje. Wiarygodność dotyczy procesu komunikacji: przepływu informacji, otwartości na rozwój i nowości oraz prospołecznej postawy, przejawiającej integralność, niezawodność, prawość, bezinteresowność. Intencje, podobnie jak wiarygodność, wchodzi w proces komunikacji. Jednak dotyczą otwartości w zakresie komunikowania własnych potrzeb, dzielenia się wiedzą i pozytywnym stosunkiem do innych oraz do samej organizacji. Wymiar ten sięga wartości i norm, poszanowania godności, odpowiedzialności i zaangażowania. Kompetencje odnoszą się natomiast do wiedzy, umiejętności, zdolności, zachowania, postaw i przymiotów, które warunkują wysoką efektywność¹⁶.

Zaufanie jest wymieniane jako jeden z podstawowych aksjonormatywnych elementów niezbędnych do sprawnego funkcjonowania organizacji na rynku. Jest ono pojęciem o pozytywnym przesłaniu. Funkcje, które pełni w przedsiębiorstwie, sprowadzają się do szeregu korzyści. Wpływy zaufania przejawiają się w poczuciu bezpieczeństwa oraz sprzyjaniu twórczemu myśleniu, innowacyjności i uczeniu się. Wysoki poziom zaufania jest korzystny w warunkach niepewności, wprowadzania zmian, sytuacjach kryzysowych i transformacji przedsiębiorstw. Zaufanie stanowi decydujący czynnik w podejmowaniu transakcji. Wpływa na redukcję kosztów transakcyjnych i obniża występujące ryzyko.

Metaanalizę w zakresie zaufania ukazującą jego wartość w zakresie wpływów na funkcjonowanie i rozwój organizacji przeprowadziła J. Paliszkievicz. Zaufanie organizacyjne, zaufanie wśród pracowników oraz położonych określano w procesie badań empirycznych oraz rozważaniach teoretycznych w następujących kategoriach i opisach¹⁷:

- Ułatwia budowanie relacji z otoczeniem, współpracę i wymianę informacji (Zand 1972; Earley 1986, Aoki 1988; Clark, Takahiro 1991; Nishiguchi 1994; Sprenger 2009).

¹⁰ L.T. Hosmer, *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20(2), s. 379-404.

¹¹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 38.

¹² P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność*, [w:] *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, red. P. Sztompka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 269.

¹³ S.R. Robbins, *Managing Today!*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.

¹⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

¹⁵ R. Hardin, *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.

¹⁶ J.O. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 56-57.

¹⁷ *Ibidem*, s. 8-10.

- Wpływa na lepszą koordynację organizacji (Shapiro 1987).
- Stanowi niezbędny zasób, niematerialne aktywa generujące wartość (Gambetta 1988).
- Wpływa na inwestowanie, marketing relacyjny, komunikację międzykulturową (Gambetta 1988).
- Wpływa na poprawę wydajności pracowników (Aoki 1988; Clark, Takahiro 1991; Nishiguchi 1994).
- Jest podstawą współdziałania i przyczynia się do uczestnictwa w transakcjach (Dasgupta 1988).
- Ułatwia koncentrację na nowych pomysłach i sprzyja kreatywności (Senge 1990; McAllister 1997; Shaw 1997; Zand 1997; Nahapiet, Ghoshal 1998; Rousseau i in. 1998; Koźmiński 2004).
- Jest podstawowym czynnikiem sukcesu (Glover 1994; Blomqvist 1997).
- Pozwala rozwiązywać problemy przy mniejszym nakładzie sił i środków (Filek 2003).
- Sprzyja szybszemu osiągnięciu celów (Filek 2003).
- Sprzyja transformacji hierarchii w elastyczne formy dostosowane do współczesnego rynku (Sprengrer 2009).

Ponadto zaufanie pełni również funkcję tworzenia kapitału społecznego i jest podstawowym warunkiem oraz efektem grupowej współpracy¹⁸.

W odniesieniu do organizacji badania nad zaufaniem dotyczą głównie zarządzania wiedzą.

Wiedza a zaufanie w procesie działalności organizacji

Wiedza jako instrument podnoszenia sprawności rynkowej przedsiębiorstwa skłania do refleksji na temat teorii zarządzania wiedzą. Polscy autorzy definiują zarządzanie wiedzą jako:

- integrację procesów w obszarach kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie i ukierunkowania na niego, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się rozwijania kreatywności, wartości, celów, racjonalności postępowania oraz rachunkowości z radykalnie nowymi technikami i technologiami informacyjnymi i informatycznymi¹⁹;
- systematyczny i zorganizowany proces lokalizowania, pozyskiwania, transferu, wykorzystania i zachowywania wiedzy, wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost wyniku działalności przedsiębiorstwa²⁰;

¹⁸ F. Byłok, *Zaufanie i współczesny rynek*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 27.

¹⁹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 291.

²⁰ J.O. Paliszkievicz, *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007, s. 38.

- działania zarządcze ukierunkowane na udostępnianie wiedzy i informacji ściśle określonym osobom w odpowiednim czasie i w odpowiedniej formie²¹.

Zgodnie z definicją J.O. Paliszkiewicz procesy lokalizacji, pozyskiwania, transferu, wykorzystywania i zachowywania wiedzy należą do szeroko pojętego zarządzania wiedzą. Autorka przeprowadza charakterystykę współzależności między wymienionymi procesami a zaufaniem. Zwraca uwagę na problem, że wszyscy członkowie organizacji powinni znać zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne środowisko wiedzy oraz mieć do niego dobry dostęp. W końcu organizacje same z siebie wiedzy nie tworzą, ale przekształcają wiedzę jednostek na wiedzę organizacyjną. Lokalizowanie wiedzy powinno być zatem wspierane przez organizacje poprzez inspirację, pobudzanie i kształtowanie kultury zaufania, która stwarza atmosferę sprzyjającą poszukiwaniu oraz wymianie wiedzy. Zależność między wzajemnym zaufaniem a powodzeniem w zarządzaniu wiedzą, w tym jego wpływu na wybór źródeł informacji wykazał V.M. Ribiere²².

Pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy może płynąć z dwóch źródeł: przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Dotyczy zdobywania umiejętności, projektowania nowych produktów, promowania innowacji, usprawniania procesów oraz działań stwarzających możliwości dotychczas niedostępne²³. Pożywką dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jest wymiana poglądów osób reprezentujących różne środowiska wiedzy, a nawet systemy wartości. Różnorodność ta sprzyja twórczemu rozwiązywaniu problemów. Środowisko sprzyjające rozwojowi wiedzy powinno mieć tolerancję błędów i akceptację ryzyka związanego właśnie z tworzeniem nowej wiedzy, rozwiązywaniem problemów, otwartą komunikacją. Istnieje zależność między kreacją wiedzy a zaufaniem, a w szczególności pozyskiwaniem wiedzy ukrytej²⁴. Natomiast przyjmowaniu wiedzy sprzyja przede wszystkim zaufanie oparte na kompetencjach. Transfer wiedzy odnosi się do przekazywania wiedzy oraz przyswajania i wykorzystania otrzymanej wiedzy. Jednym z determinantów decyzji o dzieleniu się wiedzą jest zaufanie. Jeżeli jest ono udziałem organizacji, jej uczestnicy chętniej dzielą się użyteczną wiedzą oraz ją absorbują. Rozwój kreatywności, poprawa koordynacji procesów, unikanie powtarzania błędów, jednolity wizerunek oraz poprawa konkurencyjności organizacji to liczne korzyści wynikające z dobrego transferu wiedzy. Produktywne wykorzystanie i zachowywanie wiedzy dotyczy procesów wyboru istotnej dla przedsiębiorstwa wiedzy, która powinna być zachowana, nadania tej wiedzy właściwej formy, by mogła być przechowywana, oraz aktualizacji pamięci organizacyjnej. To, w jaki sposób przechowywana jest wiedza organizacji oraz jaki jest do niej dostęp, zależy od poziomu zaufania w organizacji²⁵.

²¹ J. Gołuchowski, *Inżynieria wiedzy w świecie nauk o wiedzy*, [w:] *Wprowadzenie do inżynierii wiedzy*, red. J. Gołuchowski, Difin, Warszawa 2011.

²² V.M. Ribiere, *Building a Knowledge Centered Culture: A Master of Trust*, [w:] *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*, ed. M. Stankosky, Elsevier Butter-Heinemann, Oxford 2005, [za:] J.O. Paliszkiewicz, *Zaufanie ...*, op. cit., s. 35.

²³ J.O. Paliszkiewicz, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 72.

²⁴ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

²⁵ D.E. Zand, *Trust and Managerial Problem Solving*, „Administrative Science Quarterly” 1972, Vol. 17, No. 2; D.Z. Levin, R. Cross, *The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer*, „Management Science” 2004, Vol. 50(11); R.C. Mayer,

Efektywnie wykorzystane zasoby wiedzy zwiększają elastyczność przedsiębiorstw w reakcji na zmiany otoczenia, pojawiające się w nim nowe problemy i zjawiska. Korzystanie z wiedzy sprawia, że jako zasób staje się ona bardziej wartościowa, a poprzez doświadczenie – wzrasta²⁶. Istotna jest świadomość członków przedsiębiorstwa, gdzie mogą znaleźć informacje, zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które z nich są ważne dla prawidłowego funkcjonowania, a przede wszystkim jakie źródła są wiarygodne.

Wszystkie procesy, począwszy od pozyskiwania po przechowywanie wiedzy, obejmujące kolejne etapy zarządzania wiedzą w organizacji, są określane przez poziom zaufania, który im towarzyszy.

Podsumowanie

Sprawność przedsiębiorstwa zależy nie tylko od jego efektywności czy działań skierowanych na osiągnięcie zysku, o czym była wcześniej mowa, ale również od jego konkurencyjności na rynku.

Działania konkurencyjne przedsiębiorstwa to głównie pozyskiwanie rynków, zwiększanie swoich udziałów i ograniczanie działania konkurentów poprzez zdobywanie nowych źródeł zaopatrzenia, polepszanie potencjału kapitału pracowniczego i zdobywanie nowych rynków zbytu²⁷.

Należy dodać, że o sprawności, a zatem i konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa w znacznej mierze decyduje wiedza już posiadana i umiejętnie wykorzystywana przez jednostki i zespoły pracownicze funkcjonujące w nim. Biorąc to pod uwagę, wiedzieć należy, iż istotne jest nie tylko tworzenie nowej wiedzy, którą mogliby przyswoić sobie pracownicy, przykładowo podczas różnego rodzaju szkoleń doszkalających, ale również wykorzystywanie dotychczasowej oraz wyciąganie wniosków z doświadczeń²⁸. Warto jednakże tu podkreślić, że nie chodzi o wiedzę ogólnie dostępną, gdyż taka nie jest źródłem przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, chcąc podnieść swoją sprawność rynkową, musi dążyć do odkrycia takiej wiedzy, której nie posiadają inni współuczestnicy rynku.

Jak pisze M. Kłak, współczesna wiedza musi opierać się na szerokich podstawach. Pracownicy określonego przedsiębiorstwa muszą być zdatni nie tylko do jej interpretowania, ale również muszą mieć odpowiednie umiejętności do wykorzystywania danej wiedzy²⁹. Można zatem zauważyć, że ranga wiedzy we współczesnych przedsiębiorstwach stale wzrasta i większego znaczenia nabiera zarządzanie wiedzą.

J.H. Davis, D.F. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review" 1995, Vol. 20(3), [za:] J.O. Paliszkievicz, *Zaufanie ...*, op. cit., s. 38-44.

²⁶ E. Karpowicz, *Dzielenie się wiedzą jako innowacja społeczna*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły. Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 115.

²⁷ Por.: M. Strużycki, *Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 172-174.

²⁸ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 231-246.

²⁹ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 38.

Literatura

1. Barber B., *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick 1983.
2. Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
3. Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
4. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Bylok F., *Zaufanie i współczesny rynek*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Bylok, A. Kwiatek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
6. Coleman J., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
7. Drucker P., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
8. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
9. Gibb J.R., *Trust, a New View of Personal and Organizational Development*, Guild of Tutors Press, International College, Los Angeles 1978.
10. Gołuchowski J., *Inżynieria wiedzy w świecie nauk o wiedzy*, [w:] *Wprowadzenie do inżynierii wiedzy*, red. J. Gołuchowski, Difin, Warszawa 2011.
11. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
12. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
13. Hardin R., *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
14. Hosmer L.T., *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20(2).
15. Karpowicz E., *Dzielenie się wiedzą jako innowacja społeczna*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły. Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
16. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.
17. Kukowska K., *Trust as a Source of Capital for a Company Operating in the Wood Industry*, “Annals of Warsaw University of Life Sciences - SGGW. Forestry and Wood Technology” 2013, No. 83.
18. Levin D.Z., Cross R., *The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer*, “Management Science” 2004, Vol. 50(11).
19. Luhmann N., *Trust and Power*, Wiley, Chichester 1979.
20. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D.F., *An Integrative Model of Organizational Trust*, “Academy of Management Review” 1995, Vol. 20(3).
21. Moorman Ch., Deshpandt R., Zeltman G., *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*, “Journal of Marketing”, Vol. 57, January 1993.
22. Paliszkiwicz J.O., *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
23. Paliszkiwicz J.O., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
24. Ribiere V.M., *Building a Knowledge Centered Culture: A Master of Trust*, [w:] *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*, ed. M. Stankosky, Elsevier Butter-Heinemann, Oxford 2005.
25. Robbins S.R., *Managing Today!*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.
26. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.

27. Strużycki M., *Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.
28. Sztompka P., *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność*, [w:] *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, red. P. Sztompka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
29. Zand D.E., *Trust and Managerial Problem Solving*, „Administrative Science Quarterly” 1972, Vol. 17, No. 2.

KNOWLEDGE AS THE LIFTING INSTRUMENT FOR THE MARKET EFFICIENCY OF THE COMPANY

Abstract: Modern enterprise knowledge is becoming an important factor for the market efficiency of the company. This fact is most noticeable in the huge industrial development and economic activity associated with the production and dissemination of knowledge. The purpose of this article is to present the importance of knowledge and associated a certain level of trust, as an instrument to improve the efficiency of enterprise's market.

Keywords: knowledge, confidence, knowledge management



ZNACZENIE RÓŻNORODNOŚCI WIEKOWEJ PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE WYBRANYCH OBSZARÓW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Marta Zając

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Istotą niniejszego opracowania jest ukazanie znaczenia różnorodności pokoleniowej pracowników w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji. W artykule ukazano korzyści, jakie wynikać mogą z wdrożenia procesów zarządzania wiedzą oraz różnorodnością pokoleniową. Zaprezentowano wspólne obszary i zadania obu strategii.

Słowa kluczowe: różnorodność, różnorodność wiekowa, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiedzą

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą oraz zarządzanie różnorodnością to dwa istotne trendy we współczesnym zarządzaniu. Jak zauważa J. Fazlagić, w polskiej literaturze przedmiotu koncepcje te rozpatrywane są głównie oddzielnie – tymczasem istnieją obiektywne przesłanki, by zasygnalizowane nurty zarządzania traktować jako komplementarne¹. Niniejszy artykuł stanowi próbę kontynuacji zapoczątkowanych przez przywołanego autora rozważań na temat relacji pomiędzy zarządzaniem wiedzą oraz zarządzaniem różnorodnością², zawężając obszar analizy do zarządzania różnorodnością wiekową pracowników.

W opracowaniu jako metodę naukową wykorzystano studia literaturowe oraz analizę wybranych przypadków. Celem było ukazanie znaczenia różnorodności pokoleniowej pracowników w procesie zarządzania wiedzą, zaprezentowanie wspólnych obszarów i narzędzi zarządzania wiedzą oraz wiekiem, jak również przedstawienie korzyści, jakie wynikać mogą z racjonalnego podejścia do kwestii różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą.

¹ J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 2014, nr 1(53), s. 54-61, dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/53/id/1078> (odczyt: 20.07.2014).

² Szerzej: ibidem.

Znaczenie różnorodności w procesie zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą to pojęcie różnie definiowane w literaturze przedmiotu. Wyróżnić można m.in. definicje zarządzania wiedzą w znaczeniu funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym i instytucjonalnym³; wskazuje się na różne strategie oraz modele zarządzania wiedzą⁴. Nie sposób przytoczyć wszystkich dostępnych w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu definicji, znaczeń i koncepcji zarządzania wiedzą, nie jest to również istotą niniejszego artykułu. Warto jednak przybliżyć sens tego pojęcia. Analizując definicje pojawiające się w literaturze z zakresu zarządzania wiedzą⁵ (por. m.in. tabela 1), pojęcie to, w pewnym uproszczeniu, rozumieć można jako proces, którego celem jest pozyskiwanie (zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz organizacji) oraz tworzenie wiedzy unikatowej, istotnej z punktu widzenia potrzeb danej organizacji. Jej rozpowszechnianie, przekazywanie, transfer oraz wykorzystywanie w konkretnych działaniach organizacji. Podkreśla się również, iż zarządzanie wiedzą wiąże się z organizacyjnym uczeniem się, przekształcaniem wiedzy indywidualnej w wiedzę zbiorową. Dotyczy wszystkich pracowników organizacji i sprzyja budowaniu jej konkurencyjności.

Tabela 1. Wybrane definicje zarządzania wiedzą

G. Probst, S. Raub, K. Romhardt	„Zintegrowany zestaw działań ukierunkowanych na odpowiednie kreowanie zasobów wiedzy, które obejmują aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pracowników wykorzystywanej w swych działaniach przez organizację. Zasoby te podlegają nieustannym zmianom związanym z procesem uczenia się pracowników i organizacji” ⁶ .
A. Sopińska, P. Wachowiak	„Sposób zarządzania przedsiębiorstwem obejmujący ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji jego celów. Przyjmuje postać modelu interaktywnego o różnokierunkowych oddziaływaniach między poszczególnymi jego elementami: tworzeniem wiedzy, upowszechnianiem wiedzy i zastosowaniem wiedzy” ⁷ .
W. Walczak	„Zarządzanie wiedzą powinno być postrzegane jako nowoczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem (w ujęciu procesowym) – świadomy, planowy, usystematyzowany, poddawany permanentnej weryfikacji i kontroli, zintegrowany proces organizacyjny, łączący zarządzanie zasobami ludzkimi, kluczowymi procesami biznesowymi oraz procedurami, przeprowadzany z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i systemów teleinformatycznych” ⁸ .

Źródło: Opracowanie własne

³ B. Mięka, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 17.

⁴ Szerzej m.in.: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1(14), dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275> (odczyt: 20.07.2014).

⁵ Z uwagi na kontekst rozważań analizie poddano głównie definicje zarządzania wiedzą w ujęciu procesowym.

⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 35.

⁷ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania ...*, op. cit.

⁸ W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2(34), dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727> (odczyt: 20.07.2014).

Istotnym z punktu widzenia zarządzania wiedzą jest zarówno opracowanie i wdrożenie odpowiednich technologii ułatwiających przebieg wszystkich procesów związanych z pozyskiwaniem, przekazywaniem, transferem, wyszukiwaniem wiedzy organizacyjnej (zazwyczaj jawnej), jak również opracowanie strategii zarządzania wiedzą i potencjałem każdego zatrudnionego w organizacji pracownika (także wiedzą ukrytą). W tym kontekście wyróżnia się dwa podejścia do zarządzania wiedzą w organizacji: podejście personalne oraz technologiczne⁹. Podejście personalne skupia się na stworzeniu partnerskiej kultury organizacyjnej, swoistej wspólnoty profesjonalistów, którzy przyczynią się do rozwoju zasobów wiedzy organizacji. Duży nacisk kładzie się tutaj na rozwój kompetencji pracowników, motywowanie oraz stwarzanie warunków do kreatywności, rozwoju i dzielenia się wiedzą w organizacji. W ujęciu technologicznym z kolei zarządzanie wiedzą utożsamiane jest z dostosowaniem odpowiednich technologii dla potrzeb tworzenia, upowszechniania oraz przekazywania wiedzy¹⁰. Z uwagi na kontekst niniejszych rozważań uwaga autorki skupiona zostanie głównie na personalnym ujęciu zarządzania wiedzą¹¹. Aby zarządzanie wiedzą w takim rozumieniu było procesem efektywnym, istotne jest stworzenie ku temu odpowiedniej kultury organizacyjnej¹², która sprzyja uczeniu się, kreatywności, dzieleniu się wiedzą, jak również różnorodności pracowników – owa różnorodność pracowników przyczynić może się z kolei do różnorodności zasobów wiedzy, poglądów, umiejętności oraz kompetencji, będących m.in. źródłem innowacyjności oraz rozwoju organizacji. W tym kontekście warto zatem poddać analizie wzajemne relacje pomiędzy różnorodnością pracowników i procesem zarządzania wiedzą.

Pojęcia: „różnorodność”, „zarządzanie różnorodnością” oraz „zarządzanie wiedzą” ujmować należy jako komplementarne. „Programy zarządzania różnorodnością mogą z powodzeniem być wprowadzane jako swego rodzaju »przyczółki«, które umożliwiają tworzenie sprzyjającego gruntu dla dalszych usprawnień organizacyjnych, w tym programów zarządzania wiedzą”¹³. Zarządzanie różnorodnością rozumieć można bowiem między innymi jako proces zmierzający ku stworzeniu odpowiedniej atmosfery pracy w organizacji – umożliwiającej rozwój i pełne wykorzystanie potencjału (w tym wiedzy) wszystkich pracowników, „jako element kreowania kapitału intelektualnego organizacji, ponieważ to ludzie są nośnikiem cennych zasobów niematerialnych, takich jak: wiedza, umiejętności, kompetencje, doświadczenie, które wykorzystują w codziennej pracy”¹⁴. Jako iż tematem dalszych rozważań jest różnorodność wiekowa pracowników oraz jej wpływ na wybrane obszary zarządzania wiedzą w organizacji, warto zastanowić się, jak ową różnorodność wiekową można kreować oraz wykorzystywać w procesie zarządzania.

⁹ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą ...*, red. K. Perechuda, op. cit., s. 197.

¹⁰ Por. szerzej: ibidem, s. 196-197.

¹¹ Choć uznać należy, iż dla zwiększenia efektywności owego procesu oba podejścia traktować trzeba jako uzupełniające się.

¹² Por. m.in.: M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2008, s. 66.

¹³ J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością ...*, op. cit., s. 54-61.

¹⁴ W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

Zarządzanie wiekiem w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji

W literaturze przedmiotu znane jest pojęcie zarządzania wiekiem¹⁵. Termin ten określa działania mające na celu promowanie kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemu zmian demograficznych w środowisku pracy. Działania te rozpatrywane mogą być w wymiarach: indywidualnym, zbiorowym, organizacyjnym oraz społecznym¹⁶. W wymiarze organizacyjnym zarządzanie wiekiem rozumieć można jako „element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej element zarządzania różnorodnością. Polegający na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku”¹⁷. Zarządzanie różnorodnością wiekową to zatem system działań służących rozwojowi całej organizacji, jak również każdemu pracownikowi z osobna (podejście indywidualne), który powinien być uwzględniany w celach oraz planach organizacji na każdym poziomie (tj. strategicznym, taktycznym, operacyjnym).

Podjęcie dyskusji na temat zarządzania różnorodnością wiekową pracowników wydaje się istotne między innymi z uwagi na postępujące zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa, zmiana struktury wiekowej pracowników), idące w parze z różnicami mentalnościowymi i światopoglądowymi występującymi pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń wchodzących w skład zasobów ludzkich organizacji. Wspomniane różnice, w kontekście zarządzania różnorodnością w organizacji, stanowić mogą niebywałą wartość dla organizacji. Należy podkreślić, iż osoby będące w różnym wieku, przedstawiciele różnych pokoleń, zaopatrzone są w różne pokłady cennej wiedzy; wynika to z wielu przyczyn, między innymi uzależnione jest to od systemów edukacji, okoliczności społeczno-gospodarczych, w jakich przyszło im kształcić się i zdobywać wiedzę, jak również od doświadczenia, jakie mieli okazję zdobywać. Starsi i młodszy pracownicy różnią się od siebie nie tylko zasobami wiedzy, ale także kompetencjami w zakresie pozyskiwania, analizowania wykorzystywania owej wiedzy. W literaturze istnieje szereg opracowań wskazujących na pewne różnice w zakresie wiedzy, umiejętności, kompetencji czy też potencjału osobowościowego, jakie występują pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń¹⁸.

¹⁵ Dla potrzeb niniejszego opracowania terminy „zarządzanie różnorodnością wiekową” oraz „zarządzanie wiekiem” stosowane będą zamiennie.

¹⁶ Szerzej: J. Pillinger, *Demographic Change in the Electricity Industry in Europe. Toolkit on Promoting Age Diversity and Age Management Strategies*, European Social Dialogue Committee in Electricity EURELECTRIC, EPSU and EMCEF, Dublin 2008 s. 30-31.

¹⁷ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, dostęp: <http://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf> (odczyt: 26.07.2014).

¹⁸ Por. szerzej m.in.: S. Popiel, *Generacje a rekrutacja. Jak różnice pokoleniowe wpływają na strategię zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 72-75; A. Skalska, *Jak na dłużej zatrzymać pracownika generacji Y w firmie?*, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 1, s. 62-64; I. Kołodziejczyk-Olczak, *Kompetencje pracownicze i ich diagnoza*, [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, red. B. Urbaniak, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2007, s. 25, dostęp: http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/pracownicy_45plus_w_naszej_firmie (odczyt: 20.07.2014);

Coraz częściej przedstawiciele różnych pokoleń (Baby Boomers, X, Y i w niedalekiej przyszłości Z) spotykają się ze sobą w jednej organizacji i tworzą zespoły pracowników. Różnorodność – wiedzy, poglądów, pomysłów i inicjatyw – jaka występuje w takich zespołach, oraz umiejętne nimi zarządzanie przynieść może organizacji wiele korzyści, które mogą mieć realny wpływ na tworzenie, generowanie, przetwarzanie czy też zachowanie ciągłości wiedzy w organizacji. W tym kontekście zasygnalizować można następujące, wybrane korzyści¹⁹:

- zatrzymanie cennej wiedzy w organizacji, wzajemne przekazywanie sobie wiedzy pomiędzy pracownikami w różnym wieku – zarówno dzielenie się swoją przez lata zdobywaną wiedzą (nierzadko cenną wiedzą ukrytą) przez starszych pracowników z pracownikami młodszymi, jak również odwrotnie – przekazywanie np. najnowszej, innowacyjnej wiedzy starszym pracownikom przez ich młodszych kolegów;
- Budowanie odpowiedniej atmosfery w organizacji, sprzyjającej kreatywności, innowacyjności, uczeniu się i wymianie wiedzy.
- Zarządzanie strukturą wiekową, tj. dbałość o różnorodność wiekową pracowników już na etapie planowania i diagnozowania potrzeb rekrutacyjnych, może przyczynić się do przeciwdziałania wystąpienia tzw. bomby demograficznej czy też luki kompetencyjnej wynikającej np. z masowego przechodzenia na emeryturę pracowników w tym samym czasie, co skutkuje nagłym pozbawianiem organizacji pokładów cennej wiedzy ukrytej.
- Zatrudnianie pracowników w różnym wieku oraz stosowanie strategii mającej na celu dbałość i rozwój potencjału każdego z nich przyczynić się może do wykreowania pozytywnego wizerunku firmy zarówno wśród jej potencjalnych klientów (m.in. jako firma społecznie odpowiedzialna), jak również przyszłych pracowników. W tym kontekście organizacje mogą zyskać status dobrego pracodawcy i zapewnić sobie stały dopływ pracowników w różnym wieku – w szczególności cennych profesjonalistów, pracowników wiedzy.
- Różnorodność wiekowa pracowników może również przyczyniać się do różnorodności wiekowej klientów (zwiększając ich liczbę i wpływy). Zatrudniając pracowników w różnym wieku, organizacje zyskują szanse na pozyskiwanie cennej wiedzy na temat oczekiwań i potrzeb klientów w różnych przedziałach wiekowych. Ta cenna wiedza może przekuć się w przewagę konkurencyjną organizacji opartą na lepszym dostosowaniu produktów i usług do wymagań klientów oraz budowaniu trwałych relacji z klientami.

P. Rusak, *Czy należy bać się pokolenia Z?*, dostęp: [http://kariera.pracuj.pl/porady/czy- należy-bać-się-pokolenia-z/](http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-należy-bać-się-pokolenia-z/) (odczyt: 20.08.2014) i in.

¹⁹ Zaznaczyć należy, iż przedstawiona lista nie uwzględnia wszystkich korzyści, jakie można przypisać zarządzaniu wiekiem. Na potrzeby niniejszego artykułu opracowano zestawienie korzyści mających, w ocenie autorki, największy wpływ na realizację procesu zarządzania wiedzą.

Więcej na temat korzyści m.in.: M. Gojny, P. Zbierowski, *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2; J.M. Szaban, *Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 3-4.

Z powyższego wynika zatem, jakie wybrane korzyści, m.in. w kontekście generowania, przetwarzania czy transferu wiedzy, odnieść może organizacja decydująca się na wdrażanie strategii zarządzania różnorodnością wiekową pracowników. Zaprezentowane relacje pozwalają wnioskować, iż aby możliwie najefektywniej wykorzystać oraz zwiększyć potencjał organizacji, warto zatroszczyć się o podjęcie działań mających na celu wzajemną adaptację strategii zarządzania wiedzą i różnorodnością pokoleniową.

Obszary zarządzania wiekiem oraz zarządzania wiedzą – elementy wspólne

Wskazuje się na pewne kluczowe, wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi, do jakich zaadaptować można elementy zarządzania wiekiem²⁰ oraz wiedzą²¹ w organizacji. Z uwagi na temat niniejszych rozważań uwaga autorki skupiona zostanie głównie na wspólnych obszarach zarządzania wiekiem i wiedzą w organizacji (z tego też względu niektóre z elementów obu strategii zostaną pominięte). W tym kontekście wydaje się zasadnym, aby wyróżnić między innymi takie ogólne obszary jak: pozyskiwanie pracowników, adaptacja pracowników, stwarzanie odpowiednich warunków oraz atmosfery pracy, motywowanie i ocena pracowników, rozwój pracowników, przygotowanie do przejścia na emeryturę. W ramach tych obszarów wskazać można bardziej szczegółowe zadania, których realizacja ułatwić może skuteczne zarządzanie wiekiem i wiedzą w organizacji. Zadania te wyselekcjonowane zostały na podstawie analizy i interpretacji literatury przedmiotu oraz zestawienia informacji na temat tzw. dobrych praktyk²² (zaprezentowanych w ramach poniżej).

Obszar I: Pozyskiwanie pracowników

Wybrane zadania:

- planowanie struktury zatrudnienia z uwzględnieniem różnorodności wiekowej oraz różnorodności zasobów wiedzy pracowników (w tym m.in. określanie strategii pozyskiwania personelu np. w oparciu o dobór kwotowy);

²⁰ Szerzej na temat obszarów zarządzania wiekiem m.in.: G. Naegele, A. Walker, *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006, s. 7; M. Zając, K. Łukasik, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, [w:] *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania*, red. K. Łukasik, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 111; K. Jeżowska, *Dobre praktyki*, [w:] *Pracownicy 45+ ...*, red. B. Urbaniak, op. cit. i in.

²¹ Szerzej na temat obszarów zarządzania wiedzą m.in.: S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, *Zarządzanie wiedzą z perspektywy działu zasobów ludzkich*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Arkadiusza Potockiego*, red. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 343-344; M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 72-80 i in.

²² Podczas analizy wzięto pod uwagę opisy działalności takich organizacji jak: Instytut Lotnictwa, Bawarskie Zakłady Silnikowe (BMW), Zemat Technology Group Sp. z o.o. Polska – dobór przypadków był celowy. Starano się wyselekcjonować organizacje, które w swojej działalności z powodzeniem wdrażają strategię zarządzania wiekiem i dla których jednocześnie innowacyjność oraz wiedza są kluczowym elementem działalności i rozwoju.

- opracowanie strategii rekrutacji i selekcji uwzględniającej dotarcie do kandydatów w różnym wieku, posiadających różnorodne zasoby wiedzy, cennej z punktu widzenia organizacji;
- odpowiednie przygotowanie do wdrożenia procesów rekrutacji i selekcji, służące m.in. precyzyjnemu określaniu oczekiwań wobec kandydatów, co sprzyjać może pozyskaniu pracowników, których charakteryzować będzie wiedza odpowiadająca oczekiwaniom organizacji;
- uwzględnienie w profilach kandydatów wymagań względem kompetencji miękkich przyszłych pracowników odpowiadających za umiejętność komunikacji, otwartość na innych, tolerancję, przychylny stosunek do różnorodności (np. w produkującej silniki firmie Cummins przychylny stosunek do różnorodności świadczy o tym, czy pracownik w ogóle pasuje do firmy i może zostać w niej zatrudniony²³).

Strategia pozyskiwania pracowników z uwzględnieniem różnorodności wiekowej oraz wiedzy w Bawarskich Zakładach Silnikowych (BMW)

Firma BMW podjęła się wdrożenia programu „Dziś dla jutra” na wskutek konieczności wynikającej z uświadomienia sobie zagrożenia wystąpienia efektu tzw. bomby demograficznej. Zagrożenie to spowodowane było błędem popełnianym w przeszłości – firma ta podczas tworzenia nowych zakładów zatrudniała znaczącą ilość pracowników w podobnym wieku. W efekcie czego wystąpiło zagrożenie, że w przyszłości przez długi czas nie nastąpi niemal żadna wymiana kadr starszych pracowników, a to z kolei zahamuje dopływ doświadczenia z zewnątrz; ponadto przewidziano, iż w przyszłości duża liczba pracowników odejdzie na emeryturę w tym samym czasie (a to prowadzi do ubytku wiedzy i umiejętności, które nie będą mogły być w prosty sposób uzupełnione rekrutacją nowych pracowników). W konsekwencji firma podjęła decyzję o zastosowaniu kwot zatrudnieniowych dla poszczególnych grup wiekowych – wyznaczono procentowe zapotrzebowanie na pracowników w określonych przedziałach wiekowych. W firmie BMW zrezygnowano zatem ze stosowania literalnej polityki równych szans (polityka ta bowiem, pomimo deklaracji równości, w oczywisty sposób faworyzuje młode osoby, charakteryzujące się energią, kreatywnością oraz aktualnym wykształceniem). BMW doceniło bowiem wagę różnorodności wiekowej, w której upatruje się możliwość dokonywania nieustannej zmiany w obrębie zasobów ludzkich, a co za tym idzie – wiedzy i umiejętności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Kulawczuk, *Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości. Doświadczenia Bawarskich Zakładów Silnikowych (BMW)*, dostęp: www.zostanmentorem.pl (odczyt: 10.01.2015); *Sustainable Value Report of the BMW Group 2013*, s. 134, dostęp: http://www.bmwgroup.com/com/en/_common/_pdf/BMW_Group_SVR2013_EN.pdf (odczyt: 10.01.2015)

Obszar II: Kreowanie atmosfery pracy sprzyjającej wymianie międzypokoleniowej

Wybrane zadania:

- odpowiednia adaptacja nowo zatrudnionych pracowników;

²³ Szerzej: B. Groysberg, K. Connolly, *Wybitni liderzy pielęgnują różnorodność*, „Harvard Business Review Polska” 2014, nr 02, s. 58.

- dbałość o stworzenie płaszczyzny do zaistnienia dobrych relacji pomiędzy pracownikami w różnym wieku;
- „wypracowanie kultury, która rozpoznawałaby wiedzę ukrytą i zachęcała ludzi do dzielenia się nią”²⁴.

Kultura organizacyjna sprzyjająca międzypokoleniowemu dzieleniu się wiedzą w firmie Zemat Technology Group Polska

Zemat TG to firma specjalizująca się w tematyce technologii wysokich częstotliwości. Jest to firma mogąca pochwalić się stabilnością zatrudnienia oraz zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników. W firmie Zemat opracowane zostały systemy współpracy międzypokoleniowej. Taka współpraca rozpoczyna się już w czasie adaptacji zawodowej, podczas której starsi i bardziej doświadczeni pracownicy szkolą nowo zatrudnionych. Dzięki temu starsi pracownicy o wysokich kwalifikacjach przyczyniają się do transferu cennej wiedzy oraz doświadczenia, a co za tym idzie – do pomyślnej kontynuacji działalności przedsiębiorstwa. Na podstawie doświadczeń omawianej firmy można uznać, iż korzyści z takiej wymiany, rzecz jasna, czerpią młodzi, ale zróżnicowanie pokoleniowe w firmie sprzyja ponadto także rozwojowi osób najbardziej doświadczonych. Pracownicy 50+, mając możliwość przekazywania swojego *know-how* młodszym, podnoszą dzięki temu własną samoocenę, czerpią satysfakcję. Wymiana taka jest zatem źródłem zadowolenia oraz motywacji do dalszego rozwoju. System stwarza atmosferę sprzyjającą wymianie wiedzy pomiędzy pracownikami. Zatrudnieni dostrzegają bowiem sens tej wymiany oraz wzajemne korzyści. Nie obawiają się dzielić swoją wiedzą z innymi, gdyż od początku zatrudnienia w firmie Zemat TG są do tego przyzwyczajani.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bąk, Kwalifikacje, doświadczenie, zaangażowanie – atuty pracowników 50+. O naturalnym mentoringu w ZEMAT Technology Group Sp. z o.o., dostęp: www.zostanmentorem.pl (odczyt: 10.01.2015); <http://www.een.org.pl/index.php/Dzialalnosc-gospodarcza-i-uslugi-w-krajach-UE/articles/efektywne-zarzadzanie-wiekami.html> (odczyt: 10.01.2015)

Obszar III: Motywowanie, ocena, rozwój pracowników

Wybrane zadania²⁵:

- Sporządzanie jasno określonych kryteriów oceny pracowników oraz ścieżek rozwoju zawodowego – dzięki temu pracownicy mają świadomość, jakie (i jak) ich zachowania są nagradzane. Mają również świadomość bycia docenianym za postęp i rozwój.
- Konstruowanie systemów motywacyjnych zorientowanych na wynagradzanie za efekty pracy zarówno indywidualnej, jak również grupowej, tj. na przykład za uczenie innych poprzez transfer wiedzy własnej – istotnym jest bowiem, aby pracownicy byli otwarci na dzielenie się swoją wiedzą i nie widzieli w tym procesie żadnego zagrożenia.
- Identyfikacja potrzeb szkoleniowych polegająca m.in. na rozpoznaniu luki pomiędzy kompetencjami pracowników w każdym wieku, inwestowanie w rozwój pracowników, podporządkowany wyzwaniom, jakie stoją przed pra-

²⁴ B. Dale, C. Coper, cyt za: M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 66.

²⁵ Por. szerzej: S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 343.

ownikami wiedzy, projektowanie szkoleń z uwzględnieniem wieku pracowników oraz zapewnienie dostępności do szkoleń wszystkim pracownikom, niezależnie od ich wieku.

- Problematyka szkoleń uwzględniająca także rozwój umiejętności społecznych (w tym: umiejętność pracy w zróżnicowanym zespole).
- Planowanie karier, którego celem jest wykorzystanie rozwijającej się wiedzy pracowników; zarządzanie ścieżkami karier pracowników w różnym wieku.

Organizacja pracy, motywowanie oraz możliwości rozwoju zróżnicowanych wiekowo pracowników Instytutu Lotnictwa

Z uwagi na specyficzną działalność (naukowo-badawczą, konstruktorską, inżynierską) kwestie związane z generowaniem i przepływem wiedzy w Instytucie Lotnictwa są priorytetowe. Jako iż w Instytucie zatrudniona jest kadra o różnorodnym potencjale oraz w różnym wieku, zachowanie ciągłości wiedzy oraz transferu doświadczeń międzypokoleniowych jest celem strategicznym. W tym kontekście podjęto między innymi inicjatywę wdrażania programów opieki merytorycznej – charakteryzujących się tworzeniem zależności merytorycznych (ale niekoniecznie stanowiskowych), co oznacza, iż młodzi pracownicy, którzy posiadają należyłą wiedzę, kompetencje oraz wykazują się motywacją, kreatywnością i zapałem do działania, są obsadzani na stanowiskach kierowników merytorycznych programów. To umożliwia im kierowanie w praktyce zleconymi pracami, projektami w sposób innowacyjny i nietuzinkowy. Pracownicy starsi natomiast obejmują role mentorów i wspierają kierowników swą fachową wiedzą. W ten sposób młodzi uczą się poprzez doświadczenie, mają okazję w praktyce wdrażać swoje pomysły, jednocześnie mogą liczyć na merytoryczne wsparcie starszych pracowników. Przy tej okazji w sposób efektywny następuje międzypokoleniowa dwukierunkowa wymiana wiedzy i doświadczenia. W Instytucie funkcjonuje również model tutoring, który zakłada dobrowolną, bezpośrednią współpracę pomiędzy starszym i młodszym pracownikiem w układzie mistrz – uczeń. Ponadto wszyscy pracownicy motywowani są do dzielenia się wiedzą, czemu sprzyja jasno określony system motywacyjny funkcjonujący w Instytucie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bąk, Doświadczenie budujące innowacyjność. Mentor i mistrz, czyli jak korzystać z potencjału i doświadczenia starszych pracowników według Instytutu Lotnictwa, dostęp: www.zostanmentorem.pl (odczyt: 10.01.2015); <http://ilot.edu.pl/o-instytucie-lotnictwa/misja-i-strategia/> (odczyt: 10.01.2015)

Obszar IV: Kończenie zatrudnienia – przygotowanie pracowników do odejścia na emeryturę

Wybrane zadania:

- wdrażanie programów przygotowujących starszych pracowników do przechodzenia na emeryturę (np. elastyczne godziny pracy, skrócenie czasu pracy, doradztwa zawodowe i psychologiczne);
- współpraca z kluczowymi pracownikami zaopatrzonymi w bogatą wiedzę, którzy już są na emeryturze;
- dbałość o to, by każdy pracownik przechodzący w niedalekiej przyszłości na emeryturę miał okazję np. za pośrednictwem mentoringu przygotować do pracy swojego zastępcę.

Przechodzenie na emeryturę poprzedzone przygotowaniem swojego następcy – dobra praktyka firmy Zemat TG

Kiedy w firmie Zemat TG pracownik zgłasza chęć przejścia na emeryturę, podejmowane są działania mające na celu należyte przygotowanie się do takiej sytuacji. Jeszcze przed odejściem pracownika wyłaniany zostaje jego zastępca. Następuje wdrażanie nowo zatrudnionego do pracy przez osobę, która podjęła decyzję o przejściu na emeryturę. Wówczas starszy pracownik nadzoruje pracę nowej osoby. Przekazuje jej swoje *know-how*, udziela rad, pokazuje właściwe zachowania, postawy oraz wzorce do naśladowania. Osoby, które zbliżają się do wieku emerytalnego, mogą korzystać także z elastycznych godzin pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bąk, Kwalifikacje, doświadczenie, zaangażowanie – atuty pracowników 50+. O naturalnym mentoringu w ZEMAT Technology Group Sp. z o.o., dostęp: www.zostanmentorem.pl (odczyt: 10.01.2015)

Powyżej zaprezentowana lista zadań stanowić może swoistą inspirację dla praktyków biznesu oraz punkt wyjścia do dalszych rozważań teoretycznych na temat wykorzystania różnorodności wiekowej w procesie zarządzania wiedzą. Warto zaznaczyć jednak, iż działania podejmowane w ramach zarządzania wiedzą i wiekiem powinny być dopasowane do szczególnych potrzeb każdej organizacji. Jako że potrzeby te bywają różne, działania takie również mogą się od siebie różnić. Nie sposób zatem stworzyć jednej, wyczerpującej, zamkniętej listy zadań, jakie mogą być realizowane przez organizacje w zakresie zarządzania wiekiem i wiedzą. Niewątpliwie jednak warto podejmować takie inicjatywy, mając nadzieję, iż stanowić mogą one swoistą podpowiedź dla organizacji.

Podsumowanie

Należałoby stwierdzić, iż zarządzanie różnorodnością wiekową pracowników oraz zarządzanie wiedzą to dwie ważne koncepcje we współczesnym zarządzaniu. Strategie te w wielu obszarach wzajemnie się przenikają i uzupełniają. Przyniesić mogą również wiele wymiernych korzyści dla organizacji. Wydaje się jednak, iż pomimo wszystko brak jest dostatecznej ilości tzw. dobrych praktyk oraz wypracowanych narzędzi w zakresie łączenia ze sobą wspomnianych koncepcji w praktyce zarządzania. Stąd też w opinii autorki warto obszar ten uczynić przedmiotem dalszych analiz teoretycznych oraz badań empirycznych. Przemawia za tym kilka przesłanek, w tym m.in.: postępujące zmiany demograficzne na rynku pracy – dłuższe pozostawanie na rynku pracy osób starszych, wstępowanie na rynek pracy oraz spotykanie się na nim przedstawicieli różnych pokoleń, jak również wzrost znaczenia wiedzy w społeczeństwie. Ponadto, jak wynika z powyższego opracowania, potencjał, jaki tkwi w zarządzaniu zarówno wiedzą, jak i różnorodnością, uznać można za znaczący, zwłaszcza w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Może być on tym większy, jeśli strategie te wdrażane będą razem, wzajemnie na siebie oddziałując.

Literatura

1. Bąk M., Doświadczenie budujące innowacyjność. Mentor i mistrz, czyli jak korzystać z potencjału i doświadczenia starszych pracowników według Instytutu Lotnictwa, dostęp: www.zostanmentorem.pl
2. Bąk M., Kwalifikacje, doświadczenie, zaangażowanie – atuty pracowników 50+. O naturalnym mentoringu w ZEMAT Technology Group Sp. z o.o., dostęp: www.zostanmentorem.pl
3. Fazłagić J., Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą, „E-mentor” 2014, nr 1(53), dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1078>
4. Gojny M., Zbierowski P., Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2.
5. Groysberg B., Connolly K., Wybitni liderzy pielęgnują różnorodność, „Harvard Business Review Polska” 2014, nr 02.
6. <http://ilot.edu.pl/o-instytucie-lotnictwa/misja-i-strategia/>
7. <http://www.een.org.pl/index.php/Dzialalnosc-gospodarcza-i-uslugi-w-krajach-UE/articles/efektywne-zarzadzanie-wiekami.html>
8. Jeżowska K., Dobre praktyki, [w:] Pracownicy 45+ w naszej firmie, red. B. Urbaniak, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2007, dostęp: http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/pracownicy_45plus_w_naszej_firmie
9. Kołodziejczyk-Olczak I., Kompetencje pracownicze i ich diagnoza, [w:] Pracownicy 45+ w naszej firmie, red. B. Urbaniak, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2007, dostęp: http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/pracownicy_45plus_w_naszej_firmie
10. Kulawczuk P., Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości. Doświadczenia Bawarskich Zakładów Silnikowych (BMW), dostęp: www.zostanmentorem.pl
11. Liwiński J., Sztanderska U., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, dostęp: <http://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf>
12. Miłkuła B., Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą, [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
13. Morawski M., Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej, [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
14. Naegel G., Walker A., A Guide to Good Practice in Age Management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.
15. Pillinger J., Demographic Change in the Electricity Industry in Europe. Toolkit on Promoting Age Diversity and Age Management Strategies, European Social Dialogue Committee in Electricity EURELECTRIC, EPSU and EMCEF, Dublin 2008.
16. Popiel S., Generacje a rekrutacja. Jak różnice pokoleniowe wpływają na strategię zatrudnienia, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1.
17. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
18. Rusak P., Czy należy bać się pokolenia Z?, dostęp: <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezy-bac-sie-pokolenia-z/>
19. Skalska A., Jak na dłużej zatrzymać pracownika generacji Y w firmie?, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 1.
20. Sopińska A., Wachowiak P., Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, „E-mentor” 2006, nr 1(14), dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275>
21. Staniewski M.W., Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2008.

22. Sustainable Value Report of the BMW Group 2013, dostęp: http://www.bmwgroup.com/en/_common/_pdf/BMW_Group_SVR2013_EN.pdf
23. Szaban J.M., Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 3-4.
24. Walczak W., Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa, „E-mentor” 2010, nr 2(34), dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727>
25. Wiśniewska S., Wiśniewski K., Zarządzanie wiedzą z perspektywy działu zasobów ludzkich, [w:] Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Arkadiusza Potockiego, red. B. Mikula, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
26. Zając M., Łukasik K., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, [w:] Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania, red. K. Łukasik, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

SIGNIFICANCE OF THE DIVERSITY OF AGE IN THE CONTEXT OF SELECTED AREAS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Abstract: The essence of this paper is presenting the relationship between knowledge management and diversity of age in the organization. The article presents the benefits of knowledge management and age management in the organization. It shows common areas and tasks of both strategies.

Keywords: diversity, diversity of age, diversity management, knowledge management



METODY DOBORU PRACOWNIKÓW – TRAFNOŚĆ ICH WYKORZYSTANIA W PROCESIE REKRUTACJI I SELEKCJI

Aleksandra Czarnecka, Adam Peryga

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zarządzający organizacjami zdają sobie sprawę, że obecne czasy charakteryzują się wysoką konkurencją. Powoduje to, iż poszukują oni tych elementów, które mogą stanowić o przewadze ich organizacji. Jeden z takich czynników wynika z podstawowego zasobu każdej organizacji, czyli zatrudnionych ludzi. Na współczesnym, dość trudnym i specyficznym rynku pracy nie jest łatwo odnaleźć takich pracowników, którzy będą dawali organizacji wartość dodaną. W opracowaniu autorzy chcieli zwrócić uwagę na wybrane metody doboru i trafność ich wykorzystania w procesie rekrutacji i selekcji. Opracowanie stanowi zaledwie wstęp do głębszej analizy i badań.

Słowa kluczowe: dobór pracowników, rekrutacja i selekcja, trafność metod doboru

Wprowadzenie

Złożoność i stopień skomplikowania dzisiejszego świata narzucają sposób wykonywania różnorodnych czynności i zadań. Współcześnie nie jest raczej możliwe, aby jeden człowiek wykonywał samodzielnie pracę, której rezultaty będą znaczące i zauważalne dla szerszego środowiska. Oczywiście osobiste czynności życia codziennego wykonujemy sami, ale praca, która spowoduje (czy też może spowodować) znaczące i dostrzegalne zmiany w otoczeniu jest wykonywana przez złożone zespoły ludzi, czyli organizacje. Według A. Bańki organizacja pracy to struktura złożona z czterech elementów: systemu technologicznego, obejmującego technologię i oprzyrządowanie pracy; systemu społecznego, obejmującego ludzi wraz z ich zdolnościami, postawami, zainteresowaniami, motywacjami i cechami osobowości; systemu strukturalnego, obejmującego ogół stanowisk i ról organizacyjnych, decydujących o tym, jak dana organizacja i jej indywidualni pracownicy realizują swoje cele; systemu środowiska, obejmującego środowisko wewnętrzne organizacji oraz jego otoczenie zewnętrzne¹.

¹ A. Bańka, *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 321.

Wymienione elementy organizacji są zapewne jednakowo ważne, ponieważ każdy z nich stanowi o sukcesie (bądź porażce) danej organizacji w dziedzinie, którą ta organizacja się zajmuje. Jednakowoż technologia, struktura czy środowisko same nie wykonują pracy. Tym, co w głównej mierze sprawia, że ta lub inna organizacja w ogóle może działać, oczywiście najlepiej z sukcesami, są przecież ludzie. To właśnie od zdolności, postaw, zainteresowań czy cech osobowości zarządzających i pracowników zależy, czy dana organizacja będzie w pełni mogła realizować postawione cele i rozwijać się, czy też pozostanie w miejscu, co w czasach dzisiejszej konkurencji może skończyć się nawet jej upadkiem.

Aby sprostać wymaganiom konkurencyjnego rynku, personel organizacji powinni stanowić ludzie będący profesjonalistami w swoich dziedzinach. To, czy uda się takich ludzi znaleźć, przyciągnąć do firmy i wreszcie zatrudnić, zależy od wielu czynników, tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Proces ten w literaturze przedmiotu określany jest mianem rekrutacji i selekcji. Powodzenie tego procesu to w dużej mierze umiejętność zastosowania odpowiednich metod, które z wysokim prawdopodobieństwem pozwolą na osiągnięcie pożądaných rezultatów, czyli zatrudnienie pracownika o pożądaných kwalifikacjach, odpowiadającego szeroko rozumianym wymogom stanowiska. Przedmiotem rozważań opracowania jest etap selekcji, w stosunku do którego, zgodnie z literaturą zagadnienia, używa się również terminu „dobór personelu”.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie metod doboru pracowników pod względem trafności ich wykorzystania w procesie selekcji i rekrutacji. Może ono stanowić cenną pomoc i wskazówkę dla odpowiedzialnych za proces doboru kadr w organizacjach.

Trzeba jednak zaznaczyć, iż z uwagi na ograniczenia narzucone wymogami niniejszego opracowania przedstawiona lista nie będzie kompletna i oprócz pomocy w doborze samych metod selekcji i rekrutacji powinna być również wskazówką do samodzielnego poszukiwania przez rekruterów innych, odpowiednich dla nich narzędzi.

Zagadnienie alokacji zasobów ludzkich

Każda firma, chcąc odnosić sukcesy na bardzo w dzisiejszych czasach dynamicznym i konkurencyjnym rynku, powinna w miarę jasno i szczegółowo określić, co chce na tym rynku osiągnąć (cel firmy), oraz to, jakimi sposobami chce do założonych celów dojść. Określenie strategii biznesowej firmy (cele do osiągnięcia, sposoby ich osiągnięcia) powinno w dużym stopniu determinować sposoby alokacji zasobów ludzkich w firmie. Alokacja zasobów ludzkich jest to proces podejmowania decyzji dotyczących rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, wprowadzania nowo zatrudnionych pracowników na ich stanowiska pracy (przydzielania ról organizacyjnych), a następnie kierowanie ich ruchem w obrębie organizacji².

² A. Ludwiczynski, *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 192.

Jak wskazuje przytoczona definicja, proces alokacji personelu jest dość złożony, i każdy z jego elementów powinien stanowić przemyślaną decyzję osób za tę alokację odpowiedzialnych.

Tematem niniejszej pracy jest trafność wykorzystania metod doboru pracowników, czyli jednego z etapów procesu alokacji obsady pracowniczej. Dlatego też autorzy skoncentrują się właśnie na tym elemencie alokacji personelu, pozostawiając inne pod samodzielną rozważę czytelników publikacji.

Punktem wyjścia w pozyskiwaniu zasobów ludzkich jest diagnoza potrzeb kadrowych firmy w aspekcie pożądaných kwalifikacji i kompetencji pracowników, tj. ustalenia pożądanego poziomu struktury zatrudnienia³. Po takiej diagnozie powinno się przystąpić do samego procesu selekcji i rekrutacji, który również składa się z kilku etapów. M. Armstrong podzielił go na trzy następujące części:

- określenie wymagań – przygotowanie opisów stanowisk pracy oraz właściwych specyfikacji, ustalenie warunków i zasad zatrudnienia;
- przyciąganie kandydatów – przegląd i ocena alternatywnych źródeł pozyskiwania pracowników, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią, ogłoszenia o pracy, korzystanie z usług agencji i konsultantów;
- selekcja kandydatów – przegląd podań o pracę, przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych, testów, ocena kandydatów, stosowanie metod oceny zintegrowanej, oferowanie zatrudnienia, uzyskiwanie referencji, przygotowanie umów o pracę⁴.

W procesie selekcji kandydatów wykorzystuje się różnorodne metody, do których zaliczyć można: analizę dokumentów, wywiad (rozmowę kwalifikacyjną), referencje, testy, czy *Assessment Center*. Metody te zostaną przybliżone w dalszej części opracowania.

Analiza dokumentów

Analiza dokumentów jest zazwyczaj pierwszym etapem selekcji kandydatów do pracy. Polega ona na zapoznaniu się z sylwetkami kandydatów zawartych w dokumentach przez nich nadesłanych. Mogą to być, oprócz standardowo wymaganego życiorysu zawodowego (CV) i listu motywacyjnego, również inne dokumenty, jak na przykład: świadectwo z ostatniego miejsca zatrudnienia, zaświadczenia i certyfikaty ukończenia różnego rodzaju kursów czy szkoleń, referencje od innych pracodawców, dokumenty potwierdzające szczególne osiągnięcia kandydata, np. sukcesy sportowe.

Podstawowym celem analizy dokumentów jest uzyskanie i przeanalizowanie jak największej liczby informacji o kandydacie, aby wstępnie zweryfikować, czy spełnia on podstawowe formalne wymagania dotyczące wakującego stanowiska⁵. Aby ten cel został w pełni osiągnięty, firma powinna w miarę możliwości opubli-

³ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 195.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2000, s. 311.

⁵ A. Ludwicyński, *Alokacja zasobów ...*, op. cit., s. 210.

kować jednolite wzory CV i innych dokumentów, których wymaga od kandydatów do pracy. Ułatwieniem tego wstępnego etapu selekcji będzie także podanie listy niezbędnych dokumentów, jakich wymaga się od kandydata.

Analiza dokumentów jest stosunkowo łatwą i tanią metodą procesu selekcji personelu. Jednakże przy dużej liczbie zgłoszeń od kandydatów pochłania ona dużo czasu. Poza tym informacje zawarte w aplikacjach mogą być mało wiarygodne. Często bowiem kandydaci chcą zaprezentować się lepiej w oczach rekrutującego, niż wynikałoby to z ich rzeczywistych osiągnięć zawodowych czy życiowych. Liczą w ten sposób na zaproszenie do dalszych etapów rekrutacji. Stąd też nierzadko podają oni w swoich podaniach o pracę fakty, których w ogóle nie byli uczestnikami (np. praca na stanowisku, na którym nigdy nie pracowali), zawyżają swoje osiągnięcia zawodowe (np. osiągnięcie wyższych wartości sprzedaży, niż w rzeczywistości miało to miejsce) itp.

Dlatego analiza dokumentów nadesłanych przez kandydatów jest tylko wstępem do dalszych etapów procesu selekcji i zdecydowanie nie powinno się tylko na jej podstawie podejmować ostatecznej decyzji o zatrudnieniu kandydata na wakujące stanowisko.

Wywiad (rozmowa kwalifikacyjna)

Rozmowa przeprowadzana z kandydatem do pracy (ang. *job interview*) to jeden z ważniejszych etapów procesu rekrutacji. Jest ona stosowana chyba przez wszystkich zajmujących się naborem personelu.

Głównym jej celem jest zweryfikowanie informacji podanych przez kandydatów w nadesłanych przez nich dokumentach. Oprócz tego celu rozmowa powinna mieć jeszcze następujące cele szczegółowe: uzyskanie informacji o karierze zawodowej; diagnoza przydatności kandydata do konkretnego stanowiska; diagnoza wiedzy, umiejętności i predyspozycji zawodowych i psychospołecznych; przedstawienie kandydatowi informacji o celach i strukturze organizacyjnej firmy; uświadomienie obiektywności w ocenie kandydata⁶.

Jednym z wymienionych wyżej celów rozmowy jest przedstawienie kandydatowi informacji o celach i strukturze organizacyjnej firmy. Warto więc zauważyć, że w tym przypadku wywiad to nie tylko ocenianie kandydata przez rekrutera, ale również pierwsza ocena firmy przez potencjalnego pracownika. Dlatego prowadzący rozmowę powinien być profesjonalnie do niej przygotowany, gdyż będzie to miało wpływ na wrażenie, jakie zrobi na kandydacie firma. W przypadku niezatrudnienia aplikującego – brak profesjonalizmu czy nieprzyjazna atmosfera mogą być powodem do negatywnej opinii o firmie, co zdecydowanie utrudni w przyszłości pozyskiwanie profesjonalnych pracowników.

Rozmowy kwalifikacyjne możemy podzielić na kilka typów, w zależności od wybranego kryterium, które weźmiemy pod uwagę przy ich rozpatrywaniu. Pierwszym kryterium może być liczba osób przeprowadzających rozmowę. Choć rozmowy prowadzone tylko przez jednego człowieka nie należą do rzadkości,

⁶ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej ...*, op. cit., s. 207.

najczęściej kandydaci uczestniczą w rozmowach prowadzonych przez zespół kwalifikujący. Gdy zespół taki liczy trzy osoby, zazwyczaj mówimy o „rozmowie panelowej”⁷.

Innym kryterium przeprowadzania wywiadu jest jego forma, a mianowicie może to być wywiad swobodny (pytający najczęściej „przeskakuje” po różnych tematach, nie stosując się do konkretnego planu rozmowy) lub ustrukturalizowany (prowadzony jest w oparciu o wcześniej przygotowany plan)⁸.

Bardzo istotnym jest, by pamiętać, iż rozmowa kwalifikacyjna jest dialogiem dwóch stron i dlatego też obie strony powinny być do niej odpowiednio przygotowane⁹.

Referencje

Referencje to opis kandydata do pracy dokonany przez poprzedniego pracodawcę lub pracodawców. Celem gromadzenia referencji jest uzyskanie pewnych, odpowiadających rzeczywistości informacji o potencjalnym pracowniku, a także opinii o tej osobie, jej charakterze oraz stopniu, w jakim nadaje się na dane stanowisko¹⁰. Trzeba jednak pamiętać, iż opinia taka może nie być wiarygodna. Jeżeli kandydat rozstawał się z poprzednimi pracodawcami w zgodzie lub też są to jego znajomi czy przyjaciele, to nie będą oni ujawniać o nim informacji negatywnych. Niechęć do ujawniania takich informacji może też wiązać się z obawą oskarżenia ze strony byłego pracownika o pomówienie bądź zniesławienie. Mając na uwadze powyższe kwestie, rekrutujący powinni sięgać po referencje tylko w przypadkach, gdy chcą potwierdzić już posiadane o kandydacie informacje. Najczęściej w stosunku do kandydatów, którym chcą zaproponować stanowisko pracy, czyli w ostatnim etapie procesu naboru.

Testy

Test selekcyjny to metoda, która pozwala badać określone cechy kandydata lub pracownika, takie jak: zdolności, predyspozycje oraz umiejętności psychiczne i fizyczne. Testy pozwalają, za pomocą zestawu zadań lub pytań, stwierdzić występowanie określonych cech u badanego, wraz z pomiarem stopnia ich natężenia¹¹.

Jednak aby firma odniosła odpowiednie korzyści (tzn. wybrała jak najlepszego kandydata) z użycia narzędzi testowych, powinna przeprowadzić za pomocą zastosowanego testu dokładną diagnozę aplikanta.

⁷ I.T. Robertson, P.J. Makin, *Metody doboru i ich wykorzystanie*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 47.

⁸ *Ibidem*, s. 47-49.

⁹ S. Dyszy, *List motywacyjny, CV oraz rozmowa kwalifikacyjna jako elementy procesu kadrowego*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 183-184.

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 334.

¹¹ A. Ludwicyński, *Alokacja zasobów ...*, op. cit., s. 211.

Test jest diagnostyczny, jeśli występuje oczywista i wysoka zbieżność między wynikami badań testowych prowadzonych w danym czasie a późniejszymi wynikami osiągnięć¹². Innymi słowy: test jest diagnostyczny, jeżeli przeprowadzony za jego pomocą pomiar, na przykład symulacji zadań, które kandydat będzie wykonywał na wakującym stanowisku, jest zbieżny z dotychczasowymi (rzetelnie potwierdzonymi) wynikami takich samych zadań, które kandydat uzyskał w poprzednich miejscach pracy. Wysoki wynik w badaniu testowym pozwala wtedy przypuszczać, że kandydat sprawdzi się w przyszłej pracy.

Żeby jednak diagnoza (lub inne badanie) przeprowadzona wybranym testem selekcyjnym była użyteczna, test taki musi spełniać trzy podstawowe warunki¹³:

- Musi być rzetelny – test jest rzetelny, jeżeli mierzy coś w sposób konsekwentny i wewnętrznie spójny. Rzetelność testu jest wysoka, jeżeli dostarcza on spójnych wyników, czy to przy powtarzaniu pomiarów na tej samej grupie osób, czy przy ocenie wyników tych samych osób dokonywanej przez różnych badaczy.
- Musi być trafny – trafność testu to stopień, w jakim mierzy on to, do czego został opracowany. Wyniki trafnego pomiaru twórczości odzwierciedlają twórczość, a nie zdolności rysunkowe lub nastroje. Ogólnie rzecz biorąc, trafność nie jest własnością samego testu, lecz sposobu jego użycia do przewidywania jakichś innych wyników osób badanych.
- Musi być wystandaryzowany – standaryzacja to zastosowanie narzędzia testowego wobec wszystkich osób w ten sam sposób i w tych samych warunkach. Przy użyciu tej metody możemy ustalić normy, czyli standardy statystyczne dla testu pozwalające na porównanie każdego wyniku indywidualnego z wynikami innych osób z określonej grupy.

Jeśli rekrutujący zdecydował się już na użycie testu, aby wyselekcjonować odpowiednich kandydatów, to muszą także zdecydować, jaki test wybrać. Istnieje bowiem wiele rodzajów testów, które można podzielić ze względu na różnorodne kryteria. Kryteria te są zazwyczaj odzwierciedleniem warunków przyporządkowanych obsadanemu stanowisku. Warunki te z kolei prowadzą do przypisania konkretnych cech czy umiejętności, jakie powinien posiadać piastujący to stanowisko. To właśnie w zależności od nich należy dobierać testy, jakich trzeba użyć do zbadania kandydata.

Biorąc pod uwagę mierzone cechy kandydata lub pracownika, można wyróżnić testy: psychologiczne, wiedzy, umiejętności, psychomotoryczne i medyczne. Każdy rodzaj testu służy do badania i diagnozowania innego obszaru kwalifikacji, czy umiejętności kandydata do pracy, stąd też należy wcześniej dobrze zastanowić się, jakie cele mają być osiągnięte, i odpowiednio dobrać rodzaj testu¹⁴.

¹² T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 119.

¹³ P. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 553-555.

¹⁴ A. Ludwiczynski, *Alokacja zasobów ...*, op. cit., s. 212 i dalsze.

Assessment Center (AC), czyli centrum oceny, ocena zintegrowana

Assessment Center to metoda doboru polegająca na kompleksowym badaniu kompetencji i wiedzy kandydata. Metoda ta obejmuje zwykle kilka różnych technik (mogą to być choćby wszystkie zaprezentowane powyżej). Aby diagnoza kandydata przeprowadzona za pomocą AC była naprawdę wartościowa, metoda ta powinna charakteryzować się następującymi cechami:

- Kładzie się w niej nacisk na zachowanie kandydata.
- Stosuje się ćwiczenia, których zadaniem jest wyznaczenie i symulacja kluczowych wymiarów stanowiska pracy. Ćwiczenia te obejmują odgrywanie ról w parach oraz ćwiczenia grupowe. Zakłada się, że efekty uzyskane w trakcie tych symulacji stanowią prognozę zachowania osoby na stanowisku pracy.
- Oprócz ćwiczeń grupowych wykorzystuje się także rozmowy kwalifikacyjne i testy.
- Efekty są mierzone w kilku wymiarach, w odniesieniu do kompetencji koniecznej do osiągnięcia docelowego poziomu efektów na określonym stanowisku pracy lub określonym szczeblu organizacji,
- Ocenia się kilku kandydatów jednocześnie, aby umożliwić interakcję oraz uczynić całe zdarzenie bardziej spontanicznym i stymulującym udział różnych osób¹⁵.

Chociaż procedura AC jest pracochłonna, kosztowna i wymaga zaangażowania wielu ekspertów z różnych dziedzin oraz rzeczywistych materiałów, warto podjąć trud, ponieważ jej wyniki cechuje duża trafność. Dzięki zastosowaniu tej metody uzyskujemy dane dotyczące profilu cech osobowych kandydatów z jednoczesną weryfikacją behawioralną tych cech. Wynika to z bezpośredniej obserwacji zachowań kandydatów w sytuacjach zadaniowych. Wartość takich obserwacji jest zdecydowanie bardziej użyteczna w procesie doboru niż wyniki samych testów psychologicznych traktowanych jedynie jako wskaźniki predyspozycji człowieka. Wobec powyższego stosuje się metodę AC, ze względu na jej złożoność oraz wielowymiarowość, zwykle tylko wobec kandydatów na tzw. kluczowe stanowiska w firmie¹⁶.

Ocena trafności

Wyjaśnienie pojęcia „trafność”

Jak zaznaczono we wstępie, aby firma mogła sprostać wyzwaniom konkurencyjnego rynku, powinni się w niej znaleźć najwyższej klasy profesjonaliści. Dobór takich ludzi jest możliwy tylko w oparciu o metody cechujące się wysoką trafnością.

O pojęciu trafności wspomniano już przy omawianiu testów. W tym miejscu pojęcie trafności zostanie rozszerzone. Trafność jest to taka cecha pomiaru, skali pomiarowej lub wskaźnika, która umożliwia zmierzenie tego, co rzeczywiście

¹⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 330.

¹⁶ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej ...*, op. cit., s. 215.

chcemy zmierzyć. Uznanie pomiaru za trafny jest jednak sprawą umowną. Nie można mieć absolutnej pewności, że przeprowadzony pomiar, zastosowana skala lub przyjęty wskaźnik są trafne w 100 procentach¹⁷. Jednakże dla osoby przeprowadzającej pomiar jest to informacja pozwalająca ocenić, które z wykorzystywanych narzędzi, metod, technik są najodpowiedniejsze.

Z tego właśnie powodu ocena przydatności kandydata do pracy powinna opierać się nie na jednej metodzie doboru, lecz na kilku. Każda z zastosowanych metod powinna cechować się wysoką trafnością kryterialną, którą można uznać na podstawie trafności innego (dokonanego za pomocą innej metody) pomiaru tego samego zjawiska, ale przeprowadzonego w późniejszym czasie. Trafność kryterialna zwana jest również trafnością prognostyczną, ponieważ do jej przyjęcia konieczne jest przewidywanie związku pomiędzy pomiarem bieżącym a pomiarem przyszłym¹⁸. Dla przykładu można oceniać przydatność kandydata do pracy za pomocą testu. Jeśli wypadnie on wysoko, to można przypuszczać, że wybrana osoba będzie miała równie wysokie osiągnięcia już na konkretnym stanowisku pracy. Aby się o tym przekonać, trzeba zbadać, czy efekty pracy potwierdzają wysoki wynik testowy. Jeśli tak jest, oznacza to, że zastosowany test (lub inna metoda) cechuje się wysoką trafnością prognostyczną. Dlatego na jej podstawie można prognozować przyszłe wyniki kandydata do pracy i oznacza to, że można ją stosować przy doborze wielu innych aplikujących na to samo stanowisko.

Reasumując – chcąc wybrać najlepszych kandydatów powinno się stosować metody doboru o najwyższych wartościach trafności prognostycznej.

Ocena wartości predykcyjnych

Znalezienie metod doboru, które cechowałyby się wysoką trafnością prognostyczną, jest zadaniem dość trudnym. Wynika to z faktu, iż większość firm stosuje swoje własne metody, które nie są walidowane według jednolitych standardów. Również w literaturze przedmiotu trudno jest znaleźć ujednolicone wartości predykcyjne dla poszczególnych metod (być może z wyjątkiem testów psychologicznych), które mogłyby być pomocne osobom rekrutującym.

Poniższe zestawienie wartości predykcyjnych wydaje się jednym z bardziej kompleksowych, ponieważ opracowano je na podstawie badań wykonanych przez kilku niezależnych ekspertów. Jednak nie może ono być jedynym i absolutnym wskaźnikiem, którym powinni kierować się rekruterzy przy poszukiwaniu trafnych metod doboru. Może ono jednakowoż być cenną pomocą i wskazówką co do trafności poszczególnych metod.

¹⁷ <http://dobrebadania.pl/slownik-badawczy.html?b=baza&szczegolowo=396> (odczyt: 14.08.2014).

¹⁸ <http://dobrebadania.pl/slownik-badawczy.html?b=baza&szczegolowo=772> (odczyt: 14.08.2014).

Tabela. 1. Zestawienie trafności prognostycznej metod doboru

Autorzy Narzędzia selekcji	Armstrong 2000, 1996	Sajkiewicz 1998	Cowling, Lundy 2000	Witkowski 2000	Cascio 1989
Awans (AC)	0,65	—	(0,41-0,43)	0,43-0,65	(0,43)
Symulacje	0,55	0,40	0,38-0,54	—	0,44-0,54
Testy zdolności	0,53	0,50	—	0,25-0,53	0,53
Ocena efektów	0,45	0,20	0,43	—	0,18
Testy osobowości	0,45	0,40-0,80	0,15	0,15-0,39	—
Analiza dokumentacji	0,10	0,30	0,24-0,38	0,38	—
Biodane	0,37	0,37	—	0,18-0,40	0,37
Wywiad pogłębiony	0,35	0,60	0,14 - 0,23	0,09-0,37	—
Wywiad wstępny	0,15	0,30	0,14-0,23	—	0,14
Referencje	0,15	0,25	0,17-0,26	- 0,16 +0,26	0,26
Grafologia	-0,05	0	0	0	—

Źródło: T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 91

Narzędzia pomiarowe według cytowanych opracowań mieszczą się w przedziałach oceny skuteczności: słabe – poniżej 0,29; średnie – 0,30-0,39; dobre – 0,40-0,49; bardzo dobre – 0,50 i więcej¹⁹.

W praktyce stosowania różnych technik wspomagających podjęcie decyzji związanych z doбором pracowników występuje konieczność weryfikowania praktycznej użyteczności całego zespołu tych technik. Konieczność taka wynikać może choćby z tego faktu, iż wartość zbioru stosowanych technik doboru jako holistycznej procedury nie w każdym przypadku będzie sumą wartości poszczególnych narzędzi, traktowanych jako niezależne od pozostałych. Powyższy cel może zostać zrealizowany poprzez zastosowanie jednego z dwóch (lub obydwu) modeli weryfikowania procedur doboru opracowanych przez H.C. Taylora i J.T. Russela oraz H.E. Brogdena, L.J. Cronbacha i G.C. Glesera, a szczegółowo opisanych przez S. Chęłpę i T. Kawkę²⁰.

¹⁹ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 92.

²⁰ S. Chęłpa, T. Kawka, *Weryfikowanie użyteczności procedur doboru zawodowego*, [w:] *Dobór personelu. Koncepcje – narzędzia – konteksty*, red. T. Witkowski, Biblioteka Moderadora, Taszów 2007, s. 492-506.

Modele te zasadniczo wykorzystywane są do zapewnienia racjonalności podejmowanych działań i tym samym spełniają zadania związane z kontrolowaniem skuteczności zarządzania kadrami, a w szczególności selekcji zawodowej.

Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania teoretyczne, należy stwierdzić, iż wysoka trafność prognostyczna (metod doboru) wiąże się z kilkoma konsekwencjami. Przede wszystkim pozwala ona „wyłuskać” najlepszych kandydatów, dysponujących największym potencjałem. Co więcej, daje nam również pewność, że osoby, którym podziękowaliśmy za udział w dalszych etapach procesu (rekrutacji), radziłyby sobie istotnie gorzej na danym stanowisku. Ważne jest również to, że dzięki wysokiej trafności prognostycznej minimalizujemy ryzyko wystąpienia sytuacji, w której bardzo dobry kandydat jest przez nas niezauważony²¹.

Oparcie procesu rekrutacji o wysoko trafne metody nastęcza też wielu trudności. Proces taki jest czasochłonny, co przy zatrudnianiu wielu pracowników może stanowić poważne wyzwanie dla firmy. Po wtóre – złożoność i stopień skomplikowania takich metod doboru czyni je kosztownymi finansowo, co nie każda organizacja potrafi udźwignąć. I wreszcie – nie każda organizacja dysponuje odpowiednio wykwalifikowanymi pracownikami mogącymi profesjonalnie posługiwać się takimi metodami, co w dużym stopniu utrudnia ich stosowanie.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2000.
2. Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
3. Chełpa S., Kawka T., *Weryfikowanie użyteczności procedur doboru zawodowego*, [w:] *Dobór personelu. Koncepcje – narzędzia – konteksty*, red. T. Witkowski, Biblioteka Moderatora, Taszów 2007.
4. Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
5. Dyszy S., *List motywacyjny, CV oraz rozmowa kwalifikacyjna jako elementy procesu kadrowego*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
6. <http://dobrebadania.pl/sloownik-badawczy.html?b=baza&szczegolowo>
7. Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004.
8. Ludwicyński A., *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
9. Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001.

²¹ J. Szczerbuk, *Zmierzyć kandydata, czyli efektywność narzędzi rekrutacyjnych*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 4, s. 64.

10. Robertson I.T., Makin P.J., *Metody doboru i ich wykorzystanie*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
11. Szczerbuk J., *Zmierzyć kandydata, czyli efektywność narzędzi rekrutacyjnych*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 4.
12. Zimbardo P., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

WORKERS SELECTION METHODS - VALIDITY OF USE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS

Abstract: Managers are aware that the present times are characterized by high competition. It results that they are looking for the items that may give organization an advantage. Some of these factors come from the main resource of each company that means employed people. However in today's very difficult and specific labor market, it is not easy to find such employees, who will be the assets. In this paper the authors wanted to draw attention to the chosen methods of the recruitment and selection process and their accuracy of use from the company's point of view. The study is just an introduction to further analysis and research.

Keywords: recruitment and selection, accuracy of selection methods



INTEGRACJA PRACOWNIKÓW WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące integracji pracowników, odwołując się zarówno do teoretycznych podstaw integracji społecznej, jak i do empirycznych odniesień związanych z działaniami integracyjnymi podejmowanymi we współczesnych organizacjach. Szczególną uwagę w rozważanej problematyce zwrócono na znaczenie integracji pracowników, a także na uwarunkowania zarządzania procesami integracyjnymi. Poruszane zagadnienia analizowano, odwołując się do literatury przedmiotu oraz źródeł internetowych obrazujących działania współczesnych organizacji w zakresie integracji pracowników. Badania literaturowe uzupełniono wynikami przeprowadzonych grupowych wywiadów zogniskowanych z osobami pracującymi zawodowo. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na możliwości, jakie dla budowania społecznego potencjału współczesnych organizacji stwarza integracja pracowników.

Słowa kluczowe: integracja społeczna, integracja pracowników, zarządzanie procesem integracji pracowników

Wprowadzenie

Jak uruchamiać i wspierać mechanizmy integracyjne we współczesnych organizacjach? Co leży u podstaw procesu łączącego poszczególnych pracowników, wraz z ich indywidualnymi wartościami, normami, interesami i aspiracjami, który w efekcie pozwala zbudować skoordynowaną całość realizującą wspólne cele? Jakie czynniki sprzyjają integracji pracowników, a jakie działają dezintegrująco? Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania i wiele innych zagadnień związanych z integracją pracowników stanowi ważny obszar nie tylko dociekań badawczych, ale codziennej praktyki kadry kierowniczej współczesnych organizacji. Oprócz wiedzy i umiejętności zatrudnionych osób – to bowiem zdolność budowania więzi społecznych w celu realizacji wspólnych wartości jest istotną determinantą ich rozwoju. W tym kontekście nie sposób przecenić znaczenia działań organizacyjnych kształtujących integrację pracowników, które w dużej mierze decydują o możliwości harmonijnej współpracy w osiąganiu wspólnych dążeń.

Celem niniejszych rozważań jest zwrócenie uwagi na możliwości, jakie dla budowania społecznego potencjału współczesnych organizacji stwarza integracja

pracowników. W przedstawieniu tej problematyki odwołano się do teoretycznych podstaw integracji społecznej, podkreślając jej znaczenie dla kreowania efektywnie funkcjonujących, zintegrowanych organizacji. Odniesieniem do literatury przedmiotu jest zgromadzony poprzez badania własne materiał empiryczny. Na podstawie przeprowadzonych grupowych wywiadów zogniskowanych z osobami pracującymi zawodowo analizowane są między innymi takie kwestie jak: ocena integracji pracowników w miejscu pracy badanych, czynniki integrujące i dezintegrujące oraz podejmowane działania integracyjne.

Teoretyczne podstawy integracji społecznej

Integracja społeczna to ogół stosunków i zależności tworzących się w toku bezpośredniej społecznej styczności ludzi. Integracja społeczna określana bywa jako stan lub proces zachodzący w społeczeństwie, polegający na tym, że jego poszczególne elementy przejawiają tendencje do scalania się w harmonijną i skoordynowaną funkcjonalną całość¹. Integracja ta związana jest z likwidowaniem barier uniemożliwiających lub utrudniających nawiązywanie kontaktów pomiędzy jednostkami lub grupami społecznymi. Jako zwartość społeczna zharmonizowanie wszystkich elementów układu społecznego – integracja – wyraża się między innymi akceptacją wspólnych systemów wartości, norm i ocen.

Przywołując teoretyczne podstawy analizy integracji, nie sposób pominąć podziału W.S. Landeckera, który w celu pojęciowego uporządkowania wyróżnił jej cztery podstawowe typy, a mianowicie integrację kulturalną, normatywną, funkcjonalną i komunikacyjną². Wyróżnione przez Landeckera typy integracji w praktyce funkcjonowania organizacji wzajemnie się przenikają i wspólnie składają na ten sam proces, jednak podział ten stanowi istotną inspirację dla wielu badaczy tego zagadnienia. Koncepcja ta przywoływana była między innymi w pracach J. Turowskiego³, W. Jachera⁴, G. Nowackiego⁵.

J. Turowski podział Landeckera ujmuje syntetycznie, sprowadzając dwa pierwsze typy integracji do integracji normatywnej, a pozostałe do integracji funkcjonalnej. Integrację normatywną rozumie on, jako „stan i stopień, w jakim systemy wartości wyznawane przez członków grupy i ich zachowania są zgodne z systemami wartości i wzorami zachowań, obowiązującymi w danej grupie”⁶. Integrację funkcjonalną określa natomiast jako „stan i stopień zgodności ról społecznych pełnionych przez członków grupy oraz funkcji i zadań wykonywanych przez instytucje

¹ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti, Toruń 1997, s. 85-86.

² W.S. Landecker, *Types of Integration and Their Measurement*, „American Journal of Sociology” 1950, Vol. 56(4), s. 332-340, za: G. Nowacki, *Teoria integracji społecznej w ujęciu Wernera S. Landeckera oraz jego polskich kontynuatorów*, [w:] *Integracja społeczna – między teorią a praktyką*, red. G. Nowacki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.

³ J. Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2001.

⁴ W. Jacher, *Zagadnienia integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, Warszawa-Wrocław 1976.

⁵ G. Nowacki, *Teoria integracji ...*, op. cit.

⁶ J. Turowski, *Socjologia ...*, op. cit., s. 131.

grupowe z rolami i funkcjami im przypisywanymi oraz stopień i stan, w jakim wykonują je w sposób zharmonizowany⁷.

Zdaniem G. Nowackiego integracja jest synonimem spójności, mechanizmu koordynacji funkcji systemu, ale również działania i adaptacyjności (dopasowywania się) ludzi do wymogów realnie istniejącego systemu i jego wartości, norm oraz instytucji i sposobów komunikacji społecznej⁸.

Integracja dotyczy osób oraz występujących pomiędzy nimi powiązań i interakcji, a jej istotą jest proces dopasowywania się i uzgadniania części składowych zbiorowości społecznej, którymi są kultura, normy społeczne, wzory osobowe, role i funkcje wynikające z podziału pracy, zachowania się członków grupy i sposoby ich wzajemnego komunikowania się⁹.

Integracja pracowników a integracja organizacyjna

Proces integrowania pracowników wiąże się z tworzeniem ze zbioru indywidualności harmonijnie współpracującego zespołu. Działania z zakresu integrowania zespołów są nie tylko oddziaływaniem na pojedynczych pracowników, ale przede wszystkim wpływają na rozwój całego potencjału społecznego organizacji¹⁰. Integracja oznacza zakres, w jakim jednostki organizacji muszą ze sobą współpracować w sposób sprawny i skoordynowany¹¹. Dla W. Jachera to dynamiczny stan równowagi społecznej wśród załogi danego przedsiębiorstwa. Do elementów, które należy zintegrować, zalicza on ludzi wraz z ich zachowaniami, cechami i stanami, a także rzeczy i przedmioty, którymi się posługują¹².

W literaturze przedmiotu integrację organizacyjną rozpatruje się w kontekście osiągnięcia stanu względnej zgodności pomiędzy celami jednostki i organizacji, do której ta jednostka należy. Tylko wtedy bowiem jednostka akceptuje i realizuje cele organizacji, gdy nie są one sprzeczne z jej indywidualnymi celami i dążeniami. Jednak, jak twierdzi J. Sztumski, nie sposób wyobrazić sobie sytuację, w której wszyscy członkowie w pełni identyfikowaliby się z organizacją. Dlatego dostatecznym warunkiem integracji organizacyjnej jest, aby ogólne, kierunkowe cele firmy odpowiadały celom pracowników¹³. Stopień integracji załogi z przedsiębiorstwem, według tego autora, zależy od wielu różnorodnych czynników ogólnospołecznych i wewnątrzorganizacyjnych, a także od indywidualnych cech charakterologicznych jednostek i specyfiki grup pracowniczych¹⁴.

⁷ Ibidem, s. 131.

⁸ G. Nowacki, *Zamiast wstępu*, [w:] *Integracja społeczna ...*, red. G. Nowacki, op. cit., s. 7.

⁹ G. Nowacki, *Teoria integracji ...*, op. cit., s. 30.

¹⁰ *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 158-159.

¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 385.

¹² W. Jacher, *Integracja ideałem, a konflikt złem?*, [w:] *Człowiek i praca. Alfabet wiedzy o pracy ludzkiej*, red. W. Jacher, Instytut Śląski w Opolu, Opole 1979, s. 51.

¹³ J. Sztumski, *Socjologia pracy*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 1997, s. 159-160.

¹⁴ Ibidem, s. 160.

Według T. Listwana integracja pracowników jest pojęciem dwuaspektowym składającym się z jednej strony z integracji organizacyjnej, z drugiej strony natomiast z integracji społecznej. Poprzez integrację organizacyjną rozumie on relację zachodzącą między pracownikami, jako jednostkami, a firmą, jako całością. Polega ona na tym, że pracownicy akceptują cele organizacji i dążą do ich realizacji, widząc w tym swoją indywidualną korzyść¹⁵.

Dla procesu integracji ważne są uznawane i przestrzegane przez pracowników i kierowników wartości etyczne i normy moralne. Akceptacja tych wartości i norm powoduje zbliżenie się pracowników do siebie i wyznacza wzorce właściwego zachowania¹⁶.

Pomiędzy ludźmi funkcjonującymi w jednej organizacji, pracującymi w jednej hali produkcyjnej czy biurze pojawiają się wzajemne powiązania wynikające z uczestnictwa w danym procesie pracy. Sprzyja temu bezpośrednio styczność tych osób i wzajemne uzupełnianie się przy realizacji różnych zadań produkcyjnych czy usługowych. Względna trwałość stosunków międzyludzkich w odniesieniu do pracowników danej organizacji powoduje, że powstaje wśród nich swoista więź społeczna. Uwidacznia się ona, kiedy współpracujący ze sobą ludzie wykazują nie tylko wzajemne zainteresowanie sobą, ze względu na powiązania rzeczowe, ale również ze względu na wzajemne stosunki uczuciowe, jakie żywią do siebie, stykając się ze sobą w miejscu pracy. Ten teoretyczny podział na więź przedmiotową i więź osobistą w rzeczywistości oznacza więzi między ludźmi, w których dominują elementy przedmiotowe – rzeczowe albo osobiste.

J. Kurnal, analizując zjawisko integracji, wyróżnił jej dwa odmienne typy. Pierwszym z nich jest integracja prosta, opierająca się na materialnym powiązaniu części organizacyjnych, to znaczy ludzi i materialnych środków ich działania, w jedną zorganizowaną i wyodrębnioną całość. Drugi typ to integracja złożona, odnosząca się nie tylko do powiązań o charakterze materialnym, lecz również duchowym czy emocjonalnym, łączącym pracowników między sobą, a także z zatrudniającą ich instytucją¹⁷.

Działania integracyjne podejmowane przez współczesne organizacje

Analizując integrację pracowników, jej teoretyczne podstawy odniesiono do empirycznych odwołań związanych z inicjatywami integracyjnymi podejmowanymi we współczesnych organizacjach. Bogaty zestaw informacji na temat różnych sposobów organizacyjnego budowania integracji pracowników, a także różnorodnych usług oferowanych w tym zakresie, zawierają źródła internetowe.

¹⁵ *Zarządzanie ...*, red. T. Listwan, op. cit., s. 158.

¹⁶ Ł. Skiba, *Wyznawane i przestrzegane normy i wartości jako czynniki sprawcze integracji w małych przedsiębiorstwach w Częstochowie*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 99-113.

¹⁷ J. Kurnal, *Biurokracja i biurokracizm w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *O sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa 1972, s. 46.

Jedną z form działań organizacyjnych mających między innymi na celu integrację pracowników są szkolenia integracyjne. Wykorzystywane są one przez firmy nie tylko jako inwestycja w rozwój kompetencji pracowników, ale także jako przedsięwzięcie zmierzające do wdrożenia tych kompetencji poprzez efektywne współdziałanie z współpracownikami. Tego typu szkolenia mogą być również źródłem cennych informacji zwrotnych dla samych uczestników czy też dla firmy, które można potem wykorzystać, planując działania rozwojowe i naprawcze, pomocne w skuteczniejszym osiągnięciu przez zespoły wytyczonych celów.

Najczęściej rozwijane podczas szkoleń integracyjnych umiejętności związane są z komunikacją, pracą zespołową, motywacją, zarządzaniem projektami, radzeniem sobie ze stresem, otwartością na zmiany. Uczestnictwo w szkoleniu, bazującym na przykład na metaforze, grze decyzyjnej, uwalnia spontaniczne reakcje, ukazuje preferencje zachowań w sytuacjach społecznych i umiejętności interpersonalne. Dlatego zachowania uczestników w symulowanych sytuacjach przy wykonywaniu fikcyjnych zadań mogą stanowić podstawę do przewidywania zachowań przy konkretnych rzeczywistych zadaniach w środowisku pracy.

Poza szkoleniami integracyjnymi wiele organizacji oferuje swoim pracownikom odpowiednio zaaranżowane imprezy okolicznościowe, bankiety, pikniki firmowe, Christmas party czy też szczególnie popularne wyjazdy integracyjne¹⁸.

Organizowanie wyjazdów integracyjnych początkowo było domeną dużych międzynarodowych firm, które najszybciej przyswajały zagraniczne trendy i dysponowały odpowiednimi budżetami. Z czasem pojawiły się firmy specjalizujące się w organizacji tego typu imprez i dzięki temu wachlarz proponowanych atrakcji znacznie rozszerzył się poza wspólny odpoczynek, zwiedzanie czy zabawę. Obecnie pracodawcy, organizując wyjazdy integracyjne, liczą na zacieśnienie więzi między pracownikami i zbudowanie spójnych zespołów, a także zwiększenie motywacji, rozwój zawodowy, rozładowanie organizacyjnych napięć i konfliktów oraz regenerację sił podległego personelu. Służyć temu mają między innymi: zajęcia sportowe, warsztaty artystyczne i różnego rodzaju aktywność terenowa, jak biegi, paintball, przeprawy quadami, regaty, spływy kajakowe, przeloty balonem, zjazdy na linach, skoki spadochronowe, wspinaczki skałkowe czy wyprawy z elementami survivalu¹⁹. Uczestnictwo w przygotowanych konkurencjach zręcznościowych i zadaniowych ma nauczyć pracowników współpracy, komunikacji, zaufania do członków zespołu, a także pomysłowości w rozwiązywaniu postawionych przed nimi problemów.

Do profitów płynących z wyjazdów integracyjnych zalicza się²⁰:

¹⁸ D. Ostapkiewicz, *Impreza integracyjna szansą na zysk dla firmy*, dostęp: <http://www.hrnews.pl/PunktWidzenia,123,.aspx> (odczyt: 02.09.2014).

¹⁹ M. Szymańska, K. Wolski, *Wyjazdy integracyjne – sposób na poprawę atmosfery w firmie czy niepotrzebny wydatek*, dostęp: http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.37/wpis.521 (odczyt: 02.09.2014); E. Czyżewska, *Wyjazd integracyjny – inwestycja, która się oplaca?*, dostęp: <http://hrstandard.pl/2012/03/30/wyjazd-integracyjny-%E2%80%93-inwestycja-ktora-sie-oplaca> (odczyt: 02.09.2014).

²⁰ S. Szykuła, *Czemu służą wyjazdy integracyjne*, dostęp: http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/artykuly/56577,czemu_sluza_wyjazdy_integracyjne.html (odczyt: 02.09.2014).

- zbudowanie silnego zespołu dzięki nawiązaniu bliższych relacji pomiędzy pracownikami, poprawie komunikacji i zwiększeniu zaufania;
- minimalizację skutków stresu organizacyjnego;
- rozwój różnego rodzaju kompetencji (w tym miękkich kompetencji dotyczących pracy zespołowej);
- wzrost poczucia przynależności i lojalności pracowników wobec firmy;
- zwiększenie motywacji pracowników poprzez identyfikację z organizacją i jej celami.

Pomimo wielu korzyści płynących z wyjazdów integracyjnych nie można zapominać o tym, że tego typu organizacyjne przedsięwzięcia są zwykle obligatoryjne i zawłaszczają pracownikom czas, który mogliby spędzić z rodziną lub na realizacji swoich indywidualnych potrzeb. W związku z tym uczestnictwo w imprezach, które nie spełniają ich oczekiwań, może wywołać niezadowolenie i w efekcie działać demotywująco.

W odniesieniu do przedstawionych działań integracyjnych, inicjowanych przez część współczesnych organizacji świadomych znaczenia tego zagadnienia, istotne uzupełnienie stanowią wyniki podjętych przez autorkę badań własnych. Przeprowadzone grupowe wywiady zogniskowane z osobami pracującymi zawodowo miały na celu analizę opinii badanych na temat integracji pracowników w ich miejscu pracy. Otrzymany materiał badawczy umożliwił uzupełnienie przytoczonych wiadomości dotyczących aktywności organizacyjnej wspierającej integrację o poglądy rozmówców tworzące indywidualny kontekst analizowanej tematyki. Wybór dyskusji grupowej jako metody badawczej podyktowany był tym, że ze względu na swoją specyfikę pozwala ona na otrzymanie dodatkowych informacji, które ujawniają się w wyniku interakcji uczestników tego typu badania. Analizowany materiał badawczy, stanowiąc wstęp do szerszych eksploracji prowadzonych metodami standaryzowanymi, pozyskano na przełomie maja i czerwca 2014 roku. Przeprowadzono cztery grupowe wywiady zogniskowane, w których uczestniczyło łącznie 47 osób aktywnych zawodowo. Wśród respondentów było 26 kobiet i 21 mężczyzn w wieku od 23 do 48 lat. Badanymi były osoby zatrudnione na stanowiskach szeregowych i kierowniczych, a także jako samodzielni specjaliści oraz prywatni przedsiębiorcy. Uczestników wywiadów grupowych charakteryzował zróżnicowany staż pracy (od 1 roku do 27 lat) w przedsiębiorstwach usługowych, handlowych i produkcyjnych różnej wielkości. Natomiast cechą wspólną wszystkich rozmówców było pełnoetatowe zatrudnienie w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie województwa śląskiego i łódzkiego.

Podjęta w przeprowadzonych wywiadach grupowych problematyka badawcza odwoływała się do następująco sformułowanych pytań badawczych:

- Jak badani interpretują pojęcie integracja pracowników?
- Jak badani oceniają poziom integracji pracowników w swoim miejscu pracy?
- Czy w miejscu pracy badanych podejmowane są działania związane z budowaniem integracji pracowników, a jeśli tak, to jak są one przez nich oceniane?
- Co sprzyja integracji pracowników?
- Jakie czynniki wpływają dezintegrująco – utrudniając bądź uniemożliwiając integrację pracowników?

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, dla badanych „*integracja pracowników oznacza*:

- wspólne działanie pracowników i wspieranie się nawzajem;
- zainteresowanie pracowników przebiegiem pracy innych osób z zespołu i w razie potrzeby pomaganie sobie wzajemnie w wykonywaniu powierzonych zadań;
- szczerą komunikację i otwarte mówienie o problemach;
- takie relacje między pracownikami, które powodują, że lubią ze sobą pracować, wzajemnie się motywują i dostrzegają znaczenie wspólnej pracy;
- wzajemne zaufanie i chęć dzielenia się ze współpracownikami swoją wiedzą i doświadczeniem;
- dobrą atmosferę pracy powodującą to, że zatrudnione osoby nie chcą zmienić swojego miejsca pracy;
- poznanie się pracowników nie tylko na gruncie zawodowym, ale także osobistym;
- rozstrzyganie sporów w pozytywnej atmosferze, brak konfliktów niszczących wzajemne relacje”.

Rozmówcy różnie oceniali poziom integracji pracowników w swoim miejscu pracy. Część z nich podkreślała duże znaczenie, jakie przywiązywane jest w ich przedsiębiorstwach do kształtowania integracji, oraz wymieniała liczne inicjatywy kierownictwa w tym zakresie. Do najczęściej przedstawianych przez badanych działań wspierających integrację zaliczyć należy spotkania okolicznościowe (święteczne, rocznicowe), wspólne uczestnictwo w imprezach kulturalnych, wyjazdy integracyjne o różnym charakterze: rekreacyjnym, sportowym, szkoleniowym, a także wolontariat pracowniczy. Kolejną kategorię stanowili rozmówcy, którzy mówili, że w ich organizacjach wszelkie działania integracyjne podejmowane są spontanicznie przez pracowników, mają nieformalny charakter i często odbywają się bez udziału przełożonych. Wśród badanych pracowników znajdowały się także osoby, które z przykrością stwierdzały, iż w ich miejscu zatrudnienia nie ma żadnych działań w zakresie wspierania integracji, zarówno inicjowanych przez kierownictwo, jak i samych pracowników.

Według badanych integracji sprzyja głównie: dobra atmosfera pracy, zbudowana poprzez właściwe relacje pracownicze inicjowane przez przełożonego, poczucie bezpieczeństwa związane ze stabilnością zatrudnienia, a także udane imprezy integracyjne i różnego rodzaju inicjatywy umożliwiające spotkania pracowników poza formalną pracą. Natomiast do czynników wpływających dezintegrująco, które utrudniają, bądź uniemożliwiają integrację pracowników, zaliczali oni najczęściej:

- brak dobrej, otwartej komunikacji między pracownikami (niedomówienia, plotki niszczące wzajemne relacje);
- niesprawiedliwy podział pracy, sposób wynagradzania lub oceniania pracowników przez przełożonego;
- faworyzowanie przez przełożonego wybranych pracowników;
- istnienie w zespole pracowniczym zantagonizowanych podgrup;

- brak przepływu informacji, dotyczących kondycji przedsiębiorstwa i bieżąco realizowanych celów, od kierownictwa wyższego i średniego szczebla do podległego personelu;
- działania integracyjne skierowane jedynie do uprzywilejowanej grupy pracowników.

Konkludując wypowiedzi badanych, należy stwierdzić, że problematykę integracji postrzegają oni jako niezmiernie ważną nie tylko w kontekście kształtowania atmosfery pracy, ale efektywności poszczególnych zespołów pracowniczych i całej organizacji. Zderzenie wypowiedzi rozmówców, reprezentujących organizacje o bardzo zróżnicowanym podejściu kadry kierowniczej do budowania integracji, wywołało wiele emocji i refleksji dotyczących tego istotnego, z punktu widzenia badanych, zagadnienia.

Wyniki przedstawionych badań potwierdzają opinie J. Kurnala, który twierdzi, że zewnętrzny mechanizm integracji jest wprawdzie stworzony przez organizację formalną przedsiębiorstwa, lecz w rzeczywistości uzupełnia czy współkształtuje go organizacja nieformalna²¹.

Zarządzanie procesem integracji pracowników jako inwestycja w społeczny potencjał organizacji – wnioski końcowe

Współczesne organizacje, doceniające znaczenie swojego potencjału społecznego, podejmują różnego rodzaju inicjatywy mające na celu zwiększenie identyfikacji pracowników z ich miejscem pracy. Zbliżaniu celów i oczekiwań zatrudnionych osób z celami i oczekiwaniami organizacji służą opracowywane i realizowane, czasem z zaangażowaniem dużych nakładów organizacyjnych i finansowych, działania integracyjne oparte na wspólnym doksztalcaniu, rozrywce, wypoczynku i zabawie²².

Jednak nie można zapominać o tym, że integracja pracowników stanowi stały proces kształtowania relacji sprzyjających współpracy oraz postaw pracowniczych charakteryzujących się zaufaniem i poczuciem współodpowiedzialności za realizowane cele. Zatem w działaniach zmierzających do tworzenia i umacniania integracji pracowniczej w przedsiębiorstwie nie może zabraknąć codziennych starań związanych zarówno z rozwijaniem dobrych, bezpośrednich kontaktów pracowniczych, jak i kreowaniem dobrej komunikacji i współpracy pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, a przede wszystkim kształtowaniem atmosfery pracy zbudowanej na wzajemnym zaufaniu i szacunku.

Literatura

1. Czyżewska E., *Wyjazd integracyjny – inwestycja, która się oplaca?*, dostęp: <http://hrstandard.pl/2012/03/30/wyjazd-integracyjny-%E2%80%93-inwestycja-ktora-sie-oplaca>
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

²¹ J. Kurnal, *Biurokracja i ...*, op. cit., s. 46.

²² E. Robak, *Kreowanie zachowań organizacyjnych sprzyjających współpracy poprzez integrację pracowników*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 194-195.

3. Jacher W., *Integracja ideałem, a konflikt złem?*, [w:] *Człowiek i praca. Alfabet wiedzy o pracy ludzkiej*, red. W. Jacher, Instytut Śląski w Opolu, Opole 1979.
4. Jacher W., *Zagadnienia integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, Warszawa-Wrocław 1976.
5. Kurnal J., *Biurokracja i biurokratyzm w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *O sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa 1972.
6. Landecker W.S., *Types of Integration and Their Measurement*, "American Journal of Sociology" 1950, Vol. 56(4).
7. Nowacki G., *Teoria integracji społecznej w ujęciu Wernera S. Landeckera oraz jego polskich kontynuatorów*, [w:] *Integracja społeczna – między teorią a praktyką*, red. G. Nowacki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.
8. Nowacki G., *Zamiast wstępu*, [w:] *Integracja społeczna – między teorią a praktyką*, red. G. Nowacki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.
9. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti, Toruń 1997.
10. Ostapkiewicz D., *Impreza integracyjna szansą na zysk dla firmy*, dostęp: <http://www.hrnews.pl/PunktWidzenia,123..aspx>
11. Robak E., *Kreowanie zachowań organizacyjnych sprzyjających współpracy poprzez integrację pracowników*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
12. Skiba Ł., *Wyznawane i przestrzegane normy i wartości jako czynniki sprawcze integracji w małych przedsiębiorstwach w Częstochowie*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
13. Sztumski J., *Socjologia pracy*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 1997.
14. Szykuła S., *Czemu służą wyjazdy integracyjne*, dostęp: http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/artykuly/56577,czemu_sluzza_wyjazdy_integracyjne.html
15. Szymańska M., Wolski K., *Wyjazdy integracyjne – sposób na poprawę atmosfery w firmie czy niepotrzebny wydatek*, dostęp: http://rynekpracy.pl/artikul.php/typ.1/kategoria_glowna.37/wpis.521
16. Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2001.
17. *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.

INTEGRATION OF EMPLOYEES IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Abstract: This paper presents issues concerning the integration of employees with reference to the theoretical basis of social integration and empirical references connected with integration activities undertaken in contemporary organizations. Particular attention was paid to the importance of the integration of employees and determinants of integration processes management. Presented issues were analyzed referring to the literature and Internet sources illustrating activities of modern organizations in the field of integration of employees. Analysis of literature was complemented with results of focus group interviews with people working professionally.

The purpose of this article is to draw attention to the opportunities for building social potential of contemporary organizations posed by the integration of employees.

Keywords: social integration, integration of employees, integration of the employees management



CHARAKTERYSTYKA KONSEKWENCJI UZALEŻNIENIA OD PRACY Z UWZGLĘDNIENIEM PERSPEKTYWY INDYWIDUALNEJ ORAZ SPOŁECZNEJ

Ewelina Chrapek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zjawisko pracoholizmu rozpatrywane może być w różnych ujęciach teoretycznych. Jednym z nich jest próba analizy zachowań pracoholicznych w koncepcji uzależnienia. W tym znaczeniu pracoholizm prowadzi do istotnych negatywnych zmian w funkcjonowaniu osoby nim dotkniętej oraz jej otoczenia. Skutkiem rozwoju uzależnienia mogą być poważne problemy zdrowia psychicznego oraz fizycznego. Następstwa obejmować mogą także komplikacje w systemie rodzinnym oraz zaburzenie stosunków społecznych. W artykule szerzej przedstawiono perspektywę problemów doświadczanych przez rodzinę oraz grupę współpracowników pracoholika. Zwrócono uwagę na możliwość podtrzymywania mechanizmów uzależnienia na skutek reakcji osób z otoczenia pracoholika oraz na aspekt niezdrowego przystosowania do jego zaburzonych form zachowania.

Słowa kluczowe: pracoholizm, pracoholik, praca, uzależnienie, rodzina

Wprowadzenie

We współczesnych warunkach społeczno-gospodarczych zaangażowanie w pracę stanowi aktywność szczególnie cenioną, a jej ponadwymiarowy charakter nie budzi zdziwienia, przeciwnie – spotyka się z aprobatą i podziwem ze strony otoczenia. Powoduje to tym samym, że problem związany z zapracowaniem jest trudno rozpoznawalny, niosąc ze sobą szereg istotnych zagrożeń. Pracoholizm jest uzależnieniem, które rozwija się szczególnie podstępnie, a umacniane bywa informacjami zwrotnymi ze strony otoczenia oraz podtrzymywane dzięki systemowi iluzji i zaprzeczania. Jednak w odróżnieniu od innych uzależnień, w tym przypadku system zaprzeczeń jest wyjątkowo trudny do zidentyfikowania, a docierające sygnały o szkodliwych skutkach traktowane być mogą jako koszty ponoszone z dumą w imię szczytnej idei, którą jest ciężka praca¹.

Pracoholik z czasem zamiast satysfakcji odczuwa coraz większą frustrację, a w końcowym etapie rozwoju uzależnienia może nastąpić upadek w sferze moral-

¹ L. Mieścicka, *Pracoholizm*, Instytut Psychologii Zdrowia, Warszawa 2002, s. 34-35.

nej i społecznej². Przy czym konsekwencje uzależnienia ponosi nie tylko sam pracocholik, ale także otoczenie. Wraz z nasileniem jego zachowań problemowych zwiększa się zakres negatywnych przeżyć członków rodziny oraz osób z najbliższego środowiska, które w sposób bezpośredni lub pośredni doświadczają następstw związanych z zaburzonym funkcjonowaniem uzależnionego.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zagadnienia możliwych zmian w zachowaniu i odczuwaniu u osób, które pozostają w bliskich relacjach z osobą uzależnioną od pracy.

Pracoholizm w ujęciu teorii uzależnienia

W literaturze przedmiotu istnieją różne podejścia teoretyczne wskazujące na genezę pracoholizmu. Jedne z nich – teorie uczenia się, testowane zwłaszcza w modelu warunkowania instrumentalnego – podkreślają rolę pozytywnych wzmocnień (takich jak np. awanse i inne sukcesy zawodowe, wysokie wynagrodzenia itp.) zachowań pracocholika. Z kolei teorie cech osobowości zwracają uwagę na posiadanie pewnych właściwości osobowościowych, które stanowią podłoże rozwoju pracoholizmu. Jeszcze inny punkt widzenia proponują teorie, zgodnie z którymi pracoholizm jest rodzajem uzależnienia z charakterystycznym mechanizmem regulacji emocji oraz przymusem kontynuowania zachowania mimo negatywnych konsekwencji³. To ostatnie podejście bywa najczęściej używane do objaśniania zjawiska pracoholizmu⁴. Zostanie ono szerzej omówione w tym rozdziale.

Uzależnienie od pracy jest uzależnieniem niesubstancjalnym, tzw. behawioralnym, opartym na zależności psychicznej. Polega na nałogowym powtarzaniu zachowania, nad którym jednostka nie jest w stanie sprawować kontroli, co w efekcie prowadzi do upośledzenia funkcjonowania w różnych sferach życia⁵. Niektórzy autorzy wskazują ponadto na możliwe skutki fizjologiczne w organizmie pracocholików, mające związek z uwalnianą w sytuacji stresu (związanego z pracą) adrenaliną⁶. Mimo iż nie ma w tym zakresie całkowitej jasności, pracoholizm w swojej charakterystyce można w pewien sposób przyrównać do uzależnienia od substancji, takiej jak alkohol czy narkotyk. Odwołując się zatem do kryteriów diagnostycznych Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych ustalonych dla zespołu uzależnienia, można wskazać na następujące objawy pracoholizmu:

- utrata kontroli nad aktywnością dotyczącą angażowania się w pracę powiązana z poczuciem wewnętrznego przymusu;

² C. Gureschi, M. Marazziti, cyt. za: S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa 2009, s. 112.

³ B. Dudek, *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59(3).

⁴ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja*, Difin, Warszawa 2008, s. 14.

⁵ N. Ogińska-Bulik, *Uzależnienia behawioralne – czym są i skąd się biorą?*, „Świat Problemów” 2014, nr 2.

⁶ K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*, Difin, Warszawa 2010, s. 19-20; L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 14.

- wzrost tolerancji polegający na stopniowym intensyfikowaniu wysiłków w sferze zawodowej celem osiągnięcia pożądanego efektu;
- objawy „abstynencyjne” obejmujące uczucie dyskomfortu, niedyspozycji pojawiające się w sytuacji niepodjęcia aktywności zawodowej;
- silne zaangażowanie pracą z jednoczesnym zmniejszeniem zainteresowania innymi obszarami funkcjonowania;
- kontynuowanie zaangażowania w aktywność dotyczącą pracy, nie zważając na szkodliwe konsekwencje w zakresie stanu zdrowia czy w obszarze funkcjonowania społecznego⁷.

Mimo iż w literaturze istnieją stanowiska, według których pracoholizm jest zjawiskiem korzystnym zarówno w wymiarze środowiska zawodowego, jak też poczucia osobistego zadowolenia, to jednak rozpatrując go w świetle teorii uzależnienia, można zauważyć, iż zmiany podmiotowe i społeczne, do których prowadzi, mają przede wszystkim negatywny charakter. W efekcie postępu zachowań nałogowych mogą pojawić się bowiem objawy fizjologiczne, takie jak: przemęczenie, osłabienie, reakcje alergiczne, problemy trawienne, bóle w klatce piersiowej, bóle i zawroty głowy, krótki oddech, tiki nerwowe itp. Wystąpić mogą także symptomy behawioralne, obejmujące: zaburzenia snu, problemy z odprężaniem się, nadaktywność, zniecierpliwienie, rozdrażnienie, labilność emocjonalną, trudności ze skupieniem uwagi, kłopoty z pamięcią, poczucie ograniczenia doznań oraz szybkie znudzenie wykonywaną aktywnością⁸. Badania M. Wróbel potwierdziły występowanie większej ilości objawów świadczących o pogorszeniu kondycji zdrowotnej u pracoholików w porównaniu z grupą niepracoholików. Autorka udowodniła ponadto różnicę w zakresie doświadczeń afektywnych: pracoholicy wykazywali niższy poziom afektu pozytywnego oraz wyższy poziom afektu negatywnego w stosunku do niepracoholików⁹.

Warto zauważyć zatem, iż obraz nasilających się negatywnych konsekwencji psychofizycznych rozniją się z oczekiwaną satysfakcją oraz poczuciem spełnienia zawodowego. Zwiększające się wysiłki pracoholika, inwestowane w oczekiwaniu na pozytywne efekty, okazują się pozostawać w silnym związku z niezadowoleniem, frustracją oraz problemami zdrowotnymi. Zależność ta nie jest jednak dostatecznie widoczna dla uzależnionego z uwagi na działający charakterystyczny mechanizm zaprzeczania.

Konsekwencje rozwoju uzależnienia od pracy dotyczące funkcjonowania społecznego, a zwłaszcza zmian w relacjach interpersonalnych, omówione zostaną w kolejnych rozdziałach.

⁷ K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa ...*, op. cit., s. 20-23; *Klasyfikacja zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania w ICD-10. Badawcze kryteria diagnostyczne*, red. S. Pużyński, J. Wciórka, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne Vesalius, Instytut Psychiatrii i Neurologii, Kraków-Warszawa 1998, s. 62-63.

⁸ W.J. Paluchowski, E. Hornowska, P. Haładziński, L. Kaczmarek, *Czy praca szkodzi?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 37.

⁹ M. Wróbel, *Relacje między pracoholizmem, afektem i zdrowiem psychicznym*, „Studia z Psychologii w KUL” 2003, t. 17.

Rodzina pracoholika – wybrane problemy funkcjonowania

Zaangażowanie w pracę pracoholika, mimo iż ma realizować pożądaną cel i przynosić wymierne korzyści, może stanowić źródło dysfunkcji systemu rodzinnego oraz przyczynę niekorzystnych zmian w funkcjonowaniu poszczególnych członków rodziny osoby uzależnionej. Rodzina stopniowo zaczyna odczuwać wyraźny brak fizycznej obecności oraz bliskości ze strony pracoholika, którego priorytetem powoli staje się aktywność zawodowa. Powoduje to silne rozczarowanie, poczucie zawiedzenia, ale także doprowadza do deprywacji potrzeb, których zaspokojenie dokonuje się w stosunkach rodzinnych¹⁰.

Jak pokazują badania, żony pracoholików deklarują mniej satysfakcji w relacji małżeńskiej oraz mniej pozytywnych uczuć względem współmałżonka aniżeli żony, których małżonkowie nie są uzależnieni od pracy¹¹. Przeżyciom żon towarzyszyć może poczucie niezrozumienia, zaniedbywania, a z drugiej strony nadmierne przeciążenie problemami związanymi z wychowywaniem dzieci oraz prowadzeniem domu¹². Jednocześnie próby wyrażenia niezadowolenia z zaistniałej sytuacji mogą zwrócić wywoływać u skarżącej się żony poczucie winy. Ma ono związek ze świadomością, że to praca męża zapewnia rodzinie byt oraz dostarcza cenne dobra materialne, a pracowitość w powszechnej ocenie jest cechą pożądaną i szlachetną¹³.

Z czasem u partnerów pracoholików mogą rozwinąć się mechanizmy adaptacyjne, umożliwiające przystosowanie się do zaburzonego funkcjonowania osoby uzależnionej. Pojawić się może zespół objawów, który w analogii do problematyki rodzin alkoholików określić można jako współuzależnienie. Charakterystycznym staje się wówczas przejmowanie na siebie odpowiedzialności za konsekwencje zaburzonego zachowania uzależnionego małżonka. Gdy pracoholikiem jest mąż, żona zaczyna stwarzać jego nieprawdziwy obraz, dbając w ten sposób o to, by zachował pozytywny wizerunek w oczach dzieci oraz bliskiego otoczenia. Samodzielnie podejmuje większość jego obowiązków domowych przekonana, że chroni go tym samym przed dodatkowym stresem. Osoba współuzależniona starannie buduje swój system iluzji i zaprzeczeń, który podtrzymuje objawy uzależnienia, a jej samej daje pozorne poczucie pewnego rodzaju stabilności. Jednak dysproporcja między rzeczywistością a iluzją stale wzrasta, zwiększając ryzyko załamania się mechanizmów obronnych oraz stanowiąc poważne zagrożenie dla zdrowia psychicznego. Co więcej, z uwagi na permanentną obecność stresu możliwe jest także pojawienie się u małżonków pracoholików chorób o charakterze psychosomatycznym, takich jak: wrzody, nadciśnienie, alergie itp.¹⁴

Pod wpływem działania mechanizmów uzależnienia pozostaje cały system rodzinny, w tym także dzieci pracoholika. Bardzo często nie są one w stanie nawiązać prawidłowej więzi emocjonalnej ze stale nieobecny rodzicem. Trudności te

¹⁰ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 136.

¹¹ Robinson, Carroll, Flowers, cyt. za: L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 138.

¹² Ibidem, s. 138-139.

¹³ K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa ...*, op. cit., s. 63.

¹⁴ L. Mieścicka, *Pracoholizm*, op. cit., s. 38-42.

mogą występować nawet mimo prób kompensowania przez pracoholika jego nieobecności w rodzinie, np. poprzez zakup kosztownych prezentów¹⁵. Problemem stają się ponadto wygórowane oczekiwania wobec dzieci, narzucanie zbyt wysokich wymagań w zakresie edukacji czy innych obowiązków. Stwarza to możliwość uformowania się u dziecka postawy cechującej się perfekcjonizmem, niezdrowymi aspiracjami oraz bardzo silną tendencją do osiągania wyznaczonych celów. Postawa ta oparta jest na doświadczeniu warunkowej akceptacji, polegającej na aprobachie i miłości okazywanych tylko wówczas, gdy dziecko spełnia oczekiwania rodzica i osiąga sukcesy¹⁶. Wysiłki, by pozyskać uwagę ojca lub matki nadmiernie skupionych na aktywności zawodowej, mogą obrać różny kierunek. Prawdopodobnym jest aspirowanie do dokonań na możliwie najwyższym poziomie: zajmowanie wysokiej rangi stanowisk, zdobywanie tytułów i uznania, osiąganie wysokich zarobków – to wszystko za wszelką cenę, bez zważania na towarzyszące okoliczności. Może się jednak zdarzyć, że dziecko wybiera inny sposób na zaspokojenie swoich potrzeb, zaczyna wówczas demonstrować zachowania buntownicze, sięga po alkohol, narkotyki czy inne formy aktywności społecznie nieakceptowanej¹⁷. Jest to szczególnie dramatyczna konsekwencja pracoholizmu. Ponadto działający również u dzieci system iluzji i zaprzeczeń, zniekształcający istotę problemu, może wpływać na ich percepcję dotyczącą wartości pracy w życiu człowieka. W sytuacji przyznania jej najwyższej rangi zrozumiałym staje się prawdopodobieństwo, że powtórzą obserwowany u rodzica wzorec nadmiarowego zaangażowania w pracę.

Mimo że system rodzinny nastawiony jest na utrzymanie równowagi, a członkowie rodziny próbują żyć, uznając pewne reguły pracoholicznych zachowań, to jednak wnioskować można, iż destabilizacja w sferze emocjonalnej będzie miała swoją dynamikę, stając się coraz bardziej odczuwalną.

Problemy w obszarze relacji ze współpracownikami

Problemy pracoholika w zakresie relacji interpersonalnych uwidaczniają się wyraźnie na płaszczyźnie kontaktów społecznych: przyjacielskich, koleżeńskich, a w szczególności współpracowniczych. Pracoholik spędza w miejscu pracy pożądaną część swojego czasu, przyznając pracy i wszystkiemu, co się z nią wiąże, najwyższe miejsce w hierarchii swoich celów. Można przypuszczać, że jest przykładem idealnego pracownika i stanowi cenny potencjał dla zatrudniającej go organizacji. Jednak obserwacje omawianego problemu na gruncie doświadczeń amerykańskich prowadzą do wniosku, zgodnie z którym obecność pracoholika w zespole przyczynia się do niekorzystnych zmian w środowisku pracy, negatywnie wpływa na efektywność pracy¹⁸.

Stosunki ze współpracownikami mogą mieć charakter skrajnie oficjalny – przy wyłącznej koncentracji na realizacji zadania inni pracownicy postrzegani być mogą w sposób instrumentalny. Osoby pracujące blisko pracoholika wyraźnie doświad-

¹⁵ Ibidem, s. 25, 35.

¹⁶ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 145-147.

¹⁷ B. Killinger, *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 180-182.

¹⁸ L. Mieścicka, *Pracoholizm*, op. cit., s. 29.

czać mogą ignorowania ich przeżyć, nieuwzględniania ich indywidualnych potrzeb oraz pomijania kontekstu emocjonalnego sytuacji, w której się znajdują. W efekcie narastania przeżywanego pretensji i urazów dochodzi do częstych spięć oraz konfliktów. Sytuację utrudnia deficyt umiejętności komunikacyjnych pracoholika, a zwłaszcza zdolności do konstruktywnego rozwiązywania sporów¹⁹.

Konflikty mogą rodzić się także w związku z wygórowanymi oczekiwaniami, nierzadko niedostosowanymi do warunków i możliwości ich realizacji przez pracowników. Pracoholik narzuca wysokie standardy pracy oraz nieprzerwanie uwnętrznia swój perfekcjonizm w realizacji zadań zawodowych. Ponadto nie bez znaczenia dla relacji ze współpracownikami jest jego silna potrzeba kontroli. Potrzeba ta jest jedną z istotnych właściwości charakteryzujących uzależnienie od pracy. Przejawia się zatem nawet wtedy, gdy nie jest to uzasadnione sprawowaną funkcją (np. menedżera). Dla innych pracowników ten rodzaj nieusprawiedliwionej kontroli może być powodem niezadowolenia oraz przyczyniać się do wzbudzania negatywnych przeżyć związanych z pokrzywdzeniem przez zbytnią, nieuprawnioną ingerencję w autonomię pracy²⁰.

Kolejnym problemem w omawianym obszarze jest wyraźny opór uzależnionego przed delegowaniem pracy na inne osoby. Jak wynika z badań S. Poppelreutera, pracoholicy przejawiają większą w stosunku do niepracoholików skłonność do podważania kompetencji innych oraz zgłaszają więcej uwag wobec pracy zespołowej²¹. Widoczna preferencja do samodzielnego realizowania zadań zawodowych może w efekcie zrodzić w otoczeniu poczucie braku zaufania w posiadane umiejętności, wiedzę oraz sumienność²².

Szczególnie trudna sytuacja ma miejsce, kiedy pracoholik zajmuje stanowisko kierownicze – bezpośrednio dowodzi zespołem pracowniczym. Podwładni narażeni są wówczas na nadmierną krytykę, nietolerancję oraz decyzje niedostosowane do ich możliwości. Odczuwać mogą brak poczucia bezpieczeństwa i zrozumienia ze strony przełożonego. Sytuację firmy zarządzanej przez pracoholika obrazowo przedstawić można za pomocą porównania do funkcjonowania zaburzonej rodziny. Pracownicy przyjmują wówczas określone role, których funkcją jest utrzymanie pewnego rodzaju niezdrowej stabilności w zespole. Wyróżnić można zatem: Bohatera, który zabezpiecza porządek i harmonię, Buntownika, którego zachowanie odzwierciedla skumulowane w zespole uczucia złości wobec przełożonego, Kozła Ofiarnego „amortyzującego” frustrację i niezadowolenie grupy, Niewidzialnego, który godzi się na wszystko, by nie zakłócić swojego spokoju, oraz Maskotkę, czyli rolę, której funkcja polega na rozładowaniu gromadzącego się w zespole napięcia, np. poprzez humor. Zaburzony system, który wytworzył się w zespole pracowniczym, może przez dłuższy czas skutecznie podtrzymywać mechanizmy uzależnienia od pracy²³.

¹⁹ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 116-117; W.J. Paluchowski, E. Hornowska, P. Haładziński, L. Kaczmarek, *Czy praca ...*, op. cit., s. 39-40.

²⁰ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 116.

²¹ S. Poppelreuter, cyt. za: K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa ...*, op. cit., s. 62-63.

²² L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 116.

²³ L. Mieścicka, *Pracoholizm*, op. cit., s. 30-31.

Wymienione zagadnienia mogą wyjaśniać problem wspomnianego na początku rozdziału niekorzystnego wpływu pracoholika w zakresie produktywności pracy. Obecność pracoholika w zakładzie pracy może oznaczać dla osób z nim współpracujących częstsze konflikty, brak zaufania oraz stałe funkcjonowanie w obliczu wymagań perfekcji i w ciągłej obawie przed krytyką. W tak niekorzystnych warunkach pracy zwiększa się ryzyko spadku wydajności pracy, ponadto możliwa jest większa absencja pracowników oraz fluktuacja zatrudnienia.

Podsumowanie

Zaangażowanie w aktywność zawodową, nawet jeśli zdecydowanie wykracza poza wymiar przeciętny, spotyka się raczej ze społecznym uznaniem, aniżeli z dezaprobatą czy obawą o zapracowanego. Współcześnie ma więc znaczenie nobilitujące. Co więcej, może skutecznie zasłaniać rzeczywiste trudności, których doświadcza pracujący i jego otoczenie. Nadmierne zajmowanie się pracą z czasem może nabrać cech zachowań nałogowych, powtarzających się, nad którymi osoba nie jest w stanie sprawować kontroli. Staje się wówczas problemem, którego objawy zestawiać można ze specyfiką kliniczną zespołu uzależnienia. Tak jak każde inne uzależnienie, tak też pracoholizm doprowadza do istotnych zmian w funkcjonowaniu zarówno podmiotowym, jak też społecznym. Rozwój uzależnienia niesie ze sobą poważne ryzyko zaburzeń zdrowia psychicznego, ale również fizycznego. Powoduje wyraźną dysfunkcję systemu rodzinnego, którego członkowie w różny sposób próbują zaadaptować się do zaburzonego zachowania pracoholika. Konsekwencji pracoholizmu doświadczają również znajomi, przyjaciele, a zwłaszcza współpracownicy, z którymi zwykle pracoholik spędza bardzo dużo swojego czasu. Negatywny wpływ realizuje się wówczas za sprawą jego skłonności do przesadnej kontroli, wygórowanych wymagań, przedmiotowego traktowania pracowników oraz niechęci do delegowania zadań na innych.

Znajomość mechanizmów uzależnienia od pracy, ale także tego, w jaki sposób przebiega jego rozwój oraz jakie skutki powoduje, ma szczególne znaczenie w perspektywie terapeutycznej. Przy czym ze względu na to, że konsekwencje pracoholizmu dotyczą także otoczenia uzależnionego, właściwa pomoc powinna być zorganizowana na szerszą skalę. Takie kompleksowe podejście ma znaczenie także z uwagi na pewnego rodzaju sprzężenie zwrotne związane z wzajemnym podtrzymywaniem się zaburzonych zachowań.

Literatura

1. Dudek B., Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59(3).
2. Golińska L., Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja, Difin, Warszawa 2008.
3. Killinger B., Pracoholicy. Szkoła przetrwania, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
4. Klasyfikacja zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania w ICD-10. Badawcze kryteria diagnostyczne, red. S. Pużyński, J. Wciórka, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne Vesalius, Instytut Psychiatrii i Neurologii, Kraków-Warszawa 1998.
5. Kozak S., Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie, Difin, Warszawa 2009.

6. Mieścicka L., Pracoholizm, Instytut Psychologii Zdrowia, Warszawa 2002.
7. Ogińska-Bulik N., Uzależnienia behawioralne – czym są i skąd się biorą?, „Świat Problemów” 2014, nr 2.
8. Paluchowski W.J., Hornowska E., Haładziński P., Kaczmarek L., Czy praca szkodzi?, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014.
9. Wojdyło K., Pracoholizm. Perspektywa poznawcza, Difin, Warszawa 2010.
10. Wróbel M., Relacje między pracoholizmem, afektem i zdrowiem psychicznym, „Studia z Psychologii w KUL” 2003, t. 17.

THE DESCRIPTION OF THE CONSEQUENCES OF WORK ADDICTION INCLUDING INDIVIDUAL AND SOCIOLOGICAL PERSPECTIVES

Summary: Workaholism phenomenon can be examined in different theoretical perspectives. One of them is an attempt to analyze workaholic behavior in the concept of addiction. In this sense, workaholism leads to essential negative changes in functioning of a person affected by it and their environment. The effect of the development of addiction can be serious mental and physical health problems. Consequences may also include complications in the family system and social relations disorder. In the article the perspective of the problems experienced by a family and coworkers of a workaholic was widely described. It was pointed out that there is a possibility of supporting addiction mechanisms as a result of the reaction of a workaholic's environment. The aspect of the unhealthy adaptation to a workaholic's disturbed forms of behavior was also brought up.

Keywords: workaholism, workaholic, work, addiction, family



UWARUNKOWANIA SUKCESU ZAWODOWEGO W DZISIEJSZEJ GOSPODARCE

Michał Pietruszewski

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano pojęcie gospodarki opartej na wiedzy. Ukazano, w jaki sposób realia tej gospodarki wpływają na uwarunkowania oraz postrzeganie sukcesu zawodowego. Zaprezentowano występujące w literaturze definicje sukcesu zawodowego oraz zaproponowano własną. Zwrócono uwagę na subiektywizm tego pojęcia. Nakreślono trzy kategorie determinantów sukcesu zawodowego oraz opisano ich poszczególne składniki. Przedstawiono wybrane wyniki badań różnych autorów nad uwarunkowaniami sukcesu zawodowego.

Słowa kluczowe: sukces, sukces zawodowy, gospodarka oparta na wiedzy, kapitał intelektualny, uwarunkowania i determinanty sukcesu zawodowego

Wprowadzenie

Żyjemy obecnie w dynamicznie zmieniającym się środowisku i gospodarce. Często używanymi terminami służącymi do określenia tych zmian są pojęcia turbulencji i niepewności¹. W wyniku globalizacji na nasze życie (tak prywatne, jak i zawodowe) wpływa nieporównywalnie więcej czynników niż jeszcze 20, czy nawet 10 lat temu. W skali makro gospodarkę danego kraju kształtują dzisiaj nie tylko jego wewnętrzne uwarunkowania polityczne, społeczne czy ekonomiczne, w coraz większym stopniu regulują ją wydarzenia międzynarodowe. Przykładem może być chociażby zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych w 2008 roku kryzys gospodarczy, którego reperkusje odczuwalne są do dnia dzisiejszego na całym świecie.

Wydarzenia globalne oddziałują na gospodarki poszczególnych państw, te zaś wpływają na poszczególne sektory, w końcu, w skali mikro, na poszczególne przedsiębiorstwa, by ostatecznie uwarunkować sytuację poszczególnych osób – pracownika, przedsiębiorcy. Międzynarodowym trendem staje się dziś dążenie do gospodarek opartych na wiedzy. Skutkiem tego, poza wszelkimi dobrodziejstwami

¹ R. Krupski, *Podstawowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 54.

z tym związanymi, może być większa trudność w osiągnięciu sukcesu zawodowego. Warunki dzisiejszego świata sprzyjają osobom zdolnym, kreatywnym, odważnym i elastycznie dostosowującym się do otoczenia bądź takim, które potrafią to otoczenie zmieniać.

Podstawowe pytanie, jakie zadajemy sobie w tym artykule brzmi: Co w dzisiejszej gospodarce, gospodarce opartej na wiedzy, warunkuje osiągnięcie sukcesu zawodowego? Co go determinuje? Celem jest zatem identyfikacja uwarunkowań sukcesu zawodowego i wyodrębnienie tych spośród nich, które mają największe znaczenie.

Charakterystyka gospodarki opartej na wiedzy

W dzisiejszej gospodarce można zaobserwować ciągły wzrost znaczenia technologii teleinformatycznych. Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy wynika właśnie z tego wzrostu. T. Kupczyk, za P. Druckerem, definiuje gospodarkę opartą na wiedzy jako „porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem”². W gospodarce tej dominującego znaczenia nabiera informacja oraz kapitał intelektualny, stanowiący „posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają przewagę konkurencyjną na rynku”³. W. Jędrzejczyk i R. Kucęba piszą o informacjach i wiedzy jako bardzo ważnym zasobie dzisiejszych przedsiębiorstw, zaliczanym do grupy tzw. zasobów niematerialnych. Zasoby te odgrywają ogromną rolę w kreowaniu wartości rynkowej firmy, choć zwykle trudno tę rolę oszacować. To, co wyróżnia ten rodzaj zasobów, to trudność w jego powielaniu⁴.

W związku ze wzrastającą rolą wiedzy i informacji w dzisiejszej gospodarce, zmienia się zapotrzebowanie na pracowników. Ceniona jest dzisiaj głównie wysoko wykwalifikowana kadra, tzw. pracownicy wiedzy, którzy nie zajmują się bezpośrednio fizyczną produkcją dóbr. Pracownicy ci, by mieć szansę na rynku pracy, muszą nieustannie podnosić swoje kwalifikacje oraz poszerzać swoją wiedzę, słowem – inwestować w swój kapitał ludzki. To właśnie pracownik wiedzy jest dzisiaj najbardziej pożądanym na rynku pracy⁵, w związku z czym ten typ pracownika ma największą szansę osiągnięcia wysokiego sukcesu zawodowego.

Dokonując oceny polskiej gospodarki, należy stwierdzić za T. Kupczyk, że ma ona przed sobą jeszcze daleką drogę ku pełnemu przekształceniu się w gospodarkę opartą na wiedzy, o czym świadczy 44. miejsce w rankingu konkurencyjności

² T. Kupczyk, *Gospodarka oparta na wiedzy. Sukces zawodowy kadry kierowniczej*, [w:] *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009, s. 13.

³ A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 76.

⁴ W. Jędrzejczyk, R. Kucęba, *Postrzeganie informacji i wiedzy w organizacjach gospodarczych*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2010, s. 285.

⁵ *The Knowledge-Based Economy*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris 1996, s. 9-10.

w 2008 roku, czy też niska liczba wniosków patentowych, świadczących o poziomie innowacyjności⁶. Niemniej jednak polska gospodarka zmierza do pełnego przekształcenia się w gospodarkę opartą na wiedzy, a co idzie za tymi przekształceniami – zmieniać będzie się również obraz sukcesu zawodowego, a także jego uwarunkowania.

Definicja sukcesu zawodowego

Etymologicznie sukces (łac. *successus*) oznacza udanie się czegoś, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie, powodzenie, triumf. J.M. Michalak podaje definicję sukcesu zawodowego, za R. Łukaszewiczem, zgodnie z którą jest to „symbol-nagroda, wyrażająca potwierdzenie przez innych osiągniętego celu, jakim jest wysoki wynik”⁷. Symbol-nagroda stanowi wszelkie obiekty mające wartość nagrody, np. premia, awans, pochwała. By osiągnięty został sukces zawodowy, osoba musi: po pierwsze, osiągnąć wysoki wynik, po drugie, wynik ten musi zostać doceniony przez inne osoby, np. przełożonych, w postaci nagrody. Występuje tutaj jeszcze trzeci niezbędny element, a jest nim subiektywne poczucie nagrodzonego, że nagroda ta ma dla niego faktyczną wartość. Przy spełnieniu dwóch pierwszych warunków, ale bez uznania nagrody za wartościową przez samego nagrodzonego, osiągnięcia nie uznaje się za sukces⁸. W myśl tej definicji każde zdarzenie pasujące do powyższego wzorca jest sukcesem, *ergo* jednostka może doświadczać wielu sukcesów.

S.E. Seibert i M.L. Kraimer określają sukces zawodowy jako skumulowany rezultat, produkt działań zgromadzonych na przestrzeni długiego okresu⁹. Należy zwrócić uwagę na dwa elementy tej definicji. Po pierwsze, zakłada się tutaj, że sukces zawodowy kształtuje się w długim okresie jako rezultat całości doświadczeń czy działań, a nie w wyniku pojedynczych osiągnięć. Mówimy zatem o „sukcesie”, a nie o „sukcesach” zawodowych jednostki. Drugą, bardzo istotną kwestią jest domyślne przyzwoleństwo tychże autorów na przypisywanie sukcesu zawodowego każdemu, a tym, co różni poszczególne osoby, jest jego poziom czy wartość. Ponadto autorzy ci dzielą sukces na dwa rodzaje: obiektywny, wyrażony w wynagrodzeniu oraz historii awansów, oraz subiektywny, składający się z uczuć i satysfakcji osoby w związku z jej pracą zawodową¹⁰.

Na podstawie powyższego, a także własnych rozważań autora, można przedstawić następującą definicję, zgodnie z którą sukces zawodowy to rezultat skumulowanego, związanego z pracą zawodową dorobku jednostki w każdym momencie jej kariery, wyrażający się z jednej strony w subiektywnej autoewaluacji jednostki oraz domniemanej oceny jej osiągnięć w oczach innych, zaś z drugiej strony – we

⁶ T. Kupczyk, *Gospodarka oparta ...*, op. cit., s. 16, 18.

⁷ J.M. Michalak, *Uwarunkowania sukcesów zawodowych nauczycieli. Studium przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 34.

⁸ Ibidem, s. 35.

⁹ S.E. Seibert, M.L. Kraimer, *Proactive Personality and Career Success*, „Journal of Applied Psychology” 1999, Vol. 84, No. 3, s. 416.

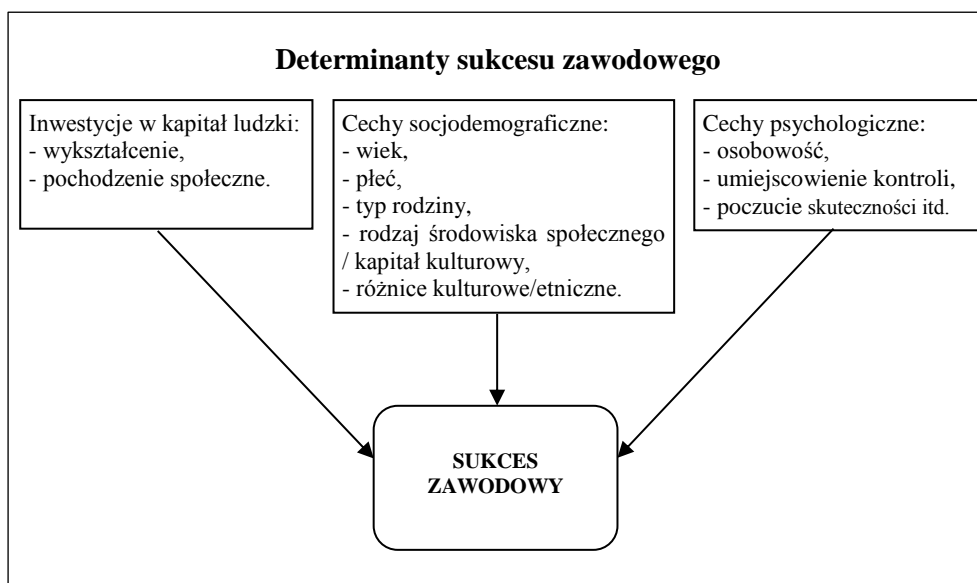
¹⁰ Ibidem, s. 417.

wskaźnikach leżących poza jednostką, czyli w bezpośrednich wartościach materialnych i pozamaterialnych osiągniętych w wyniku pracy, a także w ocenie społecznej, faktycznie dokonywanej przez inne osoby.

Kładziemy w tej definicji nacisk na zmienność wartości sukcesu zawodowego w czasie oraz na przedstawienie go jako procesu, a nie raz określonego stanu.

Uwarunkowania sukcesu zawodowego, czyli na jakiej podstawie przewidywać przyszlą wartość sukcesu zawodowego jednostki

Co sprawia, że osiągamy sukces zawodowy? Pytanie to stanowi podstawę i główną pobudkę do poszukiwań uwarunkowań sukcesu zawodowego. Poniższy schemat stanowi próbę identyfikacji tych uwarunkowań i zawiera te z nich, które najczęściej występują w literaturze, a zarazem wydają się być najbardziej istotne.



Rysunek 1. Determinanty sukcesu zawodowego

Źródło: Opracowanie własne

Niemiecki badacz sukcesu zawodowego M. Kühne wyodrębnił trzy wymiary determinantów sukcesu zawodowego:

- inwestycje w kapitał ludzki (Investitionen in das Humankapital),
- cechy socjodemograficzne (soziodemografische Merkmale),
- sytuacja na rynku pracy (Arbeitsmarktsituation)¹¹.

¹¹ M. Kühne, *Berufserfolg von Akademikerinnen und Akademikern. Theoretische Grundlagen und Empirische Analysen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, s. 53.

Inwestycje w kapitał ludzki

M. Kühne skupił się wyłącznie na analizie sukcesu absolwentów uczelni wyższych, stąd też duży nacisk kładzie on na wykształcenie jako na główny determinant sukcesu zawodowego. W ramach tegoż wykształcenia wyodrębnił trzy czynniki: ocena końcowa ze studiów, kierunek ukończonych studiów oraz rodzaj uczelni wyższej, na której ukończono studia¹². My dodamy do tego poziom wykształcenia. M. Kühne pominął ten aspekt ze względu na fakt, że jego rozważania dotyczą wyłącznie absolwentów wyższych uczelni, toteż poziom wykształcenia w jego badaniach jest zawsze taki sam.

Drugim istotnym dla sukcesu zawodowego elementem kapitału ludzkiego jest pochodzenie społeczne. W ramach tego czynnika bierze się pod uwagę wykształcenie ojca. Wychodzi się tutaj z założenia, że dziecko lepiej wykształconych rodziców ma większe szanse na osiągnięcie dużego sukcesu zawodowego¹³.

Niektórzy w ramach kapitału ludzkiego umieszczają dodatkowo tzw. zdolności poznawcze (*kognitive Fähigkeiten*)¹⁴, jednak ze względu na wyodrębnienie osobnej kategorii związanej z psychologicznymi determinantami pominiemy je w tym miejscu.

Cechy socjodemograficzne

W ramach socjodemograficznych uwarunkowań sukcesu zawodowego M. Kühne wyróżnia:

- wiek,
- płeć,
- typ rodziny.

M. Kühne zakłada, że wraz ze wzrostem wieku, w szczególności ze wzrostem doświadczenia zawodowego, wzrasta sukces zawodowy.

W kwestii płci zakłada się, że kobiety są gorzej uwarunkowane do osiągnięcia sukcesu zawodowego niż mężczyźni, co ujawnia się głównie w wynagrodzeniu i piastowanych przez nie stanowiskach. Ponadto gorsze szanse mają matki niż ojcowie¹⁵.

Istotne wydają się być również inne czynniki, które nie zostały wymienione przez M. Kühnego, w tym środowisko społeczne. Środowiskiem społecznym będziemy, za J. Szczepańskim, określać „ogół jednostek, kręgów społecznych, grup i innych zbiorowości, z którymi osobnik styka się w ciągu swego życia i które wywierają wpływ na jego zachowania”¹⁶. W kontekście środowiska społecznego zajmujemy się pojęciem klasy społecznej. Według M. Webera o klasie społecznej mówimy, gdy:

- Pewne czynniki przyczynowe szans życiowych są wspólne pewnej grupie osób.
- Czynniki te mają charakter ekonomiczny.

¹² Ibidem, s. 53.

¹³ Ibidem, s. 53-58.

¹⁴ W. Hemsing, *Berufserfolg im Lebenslauf*, Universität zu Köln, Köln 2001, s. 11.

¹⁵ M. Kühne, *Berufserfolg von Akademikerinnen ...*, op. cit., s. 58-60.

¹⁶ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 251.

– Występują w warunkach rynku towarów lub pracy¹⁷.

Wobec tego by można było mówić o klasie, konieczne jest występowanie pewnej liczby osób (zwykle dużej), mającej pewne wspólne cechy w zakresie dochodów i posiadanych dóbr. Klasy mają charakter stratyfikacyjny (łac. *stratum* – warstwa) i są wyrazem nierówności społecznych. Istnieją różne podziały klas społecznych. Zgodnie z tym najbardziej popularnym wyróżnia się:

- klasę wyższą,
- klasę średnią,
- klasę niższą¹⁸.

Ze względu jednak na znaczące zmiany w strukturze rynków pracy na całym świecie w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat ten klasyczny podział wydaje się być aż nadto uproszczony. A. Giddens zwraca uwagę na wzrost liczby tzw. pracowników umysłowych, co tylko pozornie oznacza zwiększanie się klasy średniej. Wielu spośród nich wykonuje prace proste i rutynowe, niewymagające gruntownego wykształcenia, wobec czego trudno takie osoby zaliczać do klasy średniej¹⁹. Z drugiej strony – oni sami niechętnie zaliczyliby siebie do klasy niższej. Dalej pisze on o wzrastającej roli technologii teleinformatycznych oraz wykształcenia w kształtowaniu się dzisiejszych struktur społecznych²⁰. Efektem tych zmian zdaje się być modyfikacja klasycznego podziału i wyodrębnienie klasy średniej wyższej i niższej oraz klasy robotniczej wyższej i niższej²¹.

Kontynuując rozważania nad zagadnieniem pochodzenia społecznego, warto wspomnieć o P. Bourdieu i jego koncepcji kapitału kulturowego. Według niego kapitał ten (na który składa się edukacja, wiedza, wszelkie dobra kulturowe, nabyte i odziedziczone oraz wszystko to, co „wynosimy” z domu) ma swoje odzwierciedlenie w klasach społecznych²². Bourdieu pisze, że w wyniku nabywania tego kapitału od najwcześniejszych lat życia kształtują się późniejsze preferencje i skłonności dotyczące niemal każdej dziedziny życia²³. Najbardziej jednak podkreśla znaczenie wpływu kapitału kulturowego nabytego we wczesnych latach życia na rezultaty w nauce, a w konsekwencji na wykształcenie. Im wyższy kapitał początkowy, wnioskuje, tym większe prawdopodobieństwo powodzenia na polu nauki, stanowiąc tym samym o skuteczności szkolnych działań edukacyjnych²⁴. Wydaje się to mieć niebagatelne znaczenie w kształtowaniu dalszych losów jednostki i jej powodzeniu na polu zawodowym.

¹⁷ M. Weber, *Klasy, stany, partie – podział władzy w obrębie wspólnoty*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, red. W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, PWN, Warszawa 1975, s. 416.

¹⁸ P. Saunders, *Social Class and Stratification*, Routledge, London 1990, s. 2.

¹⁹ A. Giddens, *Socjologia. Zwięzłe, lecz krytyczne wprowadzenie*, Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 68-70.

²⁰ Ibidem, s. 71.

²¹ K. Górka, *Rozwój klasy średniej w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” z. 10, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Rzeszów 2007, s. 558.

²² P. Bourdieu, *Dystynkcja. Społeczna krytyka i władza sądzienia*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 90.

²³ Ibidem, s. 102.

²⁴ Ibidem, s. 32.

Przynależność do danej klasy społecznej i wartość kapitału kulturowego determinują przyszłe szanse na osiągnięcie sukcesu zawodowego. Warto zwrócić uwagę na dwojaki, zdawałoby się, charakter klas społecznych. Z jednej strony, jak napisano wyżej, determinują sukces zawodowy, z drugiej zaś – są jego wskaźnikami. Gdy przychodzimy na świat, niejako przejmujemy klasę społeczną naszych rodziców, przynależymy zatem do określonej klasy, nim w ogóle podejmiemy jakąkolwiek pracę²⁵. Klasa, w której się w ten sposób znajdziemy, wpływa na szanse zawodowe poprzez kształtowanie naszych celów, wartości czy postaw, ale przede wszystkim nakreślając pewne warunki czy możliwości ekonomiczne. Z drugiej strony – przynależność do klasy społecznej jest wskaźnikiem sukcesu zawodowego, gdyż jest ona niezbędnym elementem kształtującym status społeczny, zaś status ten jest jednym z głównych wskaźników owego sukcesu. Możemy badać zatem przynależność do klasy społecznej *ex ante*, prognozując sukces zawodowy, oraz *ex post*, dokonując jego ewaluacji. Czynniki te jest nieco podobny do pochodzenia społecznego, omówionego wyżej, jest jednak pojęciem o wiele szerszym.

Warto zwrócić uwagę na funkcję różnic kulturowych i etnicznych w determinowaniu sukcesu zawodowego. Różnice te można przedstawiać w postaci wielu wymiarów i cech, my ograniczymy się do nakreślenia kilku podstawowych. D. Brown podkreśla znaczenie wartości kulturowych w procesie rozwoju kariery zawodowej, których wpływ objawia się w takich wskaźnikach jak samoocena czy tworzenie osobistych celów zawodowych²⁶. Ponadto wyodrębnił m.in. takie wartości kulturowe jak: ocena natury ludzkiej (człowiek dobry lub zły z natury), relacja człowiek – środowisko naturalne (dominacja natury nad człowiekiem lub odwrotnie), orientacja czasowa (przeszłość, przeszłość – przyszłość, terażniejszość oraz opozycja cykliczności wydarzeń w czasie *versus* ciągłość czasu mierzona zegarkiem, kalendarzem), relacje społeczne (indywidualizm lub kolektywizm)²⁷. Co prawda nie podaje on szczegółowych wyników badań dotyczących wszystkich spośród tych wartości kulturowych, jednak podkreśla ich duże znaczenie w podejmowaniu decyzji zawodowych oraz w poziomie zadowolenia z pracy²⁸. O wiele jaśniej rysuje się w literaturze znaczenie różnic etnicznych i ich wpływu na sukces zawodowy. Większość badaczy zgodnie podkreśla gorsze szanse na osiągnięcie sukcesu zawodowego mniejszości etnicznych, mimo posiadania przez ich członków podobnych zdolności do tych prezentowanych przez grupę dominującą (*ability-attainment gap*)²⁹. W szczególności zaś tyczy się to różnic na tle rasowym. Podsumowując te rozważania, możemy powiedzieć, podobnie jak A. Collin, że kariera czy sukces zawodowy są terminami „naładowanymi” specyfiką kulturową³⁰,

²⁵ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia ...*, op. cit., s. 398-399.

²⁶ D. Brown, *The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement*, „Journal of Counseling & Development” 2002, Vol. 80, s. 40.

²⁷ Ibidem, s. 48.

²⁸ Ibidem, s. 49.

²⁹ K.M. Perrone, W.E. Sedlacek, C.M. Alexander, *Gender and Ethnic Differences in Career Goal Attainment*, „The Career Development Quarterly” 2001, Vol. 50, s. 168.

³⁰ R.A. Young, L. Valach, A. Collin, *A Contextualist Explanation of Career*, [w:] *Career Choice and Development*, ed. D. Brown, Jossey-Bass, San Francisco 2002, s. 225.

w związku z czym zarówno definicje, jak i uwarunkowania tych pojęć są silnie kształtowane przez środowisko kulturowe, w którym się ich używa. Wobec tego różnice kulturowe zdają się wpływać nie tylko na szanse osiągnięcia sukcesu zawodowego, ale także na samo jego postrzeganie.

Sytuacja na rynku pracy

Ostatnim determinantem sukcesu zawodowego, prezentowanym przez M. Kühnego, jest sytuacja na rynku pracy. Tutaj ma on na myśli głównie poziom bezrobocia, czyli stosunek osób starających się o pracę do dostępnych na rynku miejsc pracy³¹.

Sytuacja na rynku pracy wynika z ekonomicznych i społecznych konsekwencji funkcjonowania gospodarki i przejawia się z jednej strony w popycie na pracę, z drugiej – w podaży siły roboczej. Zarówno popyt na pracę, jak i podaż siły roboczej kształtowane są przez szereg różnych czynników³², nas interesują jednak głównie skutki zależności pomiędzy tymi dwoma elementami.

Popyt na pracę wyraża zapotrzebowanie na pracowników przez pracodawców, podaż siły roboczej stanowi liczbę osób skłonnych do podjęcia pracy. Na podstawie definicji tych pojęć można wnioskować, że najbardziej korzystną sytuacją dla potencjonalnego pracownika, tj. sytuacją, która pozytywnie warunkuje osiągnięcie sukcesu zawodowego, jest ta, zgodnie z którą wysokiemu wskaźnikowi popytu na pracę towarzyszy niski poziom podaży siły roboczej. W tak ukształtowanej zależności istnieje większe prawdopodobieństwo znalezienia zatrudnienia, potencjalny pracownik ma większe możliwości wyboru i w mniejszym stopniu musi konkurować o dostępne na rynku miejsca pracy.

Psychologiczne determinanty sukcesu zawodowego

Odrębną kategorią są psychologiczne determinanty sukcesu zawodowego. Ze względu na ograniczenia objętościowe tego artykułu podane zostały tylko niektóre z nich.

Osobowość to „na ogół stały zespół cech charakteryzujących jednostkę: jej zachowanie, sposób postępowania, postrzegania i przekształcania rzeczywistości, charakter, temperament, intelekt, właściwości emocjonalne i wolicjonalne”³³. Nie wszyscy zgodzą się z poglądem na temat stałości tych cech. Z pewnością o względnej stałości możemy mówić w przypadku cech temperamentu, jednak co do pozostałych zdania mogą być podzielone.

Jedną z najczęściej wymienianych cech temperamentu, mających wpływ na sukces zawodowy, co do której autorzy są zgodni, jest wprowadzony przez C.G. Junga wymiar ekstrawersja–introwersja. Jest to wymiar „dwu opozycyjnych

³¹ M. Kühne, *Berufserfolg von Akademikerinnen ...*, op. cit., s. 58-61.

³² Zob.: U. Kalina-Prasznica, *Wpływ globalizacji i integracji na zmiany rynku pracy*, [w:] *Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji*, red. M. Noga, K. Stawicka, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 7-8.

³³ K. Janus, *Pedagogika i psychologia. Zagadnienia, pojęcia, terminy*, Buchmann, Warszawa 2006, s. 115.

tendencji w ukierunkowaniu procesów psychicznych – ku podmiotowi i ku obiektom zewnętrznym³⁴. Ekstrawersja cechuje się tutaj ukierunkowaniem na zewnątrz. Osoby ekstrawertyczne określa się jako elastyczne, otwarte na nową rzeczywistość, szybko reagujące na zmiany. Introwertycy zaś cechują się ukierunkowaniem do wewnątrz, działają w pojedynkę, z ukrycia³⁵. Potocznie mówimy, że ekstrawertycy są głośni, towarzyscy, otwarcie ukazują swoje emocje, introwertycy zaś są cisi, dłużej się zastanawiają, nim coś powiedzą czy zrobią, są refleksyjni. Jak pisze M. Harciarek, ekstrawersja i introwersja mają podłoże biologiczne i bardzo trudno podlegają zmianie³⁶. Przyjmuje się, że ekstrawersja sprzyja osiągnięciu sukcesu zawodowego.

Wymiar introwersji–ekstrawersji ujmuje się często w ramy pięcioczynnikowego modelu osobowości, zwanego „Wielką Piątką”. Obok powyższego wymiaru w skład tego modelu wchodzi także: neurotyczność, otwartość na doświadczenie, zgodność i sumienność³⁷. Wyniki badań nad tymi czynnikami przytoczymy w końcowej części tego artykułu.

Kolejnym psychologicznym determinantem sukcesu zawodowego jest lokalizacja ośrodka kontroli (*locus of control*). Cecha ta, jak pisze A. Titkow, wyraża nasze odczucia względem tego, w jakim stopniu kontrolujemy zdarzenia, których doświadczamy. Wyróżniamy wobec tego osoby wewnątrzsterowne i zewnątrzsterowne. Jednostki wewnątrzsterowne są przekonane, że rezultaty ich działań zależą od ich własnego zachowania i umiejętności. Jednostki zewnątrzsterowne wręcz przeciwnie, czują, że wszystko, co się wokół nich dzieje, jest poza ich wpływem. Lokalizacja ośrodka kontroli nie jest cechą wrodzoną i zakłada się, że kształtuje się ona na bazie społecznego uczenia się oraz roli wzmocnień (nagród i kar) w kształtowaniu zachowań ludzkich³⁸. Sukcesowi zawodowemu sprzyjać powinna wewnętrzna lokalizacja ośrodka kontroli.

Poczucie własnej skuteczności (ang. *self efficacy*, niem. *Selbstwirksamkeit*) wyraża miarę, w jakiej jesteśmy przekonani o tym, że potrafimy osiągnąć wyznaczony cel czy podjąć się wyznaczonego zadania. Tutaj zakłada się, że poczucie własnej skuteczności skorelowane jest z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, a także z ogólnymi osiągnięciami oraz z niskim poziomem neurotyzmu³⁹.

³⁴ Z.W. Dudek, *Psychologiczne i kulturowe aspekty ekstrawersji i introwersji*, [w:] *ALBO albo. Problemy psychologii i kultury. Introwersja i ekstrawersja. Energia, psyche, kultura*, red. Z.W. Dudek, Eneteia, Warszawa 2004, s. 20.

³⁵ Ibidem, s. 22.

³⁶ M. Harciarek, *Introwersja i ekstrawersja w świetle holografii mózgu*, [w:] *ALBO albo ...*, red. Z.W. Dudek, op. cit., s. 91.

³⁷ T. Kupczyk, *Pojęcie i czynniki sukcesu zawodowego kadry kierowniczej – przegląd poglądów*, [w:] *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, red. T. Kupczyk, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 13.

³⁸ A. Titkow, *Poczucie kontroli nad zdarzeniami w latach 1984-1995*, [w:] *Elementy nowego ładu*, red. H. Domański, A. Rychard, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1997, s. 282-284.

³⁹ D.E. Dette, *Berufserfolg und Lebenszufriedenheit. Eine längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge*, Friedlich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen 2005, s. 29.

Przedstawione powyżej psychologiczne determinanty sukcesu zawodowego nie wyczerpują całości tego zagadnienia. Do innych, istotnych uwarunkowań tej kategorii można zaliczyć przede wszystkim skłonność do podejmowania ryzyka oraz asertywność.

Wybrane wyniki badań nad uwarunkowaniami sukcesu zawodowego

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano wybrane wyniki badań uwarunkowań sukcesu zawodowego, przeprowadzonych przez różnych badaczy, głównie niemieckich i amerykańskich. Badacze ci, zwykle potwierdzają istotność poszczególnych uwarunkowań, zestawiając je z wynagrodzeniem, liczbą awansów oraz zadowoleniem z pracy/kariery zawodowej.

M. Kühne badał wśród niemieckich absolwentów uczelni wyższych, jakie czynniki mają wpływ na osiągnięcie sukcesu zawodowego, biorąc pod uwagę pierwsze miejsce zatrudnienia tych absolwentów. Z badań tych wynika, że mężczyźni w swojej pierwszej pracy osiągają wyższy poziom sukcesu zawodowego (2,36) od kobiet (2,04), ($p < 0,001$). Jeśli chodzi o wykształcenie, najwyższy poziom sukcesu zawodowego osiągnęli absolwenci takich kierunków jak: matematyka i nauki przyrodnicze (2,56), medycyna (2,46), prawo (2,44).

Po drugiej stronie *continuum* znalazły się nauki ekonomiczne (2,14), językoznawstwo oraz kulturoznawstwo (2,19), ($p < 0,001$).

Absolwenci uniwersytetów osiągnęli wyższy sukces (2,36) niż absolwenci wyższych szkół zawodowych (2,19), ($p < 0,05$)⁴⁰.

W. Hemsing podaje wyniki badań ukazujących, jaki wpływ mają poszczególne czynniki na osiągnięcie sukcesu zawodowego. Co prawda wyniki te ograniczone są wyłącznie do ukazania kierunku zależności między czynnikami a sukcesem (pozytywny lub negatywny), mimo to warto je tutaj przytoczyć.

Tabela 1. Czynniki wpływające na sukces zawodowy

Czynnik wywierający wpływ na sukces zawodowy	Sukces zawodowy
Pochodzenie społeczne, zdolności poznawcze	+
Inwestycje w wykształcenie	+
Doświadczenie zawodowe	+
Życie w związku pozamałżeńskim	+/-
Życie w związku małżeńskim	+/-
Posiadanie dzieci	+/-
Praca w administracji państwowej	0/+
Prowadzenie własnej działalności gospodarczej	+

+ = pozytywny wpływ, - = negatywny wpływ, 0 = brak wpływu, / = mężczyźni/kobiety

Źródło: W. Hemsing, *Berufserfolg im Lebenslauf*, Universität zu Köln, Köln 2001, s. 25

⁴⁰ M. Kühne, *Berufserfolg von Akademikerinnen ...*, op. cit., s. 178-181.

Zwróćmy uwagę na te czynniki, które różnie wpływają na sukces w zależności od płci. Jak widać, zarówno życie w związku, jak i posiadanie dzieci wpływa pozytywnie na sukces zawodowy mężczyzn, zaś negatywnie na sukces kobiet.

Wyniki badań, które przedstawili A.E. Abele-Brehm oraz M. Stief, wskazują na to, że kobiety osiągają niższy od mężczyzn poziom sukcesu zawodowego. Kobiety matki są częściej bezrobotne niż kobiety bezdziejne. Podczas gdy niemal 100% ojców pracuje zawodowo, robi tak tylko 33% matek. Ponadto kobiety częściej pracują w zawodzie nieadekwatnym do wykształcenia, w związku z czym zarabiają mniej⁴¹.

T.W.H. NG, L.T. Eby, K.L. Sorensen oraz D.C. Feldman dokonali metaanalizy kilkudziesięciu badań z zakresu determinantów sukcesu zawodowego⁴². Poniższa tabela przedstawia wyniki korelacji wybranych czynników z wynagrodzeniem, awansami oraz satysfakcją z kariery zawodowej.

Tabela 2. Korelacja pomiędzy poszczególnymi czynnikami a wynagrodzeniem, awansami oraz satysfakcją z kariery zawodowej

	Wynagrodzenie ($p < 0,05$)	Awanse ($p < 0,05$)	Zadowolenie z kariery zawodowej ($p < 0,05$)
Doświadczenie zawodowe	0,27	0,06	0,00
Poziom wykształcenia	0,29	0,05	0,03
Płeć: mężczyzna	0,18	0,08	0,01
Wiek	0,26	0,02	0,00
Neurotyzm	-0,12	-0,11	-0,36
Sumienność	0,07	0,06	0,14
Ekstrawersja	0,10	0,18	0,27
Zgodność	-0,10	-0,05	0,11
Otwartość na doświadczenie	0,04	0,01	0,12
Zdolności poznawcze	0,27	-	-
Umiejscowienie ośrodka kontroli	0,06	-0,03	0,47

Źródło: T.W.H. NG, L.T. Eby, K.L. Sorensen, D.C. Feldman, *Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis*, „Personnel Psychology” 2005, Vol. 58, No. 1, s. 384-386

Jak widać, wynagrodzenie najbardziej skorelowane jest z wykształceniem, doświadczeniem zawodowym, zdolnościami poznawczymi oraz wiekiem. Awanse o wiele słabiej korelują z powyższymi czynnikami, najmocniej z ekstrawersją. Zadowolenie z kariery zawodowej najmocniej koreluje z cechami osobowości. Neurotyzm negatywnie koreluje ze wszystkimi wskaźnikami, najmocniej z zadowoleniem z kariery zawodowej. Wyniki tego badania są w większości zgodne z tym, co napisano wcześniej, w wielu przypadkach jednak związki są bardzo słabe.

⁴¹ A.E. Abele-Brehm, M. Stief, *Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen*, [w:] „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie” 2004, Vol. 42, No. 1, s. 10-11, 14.

⁴² T.W.H. NG, L.T. Eby, K.L. Sorensen, D.C. Feldman, *Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis*, „Personnel Psychology” 2005, Vol. 58, No. 1, s. 378-379.

Na podstawie badań longitudinalnych (trwających 7 lat) A.E. Abele oraz D. Spurk doszli do wniosku, że wysoki poziom poczucia skuteczności skorelowany jest ze wzrostem wynagrodzenia po trzech latach ($0,10, p < 0,01$) oraz z zadowoleniem z pracy ($0,26, p < 0,001$)⁴³.

Podsumowanie

Interdyscyplinarność pojęcia sukcesu zawodowego powoduje, że jego analiza może sprawiać badaczom pewne trudności, wynikające z konieczności łączenia dorobku różnych dyscyplin naukowych i traktowania sukcesu jako pewnej zintegrowanej całości. Poszukując jego uwarunkowań, należy oderwać się od sztywnych ram danej dyscypliny, by w szerszym obrazie dostrzec zależności kształtujące się pomiędzy różnymi jego elementami. Artykuł ten jest jedynie skromną próbą ukazania tych zależności. Jak się okazuje, nie można mieć całkowitej władzy nad kształtowaniem swojego sukcesu zawodowego. Świadczą o tym chociażby takie uwarunkowania jak pochodzenie społeczne, początkowy kapitał kulturowy czy temperament, na które przecież nie mamy większego wpływu. Z drugiej strony, przy odpowiedniej determinacji i znajomości wszystkich jego uwarunkowań, możemy do pewnego stopnia modelować niektóre z nich.

Zapytamy na koniec: Do czego w praktyce przydatna może być wiedza na temat uwarunkowań sukcesu zawodowego?

Dla osób planujących dopiero swoją karierę znajomość uwarunkowań sukcesu zawodowego w dzisiejszej gospodarce może służyć lepszemu dopasowaniu się do jej wymogów; tym samym mogą oni zwiększyć swoje szanse na osiągnięcie większego sukcesu zawodowego w przyszłości. Z kolei przedsiębiorcom wiedza ta może dostarczyć wskazówek, dotyczących tego, na jakie elementy należy zwracać uwagę podczas selekcji oraz jakie osoby należy rekrutować, by mieć większą pewność, że nie zawiodą one oczekiwań związanych z ich przyszłym stanowiskiem pracy. Z drugiej strony, znajomość uwarunkowań sukcesu zawodowego może pomóc w planowaniu ścieżek karier obecnych pracowników, identyfikując ich mocne i słabe strony, tym samym również umożliwiając im osiągnięcie sukcesu zawodowego, przy jednoczesnym wzroście ich przydatności dla przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Abele A.E., Spurk D., The Longitudinal Impact of Self-Efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success, „Journal of Vocational Behavior” 2009, Vol. 74.
2. Abele-Brehm A.E., Stief M., Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen, „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie” 2004, Vol. 42, No. 1.
3. Bourdieu P., Dystynkcja. Społeczna krytyka i władza sądenia, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
4. Brown D., The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement, „Journal of Counseling & Development” 2002, Vol. 80.

⁴³ A.E. Abele, D. Spurk, *The Longitudinal Impact of Self-Efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success*, „Journal of Vocational Behavior” 2009, Vol. 74, s. 56-59.

5. Dette D.E., Berufserfolg und Lebenszufriedenheit. Eine längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge, Friedlich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen 2005.
6. Dudek Z.W., Psychologiczne i kulturowe aspekty ekstrawersji i introwersji, [w:] ALBO albo. Problemy psychologii i kultury. Introwersja i ekstrawersja. Energia, psyche, kultura, red. Z.W. Dudek, Eneteia, Warszawa 2004.
7. Giddens A., Socjologia. Zwięzłe, lecz krytyczne wprowadzenie, Zysk i S-ka, Poznań 1998.
8. Górka K., Rozwój klasy średniej w Polsce, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” z. 10, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Rzeszów 2007.
9. Harciarek M., Introwersja i ekstrawersja w świetle holografii mózgu, [w:] ALBO albo. Problemy psychologii i kultury. Introwersja i ekstrawersja. Energia, psyche, kultura, red. Z.W. Dudek, Eneteia, Warszawa 2004.
10. Hemsing W., Berufserfolg im Lebenslauf, Universität zu Köln, Köln 2001.
11. Janus K., Pedagogika i psychologia. Zagadnienia, pojęcia, terminy, Buchmann, Warszawa 2006.
12. Jędrzejczyk W., Kucęba R., Postrzeganie informacji i wiedzy w organizacjach gospodarczych, [w:] Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2010.
13. Kalina-Prasznik U., Wpływ globalizacji i integracji na zmiany rynku pracy, [w:] Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji, red. M. Noga, K. Stawicka, CeDeWu, Warszawa 2009.
14. Krupski R., Podstawowe problemy zarządzania strategicznego, [w:] Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
15. Kupczyk T., Gospodarka oparta na wiedzy. Sukces zawodowy kadry kierowniczej, [w:] Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy, red. T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009.
16. Kupczyk T., Pojęcie i czynniki sukcesu zawodowego kadry kierowniczej – przegląd poglądów, [w:] Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej, red. T. Kupczyk, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
17. Kühne M., Berufserfolg von Akademikerinnen und Akademikern. Theoretische Grundlagen und Empirische Analysen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009.
18. Michalak J.M., Uwarunkowania sukcesów zawodowych nauczycieli. Studium przypadków, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
19. NG T.W.H., Eby L.T., Sorensen K.L., Feldman D.C., Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis, „Personnel Psychology” 2005, Vol. 58, No. 1.
20. Perrone K.M., Sedlacek W.E., Alexander C.M., Gender and Ethnic Differences in Career Goal Attainment, „The Career Development Quarterly” 2001, Vol. 50.
21. Pietruszka-Ortyl A., Kapitał intelektualny organizacji, [w:] Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy, red. B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
22. Saunders P., Social Class and Stratification, Routledge, London 1990.
23. Seibert S.E., Kraimer M.L., Proactive Personality and Career Success, „Journal of Applied Psychology” 1999, Vol. 84, No. 3.
24. Szczepański J., Elementarne pojęcia socjologii, PWN, Warszawa 1970.
25. The Knowledge-Based Economy, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris 1996.
26. Titkow A., Poczucie kontroli nad zdarzeniami w latach 1984-1995, [w:] Elementy nowego ładu, red. H. Domański, A. Rychard, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1997.

27. Weber M., Klasy, stany, partie – podział władzy w obrębie wspólnoty, [w:] Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej, red. W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, PWN, Warszawa 1975.
28. Young R.A., Valach L., Collin A., A Contextualist Explanation of Career, [w:] Career Choice and Development, ed. D. Brown, Jossey-Bass, San Francisco 2002.

DETERMINANTS OF CAREER SUCCESS IN TODAY'S ECONOMY

Abstract: In this article the notion of knowledge-based economy was characterized. The influence this economy has on the perception and determinants of career success was shown. The author presented definitions of career success, and also proposed his own one. Subjectivity of the notion of career success was emphasized. Three categories of determinants and their elements were outlined. A review of research results on determinants of career success was presented

Keywords: success, career success, knowledge-based economy, intellectual capital, determinants of career success



PROGRAMY MOTYWACYJNE W MULTI-LEVEL MARKETINGU I ICH ROLA PRAWNA

Anna Bazan-Bulanda

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Osoba, która rozpoczyna działalność w ramach MLM (z ang. *multi-level marketing*), kieruje się różnymi motywami. Główne z nich dotyczą możliwości osiągnięcia dochodów. W niniejszym artykule przedstawiono programy motywacyjne funkcjonujące w sieci PGN R. oraz wskazano, jaka jest rola prawna tych programów. W polskim systemie prawnym nie ma odrębnej regulacji odnoszącej się wyłącznie do MLM. Tworzą one sieć w oparciu o zasadę swobody kontraktowej określonej w art. 353¹ k.c., z której wynika, że strony, zawierając umowę, mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, a ograniczają je przepisy prawa, zasady współzycia społecznego oraz natura stosunku prawnego.

Organizator sieci stosuje także regulaminy, w których uregulowane są szczegółowe zasady korzystania przez przedsiębiorców z programów motywacyjnych. Prawne związanie stron regulaminami wynika z art. 384 §1 k.c. Programy motywacyjne w MLM mają przede wszystkim charakter materialny. Osoby, które osiągną określony obrót, mogą otrzymać m.in. dopłatę do samochodu czy nagrody rzeczowe, jak zegarek.

Słowa kluczowe: MLM, programy motywacyjne, premia, plan marketingowy

Wprowadzenie

Sieci w Polsce działają od ponad dwudziestu lat. Mimo to w dalszym ciągu wzbudzają wiele kontrowersji, których przyczyną może być między innymi brak definicji w przepisach. „Marketing sieciowy, zwany inaczej wielopoziomowym albo MLM (skrót z języka angielskiego *multi-level marketing*), łączy w sobie dwa ważne terminy. Po pierwsze jest to „marketing”, czyli przekazywanie produktu lub usługi od usługodawcy czy producenta do odbiorcy. Termin »wielopoziomowy« z kolei odnosi się do systemu naliczania wynagrodzeń poszczególnym dystrybutorom [...]. Tak więc działalność firm działających na zasadzie marketingu sieciowego polega na dystrybucji produktu poza tradycyjną siecią sklepową”¹. Osoby działające w sieci z założenia są również konsumentami produktów oferowanych przez sieć. „Dziel się produktem i polecaj go innym [...]. Firmy działające w mar-

¹ P. Lenar, *MLM. Profesjonalny marketing sieciowy. Sposób na sukces w biznesie*, Helion, Gliwice 2013, s. 16.

ketingu sieciowym wynagradzają cię po prostu za twoje orędownictwo konsumenckie. Rozumieją znaczenie twojej działalności jako punktu sprzedaży produktu, jako tego, który poleca ten produkt innym [...]. Twojego biznesu, którym jest marketing w systemie network, nie krępują sprawy związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, w tym sprawy finansowe. Firma, z którą współpracujesz jako niezależny kontrahent, wyręcza cię w tym. Zajmuje się za ciebie kapitalizacją, zarządzaniem, rachunkowością, przetwarzaniem danych, rozwojem produktu, nabywaniem towaru, wszystkimi cyklami produkcji, pakowaniem, marketingiem, w tym sporządzaniem planów, dokonywaniem rozliczeń wzajemnych należności, produkcją materiałów reklamowych, magazynowaniem, transportem, tym wszystkim i wieloma jeszcze innymi rzeczami”². „Generalnie idea marketingu sieciowego jest taka, aby zamiast wydawać ogromne sumy pieniędzy na takie rzeczy jak reklama, promocja sprzedaży, tradycyjny marketing, przeznaczać te pieniądze na wynagrodzenie swoich współpracowników (zgodnie z planem marketingowym)”³.

Sprzedaż bezpośrednia oznacza sposób wykonywania działalności i kontaktu firmy z klientami. Nie każda sprzedaż bezpośrednia jest marketingiem wielopoziomowym. W marketingu tym sprzedawcy są wynagradzani nie tylko za sprzedaż własną, ale również za sprzedaż dokonaną przez osoby, które zrekrutowali. Osoby te są wynagradzane „w dół” przez wiele poziomów, dlatego ten rodzaj sprzedaży bezpośredniej jest często nazywany marketingiem wielopoziomowym. Rekrutacja odbywa się zwykle za pośrednictwem sieci osobistej, stąd marketing wielopoziomowy jest czasami określany jako „marketing sieciowy”⁴. *Multi-level marketing* to forma sprzedaży bezpośredniej, w której niezależni dystrybutorzy mogą kupować po preferencyjnych cenach produkty dla własnych potrzeb bądź odsprzedawać je konsumentom. Niezależni dystrybutorzy rekrutują (sponsorują) inne podmioty, które stają się niezależnymi dystrybutorami. Wszystkie podmioty otrzymują wynagrodzenie na podstawie własnej sprzedaży oraz sprzedaży dystrybutorów w ich linii rekrutacji (sponsorowania) zgodnie z ustalonym planem marketingowym⁵.

Należy odróżnić sprzedaż bezpośrednią od marketingu sieciowego, choć istnieją między nimi pewne podobieństwa. „Najpierw była sprzedaż bezpośrednia. To oferowanie towarów i usług bezpośrednio konsumentom, na zasadach kontaktów indywidualnych, zazwyczaj w domu klienta, miejscu pracy lub w innych miejscach, poza stałymi punktami sprzedaży detalicznej. Jest to forma sprzedaży detalicznej poza siecią sklepową. Sprzedaż bezpośrednia wymaga osobistej prezentacji produktu i udzielenia stosownych wyjaśnień. Marketing sieciowy to gałąź sprzedaży bezpośredniej. System ten stwarza menedżerom możliwość budowania osobistych struktur współpracowników, od których obrotu otrzymuje się dodatkowe prowizje

² J. Kalench, *MLM. Marketing wielopoziomowy – dołącz do najlepszych*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 25.

³ P. Lenar, *MLM. Profesjonalny ...*, op. cit., s. 17.

⁴ J.A. Muncy, *Ethical Issues in Multilevel Marketing: Is It a Legitimate Business or Just Another Pyramid Scheme?*, “Marketing Education Review” 2004, Vol. 14, No. 3, s. 47.

⁵ H.W. Micklitz, B. Monazzahian, Ch. Rößler, *Door to Door Selling-Pyramid Selling - Multilevel Marketing, A Study Commissioned by The European Commission. Final report*, Volume II: Analysis, Institut für Europäisches Wirtschaftsund Verbraucherrecht e.V., 1999, s. XV.

[...]. Od producenta do klienta – oto droga, która dzięki oszczędnościom wynikającym z wydatków na reklamę, pośredników hurtowych oraz detalicznych stanowi bardzo atrakcyjną alternatywę dla wszystkich zainteresowanych. Wynikające z tego oszczędności tworzą dochód, czyli prowizję dla menedżera, który z własnego wyboru sprzedaje klientom produkt. Z własnego wyboru dlatego, że każdy, kto pracuje w networku, sam decyduje o tym, jak i ile sprzedaje. Naturalnie wielkość sprzedaży decyduje o wielkości dochodów. Uczciwie. Własny wybór oznacza także, że samemu decyduje się o tym, czy będzie się budować tak zwaną »własną strukturę« i razem z nią tworzyć wspólny obrót»⁶.

MLM jest również definiowany jako „własna działalność gospodarcza, oparta na włączeniu się do sieci przedsiębiorstw określonego pomysłu wykreowanej marki, podejmując ścisłą i ciągłą współpracę pomiędzy podmiotem określonej marki, a podmiotem reprezentującym tę markę i dążącym do wykreowania swojej własnej firmy w przedsiębiorstwie »matce« [...]». Multi-level marketing, network marketing, marketing sieciowy, wielopoziomowy – to w naszym kraju najczęściej spotykane nazwy tego trendu gospodarczego»⁷.

Słowo „sieć” oznacza w języku polskim między innymi „ogół jednostek, placówek powiązanych ze sobą, tworzących jakąś strukturę”⁸. W niniejszym artykule „sieć” jest rozumiana jako ogół dystrybutorów nabywających towary w celu ich wprowadzenia na rynek lub wykorzystania dla własnych potrzeb. Każdy dystrybutor, który przystąpił do sieci, ma prawo sponsorowania (zapraszania) nowych osób, które stają się dystrybutorami, oraz wynagrodzenia zgodnego z planem marketingowym.

Przedsiębiorstwo pragnące wprowadzić nowe produkty na rynek może skorzystać z form tradycyjnych, np. założyć sieć sklepów, ale może również wprowadzać je na rynek za pośrednictwem marketingu sieciowego. Takie wprowadzanie na rynek oznacza konieczność znalezienia osób, które będą konsumentami, a równocześnie zechcą szukać innych konsumentów. Każda z osób przystępujących do sieci ma za zadanie zapraszanie kolejnych osób. Oczywiście żadna osoba nie ma ograniczeń w liczbie pozyskiwanych osób, a wręcz przeciwnie – im więcej osób pozyska, tym większe będzie miała dochody. Takie działanie powoduje, że sieć się rozrasta zarówno „w bok”, jak i „w dół”. Wzrost liczby osób zaproszonych do sieci zwiększa dochody zapraszającego. Idea marketingu sieciowego polega na wynagradzaniu za zakupy własne oraz za zakupy dokonane przez osoby zaproszone do sieci. Przedsiębiorstwa działające w ramach marketingu sieciowego nie korzystają z reklamy telewizyjnej, radiowej czy prasowej. Osoby polecające produkty reklamują je same, wskazując ich zalety potencjalnym klientom. Zasady przedstawiania

⁶ A. Janiga, *Na początku był chaos. Po wielkim wybuchu pojawił się marketing sieciowy*, „Network Magazyn. Almanach Marketingu Sieciowego. Wydanie Specjalne”, red. M. Maciejewski, 4Media Publisher, s. 7.

⁷ M. Polok, *MLM. Licencja na sprawdzony biznes to bezpieczna droga do zawodowej niezależności*, „Network Magazyn. Almanach Marketingu Sieciowego. Wydanie Specjalne”, red. M. Maciejewski, 4Media Publisher, s. 44.

⁸ *Wielki słownik języka polskiego*, oprac. E. Dereń, E. Polański, red. nauk. E. Polański, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2012, s. 751.

produktów, wszelkie materiały reklamowe przekazywane klientom, jak np. ulotki informacyjne, są ustalane przez przedsiębiorstwo wprowadzające produkt na rynek, a partnerzy, dystrybutorzy czy konsultanci – każda sieć stosuje indywidualne nazwy – nie mogą dowolnie przedstawiać produktów. Działalność wszystkich osób w sieci opiera się na zasadzie powtarzalności przekazanych im informacji.

Osoby przystępujące do sieci kierują się różnymi motywami. Jeżeli tego rodzaju działalność ma być prowadzona w ramach ich działalności gospodarczej, głównym powodem przystąpienia do sieci w ich przypadku jest chęć osiągnięcia zysku. Funkcjonowanie w ramach MLM ma im w tym pomóc. Dystrybutorzy nie muszą samodzielnie szukać metod działania. Ich aktywność opiera się na systemie duplikacji – mają powtarzać czynności osób, które rekomendowały ich do sieci. Wysokość potencjalnych zysków jest szczegółowo określona w planie marketingowym. Osoby te starają się szybko rozbudować swoją sieć, aby uzyskiwać dochody nie tylko z obrotu własnego, ale również z obrotu osób im podległych. Szybkiego rozwoju sieci z reguły nie zakładają osoby przystępujące do sieci, aby kupować produkty w cenie niższej od ceny wyznaczonej dla klientów indywidualnych. Nie jest to jednak wykluczone. Możliwe jest również przekształcenie rodzaju powiązania między osobą fizyczną nieprowadzącą działalności gospodarczej a organizatorem sieci. Jeżeli osoba fizyczna rozbuduje sieć, aby osiągać zyski, musi stać się przedsiębiorcą, ponieważ ze względów przede wszystkim podatkowych nie ma możliwości wypłaty jej prowizji.

Niniejszy artykuł, będący studium przypadku, ma na celu wykazanie, jaką rolę w funkcjonowaniu MLM spełniają programy motywacyjne. Zastosowaną metodą badawczą jest analiza dokumentów obowiązujących w sieci PGN R.

Prawne regulacje MLM w Polsce

Polski system prawny nie zawiera regulacji odnoszących się wyłącznie do sieci stworzonych przy wykorzystaniu zasad marketingu sieciowego. Mają w tych przypadkach zastosowanie powszechnie obowiązujące przepisy prawa. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa wprowadzającego towar poprzez sieć oparte jest na zasadzie swobody działalności gospodarczej, która wprost jest wskazana w art. 6 ust. 1 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej⁹. Zgodnie z tym przepisem podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa. Natomiast kwestie szczegółowych zasad wynagrodzenia, uczestnictwa i dystrybucji towarów regulują przedsiębiorstwa działające w formie sieci. Możliwość dowolnej regulacji łączącego strony stosunku prawnego wynika z przewidzianej w polskim systemie prawnym zasady swobody umów, określanej także jako swoboda kontraktowa. Jest ona zdefiniowana w art. 3531 k.c., zgodnie z którym strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego.

⁹ Tj. Dz.U. z 2013 r., nr 173, poz. 672 z późn. zm.

- „W doktrynie i orzecznictwie uważa się, że zasada swobody umów wyraża się w:
- swobodzie decyzji co do zawarcia samej umowy (wolność wyboru),
 - swobodzie doboru partnera (osoby kontraktu),
 - swobodzie kształtowania treści umowy (formułowania jej postanowień),
 - swobodzie wyboru formy umowy (formalistyce kontraktu)”¹⁰.

Dowolność stron w kształtowaniu ich stosunku prawnego jest ograniczona naturą stosunku prawnego, przepisami prawa i zasadami współżycia społecznego. „Przez naturę stosunku prawnego rozumie się to, co umowa wyraża i w jaki sposób pozwala zrealizować interes każdej ze stron, a ponieważ bywają one często przeciwstawne, k.c. ma na uwadze uzgodnienie woli stron wyrażające się konkretną – między nimi – umową handlową”¹¹. „Przez cel umowy należy rozumieć stan rzeczy, który ma być zrealizowany w następstwie spełnionej umowy, przy czym jest on zamierzony przez strony albo co najmniej im znany”¹². Jedną z podstawowych zasad obowiązujących w polskim prawie zobowiązań, jak wskazano powyżej, jest zasada swobody umów. Dlatego organizator sieci może zawierać z przedsiębiorcą przystępującym do sieci różnej treści umowy, byleby mieściły się one w ramach swobody kontraktowej.

Strony w ramach łączącego je stosunku umownego mogą również stosować regulaminy. Zgodnie z regulacją art. 384 §1 k.c. ustalony przez jedną ze stron regulamin wiąże drugą stronę, jeżeli został jej doręczony przed zawarciem umowy. Regulaminy odgrywają w MLM istotną rolę. Zasady wynagradzania partnerów, dystrybutorów czy konsultantów – w sieciach stosowana jest różna terminologia – określone są w planie marketingowym. Jest on właśnie regulaminem w rozumieniu art. 384 k.c. Analogicznie na gruncie prawa traktowane są programy motywacyjne, z których mogą korzystać członkowie sieci.

Główne założenia planu marketingowego PGN R.

W każdej sieci głównym dokumentem jest regulamin, którego częścią jest plan marketingowy. Plan marketingowy jest dokumentem, który w każdej sieci reguluje kwestie wynagrodzenia zarówno osób przystępujących do niej, jak i już działających. Z regulaminu wynikają: rodzaj prowizji i wysokość prowizji wypłacanej dystrybutorom (partnerom, konsultantom), wysokość minimalnych zakupów uprawniających do otrzymania premii, a także zasady osiągnięcia kolejnych poziomów wynagradzania w sieci.

Zgodnie z § 5 ust. 1 Regulaminu Klubu Partnerów plan marketingowy stanowi jego integralną część. Każdy przystępujący do sieci partner zapoznaje się z jego brzmieniem i wyraża zgodę, aby jego treść regulowała łączący stronę stosunek prawny.

„Generalnie idea marketingu sieciowego jest taka, aby zamiast wydawać ogromne sumy pieniędzy na takie rzeczy, jak reklama, promocja sprzedaży, tradycyjny marketing, przeznaczyć te pieniądze na współpracowników (zgodnie

¹⁰ J. Jacyszyn, C. Kosikowski, *Podstawy prawa gospodarczego*, LexisNexis, Warszawa 2001, s. 307.

¹¹ Ibidem, s. 308.

¹² Z. Radwański, A. Olejniczak, *Zobowiązania – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 128.

z planem marketingowym). Co ciekawe, w firmach marketingu sieciowego nie ma kadry kierowniczej, która zarządzałaby sprzedażą. Każdy dystrybutor ma jednakowe prawa i możliwości”¹³.

Zgodnie z § 1 ust. 8 Regulaminu Klubu Partnerów plan marketingowy to zasady obliczania wynagrodzenia i rabatów dla członków Klubu Partnerów PGN. Jak wynika z pkt 2 planu marketingowego pozwala on zarabiać ponad 40% z każdej sprzedanej paczki dzięki możliwości wypłaty z czterech różnych premii. Są to: premia dynamiczna, premia efektywna, premia strategiczna i premia generacyjna. Warunkiem niezbędnym do wypłaty jakiegokolwiek premii jest dokonanie przez partnera minimalnego miesięcznego zakupu o wartości 100 punktów, przy czym 1 punkt równa się 1,11 zł.

Premia dynamiczna jest wypłacana w wysokości 10% wartości punktowej zakupu startowego zarekomendowanych przez członka sieci kolejnych osób. Premię tę uzyskuje się nie tylko od zakupu osobiście zarekomendowanych osób, ale do czwartej linii w głąb w strukturze. Dla uzyskania tego rodzaju premii nie ma znaczenia poziom uzyskany przez partnera czy jego staż.

Premia efektywna jest uzależniona od wielkości zakupów grupy. Uzyskuje ją partner zarówno od własnych zakupów, jak również od zakupów wszystkich zarejestrowanych w grupie partnerów oraz klientów grupy. Do premii tej nie są uwzględniane pierwsze zakupy, które są premiovane premią dynamiczną. Wysokość premii od własnego obrotu uzależniona jest od poziomu prowizyjnego, na który wpływa obrót całej grupy. Premia efektywna wypłacana jest z różnicy procentowej między partnerem a osobami bezpośrednio przez niego zarekomendowanymi.

Tabela 1. Określenie poziomu procentowego

Poziom procentowy	Obrót punktowy
3%	250 pkt
6%	1000 pkt
9%	3000 pkt
12%	6000 pkt
15%	12000 pkt
18%	20000 pkt
21%	30000 pkt

Źródło: Plan Marketingowy PGN R.

Do poziomu 21% można się zakwalifikować bez względu na proporcje i układy grupy. Poziomy wyższe wymagają dodatkowo uzyskania określonych proporcji w rozmieszczeniu punktów w grupie.

¹³ P. Lenar, *MLM. Profesjonalny ...*, op. cit., s. 17.

Tabela 2. Określenie poziomu procentowego z uwzględnieniem rozmieszczenia punktów w grupie

Poziom procentowy	Obrót punktowy	Proporcja konieczna do uzyskania poziomu
24%	50000 pkt	60/40
25%	100000 pkt	50/50
26%	175000 pkt	40/60
27%	300000 pkt	30/70
27,5%	600000 pkt	20/80
28%	900000 pkt	15/85

Źródło: Plan Marketingowy PGN R.

Premię strategiczną uzyskują liderzy, którzy osiągnęli odpowiednio wysoki próg obrotu przy właściwym rozkładzie obrotu w grupie. Liderem, zgodnie z pkt 1 ust. 1.7 planu marketingowego, jest „partner aktywnie działający w strukturze, osoba pewna siebie, pełna optymizmu, entuzjazmu, wytrwała w dążeniu do spełnienia określonych celów, kreatywna, potrafiąca realizować plany. Przede wszystkim jest to osoba potrafiąca motywować innych do działania”¹⁴.

Liderzy, którzy osiągają najwyższe poziomy (minimum *Szafir*) otrzymują dzięki temu dodatkową prowizję równą 4% od obrotu globalnego dzielonego pomiędzy wszystkie poziomy szafirowe. Kolejny poziom, czyli *Rubin*, otrzymuje 2% od obrotu globalnego dzielonego na wszystkie poziomy rubinowe. Następnie *Szmaragd* liczony w ten sposób, czyli 1,5% od obrotu globalnego dzielonego na wszystkie *Szmaragdy*. *Diament* to kolejne 1,5% do podziału, *Podwójny Diament* – 0,5% i *Potrójny Diament* – 0,5%.

Uzyskanie poszczególnych poziomów uzależnione jest od liczby zaproszonych do sieci osób. Nie jest to możliwe bez zarejestrowanych osobiście co najmniej dwóch osób, aby sieć opierała się na co najmniej dwóch „nogach”: lewej i prawej. W praktyce partnerzy osiągający kolejne poziomy w sieci mają zarejestrowanych osobiście kilka, a często kilkanaście osób.

Tabela 3. Proporcje niezbędne do uzyskania poszczególnych poziomów

Poziom	Procent z obrotu globalnego do podziału	Proporcja konieczna do uzyskania poziomu
Szafir	4 %	60/40
Rubin	2 %	50/50
Szmaragd	1,5%	40/60
Diament	1,5 %	30/70
II Diament	0,5 %	20/80
III Diament	0,5 %	15/85

Źródło: Plan Marketingowy PGN R.

¹⁴ Plan Marketingowy PGN R.

Poziom *Szafiru* uzyskują osoby, w których grupie obrót wynosi od 50 000 punktów, przy czym z żadnej nogi nie uwzględnia się więcej, niż 30 000 punktów.

Poziom *Rubinowy* uzyskują osoby, w których grupie obrót wynosi od 100 000 punktów, przy czym z żadnej nogi nie uwzględnia się więcej, niż 50 000 punktów.

Poziom *Szmaragdu* uzyskują osoby, w których grupie obrót wynosi od 175 000 punktów, przy czym z żadnej nogi nie uwzględnia się więcej, niż 70 000 punktów.

Poziom *Diamentu* uzyskują osoby, w których grupie obrót wynosi od 300 000 punktów, przy czym z żadnej nogi nie uwzględnia się więcej, niż 90 000 punktów.

Poziom *II Diamentu* uzyskują osoby, w których grupie obrót wynosi od 600 000 punktów, przy czym z żadnej nogi nie uwzględnia się więcej, niż 120 000 punktów.

Poziom *III Diamentu* uzyskują osoby, w których grupie obrót wynosi od 900 000 punktów, przy czym z żadnej nogi nie uwzględnia się więcej, niż 135 000 punktów.

Premia generacyjna wypłacana jest osobom, które uzyskały poziom co najmniej *Szafiru* i pomogły osobom ze swojej grupy osiągnąć ten poziom. Wypłacana jest od zarobków z premii strategicznej. Każda osoba, która osiągnie poziom szafirowy, dostaje 10% od wypłaty wszystkich szafirów w pierwszej generacji w każdej linii pod nim. Z poziomów wyższych niż *Szafir* dostaje także 10% od ich premii, ale tylko szafirowych. W przypadku *Rubinu* jest to 10% od pierwszej generacji i 10% od drugiej generacji z premii szafirowej i rubinowej. *Szmaragd* dostaje 10% od 3 generacji w każdej linii z prowizji szafirowych, rubinowych oraz szmaragdowych. *Diament* daje nam możliwość pobierania 10% do 4 generacji od wszystkich 4 prowizji w każdej linii.

Programy motywacyjne w PGN R.

W PGN R., jak w każdym MLM, stworzone zostały programy, które mają za zadanie zwiększenie efektywności partnerów. Można je podzielić na dwie grupy: stałe oraz okresowe. Stałym jest „Auto bonus”. Program jest adresowany do partnerów posiadających podpisaną umowę o prowadzenie usług reklamy znaku PGN R., którzy znajdują się na poziomach efektywności od *Szafiru* do *Diamentu*. Wymóg podpisania umowy o prowadzenie usług reklamy oraz poziom co najmniej *Szafiru* wskazują, że z programu mogą korzystać jedynie partnerzy będący przedsiębiorcami. W ramach programu partner uzyskuje dopłatę do samochodu. Jej wysokość jest uzależniona od uzyskanego poziomu.

Tabela 4. Dopłaty w programie „Auto bonus”

Poziom	Wysokość dopłaty w złotych brutto
Szafir	900
Rubin	1800
Szmaragd	2700
Diament	3600

Źródło: Załącznik nr 1 do Regulaminu uczestnictwa w programie Auto bonus PGM R.

Partnerzy sami wybierają markę samochodu, jego kolor. Jest to rzadkością w MLM, ponieważ z reguły osoby korzystające z tego typu programu nie mają możliwości wyboru. Jest mowa, że przedsiębiorstwo tworzące sieć „daje” najbardziej efektywnym jej członkom samochody konkretnej marki, np. sieć kosmetyczna M różowe mercedesy, klasa uzależniona jest od uzyskanego przez konsultantkę poziomu, sieć kosmetyczna T. ford. Nie są to umowy darowizny, ale leasingu, za który raty płaci przedsiębiorstwo sieciowe, pod warunkiem co najmniej utrzymania uzyskanego poziomu przez członka sieci. W PGN R. samochód może być własnością partnera, może być wzięty przez niego w leasing czy kupiony na kredyt. Jedyny warunek odnoszący się do samochodu dotyczy jego wieku. Nie może w dniu startu programu posiadać więcej niż 5 lat, a w momencie zakończenia programu nie więcej niż 7 lat. Program trwa trzy lata. Partner korzystający z programu jest zobowiązany przez cały czas jego trwania do umieszczenia na swoim pojeździe reklamy zgodnej z wytycznymi PGN R. (od 1 do 3 naklejek o rozmiarze nieprzekraczającym 25 cm x 15 cm) oraz do niezamieszczania na nim, bez pisemnej zgody organizatora sieci, innych reklam. W przypadku utraty poziomu *Szafiru* dopłata nie jest wypłacana, stąd partnerzy, chcąc korzystać z niej, muszą co najmniej utrzymywać ten poziom efektywności. Podwyższenie poziomu jest równoznaczne ze zwiększeniem dopłaty. Ten program motywacyjny ma charakter stały.

Sieć PGN R. wprowadza również trwające okresowo programy motywacyjne. Przykładem jest „Extra bonus”. Jego głównym celem było zwiększenie zakupów osobistych partnerów. Program trwał od kwietnia do czerwca 2014 roku. Każdy partner, który dokonał zakupów osobistych za 300 punktów, otrzymywał premię w wysokości 30 punktów. Premia była wypłacana za każdy zakup stanowiący wielokrotność 300 punktów, czyli 300 punktów obrotu osobistego równało się 30 punktom prowizyjnym, 600 punktów obrotu osobistego równało się 60 punktom prowizyjnym, a 2100 punktów obrotu osobistego oznaczało 210 punktów prowizyjnych.

Programem, który miał za zadanie zmotywowanie partnerów do zwiększenia liczby rejestrowanych w sieci osób, był program „Czas to pieniądz”. Nazwa nawiązywała do nagrody – ekskluzywnego zegarka. Partner, aby uzyskać nagrodę, musiał w okresie trzydziestu dni zarejestrować pięciu nowych partnerów.

Sieć w celu zwiększenia obrotów okresowo stosuje również promocje polegające na przykład na obniżeniu ceny zestawów produktów przy równoczesnym podwyższeniu liczby punktów uzyskanych przy nabyciu pakietu.

Podsumowanie

Osoby działające w ramach marketingu sieciowego kierują się różnymi motywami. Część z nich przystępuje do sieci, aby taniej kupować oferowane przez MLM produkty. Dla tych osób, z uwagi na ich niskie obroty, nie mają większego znaczenia programy motywacyjne. Odgrywają one rolę dla podmiotów, które przystępują do sieci, aby osiągać zyski. Idea marketingu sieciowego opiera się na założeniu, że wszyscy tworzą sieć. Jednak wśród działających w MLM są osoby, które przede wszystkim poświęcają czas na powiększanie swojej sieci oraz osoby, które

głównie sprzedają towary. Przedsiębiorcy rozwijający dynamicznie swoją sieć prowizję uzyskują przede wszystkim z obrotu swojej grupy. Osoby zajmujące się zwłaszcza sprzedażą osiągają zyski głównie z tej sprzedaży, a premia z obrotu grupy stanowi dodatkowe wynagrodzenie.

Plan marketingowy, który nie jest określany jako program motywacyjny, odgrywa główną rolę motywacyjną dla partnerów. On wskazuje, jakie dochody mogą osiągać partnerzy i jak do tego jest niezbędny obrót ich grupy. Jak wynika z przeprowadzonej analizy planu marketingowego, nie zawiera on maksymalnej możliwej do osiągnięcia kwoty prowizji, co jest najlepszym bodźcem do działania dla partnerów.

W MLM wszystkie programy motywacyjne mają przede wszystkim charakter materialny, ponieważ system prowizji jest najlepszą motywacją dla partnerów. Oczywiście osiągnięcie najwyższego poziomu obrotu i bycie *Diamentem* ma również znaczenie prestiżowe, ale bez względu na to głównie liczą się dochody. Poza planem marketingowym pozostałe programy motywacyjne, jak np. „Auto bonus”, mają charakter mieszany, gdyż poza prestiżem partnerzy otrzymują wypłatę odpowiednich kwot.

Jak wynika więc z przeprowadzonej analizy programów obowiązujących w sieci PGN R., główną rolę w motywowaniu partnerów odgrywają czynniki materialne. Taka regulacja ma na celu szybki rozwój sieci, dzięki czemu wrastają obroty przedsiębiorstwa wprowadzającego produkt na rynek.

Plan marketingowy, programy motywacyjne i inne dokumenty tworzone przez sieć, a przyjmowane przez partnerów, mają charakter regulaminów określonych w art. 384 k.c. Powoduje to określone konsekwencje prawne. Partnerzy nie mają obowiązku korzystać z tych programów. Dają one im jedynie taką możliwość. Inaczej wygląda sytuacja w przypadku organizatora sieci. W regulaminie zobowiązuje się on do określonych świadczeń na rzecz partnerów w przypadku spełnienia przez nich określonych warunków. Wobec powyższego partner, który spełnił warunki wskazane w programie, ma prawo żądać spełnienia świadczenia przez organizatora sieci, ponieważ regulamin stanowi część regulacji zobowiązania łączącego strony.

Literatura

1. Jacyszyn J., Kosikowski C., *Podstawy prawa gospodarczego*, LexisNexis, Warszawa 2001.
2. Janiga A., *Na początku był chaos. Po wielkim wybuchu pojawił się marketing sieciowy*, „Network Magazyn. Almanach Marketingu Sieciowego. Wydanie Specjalne”, red. M. Maciejewski, 4Media Publisher.
3. Kalench J., *MLM. Marketing wielopoziomowy – dołącz do najlepszych*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
4. Lenar P., *MLM. Profesjonalny marketing sieciowy. Sposób na sukces w biznesie*, Helion, Gliwice 2013.
5. Micklitz H.W., Monazzahian B., Rößler Ch., *Door to Door Selling-Pyramid Selling- Multi-level Marketing, A Study Commissioned by The European Commission. Final report, Volume II: Analysis*, Institut für Europäisches Wirtschaftsund Verbraucherrecht e.V., 1999.

6. Muncy J.A., *Ethical Issues in Multilevel Marketing: Is It a Legitimate Business or Just Another Pyramid Scheme?*, "Marketing Education Review" 2004, Vol. 14, No. 3.
7. Polok M., *MLM. Licencja na sprawdzony biznes to bezpieczna droga do zawodowej niezależności*, „Network Magazyn. Almanach Marketingu Sieciowego. Wydanie Specjalne”, red. M. Maciejewski, 4Media Publisher.
8. Radwański Z., Olejniczak A., *Zobowiązania – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
9. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tj. Dz.U. z 2013 r., nr 173, poz. 672 z późn. zm.).
10. *Wielki słownik języka polskiego*, oprac. E. Dereń, E. Polański, red. nauk. E. Polański, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2012.

Inne źródła

Plan Marketingowy PGN R., Regulamin Klubu Partnerów PGN R., Regulamin uczestnictwa w programie Auto bonus PGN R.

INCENTIVE PROGRAMS IN MLM AND THEIR LEGAL RULE

Abstract: A person who begins operation under the MLM (with English. Multi-level marketing) is guided by different motives. Mainly it concerns in generating revenues. In this article are presented incentive programs operating in the network PGN R. and desirable is what is the role of legal programs. The Polish legal system hasn't had a separate regulation relating only to the MLM. They form a network based on the principle of freedom of contract as defined in art. 353¹ Civil Code, to the effect that the parties concluding the contract may lay the legal relationship at its discretion, and limit them to the law, the rules of social interaction and the nature of the legal relationship .

An organizer of network also uses rules, which are governed by specific rules for the use by businesses of incentive programs. Binding legal regulations of the parties is clear from Article. 384 § 1 of the Civil Code. Incentive programs in MLM are primarily in material character. The persons who reach a certain turnover may receive money supplement for a car or prizes like a watch.

Keywords: MLM, incentive programs, bonus, marketing plan



POLKI W RODZINIE I NA RYNKU PRACY

Anna Karczewska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł naświetla sytuację Polek na rynku pracy w kontekście żeńskich i męskich ról społecznych oraz równowagi praca–życie. Autorka omawia i podsumowuje główne badania przedstawiane w zakresie powyższych tematów w literaturze przedmiotu oraz badania sondażowe prezentujące sytuację polskich kobiet na rynku pracy, jak również w kontekście życia rodzinnego. Opracowanie przypomina główne wskazówki Unii Europejskiej zawarte w strategiach działania dotyczących wprowadzania równych praw kobiet i mężczyzn w krajach europejskich oraz wspomagania aktywności kobiet na polskim rynku pracy. Artykuł kończy konkluzje o równowadze praca–życie kobiet i mężczyzn w Polsce i problemach wynikających z sytuacji kobiet jako pracowników i członków rodziny.

Słowa kluczowe: kobieta, rodzina, aktywność zawodowa, równowaga praca–życie, role społeczne

Wprowadzenie

Rodzina to najważniejsza z grup społecznych, do której przynależy człowiek. W jej ramach jednostka podlega najwcześniejszej socjalizacji, kształtuje swoją tożsamość, jak również odgrywa różnorodne role społeczne prowadzące do realizacji zarówno własnych, jak i narzuconych z zewnątrz celów, wartości i potrzeb. Aktywność jednostki w ramach rodziny jest podstawą jej dobrostanu psychicznego, ma też wpływ na jej inne sfery aktywności, w tym aktywność zawodową. Podział ról i obowiązków domowych oraz opieka nad dziećmi stanowią ważny czynnik umożliwiający samorealizację zarówno kobiety, jak i mężczyzny.

Niniejszy artykuł ma charakter przeglądowy i stanowi próbę analizy sytuacji polskich kobiet w rodzinie i na rynku pracy oraz problematyki równowagi między życiem prywatnym i zawodowym w kontekście pełnienia przez kobiety rodzinnych i zawodowych ról społecznych. Celem pracy jest także wykazanie, że sytuacja społeczna (zwłaszcza związana z pełnieniem ról rodzinnych i zawodowych) polskich kobiet może wpływać destrukcyjnie na ich dobrostan psychiczny i uniemożliwić zachowanie równowagi praca–życie.

Problematyka ról społecznych kobiet i mężczyzn oraz płci kulturowej może być rozpatrywana m.in. w perspektywie funkcjonalistycznej oraz feminizmu liberalne-

go. Perspektywa funkcjonalna pozwala dostrzec rozmaite układy wzajemnych ról w rodzinie, sposób pełnienia podstawowych funkcji rodzinnych przez jej członków oraz powiązanie funkcjonalności rodziny z zachowaniem równowagi w życiu jednostki oraz w życiu rodziny. Socjalizacja do ról związanych z konkretną płcią również wiąże się z funkcjonalizmem. „Chłopcy i dziewczynki uczą się ról płci i odpowiednio męskiej lub żeńskiej tożsamości – męskości i kobiecości – która tym rolom towarzyszy. Pomagają im w tym pozytywne i negatywne sankcje, stosowane przez społeczeństwo sposoby nagradzania za jedne zachowania i powstrzymywania się od innych”¹.

O ile funkcjonalizm może uzasadniać różnice w rolach społecznych kobiet i mężczyzn jako tworzące naturalny podział w celu utrzymania równowagi systemu rodzinnego, o tyle feminizm liberalny wskazuje, że każda jednostka jest wolna i ma prawo do rozwoju i samorealizacji niezależnie od oczekiwań społecznych i kulturowych². Regulacje prawne w większości społeczeństw demokratycznych zapewniają równouprawnienie kobiet i mężczyzn, jednak stereotypy na temat ról społecznych kobiet i mężczyzn w polskim społeczeństwie mogą ograniczać aktywność kobiet w sferze zawodowej czy publicznej i spowalniać procesy egalitaryzacji płci w sferze obowiązków domowych i zawodowych.

Modele rodziny w polskim społeczeństwie

Od początku transformacji społeczno-politycznej w latach dziewięćdziesiątych w Polsce rozwija się ruch feministyczny, spora część społeczeństwa popiera ideę równouprawnienia kobiet i mężczyzn, ale jednocześnie praktyka życia rodzinnego nie do końca obrazuje równościowe aspiracje Polek. Analizując badania przeprowadzane w kilkuletnich odstępach przez Centrum Badań Opinii Społecznej, można prześledzić trendy zachodzące w poglądach Polek i Polaków na temat preferowanego modelu rodziny.

W polskim społeczeństwie preferencje co do modelu stosunków rodzinnych ewoluują w ostatnich latach od relacji patriarchalnych w stronę wersji bardziej egalitarnych i partnerskich. W badaniach przeprowadzonych w roku 2013 około 46% badanych Polaków aprobowało partnerski model rodziny, który charakteryzuje podobny stopień zaangażowania się kobiety i mężczyzny w sferę zarówno obowiązków zawodowych, jak i domowych. Nadal jednak znacząca liczba osób preferuje model tradycyjny (około 23%), w którym kobiecie przypisane jest zajmowanie się domem i dziećmi, zaś mężczyźni – angażowanie się w aktywność zawodową i utrzymywanie finansowo rodziny. Podobnie wygląda poparcie dla modeli nieproporcjonalnych (mieszanych). Około 22% akceptuje model żeński mieszany, w którym oboje małżonków pracuje, ale kobieta zajmuje się w większym stopniu niż mężczyzna obowiązkami związanymi z gospodarstwem domowym. Odwrócona wersja tego modelu, w którym to kobieta niesie ciężar utrzymania finansowego rodziny, zyskuje poparcie tylko około 6% badanych. Najmniej popularny jest mo-

¹ A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 129.

² A. Bratek, *Filozoficzno-społeczne źródła feminizmu liberalnego*, „Anthropos?” 2007, nr 8-9, dostęp: <http://www.anthropos.us.edu.pl> (odczyt: 05.12.2014).

del ról odwróconych, w którym kobiecie przypada aktywność zawodowa i utrzymanie rodziny, a mężczyźni zajmowanie się gospodarstwem domowym i dziećmi (niespełna 1%)³. Szczegółowe dane zawiera poniższa tabela:

Tabela 1. Preferowany model rodziny w latach 1997-2013

Preferowany model rodziny	Wskazania respondentów według terminów badań					
	1997	2000	2004	2006	2012	2013
	[w %]					
Partnerski – mąż (partner) i żona (partnerka) mniej więcej tyle samo czasu przeznaczają na pracę, zawodową i oboje w równym stopniu zajmują się domem i dziećmi.	37	38	47	41	48	46
Tradycyjny – jedynie mąż (partner) pracuje, zarabiając wystarczająco na zaspokojenie potrzeb rodziny, żona (partnerka) zajmuje się prowadzeniem domu, wychowywaniem dzieci itp.	38	42	27	32	22	23
Nieproporcjonalny żeński – zarówno mąż (partner), jak i żona (partnerka) pracują zawodowo, mąż (partner) poświęca więcej czasu na pracę zawodową, żona (partnerka) oprócz pracy zawodowej zajmuje się prowadzeniem domu, wychowywaniem dzieci itp.	23	19	23	24	27	22
Nieproporcjonalny męski – zarówno mąż (partner), jak i żona (partnerka) pracują zawodowo, żona (partnerka) poświęca więcej czasu na pracę zawodową, mąż (partner) oprócz pracy zawodowej zajmuje się prowadzeniem domu, wychowywaniem dzieci itp. (*We wcześniejszych badaniach kategoria pytania nie uwzględniała modelu nieproporcjonalnego męskiego)	–	–	–	–	–	6
Odwrócony – jedynie żona (partnerka) pracuje, zarabiając wystarczająco na zaspokojenie potrzeb rodziny, mąż (partner) zajmuje się prowadzeniem domu, wychowywaniem dzieci itp.	1	0	1	1	1	1
Trudno powiedzieć.	1	1	1	2	2	2

Źródło: „Opinie i Diagnozy” nr 25, *Kobieta w rodzinie, w pracy, w przestrzeni publicznej*, red. M. Grabowska, CBOS, Warszawa 2013, s. 12-13

Zmiany ukazane w powyższej tabeli są wynikiem przemian społecznych i kulturowych, które swój początek mają w transformacji społeczno-ustrojowej lat dziewięćdziesiątych. Wraz z procesem demokratyzacji idea równego traktowania kobiet i mężczyzn w sferze publicznej nabrała większego znaczenia. Formować zaczęły się partie i ruchy polityczne, w tym ruchy feministyczne. Po wejściu Polski

³ „Opinie i Diagnozy” nr 25, *Kobieta w rodzinie, w pracy, w przestrzeni publicznej*, red. M. Grabowska, CBOS, Warszawa 2013, s. 12-13.

do Unii Europejskiej standardy równych szans kobiet i mężczyzn (również w sferze prawnej) upowszechniają się także w naszym kraju. Jak wynika z badań opinii publicznej, które zostaną przytoczone w artykule, zmiany te następują jednak dość powoli. Idee równouprawnienia znajdują więcej zwolenników w młodszym niż w starszym pokoleniu.

Model rodziny i podział obowiązków domowych jest ściśle związany z wartościowaniem kobiety jako pracownika i społecznymi przekonaniem na temat pracy domowej i zawodowej kobiet. Jak wskazuje B. Szacka, „międzynarodowe badania porównawcze wykazały, że akceptacja dyskryminacji kobiet na rynku pracy jest większa, po pierwsze, w krajach, w których demokracja jest słabiej zakorzeniona i mniej ustabilizowana, a po drugie, w krajach katolickich”⁴. W Europie Zachodniej, zwłaszcza w krajach skandynawskich, akceptacja dyskryminacyjnej polityki zatrudnienia jest dużo niższa. Podczas gdy w 1999 roku około 88% Polaków było przekonanych, że abstrahując od aktywności kobiet na rynku pracy, najistotniejszym pragnieniem kobiety jest posiadanie domu i dzieci, to tego zdania było tylko 41% respondentów w Holandii, 45% w Wielkiej Brytanii, 15% Norwegów i Finów oraz jedynie 10% Duńczyków i Szwedów⁵.

Jak wskazują R. Siemieńska i M. Marody: „generalnie w Europie Środkowej i Wschodniej znacznie więcej osób niż w innych krajach opowiadało się za odmiennym traktowaniem kobiet i mężczyzn na rynku pracy [...]. Ponad 60% badanych na Litwie, 50-55% w Polsce i Czechosłowacji, 40-45% w Estonii, Łotwie i Rosji podzielało pogląd, że gdy brakuje miejsc pracy, mężczyźni powinni mieć pierwszeństwo w jej otrzymaniu”⁶.

Procesy demokratyzacji, rozwój wolnego rynku, zmiany w kulturze polegające na przechodzeniu od wartości i postaw kolektywistycznych do indywidualistycznych, rozwój mediów masowych, a co się z tym wiąże – przenikanie do kultury treści z krajów zachodnich, sprawiły, że polska rodzina nie jest tak jednorodna jak dotychczas. W Polsce zmieniają się powoli wzorce zachowań kobiet i mężczyzn, wykonywanie ról społecznych podlega większym niż kiedyś negocjacjom. Młodsze pokolenie Polek i Polaków niekoniecznie wiernie odtwarza układ ról, który panował w domu rodzinnym⁷. Zwłaszcza w rodzinach miejskich, w których człon-

⁴ B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 353.

⁵ L. Halman, *European Images and Discourses on the Family. Exploring Value Differences and Similarities in the Domain of Primary Relations in Eastern and Western Europe*, maszynopis, 1999, s. 23, za: B. Szacka, *Wprowadzenie do ...*, op. cit. s. 352.

⁶ R. Siemieńska, M. Marody, *Miejsce i rola kobiet w nowym ładzie ekonomicznym*, [w:] *Oswajanie rzeczywistości. Między realnym socjalizmem a realną demokracją*, red. M. Marody, Instytut Studiów Społecznych, Warszawa 1996, s. 45-46.

⁷ Autorka przeprowadziła badania sondażowe na temat ról społecznych kobiet i mężczyzn na grupie 164 respondentów wśród studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w wieku 20-30 lat. Choć samo badanie miało charakter eksploracyjny i niereprezentatywny w skali ogólnopolskiej, to jego wyniki sugerują zmiany w spojrzeniu na role społeczne kobiet i mężczyzn w młodym pokoleniu. Więcej: A. Karczewska, *Between Work and Home - Social Roles of Men and Women in the View of the Younger Generation*, [w:] *Management and Managers Facing Challenges of the 21st Century. Theoretical Background and Practical Applications. Monograph*, eds. F. Byłok, I. Ubrezi-ova, L. Cichobłaziński, Szent Istvan Egyetem Kiado Nonprofit Kft, Godollo 2014, s. 204-212.

kowie mają wyższe wykształcenie, popularny jest model partnerski oraz nieproporcjonalny (mieszany), w którym kobieta i mężczyzna pracują, ale kobieta poświęca więcej czasu na obowiązki domowe. Można także przypuszczać, iż w niektórych rodzinach czynnikiem, który wpływa na aktywizację kobiet w sferze zawodowej, jest czynnik ekonomiczny. W wielu rodzinach, w których kobieta pracuje, jedna pensja zwyczajnie nie wystarczałaby na pokrycie podstawowych kosztów utrzymania rodziny. Podobnie można się domyślać, iż w modelach mieszanych jednym z powodów, dla których to kobieta zajmuje się w większym stopniu domem czy dziećmi, jest niższa pensja kobiety, podczas gdy źródło dochodów mężczyzny jest bardziej dochodowe i mężczyzna poświęca mu więcej czasu.

Model układu ról rodzinnych jest naturalnie powiązany z podziałem innych ról pełnionych przez jednostkę. Dotyczy to w głównej mierze aktywności zawodowej i czasu wolnego. Równowaga między aktywnością w różnych sferach życia jest ważna dla każdego członka rodziny, nie tylko kobiety. Jeśli kobieta podejmuje aktywność zawodową w równym stopniu jak jej partner, a w relacjach i obowiązkach domowych panuje podział patriarchalny, kobiety są narażone na obciążenia fizyczne i psychiczne, które nie tylko wpływają na jej dobrostan psychiczny, ale także na jakość życia, pracy i relacji rodzinnych. Podobnie jeśli mężczyzna nie angażuje się w relacje rodzinne, wychowanie dzieci i zarządzanie gospodarstwem domowym, traci bezpowrotnie ważną dla jego samorealizacji i satysfakcji życiowej sferę, może zbyt mocno angażować się w obszar zawodowy, tracąc subtelną równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Aktywność zawodowa kobiet w Polsce – w poszukiwaniu równowagi między rodziną i pracą

Kobiety na polskim rynku pracy, mimo prawnych uregulowań, wysokich kwalifikacji i coraz liczniejszej rzeszy absolwentek wyższych uczelni, doświadczają dyskryminacji ze względu na płeć. Począwszy od problemu znalezienia pracy przez młode kobiety, ze względu na ich możliwość zajęcia w ciąży i ryzyka pójścia na urlop macierzyński, a skończywszy na niższych od mężczyzn zarobkach na tym samym stanowisku czy problemach z awansem zawodowym.

Według danych ukazujących wskaźnik zatrudnienia kobiet i mężczyzn w latach 2003-2011, pomimo iż procent zatrudnionych kobiet z roku na rok rośnie, to istnieje duża dysproporcja między poziomem zatrudnienia kobiet i mężczyzn. W 2011 roku pracowało 70% mężczyzn w wieku produkcyjnym, podczas gdy kobiet w wieku produkcyjnym pracowało około 60%. Szczegółowe dane przedstawia tabela 2.

Mężczyźni w Polsce są bardziej aktywni zawodowo niż kobiety. Wśród ludzi biernych zawodowo ponad 60% to kobiety. Poziom bezrobocia wśród kobiet jest wyższy niż wśród mężczyzn. Kobiety mają problem ze znalezieniem pracy, gdy wracają na rynek po przerwie (np. związanej z poświęceniem swojego czasu na urodzenie dzieci i opiekę nad nimi) czy w przypadku poszukiwań pierwszej pracy. Jak wskazują statystyki, ponad 42% kobiet w wieku 18-19 lat jest bezrobotnych, co stanowi najwyższą stopę bezrobocia (dane z roku 2011). Podobnie grupa bezrobot-

nych w wieku lat 40-44 charakteryzuje się wysokim stopniem sfeminizowania. Wykształcenie nie stanowi ochrony przed bezrobociem. Podczas gdy około 43% bezrobotnych mężczyzn posiada wykształcenie wyższe, średnie lub policealne, o tyle wykształcenie to posiada około 64% bezrobotnych kobiet. Również większej ilości kobiet niż mężczyzn dotyczy problem bezrobocia długotrwałego⁸.

Tabela 2. Wskaźnik zatrudnienia według płci w latach 2003-2011

Lata	Ogółem		W wieku produkcyjnym	
	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni
	[w %]			
2003	38,2	50,9	51,3	60,8
2004	38,5	52,2	51,9	62,1
2005	39,2	53,2	53,1	63,5
2006	40,3	55,5	54,8	66,5
2007	42,3	57,4	57,9	68,9
2008	43,5	59,3	60,1	71,1
2009	43,3	58,3	60,2	69,6
2010	43,4	58,6	60,4	69,7
2011	43,4	58,9	60,6	70,1

Źródło: *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, GUS, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012, s. 4

Jak wskazują dane statystyczne, wynagrodzenie mężczyzn jest najczęściej wyższe niż kobiet. Badanie struktury wynagrodzeń w różnych zawodach przeprowadzone w roku 2010 wskazuje, że wynagrodzenie mężczyzn było o około 8% (czyli o 288,23 zł) wyższe od średniego wynagrodzenia w skali kraju. Co się tyczy kobiet – ich wynagrodzenie było analogicznie niższe o 8,8%. Jeśli przeliczymy te dane na różnicę między wynagrodzeniami kobiet i mężczyzn, okaże się, że przeciętna pensja kobiety była o 15% niższa od pensji mężczyzny⁹. Różnice te mogą wpływać na podejmowane w rodzinie decyzje dotyczące poświęcania większej ilości czasu na pracę zawodową oraz przejmowania większej części obowiązków domowych (jak w modelu mieszanym/nieproporcjonalnym). Dokonywana jest kalkulacja opłacalności aktywności zawodowej kobiety i mężczyzny, co może skłonić kobiety do poświęcania większej ilości swojego czasu niż mężczyźni na aktywność domową.

Badania europejskie podejmujące temat warunków zatrudnienia w kontekście płci kulturowej ukazują różnice między krajami Europy Zachodniej a nowymi krajami członkowskimi Europy Środkowej i Wschodniej w poziomie zatrudnienia kobiet. Jak wskazują dane z LFS (Labour Force Survey Eurostatu), w roku 2006 w dwunastu krajach europejskich poziom zatrudnienia kobiet przekraczał założony

⁸ *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, GUS, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012, s. 2, 9-11.

⁹ *Ibidem*, s. 12-13.

w Europejskiej Strategii Zatrudnienia poziom 60%. Równocześnie w innych krajach, głównie Środkowej i Wschodniej Europy, istnieje deficyt w zatrudnieniu kobiet, który związany jest z kryzysem ekonomicznym oraz restrukturyzacją i kształtowaniem się gospodarki wolnorynkowej¹⁰.

Równowaga praca–życie jest jednym z najistotniejszych problemów, które rozpatrywane są z perspektywy płci kulturowej. „Większy udział kobiet w pracach domowych i działaniach opiekuńczych w gospodarstwie domowym oznacza, że wzrost zatrudnienia kobiet stawia przed nimi wiele wyzwań dla kobiet oraz matek, gospodarstw domowych, organizacji i organów ustawodawczych. W związku z podwójnym ciężarem, jaki dźwigają kobiety pracujące, poszukują one rodzajów pracy czy czasu pracy, który są w stanie pogodzić z obowiązkami rodzinnymi”¹¹. W związku z tym kobiety zatrudniane są np. w niepełnym wymiarze godzin. Ponadto badania wskazują, że praca w krajach takich jak Polska, Bułgaria, Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia, Litwa, Łotwa wpływa na niższy poziom satysfakcji z pracy, zwłaszcza u kobiet pracujących jako pracownicy fizyczni¹².

Polska, jako kraj członkowski Unii Europejskiej, wypracowuje w jej ramach cele i strategię działań w obszarze polityki społecznej, w tym pracy i równego statusu kobiet i mężczyzn. Unijna strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010-2015 przewiduje działania państw członkowskich w kilku obszarach, m.in.: niezależności ekonomicznej kobiet, równości wynagrodzeń oraz równości w procesach decyzyjnych, równości płci w polityce zewnętrznej czy też godności, integralności i eliminacji przemocy uwarunkowanej płcią. W tekście dokumentu czytamy również o rolach społecznych płci: „role przypisane płciom nadal wpływają na najważniejsze decyzje osobiste dotyczące: edukacji, kariery, rodzaju pracy, rodziny i planowania potomstwa. Decyzje te wywierają z kolei wpływ na gospodarkę i społeczeństwo. W interesie społeczeństwa leży więc oferowanie prawdziwego wyboru zarówno kobietom, jak i mężczyznom, na wszystkich etapach ich życia. Równość jest jedną z pięciu wartości, na których opiera się Unia. Celem Unii jest dążenie we wszystkich podejmowanych przez nią działaniach do równości kobiet i mężczyzn. Równość ta oraz zakaz dyskryminacji ze względu na płeć zapisane są w Karcie Praw Podstawowych”¹³.

Dalsza część dokumentu wskazuje na to, jak ważna jest polityka likwidująca wszelkie formy dyskryminacji ze względu na płeć, zarówno kobiet, jak i mężczyzn: „Szytywne podejście do przypisywanych kobietom i mężczyznom ról może przeszkadzać im w podejmowaniu decyzji i ograniczać ich możliwości. Propagowanie niedyskryminacyjnego podejścia do przypisywanych płciom ról we wszystkich dziedzinach życia, jak np. edukacja, wybory dotyczące kariery

¹⁰ B. Burchell, C. Fagan, C. O'Brien, M. Smith, *Working Conditions in the European Union: The Gender Perspective*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2007, s. 9.

¹¹ Ibidem, s. 44 (tłum. autorki).

¹² Ibidem, s. 44.

¹³ *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010-2015*, KOM(2010) 491 wersja ostateczna, pkt 6, dostęp: <http://europa.eu> (odczyt: 14.09.2014).

zawodowej, praca i sport, jest zatem istotnym wkładem w równość płci. Równość płci wymaga aktywnego wkładu ze strony mężczyzn, ich wsparcia i udziału, a szeroko pojęta polityka powinna również uwzględniać uwarunkowane przynależnością płciową nierówności, dotyczące mężczyzn i chłopców, takie jak poziom alfabetyzacji, przedwczesne zakończenie nauki i higiena pracy¹⁴.

Umożliwianie równoważenia sfery rodzinnej i zawodowej pracownikom w krajach europejskich jest jedną z wytycznych Europejskiej Strategii Zatrudnienia¹⁵, jak też jednym z celów polityki integracji społecznej, walki z wykluczeniem i biedą.

Unia zachęca kraje członkowskie, aby rozwijały zintegrowane strategie biorące pod uwagę takie kwestie jak:

- monitorowanie zakresu przyznawania pracującym mężczyznom prawa do urlopu rodzicielskiego, jak również utrzymania praw związanych z zatrudnieniem i utrzymaniem finansowym rodziny;
- zwiększenie środków zachęcających do zrównoważonego dzielenia się między pracującymi kobietami i mężczyznami opieką nad dziećmi, niepełnosprawnymi, starszymi i innymi zależnymi od nich osobami;
- zastosowanie rozwiązań zachęcających rozwój służb wspomagających rodziny, zwłaszcza instytucji opieki nad dziećmi;
- przyznawanie w stosownych przypadkach pomocy samotnym rodzicom;
- monitorowanie możliwości zharmonizowania czasowego zajęć szkolnych z czasem pracy rodziców;
- rozwój zachęt i mechanizmów wspierających organizacje pozarządowe zajmujące się promowaniem równych szans;
- organizowanie i promowanie kampanii społecznych i informacyjnych w celu rozwijania bardziej postępowych poglądów wśród społeczeństwa i konkretnych grup społecznych;
- zachęcanie biznesu, w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw, do rozwijania praktyk zarządzania biorących pod uwagę równowagę praca–życie pracowników¹⁶.

Spółeczeństwa zachodnie, podobnie jak społeczeństwo polskie, potrzebują działań w zakresie równoważenia praw i obowiązków obu płci oraz stymulowania aktywności publicznej i zawodowej kobiet. Wydaje się, że w kraju, w którym praca zawodowa kobiety i mężczyzny jest niezbędna do utrzymania rodziny (w zamożniejszych krajach europejskich kobiety mają większą swobodę decyzji w zakresie rezygnacji z pracy zawodowej, gdy mają problem w godzeniu jej z wychowaniem dzieci czy obowiązkami domowymi) oraz kobiety nadal wykonują większą część obowiązków domowych, utrzymanie równowagi ról rodzinnych i zawodowych rodzi wiele problemów.

¹⁴ Ibidem, pkt 6.1.

¹⁵ *EC Treaty* – rozdział VIII na temat polityki zatrudnienia (art. 125-130), dostęp: <http://europa.eu> (odczyt: 14.09.2014).

¹⁶ *Resolution of the Council and of the Ministers for Employment and Social Policy, meeting within the Council of 29 June 2000, on the balanced participation of women and men in family and working life* [Official Journal C 218 of 31.7.2000], dostęp: <http://europa.eu> (odczyt: 14.09.2014).

Z badań przeprowadzonych przez E. Robak i A. Słocińską wynika, iż ponad połowa pracowników uważa, że na pracę poświęca zdecydowanie więcej czasu, niżby chcieli przeznaczać. Większość pracowników czuje, że sfera pracy dominuje nad innymi aktywnościami w życiu. Podobne odczucia wzbudza czas poświęcany na obowiązki domowe. Zdecydowanie odczuwana jest zbyt mała ilość czasu przeznaczana na realizację własnych zainteresowań czy życie towarzyskie, czyli sfera osobistego czasu wolnego¹⁷.

Wiele pracujących kobiet jest również matkami, co sprawia, że są obciążone dodatkowymi obowiązkami. Według T. Szlendaka „w Polsce matki przeżywają prawdziwy horror. Z jednej strony są osaczone związaną z wychowaniem tradycją reprezentowaną zazwyczaj przez ich własne matki oraz teściowe, a z drugiej są nakładwane medialną i społeczną szpilą wymogów zrobienia kariery, uczestnictwa w życiu publicznym i należytego ułożenia intymnego związku z partnerem. W efekcie nie dość, że są zestresowane, to jeszcze nie mają czasu dla siebie. Bez pracy czują się niepełne i bezproduktywne. Z kolei siedząc w pracy, myślą o dziecku, czy aby czegoś w związku z dzieckiem przez tę pracę nie tracą”¹⁸.

Stopień zadowolenia matek z wychowywania i opieki nad dziećmi oraz prac domowych jest związany ze stopniem zaangażowania się mężczyzny w te same czynności. Jeśli kobieta dostaje wsparcie ze strony mężczyzny, mają oni większe szanse na zrównoważenie pełnionych w pracy i w rodzinie ról. Należy również podkreślić, że dążenie do równowagi praw kobiet i mężczyzn przyniosło też uznanie doniosłości i istotności roli ojcostwa. Szczególnie w tych rodzinach, w których mężczyzna dźwiga na sobie ciężar utrzymania finansowego rodziny, nie czerpie satysfakcji z obcowania, wychowywania i nawiązywania głębszych relacji z dziećmi. Aktywne ojcostwo sprzyja nie tylko utrzymaniu równowagi w rodzinie i aktywizacji kobiet, ale i wzbogaceniu procesu wychowania i socjalizacji dzieci.

Podsumowanie

Polkom nie jest łatwo realizować się w sferze zawodowej, gdy społeczne oczekiwania wobec ich roli w sferze rodzinnej są wciąż tak duże. Próbując balansować pomiędzy potrzebą samorealizacji, wkładu finansowego w utrzymanie rodziny a opieką nad domem lub macierzyństwem, kobiety mogą czuć się przeciążone nadmiarem obowiązków i brakiem czasu wolnego. W rodzinach o tradycyjnym podziale ról rodzinnych jest może mniej konfliktów spowodowanych negocjowaniem obowiązków związanych z domem lub dziećmi, które są częste w małżeństwach partnerskich, ale większe jest zagrożenie przeciążenia psychicznego i fizycznego kobiety często łączącej etat domowy z aktywnością zawodową poza domem. Dobrostan psychiczny kobiety wiąże się, jak w każdym systemie, z dobrostanem innych członków rodziny i sprawnym funkcjonowaniem całej rodziny.

¹⁷ E. Robak, A. Słocińska, *Kształtowanie równowagi praca-życie wśród pracowników poprzez społeczne środowisko pracy*, „Humanizacja Pracy” 2013, nr 4(274), s. 111.

¹⁸ T. Szlendak, *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, zróżnicowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 434.

Ważną kwestią w promowaniu równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy, ale i w sferze rodzinnej, jest walka ze stereotypami dotyczącymi płci. Jak wskazują badania, stereotypowe przekonania o „właściwych” dla kobiet i dla mężczyzn wzorach zachowań, rolach społecznych, sferach działania czy zawodach przyczyniają się do dyskryminacji i segregacji płciowej na rynku pracy oraz nierówności w płacach kobiet i mężczyzn¹⁹.

Negocjowanie pełnionych ról społecznych między kobietą i mężczyzną w kontekście rodzinnym może okazać się łatwiejsze, gdy zlikwidowane zostaną różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn na rynku pracy, kiedy znikną dysproporcje płac ze względu na płeć pracownika zaś opieka nad dzieckiem będzie kwestią związaną zarówno z ojcem, jak i matką. Jest to pole do działania zarówno państwa w sferze prawnej, jak i społeczeństwa w wymiarze zwiększania świadomości jej członków co do omawianych problemów.

Literatura

1. Bratek A., *Filozoficzno-społeczne źródła feminizmu liberalnego*, „Anthropos?” 2007, nr 8-9, dostęp: <http://www.anthropos.us.edu.pl>
2. Burchell B., Fagan C., O'Brien C., Smith M., *Working Conditions in the European Union: The Gender Perspective*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2007.
3. *EC Treaty* – rozdział VIII na temat polityki zatrudnienia, dostęp: <http://europa.eu>
4. Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
5. Halman L., *European Images and Discourses on the Family. Exploring Value Differences and Similarities in the Domain of Primary Relations in Eastern and Western Europe*, maszynopis, 1999.
6. Karczewska A., *Between Work and Home - Social Roles of Men and Women in the View of the Younger Generation*, [w:] *Management and Managers Facing Challenges of the 21st Century. Theoretical Background and Practical Applications. Monograph*, eds. F. Byłok, I. Ubreziova, L. Cichobłaziński, Szent Istvan Egyetemi Kiado Nonprofit Kft, Godollo 2014
7. *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, GUS, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012.
8. *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, red. C.M. Renzetti, D.J. Curran, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
9. *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010-2015*, KOM(2010) 491 wersja ostateczna, dostęp: <http://europa.eu>
10. „Opinie i Diagnozy” nr 25, *Kobieta w rodzinie, w pracy, w przestrzeni publicznej*, red. M. Grabowska, CBOS, Warszawa 2013.
11. *Resolution of the Council and of the Ministers for Employment and Social Policy, meeting within the Council of 29 June 2000, on the balanced participation of women and men in family and working life* [Official Journal C 218 of 31.7.2000], dostęp: <http://europa.eu>
12. Robak E., Słocińska A., *Kształtowanie równowagi praca-życie wśród pracowników poprzez społeczne środowisko pracy*, „Humanizacja Pracy” 2013, nr 4(274).

¹⁹ Szerzej: *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, red. C.M. Renzetti, D.J. Curran, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 353.

13. Siemińska R., Marody M., *Miejsce i rola kobiet w nowym ładzie ekonomicznym*, [w:] *Oswajanie rzeczywistości. Między realnym socjalizmem a realną demokracją*, red. M. Marody, Instytut Studiów Społecznych, Warszawa 1996.
14. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
15. Szlendak T., *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, zróżnicowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

POLISH WOMEN IN THE FAMILY AND ON THE LABOUR MARKET

Abstract: The article highlights the situation of Polish women on the labour market in the context of feminine and masculine social roles and work-life balance. The author summarizes main researches present in the literature of the subject and public opinion surveys presenting the situation of Polish women on the labour market as well as in the context of a family life. The article mentions the main guidelines of the European Union strategies concerning implementation of equal rights of men and women in European countries and stimulation of women's activity on the labour market. Moreover, the conclusions about the work-life balance and individual consequences of the present situation of women as employees and members of families are presented.

Keywords: woman, family, professional activity, work-life balance, social roles



KOBIETA JAKO PRACOWNIK W GRUPACH DYSPOZYCYJNYCH (NA PRZYKŁADZIE WOJSKA)

Magdalena Bsoul

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Praca w wojsku, policji, straży granicznej i pożarnej, służbie celnej oraz straży więziennej jeszcze w niedalekiej przeszłości zarezerwowana była przede wszystkim dla mężczyzn, natomiast kobiety bądź to nie były do niej dopuszczane, bądź też stanowiły nieznaczną część funkcjonariuszy. Wraz z upływem lat sytuacja ta zaczyna ulegać zmianie. W artykule podjęto temat dotyczący zwiększania się roli i znaczenia kobiet, które coraz częściej mogą realizować swoje aspiracje zawodowe w służbach dyspozycyjnych.

Słowa kluczowe: grupy dyspozycyjne, wojsko, stereotypy

Wprowadzenie

Mundur i broń od zawsze wydawały się być atrybutem mężczyzny. Od samego początku istnienia ludzkości to mężczyzna był uprawniony do obrony terytorium swojej ojczyzny, niesienia pomocy w sytuacjach kryzysowych oraz pilnowania przestrzegania zasad i praw w niej panujących.

W społeczeństwie funkcjonował podział na zawody męskie i kobiece. Męskie kojarzone były z siłą, umiejętnością logicznego myślenia i kierowania. Tymczasem zawody kobiece utożsamiane były z umiejętnościami „miękkimi”. Postrzeganie to uległo zmianie po wkroczeniu kobiet w sfery zawodowe zarezerwowane dotąd dla mężczyzn.

Obecnie, wskutek dokonującej się rewolucji społeczno-kulturowej, sytuacja ta zaczyna ulegać zmianie. W wyniku zaistniałych zmian zwiększa się rola i znaczenie kobiet w służbach dyspozycyjnych i coraz częściej mogą one realizować swoje aspiracje zawodowe w sferach związanych z funkcjonowaniem tychże służb.

W pracy – na podstawie analizy dokumentów – podjęto próbę przedstawienia zwiększającego się znaczenia i roli kobiety jako pracownika w grupach dyspozycyjnych, na przykładzie polskiego wojska.

Specyfika grup dyspozycyjnych

W sytuacji narastających zagrożeń, w XXI wieku największą wartością ludzkości jest bezpieczeństwo, które potrzebne jest każdemu człowiekowi, ponieważ warunkuje jego spokój oraz możliwość niezakłóconego rozwoju. Dla każdej jednostki, grup społecznych, systemów społecznych i państw bezpieczeństwo stanowi potrzebę egzystencjonalną i wiąże się z istnieniem, przetrwaniem, niezależnością, tożsamością i rozwojem.

Istniejące zagrożenia oddziałują na psychikę człowieka i wywołują nie tylko przeróżne lęki lub obawy, ale również rozmaite zachowania obronne, które mogą mieć pasywny albo aktywny charakter. I pod ich wpływem kształtuje się potencjał zaradczy człowieka, który tkwi u podstaw tworzenia się jego systemu obronnego¹. W miarę rozwoju zaradności człowieka, mającej na celu przeciwstawianie się różnorodnym zagrożeniom, jego system obronny ulega też ciągłemu wzbogacaniu i staje się coraz to bardziej efektywny.

Gdy rzeczywistość, w której żyjemy, wydaje nam się stabilna i uporządkowana, wówczas mamy wysokie poczucie bezpieczeństwa, a tym samym obdarzamy innych ludzi większym zaufaniem. W większości współczesnych społeczeństw istnieją specjalnie powoływane instytucje, takie jak: wojsko, policja, których celem jest zapewnienie i utrzymanie porządku społecznego.

Należy pamiętać, że rozwój cywilizacyjny prowadzi do wzrostu potencjału ryzyka, które może występować w różnych sferach i aspektach życia ludzi. Można mówić między innymi o ryzyku: biologicznym, militarnym, ekonomicznym czy politycznym.

Poczucie zagrożenia i ryzyka towarzyszą człowiekowi od początku jego istnienia. Jak zauważył J. Koziński: „ryzyko jest odwiecznie włączone w porządek świata: występuje w każdej dziedzinie”².

Dlatego też w związku z wielorakimi zagrożeniami społeczeństwo podejmuje określone środki zaradcze. Funkcje prewencyjne, profilaktyczne, obronne, ratownicze i ochronne wypełniają przede wszystkim **grupy dyspozycyjne**. Określenie to funkcjonuje obecnie w socjologii, a dotyczy „formacji mundurowych”. Termin ten obejmuje zawody, które wiąże specyficzny stosunek pracy, określane mianem „służby”, statusy podlegania szeroko rozumianemu rozkazodawstwu, życiu skoszaronemu, a także pracy–służbie wiążącej się z częstym narażeniem zdrowia i życia³.

¹ Zob.: Z. Ratajczak, *Oblicza ludzkiej zaradności*, [w:] *Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzysy, katastrofy, kataklizmy*, red. K. Popiołek, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2001, s. 16 i dalsze.

² Cyt. za S. Jarmoszko, *Perspektywy grup dyspozycyjnych w społeczeństwie nasilającego się ryzyka*, [w:] *Teraźniejszość i przyszłość grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2013, s. 28.

³ http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BATA-0013-0068/c/httpwww_wso_wroc_plimagesplikiwpikbnzn2011zn2201112dojwa.pdf

Według Z. Zagórskiego, „grupy dyspozycyjne przeznaczone są do stabilizacji systemu władzy państwowej i zabezpieczenia go przed zagrożeniami wewnętrznymi, zewnętrznymi i katastrofami o różnym charakterze”⁴.

Aby móc określić, czym jest grupa dyspozycyjna, należy zdefiniować pojęcie **dyspozycyjności**. Słowo to wywodzi się od łacińskiego terminu *dispono*, które oznacza: rozstawiać, porządkować, zastosować czy też dysponować. Z dyspozycyjnością – zdaniem J. Maciejewskiego – łączy się zatem zdolność do pewnych zachowań ludzi bądź też ich zbiorowo określonej kategorii społecznej. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że dyspozycyjność można przypisać nie tylko ludziom, ale również przedmiotom gotowym do użycia w razie potrzeby⁵.

Natomiast według Zdzisława Morawskiego, dyspozycyjność jest „[...] szczególną podległością jednego aktora społecznego drugiemu aktorowi, obejmującą znaczną część potencjalnie możliwych zachowań aktora podległego, którą można sprowadzić do władzy jednego podmiotu nad drugim”⁶.

Istotą grup dyspozycyjnych jest pozostawanie do dyspozycji określonego dysponenta i gotowość do określonego – społecznie oczekiwanego działania.

Zdaniem Z. Zagórskiego dyspozycyjność to „poddanie się, celem uzyskania środków egzystencji [...], rozkazodawstwu, hierarchii, dyscyplinie, musztrze, skoszarowaniu, umundurowaniu i znacznemu ograniczeniu życia rodzinno-osobistego na rzecz pełnienia wewnątrzgrupowych i zewnątrzgrupowych, czyli segmentacyjnych ról społecznych”⁷. W definicji tej dyspozycyjność interpretowana jest jako stan podporządkowania się ściśle określonemu dysponentowi i sposobowi wykonywania roli społecznej dysponowanego.

Dyspozycyjność można też definiować jako gotowość jednostki do ściśle określonego działania, które ma być formą zaspokajania specyficznych potrzeb i realizowania szczególnych funkcji społecznych, np. GOPR, WOPR czy TOPR. Według M. Stochmal „owa dyspozycyjność jest przejawem gotowości do niesienia pomocy oraz zapobiegania zagrożeniom”⁸.

J. Maciejewski w swojej książce pt. *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna* używa określenia „społeczna dyspozycyjność”, definiując je „jako zdolność omawianych grup do zespołowych działań wykonywanych w zaplanowany i ustalony sposób, zgodnie z zadaniami, jakie są przewidywane dla danej grupy dyspozycyjnej”⁹. Dokonuje również podziału na dyspozycyjność w ujęciu szerokim i wąskim. Dyspozycyjność w ujęciu szerokim łączy się z ogólnie przyjętym nastawieniem do typowych działań, dla których została utworzona dana struktura. Przy-

⁴ Z. Zagórski, *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji*, [w:] *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, red. T. Leczykiewicz, Z. Zagórski, WSO im. T. Kościuszki, Wrocław 2000, s. 25.

⁵ J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 37.

⁶ Z. Morawski, *Sily zbrojne, jako organizacja dyspozycyjna w swietle cywilnej kontroli nad wojskiem. Aspekt prawno-instytucjonalny*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne*, red. J. Maciejewski, O. Nowaczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 190.

⁷ S. Jarmoszko, *Perspektywy grup ...*, op. cit., s. 30.

⁸ Ibidem, s. 31.

⁹ Ibidem, s. 39.

kładem są siły zbrojne, które posiadają zdolność zapewnienia integralności i suwerenności państwa. Natomiast decyzyjność w ujęciu wąskim, czyli tak zwana specyficzna dyspozycyjność, określona jest zakresem, szybkością lub intensywnością interwencji. Za przykład może tu służyć jedna z wyspecjalizowanych struktur sił zbrojnych, jaką jest jednostka szybkiego reagowania. Przejawia ona szczególną dyspozycyjność, określoną koniecznością szybkiego reagowania, skutecznego działania na niewielką skalę oraz musi posiadać swoiste właściwości związane z ich specyfiką.

Grupy dyspozycyjne są zorientowane na realizację określonych zadań i funkcji.

Z. Zagórski wskazuje na dwie kategorie funkcji:

1. Pierwsza funkcja polega na strzeżeniu porządku polityczno-publicznego i w razie potrzeby – zgodnie z rozkazami władzy państwowej lub wyalienowanych elit – taki porządek narzucany jest wewnątrz i na zewnątrz społeczeństwa pod groźbą użycia siły (np.: policja, straż graniczna, służby więzienne).
2. Druga funkcja polega na zabezpieczeniu procesów wytwórczo-eksploatacyjnych i gospodarczych, a także strzeżeniu odpowiednich urządzeń infrastrukturalnych, które mają zapobiegać katastrofom, a jeśli takie się zdarzają, na usuwaniu ich skutków (np.: straż kolejowa, przemysłowa, strażnicy, ratownicy, celnicy)¹⁰.

Dyspozycyjność kojarzy się ze stosunkiem władzy między podmiotami społecznymi. Władza jednego podmiotu społecznego nad innymi powoduje, że dyspozycyjność podmiotu podległego władzy oznacza jego podporządkowanie. W przypadku służb państwowych dysponentem jest państwo. Należy jednak pamiętać, że dysponentami mogą być również inne, niepaństwowe podmioty.

Cechą wspólną dla wszystkich grup dyspozycyjnych jest posiadanie uprawnień do stosowania siły w określonych przypadkach. Wskazuje to na specyficzne zadanie tych grup, które pełnią rolę strażnika porządku publicznego działającego na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa pozostałym grupom społecznym.

Grupy dyspozycyjne współtworzą zbiorowość danego systemu społecznego, tworząc również jego subsystemy, i są postrzegane ramach, w których funkcjonują ze względu na własną specyfikę. Systemem nazywamy każdy twór społeczny mający wspólne własności, które zostały ukształtowane w procesie własnego rozwoju. Natomiast różnorodność istniejących systemów jest wynikiem ich złożoności oraz jakościowych i ilościowych różnic. Systemowe ujęcie społecznych bytów daje możliwość bardziej szczegółowego ich postrzegania. Zdaniem T. Parsonsa na poziomie społeczeństwa można wyróżnić cztery podsystemy, takie jak:

- *ekonomiczny*, który dostarcza potrzebne dobra niezbędne do dalszego rozwoju;
- *polityczny*, który zapewnia „władzę” pojmowaną jako zdolność do mobilizowania zasobów oraz podejmowania działań na rzecz osiągnięcia wyznaczonych celów;

¹⁰ Z. Zagórski, *Grupy dyspozycyjno-mundurowe ...*, op. cit., s. 25-26.

- *wspólnoty społecznej*, wyznaczający określone normy i wartości, odpowiedzialny za moralność jej członków, kształtujący relacje między nimi i innymi grupami społecznymi;
- *kultury*, którego zdanie polega na podtrzymywaniu przyjętych wzorów społecznych.

Podsystemy te dokonują wymiany zasobów, takich jak: władza, pieniądz, wpływ i udział w realizowaniu wyznaczonych celów¹¹. Każdy wyodrębniony w praktyce społecznej system ma zdolność do przekształceń powstałych wskutek potrzeby adaptacji do zmieniających się uwarunkowań, jak też w wyniku trudności naruszających wewnętrzną równowagę danego systemu.

System społeczny składa się z elementów składowych, do których – zdaniem Janusza Sztumskiego – zaliczyć należy:

1. „Morfologię, czyli budowę wewnętrzną systemu.
2. Strukturę, jaką współtworzą jego części składowe pozostające w różnorodnych stosunkach wzajemnych.
3. Swoisty układ funkcji i pozycji, realizowanych przez poszczególne części składowe.
4. Właściwą danemu systemowi hierarchię.
5. Zdolność do adaptacji.

Natomiast jedną z istotnych właściwości specyficznych systemów społecznych jest układ wartości, jaki można w ich obrębie wyróżnić¹².

Przedstawione powyżej właściwości dają możliwość wieloaspektowego badania systemów. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym w systemie społecznym wytworzyły się grupy profesjonalne, które opierały się na specjalizacji podziału pracy. Grupy te charakteryzują się wysoką zdolnością adaptacyjną do systemu społecznego, w którym funkcjonują. Odbywa się to poprzez ulokowanie poszczególnych grup w warstwach systemu, które zostały wydzielone ze względu na pełnione funkcje i stopień zorganizowania.

Dla wyodrębnionych z otoczenia grup dyspozycyjnych charakterystyczna jest przewaga formalnie uporządkowanych stosunków wewnętrznych i zewnętrznych. Grupy te realizują wyznaczone im cele oraz utrzymują równowagę z pozostałymi elementami systemu. Na każdą grupę dyspozycyjną można spojrzeć w sposób systemowy i wyróżnić wspólne dla każdej z nich właściwości. Przykładem może być wojsko, które posiada historyczne osadzenie w rozwoju społecznym. Jego struktura organizacyjna odzwierciedla wymagany dla tego typu instytucji ład i porządek oraz wzajemne stosunki pomiędzy pozostałymi elementami składowymi (sztab, pluton, drużyna). Również poprzez wyodrębnienie z otoczenia wojskowego zachowało układ funkcji i pozycji realizowanych przez pododdziały i oddziały, które stanowią jego poszczególne części¹³.

¹¹ Cyt. za J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne ...*, op. cit., s. 31.

¹² J. Sztumski, *Systemowe ujęcie przemysłowego zakładu pracy*, „Kultura i Społeczeństwo” 1978, nr 1-2, s. 165.

¹³ J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne ...*, op. cit., s. 33-34.

Grupy dyspozycyjne zostały utworzone w istniejących swego rodzaju systemach, powołanych do życia w celu przeciwdziałania różnym zagrożeniom życia zbiorowego. Każda z tych grup – w zależności od systemu, w którym funkcjonuje – ma realizować określone zadania mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa i ochronę przed różnymi zagrożeniami, które mogą doświadczyć określona społeczność lub społeczeństwo.

Kobieta w grupach dyspozycyjnych

Schematy w postrzeganiu ról pełnionych przez kobiety kreowane są od setek lat i tworzone również współcześnie – począwszy od poglądów prezentowanych przez Ericha Fromma i Sigmunda Freuda, przez system edukacji i normy kulturowe. Bariery te umacniane są również poprzez przeszkody formalnoprawne.

Zdaniem Zdzisława Zagórskiego – *uczestnictwo w grupach dyspozycyjnych wiąże się z dużym zaangażowaniem w wykonywany zawód, ale również z ograniczeniem pewnych sfer życia prywatnego oraz z wieloma poświęceniami*¹⁴.

Od pokoleń utarło się, że to mężczyźni są płcią, która ma bronić, działać, pracować, a kobiety powinny zajmować się dziećmi czy sprawami domowymi. W związku z tym przez bardzo długi okres w przeświadczeniu opinii publicznej, w rzeczywistości kulturowo-aksjologicznej trudno było sobie wyobrazić uczestnictwo kobiet w grupach dyspozycyjnych.

Stereotypowe pojmowanie podziału ról na zawody typowo męskie i kobiece umacniało opinię publiczną w przekonaniu, że nie ma miejsca dla kobiet w grupach dyspozycyjnych, gdyż uczestnictwo w nich wiąże się z ogromnym poświęceniem, wysiłkiem zarówno fizycznym, jak i psychicznym oraz – w skrajnych przypadkach – z poświęceniem własnego życia.

Kobiety przez pryzmat takiego stereotypowego patrzenia postrzegane są jako osoby pracujące wyłącznie po to, aby odkładać pieniądze. Zdaniem J. Dzieńdziora – kobiety porzuciłyby swoją pracę, gdyby tylko sytuacja im na to pozwoliła, w przeciwieństwie do mężczyzn, którzy silniej angażują się w swoją pracę i którym bardziej zależy na sukcesie zawodowym niż kobietom. Kobiety zdecydowanie bardziej zadowolają się pracą, która wymaga mniej myślenia, natomiast większą uwagę przywiązują do warunków, w jakich muszą pracować, oraz do społecznych i emocjonalnych aspektów wykonywanej pracy¹⁵.

Obecnie granice tych tradycyjnych podziałów powoli zacierają się. Następuje wzrost aktywności kobiet w sferze publicznej, kobiety są coraz lepiej wykształcone i posiadają coraz większe kwalifikacje oraz samoświadomość społeczną i prawną.

¹⁴ Cyt. za E. Gnieciak, *Kobiety jako zawodowi żołnierze i wybrane aspekty socjologiczne*, [w:] *Kobiety w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Socjologiczna analiza udziału i roli kobiet w wojsku, policji oraz w innych grupach dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, K. Dojwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007, s. 95.

¹⁵ J. Dzieńdziora, *Rola kobiet w grupach dyspozycyjnych w świetle badań własnych*, [w:] *Kobiety w grupach ...*, red. K. Dojwa, J. Maciejewski, op. cit., s. 108.

Współcześnie praca zawodowa kobiet coraz częściej służy nie tylko zdobywaniu środków do życia, ale także rozwojowi osobowości. Najtrudniejszym i najbardziej kontrowersyjnym obszarem aktywności kobiet są służby mundurowe.

Kobiety w polskim wojsku

Pomimo że kobiety z natury są bardziej pacyfistycznie nastawione do interwencji wojskowych niż mężczyźni, to „analizy historyczne oraz międzykulturowe wykazują, że w praktyce kobiety często popierały militarystykę, a nawet angażowały się bezpośrednio w walkę i inne działania o charakterze wojskowym”¹⁶. Począwszy od mitologicznych Amazonek, przez historię Joanny D’Arc, do XX wieku, kiedy to kobiety zaczynają pojawiać się w roli funkcjonariuszek policji w różnych krajach oraz zaczynają pełnić służbę wojskową¹⁷.

Wojsko przez wieki tradycyjnie uznawane było za obszar należący do mężczyzn i tylko oni mieli do niego wstęp. Nie oznacza to jednak, że armia nie przyjmowała żadnych kobiet w swoje szeregi. W warunkach wyższej konieczności, czyli w obliczu zagrożeń, gdy rosły potrzeby odbudowania lub rozbudowania armii, w działaniach zbrojnych brały udział również kobiety. Warto zwrócić uwagę na fakt, że mimo iż kobiety w warunkach wyższej konieczności wstępowały do armii i sprawdzały się na powierzonych im stanowiskach, to w przypadku innych sytuacji nie było zgody na ich zaciągnięcie się do wojska¹⁸.

Jeśli chodzi o uczestnictwo kobiet w gronie żołnierzy zawodowych w Polsce, to pierwszy rozkaz o ich służbie wydany został 25 lutego 1942 roku. Z inicjatywy generała Grota-Roweckiego pomocnicza służba kobiet została zamieniona na służbę wojskową. Natomiast rzeczywista rekrutacja kobiet do sił zbrojnych nastąpiła dopiero w roku 1988, kiedy to dla absolwentek wybranych kierunków cywilnych (lekarze, farmaceuci, pielęgniarki) otwarto bramy polskiej armii¹⁹. Dopiero po 1999 roku kobiety mają możliwość podejmowania nauki w szkołach wojskowych, a od 2004 roku mogą pełnić służbę jako szeregowy zawodowe.

Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych nie tylko podniosła wymagania stawiane żołnierzom zawodowym, ale także zmieniła zasadniczo perspektywę uczestnictwa kobiet w wojsku – stworzyła im bowiem możliwość dostępu do wszystkich stanowisk w armii poprzez ustawowe regulacje dotyczące powoływania, przebiegu służby, zwolnienia z niej – niezróżnicowane ze względu na płeć²⁰. Dlatego też w ciągu ostatnich kilku lat można zaobserwować tendencję wzrostową w zakresie rozwoju zawodowej służby wojskowej kobiet. Pełnią one służbę wojskową w korpusie oficerów, podoficerów oraz szeregowych

¹⁶ K. Dojwa, *Policjantki: elementy portretu kreślone na lamach mediów branżowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych” 2011, nr 2(160), s. 1-2.

¹⁷ Ibidem, s. 1-2.

¹⁸ M. Wszolek, *Kobieta żołnierz wczoraj, dziś i jutro*, [w:] *Teraźniejszość i przyszłość ...*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, op. cit., s. 139.

¹⁹ A. Dębska, *Kobieta w mundurze, czyli nowa jakość w systemie bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 39.

²⁰ Dz.U. z 2003 r., nr 179, poz. 1750.

zawodowych na różnych stanowiskach służbowych. Kobiety służą obecnie we wszystkich rodzajach sił zbrojnych, w Dowództwie Operacyjnym, Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych, Inspektoracie Wojskowej Służby Zdrowia, jak również w Żandarmerii Wojskowej, Dowództwie Garnizonu Warszawa, w trzech korpusach kadry (szeregowi, podoficerowie, oficerowie). Oprócz tego zajmują stanowiska służbowe w korpusie medycznym oraz systematycznie coraz liczniej w innych korpusach tradycyjnie zajmowanych wcześniej tylko przez mężczyzn.

Według statystyk na koniec 2010 roku w Wojsku Polskim służbę zawodową pełniło 1751 kobiet (1,9% żołnierzy zawodowych), natomiast w uczelniach i szkołach wojskowych kształciło się 345 kobiet (15% wszystkich kandydatów). Zaobserwować również można zmniejszenie się liczby kobiet w służbie kandydackiej o 22% w stosunku do ubiegłego roku z powodu mniejszych naborów do szkół wojskowych.

Razem w służbie czynnej liczba kobiet w 2010 roku wynosiła 2096. W stosunku do 2009 roku liczba kobiet na stanowiskach służbowych wzrosła o 202 osoby. Zmalała za to dynamika wzrostu liczby kobiet w służbie wojskowej we wszystkich korpusach (liczba powołań kobiet do służby wojskowej w stosunku do ubiegłego roku była mniejsza o blisko 50%).

Najwięcej powołań kobiet do służby terminowej i stałej odnotowano:

- w Wojskach Lądowych – 121 kobiet,
- w Siłach Powietrznych – 51 kobiet,
- w Marynarce Wojennej – 32 kobiety,
- w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych – 16 kobiet.

W pozostałych komponentach sił zbrojnych liczba powołań kobiet nie przekroczyła 10 osób, natomiast w strukturach podległych pod Inspektorat Wojskowej Służby Zdrowia liczba kobiet w stosunku do ubiegłorocznej statystyki zmniejszyła się o 4 osoby²¹. Ostatnie dane, z dnia 1 października 2014 r., wskazują: zawodową służbę wojskową w Siłach Zbrojnych RP we wszystkich trzech korpusach osobowych pełni 3537 żołnierzy kobiet²².

Wspomniana przeze mnie wcześniej ustawa pragmatyczna z roku 2003 uwzględnia specyfikę kobiecej natury, w tym również kwestię macierzyństwa. W art. 65 ust. 1 zapisano, iż: żołnierzom zawodowym – kobietom będącym w ciąży i po porodzie przysługuje urlop macierzyński na zasadach i w wymiarze określonym w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. – *Kodeks pracy*²³. Przepisy *Kodeksu pracy* mają zastosowanie do żołnierzy zawodowych wyłącznie w sytuacjach wyraźnego odesłania do stosowania określonych przepisów tego aktu przez ustawę normującą pragmatykę pełnienia zawodowej służby wojskowej. Zapis art. 134 ust. 2 stanowi, że żołnierzowi pełniącemu służbę kandydacką – kobiecie, w razie zajścia w ciążę, na okres ciąży i połogu udziela się urlopu bezpłatnego w wymiarze nie dłuższym niż dwanaście miesięcy. Tymczasem ust. 3 doprecyzowuje, że

²¹ http://www.wojsko-polskie.pl/download/tmp/2012-08-23/72d64dcc213d7722ab3583efcae913f4wydawnictwo_dwipo.pdf

²² <http://www.wojsko-polskie.pl/pl/sily-zbrojne-rp/wojskowa-sluzba-kobiet/statystyki/31669,statystyki.html>

²³ Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.

„w przypadku niepodjęcia służby kandydackiej po upływie okresu, o którym mowa w ust. 2, oraz w przypadku ponownego zajścia w ciążę żołnierza pełniącego służbę kandydacką – kobietę zwalnia się ze służby kandydackiej”²⁴.

Ustawa zawiera także regulacje dające kobietom w mundurze prawo skorzystania ze zwolnienia od zajęć służbowych w razie konieczności sprawowania osobistej opieki nad najbliższym członkiem rodziny (art. 62.11 – do 50 dni roboczych)²⁵ oraz urlopu okolicznościowego (art. 62.12 – maksymalny wymiar urlopu do 10 miesięcy)²⁶ w przypadku konieczności kontynuowania opieki nad członkiem rodziny (dzieckiem). Urlop jest płatny i dostępny dla żołnierzy obojga płci.

Podsumowanie

Z danych statystycznych udostępnionych przez wojsko oraz uregulowań prawnych wynika, iż zauważalna jest tendencja wzrostowa do uczestnictwa kobiet w grupach dyspozycyjnych. Widoczne jest to zarówno w kontekście danych ilościowych, jak i rozwiązań o charakterze formalnym przyjmowanym przez poszczególne instytucje. Mimo że kobiety w wojsku służą już od dziesięciu lat, nie oznacza to, że w pełni zaakceptowano rolę zawodową kobiety żołnierza. Przyjęcie kobiet do wojska stworzyło różne problemy wynikające z natury prawnej, organizacyjnej, logistycznej, psychospołecznej i dydaktyczno-wychowawczej, które można stosunkowo łatwo rozwiązać. Gorzej jest z rozwiązaniem problemów, które wynikają z poglądu na rolę kobiety w wojsku. Nadal często wyraża się opinię, że wojsko nie jest miejscem dla kobiet, a jednym z argumentów jest różnica między kobietami a mężczyznami pod względem sprawności fizycznej²⁷.

Kobiety, które odbywają służbę w grupach dyspozycyjnych, są bardzo często zobowiązane do pozytywnego zaliczenia corocznych testów sprawnościowych. Niekiedy tu również uwzględnia się różnice płci (czasami także wieku) oraz dostosowuje tabele wyników do możliwości biologicznych obu płci.

Biorąc pod uwagę ograniczenia bądź preferencje dla kobiet dotyczące innych aspektów niż sprawność fizyczna, to zarówno na wysokości selekcji, jak i dalszej kariery i awansów – formalnie – są one nieobecne.

Z danych udostępnionych w październiku 2014 roku kobiety w wojsku stanowią 3,06% żołnierzy pełniących służbę. W tym: w korpusie oficerskim jest ich 1146, w korpusie podoficerskim – 725, w korpusie szeregowych – 1666. W szkołach wojskowych kształcą się 420 kandydatek. Osiągalność stopni wojskowych przez kobiety przedstawia się następująco: w randze pułkownika – 10, w randze podpułkownika – 37, w randze majora – 79, w randze kapitana – 252, w randze

²⁴ https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps_1_2009_k_dojwa.pdf

²⁵ Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. z 2003 r., nr 179, poz. 1750), art. 62 ust. 11.

²⁶ Ibidem, art. 62 ust. 12.

²⁷ M. Wszolek, *Kobieta żołnierz ...*, op. cit., s. 144.

porucznika – 397, w randze podporucznika – 371, w randze podoficera – 725, w randze szeregowego – 1666²⁸.

„Od 1999 r. liczba zwolenników zawodowej służby wojskowej kobiet zmniejszyła się o 6%, zaś przeciwników wzrosła o 4%. Najczęściej wyrażany jest pogląd (39%), że kobiety powinny służyć tylko w niektórych służbach, np. w korpusie medycznym i logistyki. 25% badanych uważa, że kobiety powinny służyć w armii bez żadnych ograniczeń. Według 16% respondentów panie powinny służyć we wszystkich rodzajach służb, ale tylko na takich stanowiskach, które w przypadku wojny nie grożą udziałem w walce. 14% Polaków uważa, że kobiety w ogóle nie powinny służyć w wojsku. Zdania na ten temat nie miało 6% respondentów”²⁹.

Literatura

1. Dębska. A., *Kobieta w mundurze, czyli nowa jakość w systemie bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
2. Dojwa K., *Policjantki: elementy portretu kreślone na łamach mediów branżowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych” 2011, nr 2(160).
3. Dzieńdziora J., *Rola kobiet w grupach dyspozycyjnych w świetle badań własnych*, [w:] *Kobiety w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Socjologiczna analiza udziału i roli kobiet w wojsku, policji oraz w innych grupach dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, K. Dojwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007.
4. Gnieciak E., *Kobiety jako zawodowi żołnierze i wybrane aspekty socjologiczne*, [w:] *Kobiety w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Socjologiczna analiza udziału i roli kobiet w wojsku, policji oraz w innych grupach dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, K. Dojwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007.
5. http://www.wojsko-polskie.pl/download/tmp/2012-08-23/72d64dcc213d7722ab3583efcae913f4wydawnictwo_dwipo.pdf
6. <http://www.wojsko-polskie.pl/pl/sily-zbrojne-rp/wojskowa-sluzba-kobiet/statystyki/31669,statystyki.html>
7. http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BATA-0013-0068/c/httpwww_wso_wroc_plimagesplikiwpikbnzn2011zn2201112dojwa.pdf
8. https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps_1_2009_k_dojwa.pdf
9. Jarmoszko S., *Perspektywy grup dyspozycyjnych w społeczeństwie nasilającego się ryzyka*, [w:] *Teraźniejszość i przyszłość grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2013.
10. Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
11. Maciejewski J., *Zmiana społeczna a kobiety w wojsku polskim. Wybrane aspekty socjologiczne*, „Rozprawy Społeczne” 2010, nr 2(IV).
12. Morawski M., *Siły zbrojne, jako organizacja dyspozycyjna w świetle cywilnej kontroli nad wojskiem. Aspekt prawnoinstytucjonalny*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspo-*

²⁸ <http://www.wojsko-polskie.pl/pl/sily-zbrojne-rp/wojskowa-sluzba-kobiet/statystyki/31669,statystyki.html>

²⁹ J. Maciejewski, *Zmiana społeczna a kobiety w wojsku polskim. Wybrane aspekty socjologiczne*, „Rozprawy Społeczne” 2010, nr 2(IV), s. 139.

- zycyjne, red. J. Maciejewski, O. Nowaczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
13. Obwieszczenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 23 grudnia 1997 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks pracy (Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.).
 14. Ratajczak Z., Oblicza ludzkiej zaradności, [w:] Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzysy, katastrofy, kataklizmy, red. K. Popiołek, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2001.
 15. Sztumski J., Systemowe ujęcie przemysłowego zakładu pracy, „Kultura i Społeczeństwo” 1978, nr 1-2.
 16. Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. z 2003 r., nr 179, poz. 1750).
 17. Wszółek M., Kobieta żołnierz wczoraj, dziś i jutro, [w:] Teraźniejszość i przyszłość grup dyspozycyjnych, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2013.
 18. Zagórski Z., Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji, [w:] Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej, red. T. Leczykiewicz, Z. Zagórski, WSO im. T. Kościuszki, Wrocław 2000.

WOMAN AS AN EMPLOYEE IN THE UNIFORMED PUBLIC SERVICES (THE CASE OF THE ARMY)

Abstract: Until recently, the army, the police, the border guard, the customs and prison service have been mainly reserved for men, while women haven't been accepted to these groups or have constituted very small part of the officers. Over the years, this situation has begun to change. The article takes up the subject of growing importance of women who more and more often are able to realize their professional aspirations in the uniformed public services.

Keywords: the uniformed public services army, stereotypes