

Spis treści / Contents

Od Redakcji – Słowo wstępne	3
------------------------------------	---

Teoria zarządzania przedsiębiorstwem *The Theory of Enterprise Management*

■ Dźwignia różnorodności instrumentem kształtowania inkluzyjnego miejsca pracy <i>Lever of Diversity as an instrument for creating an inclusive workplace</i> Anna Rakowska Marzena Cichorzewska	4
■ Czynniki zaangażowania pracowników z punktu widzenia kryterium płci, wieku i zajmowanego stanowiska jako determinanta zmian w zarządzaniu różnorodnością <i>Commitment factors considering criteria of gender, age and position as a determining factor of changes in diversity management</i> Teresa Kupczyk	16
■ Kompetencje międzykulturowe w zarządzaniu różnorodnością kulturową w organizacji <i>Intercultural competences in management of cultural diversity in an organization</i> Regina Bogaczyk	29

Otoczenie przedsiębiorstw *The Environment of Enterprises*

■ Age management as a part of silver economy – the best practices from local government in Poland <i>Srebrna gospodarka - idea i najlepsze praktyki samorządu terytorialnego w Polsce</i> Izabela Warwas Iwona Wieczorek	43
■ Kapitał kariery jako determinanta rozwoju kariery zawodowej kobiet i mężczyzn województwa śląskiego <i>Career capital as a determinant of the professional career development of women and men in the Silesian Province</i> Joanna Dzieńdziora Małgorzata Smolarek Magdalena Wróbel	55

- Labour market participation among young employees – the case of Poland 71
Udział w rynku pracy młodych pracowników – przykład Polski
Anna Bojanowska-Sosnowska
Elwira Gross-Gołacka
Edyta Łaszkiewicz
- Postawa młodych kobiet wobec kariery zawodowej 85
The attitude of young women towards a professional career
Anna Mazurkiewicz
- Gospodarowanie czasem pracy w okresie późnej kariery zawodowej 96
Time management at work in the late professional career period
Małgorzata Król

Praktyka działania przedsiębiorstw

The Practice of Enterprises' Operation

- Możliwości rozwoju przedsiębiorstw świadczących osobom starszym usługi zdrowotne i opiekuńcze w poszczególnych województwach w Polsce 107
Opportunities for the development of enterprises providing health care and nursing services in particular voivodships in Poland
Agnieszka Bobrowska
Bogusława Dobrowolska
- Zarządzanie wiedzą w praktyce przedsiębiorstw 120
Knowledge management in practice of enterprises
Sylwia Stachowska
- Satysfakcja pracownika jako rezultat dbałości organizacji o środowisko pracy – wyniki badań aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego 137
Employee satisfaction as a result of the organization's care for the work environment – research results
Krzysztof Błoński
Augustyna Burlita

Edukacja menedżerów

Managers Education

- Zdrowie jako element kapitału ludzkiego – analiza wybranych czynników 147
Health as an element of human capital – analysis of selected factors
Alicja Łaska-Formejster
Malwina Zamojska-Król

Od redakcji

Słowo wstępne

Przy obecnym, dynamicznym rozwoju poszczególnych gospodarek i współczesnych organizacji, nie sposób przejść obojętnie obok wyzwań, jakie stawiane są przed organizacjami w zakresie uchwycenia rzeczywistości w systemy zarządzania.

Z punktu widzenia zmian przynajmniej części ustalonych prawidłowości czy teorii dotyczących zarządzania takie zjawiska i procesy, będące swoistym *signum temporis* – globalizacja, rozwój technologii, społeczeństwo informacyjne są istotne. Zmiany demograficzne, ewolucja kulturowa, powszechne migracje, rynki wschodzące, rozwój technologii, usieciowienie grają i będą nadal odgrywać ważną rolę w tworzeniu coraz bardziej skomplikowanego środowiska w jakim przychodzi funkcjonować organizacjom. Rozważania na temat różnorodności kapitału ludzkiego w organizacji i zarządzania nim prowadzone są od wielu lat w literaturze przedmiotu, co znajduje odzwierciedlenie w licznych opracowania naukowych.

Należy zatem zwrócić uwagę na ogólne zagadnienia różnorodności i zarządzania nią oraz uwarunkowania rozwoju różnorodności zasobów ludzkich w organizacjach. Każde z tych zagadnień, charakteryzuje się szczególnym tempem zmian i wymaga dostosowywania chociażby polityk i zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji oraz kreowania nowych modeli biznesowych w kontekście różnorodności w miejscu pracy, aby skutecznie spełniać oczekiwania interesariuszy, a w konsekwencji budować przewagi konkurencyjne. Niniejszy numer specjalny czasopisma „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” poświęcony został analizie zjawisk związanych z problematyką zarządzania różnorodnością w organizacji i wpływem na dynamikę oraz rozwój współczesnych organizacji.

Niniejszy Numer Specjalny pt. „Zarządzanie różnorodnością – wyzwania dla Polski i świata” powstał w związku z nawiązaniem współpracy naukowej z przedstawicielami z wielu wiodących placówek naukowo-badawczych w Polsce.

Zapraszamy do lektury i dyskusji.

dr hab. Elwira Gross-Gołacka

Redaktor prowadzący tom od strony merytorycznej

Z-ca Redaktora Naczelnego EIOP

Dźwignia różnorodności instrumentem kształtowania inkluzywnego miejsca pracy

Lever of Diversity as an instrument for creating an inclusive workplace

Anna Rakowska*

Marzena Cichorzewska**

Wprowadzenie

Trendy demograficzne potwierdzają zwiększającą się różnorodność pracowników w organizacjach w wielu krajach. Stąd przez co najmniej dwie dekady, przede wszystkim w USA, propagowano model zarządzania różnorodnością w organizacji. W oparciu o analizę nie zawsze zadawalających wyników związanych z jego wdrażaniem, uznano, że ważną rolę odgrywają procesy włączania i integracji zróżnicowanych pracowników. Mimo, że wiele zrobiono dla wyrównania szans zróżnicowanych pracowników, przede wszystkim w aspekcie formalnym, to nadal w wielu organizacjach nie wszyscy mają równy dostęp do udziału w ważnych dla nich sprawach. Najczęściej dotyczy to różnych grup mniejszościowych, które doświadczają społecznego i ekonomicznego wykluczenia. Dużo uwagi kwestii wykluczenia i włączenia pracowników poświęcili Mor Barak i L.M. Shore [Mor Barak et al. 2016; Shore et al., 2011]. Pojawia się pytanie, czy podobnie jest na polskim rynku pracy?

Wykluczenie, niezależnie od tego czy ma charakter jawny czy ukryty, niesie za sobą szereg negatywnych skutków, od niedyspozycji psychicznych i fizycznych pracowników po dysfunkcje organizacyjne [Jones et al., 2016]. W wielu krajach, ustawodawstwo zapewnia równe prawa wszystkim pracownikom, to jednak w praktyce, najczęściej, w przypadku kobiet i mniejszości społecznych nie spełnia ono swojego zadania [Cleveland et al., 2018]. Nadal istnieje problem niepełnego włączenia do środowiska pracy. Stąd istnieje potrzeba większego zaangażowania organizacji na rzecz poprawy sytuacji pracowników z mniej uprzywilejowanych grup [np. imigranci, Ponzoni, Ghorashi & van der Raad, 2017]. Często też dotyczy to subtelnych form dyskryminacji, np. nierównego traktowania w trakcie selekcji kandydatów z odmiennym akcentem [Lorinkova, 2018; Cerrato, 2017].

Celem artykułu jest zaprezentowanie założeń i mechanizmów dźwigni różnorodności (ang. Leveraging Diversity) jako koncepcji umożliwiającej pełne zarządzanie różnorodnością pracowników w warunkach zmian na polskim rynku pracy. Brak polskich pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz zwiększający się udział pracowników z innych krajów, w tym głównie z Ukrainy wymuszają nowe spojrzenie na zarządzanie różnorodnością. Dźwignia może być instrumentem zarządzania zróżnicowanymi pracownikami służącym włączaniu ich (inkluzji) do organizacji poprzez kreowanie środowiska umożliwiającego

* **dr hab. Anna Rakowska**, prof. UMCS, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

** **dr Marzena Cichorzewska**, Politechnika Lubelska.

wykorzystanie ich potencjału. Wiąże się to ze stworzeniem mechanizmów i praktyk zapewniających realny dostęp do zasobów organizacji.

Dźwignię różnorodności można „zdefiniować jako celowe oddziaływanie na indywidualne i organizacyjne różnice występujące zarówno w miejscu pracy, jak i środowisku zewnętrznym, umożliwiające realizację celów osobistych i organizacyjnych. Jest to proces, w którym organizacje wykorzystują różnorodność jako narzędzie do osiągnięcia pozytywnych wyników. Obejmuje ona między innymi przyciąganie i utrzymywanie różnorodnej puli talentów, po to by z powodzeniem zdobywać zróżnicowane rynki. Chcąc dobrze wykorzystać różnorodność pracowników do zwiększania wydajności i innowacyjności, liderzy muszą zrozumieć jej znaczenie, również w kontekście kulturowym” [Maltbia, Power, 2009, s. 5]. Najprościej można powiedzieć, że jest to różnorodne oddziaływanie na różnorodnych pracowników, bowiem z uwagi na to że są różni, potrzebne mogą być inne podejścia i praktyki.

Dźwignię różnorodności można odnieść do dźwigni finansowej, w przypadku której ważny jest bezpośredni wpływ struktury kapitału na efektywność wykorzystania kapitałów własnych. Jest tu analogia struktury kapitału finansowego do struktury kapitału ludzkiego (zróżnicowanie pracowników) i właściwego jej kształtowania oraz wykorzystywania. Problem wydaje się ważny w sytuacji, gdy coraz więcej polskich pracodawców zgłasza chęć zatrudnienia obcokrajowców.

1. Obcokrajowcy na polskim rynku pracy

Polska od kilku lat jest celem emigracji zarobkowej, głównie osób zza wschodniej granicy. Dane wskazują, że w 2017 roku zarejestrowano 1,8 mln oświadczeń oraz 234 tys. zezwoleń na zatrudnienie obcokrajowców. W tej grupie aż 82 proc. zezwoleń oraz 94 proc. oświadczeń dotyczyło obywateli Ukrainy [Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 2017]. Zatrudnienie pracowników zza wschodniej granicy w roku 2018 średnich przedsiębiorstwach wyniosło 29 proc., a w małych 18 proc. (dwukrotny wzrost od 2017 r.). Dane świadczą o rosnącej skali zjawiska migracji zarobkowej [Barometr Imigracji Zarobkowej II półrocze 2018].

Pracownicy z Ukrainy najczęściej zatrudniani są na stanowiskach niższego szczebla. Uproszczona procedura zatrudniania nie sprzyja wdrażaniu pracownika na wyższe stanowiska pracy. Ukraińcy wybierają Polskę, przede wszystkim z uwagi na bliskość geograficzną, wysokość zarobków oraz niską barierę językową. Mimo, że 8 na 10 obywateli Ukrainy jest zadowolonych z warunków pracy w Polsce, to deklarują, że chętnie podejmą się pracy w Niemczech, jeśli będą takie możliwości [Kubisiak, 2017]. Na polskim rynku jest coraz więcej migrantów z innych krajów, np. tylko w pierwszym półroczu 2018 roku wydano ponad o 16 tys. pozwoleń o pracę dla obywateli m.in. Indii i Bangladeszu [<https://superbiz.se.pl/wiadomosci>], jednakże większość stanowią Ukraińcy.

Zjawisko imigracji zarobkowej w Polsce będzie się intensyfikować, stąd pojawiają się pytania: czy pracownicy pochodzący z innych obszarów kulturowych czują się zintegrowali ze środowiskiem organizacyjnym? Czy spotykają się z mniej lub bardziej widocznymi barierami? Jak budować inkluzywne miejsca pracy? Aby było to możliwe, konieczne jest spojrzenie na kluczowe wartości charakterystyczne dla kultur narodowych z jakich pochodzą pracownicy.

2. Narodowa kultura Polski i Ukrainy

Badania potwierdzają wpływ kultury narodowej na postawy i zachowania pracowników [Gunkel et al., 2015] stąd chcąc tworzyć inkluzywne miejsca pracy należy zidentyfikować różnice kulturowe. Hofstede [<https://www.hofstede-insights.com>] w ostatnim modelu wyróżnił sześć wymiarów kultury narodowej: Dystans władzy, Indywidualizm, Męskość, Unikanie niepewności, Orientacja długoterminowa, Wyrozumiałość.

Poniżej (tabela 1) zaprezentowano wskaźniki charakterystyczne dla poszczególnych wymiarów kultury w Polsce i na Ukrainie. Dają one dosyć jasny obraz tego, jak pracownicy polscy i ukraińscy rozumieją wartości oraz jak to może wpływać na konkretne zachowania w środowisku pracy.

Tabela 1. Porównanie wymiarów kulturowych Polski i Ukrainy według Modelu Kultury Narodowej G. Hofstede

Kraj	Polska	Ukraina
Wymiary kultury		
Dystans władzy	68	92
Indywidualizm	60	25
Męskość	64	27
Unikanie niepewności	93	95
Orientacja długoterminowa	38	55
Wyrozumiałość	29	18

Źródło: [Hofstede Insights, *Country Comparison*]

Porównując wyniki tego modelu dla Polski i Ukrainy, należy stwierdzić, że mimo powszechnej opinii o podobieństwie kulturowym tych krajów, występują między nimi różnice [Hofstede Insights, *National Culture*].

Poza wymiarem „unikanie niepewności”, w każdym wymiarze obserwujemy różnice. Pierwszym wymiarem jest dystans władzy. Pracownicy ukraińscy w większym stopniu niż polscy akceptują nierówności społeczne, autorytarność władzy, czy posłuszeństwo wobec przełożonych (dystans władzy: Polska: 68, Ukraina: 92). W przypadku drugiego wymiaru tj. indywidualizm vs. kolektywizm, w Polsce mamy do czynienia ze społeczeństwem bardziej indywidualistycznym, a na Ukrainie kolektywistycznym (Polska: 60, Ukraina: 25). Zdaniem Hofstede [Hofstede Insights, *Country Comparison*], Polacy bardziej polegają na kompetencjach w sytuacjach awansu czy zatrudnienia, w przypadku Ukrainy liczą się rodzina i przyjaciele a relacje mają kluczowe znaczenie dla uzyskania informacji i udanych negocjacji. Czwartym wymiarem jest orientacja długo/ krótko terminowa (Polska 38, Ukraina 55). Przy umiarkowanej liczbie (55 punktów na 100) Ukraina nie wyraża wyraźnych preferencji w tym wymiarze. Z kolei polska kultura (38 pkt) jest bardziej normatywna niż pragmatyczna, co oznacza szacunek dla tradycji, stosunkowo niewielką skłonność do

oszczędzania na przyszłość i skupienie się na osiągnięciu szybkich rezultatów.

Polska jest społecznością bardziej „męską” a Ukraina bardziej „kobiecą” (Polska: 64, Ukraina: 27). W męskich krajach ludzie „żyją, aby pracować”, a menedżerowie działają w sposób stanowczy, liczy się działanie fair, konkurencja i wydajność. W przypadku ostatniego wymiaru tj. zaspokajanie potrzeb – powściągliwość (Polska: 29, Ukraina: 18), występują mniejsze różnice. Mimo że oba kraje zaliczyć należy do kultur powściągliwych, co do zaspokajania swoich potrzeb [Hofstede Insights, *Country Comparison*]. W powściągliwej kulturze działania związane z zaspokajaniem potrzeb są powstrzymywane przez normy społeczne i mogą być postrzegane jako nieestosowne.

Zaprezentowane wyniki wskazują na występowanie różnic między kulturą narodową polską i ukraińską, co może znajdować odzwierciedlenie w wartościach, postawach i zachowaniach organizacyjnych.

3. Różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy

Jak wynika z literatury między terminami „różnorodność” i „włączenie” trudno wskazać jest ostre granice. Istnieje szereg definicji różnorodności, które wiążą się z przyjętą przez danego autora koncepcją [Gross-Gołacka, 2018; Rakowska, 2018a; Urbaniak, 2014]. Wydaje się, że trudno jest dokonać jasnej syntezy teorii w obszarze różnorodności w organizacji, między innymi dlatego, że nie pojawiły się ściśle konsekwentne ustalenia i jednoznaczne wnioski, ale także po prostu dlatego, że literatura różnorodności po prostu sama w sobie jest różnorodna. Według The Diveristy Task Force „różnorodność obejmuje wszystkie cechy charakterystyczne i doświadczenia, które określają nas jako ludzi [Kapoor, 2011].

Pojawienie się w organizacjach nowych grup społecznych, które podlegają wykluczeniu doprowadziło do powstania nowszych i szerszych koncepcji różnorodności pracowników. I tak np. Harrisom i Sin definiują różnorodność jako „kolektywną ilość różnic pomiędzy członkami zespołu w jednostce społecznej” [Harrison, Sin, 2006]. Z kolei, Van Knippenberg i Schippers [2007] piszą, że różnorodność to charakterystyczna cecha grup społecznych, która odzwierciedla stopień istnienia obiektywnych, lub subiektywnych różnic między członkami grup, które mają wpływ na pracę grupy i well-being jej członków. O ile różnorodność koncentruje się na indywidualnych cechach członków organizacji, tak najogólniej, inkluzja łączy się z tworzeniem warunków dla dobrego samopoczucia wszystkich zróżnicowanych pracowników, z naciskiem na grupy dotychczas wykluczane.

Według Wintersa [Winters, 2014, s.206] głównym rozróżnieniem pomiędzy różnorodnością a włączeniem jest to, że różnorodność jest regulowana prawem, a inkluzja (włączenie) jest efektem dobrowolnych działań w organizacji. Według Bell, Özbilgin et.al. [2011] inkluzja wymaga wyrównania pola gry, zapewnienia poprzez organizacyjne i menedżerskie praktyki realnych szans równego dostępu i możliwości dla pracowników należących do grup społecznych, które doświadczają większej dyskryminacji [Bell, Özbilgin et.al., 2011; Ponzoni, et.al., 2017]. „Inkluzja to tworzenie równych szans dla członków grup marginalizowanych społecznie, po to aby mogli oni uczestniczyć i współtworzyć organizację” [Shore et al., 2017, s. 177]. Według Ferdmana [2017] „w inkluzywnych organizacjach i społeczeństwach ludzie wszystkich tożsamości i wielu stylów mogą być w pełni sobą, jednocześnie przyczyniając się do większego wkładu dla zbiorowości, stając się jej cenny-

mi i pełnoprawnymi członkami”. W przypadku inkluzywnych organizacji praktyki te nie są tylko deklaracyjnym zapisem powinności wobec problemu wykluczenia społecznego i nierówności ekonomicznych, ale są włączone do codziennych działań organizacji. Praktyki inkluzywne dążą do stworzenia równego dostępu zasobów, udziału w decyzjach, możliwościach awansu wszystkich pracowników. Mają również integrować przedstawicieli różnych grup społecznych w organizacji.

W literaturze przedmiotu najczęściej problem inkluzywności i inkluzywnych organizacji jest omawiany głównie z perspektywy amerykańskiej. Szczególny wkład mają tu Mor Barak i jej koledzy, którzy od lat systematycznie badają ten problem [Mor Barak et.al., 2017]. Wiele wniosków z tej koncepcji można przenieść na grunt europejski, w tym również polski z uwagi na fakt rosnącej emigracji zarobkowej. A termin „inkluzywne przedsiębiorstwo” funkcjonuje już w polskiej literaturze [m.in. Mączyńska, 2015]. Badacze inkluzywnych organizacji zajmują się poszukiwaniem podejść i praktyk, które mogą być zastosowane do tworzenia zintegrowanego środowiska pracy. Podkreślają że „różnorodność siły roboczej może być szansą na wzrost innowacyjności, ale tylko w inkluzywnych organizacjach, a sama różnorodność jest łatwiejsza do osiągnięcia niż włączanie [Winters, 2014].

Shore i inni [2018] wyróżnili kilka konstruktów związanych z włączeniem (inclusion). Są to inkluzywne zespoły robocze, inkluzywny lider, postrzegana inkluzywność organizacyjna, inkluzywne praktyki oraz inkluzywny klimat.

- *Inkluzywne zespoły robocze.* Jednostki starają się znaleźć równowagę między potrzebą znalezienia podobieństwa i przynależności do grupy, a zachowaniem tożsamości. Przynależność i wyjątkowość są kluczowymi terminami dla włączenia w grupach roboczych. W inkluzywnych zespołach występują wysokiej jakości relacje z przełożonym i między członkami, co koreluje z zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym, OCB, wynikami pracy i dobrym samopoczuciem [Shore et al., 2011].
- *Inkluzywne przywództwo.* Badania w tym obszarze koncentrują się na postrzeganiu przez pracowników inkluzywnych działań przełożonego [Boekhorst, 2015]. Bezpośredni przełożony odgrywa kluczową rolę w tworzeniu doświadczeń związanych z włączeniem, szczególnie w przypadku pracowników należących do dyskryminowanych społecznie grup. Szczególne znaczenie ma spójność sygnałów wysyłanych od lidera i od organizacji [Randel i in., 2016].
- *Inkluzywna organizacja.* Inkluzywność organizacji można rozumieć jako indywidualne postrzeganie włączenia pracownika do organizacji [Avery et al., 2008]. Mor Barak i Cherin [1998] opracowali narzędzie do badania percepcji poziomu włączenia pracownika do organizacji, na który składają się trzy komponenty: zaangażowanie w grupie, udział w procesach decyzyjnych, oraz dostęp do informacji i zasobów. Podkreśla rolę kultury organizacyjnej w postrzeganiu włączenia, które jest związane z zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem, samopoczuciem, oraz wydajnością pracy [Mor Barak, 2000] oraz intencją odejścia z pracy [Hwang, Hopkins, 2015]. Włączenie do organizacji ma związek z postrzeganiem klimatu różnorodności, z relacjami pracowników z liderem, zadowoleniem z pracy, z zaangażowaniem organizacyjnym, dobrostanem, zmniejszonym stresem [Brimhall i in., 2017; Findler i in., 2007; Hopkins i in., 2010; Hwang i Hopkins, 2012].
- *Inkluzywne praktyki w organizacji.* Można wyróżnić grupę praktyk stosowanych

przez liderów, które zwiększają stopień włączenia pracownika do organizacji [Offerman, Basford, 2014] są to: praca nad rozwojem i zatrzymaniem różnorodnych talentów; niwelowanie działań związanych z dyskryminacją, także z ukrytą; wykorzystywanie różnorodności zasobów w celu poprawy wyników organizacji, m.in. poprzez organizowanie tzw. Employee Resource Groups (ERGs) tj. dobrowolnych grup pracowniczych; wypracowanie systemu odpowiedzialności za włączanie pracowników do organizacji; szkolenie w celu przygotowania do wykonywania wyżej wymienionych działań; korzystanie z pomocy współpracowników przy tworzeniu inkluzywnego środowiska. Szczególną rolę przy wdrażaniu praktyk odgrywa zaangażowanie najwyższego kierownictwa, zwłaszcza jego sposób odnoszenia się do grup o różnej tożsamości społecznej. Ważne jest nie tylko podejmowanie kwestii dyskryminacji przez zarządzających ale także wspieranie talentów wśród członków zmarginalizowanych grup społecznych

- *Inkluzywny klimat.* Zainteresowanie inkluzywnym klimatem wzrosło w związku z występowaniem negatywnych skutków różnorodności w organizacji, jak np. większa rotacja pracowników [Guillaume i in., 2014; Mor Barak i in., 2016]. Shore i in. [2018] podkreślają powiązania między klimatem różnorodności i inkluzywnym klimatem w organizacji. Klimat sprzyjający włączeniu społecznemu może być rozumiany jako kolektywna percepcja tego, w jakim stopniu oczekiwania i normy pozwalają pracownikom zachowywać się w sposób zgodny z ich koncepcją siebie i to w jakim stopniu są oni włączani w proces decyzyjny i wspierani w dzieleniu się poglądami, które nie są częścią status quo [Nishii, 2013].

Klimat różnorodności mierzy się w odniesieniu do praktyk zarządzania różnorodnością związanych z „rekrutacją z różnych źródeł”, „równym dostępem do szkoleń” i „otwartą komunikacją na temat różnorodności” [Volpone i in., 2012]. Z kolei klimat włączenia mierzy się w odniesieniu do jednostki, do stopnia w jakim zachęca się pracowników do przejawiania zachowań związanych z ich przyzwyczajeniami, tożsamością, i na ile zapewnia im się bezpieczne sposoby wyrażania swoich skarg [Nishii, 2013].

4. Model Inkluzywnej Organizacji według Shore, Cleveland i Sanchez

L.M. Shore, J. N. Cleveland i D. Sanchez [2018] są autorami modelu inkluzywnej organizacji w którym zaproponowali proces przejścia od zarządzania różnorodnością do tworzenia inkluzywnego miejsca pracy. W modelu tym szczególną rolę odgrywa najwyższa kadra kierownicza, jej zaangażowanie w procesy zarządzania różnorodnością i tworzenia inkluzywnego miejsca pracy. Zdaniem autorów, należy przejść od koncentrowania uwagi na przestrzeganiu przepisów i na zarządzaniu zapobiegającym wykluczeniu (management prevention orientation) do aktywnego angażowania się we wzmacnianie integracji pracowników (management promotion orientation).

W literaturze przedmiotu, w ramach zarządzania zapobiegającym wykluczeniu (management prevention orientation), zaproponowano dwa pakiety działań:

1. Praktyki i polityka działań zgodnych z prawem i standardami sprowadzające się do:

- rekrutacji osób z grup mniejszościowych (chronionych grup społecznych),
- zarządzania roszczeniami dotyczącymi molestowania i dyskryminacji,

- szkolenia w obszarze różnorodności.

2. Drugi, który obejmuje zarządzanie mikronierównościami i subtelną dyskryminacją.

Przejście od zarządzania różnorodnością do inkluzywnego miejsca pracy wiąże się z kształtowaniem klimatu inkluzywnego tj. włączającego wszystkich pracowników w miejscu pracy, a następnie wdrażanie polityki utrzymania i rozwoju talentów. Na te dwa ostatnie elementy zdaniem autorów, wpływa ma również samo postrzeganie włączenia przez pracowników. Ważne jest także stosowanie teorii optymalnej wyjątkowości, respektującej zarówno zaspokojenie potrzeb przynależności, jak i wyjątkowości [Optimal Distinctiveness Theory; Shore i in., 2011].

Proces inkluzji nie będzie jednak miał miejsca bez zaangażowania naczelnej kadry w zarządzanie różnorodność i procesy włączania pracowników. W związku z tym należy zmienić i rozszerzyć katalog praktyk ora z procesów nastawionych na tworzenie inkluzywnej kultury organizacyjnej. Jeśli organizacja chce osiągać wyższe stopnie włączenia powinna skupić się na stosowaniu następujących praktyk:

1. Zapewnienie bezpieczeństwa psychicznego w organizacji tj. swoboda wypowiedzi i wyrażanie opinii przez pracowników z różnych grup, w tym także mniejszościowych.
2. Budowanie zaangażowania w grupach roboczych;
3. Szanowanie i docenianie pracowników;
4. Udział pracowników w podejmowaniu decyzji;
5. Autentyzm podejmowanych działań;
6. Rozpoznawanie, docenianie i popieranie różnorodności.

Takie działania wpływają na postrzeganie włączenia, a w efekcie mają wpływ na zatrzymywanie i rozwój talentów w organizacji. W opisanym modelu autorzy wyraźnie podkreślają świadomość działań i zaangażowanie menedżerów w proces integracji, bo bez ich aktywności nie będzie możliwe osiągnięcie pełnej inkluzji.

Model ten może znaleźć swoje praktyczne zastosowanie w organizacjach zatrudniających pracowników-obcokrajowców. W praktyce polskich przedsiębiorstw oznacza to konieczność przejścia od zaakceptowania różnorodności, do zarządzania różnorodnością, a dalej wprowadzanie procesów włączania zróżnicowanych pracowników w proces zarządzania. Ale w tym celu konieczne są dalsze badania, które ujawnią rzeczywiste problemy występujące w obszarze. Badania powinny obejmować zarówno kadrę zarządzającą, jak i kadrę pracowniczą. Diagnoza rzeczywistych trudności umożliwi pokonanie istniejących barier, przyczyni się do poprawy środowiska pracy, do zwiększenia efektywności pracowników. W sytuacji gdy przedsiębiorcy narzekają na brak pracowników, jest to szansa na przyciąganie i zatrzymanie kompetentnych pracowników.

Podsumowanie

Z uwagi na rosnący na polskim rynku udział imigrantów, w tym głównie z Ukrainy, oraz różnice w polskiej i ukraińskiej kulturze narodowej, warto rozważyć zastosowanie modelu inkluzywnej organizacji w Polsce. Dodatkowo przemawia za tym, coraz większa liczba imigrantów z kulturowo odmiennych krajów np. jak Indie czy Bangladesz. Stąd ważne jest przygotowanie i uwrażliwienie menedżerów na znaczenie inkluzywnych miejsc pracy. Ponadto istnieje luka badawcza w tym obszarze.

Przy zatrudnianiu imigrantów pojawiają się nie tylko bariery językowe, ale też inne, kulturowe, religijne, które na polskim gruncie mogą być jeszcze trudne do zaakceptowania. W przypadku części stanowisk pracy, brak znajomości języka polskiego w przypadku pracowników z Ukrainy, może być przeszkodą, ale tylko przejściową, dając szanse rozwoju pracownikom można ją pokonać. Polscy pracodawcy w sytuacji braku kompetentnych pracowników mają szanse wyjścia z tej sytuacji ale wymaga to przygotowania, także mentalnego. W polskich organizacjach jest wiele do zrobienia w obszarze różnorodności w organizacji, a co wynika z faktu, że przez lata nie było takiej potrzeby. W obecnej chwili zaczyna dostrzegać znaczenie tego problemu [Gross-Gołacka, 2018; Rakowska, 2018b].

Polskie firmy podejmujące działania w obszarze różnorodności dosyć często korzystały z instrumentu, jakim było tworzenie grup pracowniczych, takich jak kluby kobiet czy integracyjne zespoły obejmujące osoby niepełnosprawne. Ekskluzywność tego rodzaju działań mogła budzić niechęć ze strony innych pracowników. Ponadto w wielu przypadkach działania te były nastawione na promowanie wizerunku organizacji w otoczeniu [Cichorzewska, 2018].

Od niedawna odchodzi się od tworzenia takich grup pracowniczych na rzecz inicjatyw, które szeroko łączą pracowników. Zdaniem autorek artykułu, dobrym narzędziem może być zastosowanie „dźwigni różnorodności”, która znajduje odzwierciedlenie w strukturze zróżnicowania zasobów oraz wykorzystywaniu tej różnorodności do osiągania korzyści. Aby dźwignia różnorodności była skutecznym narzędziem, konieczne jest wykorzystanie praktyk zarządzania zalecanych w modelu Shore’a [Shore i in., 2018], stosowanie w praktyce teorii optymalnej wyjątkowości, oraz strategiczne podejście do różnorodności w organizacji proponowane przez Davidsona [2011].

Zdaniem Davidsona [2011] tradycyjne zarządzanie różnorodnością, oparte na wskaźnikach i standardach, jest skazane na porażkę. Wyróżnia on dwa podejścia do różnorodności – tradycyjne zarządzanie różnorodnością oraz dźwignię zróżnicowania (leveraging difference). Autor w odróżnieniu od Shore i in. [2018] w mniejszym stopniu skupia się na defaworyzowanych grupach, ale podchodzi do różnorodności strategicznie. Wskazuje, że pierwszym i kluczowym krokiem jest przekonanie zarządzających, że różnice są ważne dla strategii organizacji (seeing differences). Chodzi tu nie tylko o różnice rozumiane tradycyjnie jak np. kulturowe, ale specyficzne doświadczenia, niuanse językowe, które mogą być ważne dla budowania relacji z klientami [Davidson, 2011, s. 95]. Wskazuje grupę umiejętności kadry zarządzającej ważnych na tym etapie jak np. dostrzeżenie, że różnice są istotne, czy zarządzanie barierami w procesie ich dostrzegania [Davidson, 2011, s. 96]. Cykl dźwigni różnorodności Davidsona składa się z czterech etapów.

Pierwszym jest zauważenie, że różnice są kluczowe dla strategii, drugim - zrozumienie i poznanie różnic, trzecim - angażowanie różnic, końcowym - dostrzeganie i pozyskiwanie korzyści z różnic. W modelu analizuje się problem marginalizacji pracowników, bowiem liczą się różnice ważne z punktu widzenia strategicznych korzyści organizacji. Oczywiście zmiana strategii może wiązać się z tym, że uwagę zarządzających zwrócą inne cechy pracowników. Jednakże, zdaniem autorek, jeśli w organizacji będą stosowane założenia i praktyki związane z tworzeniem inkluzywnych miejsc, wówczas pracownicy nie będą odczuwać marginalizacji, i mogą brać udział poszukiwaniu nowych pomysłów.

Problematyka zarządzania różnorodnością i inkluzji będzie się rozwijać jako naturalna konsekwencja zmian na rynku pracy. Popelniane w tym obszarze błędy zarządzania, a tym samym często odgórne narzucanie menedżerom wymagań dotyczących spełniania określonych standardów dla celów wizerunkowych (tzw. kwoty) nie są korzystne i wywołują konflikty. Różnorodność może przynosić korzyści dla organizacji, m.in. zwiększa kreatywność i innowacyjność, lepsze decyzje, skuteczne reagowanie na dynamiczne zmiany, czy nieprzewidziane wyzwania, ale muszą być spełnione określone warunki [Galinsky i in., 2015].

Na koniec warto jeszcze dodać, że w społeczeństwie wielokulturowym, a niewątpliwie w ciągu najbliższych lat takim się staniemy, próba zwiększenia różnorodności pracowników jest po prostu słuszną i etyczną rzeczą, jaką mogą robić menedżerowie przedsiębiorstw i to niezależnie od implikacji ekonomicznych.

Bibliografia:

1. Bell M.P., Özbilgin M.F., Beauregard T.A., Sürgevil O., 2011, *Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees*, Human Resource Management, 50(1), s. 131-146.
2. Boekhorst J.A., 2015, *The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective*, Human Resource Management, 54, s. 241-264.
3. Brimhall K.C., Mor Barak M.E., Hurlburt M., McArdle J.J., Palinkas L., Henwood B., 2017, *Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange*, Human Service Organizations, 41(3), s. 222-239.
4. Cerrato L., 2017, *Accent discrimination in the US: A hindrance to your employment and career development?*, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129361/Cerrato_Laura.pdf?sequence=1, Metropolia University of Applied Sciences, Laura Cerrato Thesis, April 27. dostęp z dnia 07.09.2018 r.
5. Cichorzewska M., 2018, *Human resources diversity management in business practice*, w: Rakowska A. (red.), *Unlocking the potential of employees in the context of organizational diversity*, ToKnowPress, Bangkok-Celje- Lublin, s. 183-207.
6. Cleveland J.N., Shore L.M., Anderson K., Huebner L., Sanchez D., 2018, *Moving Forward from Inequity and Discrimination: Historical Global Approaches*, in: Colella A., King E.B., *The Oxford handbook of workplace discrimination*, Oxford University Press, s. 423-435.
7. Davidson M.N., 2011, *The End of Diversity As We Know It. Why Diversity Efforts Fail and How Leveraging Difference Can Succeed*, Berrett-Koehler- Publisher, Inc., San Francisco.
8. Deloitte University Press, 2016, *The six signature traits of inclusive leadership*, https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/six-signature-traits-of-inclusive-leadership/DUP-3046_Inclusive-leader_vFINAL.pdf, dostęp z dnia 05.09.2018 r.
9. Ferdman B.M., 2017, *Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism*, The Journal of Applied Behavioral Science, 53(2), s. 235-263.
10. Findler L., Wind L.H., Mor Barak M.E., 2007, *The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction, and organizational commitment*, Administration in Social Work, 31(3), s. 63-94.
11. Galinsky A.D., Todd A.R., Homan A.C., Phillips K.W., Apfelbaum E.P., Sasaki S.J., Richeson J.A., Olayon J.B., Maddux W.W., 2015, *Maximizing the Gains and Minimizing the Pains of Diversity: A Policy Perspective*, Perspectives on Psychological Science, 10(6), s. 742-748.

12. Gross-Gołacka, E., 2018, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
13. Guillaume Y., Dawson J.F., Priola V., West M., 2014, *Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research*, European Journal of Work and Organizational Psychology 23(5), s. 783-802
14. Gunkel M., Schlaegel C., Rossteutscher T., Wolff B., 2015, *The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture*, International Business Review, 24 (3), s. 394-408.
15. Harrison D.A., Sin H.-S., 2006, *What is diversity and how should it be measured?*, w: Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K. (red.), *Handbook of workplace diversity*, SAGE, s. 191-216.
16. Hofstede Insights, *Country Comparison*, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>, dostęp z dnia 05.09.2018 r.
17. Hofstede Insights, *National Culture*, <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>, dostęp z dnia 10.09.2018 r.
18. Hopkins K.M., Cohen-Callow A., Kim H. J., Hwang J., 2010, *Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare*, Children and Youth Services Review, 32, s. 1380-1387.
19. Hwang J., Hopkins K.M., 2012, *Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis*, Administration in Social Work, 36(1), s. 23-39.
20. Hwang J., Hopkins K.M., 2015, *A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce*, Children and Youth Services Review, 50, s. 44-52.
21. Jones K.P., Peddie C.I., Gilrane V.L., King E.B., Gray A. L., 2016, *Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination*, Journal of Management, 42(6), s. 1588-1613.
22. Kapoor C., 2011, *Defining diversity: the evolution of diversity*, Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 3(4) , s. 284-293.
23. Kubisiak A., 2017, *Ukraińcy doceniają pracę w Polsce, ale mogą wyjechać na zachód*, <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Ukraińcy-doceniania-prace-w-Polsce-ale-moga-wyjechac-na-zachod>, dostęp z dnia 08.09.2018 r.
24. Kulkarni M., Boehm S.A., Basu S., 2016, *Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals*, Equality, Diversity and Inclusion, 35(7/8), s. 397-414.
25. Lorinkova N., 2018, *"Your accent is so cute!"*. A conceptual approach to the role of accents at the workplace, Academy of Management Proceedings.
26. Maltbia T.E., Power A.T., 2009, *A leader's guide to leveraging diversity: Strategic learning capabilities for breakthrough performance*, Butterworth-Heinemann, New York.
27. Mączyńska E., 2015, *Reforma kulturowa 2020-2030-2040. Sukces wymaga zmian, Raport przygotowany na zlecenie Krajowej Izby Gospodarczej*, w: Żakowski J. (red.), <http://michalboni.pl/wp-content/uploads/2015/06/RAPORT-KIG.pdf>, dostęp z dnia 30.08.2018 r.
28. Mor Barak M.E., Cherin D.A., 1998, *A tool to expand organizational understanding of workforce diversity*, Administration in Social Work, 22, s. 47-64.
29. Mor Barak M.E., Cherin D.A., Berkman S., 1998, *Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions*, Journal of Applied Behavior Science, 34.
30. Mor Barak M. E., 2008, *Social psychological perspectives of workforce diversity and inclusion in national and global contexts*, w: Patti R. (red.), *Handbook of human service management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s. 239-254.
31. Mor Barak M.E., Daya P., 2014, *Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive*

- workplace, w: Ferdman B., Deane B.R. (red.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, Jossey&Bass, s. 391-412.
32. Mor Barak M.E., 2014, *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (3rd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
 33. Mor Barak M.E., Lizano E.L., Kim A., Duan L., Rhee M., Hsiao H., Brimhall, K., 2016, *The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis*, Human Service Organizations, 40(4), s. 305-333
 34. Nishii L.H., 2013, *The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups*, Academy of Management Journal, 56(6), s. 1754-1774.
 35. Offerman L.R., Basford T.E., 2014, *Best practices and the changing role of human resources*, w: Ferdman B., Deane B.R. (red.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, Jossey&Bass, s. 229-259.
 36. Personnel Service, *Barometr Migracji Zarobkowej II półrocze 2018, Ukraiński pracownik w Polsce*, <http://personnel.service.pl/pl/biuro-prasowe/raporty>, dostęp z dnia 10.09.2018 r.
 37. Ponzoni E., Ghorashi H., van der Raad S., 2017, *Caught between norm and difference: Narratives on refugees' inclusion in organizations*, Equality, Diversity and Inclusion, 36 (3), s. 222-237.
 38. Rakowska A., 2018a, *From Diversity to Human Resources Diversity Management: An Overview of Concepts*, w: Rakowska A. (red), *Unlocking the potential of employees in the context of organizational diversity*, ToKnowPress, Bangkok-Celje- Lublin, s. 11-50.
 39. Rakowska A., 2018b, *Diversity Management in Poland in Diversity In Diversity Management*, w: Georgiadou A., Gonzalez-Perez M.A, Olivas-Lujan M.R. (red.), *Special issue: International Perspectives on Securing Human and Social Rights and Diversity Gains at Work in the Era of Global Economic Crisis and Austerity*, Emerlad Publishing, USA (w druku).
 40. Randel A.E., Dean M.A., Ehrhart K.H., Chung B.G., Shore L.M., 2016, *Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors*, Journal of Managerial Psychology, 31 (1), s. 216-234, dostęp z dnia 05.09.2018 r.
 41. Shore L.M., Randel A.E., Chung B.G., Dean M.A., Ehrhart K.H., Singh G., 2011, *Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research*, Journal of Management, 37(4), s. 1262-1289.
 42. Shore L.M., Cleveland J.N., Sanchez D., 2018, *Inclusive workplace: A review and model*, Human Resource Management Review 28, s. 176-189.
 43. Sue D.W., Capodilupo Ch.M., Torino G.T., Bucceri J.M., Holder A. M., Nadal K., Esquilin M., 2007, *Racial microaggressions in every day life implications for clinical practice*, American Psychologist, 62(4), s. 271-286.
 44. Super Biznes, *Imigranci z Indii chcą podbić polski rynek pracy*, <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/imigranci-z-indii-chca-podbic-polski-rynek-pracy-aa-95Kh-SDRj-nr7T.html>, dostęp z dnia 03.09.2018 r.
 45. Urbaniak B., 2014, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Numer tematyczny: Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość ZZL w Polsce, 3-4(98-99), s. 62-78.
 46. Van Knippenberg D., Schippers M.C., 2007, *Work Group Diversity*, Annual Review of Psychology, 58, s. 515-541.
 47. Winters M.F., 2014, *From diversity to inclusion: An inclusion equation*, w: Ferdman B., Deane B.R. (red.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, Jossey&Bass, s. 205-228.
 48. Volpone S.D., Avery D.R., McKay P.F., 2012, *Linkages between race/ethnicity, appraisal reactions, and employee engagement*, Journal of Applied Social Psychology 42(1), s. 252-270.

Streszczenie

Obserwowane na polskim rynku trendy pracy związane ze wzrostem migrantów zarobkowych, rosnącą aktywnością zawodową kobiet, koniecznością współpracy pracowników reprezentujących różne generacje, przyczyniło się do wzrostu znaczenia zarządzania zróżnicowaniem pracowników. Zarządzanie inkluzją (inclusion management) stanowi kolejny etap zarządzania różnorodnością i wiąże się z kształtowaniem środowiska pracy otwartego na przyjęcie i wykorzystanie zróżnicowania pracowników. Artykuł ma charakter teoretyczny a jego celem jest zaprezentowanie modelu inkluzywnej organizacji w warunkach coraz bardziej zróżnicowanego rynku pracy w Polsce. Zakłada on, że pełne włączenie wszystkich pracowników w działania organizacji, na wszystkich jej poziomach, jest kluczem do efektywnego wykorzystania potencjału tkwiącego w zróżnicowanych pracownikach. Wykorzystanie podejścia opartego na zasadach dźwigni różnorodności jest niezbędne dla osiągnięcia celów związanych ze zróżnicowaniem w organizacji. Na koniec przedstawione zostaną wnioski istotne dla wykorzystywania dźwigni różnorodności w celach tworzenia inkluzywnych miejsc pracy. Budowanie inkluzywnych organizacji może zachęcić migrantów do tego, aby dłużej pozostawali w polskich organizacjach.

Summary

Labor market trends observed Poland in recent years related to the growth of labor migrants, growing professional activity of women, as well the need of cooperating with employees who represent various generations, contribute to the growing importance of diversity management. Inclusion management is the next stage of diversity management and concentrates on developing a work environment that is open to adoption and utilization of diversity of employees. The article is of a theoretical and review nature and its purpose is to present the inclusive organization model in the conditions of the Polish labor market becomes more diversified. It is based on the assumption, that ensuring all employees a full inclusion in organization's activities, at all levels, is the key for effective use their diverse potential. In addition, the use of a cultural leverage is essential for achieving organizational goals related to diversity. At the end, conclusions relevant to the use of cultural leverage for creating inclusive workplace will be presented. Building inclusive organizations may encourage immigrants to stay longer in Polish organizations.

Słowa kluczowe: Zróżnicowanie zasobów, inkluzywne miejsce pracy, praktyki, dźwignia kulturowa.

Keywords: Diversity of resources, inclusive workplace, practices, leveraging diversity.

JEL Classifications: J70.

Czynniki zaangażowania pracowników z punktu widzenia kryterium płci, wieku i zajmowanego stanowiska jako determinanta zmian w zarządzaniu różnorodnością

Commitment factors considering criteria of gender, age and position as a determining factor of changes in diversity management

Teresa Kupczyk*

Wprowadzenie

Poziom zaangażowania pracowników w Polsce uległ w ostatnim czasie obniżeniu z 51% do 48%. Dla porównania w Europie wskaźnik ten wyniósł 62%, a globalnie 63% [Aon plc, 2017].

Widoczna jest zatem pewna luka zaangażowania, która wyraża się w rozbieżności między rzeczywistymi postawami pracowników a potencjalnymi możliwościami wykorzystania kapitału ludzkiego [Juchnowicz, Skowron, 2014, s. 333–341]. Z pewnością ma na nią wpływ sytuacja na rynku pracy, który jest rynkiem pracownika. W 2018 r. 45% pracodawców na świecie (z czego 68% przedstawicieli dużych przedsiębiorstw), zadeklarowało, że ma problemy ze znalezieniem pracowników z niezbędnymi kompetencjami. Problem ten dotyczy aż 51% pracodawców w Polsce [ManpowerGroup, 2018]. W tej sytuacji problematyka zaangażowania pracowników cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Zwłaszcza, że istnieje wiele dowodów na związki zaangażowania pracowników z pozytywnymi efektami (finansowymi i pozafinansowymi) [Łaguna i in., 2015; Harter i in., 2009; Łochnicka, 2015; Borkowska, Laskowska, 2010; Juchnowicz, 2010, s. 50]. Najlichniesze wydają się badania mające na celu diagnozę poziomu zaangażowania pracowników [Aon plc, 2017] i identyfikację czynników mających na niego wpływ [Juchnowicz, 2014, s. 61]. Nieliczne są natomiast te, które dotyczą zaangażowania pracowników z uwzględnieniem kryterium wieku [Olczak, 2014; Wołpiuk-Ochocińska, 2015; Juchnowicz, 2014, s. 53] i płci [Lipińska-Grobelny, Ciesielska, 2018]. Wydają się one istotne z punktu widzenia zarządzania różnorodnością w organizacjach i wynikających z niego korzyści [Rawluszek, 2008; Walczak, 2011; Wiktorska-Świecka, 2011]. Przegląd literatury przedmiotu ujawnił istniejącą lukę wiedzy w tym obszarze. Przesłanka ta stała się inspiracją do przeprowadzenia badań, których celem głównym było zidentyfikowanie istot-

* **prof. AWL dr hab. inż. Teresa Kupczyk**, Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, Wydział Zarządzania, teresa.kupczyk@awl.edu.pl

nych różnic w zaangażowaniu pracowników i jego czynnikach z punktu widzenia kryterium płci, wieku i zajmowanego stanowiska. W fazie preparacji badań empirycznych przyjęto hipotezę, że takie różnice istnieją.

1. Przegląd czynników zaangażowania w świetle literatury przedmiotu

Próby identyfikacji czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników oraz jego skutków są bardzo liczne [Robinson, Perryman, Hayday, 2004, s. 21; Shriar, 2018; Schaufeli, Bakker, 2010, s. 13; Kopertyńska, Kmiotek, 2014]. Do czynników wpływających na poziom zaangażowania zalicza się czynniki osobowe, tj. poznawcze, emocjonalne i behawioralne [Juchnowicz, 2010, s. 61] oraz czynniki zewnętrzne, organizacyjne (charakterystyki pracy, nagrody i wyróżnienia, postrzegane wsparcie organizacji i przełożonego oraz sprawiedliwość proceduralną i dystrybucyjną [Saks, 2006].

M. Juchnowicz wymienia dziesięć podstawowych czynników mających wpływ na rozwój zaangażowania. Należą do nich: postawy zwierzchników, stosunki z kierownikiem, atrakcyjna praca związana z ciągłymi wyzwaniami, możliwość rozwoju, uczestnictwo jednostki w procesach decyzyjnych, swoboda w działaniu, tworzenie zespołowej kultury korporacyjnej, dbałość o poprawną komunikację wewnętrzną, stworzenie odpowiednich warunków pracy oraz rozwijanie poczucia wsparcia poprzez tworzenie odpowiednich systemów i struktur [Juchnowicz 2010, ss. 57-66]. Przeprowadzona analiza i krytyka piśmiennictwa pozwoliła zestawić czynniki zaangażowania najczęściej wskazywane:

- możliwość robienia tego, w czym jest się najlepszym, wykorzystanie talentów [Buckingham, Coffman, 1999; Bugdol, 2006, s. 95; Gurn, 2004; Chirkowska-Smolak, 2012; Harter i in., 2002; Harter i in. 2009, s. 10-13; Kupczyk, Wasilewski, Mackiewicz, 2018; Łochnicka, 2015; Smythe, 2009, s. 105].
- odpowiednie wynagradzanie za pracę [Aon Hewitt, 2014, s. 30; Buckingham, Coffman, 1999; Chirkowska-Smolak, 2012, s. 141; Gurn, 2004, s. 102; Harter i in. 2009, s. 10-13; Moczydłowska, Kowalewski, 2014, s. 98; Robinson, Perryman, Hayday, 2004, s. 22; Smythe, 2009, s. 105, 238];
- znaczenie wykonywanej pracy, satysfakcja z pracy [Buckingham, 1999; Harter i in. 2002; Harter i in. 2009, s. 10-13; Łochnicka, 2015].
- docenianie, szacunek, uczestnictwo w podejmowaniu decyzji [Adamska-Chudziak, 2013; Borkowska, Laskowska, 2010, s. 92; Buckingham, Coffman, 1999; Harter i in. 2002; Harter i in. 2009, s. 10-13; Chirkowska-Smolak, 2012, s. 141; Rath, Clifton, 2004; Robinson, Perryman, Hayday, 2004, s. 22; Sasin, 2015, s. 24; Smythe, 2009, s. 238].
- dobra komunikacja (z kadrą kierowniczą i innymi pracownikami), możliwość wyrażania opinii, styl przywództwa i zarządzania, [Albrecht i in., 2015; Borkowska, Laskowska, 2010, s. 92; Buckingham, Coffman, 1999; Harter i in. 2009, s. 10-13; Jawor-Joniewicz, 2010, s. 191; Juchnowicz, 2010, s. 166; Kaufman i in., 2013, s. 2; Kopertyńska, Kmiotek, 2014; Robinson, Perryman, Hayday 2004, s. 22].
- przyjazne relacje, dobra atmosfera, życzliwość, serdeczność, zaufanie, sprawiedli-

wość – [Buckingham, Coffman, 1999; Harter i in. 2002; Harter i in. 2009, s. 10-13; Harvard Business Review Polska, 2016; Łochnicka, 2015; Mendryk, Rakowska, 2017].

- szkolenia i rozwój w organizacji [Borkowska, Laskowska, 2010, s. 92; Buckingham, Coffman, 1999; Bugdol, 2006, s. 95; Guryn, 2004; Łochnicka, 2015; Moczyłowska, Kowalewski, 2014, s. 98; Pietrusińska, 2014, s. 26; Robinson, Perryman, Hayday, 2004, s. 21; Smythe, 2009, s. 105].
- współpracownicy dbający o jakość wykonywanej pracy [Buckingham, Coffman, 1999; Harter i in. 2002; Harter i in. 2009, s. 10-13; Łochnicka, 2015].

2. Metodyka badań

Przeprowadzone badania służyły udzieleniu odpowiedzi na postawione pytania badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

1. Czy istnieją istotne różnice w zaangażowaniu z punktu widzenia kryterium płci, wieku i zajmowanego stanowiska.
2. Czy istnieją istotne różnice w czynnikach zaangażowania z punktu widzenia kryterium płci, wieku i zajmowanego stanowiska.

Badania przeprowadzono w 2017 r. wśród 342 pracowników zatrudnionych w dolnośląskich przedsiębiorstwach, różnych branż, z przewagą wysokotechnologicznych. Były to badania ilościowe. Wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, z zastosowaniem techniki w postaci ankiety. Przeprowadzono analizę i krytykę piśmiennictwa a także użyto metodę porównawczą (Sławińska, Witczak, 2012, s. 110). Zastosowano celowy dobór próby badawczej, bowiem dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi pozwala on wyeksponować i lepiej rozpoznać zjawiska czy procesy będące przedmiotem badania [Hammersley, Atkinson, 2000; Kotler, 2005]. Przy doborze próby, uwzględniono trzy kryteria: płeć (kobieta, mężczyzna), wiek (do 35 lat, 35-50, powyżej 50 lat) i zajmowane stanowisko (kadra kierownicza, osoby nie pełniące funkcji kierowniczych). W badaniach uczestniczyło 178 kobiet, które stanowiły 52%. Wśród respondentów 239 to specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych, 97 stanowiła kadra kierownicza. 6 osób nie podało informacji o zajmowanym stanowisku. Nie udało się jednak zapewnić porównywalnej liczebności respondentów z punktu widzenia wieku osób powyżej 50 roku życia, bowiem stanowili oni tylko 9%. Prawdopodobnie stało się tak ze względu, iż w przedsiębiorstwach wysokotechnologicznych zatrudnionych jest więcej osób w młodszym i średnim wieku, a te przeważały w strukturze badanych przedsiębiorstw. Postanowiono zatem analizować dane w dwóch grupach: młodszy - do 35 roku życia i starsi powyżej 35 roku życia. Stan zaangażowania ustalono w oparciu o samoocenę pracowników, z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta [Murry, 2013]. Do zidentyfikowania czynników zaangażowania wykorzystano narzędzie Q12, opracowanego przez Instytut Gallupa, [Buckingham, Coffman, 1999; Buckingham, Clifton, 2003; Wagner, Harter, 2006]. Narzędzie, to zawiera 12 kluczowych czynników, które budują zaangażowanie i wpływają na pewne wskaźniki świadczące o efektywności organizacji, takie jak:

- Q01: Oczekiwania pracodawcy – pracownicy wiedzą jakie są ich obowiązki i czego się od nich wymaga.

- Q02: Dostęp do materiałów i sprzętu – pracownicy mają dostęp do sprzętu i materiałów, które umożliwiają im prawidłowe wykonywanie obowiązków.
- Q03: Możliwość robienia tego, w czym jest się najlepszym – pracownicy mają możliwość wykonywania takiej pracy, w której w największym stopniu wykorzystują swoje możliwości.
- Q04: Docenianie za dobrze wykonywaną pracę – pracownicy są doceniani i wynagradzani za wyniki. Menedżerowie dopasowują system wynagrodzeń i pochwał do indywidualnych preferencji podwładnych.
- Q05: Poczucie, że menedżerom zależy na pracownikach – pracownicy mają poczucie, że menedżerom lub innym osobom z pracy zależy na nich. Są oni ważni jako ludzie, a nie tylko jako pracownicy.
- Q06: Zachęcanie do rozwoju – pracownicy są wspierani przez menedżerów w poszukiwaniu i podążaniu wybraną ścieżką kariery. Podwładnym umożliwia się rozwój w kierunku najbardziej zbieżnym z ich zainteresowaniami.
- Q07: Możliwość wyrażania opinii – opinie pracowników są wysłuchiwanie i uwzględniane przy podejmowaniu decyzji. W organizacji panuje przekonanie, że pracownicy są bliżej problemów organizacji i dzięki ich wkładowi możliwe jest podejmowanie trafniejszych decyzji.
- Q08: Misja i cel – misja i cel organizacji sprawia, że pracownicy mają poczucie, iż ich praca jest ważna. Rolą menedżerów jest uświadamianie pracownikom, że ich codzienna praca istotnie wpływa na całą organizację, klientów i społeczeństwo.
- Q09: Współpracownicy dbający o jakość – pracownicy dbają, aby zarówno oni sami, jak i ich koledzy troszczyli się o jakość wykonywanej pracy.
- Q10: Przyjazne relacje między pracownikami – w organizacji panuje atmosfera przyjaźni, komunikacji i zaufania. Rolą menedżerów jest więc umożliwianie pracownikom nawiązywania bliskich relacji.
- Q11: Konsultacje z menedżerem – menedżerowie poświęcają regularnie czas swoim pracownikom na omówienie ich osiągnięć, celów oraz postępów. Jest to ważne zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i menedżerów. Wzajemna komunikacja i omawianie problemów pomaga bowiem podejmować trafniejsze decyzje.
- Q12: Szkolenia i rozwój – pracownikom zapewnia się możliwość rozwoju i odbywania szkoleń, w taki sposób, aby było to najlepiej dostosowane do potrzeb zatrudnionych, jak i całej organizacji [Buckingham i in., 1999; Harter i in. 2002; Harter i in, 2009; Łochnicka, 2015].

W konsekwencji badanym zadano 12 wyselekcjonowanych pytań:

- Q1. Czy wiesz czego oczekuje się od Ciebie w pracy?
- Q2. Czy masz odpowiednie narzędzia i wyposażenie, których potrzebujesz aby wykonywać dobrze swoją pracę?
- Q3. Czy w pracy każdego dnia masz okazję aby robić to co potrafisz najlepiej?
- Q4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni zostałeś pochwalony za dobrą pracę?

- Q5. Czy twój przełożony, albo ktoś w pracy, troszczy się o Ciebie jako osobę?
- Q6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca Cię, abyś się dalej rozwijał, wzmacnia twój rozwój/wspiera wybraną ścieżkę kariery?
- Q7. Czy w pracy liczą się z twoją opinią?
- Q8. Czy misja/ cel twojej firmy sprawia, że czujesz, że twoja praca jest ważna?
- Q9. Czy twoi współpracownicy są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości?
- Q10. Czy masz najlepszego przyjaciela w pracy/ czy panują dobre relacje między pracownikami?
- Q11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałeś z kimś o osiągnięciach, postępach, jakie poczyniłeś/ na temat twoich celów i rozwoju?
- Q12. Czy w ostatnim roku miałeś w pracy możliwość nauki i rozwoju? [Buckingham, Coffman 1999; Buckingham, Clifton, 2003; Wagner, Harter, 2006].

Do przeprowadzenia analiz statystycznych wykorzystano oprogramowanie IBM SPSS wersja 21. Analizę związków pomiędzy zmiennymi prowadzono z zastosowaniem współczynnika korelacji liniowej r-Pearsona. Różnice grupowe analizowano przy zastosowaniu testu t-Studenta. Przyjęto poziom istotności alfa na poziomie $\alpha=.01$.

W prowadzonych badaniach przyjęto, że zaangażowanie pracowników obejmuje racjonalne myślenie, emocje, intencje i zachowania niezbędne dla optymalnej wydajności i produktywności [Aon Hewitt 2015, s. 1]. Składa się z ono trzech obserwowalnych komponentów:

- *Stay* – stopień, w jakim pracownicy chcą pozostać w organizacji i być jej częścią;
- *Say* – stopień, w jakim pracownicy pozytywnie wypowiadają się na temat organizacji podczas rozmów ze współpracownikami, potencjalnymi pracownikami i klientami;
- *Strive* – wysiłek wkładany w pracę dla uzyskania lepszych rezultatów własnych oraz całej organizacji [Aon Hewitt 2014, s. 11].

3. Wyniki badań

Analizę rozpoczęto od określenia istotnych różnic w zaangażowaniu i czynnikach zaangażowania pracowników z punktu widzenia kryterium płci. Stan zaangażowania kobiet był nieco wyższy (4,14) niż mężczyzn (4,01) w skali 1-5, gdzie 1- całkowicie niezaangażowany, 5- całkowicie zaangażowany. Niemniej różnica ta nie okazała się istotna statystycznie. Pracownicy odpowiadając na pytania Q12 dokonali oceny poszczególnych czynników. Następnie podjęto się ustalenia jaka jest siła związków poszczególnych czynników ze zdiagnozowanym, w oparciu o samoocenę, zaangażowaniem badanych. W oparciu o wynik testu t-Studenta stwierdzono, że wszystkie czynniki istotnie korelują z zaangażowaniem. W dalszym kroku postanowiono ustalić, czy istnieją istotne różnice w czynnikach zaangażowania z punktu widzenia kryterium płci. W oparciu o test t-studenta rozpoznano istotne różnice w dwóch czynnikach Q8 i Q12 związanych ze znaczeniem wykonywanej pracy i rozwojem

pracowników. Prezentuje je Tabela 1.

Tabela 1. Istotne statystycznie różnice w czynnikach zaangażowania pracowników według Q12 z uwzględnieniem kryterium płci (N=342)

	N	Średnia	Odchylenie standardowe
Q8. Czy misja Twojej firmy daje Ci poczucie, że praca, którą wykonujesz, jest ważna? Oceń w skali: 1-5, gdzie 1- misja mojej firmy w ogóle nie daje mi poczucia, że praca, którą wykonuję jest ważna, 5- misja mojej firmy daje mi bardzo duże poczucie, że praca, którą wykonuję jest ważna			
Mężczyźni	164	3,60	1,304
Kobiety	178	3,29	1,223
Q12. Czy miałeś w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju? Oceń w skali 1-5, gdzie 1- nie miałem w pracy żadnych możliwości doksztalcania się i rozwoju, 5- miałem wiele możliwości doksztalcania się i rozwoju			
Mężczyźni	164	3,34	1,407
Kobiety	178	3,02	1,351

Źródło: Badania własne

Stwierdzono, że kobiety mają istotnie niższe niż mężczyźni poczucie (w oparciu o misję firmy), że praca, którą wykonują jest ważna ($t(340)=2.3$, $p=.027$) i że mają w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju ($t(340)=2.2$, $p=.030$). Może to wskazywać, że kobiety przywiązują większe znaczenie do misji firmy i stawiają jej większe wymagania. Może to także wskazywać, że kobietom powierza się pracę, cieszącą się mniejszym uznaniem, albo mają one niższą samoocenę. Fakt, iż kobiety niżej oceniły możliwości swojego kształcenia i rozwoju w pracy może wskazywać, że mężczyznom oferuje się więcej takich możliwości i/lub że kobiety mają wyższe oczekiwania w tym względzie. Nasuwa się zatem wniosek, że zarządzanie różnorodnością w organizacji nie jest realizowane w pełni właściwie i wymaga zmian, a także że kobiety doznają pewnych nierówności w tych obszarach. Warto dodać, że badani pochodzili głównie z przedsiębiorstw wysokotechnologicznych, gdzie preferowani są mężczyźni, w szczególności w zakresie rozwoju kariery kierowniczej.

Drugim analizowanym kryterium przy rozpoznawaniu czynników zaangażowania był wiek pracowników. Nie zidentyfikowano istotnych różnic w tym zakresie. Poziom zaangażowania badanych był dość wysoki. Dla osób młodszych, do 35 lat, wyniósł 4,08, a osób starszych (powyżej 35 lat) 4,07, w skali 1-5 (gdzie 1- całkowicie niezaangażowany, 5 - całkowicie zaangażowany). Zaobserwowano natomiast istotne różnice w czynnikach zaangażowania. Osoby starsze, w wieku powyżej 35 lat, wyżej oceniają możliwości wykonywania codziennie tego, co potrafią najlepiej (4,04), niż osoby młodsze, w wieku do 35 lat (3,8). Różnica ta okazała się istotna statystycznie. Potwierdził to wynik testu t-Studenta ($t(340)=-2$, $p=.045$). Może to oznaczać, że osobom młodszemu przydziela się pracę w mniejszym stopniu związaną z ich mocnymi stronami.

Tabela 2. Istotne statystycznie różnice w czynnikach zaangażowania pracowników według Q12 z uwzględnieniem kryterium wieku (N=342)

	N	Średnia	Odchylenie standardowe
Q3. Czy codziennie masz w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafisz najlepiej? Oceń w skali 1-5			
Osoby w wieku do 35 lat	194	3,80	1,044
Osoby w wieku powyżej 35 lat	148	4,04	1,052
Q6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca Cię, abyś się dalej rozwijał, wzmacnia twój rozwój/wspiera wybraną ścieżkę kariery? Oceń w skali 1-5			
Osoby w wieku do 35 lat	194	3,34	1,367
Osoby w wieku powyżej 35 lat	148	3,02	1,446

Źródło: Badania własne

Badania wykazały, że w ocenie pracowników, szczególnie starszych, nie są oni w wystarczającym stopniu zachęcani do rozwoju. Ocena ta dla pracowników młodszych (do 35 lat) wyniosła 3,34 a dla starszych (powyżej 35 lat) 3,02. Różnica ta okazała się istotna statystycznie ($t(340)=2.1$, $p=.04$). Może to wskazywać, że osoby starsze są w mniejszym stopniu zachęcane do rozwoju i podążaniu swoją ścieżką kariery, niż osoby młodsze. A zatem i w tym przypadku widać, że popełniane są błędy w zarządzaniu różnorodnością z punktu widzenia zarządzania wiekiem. Menedżerowie powinni wspierać w równym stopniu rozwój swoich pracowników w kierunku najbardziej zbieżnym z ich zainteresowaniami, niezależnie od wieku.

Ostatnim analizowanym kryterium z punktu widzenia zaangażowania i jego czynników było zajmowane stanowisko (kadra kierownicza, specjaliści nie pełniący funkcji kierowniczych).

Poziom zaangażowania kadry kierowniczej jest istotnie wyższy (4,26) niż pracowników nie pełniących funkcji kierowniczych (4,01) ($t(340)=-2$, $p=.045$). Okazało się, osoby pełniące funkcje kierownicze odpowiadając na pytania Q12 osiągnęły wyższe wskaźniki (Tabela 3).

Tabela 3. Istotne statystycznie różnice w czynnikach zaangażowania pracowników według Q12 z uwzględnieniem kryterium zajmowanego stanowiska (kadra kierownicza, specjaliści nie pełniący funkcji kierowniczych) (N=342)

	N	Średnia	Odchylenie standardowe
Q1.Czy wiesz czego oczekują od ciebie w pracy?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	4,07	,951
kadra kierownicza	97	4,34	,865
Q2.Czy masz do dyspozycji narzędzia niezbędne do dobrego wykonania pracy?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	3,82	1,016
kadra kierownicza	97	3,91	1,091

Q3. Czy codziennie masz w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafisz najlepiej?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	3,83	1,042
kadra kierownicza	97	4,09	1,061
Q4. Czy w ciągu ostatnich 7 dni czuleś się doceniony?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	2,87	1,493
kadra kierownicza	97	3,40	1,484
Q5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy zależy na Tobie?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	3,37	1,348
kadra kierownicza	97	3,77	1,279
Q6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca Cię, abyś się dalej rozwijał?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	2,89	1,383
kadra kierownicza	97	3,44	1,399
Q7. Czy w pracy liczy się Twoje zdanie?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	3,18	1,354
kadra kierownicza	97	4,18	1,080
Q8. Czy misja Twojej firmy daje Ci poczucie, że praca, którą wykonujesz, jest ważna?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	3,31	1,246
kadra kierownicza	97	3,76	1,281
Q9. Czy Twoim współpracownikom zależy na tym, aby pracować jak najlepiej?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	3,58	1,204
kadra kierownicza	97	3,61	1,056
Q10. Czy masz w pracy swojego przyjaciela?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	2,92	1,552
kadra kierownicza	97	3,19	1,537
Q11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałeś z kimś o postępach, jakie poczyniłeś?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	3,07	1,595
kadra kierownicza	97	3,78	1,317
Q12. Czy miałeś w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?			
specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych	245	2,93	1,373
kadra kierownicza	97	3,78	1,227

Źródło: Badania własne

W każdym czynniku zaangażowania wskazanym w Tabeli 3 różnice okazały się istotne statystycznie. Osoby nie pełniące funkcji kierowniczej istotnie rzadziej, niż kadra kierownicza:

- uważa, że w pracy liczy się ich zdanie ($t(340)=-6.5$, $p<.001$),
- wskazuje, że w ciągu ostatnich 6 miesięcy z kimś rozmawiała o postępach, jakie poczyniła ($t(340)=-5.3$, $p<.001$),
- zachęcana była by się dalej rozwijać ($t(340)=-3.3$, $p=.001$),
- misja firmy daje jej poczucie, że praca, którą wykonuje, jest ważna ($t(340)=-3$, $p=.003$),
- czuje się doceniana ($t(340)=-3$, $p=.003$),
- uważa, że szefowi lub komuś innemu w pracy na niej zależy ($t(340)=-2.5$, $p=.012$),
- wie, czego się od niej oczekuje w pracy ($t(340)=-2.4$, $p=.017$),
- ma codziennie w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafi najlepiej
- ($t(340)=-2.1$, $p=.036$).

Otrzymane wyniki wskazują zatem, że powyższe obszary w pewnym stopniu są zaniedbywane i istnieje luka zaangażowania, dotycząca specjalistów nie pełniących funkcji kierowniczych.

4. Wnioski z badań, dyskusja

Całościowa analiza przeprowadzonych badań empirycznych pozwala na sformułowanie poniższych wniosków i postulatów. Przedstawiają się one następująco:

1. Poziom zaangażowania badanych pracowników jest dość wysoki, ale nie najwyższy. Istnieje pewna luka w zaangażowaniu pracowników, w szczególności specjalistów nie pełniących funkcji kierowniczych.

2. Kadra kierownicza jest bardziej zaangażowana w pracę i organizację niż specjaliści, nie pełniący funkcji kierowniczych.

3. Nie ma różnic w zaangażowaniu pracowników z punktu widzenia kryterium płci i wieku.

4. Wobec przedstawicieli kadry kierowniczej stosuje się więcej czynników kształtujących zaangażowanie (w stosunku do osób nie pełniących funkcji kierowniczych), takich jak: liczenie się z ich zdaniem, docenianie, precyzyjne określanie czego się od nich oczekuje, powierzanie im pracy, zgodnej z tym co potrafią najlepiej, rozmawianie o postępach, zachęcanie do rozwoju, wzmacnianie poczucia, że praca, którą wykonują jest ważna.

5. Istnieją różnice w stosowaniu pewnych czynników zaangażowania, w zależności od płci i wieku.

6. Kobiety mają istotnie niższe niż mężczyźni poczucie, że mają w pracy możliwość dokształcania się i rozwoju oraz, że praca, którą wykonują jest ważna. Może to wynikać z nadal utrzymujących się nierówności płci w organizacjach [EIGE, 2017; World Economic Forum, 2017].

7. Menedżerowie w badanych przedsiębiorstwach w większym stopniu zachęcają młodszych pracowników (niż starszych) do rozwoju i podążania swoją ścieżką kariery.

8. Osoby starsze, w wieku powyżej 35 lat, wyżej oceniają możliwości wykonywania codziennie tego, co potrafią najlepiej, niż osoby młodsze, w wieku do 35 lat. Może to

oznaczać, że osobom młodszym przydziela się pracę w mniejszym stopniu związaną z ich mocnymi stronami.

9. Najbardziej zaniedbywanymi czynnikami zaangażowania w odniesieniu do pracowników nie pełniących funkcji kierowniczych w badanych przedsiębiorstwach okazały się dobre relacje między pracownikami, w tym przyjazna atmosfera, komunikacja i zaufanie, docenianie za dobrze wykonaną pracę oraz zachęcanie i możliwości rozwoju. Może to zatem oznaczać, że kadra kierownicza tych przedsiębiorstw nie dostrzega znaczenia tych czynników dla zaangażowania lub je ignoruje. Być może ma zbyt niskie kompetencje by wdrażać skuteczne strategie, ukierunkowane na wzrost zaangażowania.

10. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że zarządzanie różnorodnością nie jest w badanych przedsiębiorstwach realizowane w pełni właściwie i wymaga zmian.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie postawionej hipotezy i sformułowanie postulatów w odniesieniu do zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach. Koniecznym wydaje się zwrócenie przez kadre kierowniczą większej uwagi na zarządzanie płcią i wiekiem, a także na budowanie zaangażowania wszystkich pracowników, niezależnie od wieku, płci i zajmowanego stanowiska.

Bibliografia

1. Adamska-Chudziak M., 2013, *Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu*, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, nr 31, s. 372-382.
2. Albrecht S.L., Bakker A.B., Gruman J.A., Macey W.H., Saks A.M., 2015, *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage*, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, nr 2, s. 7-35.
3. Aon Hewitt, 2014, *Trends in Global Employee Engagement, Consulting, Performance, Reward & Talent* <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>, dostęp z dnia 09.10.2018 r.
4. Aon plc, 2017, *2017 Trends in Global Employee Engagement. Global anxiety erodes employee engagement gains*, <https://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>, dostęp z dnia 13.10.2018 r.
5. Borkowska S., Laskowska I., 2010, *Czy to działa w praktyce? Wyniki badań*, w: Borkowska S.(ed.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, s. 65-106.
6. Buckingham M., Clifton D., 2003, *Teraz odkryj swoje silne strony*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
7. Buckingham M., Coffman C., 1999, *First Break all the Rules*, Simon & Schuster, London.
8. Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
9. Chirkowska-Smolak T., 2012, *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
10. EIGE, 2017, *Gender Equality Index 2017 – Measuring gender equality in the European Union (UE 28) 2005-2015*, European Institute for Gender Equality.

11. Gallup, 2018, *Employee Engagement on the Rise in the U.S.*, https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx?utm_source=link_wwwv9&utm_campaign=item_245786&utm_medium=copy, dostęp z dnia 20.09.2018 r.
12. Griffin R. W., 2013, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
13. Guryń H., 2004, *Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników?*, *Personel i Zarządzanie*, 11/2004, s. 102-109.
14. Hammersley M., Atkinson P., 2000, *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań.
15. Harter, J. K., & Schmidt, F. L., 2002, *Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: A meta-analysis*. Lincoln, NE, The Gallup Organization.
16. Harter J. K., Schmidt F. L., Killham E. A., Asplund J. W., 2009, *Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington, s. 3-7, 10-13.
17. Harter J., 2018, *Employee Engagement on the Rise in the U.S.*,
18. Harvard Business Review Polska, 2016, *Raport specjalny. Budowanie autorytetu. Jak umocnić swoją pozycję w organizacji?*
19. Jawor-Joniewicz A., 2010, *Rola komunikacji i informacji w promowaniu innowacyjności*, w: Borowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
20. Juchnowicz M., 2009, *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie, Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, nr 43, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław.
21. Juchnowicz M., 2009, *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, w: Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 35-41.
22. Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
23. Juchnowicz M., 2014, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
24. Juchnowicz M., Skowron Ł., 2014, *Determinanty zaangażowania pracowników w świetle badań*, [w:] P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
25. Kaufman J., Markey R., Burton S.D., Domenico A., 2013, *Who's responsible for employee engagement?*, <https://www.bain.com/insights/whos-responsible-for-employee-engagement/>, dostęp dnia 13.10.2018 r.
26. Kopertyńska M. W., Kmiotek K., 2014, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 358, *Management Forum* 4.
27. Kotler, P., 2005, *Marketing*, Rebis, Poznań.
28. Kupczyk T., Wasilewski D., Mackiewicz A., 2018, *Pożądane kierunki zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w opinii pracowników*, w: Stor M., Listwan T., *Sukces w zarządzaniu kadrami. Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* Nr 511, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 132-143.
29. Lipińska-Grobelny A., Ciesielska O., 2018, *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzyplciowa*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, s. 129-144.
30. Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., 2015, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, *Medycyna Pracy*, 2015, 66 (2), s. 277-284.
31. Łochnicka D., 2015, *Zaangażowanie pracownicze, jako determinanta rozwoju organizacji*, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, t. XCIV, 2015, s. 317-334.

32. ManpowerGroup, 2018, *Jak rozwiązać problem niedoboru talentów? Przygotuj, pozyskaj, pożyczaj i przenoś*, 2018 Badanie niedoboru talentów, https://porp.pl/g2/2018_07/ff67f4021b1e-3126b5128df999573dbe.pdf, dostęp z dnia 14.11.2018r.
33. Mendryk I., Rakowska A., 2017, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a poziom zaangażowania pracowników. Wyniki badań*, Annales H – Oeconomia, VOL. LI, 4.
34. Moczydłowska J.M., Kowalewski K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
35. Murry J., 2013, *Likert Data: What to Use, Parametric or Non-Parametric?*, International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 11, s. 258-264.
36. Olczak I., 2014, *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2/(97), s. 87-96.
37. Pietrusińska J., 2014, *Tam, gdzie biznes spotyka się z sercem dla ludzi*, Personel PLUS, czerwiec 2014.
38. Platonov Yu. P., 2004, *The Fundamentals of Social Psychology*, St. Petersburg.
39. Rath. T., Clifton D. O., 2004, *How Full Is Your Bucket?, Positive Strategies for work and for life*, Gallup Press, New York.
40. Rawłuszko M., 2008, *Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji*, w: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, *Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans*, Warszawa, s. 21-22.
41. Robinson D., Perryman S., Hayday S., 2004, *The drivers of employee engagement*, IES Research Report, Brighton (Sussex).
42. Saks A.M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21(7), s. 600-619.
43. Sasin M., 2015, *Budowanie zaangażowania czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*, HELION, Gliwice.
44. Schaufeli W. B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A. B., 2002, *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, Journal of Happiness Studies, Vol. 3, s. 71-92.
45. Schaufeli W.B., Salanova M., 2010, *How to improve work engagement?*, w: Albrecht S.L. (ed.), *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton (Mass.).
46. Schaufeli W.B., Taris T.W., Bakker A.B., 2006, *Dr Jeekyll or Mr Hyde: On the differences between work engagement and workaholism*, w: Burke R.J. (red.) *Research companion to working time and work addiction*, Cheltenham Glos, Edward Elgar.
47. Shriar J., 2018, *Employee Engagement: Seeing The Bigger Picture*, Gallup Inc.
48. Sławińska M., Witczak H., 2012, *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
49. Smythe J., 2009, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
50. Wagner, R., Harter, J. K., 2006, *The elements of great managing*, Gallup Press, New York.
51. Walczak W., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, e-mentor, nr 3 (40), s. 11-19.
52. Wiktorska-Świącka A., 2011, *Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla Dolnego Śląska. Opracowanie strategii zarządzania różnorodnością*, Agencja Rozwoju Innowacji, Wrocław.
53. Wołpiuk – Ochocińska A., 2015, *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach nr 1(11)/2015, s. 72-84.
54. World Economic Forum, 2017, *The Global Gender Gap Report 2017*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf, dostęp z dnia 19.01.2018 r.

Streszczenie

Celem głównym badań było zidentyfikowanie istotnych różnic w zaangażowaniu pracowników i jego czynnikach z punktu widzenia kryterium płci, wieku i zajmowanego stanowiska. Przeprowadzono badania ilościowe, w oparciu o kwestionariusz ankiety wśród 342 pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw. Nie stwierdzono istotnych różnic w zaangażowaniu pracowników pomiędzy osobami różnej płci i wieku. Ustalono natomiast, iż zaangażowanie kadry kierowniczej jest istotnie wyższe niż pracowników nie pełniących funkcji kierowniczych. Okazało się, że mężczyźni mają wyższe niż kobiety poczucie, że praca, którą wykonują jest ważna. Natomiast kobiety niżej oceniają swoje możliwości rozwoju i doskonalenia się. Osoby w wieku do 35 roku życia mają mniejsze niż osoby w wieku 35-50 możliwości robienia w pracy tego co potrafią najlepiej, natomiast są częściej zachęcane do rozwoju. Kadra kierownicza częściej wie, czego się od nich oczekuje, ma większe możliwości wykonywania tego, co potrafi najlepiej, częściej czuje się doceniana i uważa, że ich szefom na nich zależy. Są w większym stopniu zachęcani do rozwoju i częściej inne osoby liczą się z ich zdaniem. Misja firmy daje im większe poczucie, że praca, którą wykonują jest ważna, częściej ktoś z nimi rozmawia o ich postępach i zachęca do rozwoju.

Summary

The main objective of the study was to identify significant differences in employees' commitment and commitment factors considering such criteria as gender, age and position within the organisation. A quantitative research was held based on questionnaire filled in by 342 employees of Lower Silesian enterprises. No significant differences in employees' commitment were found with between persons of different sex and age. However, it was revealed that management staff was significantly more committed than employees without management positions. The results showed that men are significantly more frequently convinced that their work is relevant than women. In contrast, women have lower opinion on their development and training possibilities. As compared to employees aged 35-50, persons below 35 have fewer possibilities to do what they are best at at work, but they are encouraged to develop more frequently. Management staff are more frequently aware of what they are expected to do, they are more frequently able to do what they are best at, they feel more appreciated and they are more frequently convinced that their supervisors care about them. They are more strongly encouraged to develop and more often their opinion is taken into account. The corporate mission gives them more sense of relevance of the job they perform, more frequently someone discusses their progress with them and encourages them to develop.

Słowa kluczowe: Zaangażowanie pracowników, wiek, płeć, zajmowane stanowisko.

Key words: Employee commitment, age, gender, position held.

JEL Classifications: M12; O15, D63.

Kompetencje międzykulturowe w zarządzaniu różnorodnością kulturową w organizacji

Intercultural competences in management of cultural diversity in an organization

Regina Bogaczyk*

Wprowadzenie

„Jeśli człowiek ma przetrwać, będzie musiał nauczyć się czerpać przyjemność z zasadniczych różnic między ludźmi i pomiędzy kulturami. Nauczy się, że różnice poglądów i postaw są przyjemnością, częścią fascynującej różnorodności życia, a nie czymś budzącym obawy”.

Gene Roddenberry

Zmiany związane z procesem globalizacji niosą ze sobą konieczność przystosowania organizacji do funkcjonowania w różnorodnym kulturowo otoczeniu. Ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstw i migracje zarobkowe sprawiają, że kontakty międzykulturowe są dziś powszechne i nieuniknione. Dotyczą nie tylko osób podróżujących, ale stanowią również codzienność relacji biznesowych zarówno korporacji, jak i małych oraz średnich przedsiębiorstw. Relacje międzykulturowe są nawiązywane i utrzymywane także w przestrzeni wirtualnej, gdzie coraz więcej organizacji prowadzi swoją działalność. Dzięki Internetowi i nowym technologiom przekraczanie granic odległych krajów nie jest już warunkiem nawiązywania kontaktów z ich mieszkańcami. Stanowią bowiem narzędzie komunikacji pozwalające przedsiębiorstwom na poszerzanie kontaktów międzynarodowych do skali globalnej. Zasadnicza część organizacji funkcjonuje zatem dziś w warunkach zróżnicowania kulturowego.

Przedsiębiorstwa mogą doświadczać różnorodności kulturowej zarówno na zewnątrz - poprzez kontakt z otoczeniem wielokulturowym, w którym prowadzą działalność, jak i poprzez zróżnicowanie wewnętrzne w obrębie zespołów wielokulturowych [Sobieraj, 2012]. Wielokulturowość rozumiana jest tu jako „współistnienie w jednej grupie społecznej przedstawicieli dwóch lub więcej kultur (...) różniących się od siebie pod względem języka, wyznawanej religii czy uznawanych wartości” [Kołodziejska 2017, s.32]. Z kolei organizacja wielokulturowa to taka, w której wyróżnić można więcej niż jedną kulturę narodową wśród jej pracowników różniących się między sobą m.in. stylem życia, zachowaniami, językiem, światopoglądem [Rozkwitalska, 2014].

W niniejszym artykule obok rozważań dotyczących znaczenia kompetencji międzykul-

* mgr Regina Bogaczyk, Akademia WSB

turowych w zarządzaniu różnorodnością kulturową w organizacji podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy osoby pełniące funkcje kierownicze w warunkach zróżnicowania kulturowego powinny charakteryzować się specyficznymi kompetencjami, innymi niż menedżerowie w organizacjach kulturowo monolitycznych. Wskazano znaczenie kompetencji międzykulturowych w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Metodą umożliwiającą realizację tak postawionego celu był przegląd i analiza publikacji naukowych z uwzględnieniem najważniejszych badań przeprowadzonych dotychczas we wskazanym obszarze.

1. Wyzwania w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi

W XXI wieku wyzwaniem w zarządzaniu staje się budowanie korzystnych relacji biznesowych między przedsiębiorstwami w otoczeniu wielokulturowym. Międzynarodowy kontekst funkcjonowania biznesu staje się bowiem kontekstem międzykulturowym [Piwo-warczyk, 2015]. Biorąc pod uwagę fakt, iż Polska zajmuje jedno z czołowych miejsc wśród krajów europejskich pod względem liczby inwestycji zagranicznych [EY, 2017, *Atrakcyjność...*], a tendencja wzrostowa w tym obszarze utrzymuje się od kilku lat [Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, 2018], można prognozować, że wzrastać będzie również liczba kontaktów międzykulturowych organizacji. Rośnie też liczba fuzji i przejęć [EY, 2017, *M&A Barometer...*], w ramach których łączone są różne systemy zarządzania i odmienne kultury organizacyjne uwarunkowane z kolei kulturami narodowymi krajów pochodzenia przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe dokonujące inwestycji w danym kraju wywierają znaczący wpływ na jego gospodarkę [por. Oczkowska, 2013]. Nie sposób nie dostrzec w tym potencjalnych korzyści związanych choćby z transferem wiedzy i okazją do czerpania z doświadczeń przedstawicieli innych kultur czy też z możliwością konstruktywnego konfrontowania różnych punktów widzenia. Organizacja zróżnicowana wewnętrznie kulturowo łatwiej dopasowuje się do otoczenia gospodarczego i sytuacji na rynku, jest bardziej elastyczna i szybciej reaguje na zmiany [Burkiewicz, 2016]. Wśród benefitów wynikających ze współpracy z obcokrajowcami pracownicy organizacji międzynarodowych wymieniają m.in. poszerzenie świadomości, rozwijanie tolerancji, kontakt z obcym językiem, możliwość poznania innych punktów widzenia oraz innej kultury i stylu życia, urozmaicenie pracy i satysfakcję z pracy w międzykulturowym otoczeniu [Przytuła, 2016]. Różnorodność kulturowa zespołów może stanowić podłoże dla zaistnienia zjawiska synergii kulturowej [por. Bogaczyk, 2017]. Jednocześnie jednak pojawić się mogą trudności we wzajemnych relacjach, powodem których mogą być różnice w wyznawanych wartościach, poglądach i postawach wynikające z odmiennych kultur narodowych [por. Rozkwitalska, 2011; Moczyłowska, Kowalewski, 2014; Griffin, 2015]. To nie tylko odmiennność języka i sposobów komunikacji werbalnej i niewerbalnej, ale także różnice w zachowaniach, które mogą być różnie postrzegane i interpretowane. Różnice kulturowe mogą stanowić źródło konfliktów i barierę w procesie integracji pracowników. Mogą być przyczyną błędów i niejasności w odbiorze intencji i motywów działania między ludźmi. Według G. Hofstede [2007, s. 19] „właściwa ocena różnic kulturowych jest możliwa tylko wtedy, gdy zamiast stosowania własnych norm w odniesieniu do innych jednostek i grup społecznych, przyjrzymy się dokład-

nie istocie różnic, ich źródłom i konsekwencjom”. Aby sprostać tym wyzwaniom niezbędna wydaje się wrażliwość na inną kulturę i szeroko rozumiana otwartość na odmienność. Warunkiem skutecznego zarządzania organizacją i kierowania ludźmi w warunkach zróżnicowania kulturowego jest zatem posiadanie odpowiednich kompetencji menedżerskich [por. Smolarek, Dziendziara, 2017], zwłaszcza tych, które odnoszą się bezpośrednio do aspektów wynikających z odmiennych uwarunkowań kulturowych. Wśród niezbędnych kompetencji menedżerów wskazuje się [Piwowarczyk, 2015] m.in. umiejętność funkcjonowania w środowisku międzynarodowym i znajomość języków obcych, a ponadto umiejętność pracy w różnorodnych kulturowo zespołach. Stanowią one kluczowe kompetencje przyszłości zarządzania.

2. Zarządzanie różnorodnością kulturową i zarządzanie międzykulturowe

Początek zainteresowania ideą zarządzania różnorodnością kulturową to lata 80. XX w. [Sobieraj, 2012]. To jedno z istotnych zagadnień w naukach o zarządzaniu. Chcąc przybliżyć zagadnienie zarządzania różnorodnością kulturową należy rozpocząć od definicji zarządzania różnorodnością w szerszym ujęciu. E. Gross-Gołacka [2017, s. 257] wskazuje, że zarządzanie różnorodnością to „systematyczne działania firmy, zmierzające do zaangażowania różnorodnych zasobów ludzkich w działalność firmy i traktowanie ich jako przewagi strategicznej”. Nie chodzi tu tylko o zapobieganie dyskryminacji czy też o równe szanse na zatrudnienie. Podstawą zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie jest założenie, że sama różnorodność stanowi zasób i wartość, a umiejętne jej wykorzystanie może przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [por. Piwowarczyk, 2015]. To właśnie w różnorodności może znajdować się źródło innowacyjności i kreatywności pracowników [Janowska, 2009].

Zarządzanie w warunkach międzykulturowości to umiejętność łączenia wymagań narzuconych z centrali organizacji w kraju macierzystym ze specyfiką wymagań lokalnego otoczenia i wielokulturowych zespołów pracowniczych. Uporczywe trzymanie się wypracowanych w kraju pochodzenia organizacji wzorców zarządzania może się nie sprawdzić w odmiennych kulturowo warunkach i narazić organizację na porażkę na lokalnym rynku.

W tym miejscu warto doprecyzować również pojęcie zarządzania międzykulturowego. Jest to sposób zarządzania uwzględniający wszystkie jego funkcje, a jednocześnie uwarunkowany jest kulturowo. Zarządzanie międzykulturowe definiowane jest jako stosowanie wiedzy dotyczącej różnych kultur w praktyce zarządzania w organizacjach międzynarodowych w stosunku do pracowników o odmiennych tożsamościach kulturowych [Mead, Andrews, 2011, s. 38]. Celem takiego zarządzania jest maksymalizacja korzyści wynikających z obecności w organizacji pracowników wywodzących się z różnych kultur. Planowanie działań organizacji i podejmowanie decyzji zarządczych w warunkach zróżnicowania kulturowego wymaga przede wszystkim wiedzy o otoczeniu, w którym organizacja ma funkcjonować, rozeznania w miejscowej polityce gospodarczej, prawie i uwarunkowaniach społecznych. Organizowanie pracy wymaga znajomości zwyczajów i tradycji danej kultury. Bez uwzględnienia przyzwyczajzeń wynikających z kultury narodowej pracowników nie

sposób skutecznie nimi kierować.

3. Kultura narodowa jako źródło różnorodności i jej znaczenie dla kultury organizacyjnej

Kultura rozumiana jest jako „zestaw postaw, poglądów, zwyczajów, wartości i praktyk, które charakteryzują pewną grupę lub są przez nią podzielane” [Thorsby, 2010 za: Skulski, 2014]. Te elementy konstruuja tożsamość grupy, która wyróżnia ją wśród innych. W tym miejscu warto przytoczyć metaforę kultury narodowej jako góry lodowej, której znaczna część ukryta jest pod powierzchnią [Weaver, 2001 za: Siek-Piskozub, 2016]. Tam właśnie ukryte są wartości, wierzenia, przekonania i schematy myślenia, a tym co widoczne dla oczu – wierzchołkiem góry lodowej - są możliwe do zaobserwowania w relacjach międzykulturowych zachowania [Bartosik-Purgat, 2010]. Co istotne, jeśli dochodzi do nieporozumień i konfliktów na styku różnych kultur, to przyczyną jest zderzenie właśnie tych ukrytych głęboko warstw, do których dostęp jest utrudniony. Zatem świadomość wpływu kultury narodowej na sposób funkcjonowania pracowników jest niezwykle istotna dla skutecznego kierowania nimi. Bez uwzględnienia wartości i norm kultur będących uczestnikami organizacji nie można stworzyć systemu wartości wspólnych [Błazejewski, 2010]. Ten system nie może zostać odgórnie ustalony i wdrożony bez porozumienia z członkami organizacyjnej społeczności. Można wprawdzie oczekiwać, że pracownicy będą zachowywać się w sposób wynikający z regulaminów wewnętrznych, ale nie można wymagać, aby narzucone normy i wartości zostały przez nich bezdyskusyjnie zinternalizowane i stały się wewnętrznym podłożem oczekiwanych w organizacji zachowań. Celem jest tu wypracowanie pewnej równowagi w zakresie wspólnych znaczeń i interpretacji, aby wartości istotne z punktu widzenia organizacji i kultury jej kraju pochodzenia mogły zostać przyjęte i uzupełnione przez te, które są istotne dla pracowników wywodzących się z różnych kręgów kulturowych.

4. Różnice kulturowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji

Wiedza międzykulturowa i świadomość uwarunkowań zachowań pracowników wywodzących się z różnych kręgów kulturowych [por. Hofstede 2007; Hofstede i in. 2011; Hampden-Turner, Trompenaars, 2012] są niezbędne we wszystkich procesach zarządzania zasobami ludzkimi, od rekrutacji i selekcji, poprzez wdrażanie pracowników, ich ocenianie, motywowanie, wynagradzanie aż po wyznaczanie ścieżek rozwoju zawodowego. Na etapie planowania i doboru kadr należy zidentyfikować metody i narzędzia selekcji skuteczne w kontekście różnic kulturowych, tak by dobrać osoby o pożądanym w zespole cechach i umiejętnościach. Szczególną rozważać należy zachować stosując w procesie selekcji narzędzia psychometryczne (testy) z uwagi na konieczność używania wyłącznie tych, które poddane zostały adaptacji kulturowej w odniesieniu do konkretnego kraju pochodzenia pracowników. Kolejne wyzwanie to wprowadzenie na stanowiska nowych pracowników, ich integracja z pozostałymi członkami zespołu, szkolenie i kształcenie niezbędnych umiejętności oraz planowanie dalszego rozwoju ich karier. Tu wiedza międzykulturowa pomaga zrozumieć zachowania i przyzwyczajenia, a także sposoby uczenia się i przystosowywania

do nowych sytuacji. Zadaniem menedżerów jest także kontrolowanie, analiza i ocena efektów pracy. Ocena pracowników wywodzących się z różnych kręgów kulturowych przez pryzmat kultury własnego kraju pochodzenia może być nieadekwatna i niesprawiedliwa. Stąd nieskuteczne okazać się mogą wypracowane w centrali organizacji systemy ocen okresowych oparte o uniwersalne formularze oceny. Podobnie w przypadku motywowania i wynagradzania pracowników brak wiedzy dotyczącej różnic kulturowych i związanych z tym wartości oraz cenionych w danej kulturze szeroko rozumianych nagród powodować może tworzenie nieadekwatnych systemów motywacyjnych i systemów wynagrodzeń. Każda kultura to inne preferencje co do pozafinansowych środków motywowania. W niektórych kulturach wynagrodzenie finansowe będzie odgrywało zasadniczą rolę motywującą, w innych natomiast za szczególnie nobiletujące będzie postrzegane zajmowane stanowisko czy też sama przynależność do grupy zawodowej lub społecznej.

Wskazane wyzwania to tylko nieliczne z tych, przed którymi stają menedżerowie w organizacji zróżnicowanej kulturowo. Szczegółowa analiza wpływu kultur kraju pochodzenia pracowników na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji wykracza poza zakres niniejszego artykułu, niemniej możliwe jest wysnucie konkluzji, że wiedza międzykulturowa jest podstawą zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji zróżnicowanej kulturowo. Bez wiedzy, sama otwartość na inne kultury i tolerancja oparte wyłącznie na intuicji i pozytywnym nastawieniu, jako właściwości skądinąd pożądane, nie wystarczą do skutecznego zarządzania bogactwem kulturowym tkwiącym w pracownikach organizacji. Wiedza bowiem, pozwala w sposób świadomy i celowy korzystać z różnorodności kulturowej. Z drugiej jednak strony zaryzykować można tezę, że nie jest możliwe skuteczne wykorzystanie tej wiedzy bez pewnego rodzaju wrażliwości, ciekawości i wspomnianego pozytywnego stosunku do odmienności.

5. Menedżer uniwersalny czy menedżer globalny?

W kontaktach międzykulturowych istotną rolę, obok wiedzy dotyczącej specyfiki różnych kultur i znajomości języków obcych, odgrywają umiejętności związane z budowaniem relacji. Nabierają one szczególnego znaczenia w przypadku menedżerów, na których spoczywa odpowiedzialność za kreowanie środowiska pracy. Oprócz uniwersalnych metod zarządzania zasobami ludzkimi niezbędne wydaje się uwzględnienie tych, które będą skuteczne wobec zróżnicowanego kulturowo personelu. W przeciwnym razie istnieje ryzyko stawiania przed pracownikami wyzwań niezgodnych z ich systemem wartości i zwyczajami wynikającymi z kultur krajów pochodzenia. Warto pamiętać o tym, że menedżerowie w znacznej mierze modelują i kształtują postawy oraz zachowania pracowników zespołów. To głównie od nich zależy jak będzie przebiegała współpraca w zespołach międzykulturowych. Takie podejście jest zgodne ze społeczną teorią uczenia się i koncepcją wzajemnego determinizmu A. Bandury, w myśl której jednostka i otoczenie, w którym funkcjonuje wpływają na siebie i kształtują się wzajemnie [Peltier, 2005 za: Jabłoński, 2011]. To oznacza, że możliwe jest uczenie się poprzez obserwację i przyswajanie sobie wzorców zachowań i postaw innych osób [Zimbardo, Gerrig, 2012]. Zgodnie z tą teorią obserwowanie menedżera o wysokich kompetencjach międzykulturowych może wpływać na kształtowanie tych kompetencji u pracowników, którzy obserwując menedżerów uczą się zachowań pożądanych

w środowisku pracy. A zatem to właśnie kompetencje menedżerów są szczególnie istotne w zarządzaniu zróżnicowaną kulturowo organizacją. Menedżerowie powinni posiadać takie cechy, jak umiejętność budowania relacji, tolerancję wobec różnic, wrażliwość, otwartość czy też obiektywizm i elastyczność w podejściu do pracowników. Akceptacja odmienności, unikanie stereotypowego myślenia i uprzedzeń to także warunek konieczny w skutecznym kierowaniu zespołem międzykulturowym. Istotna jest również umiejętność rozpoznawania odmiennych wzorców zachowań, rozumienie ich kulturowego podłoża oraz nastawienie na przełamywanie barier kulturowych [por. Rozkwitalska, 2011]. Podstawą jest tu odrzucenie etnocentryzmu rozumianego jako brak umiejętności postrzegania innych inaczej jak przez pryzmat własnej kultury czy grupy jako tej „lepszego” [Pająkowska, 2016]. Sposobnością ku temu są możliwie częste kontakty międzykulturowe, które „oswajając” z obcą kulturą i rozwijając tolerancję, niwelują takie postawy [Matsumoto, Juang, 2010]. Badania prowadzone na polskich menedżerach pokazały, że ich poziom tolerancji kulturowej jest względnie wysoki. Jednocześnie jednak nie są oni zbyt skłonni do przełamywania stereotypów [Kulawik, 2008 za: Simpson, 2010]. Za szczególnie istotne w kierowaniu zespołami wielokulturowymi badani uznali umiejętności komunikacyjne, zarówno werbalne, jak i niewerbalne. Jednocześnie to właśnie trudności w komunikacji były wskazywane najczęściej jako bariera w kontaktach międzykulturowych [Rozkwitalska, Sułkowski, 2016, s. 78]. Zatem to właśnie kompetencje komunikacyjne uznać można za kluczowe wśród kompetencji menedżerów funkcjonujących w wielokulturowym otoczeniu. Komunikacja stanowi bowiem podstawę wszelkich relacji, w tym także tych o charakterze biznesowym, a jej rola zaznacza się szczególnie wyraźnie w kierowaniu ludźmi oraz w sytuacjach współpracy w różnorodnych kulturowo zespołach pracowniczych. Niejasności i nieporozumienia w tym aspekcie mogą być dla organizacji źródłem konfliktów w zespole. Kompetencja w tym przypadku polegać będzie na efektywnej wymianie informacji z przedstawicielami innych kultur w taki sposób, aby interpretacja znaczenia komunikatu przez odbiorcę była zgodna z intencjami nadawcy.

W literaturze znaleźć można pojęcie menedżera globalnego [Pocztowski, 2002; Starosta, 2011; Kacprzak, Król, 2014], który powinien charakteryzować się takimi cechami, jak: wrażliwość kulturowa, przedsiębiorczość, umiejętność przystosowania się do wielokulturowego środowiska, komunikatywność. Ponadto powinien być przywódcą umiejętnie wykorzystującym kulturową różnorodność i sprawnym negocjatorem na styku różnych kultur. W podejmowanych dotychczas próbach nakreślenia profilu menedżera wielokulturowego wyodrębniono ponadto następujące cechy: umiejętność identyfikacji różnic międzykulturowych i świadomość ich wpływu na zachowania pracowników, znajomość języków obcych, tworzenie kulturowej synergii, myślenie nowatorskie, globalne, ponad stereotypami, efektywne sposoby działania w wielokulturowym otoczeniu, optymistyczna wizja przyszłości, elastyczność w stosunku do zmian, wdrażanie nowych kulturowych praktyk i norm działania [Rothlauf, 2010]. Wydaje się, że wskazany profil warto uzupełnić o takie właściwości, jak: otwartość, tolerancja i wysoka samoświadomość w zakresie własnych uwarunkowań kulturowych.

6. Zarządzanie kompetencjami pracowników

Zagadnienie zarządzania kompetencjami posiada ugruntowaną pozycję w naukach

o zarządzaniu i stanowi ważny element polityki kadrowej przedsiębiorstwa. Współczesne podejście do zarządzania stawia w centrum zainteresowania człowieka – pracownika. To, co wnosi on do organizacji postrzegane jest w kategoriach kapitału intelektualnego [por. Jabłoński, 2011] i zasobów pozwalających budować konkurencyjność organizacji na rynku. Odchodzi się od postrzegania potencjału pracowników przez pryzmat kwalifikacji, czyli wiedzy i umiejętności potwierdzonych odpowiednimi świadectwami czy certyfikatami na rzecz kompetencji, które nie muszą być poświadczone żadnymi dokumentami. Można o nich wnioskować np. na podstawie wyników działań podejmowanych przez człowieka w sytuacji zawodowej. To właśnie kompetencje stanowią o wartości kapitału ludzkiego w organizacji i jako wartości niematerialne są źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Co istotne, nie wystarczy już koncentracja na kompetencjach niezbędnych do zaspokojenia potrzeb bieżących, ale konieczne jest patrzenie w przyszłość i przewidywanie tych, które dopiero mogą się pojawić z uwzględnieniem dynamiki zmian w otoczeniu organizacji. Taka sytuacja wymaga uważności w obserwowaniu pewnych prawidłowości i trendów na rynku. Jednym z takich trendów jest funkcjonowanie współczesnych organizacji w środowiskach o dużym stopniu różnorodności kulturowej. Ta sytuacja nie dotyczy już tylko wielkich korporacji, ale także małych i średnich przedsiębiorstw.

W tym miejscu należy przybliżyć nieco dokładniej pojęcie kompetencji. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji i sposobów rozumienia tego zagadnienia. Pojęcie to pojawia się na gruncie różnych dyscyplin naukowych, takich jak: psychologia, socjologia, prawo czy zarządzanie. Stąd też odmienne sposoby jego rozumienia.

Warto przytoczyć dwa główne ujęcia kompetencji – brytyjskie i amerykańskie. W pierwszym z nich kompetencje wiązane są ściśle ze stanowiskiem pracy, określają obowiązki i sposób wykonywania zadań. Z kolei podejście amerykańskie określa kompetencje przez pryzmat cech pracowników, którzy wykorzystują je w pracy [Pauli, 2015, s. 68].

W podejściu uniwersalistycznym, które wydaje się wieść prym w praktyce zarządzania, traktuje się kompetencje jako niezależne od środowiska pracy i możliwe do ułożenia w pewnego rodzaju uniwersalny profil czy model. Profile kompetencji wyznaczane są za pomocą metod statystycznych dla stanowiska pracy bądź pełnionej roli. Warto zaznaczyć, że tworzenie bardzo ogólnych, uniwersalnych profili kompetencyjnych zaciera unikalny charakter organizacji, zmniejszając tym samym jej szanse na osiągnięcie przewagi nad konkurencją. Nieco inny punkt widzenia towarzyszy podejściu sytuacyjnemu, w którym to kompetencje mogą być określane w pewnym specyficznym kontekście, w konkretnym otoczeniu i w stosunku do określonego zadania. Jeśli występuje zgodność między tym, co pracownik wnosi ze sobą do organizacji a specyfiką stanowiska pracy, można mówić o jego kompetencji [Capaldo i in., 2006; Garavan i in., 2001 za: Pauli, 2015]. W tym miejscu istotne wydaje się podkreślenie znaczenia dopasowania kompetencji i wymagań stanowiska pracy, gdyż brak tej zgodności może stanowić źródło stresu i zwiększać ryzyko wystąpienia poczucia znudzenia lub wypalenia zawodowego.

J. Dzieńdziora [2018, s. 85] definiuje kompetencje jako „zbiór wiedzy, umiejętności i cech pozwalających na skuteczne wykonywanie zadań oraz efektywne osiąganie celów na danym stanowisku w kontekście przyjętych celów organizacji”. Taki sposób rozumienia kompetencji odnosi się do sfery zawodowej, w odróżnieniu od kompetencji społecznych, które dotyczą umiejętności budowania relacji interpersonalnych. Co ważne, kompetencje

społeczne są niezbędnym elementem kompetencji zawodowych. Ich podłoże stanowią osobowość, temperament, system wartości i postawy. Obserwowane zmiany w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, w których coraz częściej pracuje się projektowo wykonując postawione zadania i realizując cele, skłaniają jednocześnie do podkreślenia znaczenia kontekstu sytuacyjnego, co wydaje się szczególnie istotne w przypadku organizacji funkcjonujących w warunkach różnorodności kulturowej.

6.1. Kompetencje międzykulturowe

W kontekście zmian zachodzących na rynku globalnym kompetencjami o szczególnym znaczeniu dla organizacji są kompetencje międzykulturowe pracowników [por. Sobieraj, 2012], zwłaszcza tych piastujących funkcje zarządcze i menedżerskie. Kompetencje międzykulturowe stają się podstawą zarządzania współczesnymi organizacjami, gdyż aktualnie trudno wyobrazić sobie sytuację, w której przedsiębiorstwo jest izolowane od kontaktów z inną kulturą – pośrednich czy bezpośrednich. Kształcenie menedżerów posiadających takie kompetencje stało się zatem koniecznością rynkową [Burkiewicz, 2016], a umiejętność dostosowania się do funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu jest priorytetem w XXI wieku [Rothlauf, 2010, s. 13].

Zagadnienie kompetencji międzykulturowych nastrocza pewnych trudności definicyjnych, gdyż podejmowane jest na kanwie różnych dyscyplin naukowych, stąd też różne punkty widzenia i sposoby ich rozumienia. Ta dyferencjacja pojęcia skłania do poszukiwania definicji ujmującej zagadnienie kompleksowo z uwagi na jego złożony charakter. Ciekawą interpretację tego terminu proponuje S. Magała [2011] używając do jego zdefiniowania metafory plecaka lub zestawu narzędzi, który kompletują osoby poruszające się w wielokulturowym otoczeniu. Stwierdza jednocześnie, iż jest to długotrwały proces nauki polegający na „łamaniu kodu” innych kultur. W niniejszym opracowaniu przyjęto definicję kompetencji międzykulturowych za M. Rozkwitalską [2011], która rozumie je jako predyspozycje do korzystania z wiedzy, umiejętności i indywidualnych cech w efektywnej pracy z przedstawicielami innych kultur. Ta definicja wydaje się w sposób prosty a zarazem kompleksowy ujmować istotę zagadnienia.

Niektórzy autorzy podejmujący rozważaną problematykę uznają, że kompetencje międzykulturowe nie są jakąś specyficzną właściwością, odrębną od tych cech, które predysponują do pełnienia funkcji kierowniczych, a są jedynie umiejętnością zastosowania posiadanych uniwersalnych kompetencji menedżerskich w międzykulturowym kontekście funkcjonowania organizacji. Inni zaś twierdzą, że to cechy specyficzne, niezależne od umiejętności zarządzania organizacją jako taką i kierowania ludźmi. W literaturze przedmiotu pojawia się również ujęcie kompetencji międzykulturowych jako metakompetencji z uwagi na ich złożoność [Magała, 2011]. W takim rozumieniu obejmują one całokształt wiedzy, doświadczeń, umiejętności, zdolności, a także cech osobowości, które są podłożem dobrych relacji w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu.

Kompetencje międzykulturowe opisywane są na trzech wymiarach: kognitywnym, emocjonalnym i behawioralnym [por. Piwowarczyk, 2015]. Pierwszy z wymiarów mówi o świadomości różnic wynikających z uwarunkowań kulturowych oraz rozumieniu ich wpływu na procesy poznawcze takie jak percepcja czy myślenie. Drugi wymiar związany jest z

wrażliwością, empatią, tolerancją i otwartością na odmienność. Kompetencje międzykulturowe w wymiarze behawioralnym to z kolei umiejętność komunikacji i nawiązywania relacji z przedstawicielami innych kultur. W takim ujęciu pojęcie kompetencji międzykulturowych sprowadzone zostaje do pojęcia postawy zawierającej trzy komponenty: emocjonalny, poznawczy i behawioralny [Aronson, Wilson, Akert, 2007], jednakże wydaje się to zbyt dużym uproszczeniem. Postawy należy traktować raczej jako element kompetencji [por. Szczepańska-Woszczyzna, 2016], nie zaś jako synonim tego pojęcia. Sama postawa nie jest warunkiem wystarczającym do budowania pozytywnych relacji. Obok niej niezbędne jest przede wszystkim rozumienie własnych uwarunkowań kulturowych, wiedza o innych kulturach, umiejętności komunikacyjne, w tym zwłaszcza językowe oraz motywacja do podejmowania dialogu i współpracy.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można próby wyodrębnienia elementów składowych kompetencji międzykulturowych. J. Kuklasińska [2010] zakłada, że na kompetencja kulturowa obejmuje kompetencję językową, komunikacyjną i interakcyjną. Z kolei R.M. Steers, C.J. Sanchez-Runde i L. Nardon [2011 za: Gajek, 2011] uznają, że na kompetencje międzykulturowe składają się: kosmopolityczne spojrzenie na rzeczywistość, kompetencje komunikacyjne, wrażliwość kulturowa, umiejętności akulturacyjne, elastyczność w zarządzaniu i synergia kulturowa.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że składowymi kompetencji międzykulturowych są:

- **wiedza** o różnych kulturach świata (wymiaru kultur, przekonania i wartości, zwyczaje, normy kulturowe, religia), świadomość uwarunkowań kulturowych postrzegania rzeczywistości, myślenia i zachowań (świadomość stereotypów i uprzedzeń), znajomość znaczenia komunikatów werbalnych i niewerbalnych (gesty, słowa, zachowania);
- **umiejętności**: komunikacji, nawiązywania kontaktów, współpracy w zespole, negocjacji, znajomość języków obcych;
- **postawy i emocje**: tolerancja, ciekawość, szacunek dla odmienności, wrażliwość, otwartość na różnorodność, radzenie sobie z emocjami;
- **motywacja** – chęć i gotowość do budowania relacji z przedstawicielami innych kultur, gotowość do uczenia się;
- **zachowania** dostosowane do sytuacji w relacji z przedstawicielami innych kultur.

Bez którejkolwiek z wymienionych składowych nie można mówić o posiadaniu kompetencji międzykulturowych. Wiedza nie poparta odpowiednim nastawieniem, czy też wyuczone zachowania nie gwarantują efektywnego kierowania ludźmi w zróżnicowanej kulturowo organizacji.

6.2. Kształcenie kompetencji międzykulturowych

Analiza opracowań dotyczących kompetencji międzykulturowych skłania do postawienia pytania, czy niektórzy z nas są osobowościowo predystynowani do właściwego odnalezienia się w kontakcie z ludźmi wywodzącymi się z innych kultur, czy też zostajemy do tego przygotowani w procesie socjalizacji i w wyniku doświadczeń w sytuacji bezpośredniego zetknięcia się z inną kulturą. Jeśli uznamy, że kompetencje międzykulturowe mają swoje

podłoże w cechach temperamentu czy osobowości, to należałoby uznać, że rodzimy się wyposażeni w pewne podstawowe predyspozycje i to usposabia nas do pełnienia funkcji menedżerskich w warunkach różnorodności kulturowej. Jeśli zaś nabywamy je w wyniku kontaktów międzykulturowych, to tu pojawia się możliwość ich doskonalenia poprzez różnego rodzaju działania celowe.

Według niektórych autorów [Chmielecki, 2016; Ignatowski, Sułkowski, 2017] kompetencje międzykulturowe podlegają kształceniu przez całe życie, a proces ten wspomagają takie cechy i umiejętności jak empatia, poczucie humoru, ciekawość i otwartość, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach niejednoznacznych i niejasnych, chęć uczenia się, umiejętność rozwiązywania konfliktów i radzenia sobie z frustracją, a także świadomość własnych uwarunkowań kulturowych. Takie podejście przyjęto w niniejszym opracowaniu. Wydaje się, że szczególnie istotne znaczenie ma tu z jednej strony poczucie własnej tożsamości kulturowej, a z drugiej strony umiejętność dostrzegania i rozumienia podłoża odmiennych zachowań osób wywodzących się z innych kręgów kulturowych. Nie jest to jednak możliwe bez wewnętrznego nastawienia na budowanie relacji i efektywną współpracę.

Kształcenie kompetencji międzykulturowych powinno rozpoczynać się już na wczesnych etapach edukacji i polegać na poznawaniu innych kultur, kształceniu wrażliwości na odmienne systemy wartości i zwyczaje. System szkolnictwa w Polsce nie dysponuje jednak ugruntowanym modelem kształcenia kompetencji międzykulturowych, który przygotowywałby młodych ludzi do funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu. A zatem te kompetencje muszą być kształtowane głównie poza formalnym systemem edukacji. Ważne jest uświadamianie młodym ludziom istniejących w społeczeństwie stereotypów i przełamywanie ich w kierunku większej tolerancji. To także jedno z najważniejszych wyzwań kształcenia akademickiego, zwłaszcza w odniesieniu do studiów menedżerskich.

Kształcenie kompetencji międzykulturowych odbywać powinno się zgodnie z koncepcją cyklu uczenia się D. Kolba, który wiedzie od bezpośredniego doświadczenia, poprzez refleksję, wnioski aż do planowania kolejnych działań [Gajek, 2011]. W sytuacji częstych kontaktów z kulturą znacznie odległą od własnej następuje weryfikacja utartych schematów myślenia. Kontrast sprawia, że utrwalone poglądy podlegają analizie i refleksji, a w konsekwencji często modyfikacji w zetknięciu z odmiennym punktem widzenia rzeczywistości przez partnera w relacji. Przyjęcie innej perspektywy sprawia, że modele poznawcze zostają wzbogacone o skuteczniejszą interpretację i lepsze rozumienie złożonych kontekstów kulturowych. W ten sposób człowiek rozwija świadomość własnych uwarunkowań kulturowych i wrażliwość na odmienne sposoby postrzegania świata [Chmielecki, 2016]. Wysunięcie wniosków na bazie refleksji z kontaktu z odmienną kulturą pozwala wykorzystać zdobytą wiedzę i umiejętności w przyszłych relacjach i kontaktach.

Źródłem doświadczeń międzynarodowych stymulujących wzrost kompetencji międzykulturowych obok aktywności polegających na przekraczaniu granic kulturowych w rozumieniu fizycznym, jak np. wspomniane wyżej wyjazdy zagraniczne, mogą być także te w rozumieniu mentalnym, czyli tzw. psychologiczna transgresja [por. Shaffer i in. 2012; Gregersen i in. 1998 za: Rozkwitalska, Sułkowski, 2016]. Rozwój nowoczesnych technologii sprawił bowiem, że przekraczanie granic państwowych nie jest już jedyną okazją do nawiązywania i utrzymywania międzynarodowych kontaktów. Transgresja w wymiarze psychologicznym możliwa jest w relacji z przedstawicielami innych kręgów kulturowych

bez opuszczania kraju macierzystego, np. sytuacji współpracy w wirtualnym zespole zróżnicowanym kulturowo. Tu szerokie możliwości stwarza udział w różnego rodzaju projektach międzynarodowych. Obok kształcenia kompetencji międzykulturowych poprzez kontakty międzynarodowe istotną rolę odgrywają szkolenia pozwalające na zdobycie wiedzy i umiejętności z zakresu międzykulturowości, w tym szczególnie komunikacji międzykulturowej, co pozwala wyposażyć menedżerów w kompetencje pożądane na globalnym rynku i zgodne z długookresowymi prognozami zmian, które będą na nim zachodziły.

Prowadzone w niniejszym opracowaniu rozważania skłaniają do postrzegania kompetencji międzykulturowych jako zagadnienia niezwykle złożonego. Ich kształcenie wymaga zatem uwzględnienia wszystkich obszarów; wiedzy, umiejętności, postaw, motywacji oraz zachowań. Menedżer o takich kompetencjach będzie dobrze przygotowany do pracy w międzykulturowym otoczeniu. Będzie potrafił rozumieć kulturowe uwarunkowania międzyludzkich relacji, dostrzegać niuanse i skuteczniej reagować na subtelne sygnały ze strony partnerów biznesowych będących przedstawicielami innych kultur, a w konsekwencji swobodnie poruszać się w biznesie i osiągać sukcesy na arenie międzynarodowej.

Podsumowanie

Obok rozważań dotyczących znaczenia kompetencji międzykulturowych w zarządzaniu różnorodnością kulturową w organizacji celem artykułu była odpowiedź na pytanie, czy menedżer zarządzający zasobami ludzkimi w warunkach zróżnicowania kulturowego powinien charakteryzować się jakimiś szczególnymi właściwościami, innymi niż osoby zarządzające w kulturze monolitycznej. Analiza dostępnych opracowań pozwoliła na wysunięcie wniosku, że oprócz uniwersalnych cech skutecznego lidera w przypadku międzykulturowego zarządzania istotne znaczenie mają kompetencje międzykulturowe ułatwiające nawiązywanie i utrzymywanie relacji w kontaktach międzynarodowych, w tym szczególnie wrażliwość kulturowa, wiedza dotycząca specyfiki różnych kultur i lokalnych zwyczajów, a także otwartość i tolerancja wobec odmienności kulturowej. Te właściwości nie mogłyby jednak zostać wykorzystane bez uważności na drugiego człowieka i nastawienia na współpracę, a zatem uniwersalne kompetencje społeczne i menedżerskie stanowią podłoże skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi w środowisku wielokulturowym. Rzeczywistość funkcjonowania większości organizacji w środowisku międzykulturowym wymaga od menedżera dysponowania nie tylko cechami charyzmatycznego lidera, ale dodatkowo cechami menedżera globalnego.

Podjmując próbę nakreślenia kierunków dalszych badań, zasadne wydaje się postawienie pytania, czy polscy menedżerowie są wyposażeni w kompetencje międzykulturowe i czy są przygotowani do tego, by sprostać wyzwaniom globalnego rynku. To zagadnienie będzie przedmiotem analizy w kolejnych opracowaniach autorki.

Bibliografia

1. Aronson E., Wilson T.D., Akert R., 2007, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań.
2. Bartosik-Purgat M., 2010, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa

- s. 19-21.
3. Blaziejewski S., 2010, *Wartości jako wymiar kultury*, w: Krzykała-Schaefer R., (red.) *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, s. 63-89.
 4. Bogaczyk R., 2017, *Wybrane modele analizy różnic kulturowych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12 (814), s. 169-186.
 5. Burkiewicz Ł., 2016, *Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu*, w: Sowa-Behtane E., (red.), *Relacje międzykulturowe*, Akademia Ignatianum w Krakowie, Wydawnictwo WAM, Kraków, s. 243-268.
 6. Centralny Ośrodek informacji Gospodarczej, 2018, *Inwestorzy zagraniczni 2018*, https://www.coig.com.pl/inwestorzy-zagraniczni-2018_grudzien.php, dostęp z dnia 30.11.2018 r.
 7. Chmielecki M., 2016, *Doświadczenie międzynarodowe i kompetencje a współpraca zawodowa z obcokrajowcami*, w: Rozkwitalska M., Sułkowski Ł., (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 133-148.
 8. Dziendziara J., 2018, *Model kompetencji współczesnego lobbyisty*, PWN, Warszawa.
 9. EY, 2017, *Atrakcyjność inwestycyjna Polski 2017*, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Atrakcyjno%C5%9B%C4%87_inwestycyjna_Polski_2017/\\$FILE/EY-Atrakcyjnosć-inwestycyjna-Polski-2017-pl.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Atrakcyjno%C5%9B%C4%87_inwestycyjna_Polski_2017/$FILE/EY-Atrakcyjnosć-inwestycyjna-Polski-2017-pl.pdf), dostęp z dnia 30.11.2018 r.
 10. EY, 2017, *M&A Barometer H1 2017, Central and Southeast Europe*, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/MA_CSE_Report/\\$FILE/M&A2017_H1_LR_digital.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/MA_CSE_Report/$FILE/M&A2017_H1_LR_digital.pdf), dostęp z dnia 30.11.2018 r.
 11. Gajek K., 2011, *Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji – dylematy teorii i praktyki*, *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 2 (32), s. 205-220.
 12. Griffin R.W., 2015, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
 13. Gross-Gołacka E., 2017, *Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji*, *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, nr 10, s. 249-266.
 14. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 2012, *Siedem kultur kapitalizmu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
 15. Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
 16. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., 2011, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa. http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-b23e68dd-0d74-42de8b2c8a87dc47c98c/c/Pogranicze_20_Sobieraj.pdf, dostęp z dnia 30.11.2018 r.
 17. Ignatowski G., Sułkowski Ł., 2017, *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne*, Difin, Warszawa.
 18. Jabłoński M., 2011, *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.
 19. Janowska Z., 2009, *Zarządzanie różnorodnością kulturową*, w: Juchnowicz M., (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków, s. 65-74.
 20. Kacprzak M., Król A., 2014, *Strategiczne kompetencje kadry menedżerskiej a rynek pracy*, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, nr 2 (10), s. 41-46.
 21. Kołodziejska A., 2017, *Wielokulturowość a zarządzanie*, w: Ignatowski G., Sułkowski Ł. (red.), *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne*, Difin, Warszawa, s. 28-36.
 22. Kuklańska J., 2010, *Komunikacja międzykulturowa jako wyzwanie dla współczesnej współpracy ponad granicami*, w: Krzykała-Schaefer R., (red.) *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
 23. Magala S., 2011, *Kompetencje międzykulturowe*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 131-142.

24. Matsumoto D., Juang L., 2010, *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk.
25. Mead R., Andrews T.G., 2011, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
26. Moczyłowska J.M., Kowalewski K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
27. Oczkowska R., 2013, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy, strategie, tendencje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
28. Pająkowska K., 2016, *Kultura jako źródło barier w komunikacji międzykulturowej*, w: Sowa-Behtane E., (red.), *Relacje międzykulturowe*, Akademia Ignatianum w Krakowie, Wydawnictwo WAM, Kraków, s. 205-216.
29. Pauli U., 2015, *Modele kompetencyjne w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: Pochtowski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 66-84.
30. Piwowarczyk A.J., 2015, *Przesłanki i sposoby kształcenia kompetencji międzykulturowej*, w: Mikula B., (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 129-136.
31. Pochtowski A., 2002, *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Pochtowski A., (red.) *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 11-35.
32. Przytuła S., 2016, *Ekspatriant w wielokulturowym środowisku pracy*, w: Rozkwitalska M., Sułkowski Ł., (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 163-186.
33. Rothlauf J., 2010, *Rozważania na temat zarządzania międzykulturowego*, w: Krzykała-Schaefer R., (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, s. 13-22.
34. Rozkwitalska M., 2011, *Barьеры w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
35. Rozkwitalska M., Sułkowski Ł., (red.), 2016, *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
36. Siek-Piskozub T., 2016, *Kompetencja międzykulturowa – koncepcje i wyzwania*, w: Smuk M., Sobańska J., (red.), *Rozwijanie kompetencji międzykulturowej w różnych kontekstach glosodydaktycznych*, Neofilolog Czasopismo Polskiego Towarzystwa Neofilologicznego, Nr 46/2, Poznań-Warszawa, s. 137-152.
37. Skulski P., 2014, (red.), *Kulturowe uwarunkowania biznesu międzynarodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
38. Smolarek M., Dzieńdziora J., 2017, *Kompetencje menedżerskie jako źródło przewagi konkurencyjnej sektora MŚP*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVIII, Zeszyt 12, Część I, *Przedsiębiorczość w dobie wyzwań rozwojowych*, Sułkowski Ł., Marjański A., (red.), Łódź, s. 335-348.
39. Sobieraj I., 2012, *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał na rynku pracy*, *Pogranicze. Studia Społeczne*, Tom XX.
40. Starosta A., 2011, *Globalny menedżer międzykulturowego zespołu*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, nr 189, s. 183-190.
41. Szczepańska-Woszczyzna K., 2016, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
42. Zimbardo P., Gerrig R., 2012, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczny i obejmuje rozważania nad znaczeniem kompetencji międzykulturowych w zarządzaniu różnorodnością kulturową. To zagadnienie istotne w kontekście procesów globalizacji i migracji, w wyniku których większość przedsiębiorstw funkcjonuje aktualnie w środowisku międzykulturowym. Celem poznawczym artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy osoby pełniące funkcje zarządcze i kierownicze w warunkach zróżnicowania kulturowego powinny charakteryzować się specyficznymi kompetencjami, innymi niż menedżerowie w organizacjach kulturowo monolitycznych. Przedmiotem analizy jest ponadto znaczenie kompetencji międzykulturowych w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Summary

The article has a theoretical character and includes considerations on the importance of intercultural competences in the management of cultural diversity. This is an important issue in the context of globalization and migration processes, as a result of which most enterprises currently operate in an intercultural environment. The cognitive goal of the article is an attempt to answer the question whether managers in the conditions of cultural diversity should be characterized by specific competences, other than managers in culturally monolithic organizations. The subject of the analysis is also the importance of intercultural competences in various areas of human resources management in organization.

Słowa kluczowe: kompetencje międzykulturowe, zarządzanie międzykulturowe, zarządzanie różnorodnością, różnorodność kulturowa.

Keywords: intercultural competence, intercultural management, diversity management, cultural diversity.

JEL Classifications: M12, M14, M16.

Age management as a part of silver economy – the best practices from local government in Poland

Srebrna gospodarka - idea i najlepsze praktyki samorządu terytorialnego w Polsce

Izabela Warwas*
Iwona Wieczorek**

Introduction

One of the biggest problems of the modern world is ageing of societies. In Poland, the ageing process is inevitable, noticeable both at national and local levels. The necessity of extending the professional activity is a response to this challenge. A special role in this process is played by employers, and their appropriate responses to this complex and inevitable phenomenon of ageing is to support the activity of mature workers. But the ageing population is also a challenge to the people in power, social politicians, local authorities, local governments and other stakeholders. The key aspects seem to be the awareness of the necessity to support mature people by as many entities as possible as well as recognition of multifaceted benefits of their being active and efficient in a labour market, in the society and in the local community. Indirectly, extending the activity of mature people can be achieved via implementation of the silver economy concept. The idea of silver economy is just starting to develop in Poland but there are the first examples of actions which can become an inspiration. Therefore the purpose of this article has been defined as a theoretical presentation of the idea of silver economy along with an overview of the examples of silver economy in public bodies. The choice of research methods has been subordinated to this purpose and therefore a critical analysis of the literature of a subject matter, an internet query as well as case studies have been used.

1. Silver economy – the essence and theoretical foundations

As mentioned before, in Europe, including Poland, ageing of societies is progressing. According to the concept of active ageing, this inevitable process may contribute to the increase in prosperity and improvement of the quality of life. In this context “silver economy” appears to be noticed as a branch of economy which deals with creating and satisfying the

* **Professor, the University of Lodz, Izabela Warwas**, Faculty of Economics and Sociology, izabela.warwas@uni.lodz.pl

** **PhD, Iwona Wieczorek**, the National Institute of Local Government, iwona.wieczorek@nist.gov.pl

needs that accompany ageing of societies. Foundations which underly the silver economy are as follows:

- assurances of professional activity as long as possible,
- assurance of self-reliance as long as possible,
- leisure time management of senior citizens – education, entertainment, recreation, tourism,
- caring for health and appearance,
- assurance of social integration,
- providing financial services which are ‘sensitive to age’ [Szukalski, 2012].

The concept of silver economy aims at increasing the activity of mature people in many fields, including professional activity and preventing the effects of ageing. Implementation of the *silver economy* fosters elimination of age conflicts that is formation of the opposition: the young against the old, the elderly against the young [Macnicol, 2006, p. 26]. The development of this idea is guaranteed by the size and specificity of the demand on “silver market” and creates enormous opportunities for companies [Reinmoeller, 2011]. It is worth stressing that the silver economy directs a variety of stakeholders to use the potential of older people on the labour market, as a result of finding “new” roles in a society and on the labour market or restoring old roles. Some difficulty is the fact that this group is particularly diverse in terms of its physical activity, condition of health, competences, willingness to work, change and motivation. The concept of age complexity has even appeared in the literature, and it is characterized by a certain slowdown associated with age (*age complexity*) [Baron, 1985].

A broader view assumes that economic activity of mature people is not only connected with the level of professional work, but also with work which does not bring direct economic effects, e.g. the role that they play in the family or in the local environment. Mature people, taking care of their grandchildren, relieve their children, and take some of their household duties, which does not allow them to focus on their own professional career [Szukalski, 2008, p. 23]. They may also look after their parents or in-laws, realizing a model of a “sandwich generation” (charged with the care of family members from the past generation and the following one). A kind of an external category in relation to the issues described above is the mandatory retirement age, the opportunity to retire earlier and the general tendency to work beyond the retirement age [Kołodziejczyk-Olczak, 2014a], which may affect more white-collar workers, or people not exhausted by physical work.

The aim of the silver economy is to prepare older people for various life situations that may occur in the future. It is primarily intended to harden themselves to different adversities and to mitigate their effects. The remedies may focus on preventing negative phenomena or postponing them and minimizing the damage when they occur. Preparing for an old age can be considered in many dimensions:

- economic dimension – concerning mainly professional work, its beginning, completion and duration,
- health dimension – regarding the care for physical and mental health; as far as age makes it impossible to work on some positions related to physical work, it is the elderly people who outweigh their younger colleagues in terms of conscientiousness and accuracy of work,
- social dimension – which applies to interpersonal and family relationships, professional work, neighbourhood and society

- technological and educational dimension- the need to keep up with technological development, long-life learning, deepening their knowledge and skills,
- political dimension- prevention of discrimination against older people, as well as the issue of proper representation of their interests [Szukalski, 2012].
- This results in the indication of multifaceted benefits for many potential subjects (Table 1).

Table 1. Benefits of implementing the concept of *silver economy* and their potential recipients.

Who can benefit from providing professional activity the longest possible?	<ul style="list-style-type: none"> • Employers • Employers' organizations/associations • Employees of different ages • Trade Unions • Administration of different levels • Local governments • Training companies • Consulting companies • Labour market institutions • Enterprises • Service providers
Who can benefit from business advantages related to the adaptation of competences and knowledge management, training and development?	<ul style="list-style-type: none"> • ICT companies which create software and knowledge bases, knowledge warehouses, computer applications • Employment agencies • Training companies • Consulting companies forming competence profiles, talent management programmes, • NGOs implementing projects addressed to people 50+ • Consulting companies building career paths, advising employees in long-term planning, including exit from the labour market • Coaching and mentoring companies
Who can benefit from the motivation to work, creating engagement and welfare of mature people?	<ul style="list-style-type: none"> • Organizations offering counselling for older workers regarding the best moment of exiting from the labour market • Financial Intermediaries • Consulting companies offering building incentive programmes, examining opinions, satisfaction, commitment • Consulting companies creating salary systems • Public Employers • Training companies - trainings for managers of different levels • Insurance companies • Social enterprises

Who can benefit from creating WLB programmes, health and medical care programmes?	<ul style="list-style-type: none"> • NGOs implementing WLB projects • Consulting companies, advising in the field of ergonomics and occupational safety and health • Manufacturers of special seats, handles, floors, and this type of equipment • Consulting companies creating WLB programmes • Companies producing and installing lighting • Training companies which offer workshops and seminars on WLB • Institutions carrying out activities to improve state of health, (including those of a preventive nature) relating to health care, medical and hospital care services, rehabilitation, dental services • Insurance companies • Institutions carrying out activities to improve the physical fitness of mature people (including those of a preventive nature): rehabilitation, fitness, healthy nutrition, nutritionist • Public and private employers
Who can benefit from generations' managing?	<ul style="list-style-type: none"> • Consulting companies offering consulting services regarding intergenerational management • Career Coaches • Training companies offering training on intergenerational management • Manufacturers, distributors and operators of servicing of ICT equipment • Employees of different ages • Enterprises • Third sector organizations • Public Employers
Who can take advantages from the business benefits emerging from creating the image of the employer of choice (employer branding) and controlling of the age management process?	<ul style="list-style-type: none"> • Financial/actuarial advisory companies • Lawyers • Training and consulting companies forming policies, strategies and practices of Employer Branding • Public relations companies • Companies implementing monitoring systems that develop efficiency measures • Training companies - trainings for managers and specialists in charge of HR management

Who can benefit from all the areas mentioned above?	<ul style="list-style-type: none"> • Publishing houses issuing materials (books, magazines, guides) on age management, aging, etc. • The authors of publications and elaborations • publication reviewers • analysts, statisticians, econometricians
---	--

Source: Own study based on [Warwas, 2016]

As we can see, organizations in different sectors, at a different level of employment, profile, organizational form or capital, also non-institutional entities (professions or groups of people) can benefit from the use of silver economy. A number of benefits can be taken also by local authorities and local governments. In Poland, the progressing process of decentralization of public policies causes that the problem of old age is not only considered as an object of impact of the programmes and strategies implemented at the central level, but also as an area of activity of the authorities and officials at the regional and local levels. Local Government social policy towards the elderly is planned and targeted to improve their life situation/ life circumstances. The above mentioned social policy programmes and implements activities in the fields of education, culture, health care, organization of free time, labour protection of older people, help for the bedridden, social work with the elderly, providing appropriate housing conditions, institutional assistance and the material conditions for seniors. Seniors appear as consumers of social benefits, but also as “manufacturers” of family and environmental services [Przywojska, Podgórnika- Krzykacz, 2012].

2. Silver economy practices

We can find in Poland many examples of silver economy, both public and non-public organizations. For this paper we decided to concentrate on the public ones.

Małopolska is the first region in Poland, which has undertaken steps on building the senior policy, a specific guidance and recommendations have been developed, in 2015 a guide “Srebrna gospodarka szansą dla Małopolski” (“Silver economy is - an opportunity for Małopolska”) was founded. The publication is divided into the areas of health, social services, labour market, education, culture, housing and space, transport, tourism and new technologies. In each area the authors of this guide defined the most important issues concerning seniors, they offered specific solutions and presented the expected effects of their implementation, and pointed out / indicated possible sources of funding/ financing for such tasks [Portal Małopolska, 2015]. The authorities of Małopolska declare their willingness to reach all the inhabitants of the region with their publication, and in particular local governments, non-governmental organizations dealing with the elderly, private companies, health and social care institutions, cultural institutions, Universities of the Third Age, as well as representatives of the academia and the media [Departament Polityki Regionalnej Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego].

Another good practice of local government policy is: Centrum Inicjatyw Senioralnych i Targi Aktywni 50+ (The Centre of Senior Initiatives and Active 50+ Fair) in Poznan. It

is a city organizational unit established by a resolution of the City Council of Poznan from the initiative of the Municipal Council of Seniors. CIS directs its activities to older people in/ of different age groups. At the centre operates Poznański Wolontariat 50+ (the Poznan Voluntary Organisation 50+) which aims to bring together senior citizens willing to work for others, as well as Information Point 50+, where all the interested people may learn how and where to obtain support and how to organize their free time. CIS performs the following projects aimed at seniors:

- senior programmes dealing with: solidarity between generations, seniors friendly places, active 50+ (possible to listen on the website WWW Centrum),
- advice office: providing counselling and advocacy for seniors and their families, it works on the principle of psychological first aid and legal assistance as well as the information in the field their own finances management and economic terms. CIS is also a meeting place, the headquarters of many EU projects, an information point daily open. This institution works with companies interested in the creation of academies offering e.g. language courses for people over 50. Every year the Centre coordinates the “Active 50+ Fair”, where companies, NGOs and service providers on behalf of the community organize events and present new products for the elderly. Since the first fair in 2010 the number of visitors has been constantly growing.

In turn, Centrum Aktywności Seniora in Gdynia (Senior Activity Centre in Gdynia), opened its doors in 2005 and since then it has been cooperating with non-governmental organizations and other stakeholders in promoting activities for active healthy ageing and strengthening the positive image of older people. The University of the Third Age, 26 senior clubs, the Programme Active 55+ and an internet cafe operate as a part of the Senior Activity Centre. Gdynia also carried out some research of the public space in terms of ease of access and the creation of new plans to support mobility. The city also conducted consultations on the quality of care services.

In the programme of social revitalization (PRS), implemented on a very large scale in Poland, it is necessary for the municipality possess local revitalization programme (LPR), developed with the participation of the social partners or local communities (participatory method) or at least consulted among these environments. Currently, seniors are a separate group of participants of the programme (e.g. Luban, Mikolajki, Kolobrzeg, Inowroclaw, Zgierz).

Klub Seniora Radosna Przysiań in Zgierz. The club was founded as an aftermath of Social Revitalisation Programme implemented in Zgierz in 2014. At that time it was financed by the EU funds, currently the club functions on the basis of proactive work of a local animator. The club brings together 70 senior citizens from the city. In the framework of their meetings different workshops are organized, for example: decoupage, yoga for mature people, floristry and discussion meetings and lectures, during which seniors have the opportunity to listen to lectures on various subjects, e.g.: the world and travel, local government and its role in society, diet of mature people, security of mature people, legal and psychological advice. Speakers and experts conducting the classes are involved in the activities of the Club for free. The Club integrates a group of seniors and it is based on the solidary contributions and the support of sponsors and donors. The activities of the Club, besides its integration

function of seniors, reduce the sense of isolation and loneliness among the elderly. For this purpose, joint Christmas parties as well as regional and national tours are organized. Seniors Club also participates in the city events such as: festivals, picnics, Christmas parties which is an opportunity for the presentation of the achievements of its participants.

3. The Role of Universities of the Third Age in Activating of The Senior Citizens - Good Practices

In Poland, due to the significant role of non-governmental organisations acting on behalf of the elderly, it is recommended now to popularize and develop the activity of non-governmental organizations, including the University of the Third Age as entities creating various activities for the elderly, who in such a way may retain and increase their intellectual, mental and physical efficiency.

Currently, over 476 Universities of the Third Age are active in Poland, with overall 150 thousand course participants. These universities respond to the needs of their members, including:

- need for self-education,
- need for learning about the environment,
- need for developing knowledge and skills,
- need for performing socially useful activities,
- need to be acknowledged as a part of society or group,
- need to take advantage of available leisure time,
- need to maintain social contacts,
- need of mental and physical stimulation,
- need and possibility to fulfil youthful dreams that have been so far impossible to combine with professional life and family duties.

In view of those needs implementation, the University of The Third Age most often takes up the following activities:

- educational: lectures, classes, seminars, tutorials, foreign language courses, special interest groups, meeting interesting people,
- cultural and artistic: trips to theatres, philharmonic halls, museums, galleries; various types of the members' art (e.g. literary, music, scientific); artistic groups (for example choir, cabaret, amateur theatre, dance classes)
- recreation and sports: physical exercises, rehabilitation gymnastics, walks, walking or coach tours or trips (including tours abroad)
- social and entertainment activities: for example social meetings on a name day, historical anniversaries, seasonal meetings,
- charity actions for those in need, for example the residents of nursing homes.

3.1 The University of the Third Age in Zgierz

The University of the Third Age in Zgierz was founded in autumn 2007 as a section of the City Culture Club in Zgierz. The success of the enterprise may be confirmed by the fact that after one year of its functioning, the number of its students doubled. Currently, the Uni-

versity of The Third Age has about 400 course participants. Since June 2009, the University has been already existing as an independent association with legal person status, acting on the grounds of its own statutes, which outline the most important objectives: maintaining and increasing intellectual, mental and physical efficiency of the members, social activation of the elderly, integration among generations.

The University of the Third Age within two four-month terms organizes for its course participants:

- specialist lectures in different areas, e.g. fiction, floristry, history, law, ethnography, nutrition,
- foreign language courses (English, German, Italian),
- practical classes in physical culture (e.g. swimming pool, aerobics, yoga, Pilates, gymnastics, dance, Nordic walking, healthy spine, movement therapy),
- special interest sections and clubs (e.g. mnemonics, kinesiology, cultural studies, information technology, psychology, handicraft, photography, astronomy, painting and drawing, journalism, philosophy, bridge section),
- tourist and sightseeing tours (e.g. Greece, Turkey, Norway).

The University of the Third Age is based on voluntary work of its members, and the main source of its financing are membership fees of the course participants, as well as resources obtained in competitions for implementation of public services. Each person aged 45 and over may become the course participant. The University of the Third Age fulfils its mission, which is continuing education of the elderly via an extended programme offer. A wide scope of thematic classes gives the course participants an opportunity of choice according to their interests. General lectures take place twice a month, whereas workshops are conducted for particular sections. Thanks to the initiative of the participants, the following sections have been formed: Various Artistic Work Clubs, Nordic Walking Academy as well as the Olympic Swimming Section UTW Masters Zgierz, which enjoys spectacular successes in the national swimming competitions.

The members of the University of the Third Age in Zgierz have a chance to obtain knowledge and new skills, as well as make new acquaintances and friends.

3.2 The University of The Third Age in Łowicz

The Association of Łowicz University of the Third Age has been active since 2007 in the spheres of culture, education and health protection. The scientific patronage over Łowicz University of The Third Age has been held by The Warsaw University of Life Sciences. The University of The Third Age in Łowicz offers its course participants the following classes, among others: lectures of experts in various fields, seminar classes in areas covered by lectures, foreign language courses, practical classes in physical culture and therapeutic rehabilitation (Nordic walking, aerobics in the swimming pool, cycling club, hillwalking club), interest clubs and various sections (literature, theatre, dance, cooking, bridge clubs), tourist and sightseeing tours, social activity on behalf of the local environment, mutual friends' help of the members (without financial aid), activity aimed at popularizing cooperation among generations.

The course participants take an active part in numerous events, e.g.: "Senioralia" regional annual meetings of The Universities of the Third Age, The European Picnic of the

Disabled, National Sports Olympics of The Universities of The Third Age and Seniors' Organizations named "The Third Age Starting" in Łazy, The National Nordic Walking March of the Third Age University Students. In the educational and scientific areas, the members may take part in periodic lectures and seminars in different areas.

The good practices of silver economy at universities of the third age presented above show a multitude of solutions that can be implemented in other regions of the country. The driving force behind these activities is the activity of the citizens in the local dimension. At the same time, this activity often applies to people outside the labour market.

Resume

In the article the idea of silver economy has been presented in theoretical terms along with many cases of its application at a local level in Poland. Presented cases show various faces of silver economy – from comprehensive and strategic approaches, which have been implemented in Malopolska, through the programmes of a smaller scale directed at chosen actions, to the most widespread universities of the third age that have a permanent place in the public space. The common ground of the practices presented here is the interest in the mature people, the care of their development in the broad sense, maintaining and encouragement of their social and professional activities, their wellbeing, their health concern and the care of their physical activity. Although the initiatives of the universities of the third age most often do not apply to the active people in the labour market, it is worth emphasizing their positive role in shaping the general, good climate around mature people, preventing stereotypes as well as the approach consistent with the concept of the life cycle. The examples being discussed can be an addition to age management, directly affecting the extension of mature peoples' professional activities [Richert-Kaźmierska, 2015]. The notion of 'age management' may refer to various aspects of human resources management within an organization with clear emphasis on the process of ageing [Walker, 1997] but it may also concern public policy or collective bargaining (Walker, 2005). The necessity to implement age management results from the difficult situation of people aged 50+ in the labour market [Niewiadomska, 2013; Niewiadomska, Sobolewska-Poniedziałek, 2016]. This situation is very difficult also due to the stereotypical perception of people of this age and other cultural factors, which are together very discouraging for employers to hire older people [Woszczyk (ed.), 2011]. There is a noticeable economic perception of workers aged 50+ as less productive and "expensive" among Polish entrepreneurs [Perek-Białas, Turek, 2012; Kryńska et al., 2013; Urbaniak, 2011].

It is worth pointing out that perception of people 50+ largely depends on the attitude of employers towards employees from this age group and the employers' satisfaction with the cooperation with people 50+ [Schmidt (ed.), 2012; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a; Kołodziejczyk-Olczak, 2014b].

Thus, a proactive approach is recommended which can be implemented by using three strategies: intergenerational learning [Warwas, 2016], the life cycle or strengthening resources [Kołodziejczyk-Olczak, 2014a].

It is worth noticing that age management is an important area of silver economy and the significance of age management in Poland will be growing. Age management originates

from, and is consistent with, the conceptions of diversity management, which gain significance [Gross-Gołacka, 2018; Gross-Gołacka, 2019] and with multigenerational management. Simultaneously, the construction of „Active Ageing Index (AAI)¹”. Polish present situation in the field of active ageing is far from being perfect and practically does not change² (Zaidi, 2015). The continuing low position of Poland will largely result from the fact that at present the level of economic activity of people 50+ is very low in Poland in comparison to other European countries, in contrast to countries at the forefront of the ranking, such as Sweden, Denmark, the Netherlands, Finland and the United Kingdom [Zaidi, 2013; Zaidi, 2015 and Lalor].

As a society we must face with second demographic transition [Henkens, Schippers, 2012], so silver economy at a local level will be developing in the next few years as an element of the active ageing concept. Therefore it is recommended to the local governments in Poland to popularize the philosophy of silver economy and multi-faceted benefits of the implementation and more intensive promotion of the inspiring practises of silver economy in a variety of media and a wide public discussion on this topic.

References:

1. Baron A., 1985, *Measurement scales and the age-complexity hypothesis*, Experimental Aging Research- An International Journal Devoted to the Scientific Study of the Aging Process, vol. 11, p. 193-199.
2. Gross-Gołacka E., 2018, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
3. Gross-Gołacka E., 2019, *Różnorodność i zarządzanie różnorodnością – jak ją rozumieć?*, w: Warwas I. (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością*, Wydawnictwo Oczwiste, Warszawa.
4. Henkens K., Schippers J., 2012, *Active ageing in Europe: the role of organisations*, International Journal of Manpower, Vol. 33 Issue: 6, p. 604-611.
5. Kołodziejczyk-Olczak I., 2014a, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i Problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
6. Kołodziejczyk-Olczak I., 2014b, *Zarządzanie wiekiem a polityka wspierania starszych pracowników. Doświadczenia polskie na tle innych krajów*, Studia Demograficzne, nr 2, p. 37-56.
7. Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J., 2013, *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
8. Macnicol J., 2006, *Age Discrimination. An Historical and Contemporary Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
9. Mazur-Wierzbicka E., 2019, *Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością*, w: Warwas I. (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością*, Wydawnictwo Oczwiste, Warszawa.
10. Niewiadomska A., 2013, *Wydłużanie okresu aktywności zawodowej osób starszych w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 305, p. 524-535.
11. Niewiadomska A., Sobolewska-Poniedziałek E., 2016, *Aktywność edukacyjna jako czynnik wzrostu aktywności zawodowej osób starszych*, Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia 3, p. 79-90.

1 Index is used to measure the well-being of older people and their contribution to the society is complex, and the four essential aspects included, consist of a total of 22 sub-indices with different weights. The ranking takes into account basic dimensions of active aging, including professional activity, social, caring, political, educational, physical activity and financial security as well as access to medical services, physical and health condition, or the use of modern technology.

2 The AAI indicator is growing very slowly: 27.0 (2010) 27.1 (2012) 28.1 (2014) 29.9 (2016), 30.9 (2018 approximate value).

12. Perek-Białas J., Turek K., 2012, *Organisation-level policy toward older workers in Poland*, International Journal of Social Welfare Vol. 21, p. 101-116.
13. Przywojska J., Podgórnai-Krzykacz A., 2012, *Polityka społeczna wobec problemów osób starszych w województwie małopolskim – analiza strategii i programów regionalnych*, w: Organiściak-Krzykowska A. (red.), *Regionalne uwarunkowania rynku pracy*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, p. 239-254
14. Reinmoeller P., 2011, *Service Innovation: Towards Designing New Business Models for Aging Societies*, w: Kohlbacher F., Herstatt C. (eds), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Springer, Berlin–Heidelberg, p. 133-146.
15. Richert-Kaźmierska A., 2015, *Aging Workforce – a Challenge for Organizations*, Social Sciences, Vol. 3/No. 89, s. 33-50.
16. Szukalski P. (red.), 2008, *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.
17. Szukalski P., 2012, *Trzy kolory: srebrny. Silver economy - co to takiego?*, Polityka Społeczna Issue No 5/6, s. 6-10.
18. Schmidt Cz. (red.), 2012, *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
19. Urbaniak B., 2011, *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
20. Walker A., 1997, *Combating Age Barriers in Employment—A European Research Report*, Dublin: European Foundation.
21. Walker A., 2005, *International Journal of Organisational Behaviour in: THE EMERGENCE OF AGE MANAGEMENT IN EUROPE*, Volume 10 (1).
22. Warwas I., 2016, *Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników – perspektywa pracodawców*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów nr 1 (39), p. 107-122.
23. Woszczyk P. (red.), 2011, *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, HRP, Łódź.
24. Zaidi A., 2013, *Produkty i usługi przyjazne dla osób starszych – szansa na rozwój społeczno-gospodarczy*, Luksemburg, Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
25. Zaidi A., 2015, *Active Ageing Index 2014: Analytical Report*, April, UNECE/European Commission.
26. Portal Małopolska, 2015, *Srebrna Gospodarka przyszłością Małopolski*, <http://www.malopolska.pl/aktualnosci/rozwoj-regionalny/srebrna-gospodarka-przyszloscia-malopolski>, dostęp z dnia 01.12.2018 r.
27. Departament Polityki Regionalnej, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, 2015, *Srebrna Gospodarka szansa dla Małopolski- poradnik*, https://www.jmpdesign.eu/3D_books/UMWM/Srebrna_Gospodarka/#, dostęp z dnia 01.12.2018 r.
28. Lalor T, *Active Ageing Index*, <https://statswiki.unece.org/display/AAI/Active+Ageing+Index+Home>, dostęp z dnia 01.12.2018 r.

Summary

Ageing of societies is one of the biggest problems of the modern world. This phenomenon also affects Poland where it is identified both at national and local levels. Silver economy is one of the most important aspects of preventing the negative effects of ageing. A theoretical presentation of this phenomenon as well as an overview of the examples of silver economy in public institutions have been made the theoretical purposes of this article. In the scope of research methods a critical analysis of the literature of the subject matter, an internet query and case studies have been used.

Presented cases show various faces of silver economy – from comprehensive and strategic approaches through the programmes of a smaller scale directed at chosen actions, to the most widespread universities of the third age that have a permanent place in the public space. The common ground of the practices presented in the article is the interest in the mature people and the care of their development in the broad sense, their social and professional activities as well as their wellbeing.

Streszczenie

Jednym z największych problemów współczesnego świata jest starzenie się społeczeństw. Zjawisko to dotyczy także Polski, gdzie odnotowuje się je zarówno na poziomie krajowym, jak i lokalnym. Jednym z ważnych aspektów przeciwdziałania negatywnym skutkom starzenia jest silver economy. Celem artykułu uczyniono teoretyczną prezentację tego zjawiska oraz przegląd przykładów wywodzących się z instytucji publicznych. W zakresie metod badawczych wykorzystano: krytyczną analizę literatury przedmiotu, kwerendę internetową oraz opisy przypadków.

Zaprezentowane przypadki pokazują różnorodne oblicza silver economy – od podejścia kompleksowego, strategicznego, poprzez mniejszej skali programy ukierunkowane na wybrane działania, aż po najbardziej rozpowszechnione i mające trwałe miejsce w przestrzeni publicznej uniwersytety trzeciego wieku. Wspólną płaszczyzną przedstawionych praktyk jest zainteresowanie osobami dojrzałymi i dbałość o ich szerokorozumiany rozwój, aktywność społeczną i zawodową oraz dobrostan.

Keywords: Mature employees, silver economy, older worker, professional activity.

Słowa kluczowe: Dojrzały pracownicy, srebrna ekonomia, starszy pracownik, aktywność zawodowa.

JEL Classifications: J1, M21, M50.

Kapitał kariery jako determinanta rozwoju kariery zawodowej kobiet i mężczyzn województwa śląskiego

Career capital as a determinant of the professional career development of women and men in the Silesian Province

Joanna Dzieńdziora*
Małgorzata Smolarek**
Magdalena Wróbel***

Wprowadzenie

Turbulentne otoczenia a także nieustanne zmiany pojawiające się na rynku pracy skutkują pojawieniem się nowych wyzwań kształtowania kariery zawodowej. Nowe wymiary kariery, wychodząc poza przestrzeń organizacyjną jednego pracodawcy wymagają konieczności dużej mobilności i otwartości. W takim ujęciu wzrasta rola i znaczenie tzw. kapitału kariery, czyli posiadanych przez pracownika zasobów wiedzy i umiejętności zawodowych, a także zdolności, motywacji, zdrowia, postaw i wartości.

Chcąc skutecznie kształtować własną karierę zawodową pracownik będący właścicielem „kapitału kariery” powinien dążyć do efektywnej jego alokacji uwzględniając nie tylko bieżące korzyści, ale przede wszystkim możliwości powiększania swojej przyszłej wartości i atrakcyjności rynkowej. Konieczna staje się więc akumulacja „kapitału kariery” poprzez ustawiczne doskonalenie posiadanych już kompetencji i pozyskiwanie nowych odpowiadających współczesnym realiom ekonomicznym, budowanie własnej tożsamości profesjonalnej oraz umiejętność realnej oceny swoich szans zawodowych na dynamicznie zmieniających się rynkach [Bohdziewicz, 2012].

Współczesne kariery zawodowe charakteryzują się dynamicznością, złożonością i różnorodnością ścieżek swojego przebiegu, na które jednostka zazwyczaj nie ma żadnego wpływu. Mimo to, właśnie jednostce przypisuje się odpowiedzialność za ich planowanie i rozwój, czyli za tzw. „zarządzanie” nimi. Różnorodność karier można uznać za fundamentalną wartość współczesnych przedsiębiorstwa. Polityka równego traktowania i zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści i wpływa na rozwój oraz innowacyjność organizacji [Gross-Gołacka, 2018]. Mając na uwadze poszanowanie dla różnorodnego, wielokulturowego społeczeństwa oraz kładąc nacisk na politykę równego traktowania ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne,

* dr Joanna Dzieńdziora, Akademia WSB
** dr Małgorzata Smolarek, Społeczna Akademia Nauk
*** dr Magdalena Wróbel, Akademia WSB

religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonania polityczne itd., organizacje zobowiązują się do wdrażania zasad zarządzania różnorodnością i polityki równego traktowania oraz ich promowania i upowszechniania wśród interesariuszy organizacji [Kraczla, Wziętek-Staśko, 2014]. Różnorodność stawia przed organizacjami trudne wyzwanie; właściwie zarządzana, stwarzać może szansę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, niewłaściwie kierowana przyczynić się może nawet do ich upadku [Mazur, 2008].

Celem artykułu jest zaprezentowanie wpływu „kapitału kariery” na kształtowanie kariery zawodowej kobiet i mężczyzn w organizacji. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych zarówno krajowych jak i międzynarodowych oraz na badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród 358 kobiet i mężczyzn województwa śląskiego. Celem badania było m.in. określenie czynników kształtujących rozwój kariery zawodowej kobiet i mężczyzn. W niniejszym opracowaniu jako problem badawczy przyjęto pytanie: Czy i jakie są różnice w kształtowaniu karier zawodowych kobiet i mężczyzn? W dążeniu do realizacji problemu badawczego poddano weryfikacji następujące hipotezy:

H1. Karierę zawodową w podobny sposób postrzegają kobiety i mężczyźni.

H2. Mężczyźni mają większe szanse na rozwój kariery zawodowej niż kobiety.

1. Znaczenie kariery zawodowej

Termin „kariera po raz pierwszy został użyty w 1803 r w kontekście „kariery dyplomatycznej”. W latach 60 i 70 wszedł do kanonu pojęć związanych z psychologią, socjologią, a przede wszystkim z organizacją i zarządzaniem. Od początku XX wieku Super, (1950), Bandura, (1970), Holandia (1980) i Gottfredson (1981 i 2002) skupiali się na konceptualizacji kariery [Leung, 2008]. Początkowo kariera była mierzona za pomocą subiektywnych i obiektywnych wyników [Callanan, 2003]. Kariera również postrzegana jest jako pozytywne psychologiczne lub związane z pracą wyniki lub osiągnięcia, które jednostka gromadzi w wyniku doświadczeń zawodowych. Wyniki te mają wpływ na psychologiczne ujęcie kariery (London & Stumpf, 1982; Judge & Bretz, 1994; Judge i in., 1995; Seibert et al., 1999; Seibert & Kraimer, 2001). Analizowany wynik psychologiczny jest w dużej mierze związany z subiektywnym osądem. Wraz z samooceną rezultatów doświadczeń zawodowych zmieniło się postrzeganie kariery. Wówczas karierę zawodową określano jako zdobyte doświadczenia w osiąganiu celów, które są znaczące dla jednostki, a nie takie, które wyznaczają rodzice, rówieśnicy, organizacja lub społeczeństwo [Mirvis, Hall, 1994]. Ocena tych osób jest zwykle określana na podstawie względnie obiektywnych i widocznych kryteriów [Jaskolka, Beyer, Trice, 1985]. Koncepcja kariery według D.T. Halla jest bardziej holistyczna w perspektywie indywidualnego życia. W tym przypadku obowiązek planowania i rozwoju kariery oraz zarządzania nią spoczywa raczej na jednostce, niż na organizacji. Perspektywa obydwu podmiotów: jednostki i organizacji- odwraca się, wówczas organizacja staje się instrumentem rozwoju jednostki [Mirvis, Hall, 1994]. Kariera toczy się w kilku etapach, uzależnionych od faz życia człowieka od czasu odkrywania, poszukiwania – lata nauki w szkole średniej, aż do odejścia na emeryturę” [Forstenlehner, Baruch, 2013].

Współcześnie kariery kojarzone są najczęściej z liniowymi zmianami pozycji organizacyjnej i formalizacją ich kompetencji. Wielu autorów krajowej literatury zajmuje się badaniem kariery oraz jej trafnym określeniem. Kariera to określenie najbliższe subdy-

scyplinie zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem A. Pocztowskiego „kariera” oznacza „wzorcową sekwencję postaw i zachowań jednostki, związanych z jej doświadczeniem w pracy lub, inaczej mówiąc, rozwój zawodowy jednostki w toku jej życia” [Pocztowski, 2007, s. 306]. Według *Leksykonu menedżera*, kariera to osiąganie coraz to wyższych stanowisk (kariera pionowa), albo specjalizacji zawodowych (kariera pozioma). Określenie to utożsamiane jest z sukcesem zawodowym. Rozwój kariery według powyższego leksykonu definiuje się, jako planowanie własnej kariery oraz rozwój osobisty jednostki i szkolenie, nadzorowanie zazwyczaj przez tzw. mentora, umożliwiające w przyszłości podejmowanie bardziej odpowiedzialnych zadań [Śmid, 2000, s. 151]. Według B. Kożusznik termin „kariera”, łączony jest przede wszystkim z aktywnością zawodową [Kożusznik, 2005]. Kariera zawodowa oznacza rozwój pracowników w okresie ich aktywności zawodowej dokonujący się poprzez wykonywanie różnych prac, pełnienie odpowiednich funkcji i zajmowanie różnych pozycji w strukturze organizacji. W aspekcie wewnątrzorganizacyjnym oznacza ona kolejne stanowiska pracy, związane z określoną pozycją w hierarchii organizacyjnej, które pracownik zajmuje w okresie zatrudnienia w danej organizacji. Realizacja karier zawodowych poszczególnych pracowników odbywa się przez ich poziome i pionowe przemieszczenia wewnątrz istniejącej w danym przedsiębiorstwie struktury organizacyjnej. Kariery zawodowe można rozpatrywać z obiektywnego punktu widzenia, jako zmiany pozycji w hierarchii organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Jeżeli chodzi o ich subiektywną stronę, wiążą się one z cyklem życia pracowników, ich rozwojem osobistym, dążeniami do realizacji celów oraz zaspokajaniem określonych potrzeb [Kopertyńska, 2002].

Zdaniem B. Wiernka kariera zawodowa może być postrzegana jako droga (a coraz częściej kilka alternatywnych dróg) prowadząca do profesjonalnej doskonałości i satysfakcji z pracy zawodowej [Wiernek, 2001]. Kariera często traktowana jest jako wynik pracy uwzględniający taktykę oraz stosunki [Müller, 2000]. W. Chojnacki i A. Balasiewicz [2006] definiują karierę jako następstwo, obejmowanych przez pracownika stanowisk pracy, wykonywanych prac lub/i pełnionych funkcji oraz ról. Zdaniem autorów kariera oznacza zdobywanie coraz wyższej pozycji np. zawodowej, naukowej albo przebieg pracy zawodowej, czyli spis kolejno osiągniętych stanowisk w danym zawodzie. Można powiedzieć, iż kariera to wertykalna, a czasami, horyzontalna mobilność pracownika i obejmuje ona rozwój wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości, wiedzy, dotyczących pracy, w tym edukacji instytucjonalnej i pozainstytucjonalnej. Indywidualna kariera jednostki zaczyna się w chwili umiejscowienia jej na danym stanowisku, a kończy się w momencie opuszczenia organizacji. Mają na nią wpływ zmieniające się obowiązki i funkcje pracownika, okresy funkcjonowania na poszczególnych stanowiskach, sporadyczne lub systematyczne awanse, transfery (przeniesienia, rotacje) i rzadko degradacje. Kariera, jako droga profesjonalnego rozwoju, oznaczać może również kolejne zdobywanie coraz to wyższych stanowisk, lub związana jest z rozszerzeniem kompetencji i innymi korzyściami, także niematerialnymi na tym samym lub równoległym stanowisku. Kariera jest traktowana, jako pozytywne aspekty życia zawodowego i społecznego oraz nastawiona jest na ciągły rozwój.

Rozwój kariery zawodowej należy postrzegać jako trwający całe życie proces zarządzania, uczenia się, pracy, czasu wolnego i przejścia w celu zmierzać w kierunku osobistej, pielęgnowanej, zdeterminowanej i zmieniającej się przyszłości [Super, 1990]. Rozwojowe ramy etapów życia zaproponowane przez D. Supera ukazują zadania rozwoju zawodowego

w kolejnych przedziałach wieku. Autor w swojej koncepcji przedstawia fazy życia (odwołujące się do dzieciństwa, wieku młodzieńczego, dorosłości, wieku średniej dorosłości oraz okresu starości), dookreślając na każdym etapie zadania związane z rozwojem zawodowym. Za rozwój kariery zawodowej uważa się ciągły proces, w którym postęp kariery następuje poprzez indywidualne określenie etapów. Każdy z nich charakteryzuje się stosunkowo unikalnym zestawem zadań [Greenhause, Callanan, Godshalk, 2010]. W procesie rozwoju kariery zawodowej ważne jest, w jaki sposób poszczególne osoby zarządzają swoimi karierami w ramach organizacji i między nimi oraz w jaki sposób organizacje zarządzają strukturą kariery swoich pracowników. Ocena stopnia realizacji kariery zawodowej zależy wyłącznie od jednostki i może zostać przeprowadzona w dowolnym etapie życia jednostki. Nie ma ogólnych i jednoznacznych kryteriów oceny, na podstawie których można wskazać, czy ktoś odniósł sukces w rozwoju kariery zawodowej, czy też nie. Trudno jest więc ocenić czyjąś karierę zawodową w kategorii sukcesu lub porażki, dlatego za ocenę kariery odpowiada wyłącznie jednostka. Takiej oceny może ona dokonać wyłącznie porównując swoje założone cele zawodowe i osobiste z ich realizacją.

2. Kapitał kariery determinantą sukcesu kariery zawodowej

Determinantą decydującą o sukcesie współczesnej kariery zawodowej jest budowanie przez jednostkę „osobistej zatrudnialności”, czyli atrakcyjności na szerokim rynku pracy, której poziom uzależniony jest w dużej mierze od zgromadzonego przez jednostkę „kapitału kariery” [Bohdziewicz, 2012]. Akumulacja kapitału kariery wymaga od jednostki umiejętności samokierowania i wyznaczania celów, zdolności do skutecznego komunikowania się ze wszystkimi, tworzenia i podtrzymywania osobistych i zawodowych relacji, myślenia kreatywnego i proaktywnego działania, a także ustawicznego kształcenia i doskonalenia [Smolbik-Jęczmień, 2016].

W literaturze kapitał kariery, rozumiany jest jako zakumulowane kompetencje, które skłaniają do namysłu nad problematyką jakości kompetencji kariery. Problematyka kompetencji nazywanych w literaturze również „zdolnościami”, czy „umiejętnościami” kariery stanowiąca podstawę podmiotowej aktywności do działania, wraz z pojawieniem się teorii rozwoju kariery, nie ulegała marginalizacji, a wydaje się być szczególnie aktualna w kontekście przemian współczesnego świata, w tym świata pracy, w którym proces całościowego uczenia się i zdolność do przekwalifikowywania się podmiotu stają się koniecznością. Za kompetencje kariery uważa się „podstawowe elementy ogólnej zdolności zatrudnieniowej wyrażone w terminach >wiedzieć dlaczego<, >wiedzieć jak<, >wiedzieć komu<” [Bańka, 2005].

E. Turska, wyróżnia cztery podstawowe rodzaje kapitału kariery, tj. kapitał edukacyjny, doświadczenia zawodowego, przedsiębiorczości i językowy. Proponuje również określenie „startowy kapitał kariery”, który odnosi się dla absolwentów wchodzących dopiero na rynek pracy. Ponadto autorka wyróżnia w kapitale kariery jego dwa podstawowe wymiary. Są to:

- wymiar obiektywny, czyli liczbę możliwych do zidentyfikowania faktów i zdarzeń ważnych dla realizacji kariery zawodowej,
- wymiar subiektywny, czyli własne przekonanie o tym, jaki ten kapitał jest,

a także stopień zadowolenia z akumulacji tego kapitału oraz przeświadczenia o jego wartości zarówno aktualnej jak i przyszłej [Turska, 2014, s. 36].

Kształtowanie kariery zawodowej powinno być utożsamiane z planowaniem perspektywy kariery oraz dookreśleniem: czy i w jaki sposób jednostka może być przygotowana do „budowania” własnej kariery, gwarantującej jej satysfakcjonujące przeżywanie własnej osoby i swojego miejsca w rzeczywistości? W tym sensie np. nowa praca rozpatrywana z perspektywy problematyki kapitału kariery może stanowić „źródło inspiracji (wiedzieć dlaczego), eksperckości (wiedzieć jak), nowych koneksji i relacji interpersonalnych (wiedzieć komu)”. Analizowane wątki prowokują do podjęcia namysłu nad aspektem dynamizmu w nowoczesnej kompetencji kariery, ukazując istotę, ważność i znaczenie kompetencji oraz ich permanentnego rozwijania w dokonywaniu oceny dynamiki rynku pracy oraz planowaniu perspektywy kariery [Cybał-Michalska, 2012].

Dążenie do usatysfakcjonowania, związanego z osiąganiem coraz lepszych jakościowo poziomów w sferze aktywności zawodowej jednostki, niewątpliwie wiąże się z ciągłym rozwojem kompetencji. Dla określenia jakości wymaganych kompetencji na pierwszym miejscu znaczenie odgrywają wymagania stawiane przez rynek pracy, którego zmiany odzwierciedlają zmieniające się warunki rozwoju karier [Adomaitiene, Zubrickiene, 2010].

W tradycyjnym podejściu osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu kariery zawodowej było uzależnione przede wszystkim od przejawianej przez pracownika postawy lojalności i zaangażowania wobec organizacji. W nowoczesnym rozumieniu kariery lojalność pracownika w stosunku do organizacji zostaje zastąpiona lojalnością profesjonalną, która występuje w ramach wykonywanego zawodu, następuje też przeorientowanie się z nagród zewnętrznych bardziej w kierunku nagród wewnętrznych oraz ponoszenie bezpośredniej odpowiedzialności przez pracownika za przebieg jego kariery zawodowej [Sullivan, Emerson, 2000].

3. Kształtowanie rozwoju kariery zawodowej kobiet i mężczyzn – aspekty metodologiczne oraz wyniki badań empirycznych

Badanie empiryczne dotyczące kariery zawodowej zostało zrealizowane w okresie od stycznia 2016 do maja 2016 roku. Badaniu poddano 358 mieszkańców województwa śląskiego. Wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, w której narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, który zawierał 27 pytań podzielonych na trzy części.

Celem badania było m.in. określenie czynników determinujących rozwój kariery zawodowej kobiet i mężczyzn. Jako metodę doboru próby wybrano metodę nieprobabilistyczną (nielosową), jaką jest dobór celowy, dlatego też wyników niniejszych badań nie można uogólnić na całą populację. Stanowią one pewną charakterystykę wycinka rzeczywistości. Przedstawiają pewne symptomatyczne opinie mieszkańców województwa śląskiego i stanowią przyczynek do dalszych badań poruszanej problematyki.

W niniejszym opracowaniu jako problem badawczy przyjęto pytanie: Czy i jakie są różnice w kształtowaniu karier zawodowych kobiet i mężczyzn? Na potrzeby badań przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H1. Karierę zawodową w podobny sposób postrzegają kobiety i mężczyźni.

H2. Mężczyźni mają większe szanse na rozwój kariery zawodowej niż kobiety.

Na początku badania dokonano charakterystyki badanej zbiorowości pod względem takich cech, jak: płeć, wiek, aktywność zawodowa, staż pracy, stanowisko pracy, forma związku, aktywność zawodowa partnera, liczba posiadanych dzieci, miejsce zamieszkania (subregion województwa śląskiego), co szczegółowo przedstawia tabela 1.

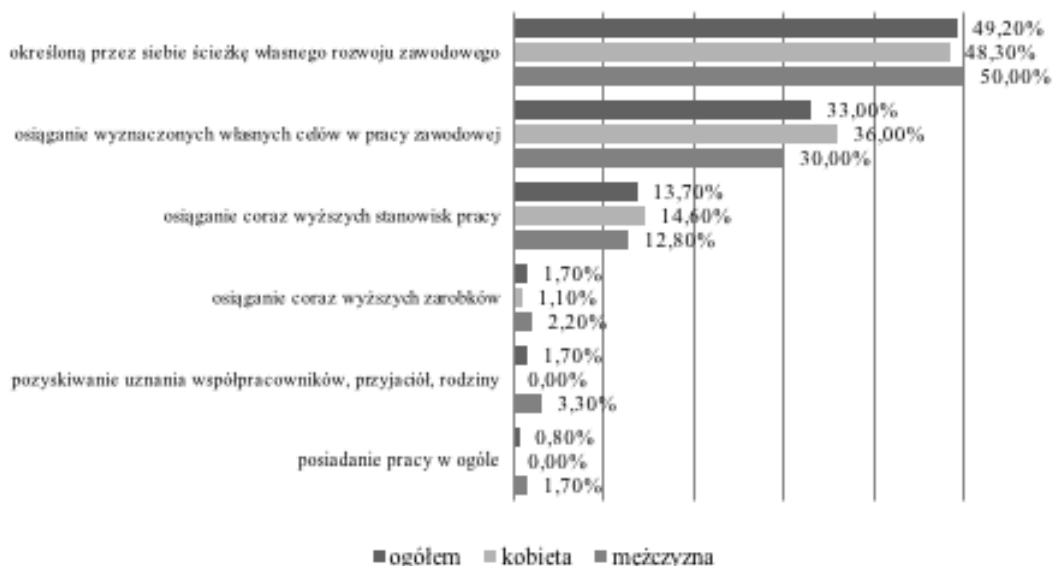
Tabela 1. Charakterystyka badanej zbiorowości (N=358)

Cechy respondentów		Struktura badanych (N)	Struktura badanych w %
Płeć	kobieta	178	49,7%
	mężczyzna	180	50,3%
Wiek	poniżej 25 lat	45	12,6%
	25-34	120	33,5%
	35-44	91	25,4%
	45-54	72	20,1%
	55-64	25	7,0%
	powyżej 64 lat	5	1,4%
Aktywność zawodowa	tak	351	98,0%
	nie	7	2,0%
Staż pracy	poniżej 5 lat	58	16,2%
	5-10 lat	89	24,9%
	11-15 lat	73	20,4%
	16-20 lat	45	12,6%
	21-25 lat	46	12,8%
	26-30 lat	14	3,9%
	powyżej 30 lat	33	9,2%
Stanowisko pracy	kadra kierownicza	189	52,8%
	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	162	45,3%
	nie pracuję	7	2,0%
Forma związku	związek zalegalizowany	217	60,6%
	związek niezalegalizowany	95	26,5%
	nie jestem w związku	46	12,8%

Aktywność zawodowa partnera	tak	284	79,3%
	nie	28	7,8%
	nie jestem w związku	46	12,8%
Liczba posiadanych dzieci	nie mam dzieci	144	40,2%
	jedno	97	27,1%
	dwoje	89	24,9%
	troje	17	4,7%
	czworo	5	1,4%
	pięcioro i więcej	6	1,7%
Miejsce zamieszkania – subregion województwa śląskiego	Centralny	203	56,7%
	Północny	45	12,6%
	Południowy	60	16,8%
	Zachodni	50	14,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Rysunek 1. Istota i znaczenie kariery zawodowej w opinii badanej zbiorowości



Źródło: Opracowanie własne

Na wstępie badania zapytano respondentów, jak postrzegają pojęcie kariery zawodowej (rys. 1). Najczęściej rozumieją oni karierę jako ścieżkę własnego rozwoju zawodowego (49,2%). Różnice w strukturze odpowiedzi kobiet i mężczyzn nie były znaczące.

ce i nie przekraczały kilku punktów procentowych. Największe różnice pojawiły się w przypadku wskazania „osiąganie wyznaczonych własnych celów w pracy zawodowej” oraz „pozyskiwanie uznania współpracowników, przyjaciół, rodziny”. Kobiety stosunkowo częściej niż mężczyźni wskazali osiągnięcie wyznaczonych własnych celów w pracy zawodowej oraz osiągnięcie coraz wyższych stanowisk pracy, z kolei mężczyźni - ścieżkę własnego rozwoju zawodowego, osiągnięcie coraz wyższych zarobków, pozyskiwanie uznania współpracowników, przyjaciół, rodziny oraz posiadanie pracy w ogóle.

Sukces zawodowy najczęściej rozumiany jest przez respondentów jako satysfakcja z wykonywanej pracy (tabela 2). Kobiety częściej niż mężczyźni utożsamiają sukces zawodowy z podnoszeniem swoich kwalifikacji, równowagą pomiędzy wszystkimi sferami życia, uznaniem w grupie zawodowej, awansem i skutecznością w działaniu. Z kolei mężczyźni sukces zawodowy kojarzą częściej z działaniem na rzecz realizacji celów organizacji i własnych planów życiowych, samorealizacją, odczuwaniem satysfakcji finansowej, swobodą działania, świadomością robienia rzeczy pożytecznych, dobrą pozycją na rynku pracy, a także wiedzą i wywieraniem wpływu na innych.

Tabela 2. Interpretacja sukcesu zawodowego w opinii badanej zbiorowości

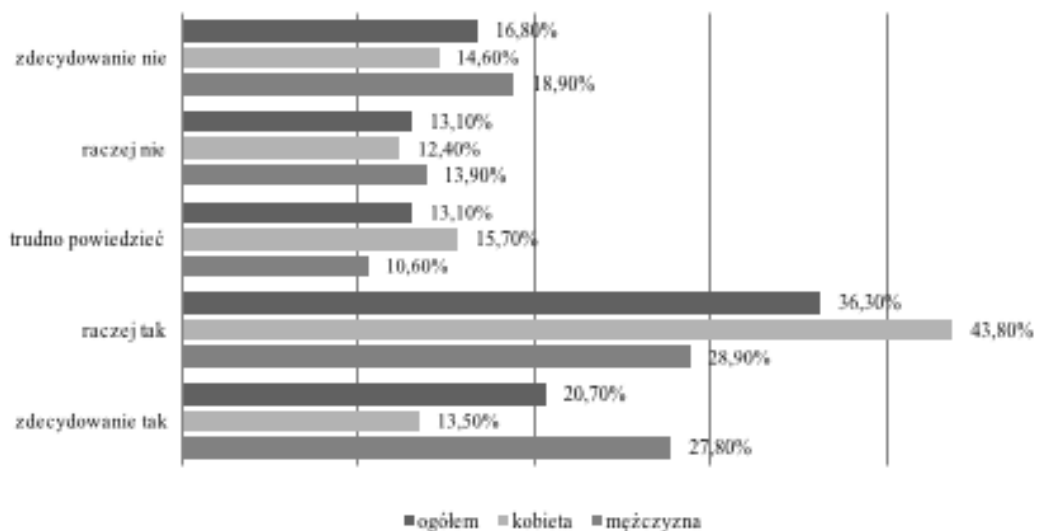
Wyszczególnienie	ogółem		kobiety		mężczyźni	
	N	% obserwacji	N	% obserwacji	N	% obserwacji
satysfakcja z pracy, robienie tego, co się lubi	280	78,2%	138	77,5%	142	78,9%
podnoszenie kwalifikacji i rozwój	118	33,0%	78	43,8%	40	22,2%
działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i własnych planów życiowych	46	12,8%	18	10,1%	28	15,6%
samorealizacja	151	42,2%	72	40,4%	79	43,9%
odczuwanie satysfakcji finansowej	151	42,2%	64	36,0%	87	48,3%
skuteczność w działaniu	12	3,4%	7	3,9%	5	2,8%
równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia	82	22,9%	44	24,7%	38	21,1%
swoboda działania	27	7,5%	8	4,5%	19	10,6%
świadomość robienia rzeczy pożytecznych	20	5,6%	8	4,5%	12	6,7%
dobra pozycja na rynku pracy	46	12,8%	20	11,2%	26	14,4%

uznanie w swojej grupie zawodowej, prestiż	43	12,0%	24	13,5%	19	10,6%
awans	30	8,4%	18	10,1%	12	6,7%
ponadprzeciętne osiągnięcia zawodowe	31	8,7%	15	8,4%	16	8,9%
posiadanie wiedzy, wywieranie wpływu na innych	28	7,8%	12	6,7%	16	8,9%
Ogółem	1065	297,5%	526	295,5%	539	299,4%

Źródło: Opracowanie własne

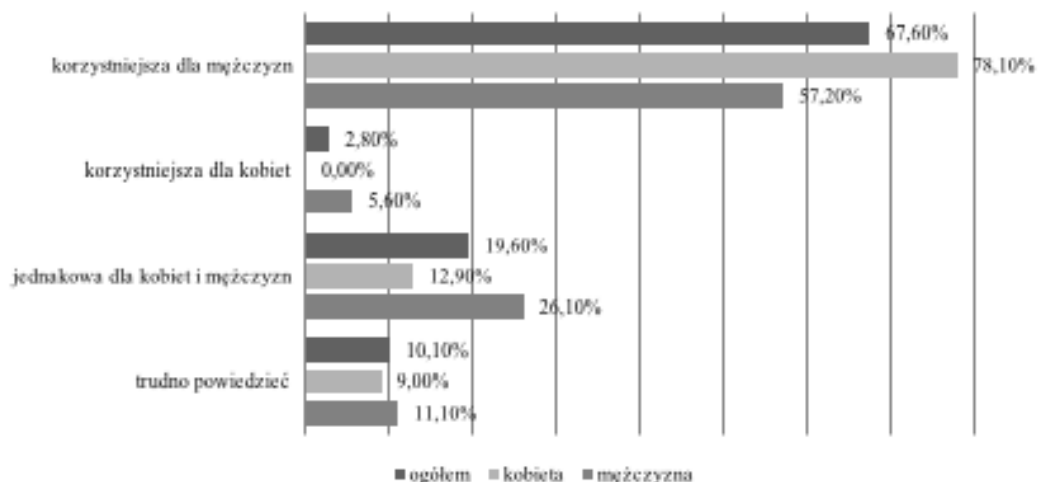
Według badanych ich aktualne stanowiska pracy są zgodne z wizją kariery zawodowej (rys. 2). Odpowiedź „raczej tak” wskazało 43,8% badanych kobiet i 28,9% badanych mężczyzn. W przypadku odpowiedzi „zdecydowanie tak” wskazało ją 13,5% kobiet i 27,8% mężczyzn.

Rysunek 2. Zgodność aktualnego stanowiska pracy z wizją kariery zawodowej w opinii badanej zbiorowości



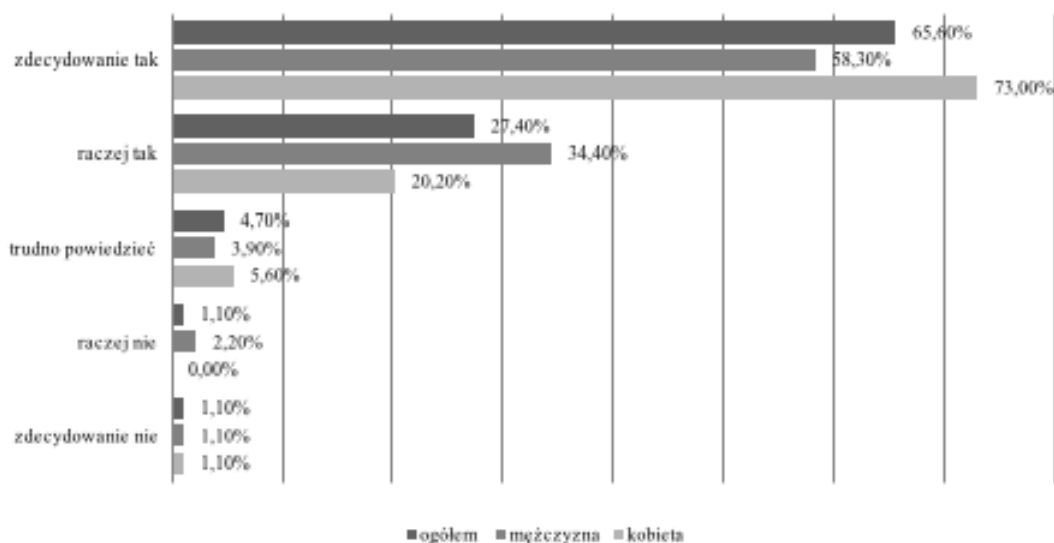
Źródło: Opracowanie własne

Według respondentów mężczyźni na rynku pracy są w korzystniejszej sytuacji niż kobiety (rys. 3). Takiego zdania jest 78,1% badanych kobiet i nieco ponad połowa (57,2%) badanych mężczyzn.

Rysunek 3. Sytuacja na rynku pracy w opinii badanej zbiorowości

Źródło: Opracowanie własne

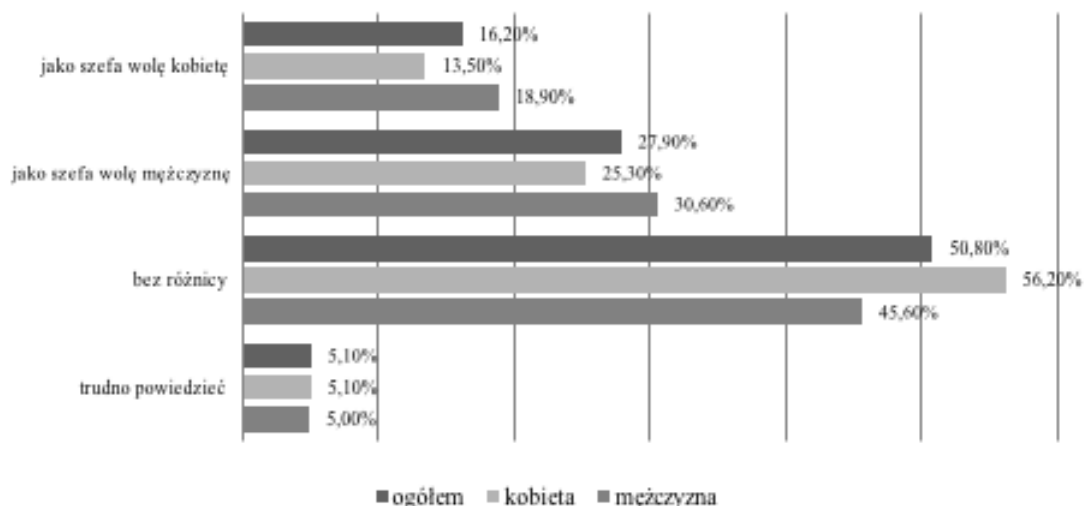
W przypadku pytania *Czy uważa Pan/i, że kobiety mogą na równi z mężczyznami pracować na kierowniczych stanowiskach (biorąc pod uwagę ich predyspozycje, wykształcenie – nie opinie społeczną)?* respondenci odpowiedzieli pozytywnie (rys. 4), przy czym bardziej pewne tego faktu były kobiety.

Rysunek 4. Możliwość równości pomiędzy kobietami i mężczyznami na stanowiskach kierowniczych w opinii badanej zbiorowości

Źródło: Opracowanie własne

Dla większości respondentów nie ma znaczenia, jak jest płeć jego kierownika, przy czym ten wariant odpowiedzi częściej wybrały kobiety niż mężczyźni (rys. 5). Szefa – mężczyznę wybrało 30,6% mężczyzn i 25,3% kobiet, natomiast szefa kobietę wybrało 18,9% mężczyzn i 13,5% kobiet. Wynika z tego, że osoby, dla których płeć szefa ma znacznie preferują mężczyznę, jako swojego przełożonego.

Rysunek 5. Preferencje w zakresie płci kierownika w opinii badanej zbiorowości

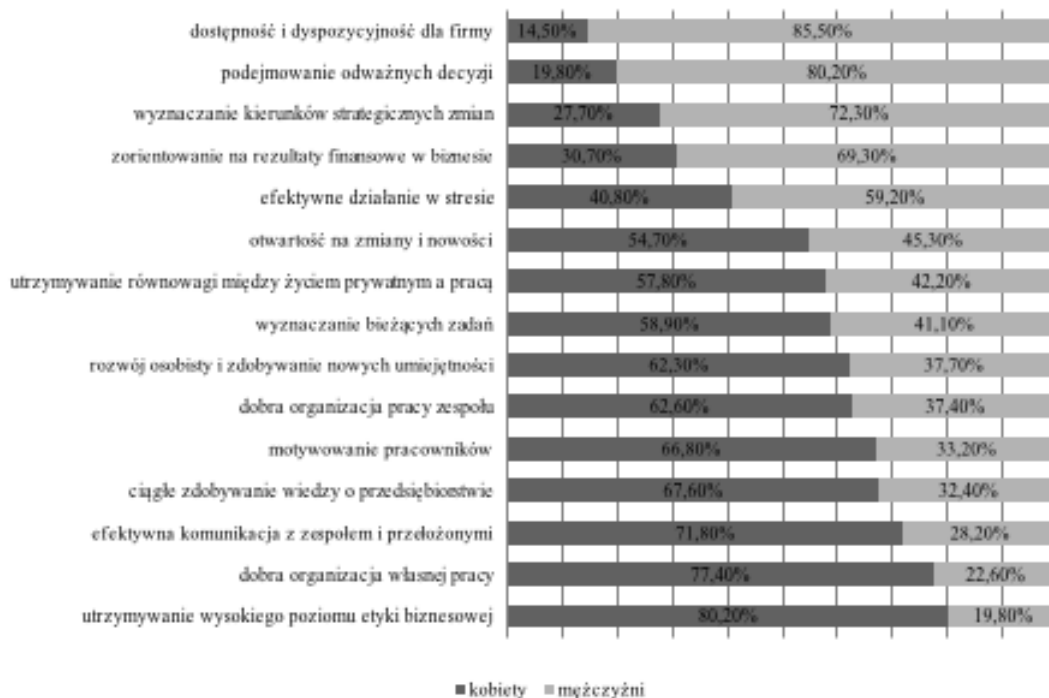


Źródło: Opracowanie własne

Jeżeli dokona się porównania kobiet i mężczyzn w biznesie w zakresie osiągania lepszych rezultatów w różnych kategoriach, to respondenci wskazali, że mężczyźni są w większym stopniu nastawieni na działania o charakterze strategicznym, z kolei kobiety na działania operacyjne. Mężczyźni mają przewagę w przypadku dostępności i dyspozycyjności dla firmy. Podejmują decyzje odważniejsze niż kobiety, lepiej wyznaczają kierunki strategicznych zmian, są bardziej zorientowani na osiąganie rezultatów finansowych i działają efektywniej w sytuacjach stresowych (rys. 6). Z kolei kobiety mają przewagę w utrzymywaniu wysokiej etyki zawodowej, dobrej organizacji pracy własnej i zespołu, efektywnej komunikacji, nastawieniu na ciągłe zdobywanie wiedzy, motywowaniu pracowników, dążeniu do rozwoju osobistego i zdobywaniu nowych umiejętności, wyznaczaniu działań bieżących, utrzymywaniu równowagi między sferą zawodową a prywatną oraz otwartością na zmiany.

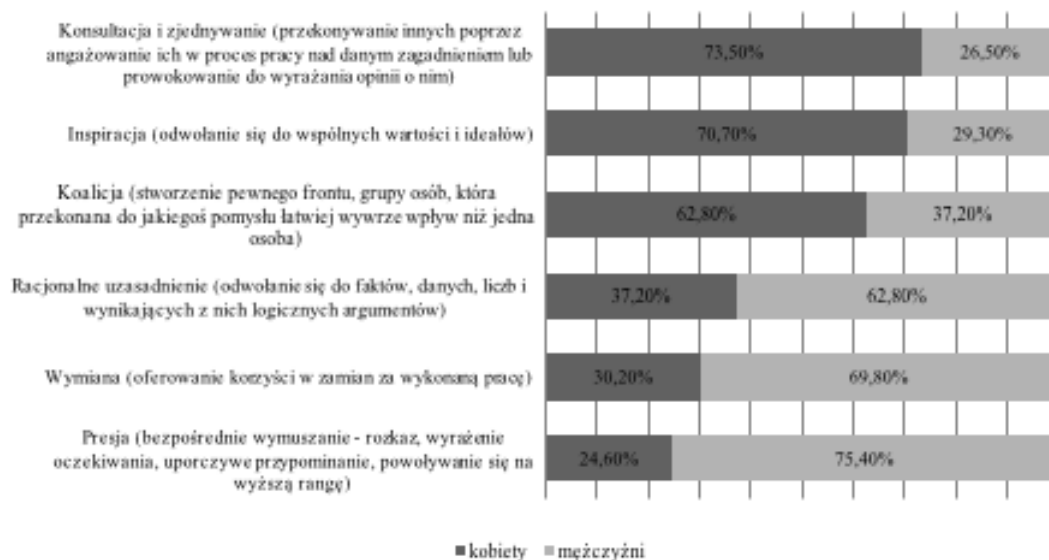
Porównując taktyki wpływu częściej stosowane przez mężczyzn i przez kobiety należy zauważyć, że kobiety w większym stopniu korzystają z taktyk wpływających na budowanie dobrych relacji (np. konsultacji i zjednywania, inspiracji oraz koalicji) niż mężczyźni (rys. 7), którzy częściej wywierają presję, stosują wymianę i racjonalne uzasadnienie.

Rysunek 6. Osiąganie lepszych rezultatów w biznesie w poszczególnych kategoriach w zależności od płci w opinii badanej zbiorowości



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 7. Stosowanie określonych taktyk wpływu w zależności od płci w opinii badanej zbiorowości



Źródło: Opracowanie własne

Jak wynika z prezentowanych badań kobiety na stanowiskach kierowniczych awansują wolniej i na tych samych stanowiskach często mają niższe wynagrodzenie od mężczyzn (48,9%). W sytuacjach redukcji zatrudnienia kobiety są zwalniane w pierwszej kolejności, co potwierdza 34,0% badanych respondentów. Bardzo często kobiety stają się ofiarami mobbingu w pracy (52,8%), ponad połowa badanych respondentów (53,0%) uważa, że kobiety rzadziej awansują niż mężczyźni. Jednocześnie w opinii respondentów do przyczyn takiego stanu wśród kadry menedżerskiej można zaliczyć przede wszystkim funkcjonowanie stereotypu, że mężczyźni lepiej sprawdzają się w zarządzaniu niż kobiety oraz większa dyspozycyjność mężczyzn (tabela 3). Pierwsza przyczyna częściej wskazywana jest przez kobiety, natomiast druga przez mężczyzn.

Tabela 3. Przyczyny lepszej sytuacji mężczyzn na stanowiskach menedżerskich w opinii badanej zbiorowości

Wyszczególnienie	ogółem		kobiety		mężczyźni	
	N	% obserwacji	N	% obserwacji	N	% obserwacji
funkcjonuje stereotyp, że mężczyźni lepiej sprawdzają się w zarządzaniu niż kobiety	197	55,0%	117	65,7%	80	44,4%
mężczyźni są bardziej dyspozycyjni	162	45,3%	67	37,6%	95	52,8%
mężczyźni są bardziej nastawieni na rywalizację, dominację, sukces i awans	118	33,0%	57	32,0%	61	33,9%
kobiety reagują zbyt emocjonalnie i są mniej odważne	126	35,2%	54	30,3%	72	40,0%
mężczyźni są bardziej skuteczni (częściej i bardziej nastawieni zadaniowo)	27	7,5%	11	6,2%	16	8,9%
mężczyźni mają większą umiejętność strategicznego myślenia, planowania i wizualizacji przyszłości	38	10,6%	12	6,7%	26	14,4%
mężczyźni posiadają większe umiejętności z zakresu zarządzania	10	2,8%	1	0,6%	9	5,0%
mężczyźni nie boją się podejmować często ryzykownych decyzji	80	22,3%	32	18,0%	48	26,7%
mężczyźni posiadają bardziej ugruntowaną wiedzę specjalistyczną	14	3,9%	3	1,7%	11	6,1%
mężczyźni bez zahamowań i skromności podkreślają swe zasługi dla firmy	104	29,1%	77	43,3%	27	15,0%
Ogółem	758	211,7%	431	242,1%	445	247,2%

Źródło: Opracowanie własne

Większa dyspozycyjność mężczyzn jako czynnik kariery zawodowej jest związana z życiem rodzinnym, a szczególnie posiadaniem dzieci i partnera życiowego. Często kobiety aktywne zawodowo stoją przed wyzwaniem pogodzenia kilku życiowych ról: pracownika (bądź przełożonego), gospodyni domowej, matki, żony bądź partnerki. To wyzwanie w mniejszym stopniu dotyczy mężczyzn. Ponad połowa badanych (55,6%) jest zdania, że współczesne kobiety wolą poświęcać się karierze zawodowej niż życiu rodzinnemu. Niewątpliwie interesujące jest to, iż niespełna połowa ankietowanych (44,4%) twierdzi, że życie rodzinne ma pozytywny wpływ na rozwój kariery zawodowej kobiet, a posiadanie dziecka wpływa negatywnie na jej przebieg (45,8%). Przyczyn takich należy upatrywać w tym, że macierzyństwo dla kobiety wiąże się z przerwą w zatrudnieniu spowodowaną urlopem macierzyńskim, czy też wychowawczym, co wiąże się często z trudnym powrotem na rynek pracy. Respondenci zapytani o to, czy prawo do tego stopnia zabezpiecza kobiety, że mogą one poświęcać się życiu rodzinnemu bez obaw o utratę pracy, wskazują, że raczej prawo zabezpiecza kobiety, ale pracodawcy w dużej mierze go nie przestrzegają (47%). Dużym wsparciem dla kobiet w ich rozwoju kariery zawodowej może być ich życiowy partner, a szczególnie relacje partnerskie, ramach których można podzielić obowiązki rodzinne tak by kobieta i mężczyzna mogli podjąć pracę zawodową (takiego zdania jest blisko $\frac{3}{4}$ respondentów).

Podsumowanie

W artykule, zgodnie z jego celem, zaprezentowano problematykę wpływu „kapitału kariery” na kształtowanie karier zawodowych kobiet i mężczyzn w organizacji. Jak wskazują zaprezentowane w artykule opinie badaczy oraz wyniki przeprowadzonych badań ankietowych kariery zawodowe kobiet i mężczyzn zdecydowanie różnią się od siebie. W trakcie badań pozyskano informacje dotyczące postrzegania kariery zawodowej przez kobiety i mężczyzn oraz czynników ją determinujących. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się również na różnicach w karierach zawodowych kobiet i mężczyzn. Pozytywnie zweryfikowano postawione założenia badawcze. Jak wynika z badań kariera zawodowa postrzegana jest w podobny sposób zarówno przez kobiety, jak i przez mężczyzn, jednak to mężczyźni na rynku pracy są w korzystniejszej sytuacji i mają większe szanse na osiągnięcie zawodowego sukcesu niż kobiety, którym na przeszkodzie staje konieczność pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym. Mężczyźni w większym stopniu są nastawieni na działania o charakterze strategicznym. Częściej w realizacji zadań menedżerskich wywierają presję lub stosują wymianę. Kobiety lepiej sprawdzają się w działaniach operacyjnych, które wymagają budowania dobrych relacji. Niestety kobiety na stanowiskach kierowniczych awansują wolniej i na tych samych stanowiskach otrzymują wynagrodzenie niższe od mężczyzn. Podstawową przyczyną takiego stanu wśród kadry menedżerskiej jest funkcjonowanie stereotypu, że mężczyźni lepiej sprawdzają się w zarządzaniu niż kobiety oraz są bardziej dyspozycyjni.

Bibliografia

1. Adomaitiene J., Zubrickiene I., 2010, *Career Competences and Importance of Their Development in Planning of Career Perspective*, Tiltai, nr 4.
2. Bohdziewicz P., 2012, *Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej konkurencyjności na współczesnym rynku pracy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 248.
3. Callanan, G. A., 2003, *What price career success? Career Development International*, Vol 8, s. 126-133.
4. Chojnacki W., Balasiewicz A., 2006, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
5. Cybał-Michalska A., 2012, *The Contemporary Society, Changes in the Job World – Challenges for the Future*, Kultura-Społeczeństwo-Edukacja, nr 1.
6. Dzieńdziora J., 2017, *Różnorodność karier kobiet i mężczyzn wartości współczesnych organizacji* w: Wojtaszczyk K., (red.) *Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce*, Wydawnictwo SI, Łódź, s. 65-76.
7. Forstenlehner I., Baruch Y., 2013, *Contemporary career concepts and their fit for the Arabian Gulf context*, *Career Development International*, Vol 18 (6), s. 629-648.
8. Greenhouse, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M., 2010, *Career Management Sage*, 4TH ed., Sage Publications, Los Angeles.
9. Gross-Gołacka E., 2018, *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
10. Guadagno R.E., Cialdini R.B., 2007, *Gender Differences in Impression Management in Organizations, A Qualitative Review*, *Sex Roles*, Vol. 56, s. 483-494.
11. Jaskolka G., Beyer J.M., & Trice H.M., 1985, *Measuring and predicting managerial success*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 26, s. 189-205.
12. Kopertyńska M.W., 2002, *Zarządzanie kadrami*, Seria Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy, Legnica.
13. Kozusznik B., 2005 (red.), *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
14. Kraczkla M., Wziątek-Staśko A., 2014, *Karta różnorodności narzędziem doskonalenia wizerunku współczesnej organizacji*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie* nr 2, s. 321-331.
15. Leung S.A., 2008, *The big five career theories*, w: Athanasou J.A., Van Esbroeck R., *International Handbook of Career Guidance*, Springer, s. 115-132.
16. Mazur B., 2008, *Różnorodność w organizacji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2, s. 29-36.
17. Mirvis H.P., Hall D.T., *Psychological success and boundaryless career*, w: Arthur M.B., Rousseau D.M., *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, Oxford, s. 237-255.
18. Müller U. R., 2000, *Zmiana warty w zarządzaniu, dramat i szansa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
19. Nikulina I., Khomenko I., Sediakina A., Kanov V., 2016, *A feminine style of management in the contemporary business world*, SHS Web of Conferences, No 28, s. 1-2.
20. Pinker S., 2005, *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
21. Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
22. PwC, 2015, *Kobiety menedżerkami przyszłości. Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderów*, Warszawa, s. 2.

23. Smid W., 2000, *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
24. Smolbik- Jęczmień A., 2016, *Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej*, Zarządzanie i Finanse, Vol. 14, No. 2/2016, s. 337-349.
25. Sullivan S.E., Emmerson R., 2000, *Recommendations for successfully navigating the boundary-less career: From theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green.
26. Super D., 1990, *A life-span, life-space approach to career development*, Journal of vocational behavior, Vol 16(3), s. 282-298.
27. Turska E., 2014, *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje*, Wyd. PWOE, Katowice.
28. Wiernek B., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki wpływu „kapitału kariery” na kształtowanie karier zawodowych kobiet i mężczyzn w organizacji. W artykule podjęto próbę przybliżenia pojęcia „kapitału kariery” oraz kariery zawodowej wraz z wyszczególnieniem czynników określających różnorodność karier. Artykuł oparty jest na studiach literaturo-
wych zarówno krajowych jak i międzynarodowych oraz na badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród kobiet i mężczyzn województwa śląskiego.

Summary

The aim of the article is to present the issue of the impact of “career capital” on shaping the professional careers of men and women in an organization. The article attempts to approximate the concept of “career capital” and professional career along with specifying the factors determining the diversity of careers. The article is based on both national and international literature studies as well as on surveys conducted among women and men in the Silesian Province.

Słowa kluczowe: kariera, kariera zawodowa, „kapitał kariery”, typy karier, rozwój kariery zawodowej.

Key words: career, professional career, “career capital”, types of careers, professional career development.

JEL Classifications: E24, J16, J24, O15.

Labour market participation among young employees – the case of Poland

Udział w rynku pracy młodych pracowników – przykład Polski

Anna Bojanowska-Sosnowska*

Elwira Gross-Gołacka**

Edyta Łaszkiewicz***

Introduction

Currently appearing in Poland and throughout the European continent demographic processes have become a huge challenge for the national labor markets, as this may lead to a decrease in the labor force. The cure for this problem may be to increase the participation of people in the retirement age in the labor market [Szukalski, 2009]. In simple terms, this means action to the longest retention of older people in the labor market. They can be carried out in two ways. Firstly, through the interference of state bodies, as exemplified by changes in the pension in which the consequences of retirement age for men and women will be 67 years [Barcik, 2016, p. 94]. Secondly, action may be taken by the employers themselves, for example by adapting the workplace to the needs of the elderly or the promotion and protection of health in the workplace [Ostrowska, 2014]. the aim of this article is to find the factors that encourage the younger generation to enter the labor market.

1. Preparing for new challenges

In the literature for some time the concept of age management is becoming increasingly important. It is a mistake, however, to use this concept only with reference to workers over the age of fifty years. In a wider and more practical terms, it should be a tool to create a friendly and tailored to the needs of social, health and professional work environment for all employees. To talk about the proper age management we must take into account::

- employment policy resistant to demographic change
- the use of the strengths of employees in each age group;
- promoting healthy behaviors of employees in the sphere of physical and mental health;
- dissemination and implementation of the idea of learning throughout life.

* **mgr Anna Bojanowska-Sosnowska**, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź, anna.bojanowska.89@gmail.com

** **dr hab. Elwira Gross-Gołacka**, Instytut Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, elwira.gross-golacka@wp.pl

*** **dr Edyta Łaszkiewicz**, Katedra Ekonometrii Przestrzennej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki ul. Rewolucji 1905 r. nr 37, 90-214 Łódź, elaszkiewicz@uni.lodz.pl

For the purposes of this article, the most important will be the first point concerning the conduct of the undertaking preventive actions related with demographic increases and decreases. The basis for the changes is to be aware of current trends and forecasts [Sołtys, 2013]. Forecasts can be described as pessimistic at the moment, because in the period 2010-2035 the population of working age will decrease in Poland by over 4 million people, resulting in about 2020 potential labor resources in the age group 24-26 years will be reduced by close to 1 / 3, and at the age of 25-34 years by almost 1/5 [Ostrowska, 2014]. Worse, currently there has been a high rate of unemployment among young people and the problems associated with their low activation professional result not only of the attitudes of employers who, as sometimes has been addressed in the literature, but also the attitudes represented by young people [Gawrycka, Szymczak, 2015, p. 90].

Analysis of the planned work is no less important in terms of the strategic goals of the company. This means the analysis of the future activities of the company and the employee profile that will be best for the company's development. Employees younger usually better suited for working with new technologies, because they grew up with the evolution of the Internet and applications. It promotes a positive perception of their innovative tools and technologies without additional training [Stosik, Leśniewska, 2015].

Keeping informed and age diverse employment policy, where the necessary knowledge of the current age structure of the company and planning to retire is also important. With the development of technology appeared on the market tools that allow analysis of the demographic needs of the organization [Sołtys, 2013]. This avoids the event in which, for example, for several years would be necessary to recruit on a large scale, while the labor supply in the region would be dramatically low [Nowaczyk, 2016].

2. The attractiveness of the company in the labor market is the key to competitiveness

Despite the fact that young people entering the labor market do not yet have an impressive professional skills due to the short experience, and the knowledge and skills acquired during their studies do not always coincide with the expectations of the labor market, they are still attractive to the employers. The main reason is that more and more companies bases its competitiveness on modern technologies and innovative solutions, which are extremely important capabilities and abilities technology-savvy and willing to learn employees. Their knowledge of foreign languages and natural openness to the modern ways of communication are also significant. What is particularly interesting, entrepreneurs indicate the possibility of "shaping" of young people as important, because of the lack of bad habits and clichés at work. In the opinion of employers among the entering the labor market happen positions and even industries that determine hiring only young people [Klimaszewska, Stanilewicz-Wójcik, 2012].

Along with unfavorable demographic changes acquisition by the company of young workers may be more difficult. The basis of recruitment is to attract the greatest number of attractive employees. Companies are investing more and more time and money in the recruitment of graduates of schools and universities. To enable a best choice, firms promote themselves among students conducting promotional campaigns adjusted to the audience. It

is not so much caused by the huge demand for young worker as high selectivity, which are characterized by a firm, guided by the philosophy of saying that the larger the range of candidates, the greater chance for an ideal [Terjesen, Vinnicombe, Freeman, 2007, p. 504]. Demographic changes in the future may determine not only the increasing competition among employers to recruit young, but the need for cooperation between employees of different generations [Popiel, 2013].

The method of motivation seems also not without significance. It can be treated in two ways, first as a system performance improvement existing employees, secondly, as a matter of competitive advantage during the lifetime of the process of searching for an employee.

There is no universal system adaptable to each company for each employee. Any company that wants to effectively implement incentive systems must create your own unique system adapted its strategic tasks and characteristic of the organizational culture. There is no universal definition of motivation, but the most important common feature of all descriptions available topics is targeting the effects of motivational activities leading to changes in environment, behavior or position of the motivated person [Wiśniewski, Luty, 2016]. For the purposes of this article the definition of Xymena Gliszczyński was adopted as leading. According to her, employee motivation is: *“a state of conscious and deliberate impact on employee behavior; it involves creating and applying appropriate incentives so as to achieve the goal of motivating”* [Gliszczyńska, 1981, p. 48].

The most important current question is to use what means for him to want to enter the labor market and, secondly, to work effectively

3. Generations in the labor market

This question seems to be particularly difficult due to the current diversity of employees. One of the traits among employees is their age. With knowledge of the situation in which a person grew up, we can create some kind of division between generations. Influence on generations were primarily society, certain political, social, economic, and technological [Wojtaszczyk, 2016]. Each generation brings to the organization skills, expectations, preferences, attitudes and ways to communicate. An examination of each generation is an important part of developing an effective motivational system [Stosik, Leśniewska, 2015].

Currently, there are four generations in the work force: Baby-Boomers, X, Y and Z.

Baby-Boomers generation

The current 50-70-year-olds belong to this generation. The first representatives grew up during the war in Vietnam and the hippies. Currently, they are the most influential group, which is slowly withdrawing from active working life [Richert-Kaźmierska, 2012, p. 79]. They are described as valuing commitment to work, loyal to an employer-oriented cooperation - not competition. They value work in hierarchical structures. The need to provide them with support in the implementation of changes is emphasized in the literature. They have a strong need for recognition in the eyes of the employer. Despite this, the company's reputation is most important to them. They are ready to take the altruistic attitude. They consider their professional work as a value. Personal development and the ability to make individual choices are important to them. In terms of working in virtual reality and use of the latest

technology, they are doing very differently. Some representatives of the Baby-Boomers are very advanced in their use, using innovations as tools for daily work. Others withdraw from professional life, unable to adapt to the expectations of today's organizations based on technology. In this generation the attitude of submission to authority predominate characteristic patience, stability and balance. They have the greatest tendency to accept the undisputed rules of organization and they are most attached to the employer [Stosik, Leśniewska, 2015].

X generation

It includes 40 and 30-year-olds of today. These people came into adulthood in the late twentieth century, growing together with the media and social change, witnessing a crisis of traditional institutions. Importantly, X are also called generation advertising, because they first experienced a strategy of building brand identity. Their youth is often the drugs, techno music and clubbing, Poland zaś- real socialism and social changes after 1989 [Wojtaszczyk, 2016]. Stability is important to them. At the same time they take care of family and professional life, they have a large autonomy in decision-making, social activity is important to them. Humility and respect make them conscientious employees who appreciate what they have. Representatives of this generation need a sense of purpose activities undertaken, but are also focused on cooperation.

Y Generation

They are also called millennial generation. They are present 20-and-30-year-olds. Computerization characterized them first and foremost. They have many different skills. They can very quickly reach the information they are grouped in communities, they like frequent communication. They show the need to surround themselves with the electronics they use to communicate with others [Chwiałkowska, 2012]. They need independence. At the same time they are looking in the environment of someone who could be their mentor. What matters to them is belonging to a group, organization or community. They are focused on themselves and on the development, willing to invest in yourself, learn and develop passion. Among the distinguished generations, they are the least loyal to the employer group. Thus, they can be very involved in the work. They are characterized by their high digital competence, natural for them to associate with the new technologies. They work quickly, they are innovative and creative, but impatient, undisciplined and very demanding. Through frequent contacts with the media, they sometimes tend to have a problem in direct contacts. Despite the large ambitions, they have a low work ethic and translate personal life over work [Stosik, Leśniewska, 2015].

Z generation

Generation Z does not know a world without the Internet or mobile devices. Experts argue about the contractual date of birth of the first representative of the generation. For the purposes of this article, let us assume, that the eldest representatives of the generation Z are 18 years old. They grew up in a world of terabytes of data available from anywhere in the world, have become accustomed to obtaining immediate and concrete answers to the questions asked. They prefer contacts over the network, often to chat using social networking sites than phones. Generation Z was informed from childhood with all sorts of global threats

such as terrorism, global warming and the global conflicts and crises, which has developed in them mature appearance. Therefore they are willing to take a job with a view to help solve societal problems. It is observed that the representatives of the generation Z does not rely on prominent figures, even though they trust organizations. It is predicted that it will easily adapt the principle but more significantly will require from their employers attractive incentive systems and rewards for reliably and quickly carried out the task [Lechowicz, Pikula, 2013].

4. Database and preliminary analysis

Our data was drawn from Polish Social Diagnosis, a country representative panel survey evaluating the living conditions and quality of life of household members. It consists of responses given by individuals at the age of 16 or older in a form of an individual questionnaire. The panel character of the survey assumed that the sample of respondents, in each wave, consisted of those people who participated in previous waves of the survey as well as new ones (randomly selected) replacing those who passed away or declined further participation in the study [Czapiński, Panek, 2015]. In 2009 the sample almost doubled its size and reached more than 36,000 individual respondents. There have been eight waves of the survey since 2000. For the purpose of this research, however, only the data from 2007 was found useful: the question about factors which are important in professional work appeared only in the last five waves. The answers to this question was given only by workers. Thence, we limited the sample to those who had a job at the time the interview was conducted. Each wave of the survey was treated in our study as a separate sample and was explored independently from other waves. The structure of our database was outlined in Table 1.

Table 1. Structure of database

Number of respondents	Survey wave				
	2007	2009	2011	2013	2015
Full sample	17 971	36 649	36 655	35 899	35 278
Subsample of workers	12 606	24 693	12 151	12 150	10 622

Source: Own calculation based on Social Diagnosis

A single question used in the questionnaire was found to be of the essence in the present research: “What is in your opinion most important [thing] in professional work?”. Answers to this question were coded in the database (www.diagnoza.com) as (1) HP117_01-HP117_12 (wave 2015), (2) GP111_01-GP111_12 (wave 2013), (3) fp113_1-fp113_12 (wave 2011), (4) ep99_1- ep99_12 (wave 2009) and (5) dp106_1-dp106_12 (wave 2007). Respondents had a chance to choose up to 3 answers from a total number of 12 in accordance with their personal preferences. The answers along with summary statistics for the group of young workers (aged <35 years) and others were presented in Table 2.

Table 2. The fraction of respondents who chose a given motivator in years 2007-2015

Motivators	Age	Year (answers in %)				
		2007	2009	2011	2013	2015
lack of tensions and stress	16-34 years	48.98	50.27	52.94	51.96	57.15
	35+ years	48.02	52.99	56.92	53.88	60.86
high degree of independence	16-34 years	18.83	20.61	22.03	18.82	20.88
	35+ years	17.35	20.01	23.72	21.66	21.88
personal development	16-34 years	32.78	36.43	32.37	29.32	32.32
	35+ years	16.09	17.78	16.18	15.69	19.61
work matching one's skills	16-34 years	27.44	25.15	22.74	23.12	24.19
	35+ years	34.78	34.47	29.54	29.63	30.18
quick promotion opportunities	16-34 years	8.06	9.50	5.81	5.06	6.89
	35+ years	3.66	4.09	2.24	2.01	3.28
stabilisation of employment	16-34 years	37.16	45.44	51.91	54.64	57.41
	35+ years	44.54	50.49	51.60	54.31	59.51
having flexible work hours	16-34 years	21.31	22.19	17.55	17.88	17.80
	35+ years	16.44	15.94	15.19	16.78	16.13
working at least partly at home	16-34 years	2.24	2.64	1.61	2.34	2.68
	35+ years	2.16	2.82	2.01	2.52	2.82
long leave	16-34 years	3.71	4.18	2.99	2.90	3.73
	35+ years	2.69	3.09	2.56	2.01	3.44
profession respected by others	16-34 years	2.93	3.45	2.32	2.49	2.15
	35+ years	4.04	5.17	3.57	3.37	3.26
appropriate pay	16-34 years	75.80	77.94	68.49	65.61	67.95
	35+ years	74.12	75.78	66.47	64.71	68.22
others	16-34 years	2.56	2.31	1.63	1.38	2.25
	35+ years	2.07	2.11	2.11	1.62	1.97

Grey colour stands for statistically significant difference between the young and the others (at 0.01 level of significance).

Source: Own calculation based on Social Diagnosis

The young as well as the others selected the lack of tensions and stress, stabilisation of employment and an appropriate pay as the most important working motivators. Almost in

every wave of the survey since 2007, these motivators have been chosen by more than a half of respondents. It shows that the significance of these factors did not devaluate in the last decade. Yet, while the importance of stabilisation in the workplace along with the lack of stress seem to be even more desired now than 10 years ago, the role of financial motivators decreased. For other factors which motivate people to work, the temporal tendency is less clear. For example, the role of long leave decreased in the years 2011-2013, while its importance grew in the year 2009 and in 2015.

Apart from the similarities in the temporal trend for both age-related groups, it is hard to claim that there was no difference between the young and the others in the preferred motivation strategies. The greatest inequalities were observed for the need of personal development: these could be found throughout the period of analysis. While at least one third of young workers was motivated by the possibility of personal development, the share of those who were motivated by this factor was much lower among workers in the age group of 35+. Curiously, although the importance of personal development has grown in the last decade, the rate of growth in the years 2013-2015 was higher in the group of older workers.

Similarly, there was a systematic disproportion between young and other workers in the desirability of work matching one's skills and having quick promotion opportunities. Workers aged < 35 less frequently declared the necessity of having a job strictly matching their skills. This suggests they are more elastic than older colleagues at work. Moreover, they pay more attention to the possibility of quick promotion. Although achievements and development stimulate younger more than older workers, there were no statistically significant differences between the perception of financial gratification between the groups. An appropriate pay is not more desirable in the group of young workers. Surprisingly, there was also no statistically significant difference in the valuation of working, at least partially, at home.

In summary, for the bulk of factors, we found statistically significant differences in the perception of certain working motivators between young workers and the others. These differences might be connected both with the "pure" age-related inequalities and unequal distribution of work-sensitive personal characteristics like health status, disabilities, etc. To explore the effect of age on the valuation of working motivators in greater detail, the analysis using binary logit models was performed

5. Empirical strategy

5.1 Binary logit model

Logistic regression models were designed to evaluate factors affecting a binary-outcome variable. In this study the preferred way of motivating work was specified as a series of binary variables corresponding to a certain factor and year. The application of the binary logit models made it possible to identify the "pure" (devoid of workers' personal features) effect of age-related differences in the preferred strategy of motivating. In general, the model could be expressed as [Gruszczyński, 2012, p. 80]:

where: π_i – the probability of choosing the factor as working motivator by the respondent i , β – a vector of coefficients, x_i – a vector of independent variables. Binary logit regression models were estimated using maximum likelihood method [Gruszczyński, 2012]. Robust standard error estimators were used to avoid the consequences of potential heteroscedasticity. Each working motivator and time period was estimated separately. Hence, the parameters of 60 models were estimated with the same set of explanatory variables.

In contrast to the linear regression models, in nonlinear models (like logistic), the estimated coefficient (β) cannot be interpreted as the effect of explanatory variable on outcomes such as probability. To deal with this, marginal effects were calculated, and these were, among others, marginal effects at the means, average marginal effects (partial effects) and marginal effects at representative value. In this study, to interpret the impact of predictors on outcome probability, the average marginal effects (AME) were used. They were obtained by calculating the marginal effects for each individual with their observed levels of covariates. Then, values were averaged across all individuals.

5.2 Explanatory variables

The age-related differences formed the core of interest in this study. The age of workers was specified as a set of binary variables, which represented the group of young adults. This category was tested in detail by being dividing into young adulthood (16-24 years old) and later adulthood (25-34 years old). This kind of division is consistent with the typical age of finishing higher education and starting an activity on labour market.

According to the personality-based perspectives of work motivation, there are several other personal attributes, except age, that can diversify the preferred strategy of motivation. Wiley [1995], who revised the results of motivation surveys conducted for over 40 years, listed the following additional characteristics of workers: gender, employment status, annual income, occupation. He argued that women value working conditions more, while for males, it is more important when the work is interesting.

Table 3. Definitions of explanatory variables.

Name	Description
young 16-24	dummy variable which takes the value 1 if respondent age is between 16 and 24 years old and 0 otherwise
young 25-34	dummy variable which takes the value 1 if respondent age is between 25 and 34 years old and 0 otherwise
young adults	dummy variable which takes the value 1 if respondent age is between 16 and 34 years old and 0 otherwise
sex	dummy variable which takes the value 1 if woman and 0 otherwise

$$p_i = \frac{\exp(x'_i\beta)}{1 + \exp(x'_i\beta)} = \frac{1}{1 + \exp(-x'_i\beta)},$$

disability	dummy variable which takes the value 1 if respondent had a disability certificate and 0 if not
health	subjective satisfaction from the health; 1 – very satisfied, 6 – very unsatisfied
self-employment	dummy variable which takes the value 1 if respondent is self-employed and 0 otherwise
public sector	dummy variable which takes the value 1 if public-sector employee and 0 otherwise
private sector	dummy variable which takes the value 1 if private-sector employee and 0 otherwise
unemployment	number of times respondent was registered as unemployment during the last two years
household size	size of household measures by number of persons
basic vocational	dummy variable which takes the value 1 if individual has basic vocational education level and 0 otherwise
secondary education	dummy variable which takes the value 1 if individual has secondary education level and 0 otherwise
higher education	dummy variable which takes the value 1 if individual has higher education level and 0 otherwise
money	dummy variable which takes the value 1 if factor is important for happy life in the opinion of respondent and 0 if not
work	
freedom	

Source: Own elaboration

In our study the list of factors was divided to reflect the differences in the preferred way of being motivated into (1) personal characteristics (sex, health status, disability), (2) employment status and its history (self-employment, employment in public/private sector, being unemployment in past), (3) educational level (basic vocational, secondary and higher education), (4) life-orientation (money, work, freedom) and (5) family context (measured by the size of the household). The definitions of explanatory variables were presented in Table 3.

5.3.Results

Table 4 shows the average marginal effects for age-related differences. In general, the results were consistent with those presented in Table 2. Even if additional attributes of re-

spondents were accounted for, there were still statistically significant differences between young workers and the others in the chosen strategy of motivation. Personal development, work matching one's skills, quick promotion opportunities, stabilisation of employment and having flexible work hours were the most important work motivators.

In general, the differences in the probability of choosing the certain way of being motivated at work by young and older workers indicated medium stability on the temporal axis. For example, the probability of choosing personal development as an important working motivator was higher in the group of young workers by around 0.1-0.2 in each period of time. Similarly, the opportunities of quick promotion were more important for young workers. For those workers whose age is not higher than 34 the probability of choosing quick promotion opportunities as an important factor in professional work was higher by 0.03-0.05.

Table 4. Average marginal effects from logit models

Motivators	Year				
	2007	2009	2011	2013	2015
lack of tensions and stress	-0.006	-0.033***	-0.029**	-0.017	-0.006
high degree of independence	-0.019**	-0.026***	-0.041***	-0.044***	-0.013
personal development	0.148***	0.156***	0.131***	0.098***	0.084***
work matching one's skills	-0.077***	-0.101***	-0.067***	-0.067***	-0.062***
quick promotion opportunities	0.036***	0.048***	0.027***	0.022**	0.030***
stabilisation of employment	-0.070***	-0.047***	-0.039***	-0.015	-0.040***
having flexible work hours	0.048***	0.059***	0.047***	0.012	0.022*
working at least partly at home	0.003	0.007*	0.005	0.007	-0.003
long leave	0.009***	0.011***	0.007	0.008**	0.006
profession respected by others	-0.005	-0.012***	-0.012***	-0.007	-0.008*
appropriate pay	0.015	0.033***	0.027**	0.013	0.003
others	0.004	-0.001	-0.005	0.000	0.001

Significant at: *** 0.01, ** 0.05, * 0.1.

Source: Own calculation based on Social Diagnosis

The comparison of the average marginal effects for different working motivators provide additional information about the scale of age-related differences. The highest difference between young and other workers in the probability of choosing the certain working motivator lies in the need of personal development. Again, this conclusion is consistent with those which were drawn without controlling for personal attributes. The second category which divided the young and other workers was work matching one's skills. Probability of choosing this factor as the working motivator was lower in the group of young workers by 0.06-0.1 in the years 2007-2015.

To explore the group of young workers in greater detail, we estimated each of the logit models again. In the place of the binary variable young adults we added two dummy variables for young adulthood (16-24 years old) and later adulthood (25-34 years old). The average marginal effects for those factors can be found in Table 5.

Table 5. Average marginal effects from logit models with two categories of young workers

Motivators	Age	Year				
		2007	2009	2011	2013	2015
lack of tensions and stress	young 16-24	-0.014	-0.051***	-0.026	-0.015	0.007
	young 25-34	0.001	-0.018	-0.029**	-0.017	-0.008
high degree of independence	young 16-24	-0.015	-0.015	-0.056***	-0.063***	-0.007
	young 25-34	-0.022**	-0.034***	-0.036***	-0.040***	-0.014
personal development	young 16-24	0.209***	0.247***	0.175***	0.158***	0.150***
	young 25-34	0.118***	0.103***	0.126***	0.091***	0.076***
work matching one's skills	young 16-24	-0.055***	-0.077***	-0.026	-0.027	-0.078***
	young 25-34	-0.092***	-0.114***	-0.076***	-0.074***	-0.058***
quick promotion opportunities	young 16-24	0.057***	0.072***	0.054***	0.053***	0.055***
	young 25-34	0.027***	0.042***	0.027***	0.021***	0.028***
stabilisation of employment	young 16-24	-0.086***	-0.070***	-0.099***	-0.082***	-0.091***
	young 25-34	-0.056***	-0.030***	-0.025*	-0.001	-0.031*
having flexible work hours	young 16-24	0.042***	0.044***	0.048**	0.042*	0.039*
	young 25-34	0.057***	0.076***	0.048***	0.006	0.018

working at least partly at home	young 16-24	0.004	-0.003	-0.001	0.009	-0.010
	young 25-34	0.003	0.017***	0.006	0.006	-0.002
long leave	young 16-24	0.011*	0.021***	0.015	0.018*	0.011
	young 25-34	0.008	0.003	0.005	0.007	0.005
profession respected by others	young 16-24	-0.005	-0.005	-0.005	-0.003	-0.005
	young 25-34	-0.006	-0.017***	-0.013***	-0.007	-0.008
appropriate pay	young 16-24	0.017	0.022**	0.015	-0.040	-0.041
	young 25-34	0.013	0.040***	0.030**	0.023	0.008
others	young 16-24	0.004	-0.004	-0.002	0.007	0.006
	young 25-34	0.005	0.001	-0.005	-0.001	0.000

Significant at: *** 0.01, ** 0.05, * 0.1.

Source: Own calculation based on Social Diagnosis.

Resume

While the individual and work-related determinants of older workers' labour market participation are in the centre of interest due to the demographical processes, there is still lack of the researches focus on explaining non-participation among young people. However, such need is argued by the negative tendencies on the labour market in Poland. According to the LFS data, the share of active persons in the population at age 15-24 in Poland is around 33%, while the mean for the EU28 is 42% [Eurostat, 2015].

An effectiveness of actions towards the increasing of labour market participation in those groups should include the individual needs and preferred strategy of motivation. Accordingly, to identify the most desirable way to encourage the youngest to be economically active we used micro data for Polish Social Diagnosis [2015] and applied logistic regression analysis.

The results proved that the group of young workers is not very heterogeneous. For most of the factors the estimated average marginal effects are not statistically different between young adulthood and later adulthood. For example, the probability of choosing the personal development or quick promotion opportunities as working motivators is higher both for young and later adulthoods than for others. Despite a number of analyzes related to the distribution of population for the different generations we should remember that motivation is a question of dependent factors more complex than just age. Nevertheless, the characteristics of the Baby Boomers, generation X, Y, and Z may be a hint for building advantage of companies on young employees market.

References

1. Barcik A., 2016, *Między adaptacją a kontestacją pracowników 65 plus w świetle ustawy emerytalnej*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, 46(1).
2. Chwiałkowska A., 2012, *Employer branding w mediach społecznościowych jako sposób na zainteresowanie firmą Generacji Y2*, Czasopismo Logistyka, no. 5, p. 39-40.
3. Czapiński J., Panek T. (ed.), 2015, *Diagnoza Społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
4. Dzieńdziora J., 2017, *Różnorodność karier kobiet i mężczyzn wartością współczesnych organizacji w: Wojtaszczyk K., (red.) Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce*, Wydawnictwo SI, Łódź, s. 65-76.
5. Gawrycka M., Szymczak A., 2015, *Rynek pracy wobec zmian demograficznych i społecznych w krajach Unii Europejskiej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, no. 2014.
6. Gliszczyńska X., 1981, *Motywacja do pracy*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa.
7. Gross-Gołacka E., 2018, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
8. Gruszczyński M. (ed.), 2012, *Mikroekonometria: modele i metody analizy danych indywidualnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warsaw.
9. Klimaszewska J., Stanilewicz-Wójcik E., 2012, *Młodość czy doświadczenie – dylematy pracodawców w procesie rekrutacji*, Zarządzanie i Finanse, vol. 10, no. 1/3, p. 549-553.
10. Kupczyk T., 2018, *Czynniki wpływające na wzrost efektów pracy w opinii pracowników tymczasowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Sukces w zarządzaniu kadrami. Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika. Problemy zarządczo-psychologiczne, nr 512, s. 133-142.
11. Lechowicz N., Pikula D., 2013, *Determinanty kształtujące nowe pokolenia oraz ich implikacje dla współczesnego świata*, Rynek – Społeczeństwo – Kultura, no. Nr 3(7), p. 17-23.
12. Nowaczyk L., 2016, *Jak właściwie zarządzać wiekiem w przedsiębiorstwie*, <http://blog.refa.pl/download/mediateka/kierowanie/Zarz%C4%85dzanie%20wiekiem%20w%20przed-si%C4%99biorstwie.pdf>, access on 20.08.2016.
13. Ostrowska C., 2014, *Jakie działania mogą podjąć przedsiębiorcy, aby jak najdłużej zatrzymać osoby 50+ w pracy?*, <http://50plus.gov.pl/-/jakie-dzialania-moga-podjac-przedsiębiorcy-aby-jak-najdłużej-zatrzymac-osoby-w-pracy-56895>, access on 20.08.2016.
14. Popiel S., 2013, *Generacje a rekrutacja: jak różnice międzypokoleniowe wpływają na strategię zatrudniania*, Personel i Zarządzanie, no. 1, p. 72-75.
15. Richert-Kaźmierska A., 2012, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, no. 80.
16. Sołtys A., 2013, *Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej*, in: Sułkowski Ł., Sokołowski J. (eds.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, vol. XIV, no. 9, p. 57-74.
17. *Stereotypy a rzeczywistość*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, no. 1 (39), p. 31-33.
18. Stosik A., Leśniewska A., 2015, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, no. 39, vol. 3, p. 183-187.
19. Szukalski P. (ed.), 2009, *Przygotowanie do starości. Polacy wobec starzenia się*, IPS, Warszawa, p. 19-22.
20. Terjesen S., Vinnicombe S., Freeman C., 2007, *Attracting Generation Y graduates: Organisa-*

tional attributes, likelihood to apply and sex differences, Career Development International, vol. 12, no. 6, p. 504.

21. Wiśniewski J., Luty E., 2016, *Proces motywowania w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, no. 35 (108), p. 107-115.
22. Wojtaszczyk K., 2016, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów : problemy, innowacje, projekty, nr 1 (39), s. 29-40.

Summary

The purpose of this study is to investigate which factors decide about the labour market participation among young people. Such need is argued by the negative tendencies on the labour market in Poland. Our results proved there is no one type of actions which promote the labour market activity among the youngest. The motivation strategy should takes into account various of individual characteristics, like: sex, the place of living or the structure of family, system of values and beliefs.

Streszczenie

Celem przeprowadzonego badania jest dokonanie oceny, jakie czynniki decydują o udziale młodzieży w rynku pracy. Potrzebę przeprowadzenia tej analizy uzasadniają występujące negatywne tendencje występujące na rynku pracy w Polsce w tym zakresie. Wyniki wskazują, że nie ma jednego rodzaju działań promujących aktywność na rynku pracy wśród jego najmłodszych uczestników. Strategia motywacyjna powinna uwzględniać różne indywidualne cechy, takie jak: płeć, miejsce zamieszkania, struktura rodziny, system wartości i przekonań.

Keywords: labour market, young employees, generations, employee motivation.

Słowa kluczowe: rynek pracy, młodzi pracownicy, generacje, motywacja pracowników.

JEL Classifications: J24, J28.

Postawa młodych kobiet wobec kariery zawodowej

The attitude of young women towards a professional career

Anna Mazurkiewicz*

Wprowadzenie

Liczne przeobrażenia społeczno-kulturowe, polityczne oraz gospodarcze mają istotne konsekwencje zarówno dla pracodawców, jak i pracowników – obecnych oraz potencjalnych. Wśród wielu zmian, które dokonują się na rynku pracy, szczególnie niekorzystne są tendencje demograficzne. Rezultatem tych przemian (zmniejszania się liczby ludności Polski, wzrostu mediany wieku) są zmiany w strukturze ludności w ekonomicznych grupach wieku – wzrasta odsetek osób w wieku poprodukcyjnym oraz produkcyjnym, przy czym wzrost następuje w grupie osób w wieku niemobilnym, znacząco zmniejsza natomiast się udział osób w wieku przedprodukcyjnym [GUS, 2017]. Ponadto, rynek pracy staje się coraz bardziej zróżnicowany [Baruch, 2004]. Konsekwencją określonych tendencji w gospodarce, w tym również wzrostu udziału kobiet w zatrudnieniu, jest wzrost znaczenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie [Brdulak, 2009], które stanowi jednocześnie jedno z głównych wyzwań dla menedżerów [Gross-Gołacka, 2018]. Zrozumienie i uwzględnienie występujących między pracownikami różnic widocznych (dotyczących wieku, płci, rasy, sprawności), jak i niewidocznych (w tym: wykształcenia, wiedzy, doświadczenia, kompetencji, osobowości, przekonań, systemu wartości, tożsamości, kultury), umożliwia organizacji skorzystanie z potencjału tkwiącego w zespole pracowników i osiąganie lepszych rezultatów [Walczak, 2011]. Korzyści dotyczą między innymi poprawy relacji z klientem, zarządzania zasobami ludzkimi, relacji z otoczeniem, sytuacji wewnątrz organizacji, a także aspektów finansowych oraz dla społeczeństwa [Fazlagić, 2014; Jaworska, 2016; Leks-Bujak, 2014; Olszewska, Kubicka, 2010].

Jeden z wymiarów różnorodności stanowi płeć. W tym kontekście zaakcentować należy różnicę w aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn, która w przypadku kobiet jest mniejsza [GUS, 2017]. Relatywnie niskie są również dla nich wskaźniki zatrudnienia [GUS, 2017], mimo że coraz więcej z nich wobec wyboru: uczestniczenie w życiu zawodowym a założenie rodziny, decyduje się na aktywność zawodową [Wittenberg-Cox, Maitland, 2010]. Dla wielu kobiet połączenie pracy zawodowej i życia rodzinnego stało się regułą. Jednocześnie wzrost roli kobiet w gospodarce [Kupczyk, 2009], ich zainteresowania realizacją kariery [Wittenberg-Cox, Maitland, 2010; Miłoszewska-Kiełbiewska, 2015], skłaniają do koncentracji na tej grupie pracowników.

Przedstawione przesłanki wskazują na potrzebę poszukiwania rozwiązań zapewniających warunki, które umożliwią osiąganie celów przedsiębiorstwa, jak i zatrudnionych w nich kobiet. Istotnym zagadnieniem i jednocześnie wyzwaniem staje się realizacja karie-

* **dr Anna Mazurkiewicz**, Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii.

ry. Współcześnie, mimo że ciężar odpowiedzialności za jej kształt i przebieg przesunął się w stronę jednostki jako jej realizatora [Bohdziewicz, 2010], jest ona również zarządzana w organizacji [Baruch, 2004]. Oznacza to, że z perspektywy organizacyjnej duże znaczenie ma skorzystanie z potencjału pracowników w wyniku zaangażowania kierownictwa w realizację ich kariery. Brak wsparcia może powodować utratę cennych jednostek, a w rezultacie mieć negatywny wpływ na sytuację pracodawcy [Branham, 2005].

W przedstawionym kontekście ważne jest zatem zagadnienie poczucia skuteczności w karierze, które zyskuje szczególne znaczenie w odniesieniu do grupy młodych kobiet, planujących i rozpoczynających karierę. Podjęcie roli zawodowej jest najważniejszym zadaniem w okresie rozpoczynania pracy, warunkującym rozwiązanie wielu problemów związanych z przechodzeniem do dorosłości [Bańka, 2005]. Decyzje podejmowane na tym etapie dotyczą między innymi wyboru ścieżki kariery.

Celem artykułu jest poznanie oceny młodych kobiet własnych kwalifikacji i kompetencji zawodowych niezbędnych do realizacji kariery oraz ich opinii na temat indywidualnych preferencji wobec kariery zawodowej. Aby go zrealizować dokonano analizy literatury przedmiotu, przeprowadzono również badania empiryczne na grupie kobiet z województwa podkarpackiego, dokonujących przejścia z systemu edukacji na rynek pracy. W opracowaniu zaakcentowano znaczenie poczucia własnej skuteczności w karierze dla młodych kobiet rozpoczynających aktywność zawodową, scharakteryzowano także poszczególne orientacje w karierze. Zaprezentowano i poddano analizie jakościowej wyniki badań empirycznych.

1. Znaczenie zarządzania różnorodnością dla funkcjonowania przedsiębiorstwa

Różnorodność, obejmująca wszelkie aspekty w których pracownicy różnią się między sobą (widocznie, jak i niewidocznie) [Walczak, 2011], przyczynia się do poprawy jakości funkcjonowania organizacji [Durska, 2009]. Postrzeganie różnorodności jako czynnika rozwoju organizacji polega na dostrzeganiu i zaakceptowaniu różnic występujących między pracownikami [Brdulak, 2009]. Zdolność do przyjęcia i akceptacji różnorodności jest istotna również dla konkurencyjności przedsiębiorstwa [Gross-Gołacka, 2018].

Różnorodność pracowników może stanowić zarówno czynnik sukcesu organizacji, jak i przyczynić się do niepowodzenia części jego działań. Staje się cennym zasobem wówczas, gdy jest właściwie (skutecznie) zarządzana [Mazur, 2009], co oznacza korzystanie z różnorodnych doświadczeń, wiedzy, umiejętności, predyspozycji i wrażliwości pracowników [Durska, 2009]. Zarządzanie różnorodnością to proces kierowania i komunikacji, polegający na aktywnym oraz świadomym, ukierunkowanym na przyszłość rozwijaniu organizacji bazującej na wartościach, w której istniejące różnice są akceptowane i traktowane jako potencjał rozwojowy. Proces ten tworzy wartość dodaną dla przedsiębiorstwa [Walczak, 2011].

Zarządzanie różnorodnością związane jest z korzyściami dotyczącymi niższych kosztów integrowania pracowników, pozyskiwania wartościowych pracowników, poprawy skuteczności działań marketingowych, zwiększenia kreatywności pracowników, większej skuteczności podejmowanych decyzji oraz zwiększenia elastyczności przedsiębiorstwa [Mazur, 2009]. Jednocześnie potencjalne wyzwania dotyczą nasilenia się konfliktów i trudności

w komunikowaniu się [Gross-Gołacka, 2018]. Niedostrzeganie, ignorowanie różnic między pracownikami lub stosowanie nieodpowiednich podejść do zarządzania różnorodnością skutkować może również stratą czasu, zasobów finansowych, pogorszeniem wydajności pracy oraz trudnościami w pozyskaniu i zatrzymaniu cennych pracowników [Mazur, 2009].

Przedsiębiorstwa, w których wdrożono zarządzanie różnorodnością, kształtują swój wizerunek na rynku między innymi jako pracodawcy kobiet [Mazur, 2009]. W warunkach ograniczonych zasobów pracy, takie działanie przyczynia się do przewyciężenia niedoborów zasobów ludzkich w wyniku zainteresowania ofertą pracy szerszej grupy kandydatów [Gross-Gołacka, 2018], w tym zwłaszcza kobiet, które stają się coraz bardziej aktywne. Otwartość na różnorodność umożliwia optymalne skorzystanie z potencjału pracownika i jednocześnie zaspokojenie jego oczekiwań. Zgodnie z przedstawioną koncepcją, człowiek, jego potrzeby i potencjał intelektualny stanowią zasadniczy punkt odniesienia dla dalszych działań podejmowanych w przedsiębiorstwie [Walczak, 2011]. Stąd istotna jest identyfikacja indywidualnych preferencji wobec kariery zawodowej oraz poznanie subiektywnej oceny pracowników możliwości jej realizacji.

2. Poczucie własnej skuteczności w zarządzaniu karierą zawodową

Przekonanie o własnej skuteczności to indywidualny osąd własnych możliwości osiągnięcia oczekiwanych rezultatów [Bandura, 1994], dotyczący przekonań jednostki o zdolności do angażowania się w określoną dziedzinę zachowań [Betz, 2004]. Poczucie własnej skuteczności oddziałuje na samopoczucie jednostki, jej myślenie, motywację i działanie [Bandura, 1994], na dokonywane przez nią wybory, związany z tym wysiłek oraz wytrwałość w realizacji podejmowanych starań [Bańka, 2016]. Jest zatem ważne w kontekście wyboru i zarządzania karierą zawodową.

Poczucie własnej skuteczności może mieć charakter ogólny lub dotyczyć zadań specyficznych, w tym związanych z planowaniem kariery. Samoskuteczność w karierze oznacza ocenę własnych cech osobowości, predyspozycji, zdobytych kwalifikacji i kompetencji jako zasobów do realizacji kariery zawodowej oraz ocenę szans na osiągnięcie sukcesu [Krause, 2012]. Jest to ocena zaufania dokonywana do [Bańka, 2016]:

- własnych kompetencji społecznych, związanych z wyuczonymi umiejętnościami radzenia sobie z kontaktami interpersonalnymi w różnych środowiskach społecznych, organizacyjnych i kulturowych – zaufanie do ogólnych kompetencji życiowych,
- posiadanych kwalifikacji i kompetencji zawodowych z perspektywy wymagań na współczesnym rynku pracy – zaufanie do własnych kompetencji zawodowych,
- własnych umiejętności kontrolowania zdarzeń życiowych – zaufanie do własnych kompetencji kontroli zdarzeń,
- własnych umiejętności koordynowania podstawowych sfer i ról w życiu, takich jak praca, rodzina i inne – zaufanie do własnych kompetencji w zakresie koordynacji różnych sfer życia.

3. Orientacja w karierze jako obraz siebie w zawodzie

Orientacja wobec kariery [Igbaria, Greenhaus, Parasuraman, 1991] lub kotwica kariery [Schein, 1985] stanowi zestaw postrzeganych przez jednostkę talentów i zdolności, podstawowych wartości, motywów i potrzeb związanych z karierą [Schein, 2007]. Kotwica kariery kształtuje wartości ważne w życiu jednostki, determinuje indywidualne poglądy na przyszłość. Ukierunkowuje wysiłki pracowników i wskazuje na działania, jakie można podjąć, aby osiągnąć cele zawodowe [Igbaria, Meredith, Smith, 1995].

Identyfikacja kotwic kariery umożliwia organizacji dopasowanie potrzeb organizacyjnych i indywidualnych, a w konsekwencji restrukturyzację miejsc pracy, odpowiednią dla realizacji przyjętych celów. Identyfikuje się osiem kotwic kariery [Schein, 2007; Igbaria, Baroudi, 1993]:

- kompetencje techniczne lub funkcjonalne – związane z koncentracją na wewnętrznym, technicznym aspekcie treści pracy i funkcjonalnym obszarze pracy,
- kompetencje menedżerskie – związane z dążeniem do awansu pionowego na stanowisko kierownicze, będącego środkiem do osiągnięcia poczucia sukcesu,
- autonomia i niezależność – dotyczy sytuacji związanych z realizacją obowiązków zawodowych, w których jednostka jest możliwie najmniej ograniczona wymaganiami organizacyjnymi w zakresie korzystania ze swoich kompetencji zawodowych,
- bezpieczeństwo i stabilizacja – dotyczy zarówno bezpieczeństwa geograficznego, jak i pewności zatrudnienia,
- przedsiębiorcza kreatywność – związana z dążeniem do uzyskania przez jednostkę nowego rezultatu (produktu lub usługi, założenia własnej działalności gospodarczej),
- poświęcenie dla sprawy – dotycząca poświęcenia dla innych osób i uczynienia świata lepszym miejscem do życia i pracy,
- wyzwanie – odnosząca się do pokonywania trudnych przeszkód, rozwiązywania trudnych problemów i wygrywania z najbardziej uzdolnionymi przeciwnikami,
- styl życia – związana z dążeniem do rozwoju stylu życia integrującego aspekt rodzinny i zawodowy z troską o własny rozwój.

Kotwica kariery odzwierciedla związek między charakterem wybranej przez jednostkę kariery a jej motywacjami i potrzebami, deklarowaną hierarchią wartości oraz postrzeganymi kompetencjami, przy czym niezbędne jest uwzględnienie uwarunkowań realizacji kariery – wewnętrznych oraz zewnętrznych, w postaci zarówno szans, jak i zagrożeń [Schein, 2007].

4. Metody badawcze

W badaniach zastosowano opracowany celowo kwestionariusz ankiety, umożliwiający ocenę poczucia własnej skuteczności w karierze oraz orientacji w karierze. Do zbadania samoskuteczności w karierze użyto kwestionariusz Skali Poczucia Samoskuteczności w Karierze Międzynarodowej autorstwa Bańki [2016], stosowany do oceny postrzeganej samoskuteczności w karierze. Skorzystano z podskali Zaufanie do Własnych Kompetencji

Zawodowych (SSZ), odzwierciedlającej ocenę radzenia sobie z realizacją własnej kariery zawodowej. Podskala składa się z siedmiu stwierdzeń, ocenianych w 7-stopniowej skali, od 1 („całkowicie się nie zgadzam”) do 7 („całkowicie się zgadzam”).

Orientacja w karierze zmierzona została za pomocą skróconej wersji kwestionariusza Orientacji w Karierze (Career Orientation Inventory - COI) opracowanego przez Scheina [1985], autorstwa Igbaria i Baroudi [1993]. Kwestionariusz zawiera 25 stwierdzeń, z czego 15 dotyczy znaczenia każdego z zagadnień związanych z karierą (ocenianych w skali od 1 – „bez znaczenia” do 5 – „o zasadniczym znaczeniu”), a kolejne dziesięć odnosi się do preferencji wobec kariery ocenianych w skali od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 5 – „całkowicie się zgadzam”.

Zastosowanie wybranej skali kwestionariusza Poczucia Samoskuteczności w Karierze Międzynarodowej oraz skróconej wersji kwestionariusza Orientacji w Karierze uzasadnione było potrzebami wynikającymi z celu badania, jak również standaryzacją narzędzia badawczego oraz ograniczeniem czasochłonności jego użycia.

5. Wyniki badań

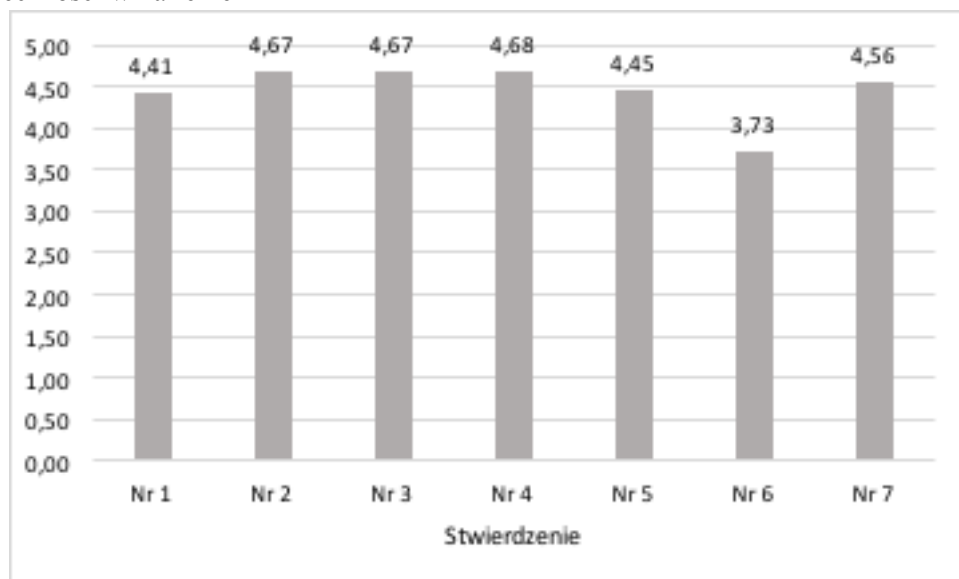
Badania zrealizowano w województwie podkarpackim w okresie od grudnia 2017 roku do czerwca 2018 roku. Docelową grupę badawczą stanowiły studentki podkarpackich szkół wyższych, publicznych i niepublicznych, dokonujące przejścia z uczelni na rynek pracy. Kobiety studiowały w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym, na ostatnim roku pierwszego stopnia studiów licencjackich oraz na studiach drugiego stopnia. Celowo dobrana próba badawcza liczyła 330 kobiet. Zwrotnie uzyskano wszystkie ankiety.

Średnia wieku respondentek wyniosła 23,1 lat, przeciętne doświadczenie zawodowe 0,81 roku, przy czym 60% kobiet nie podjęło do momentu przeprowadzania badań jakiegokolwiek aktywności zawodowej. Zdecydowana większość respondentek była stanu wolnego (91,5%). Kobiety w przeważającej części (57%) zamieszkiwały na wsi.

Poszczególne wskaźniki zostały wyliczone jako wartości średnie z odpowiedzi udzielonych na stwierdzenia określające poczucie samoskuteczności w karierze (rysunek 1 – skala odpowiedzi od 1 do 7), jak również orientację w karierze (tabela 1 – skala odpowiedzi od 1 do 5). Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że młode kobiety umiarkowanie oceniają swoje możliwości osiągnięcia oczekiwanych rezultatów w karierze – średnio na 4,45.

W największym stopniu młode kobiety przekonane są o znaczeniu wiedzy i umiejętności zdobytych podczas studiów dla realizacji swojej kariery zawodowej (średnia 4,68 – stwierdzenie nr 4 „Z moim wykształceniem mam prawo marzyć o atrakcyjnej karierze” oraz 4,67- stwierdzenie nr 2 „Uważam, że z moim wykształceniem mam prawo szukać pracy i szczęścia u wszystkich pracodawców”). Jednocześnie równie wysoko (średnia 4,67) oceniają szanse powodzenia w znalezieniu pracy, które uzależniają wyłącznie od własnych starań. Młode kobiety posiadają ponadprzeciętne, lecz nie wysokie zaufanie do posiadanych kwalifikacji i kompetencji zawodowych jako czynników niezbędnych do sprostanania wymaganiom rynku pracy oraz realizacji kariery zawodowej. Niewystarczająco długie doświadczenie zawodowe lub jego brak powodują, że respondentki są najmniej przekonane o wyspecjalizowaniu się w określonej dziedzinie (średnia odpowiedzi 3,73).

Rysunek 1. Średnie wyniki z odpowiedzi respondentek dotyczące poczucia własnej skuteczności w karierze



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Uzyskane wyniki dotyczące orientacji w karierze dowodzą, że kobiety są w największym stopniu zorientowane na pracę, która zapewnia im bezpieczeństwo zatrudnienia – średnia 4,73 znacznie wyróżnia się spośród pozostałych wyników (tabela 1). Oznacza to, że poszukują pracodawcy, z którym mogłyby się związać emocjonalnie, być lojalne wobec niego. Pewność pracy i wynagrodzenia zapewnia bezpieczeństwo również w życiu prywatnym.

Młode kobiety są także silnie zorientowane na kompetencje techniczne (średnia 4,44). Satysfakcjonujący jest dla nich awans poziomy. Dążą do osiągnięcia poziomu eksperckiego w interesującej ich dziedzinie, w której mogą korzystać z posiadanej wiedzy i umiejętności oraz je doskonalić.

W mniejszym stopniu młode kobiety są zorientowane na kompetencje menedżerskie (średnia 4,28), co odzwierciedla ich starania o zdobywanie nowych doświadczeń na stanowiskach kierowniczych, zwiększanie zakresu władzy oraz podejmowanie decyzji o skutkach finansowych [Smolbik-Jęczmień, 2017]. Respondentki są zainteresowane osiągnięciem wysokich pozycji w hierarchii organizacyjnej. Z badań wynika, że ich atutem jest odpowiedzialność za wyniki jednostki i identyfikacja z sukcesem organizacji.

Równie istotny jest dla nich styl życia (średnia 4,26), czyli zachowanie harmonii między różnymi aspektami życia, zwłaszcza zawodowym, osobistym i czasem wolnym [Smolbik-Jęczmień, 2017]. Młode kobiety oczekują elastycznego czasu pracy i mobilności, co należy tłumaczyć wielością ról, jakie pełnią w społeczeństwie.

W dalszej kolejności deklarują zainteresowanie autonomią i niezależnością oraz aktywnością użyteczną społecznie, udzielaniem pomocy i wsparcia innym (średnie 4,08). Dążenie do autonomii związane jest ze skłonnością do poszerzania zakresu niezależności, samodzielności i jednocześnie przejmowania odpowiedzialności za realizowane działania.

Wyniki badań ukazują, że praca samodzielnego specjalisty jest odpowiednia tylko dla części respondentek. Oczekują elastyczności, akceptując jednocześnie ograniczenia organizacyjne.

Tabela 1. Średnie wyniki z odpowiedzi respondentek dotyczące orientacji w karierze

Orientacja w karierze	Wynik
kompetencje techniczne	4,44
kompetencje menedżerskie	4,28
autonomia i niezależność	4,08
bezpieczeństwo i stabilizacja – pewność zatrudnienia	4,73
bezpieczeństwo i stabilizacja geograficzne	3,62
przedsiębiorcza kreatywność	3,83
poświęcenie dla sprawy	4,08
wyzwanie	3,66
styl życia	4,26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Młode kobiety w umiarkowanym stopniu mają również rozwinięte potrzeby społeczne. Są przeciętnie zainteresowane osiągnięciem wartościowych rezultatów wykraczających poza kontekst zawodowy (np. poprawą stanu środowiska naturalnego czy relacji międzyludzkich).

Deklarują one relatywnie niski poziom umiejętności, motywacji w zakresie przedsiębiorczej kreatywności (średnia 3,83), co oznacza, że umiarkowanie odczuwają potrzebę twórczości i kreowania nowości. Do działania w niewielkim stopniu motywują je wyzwania (średnia 3,66).

Najsłabiej kobiety są zainteresowane stabilnością geograficzną (średnia 3,62). Oznacza to, że posiadają małe predyspozycje do stabilizacji swojego życia w aspekcie geograficznym. Akceptują ryzyko związane ze zmianą miejsca pracy czy zamieszkania.

Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością ma duże znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest dotarcie do nowych źródeł potencjalnych pracowników, integrowanie różnorodnych grup pracowników oraz zwiększenie poziomu twórczości zatrudnionych osób. Grupą pracowników – obecnych lub potencjalnych – wymagającą szczególnej uwagi są młode kobiety. Wśród podstawowych przesłanek zainteresowania nimi wymienić należy spadek udziału osób w wieku przedprodukcyjnym w strukturze ludności i jednocześnie wzrost znaczenia kobiet w gospodarce. Dla zarządzających przedsiębiorstwami, w celu optymalnego skorzystania z potencjału młodych kobiet i jednocześnie zaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań, ważne jest poznanie ich indywidualnych

preferencji wobec kariery zawodowej oraz subiektywnej oceny możliwości jej realizacji.

Postrzeganie własnej osoby jest znaczące dla aktywności zawodowej, ponieważ człowiek dąży do wykonywania pracy stwarzającej możliwości wykorzystania posiadanych kompetencji [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2005]. Wiedza na temat przekonania o możliwościach realizacji kariery zawodowej jest cenna dla pracodawców, gdyż poziom motywacji, stany afektywne i działania jednostki w większym stopniu zależą od jej postrzegania możliwości określonego działania, niż od stanu obiektywnego [Bańka, 2016]. Wyniki zrealizowanych badań wykazały, że respondentki posiadają ponadprzeciętne zaufanie do posiadanych kwalifikacji i kompetencji zawodowych, jako czynników niezbędnych do realizacji kariery zawodowej.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że zarządzający powinni planować karierę młodych kobiet wewnątrz organizacji, co umożliwi skorzystanie z ich wiedzy i umiejętności. Niezbędne jest uwzględnienie zwłaszcza przemieszczeń poziomych, które mogą wiązać się ze zmianą miejsca pracy. Preferowana przez respondentki kariera specjalisty wymaga od pracodawcy stworzenia możliwości rozwoju i doskonalenia posiadanych przez nie kompetencji zawodowych, które są szczególnie cenione przez młode osoby [Brdulak, 2014; Mazurkiewicz, Moczulska, 2014].

Relatywnie wysoki poziom umiejętności analitycznych i zarządzania finansami, jak również kompetencji interpersonalnych deklarowany przez respondentki, umożliwi im sprawne funkcjonowanie w zespołach i prowadzenie negocjacji. Kompetencje te są oczekiwane na coraz niższych szczeblach w organizacji [Kasprzak, 2013], czego powodem jest wzrost złożoności pracy, organizacja części pracy w formie zespołów projektowych oraz spłaszczanie struktur organizacyjnych. Zarządzający powinni zatem troszczyć się o ich rozwój.

Planując karierę młodych kobiet niezbędne jest również zadbanie o zachowanie równowagi między ich życiem zawodowym i prywatnym. Sukces interpretują one bowiem w kategoriach szerszych niż tylko wymiar zawodowy, a dla celu integracji zasadniczych aspektów swojego życia są skłonne poświęcić niektóre aspekty kariery zawodowej. Stąd istotne staje się wsparcie ze strony organizacji czy oferowanie alternatywnych rozwiązań dotyczących form organizacji pracy [Schein, 2007].

Dla kobiet uczestniczących w badaniach nie są charakterystyczne cechy przedsiębiorcze, którymi powinni dysponować pracownicy na wszystkich szczeblach zarówno dużych, jak i średnich oraz małych przedsiębiorstw [Szelągowska-Rudzka, 2009]. Aktywność bez ograniczeń związanych z biurokracją i autokratycznym stylem zarządzania nie jest dla nich ważna. Problematyczne nie jest poddanie się kierownictwu innych osób.

Podsumowując, stwierdzić należy, że młode kobiety są w małym stopniu zainteresowane samodzielnym kierowaniem własną karierą zawodową. Zapewnienie warunków do jej realizacji w organizacji, uwzględniając indywidualne preferencje kobiet, umożliwi pracodawcom optymalne skorzystanie z ich potencjału. Jest również ważne dla kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Badania zostały przeprowadzone na grupie osób z województwa podkarpackiego, co obliguje do ostrożnego formułowania wniosków ogólnych, nie mogących stanowić podstawy generalizowania w odniesieniu do całej populacji młodych kobiet kraju, czy nawet regionu. Na odpowiedzi respondentek mogły wpłynąć również charakterystyki, które nie zostały uwzględnione w badaniach.

Bibliografia

1. Bandura A., 1994, *Self-efficacy*, w: Ramachaudran V.S. (ed.), *Encyclopedia of human behavior: Vol. 4*, Academic Press, New York, s. 71-81.
2. Bańka A., 2005, *Proaktywność a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Zachowań Proaktywnych w Karierze*, Studio PRINT-B, Instytut Rozwoju kariery, Poznań-Warszawa.
3. Bańka A., 2016, *Poczucie samoskuteczności. Konstrukcja i struktura czynnikowa Skali Poczucia Samoskuteczności w Karierze Międzynarodowej*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
4. Baruch Y., 2004, *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives*, Career Development International, Vol. 9 No. 1, s. 58-73.
5. Betz N.E., 2004, *Contributions of Self-Efficacy Theory to Career Counseling: A Personal Perspective*, The Career Development Quarterly, Vol. 52, s. 340-353.
6. Bohdziewicz P., 2010, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, s. 39-56.
7. Branham L., 2005, *The 7 hidden reasons employee leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*, AMACOM, New York.
8. Brdulak H., 2009, *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, Kobieta i Biznes, nr 1-4, s. 1-7.
9. Brdulak H., 2014, *Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XV, z. 11, cz. 1, s. 157-170.
10. Durska M., 2009, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, Kobieta i Biznes, nr 1-4, s. 8-12.
11. Fazlagić J., 2014, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, E-mentor, nr 1 (53), s. 54-61.
12. Gross-Gołacka E., 2018, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
13. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., 2005, *Mistrzostwo osobiste a wybór kariery zawodowej*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2, s. 33-41.
14. Igbaria M., Baroudi, J.J., 1993, *Short form measure of career orientations: a psychometric evaluation*, Journal of Management Information Systems, Vol. 10, No. 2, s. 131-154.
15. Igbaria M., Greenhaus J.H., Parasuraman S., 1991, *Career Orientations of MIS employees: An Empirical Analysis*, Management Information Systems Quarterly, Vol. 15, No. 2, s. 151-169.
16. Igbaria M., Meredith G., Smith D.C., 1995, *Career orientations of information systems employees in South Africa*, The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 4, Iss. 4, s. 319-340.
17. Jaworska E., 2016, *Diversity management and reporting in selected companies*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 434, s. 48-62.
18. Kasprzak E., 2013, *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
19. Krause E., 2012, *Planowanie rozwoju kariery zawodowej przez studentów. Międzywyobrażeniami a strategiami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
20. Kupczyk T., 2009, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
21. Leks-Bujak E., 2014, *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 72, s. 101-114.
22. Mazur B., 2009, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
23. Mazurkiewicz A., Moczulska M., 2014, *Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych)*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5, s. 57-68.
24. Miłoszewska-Kiełbiewska A., 2015, *Obraz kobiety XX i XXI wieku w wybranych polskich czasopiśmie i poradnikach dobrego wychowania*, Praca doktorska, Wydział Dziennikarstwa i Nauk

- Politycznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
25. Olszewska B., Kubicka J., 2010, *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław, www.projekt.handlowa.eu, dostęp z dnia 02.09.2018 r.
 26. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, 2017, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
 27. Schein E., 2007, *Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century*, Career Management, NHRD Journal, Vol. 1, No. 4, s. 27-33.
 28. Schein E.H., 1985, *Career Anchors: Discovering your Real Values*, University Associates, San Diego.
 29. Smolbik-Jęczmień A., 2017, *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
 30. Szelągowska-Rudzka K., 2009, *Cechy przedsiębiorcze pracowników małych przedsiębiorstw – na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, Przedsiębiorstwo i Region, nr 1, s. 79-84.
 31. Walczak W., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, e-mentor, nr 3 (40), s. 11-19.
 32. Wittenberg-Cox A., Maitland A., 2010, *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Streszczenie

Aktualne zmiany na rynku pracy stanowią przyczynę zmian w strukturze zatrudnienia, kurczenia się dostępnych zasobów pracy. Wyzwaniem zarówno dla pracowników, jak i pracodawców stają się również preferowane rozwiązania w zakresie karier, oznaczające wzrost samodzielności pracowników. Jednocześnie wzrost zainteresowania kobiet aktywnością zawodową skłania organizacje do zainteresowania skorzystaniem z ich potencjału. Zagadnienia te są ważne z perspektywy zarządzania różnorodnością, które ma istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest poznanie oceny młodych kobiet własnych kwalifikacji i kompetencji zawodowych niezbędnych do realizacji kariery oraz ich opinii na temat indywidualnych preferencji wobec kariery zawodowej. Wyniki zrealizowanych badań wykazały, że młode kobiety posiadają ponadprzeciętne zaufanie do posiadanych kwalifikacji i kompetencji jako czynników niezbędnych do realizacji kariery. Jednocześnie są w małym stopniu zainteresowane samodzielnym kierowaniem własną karierą zawodową, chcą korzystać ze swojej wiedzy i umiejętności wiążąc się z pracodawcą na długi czas. Zarządzający powinni zatem stwarzać młodym kobietom warunki do realizacji kariery wewnątrz organizacji, uwzględniając przede wszystkim przemieszczenia poziome, także w aspekcie geograficznym.

Summary

Current changes in the labor market constitute the reason for changes in the employment structure and contraction of available labor resources. The preferred career solutions are becoming a challenge for both employees and employers, signifying an increase in employees' independence. At the same time, the increase in women's interest in professional activity leads organizations to interest in using their potential. These issues are important from the perspective of diversity management, which is significant for the functioning of the enterprise.

The aim of the paper is to get to know young women's assessment of their qualifications and professional competences necessary to pursue a career and their opinions about indivi-

dual preferences towards a professional career. The results of the conducted research showed that young women have an above-average trust in their qualifications and competences as factors necessary to pursue a career. At the same time, they are interested to a small extent in managing their professional career, they want to use their knowledge and skills by getting involved with the employer for a long time. Therefore, managers should create conditions for young women to pursue a career within an organization, taking into account primarily horizontal displacements, also in the geographical aspect.

Słowa kluczowe: Różnorodność, kobiety, poczucie skuteczności, kariera zawodowa, orientacja w karierze.

Keywords: Diversity, women, self-efficacy, professional career, career orientation.

JEL Classification: J11, M12, M14, M54.

Gospodarowanie czasem pracy w okresie późnej kariery zawodowej

Time management at work in the late professional career period

Małgorzata Król*

Wprowadzenie

Wobec postępującego procesu starzenia się zasobów pracy i prawdopodobnego wzrostu liczby i udziału osób w starszych grupach wieku w subpopulacji czynnych zawodowo nasuwa się pytanie: czy istnieje potrzeba gospodarowania czasem pracy pracowników będących u schyłku kariery zawodowej? Niniejszy artykuł ma być przyczynkiem do dyskusji na powyższy temat.

Celem opracowania jest identyfikacja opinii starszych pracowników dotyczących potrzeby elastycznego kształtowania czasu pracy w okresie późnej kariery zawodowej.

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Organizacja czasu pracy pracowników w okresie późnej kariery zawodowej powinna być zindywidualizowana.

H2: Pracownicy w okresie późnej kariery są zainteresowani utrzymaniem poziomu aktywności zawodowej zbliżonego do poziomu z okresu kariery środkowej.

H3: Pracownicy są zainteresowani stopniowym redukowaniem wymiaru czasu pracy w końcowej fazie aktywności zawodowej.

Weryfikacji hipotez dokonano na podstawie wyników badania sondażowego zrealizowanego w lipcu 2018 r. wśród kobiet w wieku 50-59 lat oraz mężczyzn w wieku 50-64 lata na terenie całej Polski.

1. Faza późnej kariery a organizacja czasu pracy

Różnorodność pokoleniowa (multigeneracyjność) zasobów pracy stała się w ostatnich latach przedmiotem rozważań wielu autorów [np. Gravatt, Throckmorton, 2007; Johnson, Johnson, 2010; Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Lipka, Król (red), 2017; Rogozińska-Paweleczyk (red.), 2014]. Wzrost zainteresowania tą tematyką wynika z faktu zmiany struktury piramidy wieku pracowników we współczesnych organizacjach, spowodowanej uwarunkowanymi demograficznie procesami, mianowicie: starzeniem się społeczeństwa (przekładającym się na wzrost liczby i udziału starszych pracowników w organizacjach) oraz zmniejszaniem się populacji w młodszych grupach wieku (skutkującym coraz mniej liczny strumień osób młodych wchodzących na rynek pracy).

* dr Małgorzata Król, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

W literaturze wskazuje się na występowanie wyraźnego schematu czasu pracy związanego z wiekiem, a w konsekwencji z kolejnymi fazami życia pracownika [por. np. Ehrenberg, Smith, 2003; Kozioł, 2000]. Dotychczas najczęściej koncentrowano się na fazie rozwoju rodziny i rozwiązaniach skierowanych do osób młodych mających ułatwić godzenie wykonywania pracy zawodowej z opieką nad małymi dziećmi. Jak wskazuje Machol-Zajda [2003] jednym z podstawowych rozwiązań dającym pracownikom możliwość współkształtowania swojego czasu pracy jest elastyczna organizacja czasu pracy. W dobie zmieniającej się struktury wieku pracowników niewykluczone, że już niedługo przesunięciu ulegnie zainteresowanie elastyczną organizacją czasu pracy jako instrumentem LWB z pracowników będących w fazie rozwoju rodziny na pracowników w końcowej fazie aktywności zawodowej.

Przyjęto, że etap późnej kariery dotyczy osób w wieku od 50 r.ż. do granicy wieku emerytalnego (czyli w Polsce 59 lat dla kobiet i 64 lata dla mężczyzn) [za Łukasiewicz, 2002]. Etap ten przez Urbaniak [2011] określany jest mianem kariery wieku przedemerytalnego, w którym jak wskazuje ta sama Autorka [Urbaniak, 2014] występuje potrzeba większej indywidualizacji rozwiązań dotyczących organizacji czasu pracy pracowników.

2. Charakterystyka próby badawczej oraz przebiegu badania

Prezentowane wyniki są wycinkiem szerszych badań przeprowadzonych w lipcu 2018 r. Na próbę badawczą składa się 313 respondentów, z czego 146 kobiet w wieku 50-59 lat i 167 mężczyzn w wieku 50-64 lata, reprezentujących wszystkie województwa (zob. tab. 1).

Tabela 1. Struktura respondentów według płci, wieku oraz województwa

Województwo			Wiek			Ogółem
			50-54	55-59	60-64	
dolnośląskie	Płeć	kobieta	1	3	-	4
		mężczyzna	2	2	0	4
	Ogółem		3	5	0	8
kujawsko-pomorskie	Płeć	kobieta	2	0	-	2
		mężczyzna	6	5	7	18
	Ogółem		8	5	7	20
lubelskie	Płeć	kobieta	3	3	-	6
		mężczyzna	3	2	0	8
	Ogółem		6	5	3	14
lubuskie	Płeć	kobieta	1	3	-	4
		mężczyzna	2	1	3	6
	Ogółem		3	4	3	10
łódzkie	Płeć	kobieta	1	8	-	9
		mężczyzna	4	6	1	11
	Ogółem		5	14	1	20

małopolskie	Płeć	kobieta	0	4	-	4
		mężczyzna	4	3	2	9
	Ogółem		4	7	2	13
mazowieckie	Płeć	kobieta	2	5	-	7
		mężczyzna	8	10	5	23
	Ogółem		10	15	5	30
opolskie	Płeć	kobieta	1	0	-	1
		mężczyzna	2	1	3	6
	Ogółem		3	1	3	7
podkarpackie	Płeć	kobieta	6	3	-	9
		mężczyzna	7	4	3	14
	Ogółem		13	7	3	23
podlaskie	Płeć	kobieta	4	1	-	5
		mężczyzna	1	0	1	2
	Ogółem		5	1	1	7
pomorskie	Płeć	kobieta	1	2	-	3
		mężczyzna	4	6	1	11
	Ogółem		5	8	1	14
śląskie	Płeć	kobieta	19	14	-	33
		mężczyzna	9	7	5	21
	Ogółem		28	21	5	54
świętokrzyskie	Płeć	kobieta	13	6	-	19
		mężczyzna	3	4	5	12
	Ogółem		16	10	5	31
warmińsko-mazurskie	Płeć	kobieta	16	11	-	27
		mężczyzna	6	4	1	11
	Ogółem		22	15	1	38
wielkopolskie	Płeć	kobieta	6	5	-	11
		mężczyzna	0	3	2	5
	Ogółem		6	8	2	16
zachodniopomorskie	Płeć	kobieta	2	0	-	2
		mężczyzna	2	2	2	6
	Ogółem		4	2	2	8
Ogółem	Płeć	kobieta	78	68	-	146
		mężczyzna	63	60	44	167
	Ogółem		141	128	44	313

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

Uwzględnione przedziały wieku odpowiadają – analizowanej w artykule – fazie późnej kariery, a niejednorodne grupy wieku kobiet i mężczyzn wynikają ze zróżnicowanej górnej granicy wieku produkcyjnego dla obu płci w Polsce. Poziom wykształcenia oraz status respondentów na rynku pracy są zróżnicowane. Najwięcej, bo aż 192 osoby posiadają wykształcenie wyższe, 94 osoby – średnie, 25 – zasadnicze zawodowe i tylko jedna – podstawowe. W przypadku statusu na rynku pracy dominują liczebnie osoby pracujące, których jest 251. Znacznie mniej liczna jest reprezentacja osób bezrobotnych (22 osoby), emerytów (19 osób), prowadzących własną działalność gospodarczą (13 osób) i rencistów (8 osób).

Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego przy użyciu kwestionariusza ankiety, w której zamieszczono stwierdzenia oceniane w siedmiostopniowej skali Likerta. Kwestionariusz ankiety rozprowadzono wśród potencjalnych respondentów drogą internetową, za pomocą e-maila oraz poczty tradycyjnej.

3. Diagnoza oczekiwań osób w wieku 50-59/64 wobec czasu pracy w okresie późnej kariery

Zmieniający się obraz demograficzny zasobów pracy, szczególnie przejawiający się ich starzeniem i zmniejszaniem się, stawia nowe wyzwania przed praktykami i teoretykami związane z potrzebą dostosowania warunków pracy do możliwości funkcjonalnych i oczekiwań starszych pracowników. Jedną ze składowych warunków pracy, na którą warto zwrócić uwagę, jest organizacja czasu pracy.

Poniżej zaprezentowane zostaną wyniki badań diagnozujących opinie respondentów na temat potrzeby indywidualizacji organizacji czasu pracy oraz poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery. Podstawowe statystyki pozycyjne dla analizowanych pytań przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Podstawowe statystyki pozycyjne

Wyszczególnienie	Średnia (X)	Mediana (Me)	Moda (Mo)	Min.	Max.
Indywidualizacja rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy w okresie późnej kariery i schodzenia z rynku pracy	5,45	6,00	7	1	7
Indywidualizacja rozkładu czasu pracy	4,93	5,00	7	1	7
Indywidualizacja wymiaru czasu pracy	5,09	6,00	7	1	7
Utrzymanie poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery zbliżonego do poziomu z okresu kariery środkowej	5,12	6,00	7	1	7
Obniżenie poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery w stosunku do poziomu z okresu kariery środkowej	3,58	3,00	2	1	7

Pracownicy w końcowej fazie aktywności zawodowej powinni mieć możliwość powolnego schodzenia z rynku pracy poprzez stopniowe redukowanie wymiaru czasu pracy	5,01	6,00	7	1	7
--	------	------	---	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

Wyniki badań wskazują, iż respondenci dostrzegają potrzebę indywidualizacji rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy w okresie późnej kariery i schodzenia z rynku pracy ($X=5,45$; $Me=6,00$; $Mo=7$). Może to świadczyć o tym, że typowy standard czasu pracy dla starszych pracowników nie zawsze jest korzystny przede wszystkim ze względu na możliwe obniżanie się u części starszych pracowników możliwości funkcjonalnych (potrzeba dłuższego wypoczynku), pogarszanie się stanu zdrowia (konieczność wizyty u lekarza) czy sprawowanie opieki nad niesamodzielnymi członkami rodziny (np. wnukami, rodzicami). We wskazanych sytuacjach starsi pracownicy mogą być zainteresowani nietypową organizacją czasu pracy. W ocenie potrzeby indywidualizacji rozwiązań nie występują zauważalne różnice między kobietami a mężczyznami (por. tab. 3). Aż 75,6% badanych kobiet i 77,4% badanych mężczyzn co najmniej raczej się zgadza, że istnieje potrzeba indywidualizacji rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy. Z drugiej strony tylko 13,5% badanych kobiet i 15,0% badanych mężczyzn nie dostrzega takiej potrzeby.

Tabela 3. Ocena potrzeby indywidualizacji rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy w okresie późnej kariery i schodzenia z rynku pracy przez kobiety i przez mężczyzn

Wyszczególnienie		Indywidualizacja rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy w okresie późnej kariery i schodzenia z rynku pracy (w %)							Ogółem
		zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	raczej się nie zgadzam	ani się nie zgadzam, ani się zgadzam	raczej się zgadzam	zgadzam się	zdecydowanie się zgadzam	
Płeć	kobieta	8,8	2,7	2,0	10,8	16,2	16,2	43,2	100,0
	mężczyzna	9,0	2,4	3,6	7,8	16,8	18,6	41,9	100,0
Ogółem		8,9	2,5	2,9	9,2	16,5	17,5	42,5	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

Indywidualizacja organizacji czasu pracy może dotyczyć chronometrii lub chronologii czasu pracy. Starsi pracownicy mogą być zainteresowani indywidualizacją rozkładu albo wymiaru czasu pracy, bądź też obu tych aspektów jednocześnie. Wartości średniej i mediany wskazują, że respondenci w większym stopniu opowiadają się za indywidualizacją wymiaru niż rozkładu czasu pracy, choć różnice w ocenie nie są znaczne (por. tab. 4).

Tabela 4. Ocena potrzeby indywidualizacji rozkładu czasu pracy przez kobiety i przez mężczyzn

Wyszczególnienie		Indywidualizacja rozkładu czasu pracy (w %)							Ogółem
		zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	raczej się nie zgadzam	ani się nie zgadzam, ani się zgadzam	raczej się zgadzam	zgadzam się	zdecydowanie się zgadzam	
Płeć	kobieta	12,2	6,1	5,4	10,1	17,6	14,2	34,5	100,0
	mężczyzna	10,2	4,2	4,8	12,6	28,1	15,0	25,1	100,0
Ogółem		11,1	5,1	5,1	11,4	23,2	14,6	29,5	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

Odsetek badanych kobiet i mężczyzn co najmniej raczej zgadzających się, że istnieje potrzeba indywidualizacji rozkładu czasu pracy jest zbliżony (kobiety: 66,3%, mężczyźni: 68,2%). Widoczna różnica występuje natomiast w przypadku oceny najwyższej. Zdecydowanie taką potrzebę dostrzega o 9,4 p.p. więcej kobiet niż mężczyzn (por. tab. 4).

Tabela 5. Ocena potrzeby indywidualizacji wymiaru czasu pracy przez kobiety i przez mężczyzn

Wyszczególnienie		Indywidualizacja wymiaru czasu pracy (w %)							Ogółem
		zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	raczej się nie zgadzam	ani się nie zgadzam, ani się zgadzam	raczej się zgadzam	zgadzam się	zdecydowanie się zgadzam	
Płeć	kobieta	12,8	7,4	6,8	10,8	13,5	14,2	34,5	100,0
	mężczyzna	10,8	3,6	3,6	7,2	16,2	20,4	38,3	100,0
Ogółem		11,7	5,4	5,1	8,9	14,9	17,5	36,5	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

Co ciekawe, za indywidualizacją wymiaru czasu pracy częściej opowiadają się badani mężczyźni niż kobiety. 74,9% badanych mężczyzn co najmniej raczej się zgadza, że istnieje potrzeba indywidualizacji wymiaru czasu pracy, natomiast kobiet tak oceniających jest o 12,7 p.p. mniej. Więcej jest natomiast kobiet niezdecydowanych w ocenie (por. tab. 5). W praktyce, według danych GUS [2017] z IV kwartału 2015 r. 63,6% kobiet i 63,2% mężczyzn w wieku 50 lat i więcej pracuje 40 godz. tygodniowo, czyli w pełnym wymiarze godzin, pozostali wykonują pracę zarówno w mniejszym, jak większym wymiarze czasu. Jednak na tej podstawie trudno jest ocenić, czy zróżnicowanie wymiaru czasu pracy jest wynikiem decyzji starszych pracowników, czy też określony wymiar czasu pracy został im narzucony przez pracodawcę.

W Polsce od wielu lat obserwuje się zjawisko wczesnego schodzenia z rynku pracy (występuje kultura wczesnego emerytowania [por. Balandynowicz-Panfil, 2010]), a efektywny wiek przechodzenia na emeryturę jest jednym z niższych w UE28 [por. np. *The 2015 Ageing Report*, 2015; Król, 2016]. Z badań realizowanych przez CBOS [2012, 2016a, 2016b, 2017] wynika, iż większość polskiego społeczeństwa jest zwolennikiem wczesnego przechodzenia na emeryturę. Natomiast wyniki uzyskane w oparciu o opinię osób będących w wieku 50-59/64 lata pokazują, że osoby będące w fazie późnej kariery zdecydowanie częściej są zainteresowane utrzymaniem poziomu aktywności zbliżonego do poziomu z okresu kariery środkowej niż jej obniżeniem (por. tab. 1, oraz 6 i 7).

Tabela 6. Ocena zainteresowania utrzymaniem poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery zbliżonego do poziomu z okresu kariery środkowej przez kobiety i przez mężczyzn

Wyszczególnienie		Utrzymanie poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery zbliżonego do poziomu z okresu kariery środkowej (w %)							Ogółem
		zdecydo- wanie się nie zga- dzam	nie zga- dzam się	raczej się nie zga- dzam	ani się nie zga- dzam, ani się zgadzam	raczej się zgadzam	zgadzam się	zdecydo- wanie się zgadzam	
Płeć	kobieta	7,4	6,8	12,2	19,6	14,9	17,6	21,6	100,0
	mężczyzna	4,2	6,6	4,2	9,6	12,0	18,6	44,9	100,0
Ogółem		5,7	6,7	7,9	14,3	13,3	18,1	34,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

Za utrzymaniem poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery zbliżonego do poziomu z okresu kariery środkowej częściej opowiadają się badani mężczyźni (75,5% badanych mężczyzn co najmniej raczej się zgadza) niż kobiety (odpowiednio 54,1%). Wskazana różnica między badanymi mężczyznami i kobietami wynika głównie ze zróżnicowanej oceny najwyższej (o 23,3 p.p.). Różnica dotyczy także oceny środkowej, świadczącej o braku zdecydowania respondentów. W ocenie utrzymania aktywności zawodowej więcej jest niezdecydowanych kobiet (19,6%) niż mężczyzn (9,6%). Także znacznie więcej badanych kobiet niż mężczyzn nie jest zainteresowanych utrzymaniem wysokiego poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery (różnica wynosi 11,4 p.p.).

Tabela 7. Ocena zainteresowania obniżeniem poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery w stosunku do poziomu z okresu kariery środkowej przez kobiety i przez mężczyzn

Wyszczególnienie		Obniżenie poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery w stosunku do poziomu z okresu kariery środkowej (w %)							Ogółem
		zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	raczej się nie zgadzam	ani się nie zgadzam, ani się zgadzam	raczej się zgadzam	zgadzam się	zdecydowanie się zgadzam	
Płeć	kobieta	16,2	16,2	12,8	14,2	12,2	10,8	17,6	100,0
	mężczyzna	17,4	23,4	20,4	15,0	9,0	7,2	7,8	100,0
Ogółem		16,8	20,0	16,8	14,6	10,5	8,9	12,4	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

W konsekwencji ocena zainteresowania obniżeniem poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery w stosunku do poziomu z okresu kariery środkowej potwierdza, że większość badanych nie jest zainteresowanych obniżeniem tego poziomu ($X=3,58$; $Me=3,00$; $Mo=2$). Brak zainteresowania wykazują szczególnie mężczyźni, spośród których tylko 24,0% co najmniej raczej się zgadza, że jest zainteresowana obniżeniem poziomu aktywności zawodowej. W przypadku badanych kobiet, odsetek zainteresowanych oraz niezainteresowanych obniżeniem poziomu aktywności zawodowej jest zbliżony i wynosi w obu przypadkach ponad 40%.

W Polsce funkcjonuje sztywny model schodzenia z rynku pracy, polegający na definitywnym zakończeniu aktywności zawodowej w określonym wieku. Wskazuje się, że nie jest to rozwiązanie korzystne dla pracownika, gdyż nierzadko wiąże się z tzw. „szkolem emerytalnym” pojawiającym się w sytuacji nagłego zaprzestania pracy zawodowej. Nie daje ono też pracownikowi możliwości współdecydowania o momencie przejścia na emeryturę. Lepszym rozwiązaniem, zarówno dla pracowników, jak i pracodawców – na co wskazuje P. Taylor [2013] – jest stopniowe emerytowanie.

Uzyskane wyniki badań wskazują na zróżnicowanie w ocenie stopniowego kończenia aktywności zawodowej dokonanej przez kobiety i przez mężczyzn (tab. 8). Badani mężczyźni zdecydowanie bardziej popierają taką ścieżkę schodzenia z rynku pracy niż badane kobiety (co może być spowodowane faktem, że kobiety po zakończeniu aktywności zawodowej częściej niż mężczyźni sprawują opiekę nad wnukami bądź rodzicami). Ponad 77% mężczyzn co najmniej raczej zgadza się z tym, że w końcowej fazie aktywności zawodowej pracownik powinien mieć możliwość stopniowego redukcji czasu pracy przed ostatecznym opuszczeniem rynku pracy. Odsetek kobiet wyrażających taką opinię wynosi natomiast niecałe 55%. Równocześnie więcej kobiet (18,2%) niż mężczyzn (6,0%) nie ma zdania na ten temat. Pomimo znacznego zróżnicowania oceny ze względu na płeć, uzyskane wyniki wskazują jednak, że większość badanych popiera stopniowe emerytowanie jako sposób kończenia aktywności zawodowej ($X=5,01$; $Me=6,00$; $Mo=7$).

Tabela 8. Ocena potrzeby możliwości powolnego schodzenia z rynku pracy w końcowej fazie aktywności zawodowej przez kobiety i przez mężczyzn

Wyszczególnienie		Pracownicy w końcowej fazie aktywności zawodowej powinni mieć możliwość powolnego schodzenia z rynku pracy poprzez stopniowe redukowanie wymiaru czasu pracy (w %)							Ogółem
		zdecydo- wanie się nie zga- dzam	nie zga- dzam się	raczej się nie zga- dzam	ani się nie zga- dzam, ani się zgadzam	raczej się zgadzam	zgadzam się	zdecydo- wanie się zga- dzam	
Płeć	kobieta	10,8	6,1	10,1	18,2	12,2	18,9	23,6	100,0
	mężczyzna	7,8	2,4	6,6	6,0	20,4	22,2	34,7	100,0
Ogółem		9,2	4,1	8,3	11,7	16,5	20,6	29,5	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań pozwoliły na weryfikację sformułowanych we wprowadzeniu hipotez badawczych.

Hipoteza H1 została zweryfikowana pozytywnie. Respondenci opowiadają się za indywidualizacją organizacji czasu pracy w okresie późnej kariery, w tym zarówno wymiaru, jak i w nieznacznie mniejszym stopniu rozkładu czasu pracy. Różnice w ocenach kobiet i mężczyzn nie są duże.

Hipoteza H2 została zweryfikowana częściowo pozytywnie. Większość respondentów opowiada się za utrzymaniem poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery zbliżonego do poziomu z okresu kariery środkowej. Znacznie częściej są to jednak mężczyźni niż kobiety. Jednocześnie w przypadku kobiet, tyle samo opowiada się za, jak i przeciw obniżeniu poziomu aktywności zawodowej w okresie późnej kariery w stosunku do poziomu z okresu kariery środkowej.

Hipoteza H3 została zweryfikowana pozytywnie. Większość badanych uważa, że osoby starsze w końcowej fazie aktywności zawodowej winny mieć możliwość stopniowego redukcji wymiaru czasu pracy. Występuje jednak zróżnicowanie ocen między mężczyznami i kobietami. Stopniowe kończenie aktywności zawodowej ma więcej zwolenników wśród mężczyzn niż wśród kobiet. Kobiety w większym stopniu są też niezdecydowane co do oceny tego rozwiązania niż mężczyźni.

Ze względu na fakt, że badanie zostało zrealizowane wśród osób w wieku 50-59/64 lata, to pozwoliło ono poznać preferencje dotyczące organizacji czasu pracy osób będących już na etapie późnej kariery. Kontynuacją, a zarazem poszerzeniem tych badań mogłoby być objęcie nimi młodszych grup wieku. Uzyskane wówczas wyniki mogłyby posłużyć jako wskazówka dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi dotycząca rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy, jakich prawdopodobnie oczekiwać będą kolejne roczniki wchodzące w etap późnej kariery zawodowej.

Bibliografia

1. Baładynowicz-Panfil K., 2010, *Znaczenie aktywności zawodowej dla jakości życia osób starszych*, w: Kałuża D., Szukalski P., (red.), *Jakość życia seniorów w XXI wieku. Ku aktywności*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź, s. 112-121.
2. CBOS, 2012, *Opinie o zmianach w systemie emerytalnym*, Komunikat z badań nr 77, Warszawa.
3. CBOS, 2016a, *Opinia publiczna o nowych rozwiązaniach z zakresu polityki społeczno-gospodarczej*, Komunikat z badań nr 35, Warszawa.
4. CBOS, 2016b, *Opinie o obniżeniu wieku emerytalnego*, Komunikat z badań nr 140, Warszawa.
5. CBOS, 2017, *Przed obniżeniem wieku emerytalnego: jak zatrzymać Polaków na rynku pracy*, Komunikat z badań nr 67, Warszawa.
6. Ehrenberg R.G., Smith R.S., 2003, *Modern Labor Economics. Theory and Public Policy*, International Edition, Addison Wesley.
7. Gravatt L., Throckmorton R., 2007, *Bridging the Generation Gap: How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers and Gen Yers to work Together and Achieve More*, The Career Press Inc., Franklin Lakes, New Jersey.
8. GUS, 2017, *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2015 r.*, Warszawa-Białystok.
9. Johnson M., Johnson L., 2010, *Generations, Inc.: From Boomers to Linksters – Managing the Friction Between Generations at Work*, Amacom, New York.
10. Kołodziejczyk-Olczak I., 2014, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
11. Koziół L., 2000, *Zarządzanie czasem pracy*, Antykwa, Kraków.
12. Król M., 2016, *Demograficzne uwarunkowania wydłużania aktywności zawodowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 12 (960), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 71-88.
13. Lipka A., Król M., (red.), 2017, *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, CeDeWu.pl, Warszawa.
14. Łukasiewicz G., 2002, *Kształtowanie karier zawodowych*, w: Szalkowski A., (red.), *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, s. 71-92.
15. Machol-Zajda L., 2003, *Elastyczność czasu pracy w prawodawstwie krajów UE i Polski*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4, s. 69-83.
16. Rogozińska-Pawelczyk A., (red.), 2014, *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
17. Taylor P., 2013, *Introduction: older workers in an ageing society*, w: Taylor P., (red.), *Older Workers in an Ageing Society. Critical Topics in Research and Policy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham/Northampton, s. 1-16.
18. *The 2015 Ageing Report. Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060)*, 2015, European Economy, No. 3.
19. Urbaniak B., 2014, *Polityka wieku emerytalnego: trend ku indywidualizacji rozwiązań*, w: *Rynek pracy i wykorzystanie potencjału pracy w Polsce*, Rajkiewicz A., Orczyk J., (red.), IPiSS, Warszawa, s. 147-160.
20. Urbaniak B., 2011, *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Streszczenie

Przedmiotem rozważań w artykule jest gospodarowanie czasem pracy pracowników będących w późnej karierze zawodowej, tj. w wieku 50-59/64 lata. Potrzeba podjęcia takiej tematyki wynika ze wzrostu liczby i udziału osób starszych w zasobach pracy. Na potrzeby artykułu sformułowano następujące hipotezy badawcze: H1: organizacja czasu pracy pracowników w okresie późnej kariery powinna być zindywidualizowana; H2: pracownicy w okresie późnej kariery są zainteresowani utrzymaniem poziomu aktywności zawodowej zbliżonego do poziomu z okresu kariery środkowej; H3: pracownicy są zainteresowani stopniowym redukowaniem wymiaru czasu pracy w końcowej fazie aktywności zawodowej. Ich weryfikacji dokonano na podstawie wyników badań ankietowych zrealizowanych w lipcu 2018 r. Próbkę badawczą stanowiło 313 respondentów w wieku 50-59/64 lata z obszaru całej Polski.

Summary

The subject of the article is working time management of employees in the late career stage, i.e. aged 50-59 4. The need to take up such a topic results from the increase in the number and share of older people in the labor resources. On the basis of the analysis of the literature and own research three hypotheses were verified, namely: H1: the working time schedule of employees in the late career period should be individualized; H2: employees in the late career are interested in maintaining the level of professional activity close to the level of the middle career; H3: employees are interested in gradually reducing the working time in the final phase of professional activity. Hypotheses were verified based on the research took place in July 2018. The research sample consisted of 313 respondents aged 50-59/64 from Poland.

Słowa kluczowe: Późna kariera, czas pracy, gospodarowanie czasem pracy, aktywność zawodowa, starsi pracownicy.

Keywords: Late career, working time, working time management, professional activity, older workers.

JEL Classification: J14, J 22, M54.

Możliwości rozwoju przedsiębiorstw świadczących osobom starszym usługi zdrowotne i opiekuńcze w poszczególnych województwach w Polsce

Opportunities for the development of enterprises providing health care and nursing services in particular voivodships in Poland

Agnieszka Bobrowska*
Bogusława Dobrowolska**

Wprowadzenie

Starzenie się społeczeństwa polskiego jest podstawowym problemem demograficznym, który bezpośrednio wpływa na rosnące zapotrzebowanie na usługi zdrowotne i opiekuńcze. Stan zdrowia człowieka ulega pogorszeniu wraz z upływem lat jego życia. Jak wskazuje M. Sygit odsetek osób niepełnosprawnych w populacji rośnie wraz z wiekiem. O ile w grupie wiekowej 50-70 lat występuje około 20% osób niepełnosprawnych, to wśród osób po 70 roku życia niepełnosprawność dotyczy prawie co drugiej osoby [Sygit, 2010]. Potwierdzają to również dane pochodzące z rynku niemieckiego. W starszych grupach wiekowych udział osób wymagających opieki jest wyższy. W przypadku osób w wieku 80–85 lat udział ten nie przekracza 20%, w wieku 85–90 lat wynosi 33%, a w grupie 90+ sięga prawie 60% [Rothgang, Engelke]. Podobna sytuacja ma zapewne miejsce również w innych krajach. Rozwój medycyny i poprawa jakości życia mogą przyczynić się do zmniejszenia odsetka liczby osób wymagających opieki w danej grupie wiekowej, jednak grupy wiekowe 65+ będą coraz bardziej liczne. Oznacza to, że i tak coraz więcej osób starszych korzysta i będzie korzystało z usług zdrowotnych i opiekuńczych. Publiczne placówki prawdopodobnie nie będą w stanie zaspokoić rosnących w tym zakresie potrzeb. Stanowi to szansę rozwoju prywatnych instytucji świadczących osobom starszym tego typu usługi. Określenie potencjału rozwojowego w poszczególnych województwach w Polsce wymagało diagnozy obecnego stanu rzeczy. Analizie poddano dostępność usług zdrowotnych i opiekuńczych i zbudowano (bazując na dostępnych danych statystycznych) syntetyczny miernik zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych. Pozwoliło to na wskazanie tych województw, w których są największe szanse rozwoju tego typu usług świadczonych przez podmioty prywatne. Im niższa wartość miernika dla danego regionu, tym potencjalnie większe możliwości rozwoju prywatnych przedsiębiorstw świadczących usługi zdrowotne i opiekuńcze.

* **dr Agnieszka Bobrowska**, Zakład Teorii Ekonomii, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Opolski.

** **dr Bogusława Dobrowolska**, Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej, Wydział Ekonomiczno -Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

1. Sytuacja demograficzna w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r.

Obserwowany w krajach rozwiniętych, w tym w Polsce, proces starzenia się ludności, przejawia się we wzroście udziału osób starszych w populacji, co wynika ze stosunkowo niskiej dzietności oraz ze stopniowego wydłużania się życia. W 2006 r. średni udział osób w wieku 65+ w ogóle mieszkańców Polski wynosił 13,41%, podczas gdy na koniec 2015 r. osiągnął już wartość 15,8% (zob. tabela 1). W najbardziej korzystnej sytuacji (udział poniżej 15%) znajdowały się w 2015 r. województwa: warmińsko-mazurskie, wielkopolskie, pomorskie, lubuskie, podkarpackie. Z kolei najwyższy odsetek osób starszych (powyżej 17%) odnotowano w województwach łódzkim i świętokrzyskim. Poszczególne regiony charakteryzowały się różną dynamiką wzrostu udziału osób starszych w populacji. Największy wzrost w stosunku do 2006 r. miał miejsce w woj. zachodniopomorskim i śląskim (odpowiednio o 3,19 i 3,06 p.p.) i był ponad dwukrotnie wyższy od najmniejszego - odnotowanego w woj. podlaskim (o 1,49 p.p.). Stosunkowo niski wzrost (poniżej 2 p.p.) dotyczył również województw: mazowieckiego, małopolskiego, lubelskiego.

Tabela 1. Udział ludności w wieku 65 lat i więcej w liczbie ludności ogółem w poszczególnych województwach w latach 2006 i 2015 r. (w %)

Województwo	2006 r.	2015 r.
dolnośląskie	13,54	16,20
kujawsko-pomorskie	12,45	15,31
lubelskie	14,36	16,33
lubuskie	11,76	14,75
łódzkie	14,93	17,61
małopolskie	13,45	15,28
mazowieckie	14,59	16,26
opolskie	13,94	16,40
podkarpackie	13,03	14,89
podlaskie	14,57	16,06
pomorskie	12,08	14,70
śląskie	13,58	16,64
świętokrzyskie	14,87	17,13
warmińsko-mazurskie	11,67	14,03
wielkopolskie	11,94	14,63
zachodniopomorskie	12,18	15,38
Średni udział	13,42	15,80

Źródło: Opracowanie na podstawie [GUS, 2007; 2016]

2. Dostęp do placówek świadczących usługi zdrowotne i opiekuńcze w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 roku

W badaniach dotyczących poziomu życia jednym z obszarów opisujących poziom zaspokojenia podstawowych potrzeb społeczeństwa jest zgodnie z podejściem zaproponowanym przez J. Drewnowskiego – zdrowie, lub z podejściem zaproponowanym przez A. Luszniewicza - ochrona zdrowia [Zienkowski, 1979; Luszniewicz, 1978]. Dane gromadzone w tym zakresie na potrzeby statystyki krajowej i międzynarodowej obejmują m.in.: kadrę medyczną, sprzęt medyczny, liczbę poszczególnych placówek ochrony zdrowia i miejsc w tych placówkach, liczbę pacjentów, liczbę udzielonych porad lekarskich, zachorowalność na niektóre choroby [GUS, 2017]. Zgodnie z zapisami art. 8 ustawy o działalności leczniczej [Ustawa, 2011] wyróżnia się trzy jej rodzaje:

- szpitalna (szpital) - stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne;
- inna niż szpitalna - stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne (np. zakłady opiekuńczo-lecznicze, zakłady pielęgnacyjno-opiekuńcze, hospicja);
- ambulatoryjne świadczenia zdrowotne – np. przychodnie, ośrodki zdrowia, laboratoria, zakłady diagnostyczne.

Z uwagi na przedmiot badań w artykule skupiono się na danych opisujących dostęp do placówek, do personelu i sprzętu medycznego. Dodatkowo analizę uzupełniono danymi specyficznymi dla grupy osób po 65 roku życia, czyli dotyczącymi dostępności do dwóch form opieki długoterminowej, tj. do domów pomocy społecznej (DPS) i placówek całodobowych świadczących usługi opiekuńcze (domy seniora).

W 2015 r. obserwowano zróżnicowaną sytuację w zakresie liczby placówek świadczących usługi zdrowotne i opiekuńcze oraz liczby miejsc w tych placówkach w poszczególnych województwach w Polsce. Szczegółowe dane przedstawiono w tab. 2. Sama liczba placówek i liczba miejsc nie może stanowić podstawy do oceny sytuacji seniorów w poszczególnych województwach. Bardziej wymiernym wskaźnikiem jest liczba osób starszych przypadająca na 1 miejsce lub łóżko w tych placówkach. Tak skonstruowane wskaźniki charakteryzują dostęp do placówek świadczących usługi zdrowotne i opiekuńcze i zostały w kolejnym etapie badań wykorzystane w budowie syntetycznego miernika rozwoju.

Analizując poziom zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych wzięto również pod uwagę sprzęt medyczny oraz kadrę medyczną w poszczególnych województwach. W przypadku sprzętu skupiono się na urządzeniach diagnostycznych mających szeroki zakres zastosowań, czyli na tomografie komputerowej i rezonansie magnetycznym. Dane dla poszczególnych województw zaprezentowano w tab.3. Aby dokonać porównania pomiędzy województwami zestawiono dane dotyczące sprzętu i personelu medycznego z liczbą ludności w wieku 65+ zamieszkującą w danym województwie. Uzyskane wskaźniki wykorzystano jako zmienne opisujące stopień zaspokojenia potrzeb zdrowotnych osób starszych.

Tabela 2. Liczba placówek świadczących usługi w zakresie opieki zdrowotnej i długoterminowej oraz liczba miejsc/łóżek w tych placówkach w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r.

Województwo	DPS z miejscami dla osób starszych		Placówki całodobowe		Hospicja		Zakłady opiekuńczo-lecznicze		Zakłady pielęgnacyjno-opiekuńcze		Oddziały geriatryczne szpitali		Szpitale ogólne		Przychodnie
	Placówki	Miejsca/łóżka	Placówki	Miejsca/łóżka	Placówki	Miejsca/łóżka	Placówki	Miejsca/łóżka	Placówki	Miejsca/łóżka	Placówki	Miejsca/łóżka	Placówki	Miejsca/łóżka	
dolnośląskie	11	925	35	998	8	135	38	1 910	19	756	4	62	79	14841	1350
kujawsko-pomorskie	9	713	8	166	2	52	21	868	11	458	2	60	43	9846	818
lubelskie	17	1801	11	320	6	74	17	741	7	262	3	88	57	11307	1186
lubuskie	5	500	3	111	4	53	10	351	2	57	1	23	26	4402	551
łódzkie	17	1416	20	455	1	11	24	1413	7	214	2	21	68	12985	1562
małopolskie	22	1592	33	1093	8	213	38	2744	2	94	4	101	81	14861	1817
mazowieckie	22	1851	31	902	12	234	45	3415	24	1096	4	74	112	25929	2741
opolskie	14	994	8	269	2	32	16	832	0	0	2	66	28	4604	538
podkarpackie	17	1395	4	99	9	161	22	1260	14	650	3	53	41	10249	1137
podlaskie	8	537	15	611	4	115	13	321	9	335	1	25	34	5933	760
pomorskie	11	777	9	246	11	194	23	936	4	204	0	0	54	9506	949
śląskie	36	2856	6	108	1	38	41	2459	24	1445	11	351	152	25526	2814
świętokrzyskie	6	413	2	41	4	73	13	782	2	50	2	51	25	6313	576
warmińsko-mazurskie	12	959	13	474	3	65	10	344	5	230	0	0	43	6668	831
wielkopolskie	12	892	14	450	4	54	14	537	7	275	1	20	65	15756	1851
zachodniopomorskie	7	1019	19	708	3	46	8	388	11	447	1	6	48	8268	931

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2016]

Tabela 3. Liczba tomografów komputerowych i rezonansów magnetycznych oraz liczba pracowników stanowiących personel medyczny w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r.

Lp.	Województwo	Sprzęt medyczny		Personel medyczny			
		Tomograf komputerowy	Rezonans magnetyczny	Lekarze	Pielęgniarki	Diagności laboratoryjni	Fizjoterapeuci
1.	dolnośląskie	39	22	6481	14059	587	1357
2.	kujawsko-pomorskie	36	25	4668	10199	536	921
3.	lubelskie	46	16	5226	12092	470	1198
4.	lubuskie	15	6	2018	4591	147	335
5.	łódzkie	42	15	6554	11474	433	767
6.	małopolskie	56	27	7567	17136	962	1828
7.	mazowieckie	102	41	13901	26602	1313	2509
8.	opolskie	13	3	1879	4526	180	462
9.	podkarpackie	36	17	4401	11786	469	1833
10.	podlaskie	19	8	2922	6139	291	351
11.	pomorskie	31	16	5041	9585	455	832
12.	śląskie	84	41	10979	24700	947	1913
13.	świętokrzyskie	25	11	2876	6917	292	1044
14.	warmińsko-mazurskie	21	6	2792	6161	283	517
15.	wielkopolskie	52	22	5134	12624	652	933
16.	zachodniopomorskie	25	8	4094	7269	267	691

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ministerstwa Zdrowia, 2016]

3. Wstępna analiza danych - dobór zmiennych diagnostycznych

Dla poprawności wyników uzyskanych w badaniu kluczowe znaczenie ma dobór zmiennych diagnostycznych. Określenie zestawu zmiennych opisujących jak najlepiej dane zjawisko nie jest łatwym zadaniem. Dokonując wyboru cech diagnostycznych należy kierować się następującymi kryteriami informacyjnymi [Ostasiewicz, 1999]:

- uniwersalność – cechy powinny mieć powszechnie uznaną wagę i znaczenie w temacie analizy;
- zmienność – cechy nie powinny być podobne do siebie w sensie informacji o badanych obiektach, natomiast powinny mieć dużą zdolność różnicowania obiektów (wysoką zmienność);
- ważność – wskaźniki pod względem których badane obiekty trudno osiągnąć wysokie wartości (istotne);
- skorelowanie – wybrane wskaźniki powinny być słabo skorelowane między sobą, natomiast silnie skorelowane ze wskaźnikami wyłączonymi z analizy w drodze redukcji.

Stopień zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych zależy od wielu czynników. Należy podkreślić, że analizę przeprowadzono w oparciu tylko o zmienne ilościowe. Oznacza to, że podjęto próbę oceny stopnia zaspokojenia potrzeb bazując na danych statystycznych dotyczących: liczby miejsc/łóżek w placówkach świadczących usługi zdrowotne i opiekuńcze, liczby osób stanowiących personel medyczny, liczby specjalistycznych urządzeń diagnostycznych. Badano zatem potencjalną dostępność, a nie jakość świadczonych usług. Subiektywna ocena osób starszych dotycząca stopnia zaspokojenia potrzeb może odbiegać od uzyskanych wyników.

Tabela 4. Potencjalne zmienne diagnostyczne stopnia zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r.

Symbol	Opis zmiennej
Dostęp do placówek zapewniających całodobową opiekę medyczną i opiekuńczą	
X1D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 łóżko/miejsce w DPS z miejscami dla osób starszych
X2D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 łóżko/miejsce w placówkach całodobowych
X3D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 łóżko/miejsce w szpitalach ogólnych
X4D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 łóżko/miejsce w oddziałach geriatrycznych
X5D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 łóżko/miejsce w hospicjach, ZOL, ZPO
Dostęp do specjalistycznego sprzętu diagnostycznego	
X6D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 tomograf komputerowy
X7D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 rezonans magnetyczny
Dostęp do personelu medycznego	
X8D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 lekarza
X9D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 pielęgniarkę
X10D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 diagnostę laboratoryjnego
X11D	Liczba osób 65+ przypadających na 1 fizjoterapeutę

Źródło: Opracowanie własne

Potencjalne zmienne wybrane do analizy zostały podzielone na trzy kategorie (zob. tab. 4). Najwięcej zmiennych znalazło się w kategorii dotyczącej dostępu do placówek zapewniających całodobową opiekę medyczną i opiekuńczą. Przyjęto, że w przypadku osób starszych stopień zaspokojenia potrzeb zależy przede wszystkim od liczby miejsc w: domach pomocy społecznej, placówkach całodobowych (w tym w domach seniora) oraz od liczby łóżek w: szpitalach ogólnych, oddziałach geriatrycznych szpitali, hospicjach, zakładach opiekuńczo – leczniczych i zakładach pielęgnacyjno – opiekuńczych. Z uwagi na to, że brano pod uwagę liczbę łóżek/miejsc, a nie samą liczbę placówek funkcjonujących w danym województwie (zgodnie z założeniem, że liczba łóżek/miejsc lepiej opisuje dostęp niż liczba placówek), w zbiorze potencjalnych zmiennych nie znalazła się zmienna opisująca dostęp do lekarza pierwszego kontaktu (liczba podmiotów ambulatoryjnej opieki zdrowotnej, w tym przychodni). Uwzględniono natomiast w innej kategorii dostęp do lekarzy ogółem. W kwestii

dostępu do personelu medycznego wzięto pod uwagę, oprócz lekarzy, również pielęgniarki, diagnostów laboratoryjnych i fizjoterapeutów. Do kategorii „dostęp do specjalistycznego sprzętu diagnostycznego” przypisano dwie zmienne odpowiadające dwóm niezwykle ważnym urządzeniom diagnostycznym, czyli tomografowi i rezonansowi magnetycznemu.

W pierwszym kroku wstępnej, formalno-statystycznej, weryfikacji zmiennych sprawdzono czy zmienne cechują się odpowiednio dużą zmiennością. Współczynnik zmienności liczony w oparciu o odchylenia standardowe dla zmiennych przekraczający wartość progową (0,1) oznacza, że zmienne cechują się odpowiednio dużą zmiennością. Ze zbioru zmiennych została usunięta zmienna X3. Dokładne wartości współczynnika zmienności dla każdej zmiennej zostały przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5. Charakterystyki liczbowe potencjalnych zmiennych diagnostycznych

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności
X1	348,02	124,36	0,36
X2	1687,04	1857,13	1,10
X3	32,76	1,75	0,05
X4	9566,30	11126,02	1,16
X5	259,41	101,65	0,39
X6	9800,72	1274,07	0,13
X7	24811,09	9304,11	0,37
X8	72,02	8,93	0,12
X9	36,03	3,40	0,11
X10	774,43	140,81	0,18
X11	377,39	109,53	0,29

Źródło: Opracowanie własne

W kolejnym kroku wstępnej analizy danych oceniono skorelowanie potencjalnych zmiennych (wskaźników) diagnostycznych, celem redukcji i doboru finalnego zestawu wskaźników diagnostycznych. Analiza związku korelacyjnego obejmowała konstrukcję tablicy współczynników korelacji między zmiennymi. Żaden ze współczynników nie przekroczył poziomu 0,9 zatem ze zbioru cech nie usunięto już żadnej zmiennej.

Podsumowując, ostatecznie do syntetycznej oceny stopnia zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r. przyjęto 10 wskaźników diagnostycznych. Jest to zestaw zmiennych charakteryzujących się dużą wartością informacyjną. Obiektami badania są województwa w Polsce.

4. Stopień zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r.

Syntetyczny miernik rozwoju (SMR) wykorzystuje się do liniowego porządkowania obiektów opisanych przez wiele zmiennych diagnostycznych [Pluta, 1986], które zastępo-

wane są przez jedną zmienną syntetyczną. Do realizacji tego celu wykorzystano metodę wzorca rozwoju Hellwiga, a obiekty pogrupowano metodą odchyłeń standardowych. Metoda ta zakłada istnienie obiektu wzorcowego, w którym zmienne wejściowe przyjmują optymalne wartości. Wyznaczanie wartości wzorca rozwoju poprzedzone zostało doprowadzeniem wskaźników diagnostycznych do porównywalności, a następnie wykluczeniem ze zbioru wartości ujemnych. Zmienne znormalizowano posługując się klasyczną standaryzacją:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j},$$

gdzie:

\bar{x}_j - średnia arytmetyczna kolejnej cechy,

S_j - odchylenie standardowe kolejnej cechy,

z_{ij} - wystandaryzowana wartość.

Postulat dodatniości zestandaryzowanych zmiennych (z_{ij}) zapewniono stosując przekształcenie:

$$z_{ij} = z_{ij} + \varepsilon,$$

gdzie:

$$\varepsilon = -\min\{z_{ij}\} + \frac{1}{5}S(z)$$

oraz

$S(z)$ - odchylenie standardowe znormalizowanych zmiennych wejściowych.

Metoda Hellwiga dokonuje hierarchizacji obiektów poprzez porównania do wyznaczonego wzorca rozwoju. Współrzędne obiektu wzorcowego (z_{0j}) to maksymalne wartości standaryzowanych zmiennych (z_{ij}).

$$z_{0j} = \max z_{ij} \text{ (gdy cecha jest stymulantą).}$$

Obiekty są hierarchizowane w oparciu o odległości od wzorca. Do obliczenia odległości każdego województwa od wzorcowego obiektu wykorzystano metrykę euklidesową:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad j=1, 2, \dots, m; i=1, 2, \dots, n,$$

gdzie:

z_{ij} - standaryzowane wartości zmiennych diagnostycznych x_{ij} ,

$z_{0j} = \max z_{ij}$ (dla stymulant).

W metodzie Hellwiga obiekty są porządkowane na podstawie wartości syntetycznej miary (wskaźnika) rozwoju:

$$s_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0},$$

gdzie:

$$d_0 = \bar{d}_0 + 2S_0,$$

przy czym:

$$\bar{d}_0 = n^{-1} \sum_{i=1}^n d_{i0},$$

$$S_0 = \sqrt{n^{-1} \sum_{i=1}^n (d_{i0} - \bar{d})^2}.$$

Miara s_i przyjmuje zazwyczaj wartości z przedziału $[0; 1]$. Wartości te są tym wyższe, im dany obiekt jest mniej oddalony od wzorca. Warto więc te wartości uporządkować od największej do najmniejszej.

Ostatni etap obliczeń wiąże się z podziałem obiektów (województw) na klasy. Obiekty zostały pogrupowane zgodnie z metodą odchyłeń standardowych. Przedziały zmienności wartości zmiennej syntetycznej dla poszczególnych klas zaprezentowano w tab. 6.

Tabela 6. Granice klas syntetycznego wskaźnika Hellwiga stopnia zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r.

Klasa I	$\geq 0,425104$
Klasa II	$0,425104 > \geq 0,283402$
Klasa III	$0,283402 > \geq 0,141701$
Klasa IV	$< 0,141701$

Źródło: Opracowanie własne

W wyniku przeprowadzonego badania otrzymano wartości syntetycznego miernika rozwoju (zob. tab.7), a tym samym ranking stopnia zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r. W tabeli 7 województwa w Polsce w 2015 r. są uporządkowane od „najlepiej” do „najgorzej” zaspokajających potrzeby zdrowotne i opiekuńcze osób starszych (65+). Na podstawie wartości syntetycznego miernika, można stwierdzić, że w 2015 r. najlepiej zaspokajane były potrzeby zdrowotne i opiekuńcze osób starszych (65+) w województwie małopolskim, dla którego wartość miernika Hellwiga wyniosła 0,515037249.

Drugie miejsce w rankingu z wartością wskaźnika 0,501042323 zajmuje województwo podkarpackie, które wraz z województwem lubelskim tworzą klasę I, najwyższy poziom zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+). Natomiast klasę II, o Wysokim poziomie zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) tworzą następujące województwa: kujawsko-pomorskie (0,393681458), śląskie (0,376322493), świętokrzyskie (0,350752233), mazowieckie (0,349786327) i podlaskie (0,31794022).

Klasa III jest najliczniejsza, zaklasyfikowano do niej aż 6 województw. Pierwsze miejsce w tej klasie zajmuje województwo warmińsko- mazurskie, z maksymalną wartością wskaźnika zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) wynoszącą 0,252647836. Klasę III zamyka województwo opolskie, którego poziom zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) wynosi 0,146440818.

Wyniki pokazują, że w 2015 r. w najmniejszym stopniu zaspokajane były potrzeby opiekuńcze i zdrowotne osób starszych (65+) w województwie wielkopolskim (0,001262812) i łódzkim (0,104040123). Obiekty te zostały zaliczone do IV klasy rankingu.

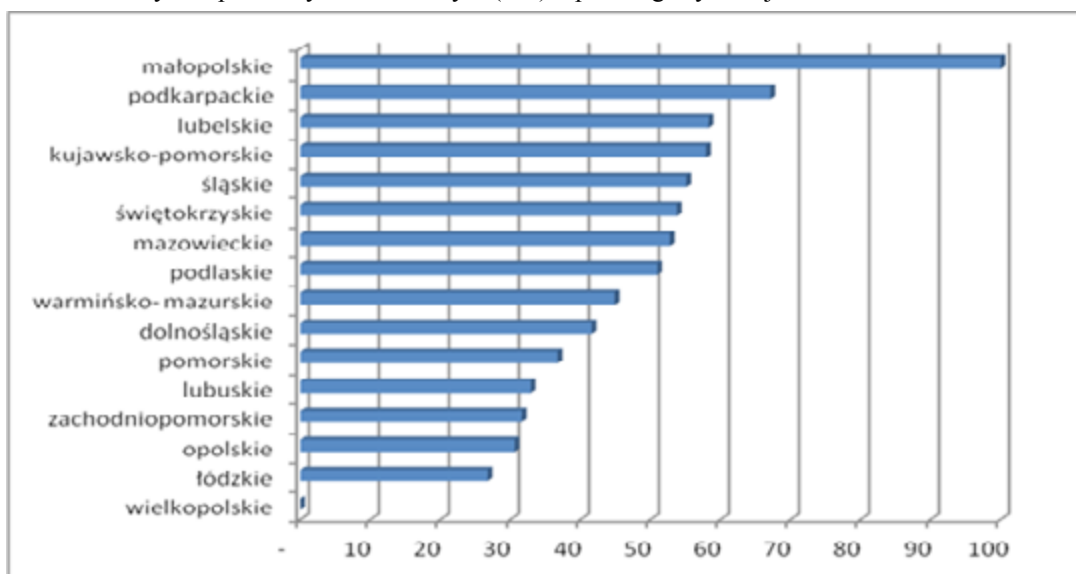
Dla lepszego zobrazowania różnic poziomu zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w Polsce w 2015 r., wartości syntetycznego miernika zostały unormowane w taki sposób, aby województwo o najwyższym zmierzonym poziomie zaspokojenia potrzeb osiągnęło wynik 100, a wszystkie pozostałe proporcjonalnie mniejszy (zob. wykres 1).

Tabela 7. Wartości SMR opisujące stopień zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r

Lp.	Wartość syntetycznego miernika rozwoju (s.)	Województwo	Klasa
1	0,515037249	małopolskie	1
2	0,501042323	podkarpackie	1
3	0,438296716	lubelskie	1
4	0,393681458	kujawsko-pomorskie	2
5	0,376322493	śląskie	2
6	0,350752233	świętokrzyskie	2
7	0,349786327	mazowieckie	2
8	0,31794022	podlaskie	2
9	0,252647836	warmińsko- mazurskie	3
10	0,250025191	dolnośląskie	3
11	0,184322303	pomorskie	3
12	0,179795305	lubuskie	3
13	0,173044141	zachodniopomorskie	3
14	0,146440818	opolskie	3
15	0,104040123	łódzkie	4
16	0,001262812	wielkopolskie	4

Źródło: Obliczenia własne

Wykres 1. Ranking województw według unormowanych wartości wskaźnika stopnia zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r.



Źródło: Opracowanie własne

Wartości syntetycznego miernika wskazują na duże zróżnicowanie zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r. Można zatem stwierdzić, że różne są, w zależności od regionu, możliwości rozwoju prywatnych instytucji świadczących przedmiotowe usługi. Poziomem zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych poniżej 50 punktów charakteryzuje się aż 8, spośród 16 województw. I to właśnie w tych regionach istnieją największe możliwości rozwoju prywatnych placówek. Dotyczy to w szczególności województwa wielkopolskiego, ale również łódzkiego, opolskiego, zachodniopomorskiego czy lubuskiego.

Podsumowanie

Poziom zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w Polsce w 2015 r. został oceniony za pomocą metody syntetycznego miernika rozwoju Z. Hellwiga. Przeprowadzone badanie umożliwiło zbudowanie rankingu poziomu zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych w województwach w Polsce oraz wyodrębnienie czterech jednorodnych klas poziomu zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych w województwach w Polsce.

Należy pamiętać, iż każde województwo wypada lepiej lub gorzej pod względem danego aspektu zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych, ale wartość syntetycznego miernika rozwoju zależy przede wszystkim od wartości wszystkich zmiennych opisujących badane zjawisko. W niniejszym badaniu punktem wyjścia przy wyborze potencjalnych zmiennych diagnostycznych były wskaźniki, które opisywały dostępność do placówek świadczących usługi zdrowotne i opiekuńcze oraz techniczny i kadrowy potencjał tych placówek – uwzględniono dostępność do zaawansowanego technologicznie sprzętu diagnostycznego oraz do pracowników stanowiących personel medyczny szczególnie ważny w przypadku osób starszych. Zatem w prezentowanym badaniu uwzględniono dostępne, na tym poziomie agregacji, zmienne charakteryzujące poziom zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w Polsce w 2015 r.

W 2015 r. najwyższy stopień zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) realizowało województwo małopolskie, w dalszej kolejności podkarpackie i lubelskie. W tych regionach zatem rysują się najmniejsze szanse na rozwój prywatnych placówek usługowych. Na najniższym poziomie zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych osób starszych (65+) w Polsce znalazły się województwa: wielkopolskie i łódzkie. Aby potencjalne rosnące zapotrzebowanie na przedmiotowe usługi mogło być zaspokajane, konieczny jest wzrost podaży usług. Przy założeniu ograniczonych możliwości wzrostu podaży usług świadczonych przez podmioty publiczne, należy spodziewać się lub nawet stymulować powstawanie prywatnych placówek – w szczególności domów pomocy społecznej i domów seniora.

Bibliografia

1. Główny Urząd Statystyczny, 2007-2016, *Rocznik statystyczny województw (2007–2016)*, GUS, Warszawa.
2. Główny Urząd Statystyczny, 2017, *Zdrowie i ochrona zdrowia w Polsce w 2015 r.*, GUS, Warszawa.

3. Luszniewicz A., 1978, *Statystyka społeczna. Podstawowe problemy i metody*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 2016, *Sprawozdanie MPiPS-05 za 2015 r.*, <http://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoeczna/raporty-i-statystyki/statystyki-pomocy-spoecznej>, dostęp z dnia 15.07.2017 r
5. Ministerstwo Zdrowia, 2016, *Biuletyn Statystyczny*, CSIOZ, Warszawa.
6. Ostasiewicz W. (red.), 1999, *Statystyczne metody analizy danych*, (wyd. 2), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
7. Panek T., 2009, *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
8. Pluta W., 1986, *Wielowymiarowa analiza porównawcza w modelowaniu ekonometrycznym*, PWN, Warszawa.
9. Rothgang H., Engelke K., *Long-term care: How to organise affordable, sustainable long-term care given the constraints of collective versus individual arrangements and responsibilities, Discussion Paper*, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=8465&langId=en>, dostęp z dnia 9.11.2017 r.
10. Sygit M., 2010, *Zdrowie publiczne*, Oficyna Wolters & Kluwer Business, Warszawa.
11. *Ustawa z 15 kwietnia 2011 r., o działalności leczniczej*, Dz. U. 2011, nr 112, poz. 654, z późn.zm.
12. Zienkowski L., 1979, *Poziom życia. Metody mierzenia i oceny*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Streszczenie

Postępujący proces starzenia się polskiego społeczeństwa wpływa na zwiększające się zapotrzebowanie na usługi zdrowotne i opiekuńcze. Aby wykazać, w których regionach kraju istnieją największe możliwości rozwoju prywatnej inicjatywy w zakresie świadczenia usług zdrowotnych i opiekuńczych, opracowano diagnozę stopnia zaspokojenia tych potrzeb osób starszych (65+) w poszczególnych województwach w Polsce w 2015 r. Wykorzystując syntetyczną miarę rozwoju (SMR) [Panek, 2009], wykazano, że najmniejsze możliwości rozwoju prywatnych przedsiębiorstw występują w województwie małopolskim, w dalszej kolejności podkarpackim i lubelskim. Najwięcej niepublicznych placówek powinno powstawać z kolei w województwach: wielkopolskim, łódzkim i opolskim. W badaniu wykorzystano ogólnodostępne dane statystyczne publikowane przez Główny Urząd Statystyczny, Ministerstwo Zdrowia oraz Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Dobór danych i okres, z którego pochodzą był uzależniony od ich dostępności.

Summary

The progressive aging process of Polish society is affecting the growing demand for health and care services. In order to show in which regions of the country there are the greatest opportunities to develop a private initiative in the provision of health and care services, a diagnosis of the degree of satisfying the needs of the elderly (65+) was made in individual provinces in Poland in 2015. Using the synthetic measure of development (SMR) [Panek, 2009], it has been shown that the smallest opportunities for private enterprises to develop are in Lesser Poland [Małopolskie] province, followed by Subcarpathia [Podkarpackie] and

Lublin provinces. The largest number of non-public branches should be created in the following provinces: Greater Poland [Wielkopolskie], Łódzkie [Łódzkie] and Opole [Opolskie]. The study used generally available statistical data published by the Central Statistical Office, the Ministry of Health and the Ministry of Family, Labor and Social Policy. The choice of data and the period from which they came was dependent on their availability.

Słowa kluczowe: potrzeby zdrowotne, opieka długoterminowa, osoby starsze.

Key words: health needs, long - term care, elderly people.

JEL Classifications: I15, J1.

Zarządzanie wiedzą w praktyce przedsiębiorstw

Knowledge management in practice of enterprises

Sylvia Stachowska*

Wprowadzenie

Uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy wiążą się z szeregiem wyzwań dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. W sytuacji kiedy wiedza nabiera znaczenia jako zasób strategiczny, firmy stają wobec potrzeby coraz większej koncentracji uwagi na procesach zarządzania wiedzą, ukierunkowanych na jej świadome pozyskiwanie, tworzenie i upowszechnianie za pomocą zróżnicowanych metod, zorientowanych na kształtowanie odpowiednich zachowań pracowników oraz rozwijanie wspierającej te procesy technologii informacyjnej, co wiąże się z traktowaniem zarządzania wiedzą jako podstawowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Wzrastające zainteresowanie problematyką zarządzania wiedzą, które można zauważyć w światowej i polskiej literaturze przedmiotu, jest przede wszystkim odpowiedzią na wyzwania praktyki zarządzania. Znaczenie pozyskiwania, interpretowania i łączenia wiedzy oraz przekładanie jej na praktyczne działania doceniał już P. Drucker, zwracając uwagę na potrzebę rozwijania zarządzania opartego na wiedzy [Edersheim, 2009]. Obecnie wyróżnikiem organizacji dostosowujących się do warunków nowej gospodarki jest uznawanie wiedzy za zasadniczy zasób tworzący przewagę konkurencyjną i podejmowanie inicjatyw mających na celu zarządzanie wiedzą. Wiedza traktowana jako zasób organizacji, staje się przy tym także produktem, przynoszącym sukces finansowy [Mikuła, 2007], właściwe zarządzanie wiedzą może więc w istotny sposób przyczynić się do poprawy wyników biznesowych i zwiększenia potencjału rozwojowego przedsiębiorstw.

Ażeby uzyskiwać korzyści z zarządzania wiedzą, współczesne przedsiębiorstwa powinny być organizacjami uczącymi się, inteligentnymi, kreatywnymi i otwartymi na nowe idee oraz metody zarządzania. Aby mogły sprawnie funkcjonować i realizować swoje cele, muszą zarządzać, czyli gromadzić, przetwarzać i dostarczać niezbędną wiedzę wszystkim swoim interesariuszom. Należy przy tym pamiętać, iż sprawne zarządzanie wiedzą wymaga zastosowania odpowiednich instrumentów, których zadaniem jest usprawnienie poszczególnych, realizowanych w ramach niego procesów.

Podstawowym celem prezentowanych badań była identyfikacja oraz ocena rozwiązań wykorzystywanych w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Objęto nimi przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.

* **dr Sylvia Stachowska**, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

1. Istota i znaczenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji zarządzania wiedzą (*knowledge management*), podejmujących próbę wyjaśnienia istoty tej koncepcji. W sensie ogólnym, zarządzanie wiedzą można ująć jako „posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystywanie w sposób przynoszący korzyści” [Stewart, 2001]. Niewątpliwie trudnością jest jednak opisanie istoty tego pojęcia w sposób szczegółowy, ujmujący wszystkie jego elementy składowe. Zarządzanie wiedzą jest bowiem pojęciem złożonym, co wynika ze złożoności samego pojęcia wiedzy, jak również problemów, jakie wiążą się z realizacją tej koncepcji w praktyce zarządzania organizacjami. W szerokim ujęciu charakterystykę zarządzania wiedzą można przedstawić w sposób następujący [Mikuła, 2007]:

1) w znaczeniu funkcjonalnym – kompleksowo obejmuje ono realizację podstawowych funkcji zarządzania oraz funkcji operacyjnych związanych z identyfikowaniem, transferem, kreowaniem, przechowywaniem, łączeniem, selekcjonowaniem wiedzy itd. Jest to proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą poprzez realizację funkcji planowania, podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia oraz kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji;

2) w znaczeniu procesowym – obejmuje ono postępowania normujące i dyspozycyjne, mające na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych o właściwej konstrukcji optymalizujących główne procesy związane z wiedzą, klimatu, kultury i struktury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się nią, odpowiednie jej wykorzystanie itd.;

3) w znaczeniu instrumentalnym – polega ono na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji. Zestaw instrumentów jest dość szeroki, od ekonomiczno-finansowych i prawnych, po organizacyjne i techniczne. W skład instrumentów włączyć można m.in. systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd. oraz szereg narzędzi, jak internet, intranet, bazy danych itd., a także metod, jak koła jakości, burzę mózgów itd., na których opierają się i które wykorzystują systemy organizacyjne wspomagające zarządzanie wiedzą;

4) w znaczeniu instytucjonalnym – obejmuje ono system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziom strategiczny i operacyjny, organizację formalną i nieformalną), które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą w organizacji.

W wielu definicjach zarządzania wiedzą podkreślane jest procesowe ujęcie tej koncepcji. Według W.R. Bukowitza i R.L. Williams [1999], „zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych”. W opinii innych autorów, koncepcja ta obejmuje metody i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy – generowania wiedzy, jej gromadzenia i dystrybucji na wszystkich obszarach i poziomach organizacji [Mertins i in., 2001]. T.H. Davenport i L. Prusak [1998] wyróżniają trzy główne procesy zarządzania wiedzą:

1) proces tworzenia wiedzy – obejmujący zestaw działań i inicjatyw mających na celu zwiększenie ilości wiedzy posiadanej przez organizację;

2) proces kodyfikacji wiedzy – zabezpieczanie, gromadzenie i udostępnianie wiedzy w celu przedstawienie jej w taki sposób, aby była ona przyswajalna przez wszystkich członków organizacji;

3) proces transferu wiedzy – obejmujący transmisję wiedzy oraz jej absorpcję.

Trzy procesy zarządzania wiedzą wyróżnia również M. Sarvay [1999], według którego zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym, a przedsiębiorstwo dzięki niemu tworzy i wykorzystuje własną wiedzę w takich obszarach jak:

1) organizacyjne uczenie się – proces, dzięki któremu firma nabywa wiedzę;

2) produkcja wiedzy – proces, dzięki któremu firma przekształca dane i informacje w wiedzę, czyniąc ją użyteczną przy rozwiązywaniu problemów;

3) dystrybucja wiedzy – proces, dzięki któremu firma zapewnia swym pracownikom dostęp do wspólnej wiedzy i umożliwia korzystanie z niej.

A. Jashapara [2006] proponuje natomiast koncepcję opartą na pięciu procesach pełnego cyklu zarządzania wiedzą, w ramach których wymienia: odkrywanie, generowanie, wartościowanie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt [2002] do procesów zarządzania wiedzą w organizacji zaliczają: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wykorzystywanie wiedzy i zachowanie wiedzy. W ujęciu I. Watsona [2003] zarządzanie wiedzą obejmuje natomiast zestaw działań w zakresie: pozyskiwania wiedzy (uczenie się, kreowanie, czyli identyfikowanie), analizowania wiedzy (szacowanie, zatwierdzanie, czyli ocenianie), zachowywania wiedzy (organizowanie, opisywanie, czyli utrzymywanie) oraz użycia wiedzy (aplikowanie, transferowanie, czyli dzielenie się).

Zarządzanie wiedzą ma więc szeroki obszar oddziaływania. Według A. Fazlagića [2001] dotyczy ono takich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa jak:

- tworzenie nowej wiedzy,
- uzyskiwanie dostępu do wiedzy ze źródeł zewnętrznych,
- wykorzystywanie wiedzy do podejmowania decyzji,
- wbudowywanie wiedzy do procesów, produktów i usług,
- przedstawianie wiedzy w postaci dokumentów, baz danych i oprogramowania,
- wspieranie wzrostu zasobów wiedzy poprzez budowę odpowiedniej kultury organizacyjnej i systemu motywacyjnego,
- transfer wiedzy do innych części firmy,
- pomiar wartości wiedzy i jej wpływu na zarządzanie wiedzą.

Koncepcja zarządzania wiedzą integruje procesy dotyczące obszarów kreatywności, innowacyjności, kontaktów z klientem, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności. Obejmuje także aspekty budowania kultury opartej na wiedzy. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie wiedzą ma charakter kompleksowy, rozciągając się na wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania organizacji.

Zarządzanie wiedzą postrzegane jest jako nowoczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem - świadomy, planowy, usystematyzowany, poddawany permanentnej weryfikacji i kontroli, zintegrowany proces organizacyjny, łączący zarządzanie zasobami ludzkimi z kluczowymi procesami oraz procedurami, przeprowadzany z wykorzystaniem nowocze-

snych technologii i systemów teleinformatycznych [Walczak, 2010]. Procesowe ujęcie zarządzania wiedzą podkreśla przy tym istotność kształtowania odpowiednich warunków dla poszczególnych procesów z udziałem wiedzy, przy wykorzystaniu właściwie dobranych narzędzi, w tym metod organizacji i zarządzania, instrumentów technicznych, prawnych, ekonomiczno-finansowych [Mikuła, 2007].

Inaczej mówiąc, zarządzanie wiedzą można określić jako nowoczesną koncepcję zarządzania strategicznego współczesnym przedsiębiorstwem, ukierunkowaną na tworzenie wartości organizacji w oparciu o umiejętne pozyskiwanie i wykorzystywanie wszystkich zasobów wiedzy organizacyjnej oraz budowanie kapitału intelektualnego [Walczak, 2010]. Świadome i celowe zarządzanie wiedzą, obejmujące aspekty strategii, struktury, kultury, procesów, technologii i ludzi [Morawski, 2005] staje się zaś wyróżnikiem organizacji opartych na wiedzy.

Do realizacji funkcji i zadań zarządzania wiedzą organizacja tworzy system zarządzania wiedzą, który można określić jako „kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji” [Mikuła, 2006]. Traktowany jest on jako podsystem organizacji, który wspomaga i jest wspomagany działaniem pozostałych podsystemów, takich jak np. system zarządzania jakością, system zarządzania partycypacyjnego, system informacyjno-komunikacyjny, czy system controllingu, a także systemy zarządzania w obszarze zasobów ludzkich, finansów, marketingu i innych. Dobór elementów składowych systemu zarządzania wiedzą i sposób ich wzajemnego powiązania zależy od przyjętej orientacji w zarządzaniu wiedzą.

W praktyce zarządzanie wiedzą przybiera różne formy w zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa, specyfiki branży i przyjętej strategii. Wyróżnić można cztery podstawowe strategie zarządzania wiedzą stosowane w różnych sektorach i branżach [Sopińska, Wachowiak, 2006]:

1) pierwsza z nich polega na zarządzaniu wiedzą jako kluczowym aktywem przedsiębiorstwa - zasób wiedzy postrzegany jest w niej jako podstawowe i najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej firmy. Celem tej strategii zarządzania wiedzą jest jej ochrona i wykorzystanie do tworzenia nowych zasobów intelektualnych. Strategia ta jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw, których funkcjonowanie zdeterminowane jest przez poziom zdolności intelektualnych posiadanych pracowników, a nie przez zasoby materialne;

2) druga - traktuje zarządzanie wiedzą jako sposób na doskonalenie produktów i usług. To podejście dominuje w sektorach, w których nadal podstawowym aktywem przedsiębiorstwa są zasoby fizyczne. Kapitał intelektualny służy w nich jedynie ulepszeniu i unowocześnieniu produktów, poprawiając ich pozycję konkurencyjną;

3) trzecia strategia polega na zarządzaniu wiedzą jako podstawową działalnością firmy - sytuacja taka występuje np. w przypadku firm konsultingowych oraz przedsiębiorstw zajmujących się badaniami rynku. Zarządzanie wiedzą jest dla tych organizacji warunkiem przetrwania na rynku. Pozbawione narzędzi gromadzenia i tworzenia wiedzy nie są one w stanie sprzedawać swojego produktu, jakim jest wygenerowana wiedza;

4) ostatnia strategia to zarządzanie wiedzą jako sposób doskonalenia procesów - dotyczy to przedsiębiorstw działających w bardzo złożonych i zmiennych sektorach, w których wewnętrzne procesy są na tyle skomplikowane, iż wymagają ciągłego usprawniania.

Innowacyjność i szybki rozwój przedsiębiorstw wymagają przyspieszonego wykorzystania wiedzy, którą należy skutecznie, efektywnie i bezpiecznie zarządzać. Aby utrzymać konkurencyjność, firmy muszą zyskać wiedzę, a następnie ją skoordynować i wykorzystać. Muszą zatem poznać najpierw swoje zasoby wiedzy, a następnie określić, jak nimi zarządzać i jak je wykorzystywać, aby uzyskać jak najwyższe zyski [Lee i in., 2005]. Badania wykazały, że przedsiębiorstwa, które systematycznie wykorzystują zarządzanie wiedzą, rozwijają się szybciej niż te, które nie mają strategii ani praktyki zarządzania wiedzą [Salojarvi i in., 2005; Edvardsson, 2006]. Firmy stosujące najlepsze praktyki mają przy tym różnorodne uzasadnienia biznesowe dla wdrożenia inicjatyw zarządzania wiedzą. Do najpowszechniejszych należą: obniżenie kosztów, ponowne wykorzystanie wiedzy i zdobytych doświadczeń, szybkość działania, innowacyjność, kreowanie marki i wyróżnialność oraz lepsza jakość wiedzy [Edvardsson, 2006]. Skuteczne zarządzanie wiedzą znacząco poprawia wyniki z uwagi na obniżenie kosztów, zapewnienie potencjału do rozwoju i zwiększenia wartości i/lub dochodowości przedsiębiorstwa, udoskonalanie produktów i usług oraz szybsze reagowanie na zmiany.

Generalnie wszystkie korzyści wynikające z zarządzania wiedzą można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa, pracownika i rynku [Błaszczuk i in., 2004]. Wśród najważniejszych można wymienić: wzrost efektywności i większą elastyczność zarządzania, rozwój kompetencji pracowników i budowanie ich więzi z firmą, usprawnienia w komunikacji wewnętrznej, wzrost kreatywności i innowacyjności, redukcję kosztów, rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, poprawę relacji z klientami i kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku.

Rezultatem sprawnego zarządzania wiedzą staje się więc stworzenie efektywnego systemu zarządzania, składającego się z nowej strategii firmy i kultury organizacyjnej podporządkowanej wiedzy oraz wspieranego technologiami informacyjnymi. Taka strategia sprzyja wzmocnieniu więzi pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikami. Zaś umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników korzystnie wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Zmiany w kulturze organizacyjnej dotyczą też w istotny sposób współpracy z klientami przedsiębiorstwa. Dzięki wprowadzaniu usprawnień wynikających z procesu zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwo staje się wiarygodnym partnerem rynkowym i jest pozytywnie odbierane przez finalnego odbiorcę jego dóbr bądź usług [Kłak, 2010].

Konkludując, można powiedzieć, że w praktyce zarządzania organizacjami akceptację zyskuje stwierdzenie, że istotą zarządzania wiedzą jest praktyczne wykorzystanie wszystkich posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów do realizacji jego celów. Należy jednak pamiętać, że przebiegające bez zarzutu procesy lokalizowania i rozwijania wiedzy stanowią zaledwie połowę sukcesu - aby można było mówić o korzyściach wynikających z zarządzania wiedzą, wiedza musi zostać wykorzystana w praktyce [Walczak, 2010]. Przedsiębiorstwo działające w oparciu o wiedzę powinno przy tym wykorzystywać nie tylko wiedzę już istniejącą, ale równocześnie świadomie dążyć do jej wzbogacania i uzupełniania [Grant, 1991].

2. Cel i metodyka badań

Podstawowym celem prezentowanych badań była identyfikacja oraz ocena rozwiązań wykorzystywanych w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach funkcjonujących

na polskim rynku. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Objęto nimi przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. W badaniach wzięło udział 120 podmiotów, losowo wybranych z trzech wyodrębnionych pod względem wielkości zatrudnienia grup, w tym:

- 40 firm, które ze względu na wielkość zatrudnienia zaliczyć można do kategorii przedsiębiorstw małych (zatrudniających od 10 do 49 pracowników);
- 40 przedsiębiorstw średnich (o zatrudnieniu w przedziale 50-249 osób);
- 40 przedsiębiorstw dużych (zatrudniających powyżej 250 pracowników).

Ankiety skierowano do firm, ze wskazaniem na kierownictwo komórek personalnych i kadrę menedżerską odpowiedzialną za realizację procesów zarządzania wiedzą. Badania przeprowadzono w 2017 roku.

Wśród podmiotów objętych badaniem dominowały prywatne spółki prawa handlowego (76 firm – 63,3%), w tym 26 spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Oprócz tego w próbie badawczej znalazło się 30 przedsiębiorstw stanowiących własność osób fizycznych (25% badanej zbiorowości), 5 spółek komunalnych, 4 spółki skarbu państwa, 3 spółdzielnie i 2 przedsiębiorstwa państwowe. W badaniach wzięło udział 20 spółek, których akcje notowane były na Giełdzie Papierów Wartościowych.

Jeżeli chodzi o obszar prowadzonej działalności, najliczniej reprezentowane były sekcje związane z szeroko pojętą działalnością usługową (43,3% badanej zbiorowości), 35% podmiotów reprezentowało branżę produkcyjną (w tym różne gałęzie przetwórstwa przemysłowego), natomiast pozostałe 21,7% firm - handel hurtowy i detaliczny.

Wśród najważniejszych celów działania w objętych badaniem przedsiębiorstwach wskazywano najczęściej: dbałość o satysfakcję klientów (69,2%), wzrost sprzedaży (63,3%) oraz dbałość o jakość towarów i usług (59,2%). W dalszej kolejności wymieniano: maksymalizację zysku (51,7%), dbałość o satysfakcję pracowników (41,7%), wzrost produktywności kapitału (22,5%) oraz dbałość o satysfakcję akcjonariuszy (8,3% wskazań).

Jeżeli chodzi o cele w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, najistotniejsze znaczenie okazały się mieć: pozyskiwanie odpowiednich pracowników do pracy w firmie (62,5% odpowiedzi), utrzymywanie pracowników w organizacji (56,7%) oraz motywowanie do wyższej efektywności i zaangażowania organizacyjnego (52,8%). Rzadziej wskazywano na ustawiczny rozwój pracowników (36,7%) oraz kierowanie wyzwalające inicjatywę, kreatywność i autonomię (25,8%).

3. Wyniki badań

Przeprowadzone badania wykazały, iż objęte badaniem przedsiębiorstwa wykorzystują (w większym lub mniejszym zakresie) różnorodne narzędzia i rozwiązania w dziedzinie zarządzania wiedzą, przy czym skala ich zastosowania rośnie wraz z wielkością organizacji – relatywnie najczęściej spotykane są one w firmach dużych.

Większość badanych podmiotów prowadzi działania w obszarze identyfikowania wiedzy, polegające na dokonywaniu regularnych analiz w zakresie posiadanej wiedzy (61,7%), nieco rzadziej analizuje się w nich natomiast brakującą wiedzę pod kątem projektowania rozwiązań umożliwiających uzupełnienie tych braków (55,8% wskazań).

Ponad połowa (54,2%) objętych badaniem firm w celu pozyskania brakującej wiedzy korzysta z usług wyspecjalizowanych instytucji, takich jak firmy konsultingowe, szkoleniowe, uczelnie, instytucje badawczo-rozwojowe itp. W zdecydowanej większości badanych organizacji (93,3%) wskazuje się na szeroki dostęp zatrudnionych do szkoleń i różnych form rozwoju zawodowego. Rzadziej jednak wiąże się to z powszechnym finansowaniem różnorodnych form kształcenia pracowników (55,8% badanej zbiorowości), przy czym występują w tym zakresie znaczne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami małymi i średnimi a firmami dużymi, w których rozwiązanie to stosowane jest na szerszą skalę.

W badanych podmiotach przeprowadzane są szkolenia zarówno w zakresie tzw. „kompetencji twardych” (80%), jak i „kompetencji miękkich” (63,3%). Dotyczy to jednak wykorzystania raczej tradycyjnych form szkoleniowych, szkolenia e-learningowe oferowane są pracownikom w mniejszym zakresie (ogółem korzysta z nich 23,3% firm, przy czym znacznie częściej są to przedsiębiorstwa duże w porównaniu z małymi i średnimi). Pomimo to, że w objętych badaniem firmach deklarowane jest powszechne zachęcanie pracowników do udziału w szkoleniach (77,5%), wyniki badań wskazują jednak na niewielki stopień powiązania realizowanych procesów szkoleniowych z systemem motywacyjnym, w tym z systemem awansowania (31,7% wskazań) i wynagradzania pracowników (25%).

Poza szkoleniami, pracownicy badanych organizacji mają także możliwość brania udziału w seminariach, konferencjach, czy innych tego typu przedsięwzięciach mających na celu wymianę doświadczeń i zdobywanie nowej wiedzy (69,2%), mniej popularną praktyką jest natomiast udział w branżowych konferencjach i targach w celu pozyskania wiedzy na temat działalności firm konkurencyjnych (44,2%) – przy czym rozwiązania te rzadziej dotyczą firm małych w porównaniu z średnimi i dużymi.

W 45% objętych badaniem przedsiębiorstw organizowane są regularne spotkania z klientami/innymi interesariuszami, w trakcie których informowani są oni o planach i nowych produktach/usługach oraz zachęceni do dyskusji na temat doskonalenia działalności firmy, w mniejszym stopniu interesariusze włączani są jednak w prace nad nowymi produktami (29,2%). Zachęcanie interesariuszy do dzielenia się pomysłami dotyczącymi prowadzonej działalności deklarowane jest w 38,3% badanych organizacji, przy czym jedynie w 20% wdrożone są rozwiązania systemowe w tym zakresie. Ponad połowa (51,7%) badanych podmiotów wykorzystuje rozwiązania umożliwiające zbieranie pomysłów dotyczących nowych produktów lub ich usprawnień, przy czym sytuacja ta dotyczy 70% firm dużych i jedynie 30% firm małych. W większości objętych badaniem przedsiębiorstw wdrożone są rozwiązania ukierunkowane na pozyskiwanie wiedzy od klientów poprzez zbieranie reklamacji (75,8%), a także przeprowadzane są jakościowe badania satysfakcji klienta (60,8%) – w tych przypadkach można jednak również zauważyć znaczące różnice we wskazaniach małych i dużych firm (tab. 1).

Tabela 1. Rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach – obszar identyfikowania, pozyskiwania i rozwijania wiedzy (% wskazań)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia			Ogółem
	małe	średnie	duże	
Dokonywanie regularnych analiz w zakresie posiadanej wiedzy	55,0	57,5	72,5	61,7

Dokonywanie regularnych analiz w zakresie brakującej wiedzy i projektowanie rozwiązań umożliwiających uzupełnienie tych braków	45,0	55,0	67,5	55,8
Korzystanie z usług wyspecjalizowanych instytucji (firm konsultingowych, szkoleniowych, uczelni, instytucji badawczo-rozwojowych itp.) w celu pozyskania brakującej wiedzy	42,5	50,0	70,0	54,2
Powszechne umożliwianie pracownikom dostępu do szkoleń i różnych form rozwoju zawodowego	90,0	92,5	97,5	93,3
Powszechne zachęcanie pracowników do udziału w szkoleniach	75,0	75,0	82,5	77,5
Powiązanie szkoleń pracowników z awansami	25,0	32,5	37,5	31,7
Powiązanie szkoleń pracowników z poziomem wynagrodzenia	20,0	27,5	27,5	25,0
Przeprowadzanie szkoleń pracowników w zakresie tzw. „kompetencji twardych” (wiedza, umiejętności)	67,5	75,0	97,5	80,0
Przeprowadzanie szkoleń pracowników w zakresie tzw. „kompetencji miękkich” (postawy, zachowania)	57,5	62,5	70,0	63,3
Oferowanie pracownikom szkoleń e-learningowych	10,0	15,0	45,0	23,3
Powszechne umożliwianie pracownikom udziału w seminariach/konferencjach, targach itp. mających na celu wymianę doświadczeń i zdobywanie nowej wiedzy	47,5	77,5	82,5	69,2
Udział w branżowych konferencjach i targach w celu pozyskania wiedzy na temat działalności firm konkurencyjnych	27,5	50,0	55,0	44,2
Powszechne finansowanie różnych form dokształcania pracowników (szkolenia, kursy, studia itp.)	45,0	47,5	75,0	55,8
Organizowanie regularnych spotkań z klientami/innymi interesariuszami, w trakcie których informowani są oni o planach i nowych produktach/usługach oraz zachęceni do dyskusji na temat doskonalenia działalności firmy	40,0	45,0	50,0	45,0
Włączanie interesariuszy (klientów, dostawców itp.) w prace nad nowymi produktami firmy	22,5	30,0	35,0	29,2
Zachęcanie interesariuszy (klientów, dostawców itp.) do dzielenia się pomysłami dotyczącymi działalności firmy	32,5	40,0	42,5	38,3
Wdrożone systemowe rozwiązania zachęcające interesariuszy (klientów, dostawców itp.) do dzielenia się pomysłami dotyczącymi działalności firmy	15,0	22,5	22,5	20,0
Wprowadzone rozwiązania umożliwiające zbieranie pomysłów dotyczących nowych produktów lub usprawnień produktów	30,0	55,0	70,0	51,7
Przeprowadzanie badań jakościowych satysfakcji klienta zewnętrznego	35,0	65,0	82,5	60,8
Wprowadzone rozwiązania umożliwiające zbieranie reklamacji od klientów	57,5	77,5	92,5	75,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W większości badanych organizacji deklarowane jest zachęcanie zatrudnionych osób do dzielenia się wiedzą i wymiany doświadczeń (79,2%), a także dzielenia się pomysłami dotyczącymi prowadzonej działalności i możliwych do wprowadzenia usprawnień (82,5% wskazań), służące temu rozwiązania systemowe (w zakresie motywowania, premiowania) wdrożone są jednak tylko w 40% firm – tabela 2. Ze wspieraniem postaw ukierunkowanych na dzielenie się wiedzą poprzez traktowanie chęci i umiejętności posiadanych w tym zakresie jako jednego z kryteriów oceny pracowników można się natomiast spotkać w 52,5% badanej zbiorowości.

Tabela 2. Rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach – obszar dzielenia się wiedzą (% wskazań)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia			Ogółem
	małe	średnie	duże	
Zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą i wymiany doświadczeń	72,5	82,5	82,5	79,2
Zachęcanie pracowników do dzielenia się pomysłami dotyczącymi prowadzonej działalności i możliwych do wprowadzenia usprawnień	80,0	82,5	85,0	82,5
Wdrożone systemowe rozwiązania (w zakresie motywowania, premiowania) zachęcające pracowników do dzielenia się wiedzą i pomysłami dotyczącymi działalności firmy	32,5	37,5	50,0	40,0
Traktowanie chęci i umiejętności dzielenia się wiedzą jako ważnego kryterium oceny pracowników	52,5	52,5	52,5	52,5
Systemowe szkolenia pracowników wsparte rozwiązaniami dzielenia się nabytą wiedzą	20,0	22,5	35,0	25,8
Rozwiązania umożliwiające wymianę doświadczeń/transfer wiedzy pracowników (szkolenia, zebrania, spotkania pracowników itp.)	65,0	70,0	75,0	70,0
Wykorzystywanie różnych narzędzi do dzielenia się wiedzą (elektroniczne bazy danych, intranet i wewnętrzna poczta elektroniczna, wewnętrzne fora dyskusyjne, platformy wymiany wiedzy itp.)	47,5	50,0	60,0	52,5
Pełnienie przez starszych (doświadczonych) pracowników ról mentorów/ trenerów pracowników młodszych	70,0	75,0	77,5	74,2
Prowadzenie programów rozwojowych (coaching, mentoring, itp.) mających na celu wymianę wiedzy między pracownikami	22,5	35,0	55,0	37,5
Organizowanie różnych form podnoszenia współuczestnictwa i budowania klimatu współpracy (np. spotkania integracyjne, dyskusje grupowe)	67,5	72,5	80,0	73,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W objętych badaniem przedsiębiorstwach na szeroką skalę wykorzystywane są rozwiązania organizacyjne umożliwiające wymianę doświadczeń i transfer wiedzy poprzez bezpośredni kontakt podczas szkoleń, zebrań, czy różnego rodzaju spotkań pracowników (70%), przy czym systemowe szkolenia wsparte rozwiązaniami dzielenia się nabytą wiedzą są praktyką stosowaną jedynie w 25,8% firm. Ponad połowa (52,5%) badanych podmiotów w celu dzielenia się wiedzą wykorzystuje narzędzia elektroniczne, takie jak bazy danych, intranet, wewnętrzna poczta elektroniczna, fora dyskusyjne, czy platformy wymiany wiedzy. W większości objętych badaniem firm (73,3%) deklarowana jest natomiast dbałość o budowanie klimatu współpracy sprzyjającego dzieleniu się wiedzą poprzez organizowanie różnych form współuczestnictwa i budowania klimatu współpracy, takich jak np. spotkania integracyjne, czy dyskusje grupowe.

W większości badanych przedsiębiorstw (74,2%) wskazywane jest pełnienie przez starszych (doświadczonych) pracowników ról mentorów/ trenerów pracowników młodszych, jednak działania te przyjmują formę konkretnych programów rozwojowych (mentoring/ coaching) jedynie w 37,5% przypadków (przy czym spotykane są one o wiele częściej w firmach dużych w porównaniu z małymi).

Rozpowszechnianie wiedzy odbywa się przy pomocy osób wyznaczonych do przekazywania informacji wewnątrz organizacji w 59,2% objętych badaniem podmiotów, przy czym rozwiązanie to jest spotykane o wiele częściej w firmach dużych i średnich niż w małych (tab. 3).

Popularną praktyką okazało się organizowanie regularnych spotkań, podczas których pracownicy są informowani o ważnych kwestiach dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa (70%), a także spotkań pracowników odpowiedzialnych za kluczowe obszary działalności mających na celu przekazywanie informacji na temat realizowanych procesów i zadań (79,2%). Natomiast rzadziej spotykane są takie rozwiązania służące rozpowszechnianiu wiedzy jak: organizowanie spotkań pracowników wewnątrz działów (51,7%) i między działami (45%), czy wewnętrznych seminariów i konferencji ukierunkowanych na ten cel (39,2%).

Pracownicy ponad połowy badanej zbiorowości (50,8%) biorą udział w różnorodnych przedsięwzięciach (spotkania, wspólne projekty itp.) mających na celu wymianę informacji z interesariuszami zewnętrznymi. Do mniej popularnych praktyk należy natomiast udostępnianie innym pracownikom rezultatów spotkań, w których brali udział (35%), czy relacji z odbytych szkoleń (25%). W ponad połowie badanych firm (56,7%) tworzone i udostępniane pracownikom są bazy dotyczące produktów/świadczonych usług, w 48,3% - również bazy dotyczące nowych produktów lub ich usprawnień, a w 62,5% - bazy zawierające reklamacje produktów (przy czym rozwiązania te występują o wiele rzadziej w przedsiębiorstwach małych niż dużych i średnich).

W większości objętych badaniem podmiotów (85%) pracownicy mają powszechny dostęp do bazy danych zawierającej wewnętrzne przepisy, procedury, instrukcje, szablony dokumentów itp., zdecydowanie rzadziej udostępniane są pracownikom aktualne bazy danych, w których mogą sprawdzić swoje kwalifikacje (30,8%). W 48,3% badanej zbiorowości istnieje dostępny wewnętrznie dokument prezentujący strategiczny plan działalności firmy, a w 47,5% - strategiczny plan działalności dla poszczególnych grup pracowników.

Tabela 3. Rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach – obszar rozpowszechniania i udostępniania wiedzy (% wskazań)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia			Ogółem
	małe	średnie	duże	
Wyznaczona/e osoba/y odpowiedzialna/e za przekazywanie informacji wewnątrz organizacji	42,5	65,0	70,0	59,2
Organizowanie regularnych spotkań, podczas których pracownicy są informowani o ważnych kwestiach dotyczących działalności firmy	62,5	72,5	75,0	70,0
Organizowanie regularnych spotkań pracowników odpowiedzialnych za kluczowe obszary działalności firmy mających na celu przekazywanie informacji na temat realizowanych procesów i zadań	57,5	85,0	95,0	79,2
Organizowanie regularnych spotkań pracowników wewnątrz działów ukierunkowanych na rozpowszechnianie wiedzy	42,5	50,0	62,5	51,7
Organizowanie regularnych spotkań pracowników między działami ukierunkowanych na rozpowszechnianie wiedzy	35,0	50,0	50,0	45,0
Organizowanie wewnętrznych seminariów/ konferencji ukierunkowanych na rozpowszechnianie wiedzy	15,0	47,5	55,0	39,2
Branie udziału w różnorodnych przedsięwzięciach (spotkania, wspólne projekty itp.) mających na celu wymianę informacji z interesariuszami zewnętrznymi	40,0	45,0	67,5	50,8
Udostępnianie rezultatów spotkań z pracownikami/ klientami/ innymi interesariuszami innym pracownikom	32,5	35,0	37,5	35,0
Obowiązkowe przygotowywanie relacji z odbytych szkoleń, które udostępniane są innym pracownikom	17,5	25,0	32,5	25,0
Tworzenie i udostępnianie pracownikom bazy dotyczącej produktów/usług (instrukcji, procesów technologicznych itp.)	25,0	65,0	80,0	56,7
Tworzenie i udostępnianie pracownikom bazy dotyczącej nowych produktów oraz usprawnień produktów (z możliwością umieszczania nowych treści)	25,0	60,0	60,0	48,3
Tworzenie i udostępnianie pracownikom bazy zawierającej reklamacje produktów	40,0	70,0	77,5	62,5
Udostępnianie pracownikom bazy danych zawierającej wewnętrzne przepisy, procedury, instrukcje, szablony dokumentów itp.	72,5	90,0	92,5	85,0
Udostępnianie pracownikom aktualnej bazy danych, w której mogą sprawdzić swoje kwalifikacje (np. baza CV)	17,5	30,0	45,0	30,8
Dostępny wewnętrznie dokument prezentujący ogólny plan strategiczny działalności firmy	37,5	50,0	57,5	48,3

Dostępny wewnętrznie dla poszczególnych grup pracowników dotyczący ich strategiczny plan działalności	40,0	45,0	57,5	47,5
---	------	------	------	------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W zarządzaniu wiedzą oprócz procesów identyfikowania, pozyskiwania i rozwijania, dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania bardzo ważną rolę odgrywają działania realizowane w obszarze utrwalania (zachowania) i wykorzystania wiedzy. W objętych badaniem podmiotach powszechnie realizowane są procesy w zakresie szkolenia pracowników, zdecydowanie rzadziej dokonuje się jednak w nich ukierunkowanej na zachowanie wiedzy w organizacji oceny efektywności przekazywania wiedzy poprzez tego typu działania (praktyka ta dotyczy 39,2% badanej zbiorowości - w tym 65% firm dużych i jedynie 22,5% firm małych) – tabela 4. Niezbyt popularnym rozwiązaniem jest także obowiązek dokumentowania wiedzy pozyskanej podczas spotkań z klientami/ innymi interesariuszami (35,8%).

Stosunkowo rzadko (30,8%) w badanych firmach utrwalana jest wiedza dotycząca kompetencji pracowników w postaci dynamicznej, uaktualnianej bazy. Natomiast jedynie w 15% badanych organizacji wskazano na wykorzystywanie rozwiązań służących kodyfikacji kompetencji pracowników w formie poradników lub procedur opartych na wzorcach zachowań pracowników o najwyższych kompetencjach. W ponad połowie badanych przedsiębiorstwach (50,8%) stosowane są rozwiązania zabezpieczające przed utratą wiedzy poprzez oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach konkurencyjnych warunków zatrudnienia (wyższe wynagrodzenia, pakiety świadczeń pozapłacowych, dodatkowe szkolenia itp.) – praktyki te dotyczą jednak zdecydowanie częściej firm dużych niż małych. W 39,2% przypadków można mówić o posiadaniu opracowanego programu działań zmierzających do utrzymania w organizacji *know-how* starszych, doświadczonych pracowników.

Tabela 4. Rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach – obszar utrwalania (zachowania) i wykorzystania wiedzy (% wskazań)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia			Ogółem
	małe	średnie	duże	
Obowiązek tworzenia przez pracowników notatek/ sprawozdań ze spotkań z klientami/ innymi interesariuszami	27,5	32,5	47,5	35,8
Przeprowadzanie badań efektywności przekazywania wiedzy poprzez działania szkoleniowe	22,5	30,0	65,0	39,2
Tworzenie dynamicznej (zmieniającej się w czasie) bazy dotyczącej kompetencji pracowników	17,5	30,0	42,5	30,8
Rozwiązania służące kodyfikacji kompetencji pracowników - podręczniki, poradniki, procedury tworzone na podstawie analizy zachowań pracowników o najwyższych kompetencjach	7,5	12,5	25,0	15,0

Rozwiązania zabezpieczające przed utratą wiedzy poprzez oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach konkurencyjnych warunków zatrudnienia (wyższe wynagrodzenia, pakiety świadczeń pozapłacowych, dodatkowe szkolenia itp.)	30,0	50,0	72,5	50,8
Opracowany program działań zmierzających do utrzymania w organizacji <i>know-how</i> starszych (doświadczonych) pracowników	30,0	42,5	45,0	39,2
Wdrożone procedury, w ramach których pomysły pracowników dotyczące prowadzonej działalności i możliwych do wprowadzenia usprawnień są analizowane, oceniane i wykorzystywane w firmie	40,0	45,0	57,5	47,5
Wdrożone procedury, w ramach których pomysły interesariuszy (klientów, dostawców itp.) dotyczące prowadzonej działalności są analizowane, oceniane i wykorzystywane w firmie	12,5	22,5	25,0	20,0
Wdrożone procedury w zakresie wykorzystania dostępnych zasobów wiedzy dla doskonalenia procesów zarządzania we wszystkich obszarach działalności firmy	22,5	22,5	22,5	22,5
Wdrożone systemowe procedury wzbogacania produktu/ usługi w komponent wiedzy	20,0	20,0	30,0	23,3
Dodatkowe usługi (szkolenia, doradztwo dla klientów) wliczane w cenę produktów firmy	20,0	22,5	25,0	22,5
Oddzielne produkty szkoleniowe, doradcze dla klientów	12,5	32,5	32,5	25,8
Wdrożone procedury rejestracji znaków handlowych	25,0	52,5	70,0	49,2
Wdrożone procedury rejestracji patentów	7,5	30,0	52,5	30,0
Działania prowadzone w obszarze zarządzania jakością we wszystkich obszarach działalności firmy	30,0	80,0	87,5	65,8
Wdrożone normy ISO	20,0	57,5	70,0	49,2
Wdrożony system CRM do zarządzania relacjami z klientem	12,5	30,0	45,0	29,2
Wdrożony system wspomagający zarządzanie klasy ERP	7,5	25,0	47,5	26,7
Wdrożone inne systemy informatyczne wspomagające zarządzanie	5,0	20,0	45,0	23,3
Wdrożone rozwiązania umożliwiające powiązanie wskaźników finansowych z działalnością operacyjną (typu Balanced Score Card, Scandia Navigator)	2,5	15,0	25,0	14,2
Wdrożone rozwiązania systemowe w zakresie ochrony informacji	10,0	35,0	40,0	28,3

Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W 47,5% badanej zbiorowości wdrożone zostały procedury, w ramach których są analizowane, oceniane i wykorzystywane w organizacji dotyczące prowadzonej działalności pomysły pracowników, w o wiele mniejszym zakresie (20%) – dotyczy to pomysłów innych interesariuszy (klientów, dostawców itp.). Rzadko spotykane w objętych badaniem przedsiębiorstwach są również systemowe procedury wzbogacania produktu/usługi w komponent wiedzy (23,3%), a także proceduralne podejście do wykorzystywania dostępnych zasobów wiedzy dla doskonalenia procesów zarządzania we wszystkich obszarach działalności (22,5%). Wdrożone procedury rejestracji znaków handlowych posiada 49,2% podmiotów, w 30% przypadków dotyczy to rejestracji patentów (przy czym istnieją w tym zakresie znaczące różnice jeżeli chodzi o firmy małe i duże).

W większości badanych przedsiębiorstw (65,8% - w tym 87,5% firm dużych i 30% firm małych) deklarowane jest prowadzenie działań w obszarze zarządzania jakością we wszystkich sferach prowadzonej działalności. Wdrożone normy ISO wskazywane są w 49,2% objętych badaniem podmiotów. Systemy CRM wykorzystywane są w 29,2% badanej zbiorowości, rzadziej dotyczy to systemów klasy ERP (26,7%) i innych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie (23,3%). Rozwiązania umożliwiające powiązanie wskaźników finansowych z działalnością operacyjną (typu Balanced Score Card, Scandia Navigator) stosowane są natomiast w jedynie 14,2% firm. Stosunkowo rzadko (28,3%) identyfikowane są również w objętych badaniem podmiotach wdrożone rozwiązania systemowe w zakresie ochrony informacji. Na uwagę zasługuje fakt, iż w każdym z wymienionych przypadków istnieją znaczące różnice w częstotliwości występowania wymienionych rozwiązań, jeżeli chodzi o firmy małe i duże.

W 22,5% badanych podmiotów w cenę produktów wliczane są dodatkowe usługi (szkolenia, doradztwo), a w 25,8% - funkcjonują oddzielne produkty szkoleniowe, doradcze dla klientów.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, że w objętych nimi przedsiębiorstwach w mniejszym lub większym zakresie podejmowane są działania w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą, przy czym skala tej działalności rośnie wraz z wielkością organizacji – różnorodne narzędzia i rozwiązania w tej dziedzinie spotykane są znacznie częściej w firmach dużych w porównaniu z małymi. Trudno jednak przy tym mówić o systemowym i strategicznym podejściu do realizacji tej koncepcji w badanych firmach i dostrzegana jest towarzysząca temu wyraźna słabość dotycząca sfery instrumentalnej. Wydaje się, iż w wielu spośród badanych podmiotów wskazywane działania mają raczej charakter incydentalny i przyjmują formę deklaracji, często nie znajdując one bowiem potwierdzenia w wykorzystywanych rozwiązaniach systemowych.

Wyniki badań wskazują, iż w badanych przedsiębiorstwach wykazuje się dbałość o rozwój potencjału wiedzy, umożliwiając pracownikom dostęp do szkoleń i różnorodnych form rozwoju zawodowego, wykorzystując rozwiązania organizacyjne umożliwiające transfer wiedzy (głównie w formie różnego rodzaju spotkań) i udostępniając służące temu narzędzia (w tym również narzędzia elektroniczne). Pomimo powszechnych deklaracji dotyczących zachęcania pracowników do udziału w szkoleniach i dzielenia się wiedzą, w badanych firmach występuje jednak wyraźny brak powiązania tych procesów z systemem motywacyjnym.

Dbałość o rozwijanie wiedzy nie przekłada się natomiast na obszar dotyczący utrwalania i zachowania wiedzy w organizacji. W badanych firmach raczej nie prowadzi się badań efektywności przekazywania wiedzy poprzez programy szkoleniowe, często brakuje również rozwiązań zabezpieczających przed utratą wiedzy, ukierunkowanych na utrzymanie w organizacji osób o najwyższych kompetencjach. Rzadko spotykane są w nich także konkretne rozwiązania sprzyjające międzypokoleniowej wymianie wiedzy i zachowaniu w organizacji wiedzy starszych, doświadczonych pracowników, takie jak programy mentoringowe, czy coachingowe.

Wyniki badań wskazują, iż objęte nimi podmioty na szeroką skalę umożliwiają pracownikom powszechny dostęp do bazy danych zawierającej wszelkie przepisy, procedury, czy wzory dokumentacji niezbędne im do wykonywania zadań. Mniej popularną praktyką jest natomiast tworzenie i udostępnianie wiedzy dotyczącej produktów firmy. W niewielkim stopniu prowadzone są też działania ukierunkowane na rozpowszechnianie wiedzy poprzez organizowanie wewnętrznych konferencji, czy seminariów ukierunkowanych na ten cel. Luki obserwowane są także w obszarze dotyczącym przepływu informacji w organizacji.

Pole niewykorzystanych możliwości dotyczy również obszaru pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy od klientów i innych interesariuszy zewnętrznych. Wydaje się, iż większa otwartość na pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy z tego typu źródeł mogłaby się przyczynić do poprawy efektywności działania objętych badaniem firm.

Efektywnemu zarządzaniu wiedzą w badanych przedsiębiorstwach mogłyby służyć także rozwiązania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak tworzenie i udostępnianie pracownikom aktualnej bazy zawierającej informacje na temat posiadanych przez nich profili kwalifikacyjnych, czy inne rozwiązania służące kodyfikacji kompetencji zatrudnionych osób.

Analizując poszczególne procesy zarządzania wiedzą w badanych organizacjach, można stwierdzić, że o ile stosunkowo dobrze przedstawia się w nich sytuacja dotycząca działalności w obszarach pozyskiwania, dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania, to zdecydowanie gorzej wypada obszar utrwalania i wykorzystania wiedzy, w którym zauważalny jest wyraźny brak konkretnych rozwiązań systemowych, narzędzi i procedur służących wykorzystywaniu dostępnych zasobów wiedzy dla doskonalenia i podnoszenia efektywności prowadzonej działalności i zarządzania firmą. Pewne luki w zakresie prowadzonych działań można zauważyć także już w obszarze identyfikowania wiedzy. Powszechniejsze dokonywanie regularnych analiz w obszarze posiadanej i brakującej wiedzy pod kątem projektowania rozwiązań ukierunkowanych na ich uzupełnienie mogłoby niewątpliwie stanowić punkt wyjścia do efektywnego wdrażania tej koncepcji w objętych badaniem organizacjach.

Podsumowując można stwierdzić, iż obszar zarządzania wiedzą stanowi pole niewykorzystanych możliwości w przypadku wielu objętych badaniem przedsiębiorstw. Kadra zarządzająca organizacjami musi jednak zdawać sobie sprawę, że w uwarunkowaniach współczesności potrzebą, a nawet koniecznością staje się posiadanie strategii w zakresie zarządzania wiedzą i ukierunkowanie na jej realizację odpowiednio dobranych narzędzi. Funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa, opierając swoją działalność właśnie na wiedzy, powinny przykładać szczególną wagę do odpowiedniej realizacji wszystkich procesów zarządzania wiedzą, mając na uwadze fakt, że aby można było mówić o korzyściach wynikających z realizacji tej koncepcji, pozyskiwana z różnorodnych źródeł wiedza musi być nie tylko rozwijana i rozpo-

wszechniana, ale także utrwalana i wykorzystywana we wszystkich obszarach prowadzonej działalności. Efektywność działania organizacji w dużej mierze zależy bowiem od właściwego wykorzystania wszystkich dostępnych zasobów wiedzy do realizacji jej celów.

Bibliografia

1. Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., 2004, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
2. Bukowitz W.R., Williams R.L., 1999, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow – London.
3. Davenport T.H., Prusak L., 1998, *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
4. Edersheim E.H., 2009, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa.
5. Edvardsson, I.R., 2006, *Knowledge management in SMEs: the case of Icelandic firms*, Knowledge Management Research & Practice, No 4(4), s. 275–282.
6. Fazlagić A., 2001, *Brokerzy wiedzy*, Manager, nr 2, s. 30-32.
7. Grant R. M., 1991, *The resource-based strategy of competitive advantage: implications for strategy formulation*, California Management Review, No 33(3), s. 114-135.
8. Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa.
9. Kłak M., 2010., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce.
10. Lee, C., Egbu, C., Boyd, D., Xiao, H., & Chinyo, E., 2005, *Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*, 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality, University of Salford, Manchester, s. 808 - 820.
11. Mertins K., Heisig P., Vorbeck J., 2001, *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
12. Mikuła B., 2006, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
13. Mikuła B., 2007, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, w: Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa, s. 113 - 140.
14. Morawski M., 2005, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, w: Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, s. 61-84.
15. Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą. w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
16. Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K. E., 2005, *Knowledge management and growth in Finnish SMEs*, Journal of Knowledge Management, No 9(2), s. 103–122.
17. Sarvay M., 1999, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, California Management Review, No 41(2), s. 95-107.
18. Sopińska A., Wachowiak P., 2006, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, e-mentor, nr 1(14), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275>, dostęp z dnia 9.04.2018 r.
19. Stewart T.A., 2001, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.
20. Walczak W., 2010, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, e-mentor, nr 2(34), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727>, dostęp z dnia 9.04.2018 r.
21. Watson I., 2003, *Applying Knowledge Management. Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco.

Streszczenie

Uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy stawiają szereg wyzwań dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, związanych z potrzebą coraz większej koncentracji uwagi na procesach zarządzania wiedzą, jako podstawowej koncepcji zarządzania. Funkcjonujące w takich warunkach firmy stają wobec konieczności poszukiwania nowych metod zarządzania, ukierunkowanych na odpowiednie wykorzystywanie informacji i wiedzy, rozwijanie potencjału wiedzy pracowników, wspieranie procesów organizacyjnego uczenia się, a także kreowania i wdrażania służących temu narzędzi i rozwiązań organizacyjnych.

Podstawowym celem prezentowanych badań była identyfikacja oraz ocena rozwiązań wykorzystywanych w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Objęto nimi przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.

Summary

The conditions of a knowledge-based economy pose a number of challenges for the management of a modern enterprise, related to the need to focus more on knowledge management processes as the basic concept of management. The companies operating in such conditions experience the necessity to search for the new management methods, aimed at the appropriate use of information and knowledge, developing the employees' knowledge potential, supporting organizational learning processes as well as creating and implementing the organizational tools and solutions that are used.

The main goal of the presented research was to identify and evaluate solutions used in the field of knowledge management in the enterprises operating on the Polish market. The research was carried out using the questionnaire method, and included the enterprises that operate in the Warmian-Masurian Voivodeship.

Słowa kluczowe: Zarządzanie wiedzą, procesy zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwa.

Keywords: Knowledge management, knowledge management processes, enterprises.

JEL Classifications: O15, O31, D83, M12.

Satysfakcja pracownika jako rezultat dbałości organizacji o środowisko pracy - wyniki badań aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego

Employee satisfaction as a result of the organization's care for the work environment - research results

Krzysztof Błoński*

Augustyna Burlita**

Wprowadzenie

Współczesne organizacje doceniając znaczenie czynnika ludzkiego w procesie realizacji wyznaczonych celów, coraz większą uwagę zwracają na satysfakcję pracownika wynikającą z oferowanych mu materialnych i niematerialnych warunków pracy. Problem ten może być analizowany w różnych kontekstach. Po pierwsze – z punktu widzenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza motywowania pracowników. Zdaniem S. Borkowskiej [2008], satysfakcja pracownika (lub jej brak) związana jest z tym „co” i „jak” motywuje jednostkę do pracy. Jak dowodzą badania - zadowoleni pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę, wykazują większą inicjatywę, są bardziej lojalni wobec pracodawcy [Bańka, 2000]. Także w koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu zwraca się uwagę na konieczność dbałości/troski organizacji o pracowników. Podejmowane w tym zakresie działania rozpatrywać można w kontekście efektywności pracy, jakości kapitału ludzkiego, wizerunku organizacji, ale również jakości życia i zrównoważonego rozwoju, a więc aspektów społecznych, na które koncepcja CSR kładzie duży nacisk [PARP, 2014]. Istotne znaczenie w analizowanym obszarze mają też przemiany na rynku pracy, który staje się rynkiem pracownika, dlatego dbałość o niego może być wyróżnikiem współczesnej organizacji chcącej przyciągnąć i utrzymać najlepszych pracowników [Buglewicz, 2017; HRK, 2016]. Poziom satysfakcji pracowników może więc stanowić jeden z mierników efektywności zarządzania organizacją.

Uwzględniając, iż aktywne zawodowo osoby poświęcają pracy nie tylko znaczną część swojego czasu, ale także wiele swojej energii życiowej, satysfakcja z pracy (lub jej brak)

* **dr Krzysztof Błoński**, Katedra Marketingu, Uniwersytet Szczeciński, e-mail: k.blonski6@gmail.com, krzysztof.blonski@usz.edu.pl, tel. +48 602 434 340

** **dr hab. prof. US Augustyna Burlita**, Katedra Marketingu, Uniwersytet Szczeciński, e-mail: augustyna.burlita@gmail.com, augustyna.burlita@usz.edu.pl, tel. +48 501 550 986

będzie miała wpływ także na życie osobiste człowieka (i odwrotnie), a w efekcie na jakość życia ogółem [Słaby, 2006]. Jak zwraca uwagę T. Borys [2015] - wszystkie aktywności realizowane przez człowieka, w tym praca, bezpośrednio lub pośrednio kształtują jakość jego życia, która powinna być głównym celem podejmowanych działań.³

Nie wdając się w rozważania na temat różnorodności definicji pojęcia „satysfakcja”, uzależnionych od zajmującej się tym zagadnieniem nauki (m. in. socjologii, psychologii czy ekonomii), celu badań, czy sposobu pomiaru, najogólniej można przyjąć, iż satysfakcja to „uczucie przyjemności i zadowolenia z czegoś” [Falkowski, Tysza, 2001; Markowski, 2003, s. 900]. Jeżeli odniesiemy ją do pracy – stanowi ona zespół odczuć i nastawień zatrudnionego wobec pracy [Sowińska, 2014]; reakcję uczuciową o różnym stopniu przyjemności bądź przykrości, doznawaną w związku z pełnieniem określonych ról/funkcji i wykonywaniem określonych zadań w pracy [Bańka, 2002, s. 329]. Jest przy tym kategorią subiektywną, wynikającą z oczekiwań jednostki - tego, co uważa, że powinna mieć, w odniesieniu do realizowanych obowiązków zawodowych, jak i warunków ich świadczenia - skonfrontowanych z tym, czego doświadcza w pracy według swojej oceny [Drenth, Thierry i de Wolff, 1998; Schulz i Schulz, 2002]. Uwzględniając, iż praca jest istotnym obszarem aktywności człowieka, kształtującym jakość jego życia, satysfakcja z niej może być ujmowana również jako rezultat „postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie ważnych wartości, przy czym wartości te są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji potrzeb człowieka” [Chmiel, 2002].

W świetle przedstawionych rozważań celem publikacji jest analiza poziomu satysfakcji aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego z oferowanych przez pracodawców materialnych i niematerialnych warunków pracy, jak również postaw i oczekiwań wobec pracy, jako istotnych uwarunkowań poziomu zadowolenia z pracy. Podstawę rozważań stanowiły wyniki przeprowadzonych badań pierwotnych, uzupełnione analizą źródeł wtórnych, w tym studiami literaturowymi.

1. Charakterystyka badań

Badania satysfakcji jednostki z materialnych i niematerialnych warunków pracy, zostały zrealizowane w okresie maj - październik 2017 r. wśród aktywnych zawodowo dorosłych mieszkańców województwa zachodniopomorskiego.⁴ Wielkość próby (308 osób) oszacowano na podstawie danych wtórnych zamieszczonych w Banku Danych Lokalnych

3 Przykładami badań empirycznych, w których satysfakcja z pracy stanowi jeden z analizowanych obszarów jakości życia, są m. in.: badania jakości życia realizowane przez GUS [*Jakość życia w Polsce...*, 2015], Diagnoza społeczna [<http://www.diagnoza.com>], Indeks Jakości Życia (Quality of Life Index) [*Quality of life indicators - measuring ...*] Europejskie Badania Jakości Życia (EQLS – European Quality of Life Survey) [<http://www.eurofound.europa.eu>].

4 Badania te stanowiły część projektu naukowo-badawczego pt. *Quality of work life in Poland*, realizowanego pod kierunkiem dra K. Błońskiego przez międzyuczelniany zespół badawczy, w którym uczestniczyli także autorzy. Zaprezentowane w artykule wyniki stanowią rezultat badań przeprowadzonych w regionie zachodniopomorskim, dlatego są nie mają one charakteru reprezentatywnego dla ogółu Polaków, są jedynie reprezentatywne dla aktywnych zawodowo mieszkańców, jednakże pozwoliły one na realizację postawionego w publikacji celu.

[<http://www.stat.gov.pl>]. Przyjęto przy tym następujące założenia: poziom ufności - 0,95; szacowana wielkość frakcji - 0,5. Dobór jednostek do badań miał charakter losowy – warstwowy. Z uwagi na rozbieżności pomiędzy wytypowaną a uzyskaną strukturą próby, dokonano jej ważenia.

W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety bezpośredniej, zawierający w pytaniach m. in. pięciostopniowe skale do oceny oczekiwań wobec pracy oraz oceny satysfakcji z warunków, sposobu organizacji i świadczenia pracy, jak i ogólnego zadowolenia z pracy. Przyjęto przy tym, iż skale posiadają jednostkę miary, czyli odległości pomiędzy sąsiednimi pozycjami skal są sobie równe. Dla oszacowania rzetelności pomiaru użyto współczynnika α -Cronbacha, stanowiącego jedno z najczęściej stosowanych narzędzi oceny homogeniczności skali. Wyznaczona minimalna wartość współczynnika wyniosła 0,8, tak więc skale charakteryzują się wysoką rzetelnością. Przeprowadzono również analizę skupień, która pozwoliła na wyodrębnienie grup respondentów różniących się deklarowanym poziomem satysfakcji z wybranych aspektów środowiska pracy.

2. Postawy i oczekiwania respondentów wobec pracy

Satysfakcja jednostki z pracy ma charakter subiektywny i stanowi rezultat wielu powiązanych ze sobą uwarunkowań o charakterze podmiotowym, a więc zewnętrznym wobec pracy, jak i środowiskowym, tj. wynikającym ze sposobu świadczenia, organizacji i warunków pracy [McCausland i in., 2005; Heywood i Wei, 2006; Springer, 2011]. Do pierwszej grupy zaliczyć można m. in. postawy i oczekiwania jednostki wobec pracy. Praca stanowiąc dla człowieka określoną wartość, jest dla niego jednocześnie źródłem wartości. Poza możliwością pozyskania środków na finansowanie konsumpcji, wyznacza pozycję zawodową i społeczną jednostki, a także pozwala jej na zaspokojenie potrzeb odnoszących się m. in. do rozwoju, samorealizacji, przynależności, szacunku, uznania czy możliwości wykazania się. Świadczy o tym m. in., że od wielu lat praca znajduje się wśród wartości kardynalnych wskazywanych przez Polaków [CBOS, 2017, s. 5 i 42; Czapiński i Panek, 2015, s. 8].

Także z przeprowadzonych badań pierwotnych aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego wynika, iż praca jest jednym z istotnych deklarowanych przez respondentów celów życiowych, zaraz po rodzinie, miłości i przyjaźni oraz spokojnym życiu. Oceniając znaczenie pracy w swoim życiu, najwięcej, bo blisko połowa badanych wskazała, iż praca jest dla nich tak samo ważna, jak życie rodzinne i osobiste. 5% przyznało, że praca stanowi główny sens ich życia. Dla kolejnych 30% jest ona przede wszystkim koniecznością wynikającą z potrzeby pozyskiwania środków na utrzymanie gospodarstwa domowego. Zaś 17% ankietowanych uznało życie rodzinne i osobiste za zdecydowanie ważniejsze od pracy.

Charakteryzując swoje ogólne oczekiwania wobec pracy, za najbardziej istotne jej aspekty respondenci uznali kolejno:

- relacje ze współpracownikami (średnia waga 4,53 w skali 1-5, gdzie 5 to najwyższa ocena),
- stałość i pewność zatrudnienia (4,51),
- wysokość wynagrodzenia (4,47),
- sprawiedliwość przełożonego (4,47),
- komunikację w miejscu pracy (4,46),

- możliwość godzenia życia zawodowego z osobistym (4,44),
- sposób motywowania pracowników (4,35),
- przestrzeganie przez pracodawcę kodeksu pracy (4,34),
- relacje z przełożonymi (4,32).

Relatywnie mniejszą wagę przypisali zaś pozostałym analizowanym warunkom świadczenia i organizacji pracy, w tym m. in. takim, jak: elastyczność czasu pracy (3,85), prestiż pracy (3,77) oraz możliwość awansu (3,68) i rozwoju zawodowego (3,66).

3. Satysfakcja respondentów z materialnych i niematerialnych warunków organizacji i świadczenia pracy

Różnorodność postaw i oczekiwań respondentów wobec pracy przekłada się na ich ocenę sposobu świadczenia, organizacji i warunków pracy, zarówno tych kształtowanych przez pracodawcę, jak i regulowanych normami, przepisami bhp, kodeksu pracy, itp. Generalnie uwagę zwraca, że wagi przykładane przez ankietowanych do analizowanych aspektów środowiska pracy są wyższe niż ich oceny wynikające z odczuwanego poziomu zadowolenia. Pierwsze bowiem (oceny ważności charakteryzujące oczekiwania) kształtują się w granicach 3,6 - 4,5, drugie zaś (oceny satysfakcji) zawierają się w przedziale 2,2 - 3,9. Jak również - nie zawsze te aspekty pracy, które respondenci uznali za najważniejsze, były przez nich postrzegane jako najbardziej satysfakcjonujące. Najwyżej ocenionymi pod względem satysfakcji warunkami środowiska pracy (oceny powyżej 3,7 w skali 1-5, gdzie 5 oznaczało najwyższy poziom zadowolenia) były bowiem: relacje ze współpracownikami, stałość i pewność zatrudnienia, przestrzeganie przez pracodawcę przepisów bhp, norm, standardów i kodeksu pracy, wyposażenie stanowiska pracy w niezbędny sprzęt, materiały i odzież roboczą, czystość i porządek w miejscu pracy oraz jasne zdefiniowanie zakresu obowiązków. Najmniej (oceny poniżej 3) respondenci byli zadowoleni z: możliwości awansu i rozwoju w miejscu pracy oraz możliwości skorzystania ze zorganizowanego przez firmę dojazdu do i z pracy (tabela 1).

Tabela 1. Przeciętne oceny poziomu zadowolenia badanych z analizowanych aspektów pracy (w skali 1-5, gdzie to ocena najwyższa)

Lp.	Wyszczególnienie	Przeciętny poziom satysfakcji	Współczynnik zmienności (%)	Lp.	Wyszczególnienie	Przeciętny poziom satysfakcji	Współczynnik zmienności (%)
1.	Relacje ze współpracownikami	3,99	25,5	19.	Możliwość zgłaszania pracodawcy uwag, wniosków, itp.	3,48	30,45
2.	Stażność i pewność zatrudnienia	3,88	27,37	20.	Dbłość pracodawcy o bezpieczeństwo pracy	3,47	30,35

Satysfakcja pracownika jako rezultat dbałości organizacji o środowisko pracy – wyniki badań...

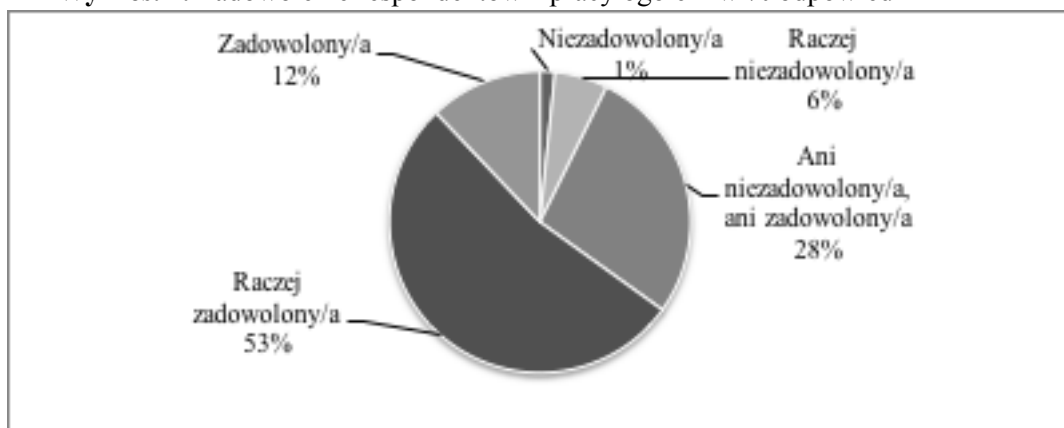
3.	Wyposażenie stanowiska pracy	3,84	27,26	21.	Wentylacja/klimatyzacja	3,38	38,62
4.	Przestrzeganie norm, standardów, instrukcji, przepisów bhp itp.	3,78	25,12	22.	Możliwość skorzystania z posiłku w pracy	3,36	45,15
5.	Czystość/porządek	3,75	29,67	23.	Prestiż pracy	3,33	30,00
6.	Przestrzeganie przez pracodawcę kodeksu pracy	3,73	29,65	24.	Poziom hałasu	3,32	34,45
7.	Jasność zdefiniowania przez pracodawcę zakresu obowiązków	3,71	25,93	25.	Możliwość odpoczynku w pracy podczas przerwy	3,27	42,25
8.	Bliskość pracy od miejsca zamieszkania	3,69	31,20	26.	Poczucie bycia docenionym	3,26	31,73
9.	Relacje z przełożonymi	3,69	30,68	27.	Rozwiązywanie przez pracodawcę konfliktów między pracownikami	3,22	34,43
10.	Komunikacja w miejscu pracy	3,67	26,66	28.	Pomoc firmy w trudnych sytuacjach, np. choroba, wypadek	3,21	38,08
11.	Zakres samodzielności pracowników, poczucie autonomii i wpływu na pracę	3,66	26,71	29.	Elastyczność czasu pracy	3,18	42,14
12.	Możliwość godzenia pracy z życiem osobistym	3,65	29,10	30.	Wysokość wynagrodzenia	3,17	32,77
13.	Oświetlenie	3,65	30,53	31.	Świadczenia socjalne dla pracowników	3,15	37,68
14.	Pomieszczenia socjalne dla pracowników	3,62	35,12	32.	Sposób motywowania pracowników	3,05	38,39
15.	Przestrzeganie czasu pracy	3,58	32,40	33.	Możliwość rozwoju	2,87	43,26
16.	Temperatura w miejscu pracy	3,57	30,97	34.	Możliwości awansu	2,84	41,71
17.	Sprawiedliwość przełożonego	3,51	33,11	35.	Możliwość skorzystania z transportu zorganizowanego przez firmę	2,24	68,40
18.	Zaufanie pracodawcy do pracowników	3,50	35,12				

Zródło: Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych

Oceniając swoją ogólną satysfakcję z pracy, większość badanych osób odpowiedziała, że jest z niej raczej zadowolona (53%) lub zadowolona (12,1%). Niewielką satysfakcję lub jej brak odczuwa zaledwie 8% (wykres 1). Przeciętny poziom zadowolenia ankietowanych z pracy wyniósł 3,67 (w skali 1-5, gdzie 5 było najwyższą oceną). Przy tym najwyższą sa-

tysfakcję z pracy deklarowali dyrektorzy, menedżerowie i wysokiej klasy specjaliści (4,27). Nieco niższy jest poziom zadowolenia pracujących na stanowiskach umysłowych kierowniczych (3,82) oraz niższego szczebla (3,69). Najmniej usatysfakcjonowani są zaś respondenci wykonujący pracę fizyczną (3,52). Poziom zadowolenia z pracy jest też nieco wyższy wśród kobiet (3,73), niż mężczyzn (3,64). Skorelowany jest on również (ale ujemnie) z wielkością firmy mierzoną liczbą pracowników. I tak – wśród pracujących w firmach zatrudniających do 9 osób wynosi on przeciętnie 3,73; w organizacjach, w których pracuje 10-49 osób – 3,69; w stosunku do pracowników średnich firm (zatrudniających 50-249 osób) - kształtuje się na poziomie 3,62 oraz 3,63 w odniesieniu do pracowników dużych firm (zatrudniających przynajmniej 250 osób).

Wykres. 1. Zadowolenie respondentów z pracy ogółem w % odpowiedzi

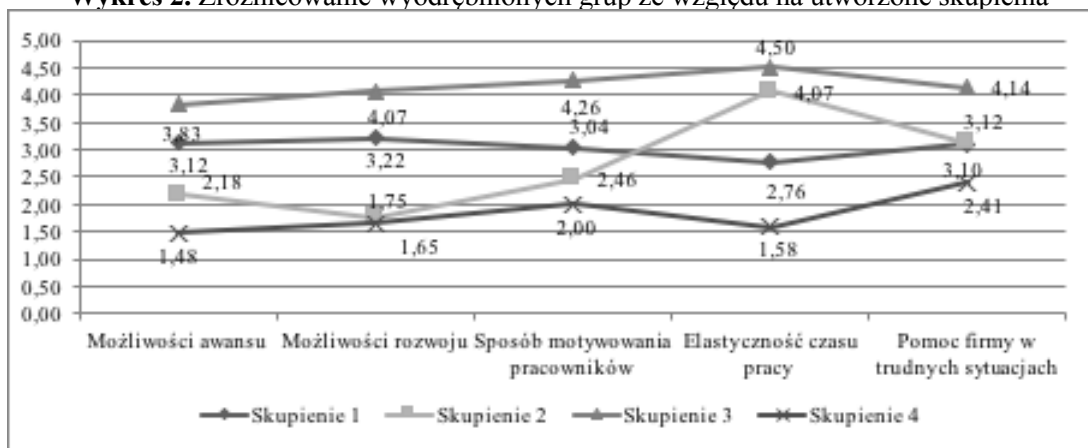


Źródło: Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych

4. Satysfakcja poszczególnych grup respondentów z wybranych aspektów pracy w świetle analizy skupień

Analiza współczynników zmienności przedstawionych w tabeli 1 wskazuje, że najniżej oceniane przez respondentów (oceny przeciętne) aspekty pracy mają najwyższą wartość współczynników zmienności, co oznacza, że oceny były w tych przypadkach bardziej zróżnicowane. Spośród analizowanych 35 czynników (tabela 1) wyróżniono te atrybuty, które związane są bezpośrednio z warunkami świadczenia pracy, a jednocześnie charakteryzują się wartością współczynnika zmienności powyżej 40% (tj. możliwości rozwoju, elastyczność czasu pracy oraz możliwości awansu) lub bliską 40% (tj. sposób motywowania pracowników i pomoc firmy w trudnych sytuacjach). Takie wartości współczynników zmienności można uznać za wysokie i świadczące o zróżnicowaniu opinii respondentów w tym zakresie. Różnice w ocenach poziomu zadowolenia w tych obszarach mogą stanowić podstawę wyznaczenia zróżnicowanych grup na podstawie analizy skupień. Aby określić liczbę skupisk zastosowano metodę Warda (ostatecznie wyodrębniono cztery skupienia), a następnie - w celu ostatecznego przyporządkowania jednostek do skupisk, wykorzystano metodę k-średnich. Graficzną prezentację wyników analizy skupień przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Zróźnicowanie wyodrębnionych grup ze względu na utworzone skupienia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych

Dokonując opisu poszczególnych grup można zauważyć, że respondenci zaliczeni do trzeciego skupienia charakteryzują się najwyższymi wartościami ocen satysfakcji dla wszystkich zmiennych będących podstawą podziału. Przeciwnieństwem są osoby zaliczane do czwartego skupienia, w którym mamy do czynienia z najniższymi wartościami ocen dla poszczególnych zmiennych. Pomiędzy tymi dwiema grupami są badani tworzący pierwsze skupienie, w którym średnie oceny zadowolenia zbliżone są do poziomu przeciętnego dla wszystkich respondentów. Tworzący ostatnie – oznaczone numerem dwa – skupienie, wyróżniają się wyższym od przeciętnego poziomem zadowolenia z elastyczności czasu pracy (4,07), a jednocześnie niższymi od średnich ocenami pozostałych uwzględnionych zmiennych (tabela 2).

Tabela 2. Oceny zadowolenia z wybranych aspektów pracy w poszczególnych skupieniach

Lp.	Zmienna	Skupienie 1	Skupienie 2	Skupienie 3	Skupienie 4	Wartość średnia dla wszystkich respondentów
1.	Stołość i pewność zatrudnienia	3,60	3,31	4,22	4,05	3,88
2.	Wysokość wynagrodzenia	3,03	2,64	3,87	2,59	3,17
3.	Możliwości awansu	3,13	2,23	3,66	1,43	2,84
4.	Możliwości rozwoju	3,16	1,93	4,05	1,59	2,87
5.	Przestrzeganie przez pracodawcę kodeksu pracy	3,70	3,23	4,07	3,47	3,73
6.	Relacje ze współpracownikami	3,70	3,85	4,05	3,89	3,99
7.	Relacje z przełożonymi	3,52	3,82	4,20	3,06	3,69
8.	Sposób motywowania pracowników	2,99	2,48	4,27	2,12	3,05

9.	Sprawiedliwość przełożonego	3,35	3,22	4,43	2,85	3,51
10.	Komunikacja w miejscu pracy	3,60	3,55	4,28	3,20	3,67
11.	Elastyczność czasu pracy	2,74	4,19	4,65	1,52	3,18
12.	Poczucie bycia docenionym	3,14	3,06	4,23	2,29	3,26
13.	Możliwość godzenia pracy z życiem osobistym	3,53	3,87	4,39	3,05	3,65
14.	Prestiż pracy	3,33	2,97	4,22	2,79	3,33
15.	Świadczenia socjalne dla pracowników	3,01	2,29	3,89	3,34	3,15
16.	Bliskość pracy od miejsca zamieszkania	3,73	3,07	3,86	3,10	3,69
17.	Pomoc firmy w trudnych sytuacjach	3,15	2,91	3,91	2,46	3,21

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych

Respondenci zaklasyfikowani do poszczególnych grup różnią się także deklarowanym poziomem satysfakcji z pracy ogółem. Najwyższy poziom zadowolenia z pracy charakteryzuje badanych ze skupienia trzeciego - przeciętnie wynosi on 3,78 (w skali 1-5, gdzie 5 to najwyższa ocena; przy współczynniku zmienności 22,9%). W pierwszej grupie średni poziom satysfakcji z pracy ukształtował się na poziomie 3,65 (współczynnik zmienności -19,7%), zaś w drugiej - 3,62 (współczynnik zmienności - 18,6%). Najniższy deklarowany poziom zadowolenia z pracy występuje wśród osób tworzących czwarte skupienie - 3,53 (współczynnik zmienności -22,9%).

Podsumowanie

Praca stanowiąc istotny obszar aktywności człowieka może i powinna być dla niego źródłem satysfakcji. Przedstawione wyniki badań świadczą, że większość ankietowanych aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego jest raczej zadowolona lub zadowolona z pracy. Wpływ na taką ocenę ma przede wszystkim satysfakcja z takich aspektów pracy, jak: dobre relacje ze współpracownikami, stałość i pewność zatrudnienia, wyposażenie stanowiska pracy oraz przestrzeganie przez pracodawcę norm, standardów, przepisów bhp i kodeksu pracy. Takie wyniki korespondują z wynikami badań ogólnopolskich, m. in. badań jakości życia GUS [2015, s. 8], według których zadowolenie z sytuacji zawodowej deklaruje blisko 60% Polaków, czy też diagnozy społecznej [Czapiński i Panek, 2015, s. 206], wskazującej na wzrost wskaźnika satysfakcji Polaków z pracy (do 46% ocen zadowolonych i bardzo zadowolonych).

Jednocześnie postrzeganie pracy przez pracowników oraz ocena oferowanych przez pracodawcę warunków i sposobów świadczenia pracy, wpływają na wyniki organizacji [Harter i in., 2002; Poczowski, 2018]. Nie ulega więc wątpliwości, że dbałość firmy o pracownika i środowisko pracy coraz częściej będzie stanowiła wyzwanie dla pracodawców, zwłaszcza, że - jak wynika z przedstawionych rezultatów badań - wiele jest jeszcze w tym zakresie do zrobienia. Świadczy o tym m.in., iż chociaż na niezadowolenie lub względne niezadowolenie z pracy wskazał przeciętnie tylko co 12 respondent, to relatywnie wielu an-

kietowanych, bo blisko 28% określiło swoją satysfakcję z pracy jako „ani zadowolony, ani niezadowolony”. Ponadto przeciętny poziom zadowolenia ankietowanych z pracy wyniósł 73% oceny maksymalnej (tj. 5) i był niższy od średniego poziomu satysfakcji respondentów z życia ogółem (wynoszącej 80% oceny maksymalnej). Miernikiem zadowolenia z pracy może być również, że mniej niż co drugi respondent wskazał na poczucie emocjonalnego związku z zatrudniającą go organizacją, co bez wątpienia jest istotne z punktu widzenia zaangażowania w pracę. Dlatego też badania satysfakcji pracowników z materialnych i niematerialnych aspektów pracy mogą stanowić dla organizacji cenne źródło informacji na temat problemów związanych z kształtowaniem środowiska pracy, w tym luki pomiędzy oczekiwaniami pracowników, a oferowanymi im warunkami pracy. Tym samym pozwolą na wskazanie możliwości poprawy „niedoskonałości” w tym zakresie, z korzyścią dla obu stron. Jednym z powodów, dla których ludzie są w danej organizacji jest bowiem to, że dobrze się w niej czują, co jednocześnie pozytywnie wpływa na ich motywację do pracy.

Bibliografia

1. Bańka A., 2000, *Psychologia organizacji*, w: Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Tom 3, GWP, Gdańsk.
2. Borkowska S., 2008, *Systemy motywowania pracowników*, w: Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, PWN, Warszawa.
3. Borys T., 2015, *Typologia jakości życia i pomiar statystyczny*, Wiadomości Statystyczne, nr 7, s. 1-18.
4. Buglewicz K., 2017, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Nowa wartość konkurencyjna*, PWE, Warszawa.
5. CBOS, 2017, *Sens życia – wczoraj i dziś*, Komunikat z badań CBOS, s. 41.
6. Chmiel N., 2002, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
7. Czapiński J., Panek T. (red.), 2015, *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*, <http://www.diagnoza.com>, dostęp z dnia 10.05.2017 r.
8. Drenth P., Thierry H., Wolff Ch. J. de (red.), 1998, *Organizational psychology*, Psychology Press, Sussex.
9. Eurostat, *Quality of life indicators - measuring quality of life - Statistics Explained*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality_of_life_indicators_-_measuring_quality_of_life, dostęp z dnia 10.10.2016 r.
10. Falkowski A., Tyszka T., 2001, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk.
11. GUS, 2015, *Jakość życia w Polsce. Edycja 2015*, <http://www.stat.gov.pl>, dostęp z dnia 10.11.2017 r.
12. Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes T.L., 2002, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, vol. 87 (2), s. 268-279.
13. Heywood J.S., Wei X., 2006, *Performance Pay and Job Satisfaction*, Journal of Industrial Relations, vol. 48, s. 523-540.
14. HRK, 2016, *Work - life balance – niewykorzystany potencjał. Raport z badania 2016*, http://wlb-hrk.pl/wp-content/uploads/HRK_2015_v8.pdf, dostęp z dnia 12.06.2017 r.
15. <http://www.stat.gov.pl>, dostęp z dnia 10.03.2017 r.
16. <http://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys/eqls>, dostęp z dnia 10.05.2017 r.
17. Markowski A. (red.), 2003, *Nowy słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa.
18. McCausland W., Pouliakas K., Theodosiou I., 2005, *Some are punished and some are rewarded*, w: *A study of the impact of performance pay on job satisfaction*, International Journal of Manpower, vol. 26, s. 636-659.
19. PARP, 2014, *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, <http://www.csr.parp.gov.pl/index/1711>,

dostęp z dnia 5.06.2017r.

20. Pocztowski A., 2018, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki - wyzwania*, PWE, Warszawa.
21. Schulz D.P., Schulz S.E., 2002, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.
22. Słaby T., 2006, *Poziom i jakość życia*, w: Panek T., Szulc A. (red.), *Statystyka społeczna*, SGH, Warszawa.
23. Sowińska A., 2014, *Zadowolenie z pracy - problemy definicyjne*, Studia Ekonomiczne nr 197- Edukacja w świetle przemian współczesnego rynku pracy: wybrane problemy, , <http://yadda.icm.edu.pl/>, dostęp z dnia 10.01.2018 r, s. 45-56.
24. Springer A., 2011, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, Problemy Zarządzania, nr 4 (34), s. 162-180.

Streszczenie

Artykuł o charakterze badawczym ma na celu charakterystykę problemów dotyczących satysfakcji pracowników z oferowanych przez pracodawcę materialnych i niematerialnych warunków środowiska pracy, na podstawie przeprowadzonych w 2017r. badań pierwotnych reprezentatywnej próby 308 aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego. Wynika z nich, że czynnikami najważniejszymi dla ankietowanych w ocenie pracy są: stałość i pewność zatrudnienia, dobre relacje ze współpracownikami, wysokość wynagrodzenia oraz sprawiedliwość przełożonego. Pierwsze dwa z wymienionych aspektów oraz wyposażenie miejsca pracy w potrzebny sprzęt i materiały, to z kolei te warunki pracy, z których respondenci są najbardziej zadowoleni. Najniższy poziom satysfakcji wskazywano wobec możliwości awansu i rozwoju w miejscu pracy, chociaż czynniki te, obok prestiżu pracy, uznawane były za najmniej istotne w oczekiwaniach wobec pracy. Generalnie większość badanych jest zadowolona, lub raczej zadowolona ze swojej pracy, ale przeciętny poziom satysfakcji z niej jest niższy od satysfakcji z życia ogółem.

Summary

The article of research nature aims at characterizing the problems related to employee satisfaction with the material and non-material aspects of the work environment offered by the employer, based on the results of primary research carried out in 2017 of a representative sample of 308 professionally active inhabitants of the West Pomeranian region. They show that the most important factors for the surveyed in assessing the job are: stability and certainty of employment, good relations with co-workers, remuneration and fairness of the superior. The first two of the aforementioned aspects and equipping the workplace with the necessary equipment and materials, in turn, are the working conditions with which the respondents are the most satisfied. The lowest level of satisfaction was attributed to the possibility of promotion and development in the workplace, although these factors, along with the prestige of job, were considered the least important in the expectations towards job. Generally, most of the respondents are satisfied, or rather satisfied with their job, but the average level of satisfaction is lower than the total life satisfaction.

Słowa kluczowe: Satysfakcja z pracy, oczekiwania wobec pracy.

Keywords: Job satisfaction, job expectations.

JEL Classifications: J00, E2.

Zdrowie jako element kapitału ludzkiego – analiza wybranych czynników

Health as an element of human capital – analysis of selected factors

Alicja Łaska-Formejster*

Malwina Zamojska-Król*

Wprowadzenie

Kapitał ludzki definiować można, jako ogół zgromadzonych przez pracowników danej organizacji zasobów, m.in. zdrowia, postaw, motywacji, wiedzy fachowej, zdolności, doświadczeń, czy umiejętności, które mają określoną wartość. Natomiast kapitałem ludzkim danej jednostki organizacyjnej są jego członkowie, którzy współpracując ze sobą i angażując się w różne działania, są trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją [Król, Ludwiczynski, 2014, s. 117]. Do głównych czynników rozwoju kapitału ludzkiego należą szkolenia, relokacje pracowników, restrukturyzacja wykonywanej pracy, kształtowanie karier, kultura organizacyjna firmy, równowaga na linii życie zawodowe a prywatne, zarządzanie wiedzą oraz ochrona i promocja zdrowia. W artykule tym, szczególnej uwadze i analizie został poddany ostatni z wymienionych czynników, - a zatem - zdrowie i jego elementy składowe.

Tezę przyjętą w niniejszych rozważaniach jest wskazanie, iż we współczesnych badaniach oraz dociekaniach teoretycznych uwzględniających analizę komponentów teorii kapitału ludzkiego, na ważności nabiera dbanie o zdrowie w ujęciu tzw. koncepcji holistycznej. Natomiast nadrzędnym celem artykułu jest ukazanie jak ważnym elementem kapitału ludzkiego w dobie dzisiejszego pędu technologicznego jest zdrowie i dążenie do zharmonizowanego stanu wszystkich jego wymiarów. Gdyż to właśnie zdrowie psychofizyczne jednostek składających się na całe społeczeństwa ma istotne znaczenie zarówno dla określenia poziomu rozwoju tych społeczeństw, jak i oceny jakości życia ich członków.

Ponadto refleksji poddane zostały także kwestie odnoszące się do psychosomatyki, czyli holistycznego traktowania organizmu człowieka, gdzie dolegliwości cielesne (somatyczne) mają, bądź mogą mieć podłoże w psychice człowieka. Przedstawione zostały również wyniki badań międzykulturowych dotyczących postrzegania lęku i niepewności na świecie. Celem ich prezentacji jest wzbogacenie świadomości oraz promocja pracy nad własnym zdrowiem psychicznym poprzez wskazanie, jak radzą sobie z wymienionymi emocjami

* **Alicja Łaska-Formejster**, UŁ, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, ul. Rewolucji 1905r., 41/43, e-mail: alicja.formejster@uni.lodz.pl

** **Malwina Zamojska-Król**, doktor nauk humanistycznych, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Gramatyka 8a, Kraków, e-mail: m.z-krol@wp.pl

członkowie innych społeczeństw, państw. Jest to ważny aspekt poznawczy, gdyż odnosząc się do wymiarów zdrowia, to właśnie zdolność do rozpoznawania własnych uczuć i wyrażania ich w odpowiedni sposób, umiejętność radzenia sobie ze stresem oraz lękiem, tworzą sferę emocjonalną, jaka wraz z umysłową odnosi się do zdrowia psychicznego.

Nim jednak wyjaśnieniu poddane zostaną powyższe zagadnienia, zoperacjonalizowane zostaną kluczowe pojęcia „kapitału ludzkiego” i „zdrowia”, z uwzględnieniem perspektywy temporalnej. Omówienie wskazanego obszaru problemowego dokonane zostało w oparciu o selektywny przegląd, kwerendę literatury i jej analizę.

1. Kapitał ludzki i jego znaczenie

Jednym z konstytutywnych pojęć przygotowanego opracowania jest „kapitał ludzki” (ang. *human capital*), którego zakres znaczeniowy może być określany w zależności od nomenklatury stosowanej w określonym obszarze problemowym. Potocznie może być definiowany jako wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, motywacja oraz stan zdrowia [Moroń, 2012, s. 107]. Kapitał jest zatem ważnym zasobem umożliwiającym generowanie określonych korzyści [Penc, 2007, s. 156]. Korzyści te docenione zostały już w koncepcjach pochodzących z XVIII wieku, kiedy to Adam Smith, jako jeden z pierwszych zauważył, że człowiek może być postrzegany jako forma kapitału (zagadnienie to opisał w dziele pochodzącym z 1776 roku – [zob. Smith, 1954]). W latach 70. Amerykańscy ekonomiści (Becker i Schulz) analizowali znaczenie kapitału ludzkiego, jako czynnika rozwoju ekonomicznego [Starosta, 2012].

Kapitał ludzki odgrywa zasadnicze znaczenie w koncepcjach rozwoju struktur społeczno-przestrzennych, jest jednym z predyktorów wzrostu gospodarczego, rozwoju społeczeństwa oraz podnoszenia jakości życia. Nagromadzone zasoby kapitału ludzkiego w postaci wykształcenia, wiedzy i kompetencji oraz podejścia do zdrowia, skutkują pozytywnymi konsekwencjami zarówno w kontekście funkcjonowania całego społeczeństwa, jak i są opłacalne dla jednostek, gdyż sprzyjają możliwości pozyskania wyższych dochodów, wyższych pozycji zawodowych, a w konsekwencji podniesieniu jakości życia [Michalska-Żyła, 2017; Domański, 2009; Rokicka, 2012].

Zakres znaczeniowy kapitału ludzkiego – wychodząc od klasycznych ujęć kapitału społecznego (Schultza i Beckera) – wzbogacany był na przestrzeni lat o nowe komponenty. Autorzy współczesnych ujęć wpisują w kapitał ludzki takie ingrediencje, jak (...) *indywidualna konkurencyjność, oparta na zasobach intelektualnych, motywacyjnych i symbolicznych (np. prestiż), której wskaźnikami są wykształcenie, doświadczenie zawodowe, migracje, zdolności i zdrowie fizyczne oraz dobrostan psychiczny* [Czapiński, 2008]; czy też zdobywanie wykształcenia, które wydaje się w tych ujęciach zasadnicze, gdyż generuje zasoby, przekładające się na absorpcję nowoczesnych technologii, rozwiązań organizacyjnych, co w rezultacie prowadzi do rozwoju społeczeństw, podnoszenia jakości życia [Rokicka, Przybylski, 2012] oraz poczucia dobrostanu psychicznego [Ross, Van Willigen, 1997]. Natomiast G. Becker wprowadził pojęcie inwestowania w kapitał ludzki, rozumiane jako alokację zasobów, która wpływa na przyszłe realne dochody. Wskazał, że o poziomie kapitału decyduje edukacja szkolna, zdobywanie kwalifikacji i doświadczenia zawodowego, gromadzenie informacji na temat działania systemu gospodarczego oraz stan zdrowia, który odpowiada za dyspo-

zycję fizyczną i psychiczną człowieka [Popiel, 2015, s. 303]. Z kolei M. Blaug wymienia sześć komponentów tworzących kapitał ludzki jednostki: formalne wykształcenie, doświadczenie w wykonywaniu zawodu, poszukiwanie pracy, odtwarzanie informacji, migracja i stan zdrowia [Blaug, 1976]. W rozważaniach teoretycznych w zakres znaczeniowy kapitału ludzkiego włączone zostały także takie komponenty, jak; w szerokim ujęciu: zasoby wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii vitalnej zawarty w społeczeństwie [Domański 1993], czy węższym; uznanie za kapitał ludzki głównie pracowników utalentowanych, kompetentnych, świetnie poinformowanych, potrafiących podejmować krytyczne decyzje w ramach organizacji [Baron, Armstrong 2008]. Podstawą teorii kapitału ludzkiego jest szeroko rozumiane inwestowanie w człowieka, a także w (...) *usługi i udogodnienia związane z ochroną zdrowia, poprawą wyżywienia* (...) [Oleksiuk, 2009, s. 9].

Już z powyższych, zasygnalizowanych kierunków analiz kapitału ludzkiego wnioskować można, że sama kategoria kapitału ludzkiego nie jest jednorodna a jego komponenty nie są stałe, jednak istotnym, któremu obecnie poświęca się coraz więcej uwagi, jest zdrowie [zob. Becker, 1994; Savvides, Stengos, 2008; Makuch, 2009]. Zdrowie bowiem (między innymi) zarówno w wymiarze mikro, jak i makrospołecznym, warunkuje rozwój ekonomiczny państwa i wpływa na wzrost gospodarczy. Zdrowie, które należy traktować jako zasób pierwotny, umożliwiający jednostce zdobywanie i pomnażanie innych zasobów, przede wszystkim kapitału intelektualnego.

Zdrowie jest zatem niezaprzeczalnym ingredientem kapitału ludzkiego, który można analizować w wielopoziomowych i interdyscyplinarnych wariantach. Przykładem tego typu analiz są te, opublikowane w artykuły zamieszczonych w czasopiśmie naukowym „Quality of Life Research”, uwzględniające problematykę dotyczącą znaczenie zdrowia dla jakości życia i poczucia dobrostanu jednostek i całych społeczeństw [Michalska-Żyła, 2017]. Istotnym z perspektywy problematyki artykułu wydaje się zatem zarysowanie zmian zachodzących w podejściu do samego zdrowia.

2. Koncepcja zdrowia, socjalizacja zdrowotna – prezentacja wybranych ujęć teoretycznych

Pojęcie stanu zdrowia jest wieloznaczne, jednak wyróżnić można dwie główne grupy definicji. Pierwsza odnosi się do potocznych, ale i tradycyjnych ujęć, gdzie zdrowie rozumiane jest jako brak występowania dolegliwości, czy choroby. To Hipokrates, ojciec – założyciel medycyny europejskiej, za zdrowie uznawał dobre samopoczucie, a za chorobę - złe samopoczucie. Tradycyjne ujęcia terminu „zdrowie” utożsamiają je ze stanem „braku choroby”. O zdrowym człowieku można było powiedzieć wtedy, gdy nie był chory. Jego zdrowie było oceniane poprzez pryzmat działań zwalczających chorobę [Suchecka, 2010, s. 93]. Natomiast do drugiej grupy zalicza się definicje tworzone przez profesjonalnych przedstawicieli różnych dyscyplin nauki, którzy starają się ustalić satysfakcjonującą wszystkich definicję zdrowia. Niektórzy autorzy uważają, że zdrowie i choroba nie są to wyłącznie stany obiektywne, lecz w dużej mierze konstrukcje społeczne i dlatego nie jest możliwe sformułowanie jednej, ostatecznej definicji zdrowia [Melosik, 1999].

Odnosząc się do kwestii podejścia do rozpatrywania zdrowia, to współczesność wymusza zmiany w jego postrzeganiu, zaś zdobycze technologiczne umożliwią inicjowanie działań mających na celu efektywne zarządzanie zdrowiem własnym i bliskich. Zdrowie jest elementem kapitału człowieka, jednak czy zawsze tak było postrzegane? Refleksję w tym obszarze warto zatem rozpocząć od przypomnienia zmian, jakie zaszły w podejściu do zdrowia, gdyż te wpływają na jego postrzeganie i internalizację wartości z nim związanych.

Dawniej „bycie zdrowym” oznaczało bycie zdolnym do pracy. Stan zdrowia można było łatwo odróżnić od choroby, dzięki określonym symptomom, regułom i normom, które ściśle definiowały pojęcie „zdrowia”. Jednakże obecnie, rozmyciu uległy wszelkie kryteria, normy, w tym również te, określające „bycie zdrowym”. Takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się między innymi w tym, iż medycyna oferuje coraz większy zakres świadczeń, uzasadniających wprowadzenie nowoczesnych metod interwencji. Ponadto, w związku z powszechnym zjawiskiem medykalizacji, choroba stała się nieodłączną towarzyszką życia, z którą należy walczyć 24 h/dobę, gdyż takiego poświęcenia wymaga troska o zdrowie. Zdrowie we współczesnym społeczeństwie jest coraz częściej postrzegane w kategoriach optymalizacji ryzyka [Bauman, 2006]. Współczesne społeczeństwo w obliczu chorób cywilizacyjnych, jest zmuszone do życia w warunkach szkodliwych dla zdrowia, pomimo podjętych wysiłków, by tę szkodliwość ograniczyć. Życie człowieka cały czas oscyluje pomiędzy zdrowiem a chorobą, ponieważ oba te stany nie są trwałe – zaś podejście to utrwała powszechna medykalizacja (oraz ideologia *healthismu*). Każdy człowiek zbliża się raz do jednego, a raz do drugiego stanu. Zależy to od indywidualnych cech i warunków, w jakich żyje człowiek. Te indywidualne wybory i codzienne zachowania kształtują jego styl życia, który z kolei jest determinowany przez psychofizyczne właściwości człowieka i jego odporność [Pawelczyńska, 1976]. Wszystkie te zjawiska są związane z nowym spojrzeniem na „zdrowie”.

W 1984 roku Światowa Organizacja Zdrowia przyjęła, że zdrowie to stan pełnego fizycznego, psychicznego i społecznego dobrostanu (dobrego samopoczucia), a nie tylko brak choroby, czy niepełnosprawności [WHO, 2003]. Szczegółne znaczenie w tym ujęciu nadane jest sprawności do prowadzenia produktywnego życia społecznego i ekonomicznego oraz wymiarowi duchowemu. W ujęciu tym wskazuje się, że (...) *zdrowie jest to obszar, w którym jednostka lub grupa jest zdolna z jednej strony spełniać swoje aspiracje i zaspakajać potrzeby, a z drugiej zmieniać otoczenie lub radzić sobie z otaczającym środowiskiem* [Rutkowska, 2006, s. 14]. Zdrowie to zatem wykładnia równowagi między psychiczną, fizyczną i społeczną sferą człowieka, na którą wpływ ma internalizacja tak zdefiniowanego zdrowia oraz adekwatny proces socjalizacji zdrowotnej, który jest nieodzownym elementem budowania kapitału zdrowotnego.

Zauważyć tu można istotną zamianę w podejściu do koncepcji zdrowia, w której zasadnicze znaczenie zostało przesunięte z ujęcia zdrowia, jako braku choroby, (czyli negującej chorobę), na ujęcie zdrowia jako dobrostanu (w pozytywnym, aktywnym znaczeniu). Zatem, w kwestii zdrowia nie należy wyłącznie zwracać uwagę na wystąpienie choroby i prób jej uleczenia, ale szczególnie koncentrować się na wzmocnieniu samego zdrowia. Powyższa definicja łączy więc kwestie zdrowia z życiem wewnętrznym i społecznym człowieka. Ujawnia się tu także istotna rola prewencji, czyli zapobiegania i prowadzenia odpowiedniego stylu życia, wdrażania odpowiednich zachowań prozdrowotnych, sposobu myślenia, czy właściwego stylu radzenia sobie ze sferą emocji.

Odnosząc się do powyższej definicji i czterech wymiarów zdrowia (omówionych pokrótce poniżej), to właśnie zdolność do rozpoznawania własnych uczuć i wyrażania ich w odpowiedni sposób, umiejętność radzenia sobie ze stresem, napięciami oraz lękiem, tworzy sferę emocjonalną, jaka wraz z umyslową, czyli jasnym, logicznym myśleniem odnosi się do pierwszego aspektu – zdrowia psychicznego. Drugim jest wymiar fizyczny, który w uproszczeniu odpowiada za prawidłowe funkcjonowanie organizmu, jego układów i narządów. Trzeci, społeczny – odnosi się do utrzymywania właściwych relacji z innymi ludźmi, czy pełnienia ról społecznych. Ten wymiar odnosi się do socjologicznego ujęcia zdrowia, w którym stan zdrowia to stan umożliwiający jednostce optymalne i efektywne pełnienie ról społecznych i zadań wyznaczonych przez proces socjalizacji. Zatem w socjologicznej perspektywie, „zdrowie” to stan optymalnej zdolności do efektywnej realizacji cenionych i pożądanych zadań [Kulik, Latański, 2008]. Czwarty wymiar – duchowy – związany jest z wiarą, praktykami religijnymi, oraz zasadami utrzymania wewnętrznego spokoju. Natomiast wszystkie razem składają się na tzw. koncepcję holistyczną, która traktuje zdrowie człowieka jako całość, wzajemnie ze sobą powiązaną [Maszczak, 2005].

Dlatego też na utrzymanie dobrego stanu zdrowia ma wpływ wiele czynników, do których zalicza się, m.in. kondycję i aktywność fizyczną, sen, poddawanie się profilaktycznym badaniom medycznym, utrzymywanie czystości ciała i otoczenia, właściwe i racjonalne odżywianie, jak też indywidualną odporność na stres.

Współczesna socjalizacja zdrowotna oparta jest właśnie na tak szerokim rozumieniu „zdrowia”. To wieloaspektowe zjawisko zapewniające równowagę między człowiekiem a otoczeniem. Punktem wyjścia tak rozumianej koncepcji edukacji zdrowotnej, jest model ekologiczny zdrowia, który wyrósł z filozofii holistycznej. Zgodnie z jego założeniami człowiek znajdujący się w centrum ekosystemu, składa się z ciała, umysłu i ducha. Jest członkiem rodziny, w której ukształtował wartości dotyczące zdrowia, postaw i zachowań z nim związanych. Czynnikami, które warunkują zdrowie człowieka w tym modelu są:

- czynniki biologiczne, np. wrodzone predyspozycje,
- zachowania indywidualne, np. zwyczaje żywieniowe,
- środowisko fizyczne, np. warunki mieszkaniowe,
- środowisko psychospołeczne, np. status społeczny,
- styl życia,
- system opieki zdrowotnej,
- status zawodowy,
- społeczność lokalna,
- środowisko przekształcone przez człowieka.

Cechą dystyngowaną tego systemu jest wyróżnienie stylu życia i środowiska warunkującego zdrowie [Kulik, 2014]. Socjalizacja zdrowotna ma polegać przede wszystkim na wzroście kompetencji jednostek w sferze samodzielnego działania na rzecz własnego zdrowia. Immanentną rolę ma odgrywać nie tylko kapitał wiedzy, ale również i świadomość swoich praw i obowiązków. Zdrowie zaczyna odgrywać coraz bardziej znaczącą rolę w kontekście kapitału, jakim dysponuje jednostka. Ważną rolę odgrywa w tym wymiarze także kontekst społeczny, gdyż zdrowie – w dużej mierze – jest jego wytworem.

3. Healthizm – Medykalizacja

Zmiana w spojrzeniu na „zdrowie”, między innymi, skutkowała także zmianami w pojęściu do znaczenia, jakie się mu nadaje. Ważnym aspektem we współczesnej socjalizacji zdrowotnej wciąż pozostają elementy kognitywne, behawioralne dotyczące funkcjonowania jednostki, jednak na znaczeniu – w wymiarze kapitału ludzkiego i zdrowia - zyskuje zdrowy styl życia i wygląd zewnętrzny, który zaczyna być traktowany, jako wskaźnik posiadania określonych dyspozycji [Lizak, Seń, Kochman, 2014]. Ze zdrowiem wiąże się bowiem „zdrowy wygląd” [Cabrić, Pokrywka, 2010]; w wielu kulturach witalność i zdrowie, to cechy pożądane w wymiarze wizualnym, zaś problemy zdrowotne postrzegane są jako nieatrakcyjne, niepożądane [Buss, 2003]. Zdrowie staje się miarą „dobrego życia” i życiowych osiągnięć, zaś jednostka staje się podmiotem, który jest w pełni za to zdrowie odpowiedzialny [Dzwonkowska-Godula, 2016].

Analizując zagadnienie zdrowia ujmowanego w kategoriach kapitału ludzkiego, należy zatem także odwołać się do koncepcji/tendencji/ideologii healthizmu. Wprowadził je Crawford (1980), jako konsekwencję obserwowania zmian sposobu myślenia o zdrowiu i stylu życia, zakładając, że zdrowie można osiągnąć przez wysiłek i samodyscyplinę. Zdefiniował healthism, jako skoncentrowanie na zdrowiu, które jednostka może sobie zapewnić za pomocą modyfikacji stylu życia. Jest to koncepcja odpowiedzialności indywidualnej, w której za zdrowie odpowiada jednostka, i które zależy od podejmowanych przez nią działań [Borowiec, Lignowska, 2012]. Opisował healthism jako ideologię amerykańskiej klasy średniej, widząc w nim podstawę charakterystycznego dla niej „określonego” zdrowego stylu życia. Przy przyjęciu założenia, że ideologia jest zbiorem poglądów, służącym ludziom do nadawania znaczeń, odpowiedzi na pytania o sens i sposób istnienia, uzasadniania własnych działań; uzasadnionym jest twierdzenie, że zjawisko healthizmu taką funkcję spełnia [Crawford, 1980; Cylkowska-Nowak, 2000].

Istotnym aspektem tego ujęcia, jest traktowanie zdrowia jako wartości bardziej znaczącej niż wszystkie inne - jako wartości autotelicznej [za: Słońska, Misiuna, 1994, s. 19]. Zachowania prozdrowotne stają się cechą (symbolem) „dobrego życia” [Wojnarowska, 2013]. Cechą, która podlega stałej kontroli, gdyż jednostki będąc odpowiedzialnymi za własne zdrowie, oceniane są z perspektywy efektywności działań podejmowanych przez nie w tym względzie. *Uczynienie ciała, jego zdrowotnej kondycji, przedmiotem indywidualnej i społecznej troski wiąże się z traktowaniem go jako istotnego zasobu, kapitału człowieka warunkującego jego funkcjonowanie w różnych obszarach życia społecznego* [Dzwonkowska-Godula, 2016].

Zdrowy wygląd, atrakcyjna powierzchowność bywa także utożsamiana z optymalnym zdrowiem, kapitałem [Lizak, Seń, Kochman, 2014]. Wskazuje się, że „zdrowy wygląd” odgrywa istotną rolę w interakcjach o charakterze prywatnym, osobistym i zawodowym. Crawford zwraca uwagę, na przykład, na mechanizm wzajemnego oceniania się (według niego następuje to w układzie zero-jedynkowym), gdzie jednostki przydzielają się do jednej z dwóch kategorii: zdrowych lub chorych, a ocena ta następuje w toku codziennych czynności [Borowiec, Lignowska, 2012]. Autor koncepcji podkreśla, że w kulturze ceniącej zdrowie, ludzie oceniają siebie i innych (...) *ze względu na postępy w adaptowaniu praktyk zdrowotnych oraz ze względu na cechy charakteru lub osobowości, które zgodnie z ich prze-*

konaniami są podstawą zachowań zdrowotnych” [Crawford, 2006, s. 402]. Z drugiej strony coraz bardziej widoczne i dostrzegane przez ludzi, są powiązania między zdrowiem a własną produktywnością. Kapitał ludzki nabiera w tym ujęciu szerszego znaczenia. Healthism skutkuje zatem oceną zachowań ludzkich i zjawisk społecznych z perspektywy zdrowia, które staje się standardem.

Coraz częściej w środkach masowego przekazu oraz dyskursie publicznym, obserwuje się wzrost zainteresowania zdrowym stylem życia, który „naturalnie” został włączony w nomenklaturę medyczną, gdy dowiedziono, że indywidualne zachowania człowieka wpływają na jego stan zdrowia, są czynnikiem ryzyka zapadnięcia na różnego rodzaju schorzenia [Słońska, 2010]. Tendencja związana z włączeniem coraz większej ilości zjawisk, procesów i stanów do kategorii medycznych jest powszechna i zyskała miano medykalizacji.

Samo zjawisko *healthismu* również było traktowane przez R. Crawforda jako forma medykalizacji [Crawford, 1980], zdefiniowanej przez Magdalenę Wieczorkowską jako proces, (...) który wkracza w coraz nowsze obszary życia codziennego, czyniąc naturalne dotychczas stany, procesy i zachowania problemami medycznym [Wieczorkowska, 2013]. Medykalizacja definiowana jest także jako (...) proces uzależnienia się społeczeństw od medycyny”, „wchodzenia ludzi w jurysdykcję profesji medycznych” [Domańska, 2005].

Reasumując, zdrowie staje się wartością nadrzędną, coraz więcej zachowań oraz zjawisk społecznych jest ocenianych z punktu widzenia ich konsekwencji zdrowotnych. Wszystkie pozytywne wymiary życia, takie jak — poczucie szczęścia, własnej wartości, satysfakcja z pracy, zdolność do twórczego wyrażania siebie, do celebrowania własnego życia itd., utożsamiane są ze zdrowiem. W ten sposób owo „dobre życie” jest zredukowane do problemu zdrowia [Crawford, 1980]. Zdrowia, poprzez które oceniana jest jednostka, które jest elementem jej kapitału.

4. Zdrowie, jako komponent kapitału ludzkiego

W ujęciach teoretycznych kapitału ludzkiego dość powszechnym jest akcentowanie wykształcenia i umiejętności, jako zasadniczych jego komponentów. Jednak, jak już zostało zasygnalizowane, innym ważnym czynnikiem kształtującym kapitał ludzki jest zdrowie. Zdrowie, które jest traktowane jako zasób pierwotny, umożliwiający uaktywnienie innych posiadanych przez jednostkę zasobów (przede wszystkim kapitału intelektualnego). Takie ujęcie skutkuje zwróceniem się ku wielopoziomowej analizie funkcjonowania jednostki, dysponującej zarówno wiedzą, umiejętnościami, jak i określonymi dyspozycjami bio- i psychogennymi warunkującymi pełne wykorzystanie zasobów, w które jest wyposażona [Przybylski, 2012].

Jednym z autorów tak definiowanego kapitału ludzkiego, był T.W. Schultz, który jednoznacznie uznał, że *Wszystkie ludzkie zdolności są bądź wrodzone, bądź nabyte. Każdy człowiek rodzi się z pewnym szczególnym zespołem genów określających jego wrodzone zdolności. Cechy nabytej jakości populacji, które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania, będziemy uważać za kapitał ludzki* [Schultz, 1981]. Wskazywał, że pewne przejawy motywacji i zachowania oraz cechy fizyczne a także zdrowie psychiczne jednostek, mogą być także postrzegane w kategoriach kapitału [Giegiel, Wildowicz, 2007]. Killingsworth uznał, że *Podstawową zasadą (...) modeli podaży pracy,*

zgodnie z teorią kapitału ludzkiego, jest to, że wiele „bogactw” – to znaczy zasobów takich jak: zdrowie, dzieci, wiedza itd. – jest w posiadaniu pojedynczych osób lub rodzin i nie można się ich pozbyć lub sprzedać innym [Killingsworth, 1983, s. 302].

A zatem kapitał ludzki jest ucieleśniony w jednostce i jest atrybutem jej „bogactwa”, przynoszącym określone korzyści. Włączając w ten rodzaj refleksji, definicje kapitału ludzkiego obejmujące szerzej: postawy, wyznawane wartości, zdolności przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, motywacje oraz zasoby zdrowia i energii witalnej; jednoznacznie można wskazać, że kształtowanie owego kapitału uzależnione jest od jednostkowych uwarunkowań bio-psycho-społecznych. Uwarunkowań determinujących zdrowie obywateli, które w analizowanym wymiarze postrzegane jest, jako czynnik wzrostu gospodarczego [Korporowicz, 2003], który pobudza ów wzrost, gdyż przedłuża okres aktywności i sprawności ludzkiej.

Zdrowie wpływa na aktywność na rynku pracy i wydajność w pracy, a inwestowanie w zdrowie pomaga zmniejszyć koszty związane z procesem leczenia, szczególnie chorób, którym można zapobiec (poprzez właściwy styl życia i badania profilaktyczne). W tym ujęciu kapitał zdrowia, w który jest wyposażona jednostka ulega ciągłej deprecjacji, dlatego istotnym jest zwrócenie uwagi na nakłady i inwestycje wspomagające utrzymanie owego kapitału na właściwym poziomie. Kluczowy w tym wymiarze wydaje się poziom analiz mikrospołecznych – zwrócenie uwagi na zdrowy styl życia (m.in. właściwe odżywianie, aktywność fizyczną), troskę o własne zdrowie oraz podejmowanie działań zbiorowych, korzystanie z usług medycznych. W tym zakresie na znaczeniu zyskuje odpowiednia polityka zdrowotna i społeczna [Rój, 2006].

Odwołując się do przywołanych stanowisk teoretycznych oraz uwzględniając podejście „zdroworozsądkowe” można uznać, że zdrowie i jego ochrona jest wartością niezwykle ważną (a może najważniejszą), zarówno dla jednostki, jak i całego społeczeństwa (jest warunkiem wzrostu i rozwoju gospodarczego). Ponadto, odnosząc się do jednego z wymiarów zdrowia, to właśnie zdolność do rozpoznawania i wyrażania własnych uczuć w odpowiedni sposób, umiejętność radzenia sobie ze stresem czy napięciami, tworzy sferę emocjonalną, która wraz z umysłową – jasnym, logicznym myśleniem odnosi się do ważnego aspektu – zdrowia psychicznego.

5. Psychosomatyka – choroby stresowe wyrażające się w ciele

Pojęcie psychosomatyka pochodzi od słów *psyche* – dusza i *soma* – ciało. Dlatego też można o psychosomatyce mówić, jak o chorobach duszy wyrażających się w ciele, chorobach ciała wynikających z psychiki, z czynników głównie emocjonalnych [Szewczuk, 1985]. Odwołując się do epistemologii pojęcia psychosomatyki, można powiedzieć, że jest „ona” związkiem dwóch światów, które wzajemnie się ze sobą łączą i wpływają na siebie. Pierwszy to świat materialny, który jawi się jako trwały i namacalny, postrzegany zmysłami, a drugi to niematerialny i нефizyczny świat duchowy, który wpływa na pierwszy i jest swego rodzaju ekranem dla manifestującej się świadomości. Ciało zatem wyraża informacje, jakie płyną ze sfery *psyche*.

Można, w związku z tym przypuszczać, że w czasie gdy jednostka żyje w harmonii i równowadze własnego życia, na płaszczyźnie fizycznej jawi się to jako zdrowie, natomiast

wszelkie dysproporcje i zachwiania, pojawiają się jako objawy i symptomy mogące prowadzić do chorób. Symptomy to zatem przekazniki informacji o tym, czy to, co człowiek robi jest zgodne z nim samym. Choroba wobec tego to brak równowagi, a objaw jej to fizyczna manifestacja świadomości, wskazująca, – co wymaga poprawy.

Wśród przyczyn powstawania zaburzeń psychosomatycznych, wymienia się długotrwałe, przewlekłe stres psychologiczny mogący powodować osłabienie niektórych organów ciała, objawiający się, m.in., bólem. Występowanie owego stresu wraz z pewnymi predyspozycjami fizjologicznymi, jak również pojawienie się codziennego stresu o wielorakiej intensywności, może prowadzić do rozwoju np. chorób sercowo-naczyniowych, neurologicznych, czy układu oddechowego [Uszyński, 2009, s. 21].

Warto dodać, że wielu współczesnych psychologów przyjmuje, że stres jest reakcją organizmu na tak zwaną sytuację stresową, czyli na działanie takich czynników (stresorów), które wywołują nadmierne obciążenie systemu samoregulacji psychologicznej i wzbudzają stan napięcia emocjonalnego. Zatem mocno zakłócają jego równowagę i wystawiają na próbę zmierzania się ze stawianymi mu wymaganiami [Zimbardo, 1999, s. 478].

Prowadzone obserwacje i badania pokazują, że zaburzenia te dotyczą takich układów, jak: krążenia, np. choroba wieńcowa, oddechowego jak w przypadku astmy oskrzelowej, pokarmowego np. choroby wrzodowej, problemów związanych ze snem, odżywianiem, cukrzycą, wybranymi rodzajami otyłości, czy alergiami i zapaleniem skóry [Uszyński, 2009, s. 21].

Ponadto do somatycznych objawów lęku zaliczyć można także brak łaknienia i wymioty, nadmierną potliwość, biegunkę, czy podwyższony lub nagły spadek ciśnienia krwi [Werka, Zagrodzka, 2009]. W leczeniu tych chorób, na obecnym etapie, w szpitalach stosuje się leki antydepresyjne, rozluźniające mięśnie, akupunkturę oraz *coach* mentalny, jaki służyłby do poprawy stanu psychicznego.

Wskazano również, że emocje w mniejszym lub większym stopniu mogą mieć bezpośredni wpływ na rozwój niektórych zaburzeń psychosomatycznych. Zdarzyć się może, że np. ból, czy zmiana na skórze, pojawić się może po okresie silnego stresu, a zaburzenia różnych układów są często wyznacznikiem tłumionych w sobie konfliktów, poczucia winy, czy sprzecznych emocji, jak właśnie lęk, niepokój, czy agresja.

Według Zygrydy Juczyńskiej niesłuszne jest prezentowanie zdrowia i choroby jako biegunowych granic jednowymiarowej ciągłości, gdyż stan psychiczny chorego i życzliwość społeczna mogą prowadzić do zrównoważenia stanu choroby. Natomiast problemy emocjonalne mogą sprawić, że człowiek mimo pełnej sprawności fizycznej, wewnętrznie będzie czuł się źle [Juszczyński, 1999].

Dlatego też w momencie odczuwania sprzecznych emocji warto się zastanowić, jaka jest wówczas reakcja organizmu, jakie myśli w człowieku wtedy przeważają, do jakich działań one kierunkują, jak długo jest się pod ich wpływem, czy można zaobserwować jakieś zmiany w swoim ciele. Ponadto, czy można wtedy liczyć na wsparcie bliskich oraz, czy zauważalny jest związek objawów z ich pierwotną przyczyną.

6. Lęk i niepewność z perspektywy badań i uwarunkowań międzykulturowych

W poniższej części artykułu przedstawione zostaną wyniki badań międzykulturowych wobec postrzegania lęku i niepewności na świecie. Celem ich zaprezentowania jest wzbogacenie świadomości o tematyce oraz promocja pracy nad własnym zdrowiem psychicznym poprzez wskazanie jak radzą sobie z powyższymi emocjami członkowie innych państw. Jest to istotna wiedza, gdyż na zdrowie psychiczne składa się zarówno sfera umysłowa, jak i emocjonalna odnosząca się do rozpoznawania własnych uczuć i wyrażania ich we właściwy sposób oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem, napięciami, czy lękiem.

Lęk i odczuwana z nim niepewność towarzyszy człowiekowi zazwyczaj przez całe życie, a ucieczka, czy walka z tym stanem nie jest do końca możliwa, gdyż nikt nie będzie nigdy niezaprzeczenie pewny, jak potoczy się jego los i czy obrane decyzje przyniosą najlepsze z możliwych rozwiązań. Możliwe jest jednak zaakceptowanie takiego stanu i własna analiza zachowań i myśli w obliczu pojawienia się owych emocji. Ważna jest zatem auto-refleksja, czy odczucia te są motywatorem do działań, czy wręcz przeciwnie – powodują spowolnienie i zahamowanie planów, a nawet zmianę podjętych decyzji.

Holenderski socjolog Geert Hofstede dokonał podziału kultur świata na kilka wymiarów, wśród których aspekt unikania niepewności, odnosi się do poziomu zagrożenia odczuwanego przez członków danej społeczności w obliczu sytuacji nowych i niepewnych. Inaczej mówiąc określa stopień w jakim dana grupa ludzi jest skłonna zaakceptować nieprzewidywalność przyszłości [Hofstede, Hofstede, 2007, s. 180].

Do podstawowych różnic między państwami o niskim i wysokim stopniu unikania niepewności należy przejawiany stosunek do tego typu odczuć i sposób reagowania na nie. W społeczeństwach, gdzie występuje niski poziom, odczuwana niepewność i związane z nią emocje traktowane są jako naturalny element życia, co wpływa na pozytywny stosunek do bezczynności, czy obniżony poziom stresu. W środowisku pracy występuje akceptacja dla odmiennych i innowacyjnych działań, głównymi motywatorami są osiągnięcia i uznanie, a przepisy ograniczane są do niezbędnego minimum. Natomiast wśród społeczności o wysokim poziomie, gdzie stan niepewności traktuje się jak zagrożenie z jakim należy walczyć, występuje wysoki wskaźnik stresu, stała potrzeba bycia nieustannie zajęтым, niechęć wobec odmiennych zachowań, a głównymi motywatorami jest poczucie bezpieczeństwa, przynależność i silna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy prawne [Hofstede, Hofstede, 2007, s. 180].

Według badań Geerta Hofstede do państw o najsilniejszym stopniu unikania niepewności zaliczyć można Japonię, co wynika z faktu stałych, naturalnych zagrożeń, jakie mają tam miejsce, jak trzęsienia ziemi, tsunami, czy tajfuny. Stały stan zagrożenia dyscyplinuje organy państwowe do wdrażania działań, mających na celu przygotowanie społeczeństwa na każdą ewentualność. Działania te obejmują zarówno standardowe zachowania, jak i plan awaryjny, wdrażane środki ostrożności, oraz działania w innych obszarach życia społecznego. Od narodzin po pogrzeb, życie toczy się według określonych, rytualnych zachowań, które przebiegają w identyczny sposób. Można zatem powiedzieć, że kraj ten poprzez tą rytualność do maksymalnej przewidywalności, daje jakby poczucie pewności dla niepewności [Hofstede, 2018].

W ujęciu Hofstede Polska również przejawia wysoki stopień dla odczucia niepewności, czego egzemplifikacją jest m.in.: występowanie różnego rodzaju przepisów, kodeków, emocjonalnej potrzeby ciężkiej pracy, dokładności i terminowości wedle założenia – czas to pieniądz. Natomiast do społeczeństw elastycznych o niskim stopniu odczuć dla niepewności należą Duńczycy, dla których plany mogą ulec zmianie w każdej chwili, ciekawość życia i kreatywność jest tu siłą napędową dla innowacji, a stwierdzenie w pracy, że się czegoś nie wie, jest w pełni tolerowane. Tak samo jak i mieszkańcy Jamajki, dla których podjęcie ciężkiej pracy uzasadnione musi być koniecznością, a ciężka praca nie jest wartością samą w sobie (autoteliczną) [Hofstede, 2018].

Reasumując, można zauważyć że niezależnie od typu państwa, mimo nawet wystąpienia w niektórych kulturach chęci formalizowania różnych struktur dla podwyższenia pewności dla niepewności, u wszystkich stan ten działa motywująco. Dla jednych jest bodźcem do ułożenia szczegółowego planu życia, u drugich wspomaga ciekawość doznań i kreatywność. Odnosząc się jednak do tej różnorodności zachowań ludzi i ich kultur, warto obserwować własne odczucia w stanie niepewności i lęku, od siły z jaką mają na nas wpływ, po kierowanie człowiekiem, czy paraliżowanie jego zamiarów. Ważne jest to głównie ze względu na fakt, że tylko zrozumienie destrukcyjnej siły tych odczuć, które są odtwarzane automatycznie i nieświadomie, umożliwi zamierzone nimi zarządzanie. Nim jednak zmiana perspektywy zostanie osiągnięta, należy zrozumieć czym jest inteligentne kierowanie własnymi emocjami.

Warto tu nadmienić, że Alfons Trompenaars i Charles Hampden-Turner, na podstawie własnych badań międzykulturowych prowadzonych na świecie, określili w ramach stosunku do ludzi postawę zależną od sposobu okazywania wzajemnych uczuć. Typ kultury milczącej i opanowanej nazwali powściągliwą, natomiast postawę osoby ekspresyjnej zdefiniowali emocjonalną [Trompenaars, Hampden-Turner, 2002, s. 90].

W kulturach azjatyckich, gdzie dominuje znaczna powściągliwość w wyrażaniu negatywnych emocji, przestrzegana jest zasada zachowania twarzy – mówiąca, iż nie należy narażać siebie, ani innej osoby na sytuację niezręczną, w której jedna ze stron poczułaby się zakłopotana i mogła np. stracić panowanie nad sobą [Gesteland, 2000, s. 169]. Zatem mimo norm mających na celu utrzymanie poprawnych relacji międzyludzkich, obywa się to często kosztem zdrowia jednostki, która tłumi i kumuluje w sobie uczucia. Taka implozja emocjonalna powoduje wiele negatywnych wewnętrznych następstw, od bólów głowy, napięć przez irytacje i bezsenność, po skłonność do nadmiernego palenia i picia oraz obwiniania się. Można powiedzieć, że implozja, jak i eksplozja narażają zdrowie na niebezpieczeństwo, gdzie pomoc może nauka kierowania własnymi reakcjami [Goleman, 1999].

Profesor Lennart Levi z Instytutu Karolińskiego w Sztokholmie uznaje, że niepewność sytuacji i związany z tym stres, to atawistyczny mechanizm jaki został wykształcony w systemie psychicznym człowieka pierwotnego. Dlatego też w sytuacji zagrożenia albo ratował się on ucieczką, albo stawał do walki. W dzisiejszych czasach, pomimo różnic odnoszących się do niebezpieczeństw, na które jednostka jest narażona, odruch ten nadal funkcjonuje w psychice człowieka [Levi, 2001, s. 10].

Dlatego w chwili wystąpienia zmian, które naruszają strefę komfortu, czyli obszaru jaki dana osoba dobrze zna i w jakim potrafi zidentyfikować panujące warunki, reakcje mogą być przeciwne. Od pojawienia się znacznego oporu i obaw związanych z wycofywaniem się

z nowej sytuacji, po pozytywne emocje oparte na umiejętności dostosowania się do zastanych okoliczności.

Umiejętność świadomego zarządzania odczuciem niepewności, mobilizowania i spoglądania na każdą zmianę z perspektywy wyzwania i szansy, dzięki którym rozwija się własną kreatywność oraz zdobywa cenne doświadczenia podwyższając własne kwalifikacje, może istotnie zmienić postrzeganie i ocenę danej sytuacji.

Ponadto, warto zadać sobie pytanie – czy należy się tak stresować? Bowiem jak wynika z badań 86% sytuacji, których się obawiamy nie zdarza się wcale, na kolejne 8% nie ma się wpływu, a jedynie 6% to sytuacje wynikające z rzeczywistej winy. Dlatego warto jest nauczyć się kontrolować własny poziom stresu, ponieważ człowiek cierpiący na chroniczny stres staje się osobą znużoną, nadpobudliwą, bez radości do życia i chęci do działania, a często cierpiącą na bezsenność, nadciśnienie, czy niestrawność [Kijak, 2009, s. 6].

Podsumowanie

Nadrzędnym celem artykułu była prezentacja wybranych ujęć teoretycznych, w których zdrowie psychofizyczne jednostek i społeczeństw, jako jeden z wymiarów kapitału ludzkiego, ma istotne znaczenie zarówno dla określenia poziomu rozwoju społeczeństw, jak i oceny jakości życia ich członków. Chore społeczeństwa generują koszty, nie przynoszą wartości dodanej, nie sprzyjają rozwojowi i produktywności ani jego członków, ani gospodarki. Za zdrowie odpowiada jednostka, która jednak uwikłana jest w sieć zależności instytucjonalno-strukturalnych oraz funkcjonuje w systemie społeczno-polityczno-gospodarczym, który nie zawsze umożliwia wdrażanie działań mających na celu dbałość o stan fizyczny i psychiczny. Na znaczeniu zyskuje wiedza związana ze zdrowym stylem życia, uwzględniająca dbałość o kondycję psychofizyczną oraz wiedza dotycząca czynników środowiskowych oraz społecznych, warunkujących odpowiednie podejście do własnego zdrowia. Korzyści wynikające z dobrej kondycji psychicznej i fizycznej członków społeczeństwa są wymierne i mierzalne we wszystkich sferach życia i aktywności ludzkiej, dlatego też niezwykle ważnym jest wdrażanie takich działań, w których ekspozycja zdrowia, jako komponentu kapitału ludzkiego, jest priorytetem.

Ponadto w świetle osobistych prozdrowotnych działań każdej jednostki, to zdolność umiejętnego panowania nad impulsami jest podstawą woli i charakteru, gdyż uwolnienie się z mocy destrukcyjnych odczuć umożliwia nie tyle poznanie źródła swoich blokad, ale i zmianę ich na motywujące. Tak, jak akceptacja odczucia niepewności może stanowić pierwszy krok na drodze do osiągnięcia wytyczonych planów, tak spoglądanie na każdą zmianę z perspektywy wyzwania i szansy, umożliwia rozwijanie własnej kreatywności oraz otwiera perspektywy do zdobywania nowych kompetencji i cennego doświadczenia. Analogicznie, jak w społeczeństwach, gdzie odczucie niepewności zostało zaakceptowane jako naturalny składnik życia i występuje neutralne podejście do częstych zmian w życiu. Czas nie jest tam odbierany w kategorii zysku czy straty pieniądza, ale drogowskazu, gdzie pewne wydarzenia pojawiają się, by wiedzę z nich wykorzystać na przyszłość.

Bibliografia

1. Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim, uzyskanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Bauman Z., 2006, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa.
3. Becker G. S., 1975, *A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Human Capital, NBER, New York.
4. Blaug M., 1976, *The Empirical Status of Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey*, Journal of Economic Literature, nr 3, s. 827-855.
5. Buss D. M., 2003, *Ewolucja pożądania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
6. Borowiec A., Lignowska I., 2012, *Czy ideologia healthismu jest cechą dystynktywną klasy średniej w Polsce?*, Kultura i Społeczeństwo, nr 3, s. 95-97.
7. Cabrić M., Pokrywka L., 2010, *Piękno ciała*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
8. Crawford R., 1980, *Healthism and the medicalization of everyday life*, International Journal of Health Services, t. 10, nr 3, s. 365-368; s. 380-381.
9. Crawford R., 2006, *Health as a Meaningful Social Practice*, Health, t. 10, nr 4, s. 401-420.
10. Cylikowska-Nowak M., 2000, *Spoleczne dyskursy promocji zdrowia: ekstremalna krytyka i ewaluacja*, w: Głowacka M.D. (red.), *Promocja zdrowia. Konteksty społeczno-kulturowe*, s. 219-228.
11. Czapiński J., 2008, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, Zarządzanie Publiczne, nr 2(4), s. 6-7.
12. Domańska U., 2005, *Medykalizacja i demedykalizacja macierzyństwa*, w: Piątkowski W., Brodnyak W. A. (red.), *Zdrowie i choroba. Perspektywa socjologiczna*, Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Tyczynie, Tyczyn, s. 301-322.
13. Domański, R.S., 1993, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Domański H., 2009, *Stratyfikacja a system społeczny w Polsce*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, R. LXXI, z. 2, s. 381-395.
15. Dzwonkowska-Godula K., 2016, *Stosunek młodych ludzi do własnego zdrowia a ideologia healthismu*, Folia Sociologica, nr 58, s. 25-46.
16. Gesteland R. R., 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Giegiel A., Wildowicz A., 2007, *Human Capital and International Competitiveness of OECD Countries*, w: Kopycińska D. (red.), *Quality of Labour Resources*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 57-67.
18. Goleman D., 1999, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań.
19. Hofstede G., Hofstede G. J., 2007, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
20. Hofstede G., *The Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>, dostęp z dnia 02.03.2018r.
21. Juszczynski Z., 1999, *Szlachetne zdrowie, niech każdy się dowie*, Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne, (3), s. 95-97.
22. Kijak M., 2009, *Stres. 15 najskuteczniejszych sposobów na radzenie sobie ze stresem*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.
23. Killingsworth M., 1983, *Labour Supply*, Cambridge University Press, Cambridge.
24. Korporowicz V., 2003, *Dostęp do usług medycznych jako element rozwoju społeczno-ekonomicznego*, w: Osiatyński J. (red.), *Wzrost gospodarczy i rozwój społeczny jako paradygmaty współczesności*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 288-289.

25. Kulik T.B., 2014, *Koncepcja zdrowia w medycynie*, w: Kulik T.B., Pacian A., (red.), *Zdrowie publiczne*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa, s. 11-12.
26. Kulik, T.B., Latański M. (red.), 2008, *Zdrowie publiczne. Podręcznik dla studentów i Absolwentów Wydziałów Pielęgniarstwa i Nauk o Zdrowiu Akademii Medycznych*, Wydawnictwo Czelej, Lublin.
27. Król H., Ludwiciński A., 2014, red. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Levi L., 2001, *Stress och hälsa*, Skandia, Stockholm.
29. Lizak D., Seń M., Kochman M., 2014, *Healthism - afirmacja promocji zdrowia czy współczesne zagrożenie behawioralne?*, w: Żarów R. (red.), *Człowiek w zdrowiu i chorobie, promocja zdrowia, leczenie i rehabilitacja*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie, Tarnów, s. 147-157.
30. Makuch M., 2009, *Kapitał ludzki – próba definicji*, w: Maroń D. (red.), *Kapitał ludzki i społeczny. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
31. Maszczak T., 2005, *Zdrowie jako wartość uniwersalna*, Roczniki Naukowe AWF w Poznaniu, nr 54, s. 73-81.
32. Melosik Z., (red.), 1999, *Ciało i zdrowie w społeczeństwie konsumpcji*, Wydawnictwo Edytor, Toruń-Poznań.
33. Moroń D. (red.), 2012, *Kapitał ludzki i społeczny – kreowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
34. Michalska-Zyła A., 2017, *Subiektywna jakość życia a zasoby kapitału ludzkiego mieszkańców miast przemysłowych*, Folia Sociologica, nr 61, s. 61-62.
35. Oleksiuk A., 2009, *Inwestowanie w kapitał ludzki w Polsce*, Economicus, Szczecin.
36. Pawełczyńska A., 1976, *Styl życia w epoce przemian – determinanty i układy odniesienia*, w: Siciński A., (red.), *Styl życia. Koncepcje i propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 155-158.
37. Penc J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi – wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
38. Popiel I., 2015, *Aspekty pojęciowe kapitału ludzkiego i jego znaczenie*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. XCV.
39. Przybylski K.P., 2012, *Zdrowie jako komponent kapitału ludzkiego*, w: Starosta P. (red.), *Zróżnicowanie zasobów kapitału ludzkiego i społecznego w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 95-110.
40. Rokicka E., 2012, *Kapitał ludzki - sens teoretyczny*, w: Starosta P. (red.), *Zróżnicowanie zasobów kapitału ludzkiego i społecznego w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 35-56.
41. Ross C. E., Van Willigen M., 1997, *Education and the Subjective Quality of Life*, Journal of Health and Social Behavior, vol. 38, no. 3, s. 275-297.
42. Rój J., 2006, *Ochrona zdrowia jako forma inwestycji w kapitał ludzki*, w: Mikołajczyk B. (red.), *Przemiany w finansach publicznych w Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 399-406.
43. Rutkowska M., 2006, *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych. Społeczne aspekty funkcjonowania w ubezpieczeniach zdrowotnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
44. Savvides A., Stengos T., 2008, *Human Capital and Economic Growth*, Stanford University Press, Palo Alto.
45. Smith A., 1954, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
46. Słońska Z., Misiuna M., 1994, *Promocja zdrowia. Słownik podstawowych terminów*, Agencja

- Promo-Lider, Warszawa.
47. Słońska Z., 2010, *Rozwój i stan pojęcia „promocja zdrowia” w perspektywie socjologicznej*, w: Popielski K., Skrzypek M., Albińska E. (red.), *Zdrowie i choroba w kontekście psychospołecznym*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 213–225.
 48. Starosta P., 2012, *Założenia i metodologia badań surveyowych zasobów kapitału ludzkiego i społecznego w województwie łódzkim*, w: Starosta P. (red.), *Zróżnicowanie zasobów kapitału ludzkiego i społecznego w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 19-34.
 49. Suchecka J., 2010, *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Oficyna, Warszawa.
 50. Szewczuk W., (red.), 1985, *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa, s. 253-254.
 51. Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., 2002, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 52. Uszyński M., 2009, *Stres i antystres – patomechanizm i skutki zdrowotne*, Wydawnictwo Med-Pharm, Wrocław.
 53. Werka T., Zagrodzka J., 2009, *Strach i lęk w świetle badań neurobiologicznych*, w: Fajkowska M., Szymura B. (red.), *Lęk: geneza, mechanizmy, funkcje*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 22.
 54. World Health Organization (WHO), 2003, *Health system responsiveness survey results: equitable, humane, patient-centred treatment by health systems, or not?*, <https://www.who.int/responsiveness/KIS%20Report.pdf>, dostęp z dnia 14.03.2018 r.
 55. Wiczorkowska M., 2013, *Czy starość jest chorobą? - medykalizacja starości w Polsce*, Przegląd Socjologiczny, Tom LXII/2, s. 109-134.
 56. Woynarowska B., 2013, *Edukacja zdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 57. Zimbardo P., 1999, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Streszczenie

Kapitał ludzki definiować można, jako ogół zgromadzonych przez pracowników danej organizacji zasobów m.in. zdrowia, postaw, motywacji, wiedzy fachowej, zdolności, doświadczeń, czy umiejętności, które mają określoną wartość. Natomiast kapitałem ludzkim danej jednostki organizacyjnej są jego członkowie, którzy współpracując ze sobą i angażując się w różne działania, są trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją. Do głównych czynników rozwoju kapitału ludzkiego należą szkolenia, relokacje pracowników, restrukturyzacja wykonywanej pracy, kształtowanie karier, kultura organizacyjna firmy, równowaga na linii życie zawodowe a prywatne, zarządzanie wiedzą oraz ochrona i promocja zdrowia. W artykule tym, szczególnej uwadze i analizie został poddany ostatni punkt, z istotnym zaakcentowaniem zdrowia i jego elementów składowych jako kapitału ludzkiego.

Ponadto odniesiono się również do kwestii psychosomatyki, czyli holistycznego traktowania organizmu człowieka, gdzie dolegliwości cielesne (somatyczne) mają, bądź mogą mieć podłoże w psychice człowieka. Jak również przedstawione zostały wyniki badań międzykulturowych wobec postrzegania lęku i niepewności na świecie.

Summary

Human capital can be defined as the total of resources accumulated by employees of a given organization, among others health, attitudes, motivation, expertise, abilities, experiences or skills that have a certain value. On the other hand, the human capital of a given organizational unit is its members who, cooperating with each other and engaging in various activities, are permanently connected with the enterprise and its mission. The main factors for the development of human capital are training, employee relocation, restructuring of work, shaping careers, organizational culture of the company, work-life balance, knowledge management and protection and health promotion. In this article, the last point has been given special attention and analysis, with a significant emphasis on health and its constituent elements as human capital.

In addition, reference was also made to the issue of psychosomatics, that is, the holistic treatment of the human body, where bodily (somatic) ailments have or may have a basis in the human psyche. As well as the results of intercultural research on the perception of anxiety and uncertainty in the world were presented.

Słowa kluczowe: Kapitał ludzki, zdrowie, healthizm, emocje, niepewność, różnice kulturowe, psychika.

Keywords: Human capital, health, healthism, emotions, uncertainty, cultural differences, psyche.

JEL Classifications: I, L, 22, L26, M12.