

ISSN 1898-6447

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 4 (964)

Kraków 2017



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 4(964)

Kraków 2017

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), Slavko Arsovski (Serbia), Josef Arlt (Czechy), Daniel Baier (Niemcy), Hans-Hermann Bock (Niemcy), Ryszard Borowiecki (Polska), Giovanni Lagioia (Włochy), Tadeusz Markowski (Polska), Martin Mizla (Słowacja), David Ost (USA), Józef Pociecha (Polska)

Komitet Redakcyjny

Joanna Dzwonczyk, Ryszard Kowalski (sekretarz), Barbara Pawełek, Aleksy Poczowski (redaktor naczelny), Krystyna Przybylska, Tadeusz Sikora, Grzegorz Strupczewski (sekretarz), Wanda Sułkowska, Angelika Wodecka-Hyjek (sekretarz), Bernard Ziębicki

Redaktor statystyczny

Paweł Ulman

Redaktorzy Wydawnictwa

Monika Rusin, Seth Stevens (teksty w j. angielskim)

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

BazEkon (<https://bazybg.uek.krakow.pl/bazekon>),

CEEOL (www.ceeol.com), CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>)

oraz ICI World of Journals (<https://journals.indexcopernicus.com>)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:

www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl oraz w bazie CEEOL

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl

www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Zam. 265/2017

Spis treści

Dariusz Turek	
What Do We Know about the Effects of Diversity Management? A Meta-analysis	5
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz	
Motywowanie różnorodnego zespołu pracowniczego	27
Alicja Winnicka-Wejs	
Szkolenia pracowników jako element zarządzania różnorodnością.....	49
Anna Rakowska, Iwona Mendryk	
Satysfakcja i zaangażowanie kadry kierowniczej w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań	67
Agnieszka Sitko-Lutek, Monika Jakubiak	
Style uczenia się i umiejętności pracowników w kontekście wybranych segmentów rynku pracy	81
Marek Kunasz	
Czynniki determinujące prawdopodobieństwo ujawnienia się wybranych dysfunkcji w zarządzaniu personelem	99
Hanna Kinowska	
Wpływ płci na postrzeganie podwładnych przez przełożonych.....	115
Wojciech Jarecki	
Imigracja zarobkowa w Polsce. Stan i perspektywy emigracji z Ukrainy do Polski	135
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugiełka	
Postawy Polaków z wyższym wykształceniem wobec imigrantów w zakresie współpracy zawodowej	153

Barbara Chomątowska, Dorota Molek-Winiarska

Kompleksowe podejście do zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników – studium przypadku	175
--	------------

| *Dariusz Turek*

What Do We Know about the Effects of Diversity Management? A Meta-analysis

Abstract

The purpose of this paper is to synthesise the literature on the relationship between diversity management and the main organisational and team outcomes (organisational performance, job performance, organisational commitment and turnover). The author conducts a meta-analysis of the relationship between diversity management and organisational and team outcomes using a sample of 17 studies and 29 different correlations. The results show significant overall relationships between diversity management and organisational performance ($\tau r = 0.27, p < 0.05$), job performance ($\tau r = 0.16, p < 0.01$) organisational commitment ($\tau r = 0.30, p < 0.01$) and turnover ($\tau r = -0.43, p < 0.01$). The article extends previous research by quantitatively reviewing the relationship between diversity management and organisational and team outcomes. It shows that diversity management has the potential to increase organisational and employee performance and job attitudes. Implications of research done to date for future analyses are discussed and recommendations are made.

Keywords: diversity management, meta-analysis, quantitative review, organisational performance, job performance, organisational commitment, turnover.

JEL Classification: O11, J24, J26, M14.

1. Introduction

There is a widespread consensus that “diversity” (related to race, gender, age, religion, culture, competencies, etc.) triggers social benefits and forms an indispensable condition for creating a fair job environment. However, a normatively desirable phenomenon often fails to bring the expected economic effects. The same observation can be made with regard to work outcomes of heterogenetic professional teams. Although research on diversity has been conducted for over 40 years, scholars are still unable to formulate clear conclusions as to whether “diversity” has more positive or negative consequences for an organisation and its employees. The authors of numerous independent meta-analyses, conducted over the last 20 years and jointly comprising several hundred studies on the phenomenon, characterise the relationships between work environment diversity on the one hand and work outcomes and performance on the other as generally irrelevant (Webber & Donahue 2001, Horwitz & Horwitz 2007, Joshi & Roh 2009, Stahl *et al.* 2010, Bell *et al.* 2011, van Dijk, van Engen & van Knippenberg 2012, Schneid *et al.* 2016). For example, only task- and competence-related diversity (education, professional experience or expert knowledge) explain group performance (Horwitz & Horwitz 2007) or employee creativity and innovativeness (van Dijk, van Engen & van Knippenberg 2012), while surface-level types of diversity (gender, race or age) do not. Diversity is significant only when the context in which a professional team functions is considered (Joshi & Roh 2009).

The conclusions of numerous meta-analyses indicate that professional diversity might be treated as a double-edged sword: in some cases it may be beneficial, while in others it will be harmful, and in numerous situations it changes little in an organisation’s functioning.

However, this conclusion to a large extent applies to professional diversity. Since the early 1990s, having observed the problems which stem from diversity, researchers have been analysing the ways in which work can be organised and people managed so that the company might benefit from the potential resulting from diverse demographic, racial, religious or competence-related features (Thomas 1990). It was recognised that properly integrating and managing personnel counts for more than diversifying the team itself. As noted by J. Shen, N. Tang and B. D’Netto (2014, p. 1722), effective operations on the part of the organisation (to a large extent HR departments) were supposed to reduce the negative effects of diversity (e.g. conflicts, personnel turnover) while reinforcing positive ones. Consequently, diversity management became a fashionable and frequently discussed subject in management studies, and was even at times called a new “organisational paradigm” (Gilbert, Stead & Ivancevich 1999).

Together with the increasing expectations that diversity management would become a “cure” for creating not only social justice but also professional efficiency (Robinson & Dechant 1997, Ivancevich & Gilbert 2000), there were also several dozen empirical findings which quantified the effects of such activities and practices. So far, however, economic and behavioural consequences of this type of management method have not been collected and systematically analysed. Thus, it is not known if, when, and how strongly diversity management leads to positive organisational results. The aim of this article is to supplement this knowledge and to analyse the effects of diversity management for both company and employee performance and outcomes.

2. The Conceptual Framework and Related Literature

2.1. Diversity Management as an Element of HR Practices

Diversity management is a relatively new theoretical construct, as it appeared in the early 1990s, mainly thanks to inspiring studies by R. R. Thomas (1990). The author indicated that effective management consists in changes in organisational culture and practices, introduced in order to create a work environment in which diversity may be used to help the organisation realise its professional goals.

Earlier activities aimed at supporting diversity, while common, had been mostly based on reinforcing employment equality and promotions or merely affirming diversity in the workplace. However, they were not planned and developed for use in the practice of management.

Since the 1990s, diversity management has been defined and operationalised in a number of ways. D. Pitts (2009, p. 330) concludes that there is not a single definition because it is a multidimensional activity, which can, however, be narrowed down to three main strategies: 1) creating equality in an organisation (e.g. support and reinforcement for marginalised groups), 2) basing activities on HR practices which facilitate diversity, including recruitment, training and development, remuneration, promotions, 3) combining affirmative activities for marginalised groups with HR practices into a Diversity and Equality Management Systems – DEMS (Armstrong *et al.* 2010).

To address present-day diversity management problems, the second and third approaches are the most often employed. It is stressed that creation of equal access to similar job conditions, remuneration, development prospects and promotions for all employees should be based both on legal regulations designed to create equality, and, first and foremost, on HR practices which can help the organisation derive added value from diversifying its personnel (Shen, Tang & D’Netto 2014, p. 1722). This ultimately leads to formalising diversity management as a part of strategic

human resource management (Ashikali & Groeneveld 2015, p. 758). On the basis of research in US federal agencies, J. E. Kellough and K. C. Naff (2004) found that the most frequent activities directed at creating and reinforcing diversity included strengthening managerial responsibility, modifying organisational structures, procedures and norms, providing representation for marginalised groups, conducting trainings and coaching, implementing mentoring programmes and support groups and enhancing the value of diversity for all stakeholders.

Such initiatives can be grouped into specific HR practices directed at creating organisational diversity. Here, the most frequently cited practices include recruitment and selection, training and development, and assessment and remuneration (Shen *et al.* 2009).

With recruitment and selection, it is stressed that providing employment to marginalised individuals and groups offers two opportunities: first, to create a fair workplace (Fujimoto, Hartel & Azmat 2013, p. 148) which becomes a space for organisational development and productivity, and, second, to reinforce general social convictions about the need to create job equality. Individuals who feel they have been treated fairly during their recruitment are more inclined to evaluate the company positively and to speak well of it, in contrast to individuals who feel they have been treated unfairly (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007).

Within the scope of recruitment and selection, other commonly employed activities comprise: personnel schemes attracting marginalised groups, internships and scholarships, conferences and seminars organised for minority groups, and engaging stakeholders in recruiting specific individuals (e.g. universities) (Jayne & Dipboye 2004).

Training and development, it is pointed out, allow professional diversity to be appreciated and promoted in current activities. This has been confirmed by meta-analyses conducted by Z. T. Kalinoski *et al.* (2013), which drew together 96 different empirical studies done on diversity training among a population of almost 8,500 employees. These studies reveal that such practices have a positive influence on the attitudes, behaviours and knowledge of trainees. These actions not only reduce the number of conflicts and the tendency to isolate other (different) employees, but also reinforce group integrity.

As regards the final two practices, assessment and remuneration, it has been emphasised that preservation of objectivity and fairness is of particular value (Shen *et al.* 2009, pp. 244–45).

Other beneficial and performance-boosting diversity management practices include: job crafting and adapting work to the needs of individual employees, mentoring and coaching activities, facilitating remote working, programmes enhancing work-life relations, improving communication processes, programmes lengthening older employees' careers, or employing personnel to see to the needs

of marginalised groups (Jabbour *et al.* 2011, Ivancevich & Gilbert 2000, Jayne & Dipboye 2004).

Thus, diversity management leads to the integration and inclusion of all who participate in organisational life into one employee team, in which autonomy combined with integration will help boost work performance (Sabharwal 2014, p. 201).

2.2. Diversity Management and Its Outcomes

Since the 1990s individual authors have indicated that diversity management can both benefit organisational performance and stimulate proactive employee attitudes and behaviours. H. R. Robinson and K. Dechant (1997, p. 22) analysed the opinions of HR managers of the largest corporations with regard to the positive consequences of using this management method. The respondents mostly indicated better market absorption of “talents”, a stronger market position for their companies, better team creativity, more efficient problem solving, and lower absenteeism and employee turnover. T. H. Cox and S. Blake (1991) stated that organisational diversity may become a factor in competitive advantage as it leads to better decision-making within teams, creativity and innovativeness, and problem solving. J. M. Ivancevich and J. A. Gilbert (2000) found that diversity management can affect both the individual dimension (loyalty, engagement, self-efficacy, identification, fewer conflicts), and the organisational one (productivity, creativity, absenteeism, leaving the company, satisfaction, number of workplace accidents). J. Shen *et al.* (2009, p. 245) expanded the list of potentially positive effects to include an improved company image, and greater responsibility and organisational effectiveness. Y. Fujimoto, Ch. E. J. Hartel and F. Azmat (2013, p. 152) added citizenship behaviours, better communication and a lower level of stress. Although these conclusions were only observations, and not based on empirical studies, they indicated that diversity management may constitute one of the factors for building company competitiveness.

Theories and mechanisms which may explain the occurrence of positive results as a consequence of activities directed at reinforcing diversity include, first, Blau’s social exchange theory (Blau 1964) and, second, the mechanisms of HR practices’ influence on organisational and individual performance (Huselid 1995, Bowen & Ostroff 2004). According to social exchange theory, when employees expect and receive benefits from the organisation (in the form of fair remuneration, training, job safety, lack of discrimination), then, guided by the rules of reciprocity, they will become more engaged in their work and fulfil their professional duties more competently. In the context of the influence of HR practices on organisational and individual performance, it is assumed a “black box” is formed, where

Table 1. Empirical Research on Diversity Management and Its Outcomes Included in the Meta-analysis

Authors	Diversity management attributes	Sample	Independent variable	Dependent variable	Others variables	Results
D. Pitts (2009)	Diversity management policies and practices; leadership focus on diversity	140,000 US federal government employees	Diversity management	Perceived work group performance Job satisfaction	Race as moderator	Diversity management is strongly linked to both work group performance and job satisfaction
M. D. C. Triana and M. F. García (2009)	Diversity practices; workshops, and seminars on diversity; diversity training; values diversity	181 employed participants recruited from MBA study from US	Perceptions of organisational efforts to support diversity	Organisational citizenship behaviour (OCB) Affective commitment	Procedural justice as mediator, perceived racial discrimination as moderator	Perceptions of organisational efforts to support diversity indirectly explain OCB and affective commitment by mediating the role of procedural justice
M. D. C. Triana, M. F. García and A. Colella (2010)	Workshops and seminars on managing a diverse workforce; fulfil the needs of disabled persons	103 white employees from US 171 Hispanic employees from US 131 African-American employees from US	Perceived organisational efforts to support diversity	Affective commitment Employee intention to leave the organisation	Moderation effect of perceived racial discrimination	Organisational efforts to support diversity attenuate the negative effect of perceived racial discrimination on affective commitment. Also, the interaction of perceived racial discrimination and organisational efforts to support diversity indirectly influences turnover
J. Shen, B. D'Netto and N. Tang (2010)	HR diversity management practices: recruitment and selection, training and development, performance appraisal, compensation	530 employees from 10 Chinese companies	Diversity management practices	Organisational citizenship behaviour (OCB)	-	HR diversity management increases OCB. The strongest predictor of OCB is compensation diversity management practices

Authors	Diversity management attributes	Sample	Independent variable	Dependent variable	Others variables	Results
S. Choi and H. G. Rainey (2010)	Diversity management policies and practices	150,000 US federal government employees	Diversity management practices	Perceived organisational performance	Racial, age and gender as moderators	Diversity management increases organisational performance and moderates between racial diversity and performance
C. Armstrong, P. C. Flood, J. P. Guthrie, W. Liu, S. MacCurtain and T. Mkamwa (2010)	Diversity and equality management systems (DEMS)	241 firms from Times Top 1000 Companies in Ireland	Diversity and equality management practices	Labour productivity Workforce innovation Employee turnover	-	DEMS practices are positively associated with higher labour productivity and workforce innovation and lower voluntary employee turnover
B. Singh, D. E. Winkel and T. T. Selvarajin (2013)	Diversity-friendly work environment	165 employees from a Midwestern US medium size production organisation	Diversity management	Organisational citizenship behaviours – organisational (OCB-O) Organisational citizenship behaviours – interpersonal (OCB-I) In-role behaviours	Psychological safety as mediator and race as moderator	The relationship between diversity climate and employee performance was mediated by psychological safety. The authors also indicated that the indirect effects of diversity climate on OCB via psychological safety were moderated by race
J. Shen, N. Tang and B. D'Netto (2014)	HR diversity management practices	716 employees from 37 Chinese companies	Diversity management practices	Knowledge sharing	Trust as mediator and cooperative norms as moderator	The relationship between HR diversity management and knowledge sharing was fully mediated by employee trust in the organisation and moderated by cooperative norms

Table 1 cont'd

Authors	Diversity management attributes	Sample	Independent variable	Dependent variable	Others variables	Results
M. Sabharwal (2014)	Diversity management index (informs employees of the Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) policies related to recruitment, incorporates diversity in the organisation's vision or mission statement; policies aimed at improving work/life balance; opportunities for informal mentoring; link diversity initiatives to the organisation's strategic plan or performance plan	198 public managers from US (Texas)	Diversity management index	Organisational performance	Inclusive organisational behaviours as moderator	Diversity management alone is insufficient for improving workplace performance. The authors show that productive workplaces exist when employees are encouraged to express their opinions, and their input is sought before important organisational decisions are made
H. K. Kim, U. H. Lee and Y. H. Kim (2015)	Employee perceptions of whether organisational policies and procedures apply fairly to all employees regardless of factors such as race, sex, age, or social background	260 employees from 21 large Korean companies	Diversity policies and practices	Organisational commitment Job performance (in-role performance)	-	Diversity management is positively and significantly related to organisational commitment. Diversity management and organisational commitment are positively related to in-role performance

Authors	Diversity management attributes	Sample	Independent variable	Dependent variable	Others variables	Results
G. Bieling, R. M. Stock and F. Dorozalla (2015)	Age diversity management practices (appraisal and compensation practices)	153 HR managers from German companies	Age diversity management	Perceived organisational performance Employee productivity	Mediating role of employee welfare	Age diversity management contributes to organisational performance and employee welfare is a mediator between dependent and independent variables
T. Ashikali and S. Groeneveld (2015)	Policies and programmers promote diversity in the workplace	664 non-native and native Dutch employees	Diversity management practices	Organisational citizenship behaviour (OCB) Affective commitment	Inclusive culture as mediator, ethnicity as moderator	Using SEM, the authors showed that diversity management is associated with higher levels of inclusion, which in turn boosts affective commitment and the OCB of both non-native and native Dutch employees
S. C. Kundu and A. Mor (2016)	Equality-based HR practices, i.e. recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and compensation practices	163 employees from Indian companies	Diversity management practices	Organisational commitment	-	The authors used regression analysis to show that implementing diversity management practices leads to increased organisational commitment among employees working in firms operating in India
A. M. Konrad, Y. Yang and C. C. Maurer (2016)	Diversity and equality management systems (DEMS): strategy, recruiting, selecting, training, work-life flexibility, monitoring the effectiveness of staffing for diversity	155 HR managers from Canadian companies	Diversity and equality management systems	Return on assets (ROA)	-	DEMS positively predicted ROA

Table 1 cont'd

Authors	Diversity management attributes	Sample	Independent variable	Dependent variable	Others variables	Results
A. Ordu (2016)	Perceptions about diversity management practices, policies, and values	2362 teachers from 42 public schools in the Merkezefendi and Pamukkale districts of Turkey's Denizli Province	Diversity management	Job performance Job satisfaction	–	Diversity management practices correlate both job performance and job satisfaction in teachers in Turkey
M. S. Ardakani, A. Abzari, A. Shaemi and S. Fathi (2016)	Compliance, reactive and proactive Diversity management practices	500 employees from two Iranian companies	Diversity management practices	Job performance (in-role and extra-role behaviours)	Perceived organisational justice, perceived social identity, organisational attractiveness as mediators	Using SEM, the authors showed that diversity management practices predicted job performance via the mediating role of perceived organisational justice, and perceived social identity
S. C. Kundu and A. Mor (2017)	Receptivity to diversity management; equal representation and developmental opportunities; hire and retain diverse employees; promotion of gender diversity	402 IT employees from Indian companies	Diversity management practices	Perceived organisational performance	–	Employee receptivity to diversity and diversity management has no significant effect on perceived organisational performance

Source: the author's own study.

the input is the HR system's influence and the output is measurable outcomes. However, between these two variables there is a whole range of often not entirely identifiable, intervening variables called mediators (trust in leaders, a sense of justice) and differentiating variables, or moderators (the type of organisational culture, leadership style) which explain the operations of HR systems.

Empirical studies diagnosing and quantifying the outcomes of diversity management have started to appear in the academic literature only in the last decade. Earlier on, research was mostly conducted on the outcomes of heterogeneous work teams, without accounting for the planned activities of managerial staff. During the last 10 years – initially on the basis of qualitative studies (mostly case studies), and later on also on the basis of quantitative studies – it has been shown that policy and practices focused on diversity and the creation of a diversity climate in organisations all have positive economic consequences (higher work productivity, effectiveness, and return on assets – ROA), and benefits for the organisation (higher commitment, citizenship behaviours, a tendency to share knowledge, lower turnover). A review of the studies is presented in Table 1.

Summing up the analyses done by individual authors to date, it is possible to conclude that introducing diversity management policy and practices into company strategy triggers positive effects and may be a factor in building competitive advantage. This conclusion allows the formulation of three hypotheses, which were tested through meta-analyses on the studies done to date:

H1: Diversity management positively correlates with general organisational performance.

H1a: Diversity management positively correlates with organisational performance.

H1b: Diversity management positively correlates with general job performance.

H1c: Diversity management positively correlates with contextual performance.

H2: Diversity management positively correlates with organisational commitment.

H3: Diversity management negatively correlates with employee turnover.

3. Methods

3.1. How the Empirical Material Was Collected

Bearing in mind that meta-analyses rely on the statistical synthesis of research, which allows for a fuller explanation of a given phenomenon than an individual study does (Borenstein *et al.* 2009), the key stage of the research was to collect the available studies on the economic and behavioural effects of diversity management. The first step was to research the full-text databases

of academic journals: “EBSCO”, “ProQuest”, “Emerald”; databases of abstracts: PsychINFO, Web of Science, and the study result databases: metaBUS, with the use of keywords related to diversity, i.e.: “diversity management”, “organisational support of diversity”, “HR practices directed at diversity”, “diversity management practices”, “diversity policy”, “support for diversity climate”, and to the effects of diversity management: “outcomes”, “productivity”, “performance”, “effectiveness”, “attitudes”, “behaviours”, “innovativeness”, “engagement”, “commitment”, “satisfaction”, “turnover”. The second step was to review all the articles on diversity management published in the following journals:

- “Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal” (articles from the years 2010–2017),
- “International Journal of Organizational Diversity” (articles from the years 2014–2016),
- “Journal of Diversity Management” (articles from the years 2006–2016),
- “The International Journal of Human Resource Management” (articles from the years 1990–2017),
- “Human Resource Management Journal” (articles from the years 1990–2016),
- “International Journal of Human Resources Development and Management” (articles from the years 2000–2016),
- “Human Resource Management Review” (articles from the years 1991–2017),
- “Global Journal of Human Resource Management” (articles from the years 2013–2017).

17 academic papers were found to fulfil the criteria and contain the results of quantitative studies (see Table 1). 25 empirical procedures were discussed, based on a total population of 296,015 employees and containing 29 correlation relationships between the variables.

3.2. The Coding Process and Characteristics of the Variables

Although it is recommended that the coding process for meta-analyses be conducted by independent researchers, the variables were coded for the present analysis by only one. This was because a relatively small number of variables for analysis was obtained when the empirical material was collected. These variables were subsequently divided into independent and dependent. A small number of available analyses on the effects of diversity management resulted in the fact that the analytical procedure did not account for differentiating variables (the moderators), which are commonly used in meta-analyses in order to explain the relationships and mechanism of a given phenomenon more precisely (Borenstein *et al.* 2009). Given the lack of moderators, together with a small group of correlation

relationships, it was decided that the coding process should not influence the results of the statistical analysis.

The independent variable, “diversity management”, was created by aggregating all organisational activities which rely on the implementation of policy and practices of diversity management or planned activities directed at supporting it (e.g. HR practices, policies, support for diversity climate). While the literature in the field defines “diversity management” in numerous ways, and that various diagnostic methods have also been developed, only those studies related to examining organisational activities intended to promote diversity, and not studies on diversity *per se*, were chosen for analysis.

The dependent variables were the following:

- “organisational performance” includes both the objective measures (sales results per employee, ROA) and subjective measures in the form of organisational performance as perceived by managers. Due to the small number of studies, they were not analysed separately. However, as H. Aguinis (2013) observed, combining objective and subjective measures is a solution frequently used in this area;

- “job performance” includes the diagnosis of behaviours related to the performance of job tasks in a given position (in-role behaviours, task performance). In combination with contextual performance, it creates a general construct of performance in the individual dimension (job performance) (Sonnentag, Volmer & Sychala 2008);

- “contextual performance” includes the diagnosis of behaviours remaining outside of the job one performs (extra role behaviours). These include organisational citizenship behaviours (OCB), among others (Motowidlo & Van Scotter 1994);

- “general performance” was developed as the combination of the three described performance dimensions (organisational performance, job performance, contextual performance) in order to quantify the general relationship between the independent variables;

- “organisational commitment” includes the three components of commitment described by J. P. Meyer and N. J. Allen (1991), with a part of the studies looking only at affective commitment;

- “employee turnover” was examined on the basis of both objective measures (employee turnover in a given period of time) and subjective ones (the intention to leave one’s job).

3.3. The Procedure Followed for the Meta-analysis

Comprehensive Meta-analysis version 2 software was used. For the analysis of effect size, Fisher’s transformed correlation coefficient was used together with

a 95% confidence interval, and Cohen's d indicator (where 0.2–0.4 is a small effect, 0.5–0.7 is a medium effect and above 0.8 is a large effect). To evaluate the heterogeneity of the results, Cochran's Q coefficient was used (illustrating the relationship between the variance of the studies and individual standard errors), as was the I^2 indicator, which measures the internal inconsistency in individual studies. Low results in I^2 indicate a small probability of study heterogeneity. Inference from the results of the meta-analyses was performed on the random effect model, which has been recommended by, among others, H. R. Rothstein, M. A. McDaniel and M. Borenstein (2002, p. 543). Although random models are most frequently used for studies in which heterogeneity is probable, Rothstein, McDaniel and Borenstein believe it is not a good practice because, unlike random models, fixed effect models bear a higher probability of type I statistical error. Moreover, they may overestimate the statistical effects. As A. P. Field (2001) indicated, the random effects model is probably more realistic than the fixed effects one on the majority of occasions – especially when researchers wish to make general conclusions about a research domain as a whole and not restrict their findings to the studies included in the meta-analysis.

4. Results

The results of meta-analyses presented in Table 2 indicate that, for all of the correlations analysed, there was not a high risk that the studies were heterogeneous. This might influence the explanation of effect size between the variables. Moreover, Z coefficients are significant in each model, which indicates that there are no grounds for assuming the “0 hypothesis”, and that there is a lack of significance between variables.

For the variable “general performance”, 13 studies were analysed, on a total population of 295,081 employees. The correlation $zr = 0.27$ was obtained, which is marked in the 95% confidence interval between 0.17 and 0.38. From juxtaposition with Cohen's d it might be inferred that diversity management at a middle level explains the variable. Thus the results confirm the first hypothesis.

For the variable “organisational performance”, the statistical parameters are almost identical, as this variable was tested on the largest population – over 29,000 respondents. Because the results in the interval $zr = 0.01$ and 0.52 are spread so widely, the Z coefficient also turned out to be significant only at $p < 0.05$. However, the results justify confirmation of hypothesis 1a, which indicates that there is a positive relationship between diversity management and overall organisational performance.

Table 2. Results of the Main Effects: Relationships between Diversity Management and Outcomes

Variable	K	N	zr	SE	-95% C.I.	+95% C.I.	Z-value	d	Q	I ²
General performance	13	295,081	0.27	0.05	0.17	0.38	5.051***	0.54	7.25	0.00
Organisational performance	7	291,149	0.27	0.13	0.01	0.52	2.066*	0.54	3.23	0.00
Job performance	4	2,987	0.16	0.02	0.12	0.20	8.721***	0.32	2.92	0.00
Contextual performance	4	1,076	0.27	0.11	0.06	0.48	2.561**	0.70	2.13	0.00
Organisational commitment	7	1,609	0.30	0.05	0.21	0.39	6.405***	0.61	6.97	13.91
Employee turnover	3	479	-0.43	0.16	-0.74	-0.13	-2.799**	-0.90	2.28	12.27

Note: K = number of research, N = total population, zr = Fisher's transformed correlation, SE = standard error, d = Cohen's effect size, Q = Cochran's indicator, I² = heterogeneity indicator; * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

Source: the author's own study.

“Job performance” is explained to a lower extent ($zr = 0.16$) by organisational activities aimed at diversity management. The results are located in the 95% confidence interval between 0.12–0.20. The estimated effect for contextual performance amounts to $zr = 0.27$, while a higher standard error and larger spread of results are observed. A correlation between job performance and contextual performance with diversity management ultimately confirm hypothesis 1b and 1c. Policies promoting a diverse work environment positively correlate with individual efficiency and job performance.

“Organisational commitment” analysed on the basis of seven independent analyses correlates with diversity management at a strength of $zr = 0.30$ (C.I. 0.21–0.39). Cohen’s d coefficient indicates a medium effect size. This confirms hypothesis 2.

The last examined variable – “employee turnover” – showed the highest coefficient ($d = -0.90$). The correlation relationships from the three independent studies were located between $zr = -0.74$ and $zr = 0.13$. Consequently, hypothesis 3 also gained empirical support.

5. Discussion and Conclusion

The meta-analyses presented in this study focused on quantifying the general effect of diversity management on the outcomes of organisational activities and personnel. To date, studies on the consequences of a “diversified work environment” have been inconclusive. Some authors have stressed that work groups and teams can benefit from “surface” and “deep” heterogeneity only in some situations (Joshi & Roh 2009). Activities intended to reinforce the positive effects and limit the negative ones consisted in the introduction of diversity management policies and practices (Shen, Tang & D’Netto 2014). However, apart from theoretical premises and examples of organisational functioning, no studies summarising academic achievement have been made in this area. The present study constitutes an introduction to further research and studies and synthesises knowledge on the effects of diversity management. On the basis of more than 15 articles containing several dozen statistical correlations, the following conclusions may be drawn.

First, generally speaking, creating diversity policy and implementing HR practices increases organisation performance and effectiveness, the performance of individual employees and employment commitment while reducing turnover. In other words, companies and institutions which offer fair and equal work and remuneration, and which additionally create activities intended to support and

integrate marginalised groups note better work outcomes, higher commitment to the organisation and lower personnel turnover.

The proven existence of a statistical relationship does not, however, mean the relationship is causal, as it is possible to conjecture that this correlation signifies an epiphenomenon (illusory correlation). This might be a consequence of several fundamental reasons. Firstly, the meta-analyses are affected by “the file-drawer problem” (Iyengar & Greenhouse 1988): the results of studies containing significant statistical relationships are published, while those without are buried. This causes the real correlations between variables to be overestimated. Second, studies are most frequently conducted on groups of large companies that have diversity management policy written into their business models, which leads to a biased picture of the segment of public and business organisations as a whole. Third, the analyses are realised in an ahistorical and cross-sectional manner, and thus make causal inference impossible. Fourth, various diversity management policies are quantified (some are general, others are detailed, some cover, for example, only age or gender diversity), which does not provide sufficient grounds for general inference on diversity management. Undoubtedly, a limitation that may affect the overall picture of this form of management is a lack of differentiating variables (moderators), which inhibits the explanation of when it triggers beneficial effects for an organisation and when it does not.

Moreover, I. Bleijenbergh, P. Peters and E. Poutsma (2010) stress the lack of comparability of the effects of diversity management as well as a general inability to explain the mechanism in which the “black box” operates, i.e. everything that is located between implementation of HR practices and measurable organisational outcomes and team work outcomes. Yet another problem is the lack of theoretical coherence. It is hardly clear what perspective to use for a study and how to evaluate the results of individual analyses.

Despite these limitations, a number of trends in the academic work can be traced. Diversity management appears to carry benefits rather than to trigger problems. Employees in companies with equality policies in place demonstrate a higher commitment to the organisation and perceive a stronger emotional relationship with the workplace, which triggers their readiness for more productive activities and leads to higher organisational effectiveness and better performance. The conclusion that diversity management is solely a normative dictate is, then, not fully justified. Companies that use HR practices to create a climate for diversity turn in better economic and social results.

Bibliography

- Aguinis H. (2013), *Performance Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Ardakani M. S., Abzari M., Shaemi A., Fathi S. (2016), *Diversity Management and Human Resources Productivity: Mediating Effects of Perceived Organizational Attractiveness, Organizational Justice and Social Identity in Isfahan's Steel Industry*, "Iranian Journal of Management Studies", vol. 9, no 2.
- Armstrong C., Flood P. C., Guthrie J. P., Liu W., MacCurtain S., Mkamwa T. (2010), *The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems*, "Human Resources Management", vol. 49, no 6, <https://doi.org/10.1002/hrm.20391>.
- Ashikali T., Groeneveld S. (2015), *Diversity Management for All? An Empirical Analysis of Diversity Management Outcomes across Groups*, "Personnel Review", vol. 44, no 5, <https://doi.org/10.1108/pr-10-2014-0216>.
- Bell S. T., Villado A. J., Lukasik M. A., Belau L., Briggs A. L. (2011), *Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-analysis*, "Journal of Management", vol. 37, no 3, <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>.
- Bieling G., Stock R. M., Dorozalla F. (2015), *Coping with Demographic Change in Job Markets: How Age Diversity Management Contributes to Organizational Performance*, "Zeitschrift für Personalforschung", vol. 29, no 1, <https://doi.org/10.1177/239700221502900101>.
- Blau P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley & Sons, New York.
- Bleijenbergh I., Peters P., Poutsma E. (2010), *Diversity Management Beyond the Business Case*, "Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal", vol. 29, no 5, <https://doi.org/10.1108/02610151011052744>.
- Borenstein M., Hedges L. V., Higgins J. P. T., Rothstein H. R. (2009), *Introduction to Meta-analysis*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.
- Bowen D. E., Ostroff C. (2004), *Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System*, "Academy of Management Review", vol. 29, no 2, <https://doi.org/10.2307/20159029>.
- Choi S., Rainey H. G. (2010), *Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance*, "Public Administration Review", vol. 70, no 1, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02115.x>.
- Cox T. H., Blake S. (1991), *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, "Executive", vol. 5, no 3, <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>.
- Cropanzano R., Bowen D. E., Gilliland S. W. (2007), *The Management of Organizational Justice*, "Academy of Management Perspectives", vol. 21, no 4, <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>.
- Field A. P. (2001), *Meta-analysis of Correlation Coefficients: A Monte Carlo Comparison of Fixed- and Random-effect Methods*, "Psychological Methods", vol. 6, no 2, <https://doi.org/10.1037/1082-989x.6.2.161>.
- Fujimoto Y., Hartel Ch. E. J., Azmat F. (2013), *Towards a Diversity Justice Management Model: Integrating Organizational Justice and Diversity Management*, "Social Responsibility Journal", vol. 9, no 1, <https://doi.org/10.1108/17471111311307877>.

- Gilbert J. A., Stead B. A., Ivancevich J. M. (1999), *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*, "Journal of Business Ethics", vol. 21, no 1.
- Horwitz S. K., Horwitz I. B. (2007), *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-analytic Review of Team Demography*, "Journal of Management", vol. 33, no 6, <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>.
- Huselid M. A. (1995), *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, "Academy of Management Journal", vol. 38, no 3, <https://doi.org/10.2307/256741>.
- Ivancevich J. M., Gilbert J. A. (2000), *Diversity Management: Time for a New Approach*, "Public Personnel Management", vol. 29, no 1, <https://doi.org/10.1177/009102600002900106>.
- Iyengar S., Greenhouse J. B. (1988), *Selection Models and the File Drawer Problem*, "Statistical Science", vol. 3, no 1, <https://doi.org/10.1214/ss/117701301>.
- Jabbour Ch. J. Ch., Gordono F. S., Caldeira de Oliveira J. H., Martinez J. C., Gomes Battistelle R. A. (2011), *Diversity Management: Challenges, Benefits, and the Role of Human Resource Management in Brazilian Organizations*, "Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal", vol. 30, no 1, <https://doi.org/10.1108/02610151111110072>.
- Jayne M. E. A., Dipboye R. L. (2004), *Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations*, "Human Resource Management", vol. 43, no 4, <https://doi.org/10.1002/hrm.20033>.
- Joshi A., Roh H. (2009), *The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-analytic Review*, "Academy of Management Journal", vol. 52, no 3, <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331491>.
- Kalinoski Z. T., Steele-Johnson D., Peyton E. J., Leas K. A., Steinke J., Bowling N. A. (2013), *A Meta-analytic Evaluation of Diversity Training Outcomes*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 34, no 8, <https://doi.org/10.1002/job.1839>.
- Kellough J. E., Naff K. C. (2004), *Responding to a Wake-up Call: An Examination of Federal Agency Diversity Management Programs*, "Administration & Society", vol. 36, no 1, <https://doi.org/10.1177/0095399703257269>.
- Kim H. K., Lee U. H., Kim Y. H. (2015), *The Effect of Workplace Diversity Management in a Highly Male-dominated Culture*, "Career Development International", vol. 20, no 3, <https://doi.org/10.1108/cdi-06-2014-0082>.
- Konrad A. M., Yang Y., Maurer C. C. (2016), *Antecedents and Outcomes of Diversity and Equality Management Systems: An Integrated Institutional Agency and Strategic Human Resource Management Approach*, "Human Resource Management", vol. 55, no 1, <https://doi.org/10.1002/hrm.21713>.
- Kundu S. C., Mor A. (2016), *Effect of Diversity Management on Employees' Organizational Commitment: A Study of Indian Organisations*, "Journal of Strategic Human Resource Management", vol. 5, no 1, <https://doi.org/10.21863/jshrm/2016.5.1.021>.
- Kundu S. C., Mor A. (2017), *Workforce Diversity and Organizational Performance: A Study of IT Industry in India*, "Employee Relations: The International Journal", vol. 39, no 2, <https://doi.org/10.1108/er-06-2015-0114>.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991), *A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment*, "Human Resources Management Review", vol. 1, no 1, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).

- Motowidlo S. J., Van Scotter J. R. (1994), *Evidence That Task-performance Should Be Distinguished from Contextual Performance*, "Journal of Applied Psychology", vol. 79, no 4, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.79.4.475>.
- Ordu A. (2016), *The Effects of Diversity Management on Job Satisfaction and Individual Performance of Teachers*, "Educational Research and Reviews", vol. 11, no 3, <https://doi.org/10.5897/err2015.2573>.
- Pitts D. (2009), *Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from US Federal Agencies*, "Public Administration Review", vol. 69, no 2, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x>.
- Robinson G., Dechant K. (1997), *Building a Business Case for Diversity*, "The Academy of Management Perspectives", vol. 11, no 3, <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9709231661>.
- Rothstein H. R., McDaniel M. A., Borenstein M. (2002), *Meta-analysis. A Review of Quantitative Cumulation Methods* (in:) *Measuring and Analyzing Behaviors in Organizations*, eds F. Drasgow, N. Schmitt, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sabharwal M. (2014), *Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance*, "Public Personnel Management", vol. 43, no 2, <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>.
- Schneid M., Isidor R., Steinmetz H., Kabst R. (2016), *Age Diversity and Team Outcomes: A Quantitative Review*, "Journal of Managerial Psychology", vol. 31, no 1, <https://doi.org/10.1108/jmp-07-2012-0228>.
- Shen J., Chanda A., D'Netto B., Monga M. (2009), *Managing Diversity through Human Resource: An International Perspective and Conceptual Framework*, "The International Journal of Human Resource Management", vol. 20, no 2, <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>.
- Shen J., D'Netto B., Tang J. (2010), *Effects of Human Resource Diversity Management on Organizational Citizen Behaviour in the Chinese Context*, "The International Journal of Human Resource Management", vol. 21, no 12, <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509622>.
- Shen J., Tang N., D'Netto B. (2014), *A Multilevel Analysis of the Effects of HR Diversity Management on Employee Knowledge Sharing: The Case of Chinese Employees*, "The International Journal of Human Resource Management", vol. 25, no 12, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.859163>.
- Singh B., Winkel D. E., Selvarjan T. T. (2013), *Managing Diversity at Work: Does Psychological Safety Hold the Key to Racial Differences in Employee Performance?*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", vol. 86, <https://doi.org/10.1111/joop.12015>.
- Sonntag S., Volmer J., Spychala A. (2008), *Job Performance* (in:) *The Sage Handbook of Organizational Behavior. Volume 1: Micro Approaches*, eds J. Barling, C. L. Cooper, Sage, Los Angeles.
- Stahl G. K., Maznevski M. L., Voigt A., Jonsen K. (2010), *Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-analysis of Research on Multicultural Work Groups*, "Journal of International Business Studies", vol. 41, no 4, <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>.
- Thomas R. R. (1990), *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, "Harvard Business Review", vol. 68, no 2.

- Triana M. D. C., García M. F. (2009), *Valuing Diversity: A Group-value Approach to Understanding the Importance on Organizational Efforts to Support Diversity*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 30, no 7, <https://doi.org/10.1002/job.598>.
- Triana M. D. C., García M. F., Colella A. (2010), *Managing Diversity: How Organizational Efforts to Support Diversity Moderate the Effects of Perceived Racial Discrimination on Affective Commitment*, "Personnel Psychology", vol. 63, no 4, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01189.x>.
- van Dijk H., van Engen M. L., van Knippenberg D. (2012), *Defying Conventional Wisdom: A Meta-analytical Examination of the Differences between Demographic and Job-related Diversity Relationships with Performance*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", vol. 119, no 1, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.003>.
- Webber S. S., Donahue L. M. (2001), *Impact of Highly and Less Job-related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-analysis*, "Journal of Management", vol. 27, no 2, <https://doi.org/10.1177/014920630102700202>.

Co wiemy o efektach zarządzania różnorodnością? Metaanaliza dotychczasowych badań

(Streszczenie)

Celem artykułu jest analiza dotychczasowych badań nad związkami pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a głównymi efektami organizacyjnymi i zespołowymi (wynikami organizacji, wynikami pracy, zaangażowaniem i odejściami pracowników). Przeprowadzono metaanalizę związków pomiędzy zarządzaniem a efektami funkcjonowania organizacji i wynikami pracy jednostek na podstawie przeglądu 17 niezależnych badań i analizy 29 niezależnych związków korelacyjnych. Zaprezentowane wyniki dowodzą, że zarządzanie różnorodnością koreluje z ogólnymi wynikami organizacji ($r = 0,27$; $p < 0,05$), wynikami pracy jednostek ($r = 0,16$; $p < 0,01$), zaangażowaniem ($r = 0,30$; $p < 0,01$) i odejściami z pracy ($r = -0,43$; $p < 0,01$). Artykuł rozszerza dotychczasową wiedzę w zakresie ilościowej charakterystyki efektów zarządzania różnorodnością. Wykazano, że zmienna ta może być czynnikiem decydującym o wynikach funkcjonowania organizacji oraz pracy i postaw jednostek. Przedstawiono również wnioski z dotychczasowych badań i sformułowano rekomendacje dla przyszłych analiz.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, metaanaliza, badania ilościowe, wyniki organizacji, wyniki pracy jednostek, zaangażowanie, odejścia z pracy.

Anna Jawor-Joniewicz

Barbara Sajkiewicz

Motywowanie różnorodnego zespołu pracowniczego

Streszczenie

Badania dowodzą istnienia wpływu zaangażowania pracowników na innowacyjność i osiągnięte przez nich wyniki. W procesie kształtowania tak pożądanego przez pracodawców postawy (przez dobór skutecznych instrumentów motywowania) niezbędne wydaje się zastosowanie podejścia możliwie najbardziej zindywidualizowanego, co pozwoli na pełniejsze zaspokojenie potrzeb osób zatrudnionych. Celem artykułu jest analiza metod i narzędzi motywowania różnorodnych grup pracowników, z uwzględnieniem ich płci, wieku, wykształcenia, formy zatrudnienia, stażu pracy oraz stanowiska. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy osoby podobne pod względem wymienionych cech są wrażliwe na podobne instrumenty motywowania. Wykorzystano w tym celu wyniki badań jakościowych i ilościowych zrealizowanych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w 104 przedsiębiorstwach średnich i dużych.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, zarządzanie zasobami ludzkimi, zaangażowanie, systemy motywacyjne.

Klasyfikacja JEL: M5.

Anna Jawor-Joniewicz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, ul. J. Bellottiego 3b, 01-022 Warszawa, e-mail: a.jawor@ipiss.com.pl

Barbara Sajkiewicz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, ul. J. Bellottiego 3b, 01-022 Warszawa, e-mail: b.sajkiewicz@ipiss.com.pl

1. Wprowadzenie

W ciągu ostatnich kilku lat polski rynek pracy podlegał stałym zmianom. Część z nich wpisuje się w trendy obserwowane w większości krajów Unii Europejskiej. Pracodawcy borykają się z problemem luk kompetencyjnych, coraz trudniej jest im pozyskać do pracy osoby o szczególnie poszukiwanej wiedzy i umiejętnościach (por. [UKCES Employer... 2015, Kocór i Strzebińska 2010, Worek i in. 2011]). Jednocześnie w związku z procesem starzenia się społeczeństw firmy zmuszone są do silnego konkurowania o najmłodszych kandydatów do pracy, dbania o wydłużenie aktywności zawodowej specjalistów z największym doświadczeniem oraz wdrażania programów zarządzania wiekiem. Systematycznie w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce wrasta także liczba cudzoziemców. Ponadto nieustannie ma miejsce optymalizacja kosztów, w tym kosztów pracy. Zjawiska te wymagają od pracodawców tworzenia nowych oraz modyfikacji dotychczasowych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniających rosnące zróżnicowanie zespołów pracowniczych¹. Zagadnienie to jest tematem niniejszego artykułu. Jego celem jest przedstawienie metod i narzędzi motywowania wykorzystujących różnice w preferencjach i oczekiwaniach różnorodnych (pod względem płci, wieku, wykształcenia, formy zatrudnienia, stażu pracy oraz piastowanego stanowiska) grup pracowników. Przedstawiono zindywidualizowane podejście do motywowania, zgodnie z prezentowaną w literaturze przedmiotu oraz stosowaną w praktyce definicją, uznającą, że „motywowanie to kształtowanie motywacji pracowników”, a więc „siły motorycznej ich zachowań i działań jako wypadkowej różnych wpływów” [Borkowska 2006, s. 333 i 687]. Jednym z takich pozytywnych zachowań, na które autorki chcą zwrócić uwagę, jest przyjmowanie przez pracowników postawy wysokiego zaangażowania.

2. Motywowanie do zaangażowania

W dobie wzrastającej konkurencji o pozyskanie i utrzymanie w firmie specjalistów czy pracowników młodych szczególnego znaczenia nabiera opracowanie i wdrożenie systemów motywowania ukierunkowanych na budowanie zaangażowania, możliwie najlepiej dopasowanych do potrzeb i oczekiwań poszczególnych

¹ W opracowaniu terminy „zespół”, „grupa” i „kategoria” pracowników stosowane są zamiennie, zgodnie z ich definicjami sformułowanymi w Słowniku Języka Polskiego („zespół” – grupa ludzi wspólnie pracujących lub robiących coś w jakiejś dziedzinie, „grupa” – zbiorowość, której członkowie połączeni są jakąś więzią, zespół ludzi, „kategoria” – grupa ludzi, przedmiotów, zjawisk itp. wyróżniona ze względu na jakąś cechę wspólną. Zob. www.sjp.pwn.pl (data dostępu: 6.07.2017).

grup zatrudnionych. Postawa zaangażowania oraz towarzysząca jej zwykle satysfakcja z pracy w danej organizacji może uchronić pracodawcę przed wzrostem fluktuacji pracowników oraz odpływem osób o najcenniejszych kompetencjach. Zaangażowanie osób zatrudnionych sprzyja zarazem poprawie efektów ich pracy oraz zwiększeniu innowacyjności (por. [Rola ZZL... 2010, Lawler, Mohrman i Benson 2001], co wzmacnia pozycję konkurencyjną firm.

Należy zatem postawić pytanie, czym jest zaangażowanie i jak można je kształtować. Sam termin jest wieloznaczny, bywa ujmowany jako: 1) oddanie dla realizacji powierzonych pracownikowi zadań i identyfikowanie się z nimi, 2) współuczestnictwo, zaangażowanie w firmę, związane z identyfikowaniem się z jej wartościami i celami (*commitment*), 3) zaangażowanie w wykonywany zawód oraz 4) identyfikacja ze środowiskiem społecznym organizacji [Rola ZZL... 2010, s. 45]. Dla przedsiębiorców szczególnie istotne będzie zaangażowanie typu 1 i 2. Analizy wyników badań zagranicznych oraz krajowych, w tym Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS), wskazują na istnienie rozwiązań, dzięki którym organizacje mogą świadomie kształtować zaangażowanie pracowników. W procesie budowania tej cennej postawy pracowniczej kluczowego znaczenia nabiera odpowiedzialni dobór praktyk oraz instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi.

Z analiz literatury przedmiotu wynika, że korzystny wpływ na budowanie zaangażowania wywierają takie praktyki, jak (por. [Kochan i Dyer 1993, Smith 2006, Croston 2008, Cook 2008, Federman 2009, Halm 2011, Kaye i Jordan-Evans 2012, Bridger 2015]):

- upełnomocnienie (*empowerment*) pracowników,
- wspieranie przywództwa,
- doskonalenie komunikacji w organizacji,
- poszerzanie elastyczności,
- wyznaczanie ambitnych zadań, udział w atrakcyjnych projektach,
- zapewnienie pracownikom stałego rozwoju,
- budowanie kultury organizacyjnej wzmacniającej zaangażowanie.

Część badaczy, twórców koncepcji wysoce efektywnych systemów pracy (zwłaszcza opartych na zaangażowaniu *high involvement work practices* i *high commitment work systems*), zwraca uwagę na szczególną skuteczność stosowania określonych wiązek praktyk. J.P. Guthrie [2001] kładzie nacisk na m.in.: wynagradzanie oparte na kompetencjach, stosowanie premii grupowych, zespołową organizację pracy, rozwój partycypacji, zachęcanie do dzielenia się wiedzą oraz regularne prowadzenie badań postaw pracowniczych. Natomiast E.E. Lawler III zwraca uwagę na przydatność: szerokiego włączania wszystkich zatrudnionych w procesy decyzyjne, udrożnienia kanałów komunikacyjnych i stworzenia dostępu do zasobów informacji o firmie oraz zasadach jej funkcjonowania,

dzielenia się wiedzą, a także uzależnienia wynagrodzeń od efektów pracy (por. [Konrad 2006, s. 2]).

Wagę stosowania wysoce efektywnych systemów pracy opartych na zaangażowaniu potwierdziły także polskie badania. Zgodnie z wynikami analiz Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych największy wpływ na budowanie tej postawy wywierają: 1) docenianie przez przełożonych wysiłków i osiągnięć pracowników, 2) poszerzenie możliwości rozwoju, 3) wyznaczanie ambitnych celów, 4) usprawnienie przepływu informacji, 5) zwiększenie partycypacji decyzyjnej, 6) wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego oraz 7) uświadomienie pracownikowi związku jego zadań z celami firmy [Rola ZZL... 2010, s. 93]. Badania M. Juchnowicz [2012, s. 94] wskazywały natomiast duże znaczenie stosowania w procesie kształtowania zaangażowania: wynagradzania za efekty, tworzenia możliwości rozwoju, zapewnienia dobrych relacji ze współpracownikami, partycypacji (decyzyjnej i finansowej) oraz samodzielności wyboru sposobu wykonania zadań.

Specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dysponują rozwiązaniami, dzięki którym mogą skutecznie wspierać zwiększenie motywacji do pracy osób zatrudnionych. O tym, jak pilna jest to potrzeba, świadczą wyniki badań zarówno światowych, jak i krajowych, wskazujące, że zaledwie 30% załogi przedsiębiorstw to osoby mocno zaangażowane w pracę [Rashid, Sambasivan i Johari 2003, s. 702; Colan 2009, s. 3; Juchnowicz 2012, s. 84]. Może to świadczyć o niedoskonałości funkcjonujących w przedsiębiorstwach systemów motywowania, nieuwzględniających pełni potrzeb i oczekiwań pracowników [Rodgers i Hunter 2003, s. 223], które – jak wynika z badań – bywają różne w zależności od cech społeczno-demograficznych osób zatrudnionych. Analizy B. Kaye i S. Jordan-Evans [2012] koncentrują się na znaczeniu kierowania się przy doborze stosowanych metod i narzędzi budowania zaangażowania wiekiem zatrudnionych i związanymi z nim specyficznymi potrzebami. Polska badaczka, A. Wziątek-Staśko [2012, s. 104–145], zauważa, że nie tylko wiek, ale także płeć może być istotnym czynnikiem wpływającym na oceny skuteczności wdrażanych instrumentów motywowania.

Wydaje się zatem, że w procesie budowania zaangażowania załogi doniosłym wyzwaniem staje się możliwie najlepsze dopasowanie stosowanych rozwiązań do indywidualnych potrzeb pracowników lub (z racji skali przedsiębiorstw) ich grup. Podejście takie jest zgodne z założeniami zarządzania różnorodnością² (ZR), które cieszy się rosnącym zainteresowaniem wśród praktyków ZZL, także w Polsce.

² Zarządzanie różnorodnością można ująć jako: „strategię zarządzania personelem opierającą się na przekonaniu, że różnorodność personelu (wszystkie możliwe aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni) jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych” ([Kirton i Greene 2005], cyt. za: [Gryszko, 2009, s. 5]).

3. Kontekst zarządzania różnorodnością w badaniach IPiSS poświęconych zaangażowaniu

Problematyce budowania zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością poświęcone zostały badania realizowane w latach 2014–2015 przez zespół Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych³ w ramach umowy z Narodowym Centrum Nauki (UMO-2012/07/B/HS4/03008). Ich głównym celem była analiza najbardziej skutecznych metod i narzędzi motywowania różnorodnych grup pracowników. W projekcie podjęto próbę określenia instrumentów kształtowania zaangażowania organizacyjnego pracowników najlepiej uwzględniających potrzeby i oczekiwania osób różnej płci, w różnym wieku, o różnym wykształceniu i stażu pracy, na różnych stanowiskach, zatrudnionych w różnych formach. Zainteresowania badaczy koncentrowały się ponadto na problematyce powszechności stosowania zarządzania różnorodnością oraz barierach kształtowania zaangażowania różnorodnych grup pracowników.

Badania miały charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy. Przebiegały w dwóch etapach. W pierwszym zrealizowano dwa zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z udziałem pracowników firm średnich i dużych. W drugim natomiast przeprowadzono ankietę wśród 2045 pracowników różnej płci, w różnym wieku, zatrudnionych w ramach różnego typu umów, na różnych stanowiskach, mających różny staż pracy, reprezentujących 104 przedsiębiorstwa średnie i duże z branż wiedzochłonnych. Ponadto zrealizowane zostały 104 indywidualne wywiady pogłębione z osobami kierującymi działami ZZL tych firm.

W niniejszym artykule zaprezentowano najważniejsze wyniki przeprowadzonych badań, przy czym skoncentrowano się na opiniach dotyczących instrumentów motywowania wyrażonych przez pracowników firm średnich i dużych.

4. Skala stosowania zarządzania różnorodnością

Mimo że idea zarządzania różnorodnością nie jest nowa, a w Stanach Zjednoczonych i UE wiele przedsiębiorstw od lat z powodzeniem je stosuje, w polskiej rzeczywistości gospodarczej nadal nie jest ono zjawiskiem powszechnym. Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2005 r. wśród organizacji reprezentujących 25 krajów członkowskich UE, 42% firm zrzeszonych w ramach Europejskiego Panelu Testów Biznesowych (EBTP), stosowało ZR od ponad pięciu lat, a kolejne

³ W skład zespołu badawczego wchodził pracownicy Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi: prof. dr hab. S. Borkowska, dr A. Jawor-Joniewicz, dr A. Rogozińska-Pawelczyk i mgr B. Sajkiewicz. Wyniki projektu badawczego zostały omówione w pracy pt. *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością* [2016].

27% wdrożyło je w ciągu pięciu lat poprzedzających badanie [*The Business Case...* 2005]. W naszym kraju tylko co piąte przedsiębiorstwo wprowadza jakiegokolwiek rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością, a spójną, oficjalną strategię posiada zaledwie 2% firm (por. analizy Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz wyniki badań Konfederacji Lewiatan Barometr Różnorodności [Gryszko 2009, s. 5; Lisowska i Sznajder 2013, s. 7–8; Lisowska i Sznajder 2014, s. 12]). Podobne wyniki uzyskano w omawianych badaniach IPISS. Sformalizowaną strategię ZR wdrożyło 2,8% objętych analizami organizacji średnich i dużych. Zdecydowana większość kierujących działami ZZL nie potrafiła jednoznacznie zdefiniować samego pojęcia zarządzania różnorodnością, a część przyznała się, że spotyka się z tym terminem po raz pierwszy. Częstym błędem było ponadto mylenie przez badanych zarządzania różnorodnością z polityką równych szans w miejscu pracy.

Jednocześnie mniej niż połowa objętych ankietyzacją pracowników firm (46,9%) uznała, że ich pracodawcy uwzględniają w procesie zarządzania organizacją potrzeby i oczekiwania zatrudnionych.

Tworzenie systemów motywowania w oderwaniu od oczekiwań pracowników oraz niewystarczające różnicowanie instrumentów budowania ich zaangażowania może w istotny sposób obniżać skuteczność podejmowanych działań.

5. Sposoby motywowania różnorodnego zespołu pracowników

Analiza statystyczna⁴ uzyskanych przez IPISS wyników wskazuje na istnienie zróżnicowanego oddziaływania określonych kategorii instrumentów motywowania na różne grupy pracowników. Na potrzeby tej analizy poszczególne instrumenty zostały połączone w cztery kategorie syntetyczne:

– wynagradzanie (instrumenty związane z szeroko pojętym wynagradzaniem oraz świadczeniami dodatkowymi, np. służbowy samochód, laptop, telefon, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne, karnety sportowo-rekreacyjne),

– satysfakcjonujące środowisko pracy (instrumenty związane z tzw. bezpieczeństwem i stabilnością zatrudnienia, ponadto zgodność wartości własnych z firmowymi, zapewnienie pracownikowi samodzielności i umożliwienie decydowania o sposobie wykonania zadań, umożliwienie zgłaszania propozycji usprawnień, delegowanie odpowiedzialności),

– relacje interpersonalne (instrumenty związane z atmosferą w pracy, komunikacją w firmie, łatwy dostęp do informacji, partnerskie relacje z przełożonym,

⁴ Analiza statystyczna wyników została przeprowadzona przez dr. P. Chmielarza. Zob. rozdział pt. *Wielowymiarowa analiza czynnikowa narzędzi kształtujących zaangażowanie pracowników w pracy* [Kształtowanie zaangażowania... 2016].

zapewnienie równowagi między pracą a życiem, równe traktowanie pracowników w miejscu pracy),

– rozwój (instrumenty związane z możliwościami rozwoju kompetencji, łatwy dostęp do programów rozwojowych, możliwość udziału w atrakcyjnym projekcie, uzyskiwanie informacji zwrotnej z ocen okresowych).

Tak pogrupowane czynniki motywacyjne zostały skonfrontowane z opiniami pracowników. Przeprowadzone analizy statystyczne⁵ miały m.in. na celu określenie wrażliwości różnych grup zatrudnionych na poszczególne rodzaje sposobów motywowania. Wykazały one istnienie zależności, które przedstawiono poniżej. Są one rekomendowane pracodawcom do rozważenia przy projektowaniu systemów motywowania.

Największe zainteresowanie budzą ostatnio grupy wiekowe pracowników. Firmy, które deklarują stosowanie zasad zarządzania różnorodnością, najczęściej ograniczają się do uwzględniania różnorodności pod względem wieku pracowników. Analiza statystyczna wykazuje przede wszystkim bardzo niską podatność osób najmłodszych (w analizie przyjęto, że to osoby do 35 roku życia) na wszystkie czynniki motywowania oraz podatność na nie pracowników pozostałych kategorii wiekowych (w analizie określono je jako: 36–45 lat, 46–55 lat oraz 56 i więcej lat). W grupach wiekowych 36–45 lat i 46–55 lat stwierdzono dość podobne reakcje. Cechuje je wysoka podatność na narzędzia należące do wszystkich kategorii motywatorów. Grupa najstarszych respondentów wykazuje ogólną wrażliwość na średnim poziomie, ale najbardziej ze wszystkich pracowników reaguje na czynniki związane z wynagradzaniem. Można pokusić się o uogólnienie, że pod względem wieku mamy dwie grupy pracowników o różnej wrażliwości na instrumenty motywowania: grupę młodych pracowników (niewrażliwych na motywowanie) i pozostałych (wrażliwych na motywowanie).

Podobnie przedstawiają się reakcje na środki motywowania pracowników ze względu na staż pracy. Wyraźnie wyróżnia się grupa pracowników ze stażem 1–3 lat, prezentując bardzo wysoką podatność na narzędzia związane z rozwojem, relacjami interpersonalnymi oraz satysfakcjonującym środowiskiem pracy. Jest to zwykle etap w rozwoju kariery zawodowej, kiedy pracownik stabilizuje swoją pozycję w organizacji i ocenia, co może w niej osiągnąć. Pracodawca, chcąc zatrzymać takiego pracownika w firmie, powinien zadbać bardziej o jego rozwój niż o atrakcyjną płacę. Czynniki dotyczące wynagrodzenia były szczególnie istotne dla najdłużej pracujących.

⁵ Wartości syntetycznych czynników zostały wykorzystane do porównania grup respondentów. Zastosowano analizę wskaźników korelacji i odpowiednio: test *t*-Studenta, analizę wariancji z testem Tukeya (*Tukey honest significant differences*), test homogeniczności wariancji Bartletta i Fligner-Killeena, test normalności rozkładu Shapiro-Wilka, test U Manna-Whitneya, porównanie wartości medianowych Kruskala-Wallis.

Biorąc pod uwagę płeć respondentów, w przeprowadzonych analizach wykazano, że mężczyźni przejawiali statystycznie większą niż kobiety podatność na wszystkie wyodrębnione kategorie narzędzi motywowania. Jeśli chodzi o poziom wykształcenia, najbardziej podatne na wszystkie czynniki okazały się osoby z wykształceniem podstawowym. Szczególnie mocno działają na tę grupę czynniki związane ze środowiskiem pracy. Pracownicy z ukończoną szkołą średnią najsilniej reagują na bodźce związane z rozwojem. Bardzo niską podatność na motywację zewnętrzną wykazali pracownicy z wyższym wykształceniem. Nie stwierdzono w ich przypadku żadnych korelacji dodatnich z instrumentami motywowania.

W badaniach uwzględniono też podział pracowników na trzy główne typy stanowisk: menedżerów, specjalistów i pracowników wykonawczych. Wyniki badań ostatniej wymienionej grupy cechował brak istotności statystycznej. Menedżerowie i specjaliści reagują natomiast całkowicie odmiennie. Dla menedżerów charakterystyczne jest szczególnie duże zainteresowanie ofertą rozwojową firmy oraz instrumentami związanymi z relacjami interpersonalnymi, ale także pewna wrażliwość na czynniki wynagrodzeniowe (choć znacznie mniejsza niż w przypadku pozostałych czynników). Jeśli chodzi o specjalistów, stwierdzono tylko podatność na instrumenty należące do grupy wynagrodzeń, ale również ta nie jest zbyt silna.

Z pewnymi trudnościami wiąże się interpretacja zależności statystycznych przy podziale pracowników ze względu na formę zatrudnienia. Odnotowano brak korelacji w przypadku pracowników z umową o pracę w pełnym wymiarze. Dla osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze istotne są relacje interpersonalne i środowisko pracy, a dla pracowników zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych liczy się rozwój.

Analizę odpowiedzi na pytania pozwalające szczegółowo zidentyfikować preferencje respondentów w zakresie motywowania i budowania zaangażowania zaprezentowano w tabeli 1. Zestawiono w niej czynniki nie pogrupowane w szersze kategorie.

Zaprezentowane w tabeli 1 zestawienie pozwala uświadomić sobie skalę rozbieżności w reakcjach różnych pracowników na stosowane przez pracodawcę instrumenty motywowania i budowania zaangażowania. Jest oczywiste, że każda firma posiada zespół pracowniczy o niepowtarzalnej strukturze. Częściowo zależy to od branży, w której funkcjonuje organizacja. W organizacjach wiedzy kluczową grupą pracowników są zwykle osoby z wyższym wykształceniem i przeważają stanowiska specjalistyczne. Nierzadko duży jest tam udział osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych. Zupełnie inna jest struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwie przemysłowym. Większy jest odsetek pracowników z wykształceniem średnim lub zasadniczym zawodowym, pracujących na stanowiskach wykonawczych, z umową o pracę na czas nieokreślony. Ponadto w przed-

siębiorstwie takim pracuje zwykle więcej mężczyzn. Aby osiągnąć wysoką skuteczność systemów motywowania, trzeba zróżnicować stosowane środki, uwzględniając rzeczywistą strukturę zespołu pracowniczego, konkretne postawy, potrzeby i oczekiwania. Pracodawcy chwalą sobie informacje pozyskiwane od pracowników w ramach badań satysfakcji czy badań zaangażowania, które są coraz powszechniejsze. Ich wyniki stanowią doskonałą podstawę do opracowania, a następnie korygowania systemów motywowania, tak by uwzględniały różnorodność ich adresatów.

Tabela 1. Czynniki motywowania istotne dla różnych grup zatrudnionych według opinii pracowników

Pracownicy	Czynniki
Kobiety	<ul style="list-style-type: none"> – równe traktowanie wszystkich pracowników w miejscu pracy – dobra atmosfera w miejscu pracy – dbanie o zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym
Mężczyźni	<ul style="list-style-type: none"> – wysokość wynagrodzenia – przyznawanie premii zależnych od efektów pracy – docenianie przez przełożonego i wyrażane przez niego uznanie
Osoby w wieku do 35 lat	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość stałego rozwoju – możliwość decydowania o sposobie realizacji zadań – czynniki związane z atrakcyjnym środowiskiem pracy
Osoby w wieku 36–45 lat	<ul style="list-style-type: none"> – świadczenia dodatkowe (samochód, telefon, laptop) – możliwość rozwoju – przejrzysta ścieżka kariery zawodowej
Osoby w wieku 46–55 lat	<ul style="list-style-type: none"> – dobra komunikacja w firmie (w ramach działu i pomiędzy różnymi działami firmy) – dobra atmosfera w miejscu pracy – równe traktowanie wszystkich pracowników
Osoby w wieku 56 i więcej lat	<ul style="list-style-type: none"> – stabilność zatrudnienia – świadczenia dodatkowe – dodatkowa opieka zdrowotna
Osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym	<ul style="list-style-type: none"> – nagrody i premie – korzystanie z telefonu służbowego, laptopa – decydowanie o realizacji powierzonych zadań
Osoby z wykształceniem średnim	<ul style="list-style-type: none"> – premie – możliwość zgłaszania propozycji usprawnień – nagradzanie najlepszych pomysłów
Osoby z wykształceniem wyższym	<ul style="list-style-type: none"> – udział w szkoleniach – udział w atrakcyjnym projekcie – dobra komunikacja w firmie

cd. tabeli 1

Pracownicy	Czynniki
Menedżerowie	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie warunków do samorealizacji – zdefiniowanie obowiązków w taki sposób, by praca była wyzwaniem – atrakcyjne wynagrodzenie
Pracownicy wykonawczy	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość zgłaszania propozycji usprawnień – nagradzanie najlepszych pomysłów – ocenianie pracy i wyrażanie uznania dla pracy przez przełożonego
Specjaliści	<ul style="list-style-type: none"> – możliwości rozwoju kompetencji – swoboda w decydowaniu o sposobach realizacji zadań – wysoki prestiż firmy
Pracujący w firmie krócej niż rok	<ul style="list-style-type: none"> – dobra atmosfera w miejscu pracy – dobra komunikacja w firmie – równe traktowanie wszystkich pracowników w miejscu pracy
Pracujący w firmie 1–3 lat	<ul style="list-style-type: none"> – udział w atrakcyjnym szkoleniu/konferencji – możliwość stałego rozwoju kompetencji i łatwy dostęp do programów rozwojowych – stosowanie przejrzystych kryteriów wynagradzania i awansów
Pracujący w firmie 4–10 lat	<ul style="list-style-type: none"> – atrakcyjne wynagrodzenie – nagrody finansowe lub rzeczowe dla najlepszych pracowników – możliwości stałego rozwoju kompetencji i łatwy dostęp do programów rozwojowych
Pracujący w firmie powyżej 10 lat	<ul style="list-style-type: none"> – atrakcyjne wynagrodzenie – nagrody finansowe lub rzeczowe dla najlepszych pracowników – docenianie przez przełożonego i wyrażone przez niego uznanie
Pracujący w pełnym wymiarze – umowa o pracę	<ul style="list-style-type: none"> – atrakcyjne wynagrodzenie – karnety sportowo-rekreacyjne finansowane przez firmę – premia uzależniona od efektów pracy
Pracujący w niepełnym wymiarze – umowa o pracę	<ul style="list-style-type: none"> – równe traktowanie wszystkich pracowników w miejscu pracy – dobra atmosfera w miejscu pracy – dobra komunikacja w firmie
Telepracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość zgłaszania propozycji usprawnień i nagradzanie najlepszych pomysłów – dobra komunikacja w firmie – wspieranie pracy zespołowej
Zatrudnieni na podstawie umów cywilnoprawnych	<ul style="list-style-type: none"> – dobra komunikacja w firmie – równe traktowanie wszystkich pracowników w miejscu pracy – dobra atmosfera w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kształtowanie zaangażowania... 2016, s. 167–168].

Tabela 2. Instrumenty motywowania i budowania zaangażowania według najbardziej podatnych na nie odbiorców

Instrumenty budowania zaangażowania	Najbardziej podatni odbiorcy
Atrakcyjne wynagrodzenie	– pracujący powyżej 4 lat – pracujący w pełnym wymiarze – umowa o pracę – menedżerowie – mężczyźni
Czynniki związane z atrakcyjnym środowiskiem pracy	osoby w wieku do 35 lat
Dbanie o zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym	kobiety
Decydowanie o realizacji powierzonych zadań	osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym
Dobra atmosfera w miejscu pracy	– kobiety – osoby w wieku 46–55 lat – pracujący w firmie krócej niż rok – pracujący w niepełnym wymiarze – umowa o pracę – zatrudnieni na podstawie umów cywilno-prawnych
Dobra komunikacja w firmie	– osoby w wieku 46–55 lat – pracujący w firmie krócej niż rok – telepracownicy – zatrudnieni na podstawie umów cywilno-prawnych – pracujący w niepełnym wymiarze – umowa o pracę – osoby z wykształceniem wyższym
Docenianie pracowników i wyrażanie uznania przez przełożonego	– mężczyźni – pracujący powyżej 10 lat
Dodatkowa opieka zdrowotna	osoby w wieku 56 lat i więcej
Karnety sportowo-rekreacyjne finansowane przez firmę	pracujący w pełnym wymiarze – umowa o pracę
Możliwość decydowania o sposobie realizacji zadań	– osoby w wieku do 35 lat – specjaliści
Możliwość stałego rozwoju kompetencji i łatwy dostęp do programów rozwojowych	– specjaliści – pracujący 1–10 lat – osoby w wieku do 45 lat
Możliwość zgłaszania propozycji usprawnień	– osoby z wykształceniem średnim – pracownicy wykonawczy – telepracownicy

cd. tabeli 2

Instrumenty budowania zaangażowania	Najbardziej podatni odbiorcy
Nagradzanie najlepszych pomysłów	– pracownicy wykonawczy – osoby z wykształceniem średnim – pracujący powyżej 4 lat – pracujący w pełnym wymiarze – umowa o pracę – mężczyźni
Premie i nagrody	– osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym – osoby z wykształceniem średnim
Ocenianie i wyrażanie przez przełożonego uznania dla pracy	pracownicy wykonawczy
Równe traktowanie wszystkich pracowników	– kobiety – pracujący w niepełnym wymiarze – umowa o pracę – zatrudnieni na podstawie umów cywilno-prawnych – pracujący w firmie krócej niż rok – osoby w wieku 46–55 lat
Stosowanie przejrzystych kryteriów wynagradzania i awansów	pracujący 1–3 lat
Stworzenie warunków do samorealizacji	menedżerowie
Świadczenia dodatkowe (samochód, telefon, laptop)	– osoby w wieku 36–45 lat – osoby w wieku 56 lat i więcej – osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym
Udział w atrakcyjnym projekcie	osoby z wykształceniem wyższym
Udział w szkoleniach	– pracujący 1–3 lat – osoby z wykształceniem wyższym
Wspieranie pracy zespołowej	telepracownicy
Przejrzysta ścieżka kariery zawodowej	osoby w wieku 36–45 lat
Stabilność zatrudnienia	osoby w wieku 56 lat i więcej
Zdefiniowanie obowiązków w taki sposób, by praca była wyzwaniem	menedżerowie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań IPiSS.

Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez IPiSS pozwoliły na stworzenie listy instrumentów motywowania i sposobów budowy zaangażowania i określenie najbardziej podatnych na nie pracowników (zob. tabela 2). Spojrzenie takie umożliwia ocenę zasadności stosowania niektórych rozwiązań motywacyjnych oraz podjęcie decyzji o rozwijaniu dziedzin, które charakteryzują się wysoką efektywnością.

Analiza statystyczna uzyskanych wyników pozwoliła na ustalenie stopnia skuteczności czynników motywowania pogrupowanych w czterech blokach wobec różnych kategorii pracowników.

Czynniki związane z wynagrodzeniem najsilniej działają na osoby starsze, o dłuższym stażu w firmie, na mężczyzn, a ponadto na pracowników z wykształceniem średnim i podstawowym. Najsłabsze jest ich oddziaływanie na telepracowników, osoby zatrudnione krótko, młode, kobiety oraz na specjalistów i menedżerów.

Czynniki dotyczące satysfakcjonującego środowiska pracy szczególnie mocno oddziałują na pracowników w średnim wieku i o średnim stażu pracy w firmie, na mężczyzn oraz osoby z wykształceniem podstawowym, a także na pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. Zdecydowanie najmniej wrażliwe na te czynniki okazały się kobiety oraz specjaliści, a także pracownicy z najkrótszym i najdłuższym stażem.

Silną podatność na oddziaływanie instrumentów rozwojowych wykazują osoby o niskim poziomie wykształcenia (z wykształceniem podstawowym i średnim), pracownicy z krótkim stażem pracy (1–3 lat w firmie), mężczyźni oraz menedżerowie. Instrumenty rozwojowe słabo oddziałują na pracowników z wyższym wykształceniem, kobiety oraz na najkrócej i najdłużej zatrudnionych.

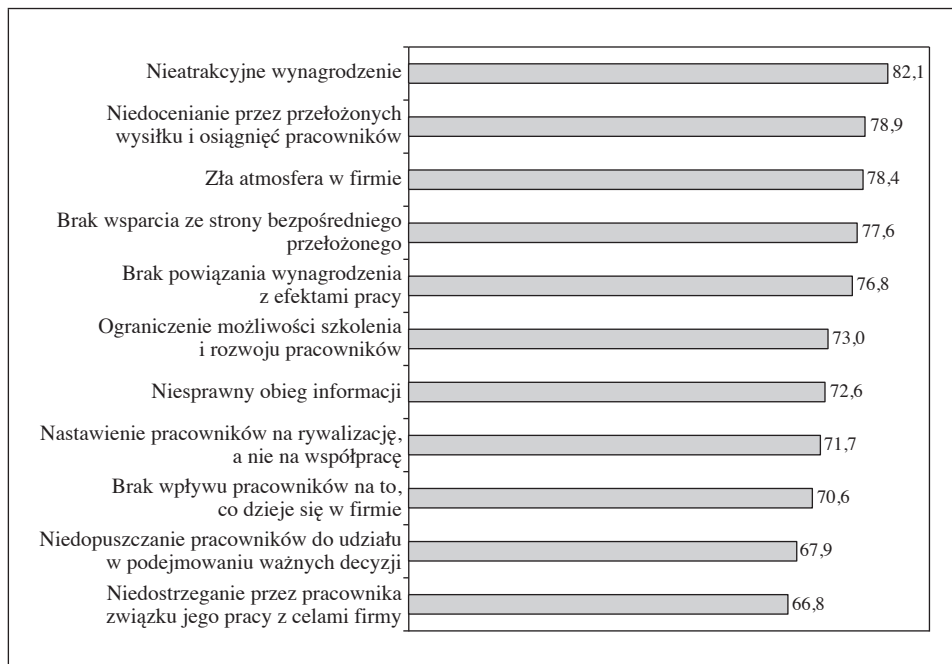
Najszerze pozytywne oddziaływanie odnotowano w przypadku czynnika związanego z relacjami interpersonalnymi. Mało podatni nań okazali się tylko najmłodszy i najkrócej pracujący oraz kobiety.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o najefektywniejszy zestaw instrumentów motywowania uwzględniających różnorodność potrzeb i oczekiwań zespołu pracowniczego, analizy IPiSS poszerzono o czynniki wpływające na spadek zaangażowania pracowników.

6. Czynniki ograniczające zaangażowanie pracowników

Podobnie jak w przypadku instrumentów motywowania w badaniach wykazano istnienie różnic w zakresie oceny wagi czynników oddziałujących na spadek zaangażowania związanych z przynależnością respondentów do wybranych grup zatrudnionych.

Spośród 11 objętych analizą czynników potencjalnie wpływających na ograniczenie motywacji do pracy za najsilniej demotywujące badani uznali nieatrakcyjne wynagrodzenie (82,1%), niedocenianie wysiłku pracowników przez przełożonych (78,9%) oraz złą atmosferę w firmie (por. rys. 1). Warto podkreślić, że pracodawcy w trakcie przeprowadzanych wywiadów także uznali te czynniki za mające najbardziej negatywny wpływ na poziom zaangażowania.



Rys. 1. Czynniki obniżające motywację do pracy w ocenie pracowników (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kształtowanie zaangażowania... 2016, s. 139].

Analizy cząstkowe przeprowadzone z uwzględnieniem płci respondentów wykazały, że kobiety częściej dostrzegają znaczenie poszczególnych demotywatorów niż mężczyźni (por. tabela 3). Dla pracownic szczególnie dotkliwą praktyką jest niedocenianie ich wkładu pracy przez przełożonych oraz panująca w firmie zła atmosfera. Mężczyźni za mocno obniżające zaangażowanie w pracę uważają nieudzielanie zatrudnionym wsparcia przez przełożonych. Brak takiej pomocy wpływa szczególnie negatywnie na postawy pracowników młodych (poniżej 35 lat), którzy uznają ten czynnik za ważniejszy niż niskie wynagrodzenie.

Z kolei zdaniem bardziej doświadczonych pracowników, w wieku 46–55 lat, jedną z praktyk najsilniej obniżających motywację do pracy jest atmosfera rywalizacji panująca w firmie. Osoby te z racji posiadanych kompetencji i pozycji zawodowej osiągnęły już pewną stabilizację, dlatego zwykle nastawiają się na pracę zespołową, uznając konieczność udziału w „wyścigu szczurów” za rzecz uciążliwą i wyniszczającą. Dla najstarszych członków załogi (w wieku powyżej 56 lat) czynnikiem szczególnie demotywującym (obok wspomnianego nieatrakcyjnego wynagrodzenia i złej atmosfery w firmie) jest brak związku między wysokością wynagrodzenia a efektami pracy.

Tabela 3. Czynniki obniżające zaangażowanie w ocenie pracowników (według płci, wieku, wykształcenia i stanowiska pracy; % wskazań)

Czynniki zmniejszające motywację do pracy	Płeć		Wiek				Wykształcenie			Stanowisko		
	kobieta	mężczyzna	do 35 lat	36-45 lat	46-55 lat	56 lat i więcej	podstawowe i zasadnicze zawody	średnie	wyższe	menedżer	specjalista	pracownik wykonawczy
Brak powiązania wynagrodzenia z efektami pracy	79,10	73,90	82,60	73,90	73	79,20	63,80	72,20	80,40	74,90	76,10	77,80
Brak wpływu pracowników na to, co się dzieje w firmie	72,90	68	73,20	68,30	71,10	68,50	55	69,80	72,10	72,80	70,30	70,20
Brak wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego	79,30	75,40	83,20	74,40	74,80	78,60	73,60	76,40	76,80	73,80	77,20	78,80
Nastawienie pracowników na rywalizację, a nie na współpracę	76,30	65,50	76,90	78,90	67,30	76,40	64,90	67,70	74,50	70,40	70,30	73,10
Nieatrakcyjne wynagrodzenie	84,20	79,30	86,80	80	79,40	81,50	78,10	76,50	85,70	78,40	82,60	82,50
Niedocenianie przez przełożonych wysiłku i osiągnięć pracowników	81,70	75,10	87,50	77,60	72,30	71,90	71,40	73,70	82,40	80,90	79,50	77,90
Niedopuszczanie pracowników do udziału w podejmowaniu ważnych decyzji	69,80	65,50	72,30	56,20	65,70	66,30	45,20	66	70,60	73,90	66,20	68,30

cd. tabeli 3

Czynniki zmniejszające motywację do pracy	Płeć		Wiek				Wykształcenie			Stanowisko		
	kobieta	mężczyzna	do 35 lat	36–45 lat	46–55 lat	56 lat i więcej	podstawowe i zasadnicze zawody	średnie	wyższe	menedżer	specjalista	pracownik wykonawczy
		69,70	63	69,50	67,40	62,80	65,70	46,20	62,80	70,60	69,80	66,90
Niedostrzeżenie przez pracownika związku jego pracy z celami firmy	75,90	68,20	78,20	71,60	67,70	71,20	51,70	68,70	76,30	70,30	72,50	73
Ograniczenie możliwości szkolenia i rozwoju pracowników	74,60	71,10	76,70	73,10	68,70	71,90	49,50	69,90	76,60	75,80	72	73,50
Zła atmosfera w firmie	80,90	75,10	85,10	75,30	73,50	80,30	74,70	75,50	80,30	75,40	77,90	79,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kształtowanie zaangażowania... 2016, s. 140].

Tabela 4. Czynniki obniżające zaangażowanie w ocenie pracowników (według stażu pracy w firmie i formy zatrudnienia; % wskazań)

Czynniki zmniejszające motywację do pracy	Staż pracy w firmie				Forma zatrudnienia			
	poniżej roku	1–3 lat	4–10 lat	powyżej 10 lat	umowa o pracę w pełnym wymiarze	umowa o pracę w niepełnym wymiarze	telepraca	umowa cywilno-prawna
Brak powiązania wynagrodzenia z efektami pracy	79,10	72,10	79,40	77,30	79,60	61	72,90	75,70
Brak wpływu pracowników na to, co się dzieje w firmie	71,60	66,20	73,40	70,70	72,50	63,90	45,90	69,40
Brak wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego	80,50	78,50	76,70	76,10	78,50	69,50	81,10	79,30
Nastawienie pracowników na rywalizację, a nie na współpracę	68	69,10	74,10	73,40	74,50	64,40	67,50	61,70
Nieatrakcyjne wynagrodzenie	82,30	80	82,30	84,50	84,40	75,10	83,80	74,70
Niedocenianie przez przełożonych wysiłku i osiągnięć pracowników	84,10	77,70	80,40	74,10	81,20	65,70	83,80	76,60
Niedopuszczanie pracowników do udziału w podejmowaniu ważnych decyzji	71,20	63,90	71,40	65,20	70,40	61,80	56,70	61,20
Niedostrzeżenie przez pracownika związku jego pracy z celami firmy	69,50	66	69,60	70,90	68,50	60,10	67,60	64,40
Niesprawny obieg informacji	74,50	70,90	73,50	72	75,20	61,80	78,40	66,30
Ograniczenie możliwości szkolenia i rozwoju pracowników	77	70,40	76,60	67,90	74,10	62,20	83,80	78
Zła atmosfera w firmie	81	78	77,20	79,50	80	69,60	89,20	76,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kształtowanie zaangażowania... 2016, s. 141].

Pracownicy będący absolwentami szkół podstawowych, zawodowych i średnich do silnych demotyatorów zaliczyli m.in. niepewność wynikającą z braku wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego. Natomiast dla osób z wykształceniem wyższym, ceniących sobie odpowiedzialność za wykonywane zadania, czynnikami przyczyniającymi się do spadku zaangażowania są niedocenywanie ich wysiłku przez przełożonych oraz brak powiązania wynagrodzenia z efektami pracy.

Analizy dotyczące stanowiska pracy wykazały, że zdaniem pracowników samodzielnych i dążących do stałego poszerzania swoich kompetencji, jakimi są menedżerowie, do dużego spadku zaangażowania mogą przyczynić się przede wszystkim utrudnienia w dostępie do szkoleń, brak możliwości rozwoju oraz niedostrzeganie ich wkładu pracy. Ten ostatni czynnik często wymieniali także specjaliści. Dla pracowników wykonawczych trudnym, silnie demotyującym doświadczeniem jest brak wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego.

Staż pracy w firmie także różnicuje oceny respondentów dotyczące czynników obniżających stopień zaangażowania (por. tabela 4). Dla osób dłużej związanych z organizacją (powyżej 4 lat) szczególnie niepokojącym zjawiskiem jest brak powiązania wynagrodzenia z efektami pracy. Nowi pracownicy (ze stażem pracy krótszym niż rok) za demotyujące uznali niedocenywanie ich wysiłku przez przełożonych. Z kolei według osób zatrudnionych w firmie 1–3 lat znacznym utrudnieniem jest brak wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego.

W zależności od formy zatrudnienia badani przypisywali różną wagę analizowanym czynnikom obniżającym motywację do pracy. Osobom pracującym w pełnym wymiarze godzin szczególnie uciążliwe wydaje się niedocenywanie ich wysiłków przez przełożonego. Brak wsparcia ze strony przełożonego to silny demotyator w opinii pracowników zatrudnionych na tzw. etatach częściowych, zaś na zaangażowanie telepracowników oraz osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych negatywnie wpływa brak dostępu do programów rozwoju. Pracownicy zatrudnieni w elastycznych formach ten ostatni czynnik uznawali za dotkliwy znacznie częściej niż osoby wykonujące swoje zadania w ramach umów o pracę. Interesujące były wyniki badań dotyczące zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych. Wyróżniało ich mniejsze przywiązywanie wagi do wysokości wynagrodzenia oraz relacji panujących w firmie. Być może ze względu na zadaniowy charakter ich pracy oraz to, że nierzadko realizują ją poza siedzibą firmy, niskie wynagrodzenie i zła atmosfera w firmie (tj. demotyatory najczęściej wskazywane wśród trzech najistotniejszych przez pozostałe grupy pracowników) znalazły się na dalszych pozycjach. Pracownicy wykonujący prace zlecane i opracowujący dzieła autorskie za najmocniej obniżające ich zaangażowanie uznali natomiast brak wsparcia ze strony przełożonego oraz niedocenywanie wysiłku wkładanego w pracę.

7. Podsumowanie

Oparcie przewagi konkurencyjnej firmy na stworzeniu unikalnego, zaangażowanego (a więc także efektywnego i innowacyjnego) zespołu pracowników wymaga wcześniejszego dokonania wnikliwej analizy nie tylko sytuacji i potrzeb przedsiębiorstwa, ale także oczekiwań tworzących je ludzi. Zaprezentowane wyniki badań wskazują na znaczenie różnicowania stosowanych przez firmy instrumentów motywowania. Dostarczają one dowodów na niejednorodność potrzeb, preferencji i poglądów formułowanych w tym zakresie przez kobiety i mężczyzn, osoby w różnym wieku, o różnym poziomie wykształcenia i stażu pracy, na różnych stanowiskach oraz reprezentujących różne formy zatrudnienia. Jednocześnie przeprowadzone analizy potwierdziły istnienie podobieństw w ocenach metod i narzędzi budowania zaangażowania oraz czynników je obniżających formułowanych przez pracowników o wspólnych cechach społeczno-demograficznych. Udowodniono występowanie istotnych statystycznie związków między preferowanymi instrumentami motywowania a przynależnością osób zatrudnionych do określonej grupy. Jediną zmienną, w której przypadku nie odnotowano korelacji, był typ stanowiska pracy.

Niestety badania IPiSS zdają się wskazywać na niedocenywanie przez pracodawców wagi różnicowania instrumentów budowania zaangażowania pracowników. Świadczy o tym nie tylko małe zainteresowanie firm zarządzaniem różnorodnością, ale także opinie badanych o uwzględnianiu w procesach zarządczych ich potrzeb. Tylko niespełna połowa osób zatrudnionych jest bowiem zdania, że kierownictwo ich organizacji bierze pod uwagę oczekiwania pracowników wobec firmy.

Nieuwzględnianie opinii pracowników i traktowanie wszystkich zatrudnionych jako jednorodnej grupy może obniżać skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi oraz utrudniać uwolnienie pełni potencjału drzemiącego w różnorodności zespołu. W skrajnych przypadkach podejście takie może doprowadzić do utraty najcenniejszych zasobów kompetencyjnych firmy, gdy niedocenywani i ignorowani pracownicy postanowią rozstać się z organizacją. W czasie narastającej rywalizacji przedsiębiorstw o talenty, młodych pracowników oraz specjalistów tworzenie systemów motywowania uwzględniających różnice istniejące między ludźmi wydaje się warunkiem przetrwania. Pozostaje wierzyć, że z czasem liczba funkcjonujących w Polsce firm dostrzegających tę konieczność będzie rosła, a zarządzanie różnorodnością na trwałe wpisze się w rodzimy pejzaż gospodarczy.

Literatura

- Borkowska S. [2006], *Motywacja i motywowanie* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, PWN, Warszawa.
- Bridger E. [2015], *Employee Engagement*, Kogan Page, London.
- The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace* [2005], European Commission.
- Colan L.J. [2009], *Engaging the Hearts and Minds of All Your Employees*, McGraw-Hill, New York.
- Cook S. [2008], *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London.
- Croston D. [2008], *Employee Engagement. The People First. Approach to Building a Business*, Moonstone Media, Sydney.
- Federman B. [2009], *Employee Engagement. A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gryszko M. [2009], *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- Guthie J.P. [2001], *High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand*, „Academy of Management Journal”, vol. 44, nr 1, <https://doi.org/10.2307/3069345>.
- Halm B. [2011], *Employee Engagement: A Prescription for Organizational Transformation* [w:] *Organization Development in Healthcare: Conversations on Research and Strategies*, eds J.A. Wolf et al., „Advances in Health Care Management”, vol. 10.
- Juchnowicz M. [2012], *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kaye B., Jordan-Evans S. [2012], *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kirton G., Greene A. [2005], *The Dynamics of Managing Diversity*, Elsevier, Oxford.
- Kochan T.A., Dyer L. [1993], *Managing Transformational Change: The Role of Human Resources Professionals*, „International Journal of Human Resource Management”, nr 4(3).
- Kocór M., Strzebińska A. [2010], *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?*, PARP, Warszawa.
- Konrad A.M. [2006], *Engaging Employees through High-involvement Work Practices*, „Ivey Business Journal”, nr 3–4, March/April.
- Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością* [2016], red. S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, IPiSS, Warszawa.
- Lawler E.E. III, Mohrman S.A., Benson G.S. [2001], *Organizing for High Performance: The CEO Report on Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in Fortune 1000 Companies*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lisowska E., Sznajder A. [2013], *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- Lisowska E., Sznajder A. [2014], *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.

- Rashid M.Z.A., Sambasivan M., Johari J. [2003], *The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance*, „Journal of Management Development”, vol. 22, nr 8, <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>.
- Rodgers J.O., Hunter M. [2003], *Diversity Management Isn't about Managing for a Group Identity. It's about Managing for the Individual*, „Handbook of Business Strategy”, vol. 4, nr 1.
- Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji* [2010], red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Smith J. [2006], *Empowerment. Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników*, Helion, Gliwice.
- UKCES Employer Skills Survey* [2015], <https://www.europeandataportal.eu/data/en/dataset/ukces-employer-skills-survey-2015>.
- Worek B., Stec K., Szklarczyk D., Keler K. [2011], *Kto nas kształci po ukończeniu szkoły?*, PARP, Warszawa.
- Wziętek-Staśko A. [2012], *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.

Motivating Diversified Employee Groups

(Abstract)

Research shows that worker engagement influences their level of innovation and performance. In forming engagement, which employers so highly desire, and which can be accomplished with the use of effective instruments of motivation, an individual approach seems the most efficacious, as it allows for a fuller satisfaction of employee needs. The aim of this article is to analyse methods and tools for motivating different groups of employees, taking into account persons of different age, sex, education, function, work experience at the company and employed under different forms of employment. An attempt is made to determine if people who are similar in terms of the features listed above prefer similar instruments of motivation. The results of qualitative and quantitative research conducted by the Institute of Labor and Social Studies in Warsaw in 104 SME's are used in an effort to make that determination.

Keywords: diversity management, human resource management, engagement, motivational systems.

| Alicja Winnicka-Wejs

Szkolenia pracowników jako element zarządzania różnorodnością

Streszczenie

W artykule przedstawiono prawne zasady równego traktowania i niedyskryminacji, wskazując również kryteria dyferencjacji w dostępie do szkoleń. Jego celem jest stworzenie typologii szkoleń uwzględniających grupy beneficjentów zróżnicowanych pod względem tożsamości pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej oraz przyporządkowanie im przykładowych szkoleń oferowanych na rynku, a także sklasyfikowanie metod i technik szkoleniowych ze względu na różnorodność generacyjną, kwalifikacyjną i style uczenia się. W artykule omówiono również wybrane projekty szkoleniowe przydatne w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.

Słowa kluczowe: szkolenie, metody i techniki szkoleniowe, zarządzanie różnorodnością, rozwój kapitału ludzkiego.

Klasyfikacja JEL: M53.

1. Wprowadzenie

Szkolenia stanowią istotny instrument rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji [Pocztowski 2008, s. 276]. W literaturze przedmiotu wciąż jednak brakuje opisu szkoleń uwzględniających różnorodność tegoż kapitału i oceny ich przydatności w jego kształtowaniu. Podjęcie tej tematyki uzasadnia fakt, że zasoby

ludzkie organizacje zawsze charakteryzowała pewna niehomogeniczność. Aktualnie heterogeniczność kapitału ludzkiego jest jednak zdecydowanie większa niż wcześniej w wyniku procesów ekonomicznych (globalizacji, wirtualizacji, wzrostu elastyczności przedsiębiorstw) oraz procesów społecznych (starzenia się ludności, indywidualizacji życia, w tym form życia rodzinnego, polaryzacji dochodów i sytuacji życiowej, różnego stopnia radzenia sobie z ryzykiem, które niesie współczesność) [Lipka i Król 2007, s. 16].

W Polsce także mamy coraz częściej do czynienia z osobami z innych kultur, innego pochodzenia etnicznego, co wpływa na zróżnicowanie grona tych, którzy uczestniczą w szkoleniach pracowniczych. Od kilku lat obserwuje się wzrost zatrudnienia cudzoziemców na polskim rynku pracy. W 2015 r. wydano 65 789 zezwoleń na pracę cudzoziemca, co stanowiło w stosunku do 2014 r. wzrost o niemal 51%. Udział obywateli Ukrainy w liczbie osób, którym wydano zezwolenia, jest zdecydowanie największy (ok. 77%) [*Informacja na temat zatrudniania...* 2016]. Szacuje się, że w naszym kraju pracuje już ponad milion Ukraińców i przewiduje się ich intensywny napływ w najbliższych latach [Inglot, Kubisiak i Maj 2017]. Zmiany demograficzne zachodzące na rynku pracy związane z procesem starzenia się społeczeństwa sprawiają z kolei, że organizacje są zmuszone do poszukiwania szans wykorzystania potencjału pracowników w dojrzałym wieku.

Sytuacja ta implikuje potrzebę podejmowania działań personalnych zwiększających, zmniejszających bądź utrzymujących na zastanym poziomie różnorodność kapitału ludzkiego. Szkolenia będące instrumentem rozwoju pracowników mogą maksymalizować pozytywne i minimalizować negatywne skutki różnorodności.

Interesująca jest analiza szkoleń uwzględniająca różnorodność kapitału ludzkiego ukierunkowana na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

– jakie prawne zasady obowiązują w dostępie do szkoleń uwzględniających różnorodność kapitału ludzkiego?

– jakie można wyróżnić rodzaje ryzyka dyskryminacji i nierówności w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego?

– jak kształtuje się heterogeniczność grup beneficjentów szkoleń w kontekście tożsamości pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej?

– które metody i techniki szkoleniowe są najbardziej użyteczne dla pracowników różnorodnych generacyjnie, kwalifikacyjnie i o różnorodnym stylu uczenia się?

– które projekty szkoleniowe z praktyki są przydatne w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością?

Celem artykułu jest przedstawienie prawnych zasad równego traktowania i niedyskryminacji w obszarze szkoleń, dokonanie typologii szkoleń uwzględniających grupy beneficjentów zróżnicowanych pod względem tożsamości pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej oraz przyporządkowanie im przykładowych

szkoleń oferowanych na rynku, sklasyfikowanie metod i technik szkoleniowych ze względu na różnorodność generacyjną, kwalifikacyjną i style uczenia się oraz wskazanie projektów szkoleniowych przydatnych w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.

Na potrzeby artykułu wykorzystano studium literatury przedmiotu, aktów prawnych i przykładów z praktyki oraz ich krytyczną analizę.

2. Prawne zasady równego traktowania i niedyskryminacji w obszarze szkoleń

W Polsce powszechne prawo do nauki gwarantuje Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej [1997, art. 70 ust. 1]. Wskazana norma konstytucyjna obejmuje także osoby dorosłe, które chcą podnosić swoje kwalifikacje zawodowe [Skrzydło 2013, s. 77–89]. Obszary i sposoby przeciwdziałania naruszeniom zasady równego traktowania ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną określa z kolei Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania.

Podkreślenia wymaga fakt, że kodeks pracy (dalej: k.p. [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. ...]) wprowadza zasadę równego traktowania pracowników nie tylko w zakresie warunków zatrudnienia, wynagradzania, ale także dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Zasada równego traktowania i niedyskryminacji została wyrażona w art. 11² i 11³ k.p. i w rozdziale IIa k.p. Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu (w tym także w dostępie do szkolenia) stanowi jeden z podstawowych obowiązków pracodawcy wynikający ze stosunku pracy.

Zgodnie z art. 18^{3a} § 1 k.p. dostęp do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych powinien być zapewniany zgodnie z zasadą równego traktowania pracowników, bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Równe traktowanie oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio (art. 18^{3a} § 2).

Zasada równego traktowania ma być respektowana przez pracodawców nie tylko w sytuacji kierowania pracownikami na określone szkolenia zawodowe, ale także wtedy, gdy szkolenia zawodowe odbywają się np. z inicjatywy pracownika (zob. art. 103¹ § 1 k.p.; 103⁶ § 1 k.p.). Wówczas wyrażenie zgody pracodawcy na podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników różnicuje ich prawa do

świadczeń (np. do płatnego urlopu szkoleniowego, zwolnienia z części lub całości dnia z prawem do wynagrodzenia, zwrotu kosztów kształcenia).

Należy zwrócić uwagę, że zróżnicowane sytuacje prawne pracowników podnoszących kwalifikacje zawodowe są dopuszczalne wówczas, gdy są usprawiedliwione uzasadnioną cechą relewantną. Kryterium uzasadnionej dyferencjacji może stanowić: staż pracy pracownika, wyniki w nauce, przydatność szkolenia dla przedmiotu prowadzonej bądź planowanej działalności pracodawcy [Ludera-Ruszel 2016, s. 173–174].

Kodeks pracy zezwala na różnicowanie sytuacji pracowników w zakresie dostępu do szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe w czterech przypadkach:

- jeżeli jest to obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne (art. 18^{3a} § 4 k.p.),

- gdy uzasadniają to obiektywne powody (art. 18^{3b} § 1 k.p.),

- gdy odmienne traktowanie pracowników uzasadnia staż pracy (art. 18^{3b} § 2 pkt 4 k.p.),

- gdy takie działania są podejmowane przez określony czas i zmierzają do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników wyróżnionych z jednej lub kilku przyczyn określonych w art. 18^{3a} § 1 k.p. przez zmniejszenie na korzyść takich pracowników faktycznych nierówności (art. 18^{3b} § 3 k.p.).

Pracodawca, typując pracowników do udziału w szkoleniu zawodowym i udzielając im określonych świadczeń z tym związanych, może kierować się takimi przesłankami, jak: staż pracy, kwalifikacje pracownika, jego dotychczasowa aktywność w tym zakresie, przydatność szkolenia w wykonywaniu obowiązków pracowniczych na obecnym bądź przyszłym stanowisku pracy, a także potrzeba wzmocnienia pozycji na rynku pracy kobiet, osób młodych, niewykwalifikowanych czy osób niepełnosprawnych czy też wzrost poziomu reprezentacji przedstawicieli tych grup w określonych sektorach, zawodach, na określonych stanowiskach pracy. Te ostatnie działania określane są mianem działań pozytywnych, które mogą być podejmowane w skali makro (przez państwo), jak i w skali mikro (przez pracodawców) (por. [Ludera-Ruszel 2016, s. 83–85]). Szkolenia mogą wtedy stanowić narzędzia aktywnej polityki rynku pracy, wspierające pracowników w trudnej sytuacji, grupy tzw. wysokiego ryzyka [Skórska 2016, s. 102].

3. Idea równouprawnienia a ryzyko nierówności w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego

Należy zwrócić uwagę, że organizacje mogą tworzyć specjalną politykę szkoleniową dla określonych grup pracowników. W ramach jednego rodzaju działalności

funkcjonować może wiele programów dostosowanych do różnych grup pracowni-
czych i kierowniczych. Przykładowo mogą być podgrupy o jednakowych profi-
lach rozwoju, podgrupy zakładające „kurs zwiększonej pomocy” (np. doradztwo
w sprawach kariery) lub też podgrupy uwzględniające określony wiek pracow-
ników – w przypadku polityki dotyczącej planów przechodzenia na emeryturę lub
doksztalcania [Mayo 2002, s. 122].

W obszarze rozwoju kapitału ludzkiego organizacje mogą głosić hasło równo-
uprawnienia, ogólnikowo deklarując brak dyskryminacji albo szczegółowo
wymieniając osoby uprzywilejowane. A. Mayo zwraca jednak uwagę, że zasada
równouprawnienia jest wprawdzie chwalebna, ale jej stosowanie w praktyce
może wiązać się z ryzykiem powstania niepożądanych nierówności. Podkreśla,
że prawdziwe równouprawnienie oznacza docenianie różnorodności osób oraz
elastyczny sposób zaspokajania ich indywidualnych potrzeb (w tym: szkolenio-
wych). Przedmiotem zainteresowania kierownika ds. rozwoju zasobów ludzkich
powinno być równouprawnienie w dziedzinie kształcenia, w tym także podej-
ście do ustawicznego kształcenia osób, które nie mogą zawrzeć umowy o pracę
w pełnym wymiarze czasu lub przebywają na urlopie macierzyńskim (por. [Mayo
2002, s. 133]).

W praktyce pomimo deklaracji równouprawnienia dostrzega się organizacyjne
bariery rozwoju pracowników (por. [Rea 2012, s. 243–244]). Do tej grupy barier
zalicza się [Miś 2007, s. 128–129]:

- dyskryminację ze względu na płeć – ujawniającą się np. w obszarze możli-
wości rozwoju organizacji i karier dualnych,
- dyskryminację ze względu na wiek – młodszy pracownicy doświadczają
działań dyskryminacyjnych w zakresie selekcji i awansu, starsi w zakresie możli-
wości rozwoju,
- dyskryminację ze względu na rasę – prawnie zabronioną, ujawniającą się np.
w dostępie do edukacji pewnych grup etnicznych,
- inne formy dyskryminacji (np. ze względu na doświadczenie, ukończoną
szkołę).

Przykładowo wyniki polskich badań przeprowadzonych w 1037 polskich orga-
nizacjach wskazują, że w praktyce pracodawcy stosują częściej strategię dezin-
westycji w kapitał ludzki wobec pracowników w dojrzałym wieku, ograniczając
koszty pracy i zmieniając strukturę wiekową przez odmłodzenie kadry [Perek-
-Białas i Turek 2012, s. 101–116].

Jak zauważa A. Hildebrandt, pomimo różnych uregulowań prawnych i ambit-
nych celów polityki Unii Europejskiej w Europie proces budowania kapitału
ludzkiego np. migrantów przez interakcje z lokalną społecznością nie postępuje
w stopniu zadowalającym, co wynika nie tylko z ograniczeń instytucjonalnych, ale
często z niechęci do mniejszości etnicznych [Hildebrandt 2013, s. 183]. Z. Bauman,

analizując współczesne zjawisko paniki migracyjnej, podkreśla, że polityka separacji jest rozwiązaniem krótkoterminowym i prędzej czy później Europa będzie musiała znaleźć nowy sposób na wspólne istnienie wielokulturowych i wielonarodowych społeczeństw [Bauman 2016]. Szkolenia mogą stanowić wtedy jedno z narzędzi zarządzania różnorodnością.

4. Zróżnicowanie beneficjentów szkoleń pod względem tożsamości pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej

Na heterogeniczność beneficjentów szkoleń składają się różnorodne aspekty, które można uporządkować pod względem tożsamości pierwotnej (widocznej), wtórnej (niewidocznej) i organizacyjnej (środowisko pracy) [Jamka 2011, s. 230; Canas i Sondak 2008, s. 9] (por. tabele 1–3). Przyjęty poniżej podział form szkoleń (przykłady z praktyki) uwzględnia kryterium rodzaju uczestników (por. kryteria podziału form kształcenia w pracy [Andrzejczak 2011, s. 81]).

Tabela 1. Heterogeniczność beneficjentów szkoleń uwzględniająca tożsamość pierwotną

Cechy (tożsamość pierwotna)	Przykładowi beneficjenci szkoleń	Przykłady z praktyki
Płeć	Kobiety	„Cross-mentoring dla kobiet” ukierunkowany na promowanie kobiet na wyższe stanowiska menedżerskie [Carey 2006]
Wiek	Młodzież	„Kursy dla młodocianych pracowników przygotowujące do egzaminów kwalifikacyjnych i zawodowych”, np. w zawodzie ślusarza (www.cech.lebork.pl)
Sprawność fizyczna, cechy fizyczne	Osoby niepełnosprawne	Szkolenia ogólne i specjalistyczne dla pracowników niepełnosprawnych refundowane ze środków PFRON [Poliwczak 2013]; „Bezpłatne kursy komputerowe dla osób niepełnosprawnych” w Centrum Edukacji i Aktywności Zawodowej Osób Niepełnosprawnych (www.wsr.edu.pl)
Przynależność etniczna, rasowa	Migranci	Bezpłatne szkolenia dla cudzoziemców pn. „Moja firma w Polsce” (www.isp.org.pl)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Carey 2006; www.cech.lebork.pl/osrodek-szkolenia-zawodowego/kursy/, data dostępu: 30.01.2017; Poliwczak 2013, s. 85; www.wsr.edu.pl/uczelnia/biuro-ds-osob-niepelnosprawnych/aktualnosci/1642-nabor-na-bezplatne-kursy-komputerowe-dla-osob-niepelnosprawnych, data dostępu: 30.01.2017; www.isp.org.pl/konferencje,932,501.html, data dostępu: 30.01.2017].

Tabela 2. Heterogeniczność beneficjentów szkoleń uwzględniająca tożsamość wtórną

Cechy (tożsamość wtórną)	Przykładowi beneficjenci szkoleń	Przykłady z praktyki
Wyznanie, religia	Piloci wycieczek o różnych wyznaniach religijnych	Specjalistyczny kurs „Religie świata” dla pilotów wycieczek, rezydentów i animatorów biur podróży (www.turinfo.pl)
Orientacja seksualna	Menedżerowie firm, w których pracownicy mogą mieć różną orientację seksualną	Szkolenia dla firm związane z edukacją seksualną (www.lew-starowicz.pl)
Status społeczny i rodzinny	Właściciele gospodarstw rolnych w danym województwie	Szkolenia w ramach projektów społecznych na obszarach wiejskich [Łaguna i Fortuna 2015]
Kultura	Ekspatrianci w filiach międzynarodowych korporacji w Polsce	Szkolenie międzykulturowe w procesie adaptacji expatriantów [Przytuła 2014]; szkolenie międzykulturowe <i>The cultural navigator</i> (www.berlitz.pl)
Sytuacja ekonomiczna, status materialny	Osoby o niskim statusie materialnym zagrożone wykluczeniem społecznym	System szkoleń zawodowych dla osób skazanych w ramach projektu „Model zwiększenia szans więźniów na zatrudnienie po zakończeniu odbywania kary oraz zmiana nastawienia społecznego wobec reintegracji i zatrudniania” (www.equal.org.pl)
Wykształcenie	Osoby o niskich kwalifikacjach	„Obierz nowy kierunek! – aktywizacja zawodowa osób powyżej 29 lat o niskich kwalifikacjach” (www.efs.wup-katowice.pl)
Styl życia	Osoby pragnące zachować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym	Szkolenie „Work-Life Balance. Jak przywrócić i zachować równowagę między życiem prywatnym a zawodowym” (www.humanskills.pl)
Normy i wartości	Osoby mające problem z samoakceptacją	Trening myślenia pozytywnego o charakterze psychoterapeutycznym [Andrzejczak 2010]
Zainteresowania	Osoby zainteresowane tematyką dronów	Szkolenie specjalistów z branży bezzałogowego lotnictwa „Licencja na drona” (www.uslugirozwojowe.parp.gov.pl)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.turinfo.pl/p/og_id,64587,,rainbow_tours,szkolenia-religie_swiata_specjalistyczny_kurs_dla_pilotow.html, data dostępu: 25.01.2017; www.lew-starowicz.pl/oferta/szkolenia/szkolenia-dla-firm, data dostępu: 25.01.2017; Łaguna i Fortuna 2015, s. 20; Przytuła 2014, s. 181; www.berlitz.pl/szkolenia-miedzykulturowe, data dostępu: 30.01.2017; www.equal.org.pl/baza.php?M=16&PID=29&SPID=22&lang=pl, data dostępu: 30.01.2017; www.efs.wup-katowice.pl/_data/assets/pdf_file/0020/12296/7.1.3-2015-27-pazdziernika.pdf, data dostępu: 30.01.2017; www.humanskills.pl/szkolenia-warszawa/kompetencje-miekkie/work-life-balance/, data dostępu: 25.01.2017; Andrzejczak 2010, s. 74; www.uslugirozwojowe.parp.gov.pl/uslugi/view?id=33335, data dostępu: 30.01.2017].

Tabela 3. Heterogeniczność beneficjentów szkoleń uwzględniająca tożsamość organizacyjną

Cechy (tożsamość organizacyjna)	Przykładowi beneficjenci szkoleń	Przykłady z praktyki
Zajmowane stanowisko	Pracownicy samorządu, członkowie korpusu służby cywilnej, nauczyciele akademicy, pracownicy odbywający aplikację radcowską [Poliwczak 2013]	„Zamówienia publiczne dla początkujących” – warsztaty dla pracowników wydziałów publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego i administracji rządowej (www.szkolenia24h.pl)
Charakter wykonywanej pracy (treść i zakres)	Pracownicy produkcyjni [Suchy 2010]	„Szkolenia dla pracowników produkcji. Szkolenia dla przemysłu” (www.trenerzy.pl)
Przynależność do organizacji	Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw	Szkolenia biznesowe dla pracowników sektora MŚP, np.: „Zarządzanie jakością w MŚP” (www.akademiaparp.gov.pl)
Branża	Lekarze – specjaliści ortopedii, rehabilitacji, radiologii, medycyny sportowej i rodzinnej	„Diagnostyka obrazowa (RTG, USG, MR, TK) kręgosłupa i kończyn” (www.inwestycjawkadry.pl)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Poliwczak 2013, s. 67; www.szkolenia24h.pl/oferta/zamowienia-publiczne-dla-poczatkujacych-2-dniowe-warsztaty-praktyczne-kompendium-obowiazujacych/79335,258443/, data dostępu: 30.01.2017; Suchy 2010, s. 42; www.trenerzy.pl/szkolenia-dla-produkcji/, data dostępu: 30.01.2017; www.akademiaparp.gov.pl/szkolenia-biznesowe.html, data dostępu: 30.01.2017; www.inwestycjawkadry.pl, data dostępu: 18.01.2017].

Grupy beneficjentów usług szkoleniowych mogą być zróżnicowane m.in. pod względem wieku, poziomu wiedzy i doświadczenia, a także motywacji do nauki. Przykładowo wśród uczących się dorosłych można wyróżnić następujące grupy: ludzie o bardzo niskich kwalifikacjach, ponownie podejmujący naukę po okresie przerwy, profesjonalisci podejmujący naukę w celu poprawy własnej sytuacji zawodowej, osoby w wieku powyżej 60 lat uczący się dobrowolnie dla własnej przyjemności i rozwoju [Smith 1984]. W niniejszym artykule, omawiając metody i techniki szkoleniowe, uwzględniono różnorodność generacyjną, kwalifikacyjną i odmienne style uczenia się.

5. Metody i techniki szkoleniowe użyteczne w szkoleniu pracowników reprezentujących różne pokolenia

Obecnie w organizacjach pracują przedstawiciele różnych pokoleń [Warwas 2016b, s. 79–92]: *baby boomers* (ur. 1946–1964), generacji X (ur. 1965–1979),

generacji Y (ur. 1980–1989), generacji C (ur. 1990–). W stosunku do nich powinno się różnicować poszczególne narzędzia w ramach funkcji zarządzania kapitałem ludzkim (np. w obszarze szkoleń, doskonalenia i rozwoju).

W szkoleniach osób młodych (np. generacji C i Y) często w ramach procesu adaptacji stosowane są staże pozwalające nowo zatrudnionym pracownikom na zdobycie wymaganych umiejętności. W przypadku pracowników tych generacji, z wysokimi kompetencjami cyfrowymi, sprawdzą się także rozwiązania wirtualne, które pozwalają na współtworzenie wiedzy i dzielenie się nią. Mogą oni bez problemu korzystać z takich metod, jak: „pigułki wiedzy i umiejętności”, *webquest*, webinarium, *e-assessment* i *self-coaching* (por. [Chrzanowska 2011, s. 20; Smółka 2012, s. 72–75]).

Pracownicy reprezentujący generację C mogą być zmotywowani do rozwoju także przez grywalizację, którą można potraktować jako aktywną metodę nauczania *edutainment*, łączącą uczenie się z zabawą i rozrywką (por. [Winnicka-Wejs 2015, s. 57–80]). W perspektywie nadchodzącej eksplozji robotyki sprawdzą się szkolenia rozwijające kreatywność za pomocą robotów edukacyjnych [Ford 2016, s. 23].

Rozwój pracowników generacji Y powinien się z kolei opierać na rozpoznanych indywidualnych celach życiowych i oczekiwaniach zawodowych. Dla pracowników tej generacji ważny jest długoterminowy plan rozwoju, zwiększanie posiadanych umiejętności, doskonalenie miękkich kompetencji, urozmaicanie zadań i poszerzanie odpowiedzialności. W przypadku pokolenia X sprawdzi się model kształcenia przez całe życie, a dobór technik i metod szkoleniowych powinien uwzględniać długość kariery zawodowej, jak również działania aktywizujące [Warwas 2016b, s. 88].

W procesie szkoleń osób dojrzałych (*baby boomers*) również można zastosować bogaty wachlarz metod i technik szkoleniowych (por. [Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 119–127]). W dużym stopniu mogą być wykorzystywane metody i techniki umożliwiające międzypokoleniowy transfer wiedzy: coaching, zarządzanie projektami, mentoring. Testy umożliwiają kwantyfikowanie i obiektywizowanie posiadanej wiedzy, a prezentacje (wykłady, miniwykłady, odczyty, prelekcje) pozwalają przyswoić nawet większą partię wiedzy teoretycznej. Z kolei dyskusje kierowane (problemowe, grupowe, pogadanki), analizy studiów przypadków, rotacje umożliwiają dojrzałym pracownikom dzielenie się wiedzą i bogatym doświadczeniem zawodowym (por. [Fortuna 2010]). Odgrywanie ról jest także odpowiednie ze względu na umożliwienie transferu wiedzy i jej odnawianie. Na uwagę zasługuje także modelowanie humorem, żartem i satyrą umożliwiające pracownikom dojrzałym efektywne wykorzystanie kompetencji i zaprezentowanie dystansu wobec wielu sfer życia zawodowego i prywatnego (por. [Tamblyn 2009]). Bardzo dobrze rozwinięte społeczne kompetencje tych pracowników mogą być

efektywnie wykorzystane także w technikach teatru – eksperymencie i improwizacji (por. [Koppett 2003]). Burza mózgów umożliwi im natomiast czerpanie z doświadczenia innych osób i konfrontację z innymi poglądami. Sprawdzą się także *shadowing* („bycie cieniem”), gwarantujący efektywne wykorzystanie kompetencji przez obserwację uczestniczącą i opieranie się na wiedzy utajonej.

Umiarkowane możliwości zastosowania ma natomiast szkolenie w terenie (*outdoor*) ze względu na potencjalne problemy zdrowotne i trudności kondycyjne, które mogą wystąpić w trakcie wykonywania niektórych zadań (przykładem może być rafting, narciarstwo alpejskie, skoki spadochronowe) [Waściński 2002, s. 176]. Symulacje i demonstracje również są umiarkowanie przydatne w procesie szkolenia pracowników dojrzałych w związku z możliwością pojawienia się zadań wymagających bardzo dobrej sprawności psychofizycznej czy przyjmowania pozycji wymuszonej. W przypadku e-learningu może z kolei wystąpić problem związany z korzystaniem z technologii komputerowej. Ograniczeniem szkoleń opartych na e-learningu mogą być zbyt niskie kompetencje cyfrowe oraz opór wobec nowych metod [Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 123–124].

W szkoleniach wpisujących się w koncepcję zarządzania wiekiem, która wykorzystuje różnice pokoleniowe w celu uzyskania efektu synergii z kooperacji pracowników w różnym wieku, doskonale sprawdzają się dwie metody w dużej mierze opierające się na relacjach mistrz–uczeń: mentoring i *shadowing* [Jurek 2012, s. 154].

6. Charakterystyka metod i technik szkoleniowych uwzględniających zróżnicowany poziom kwalifikacji pracowników

Szkolenia pracownicze mogą uwzględniać również różnorodność kwalifikacyjną (np. wysoki i niski poziom kwalifikacji). Istnieją programy dla osób osiągających ponadprzeciętne wyniki. Jeśli organizacja posiada taki program, musi zdecydować, czy pracownicy zostaną wytypowani do wzięcia w nich udziału, czy też będą mogli składać podania [Mayo 2002, s. 131]. Ważny jest także wybór odpowiednich metod i technik szkoleniowych.

Grupę pracowników o wysokim poziomie kwalifikacji stanowią mogą: pracownicy wysoce efektywni, profesjonaliści, pracownicy wiedzy, pracownicy utalentowani (wymienione grupy pracownicze nie są rozłączne) [Miś 2009, s. 273–281].

Pracownicy wysoce efektywni przez sposób działania i wykorzystanie dostępnych możliwości na stanowisku pracy osiągają najlepsze rezultaty indywidualne zgodnie ze zdefiniowanymi standardami. Dzięki formalnym procesom szkoleniowym zapewnianym przez organizację nabywają wiedzę i umiejętności

konieczne z punktu widzenia potrzeb firmy. Wiedza ta ma charakter formalny i jest ściśle związana ze strategią w zakresie efektywności.

Profesjonaliści to z kolei osoby o szczególnych umiejętnościach – eksperci w swojej dziedzinie. Gromadzą wiedzę dzięki doświadczeniom, rozszerzając formalnie zdobyte kwalifikacje. W procesie szkoleniowym szczególnie ważny jest dobór treści szkolenia, kładzie się nacisk na wiedzę specjalną i unikatową, precyzyjnie ukierunkowaną, dostępną jedynie osobom o szczególnych kwalifikacjach formalnych i doświadczeniu zawodowym, działającym w specyficznych warunkach. Efektywnymi technikami treningu są w omawianym przypadku te, które pogłębiają umiejętności eksperckie.

Pracowników wiedzy wyróżnia natomiast innowacyjność w posługiwaniu się posiadaną i nabywaną wiedzą. Pracownicy wiedzy doskonałą jawną i ukrytą wiedzę, trenują cechy odpowiedzialne za przyswajanie i kreatywne wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy. Ich rozwój rozpatruje się przez pryzmat wzrastającej wiedzy.

Ostatnią grupę pracowników stanowią tzw. talenty – osoby, które wnoszą do organizacji wyróżniające się kompetencje (potencjał intelektualny, specyficzne zdolności i pewne cechy lub ich konfiguracje). Procesy rozwoju talentów oparte są na elastycznym i zindywidualizowanym stosowaniu dostępnych form edukacyjnych, poprzedzonych szczegółową diagnozą zainteresowanych. Efektywne techniki treningu poszerzają wiedzę i umiejętności wynikające z pasji [Kopeć 2012, s. 197]. Instrumentami wykorzystywanymi w procesie szkolenia i doskonalenia talentów mogą być m.in.: naśladownictwo innych talentów w obszarze umiejętności, postaw i zachowań; treningi twórczości, *development center* [Kopeć 2014, s. 97–98]. Przydatna może okazać się nowa metoda doskonalenia liderów – tutoring, ukierunkowany w szczególności na pracowników utalentowanych, wyróżniających się i wykazujących się ponadprzeciętnym potencjałem (zob. [Moczyłowska i Kowalewski 2014, s. 165–170]).

Inaczej jest w przypadku pracowników o niskich kwalifikacjach, którzy mają niewielkie aspiracje związane z rozwojem zawodowym i w związku z tym mniejsze potrzeby szkoleniowe. W porównaniach międzynarodowych przyjmuje się, że są to osoby z wykształceniem niepełnym podstawowym, podstawowym lub gimnazjalnym (według klasyfikacji ISCED). W Polsce w ramach projektu systemowego PARP poszerzono definicję o wykształcenie zasadnicze zawodowe oraz średnie ogólnokształcące, argumentując to tym, że także osoby z takim wykształceniem doświadczają trudności na rynku pracy [Kowalewska i in. 2009, s. 12].

Wśród osób o niskich kwalifikacjach zawodowych zdecydowanie najpopularniejsze są kursy doszkalające w ramach posiadanego już zawodu, rzadziej szkolenia komputerowe i z zakresu sprzedaży. Są one zainteresowane szkoleniami zawodowymi podnoszącymi bardziej ich kompetencje „twarde” niż „miękkie”.

Potrzeba szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach wynika głównie z konieczności ich stałego podnoszenia, lepszego wykonywania zadań oraz zwiększania wydajności pracy [Kowalewska i in. 2009, s. 93–96]. Wydaje się, że najodpowiedniejsze dla nich mogą być techniki szkolenia na stanowisku pracy (tzw. szkolenia *on the job*).

7. Metody i techniki szkoleniowe uwzględniające styl uczenia się

Szkolenia pracownicze powinny uwzględniać także preferowane style uczenia się. Jak słusznie zauważa M. Łaguna, mając do czynienia ze zróżnicowaną grupą, trzeba różnicować także metody pracy. Szkolenia mogą być projektowane w taki sposób, aby te same treści mogły być nauczane w różny sposób [Łaguna 2008, s. 42–43].

Metody i techniki szkoleniowe dostosowane do różnorodnych sposobów przyswajania wiedzy można wskazać, odwołując się do dwupoziomowego modelu D. Kolba [*David Kolb's Learning...* 2017]. Na pierwszym poziomie znajdują się typy zachowań osób uczących się: konkretne doświadczenie, refleksyjna obserwacja, abstrakcyjna konceptualizacja, aktywne eksperymentowanie, a na drugim poziomie podstawowe style uczenia się: styl przystosowujący, styl rozproszony, styl jednoznacznie ukierunkowany i styl asymilujący. Można również odwołać się do typologii uczących się P. Honeya i A. Mumforda [1996], która dzieli uczących się na aktywistów / empiryków, analityków / osoby refleksyjne, teoretyków i pragmatyków, oraz do dostępnych w literaturze charakterystyk [Szaban 2011, s. 301–308; Łaguna 2008, s. 38–44; Mobbs 2003].

Aktywiści uczą się najlepiej przez działanie, dlatego dla nich najlepsze są ćwiczenia, gry i symulacje. W ich przypadku sprawdzą się: burza mózgów, rozwiązywanie problemów, grupowa dyskusja, odgrywanie ról, symulacje behawioralne i gry symulacyjne (zob. [Balcerak i Woźniak 2014]). Tradycyjne formy nauczania takie jak wykłady i lektury są dla nich zbyt teoretyczne i w związku z tym mniej użyteczne, dlatego warto je zastąpić metodami aktywizującymi [Silberman 2006, s. 130–157].

Osoby refleksyjne lubią zbierać dane i mieć czas na zastanowienie się nad nimi. Najlepiej uczą się, mogąc obserwować innych ludzi przy pracy, mając możliwość zastanowienia się nad tym, czego się nauczyli, sporządzając analizy i raporty bez presji czasowej. Ich proces uczenia mogą ułatwić: kwestionariusze samooceny i aktywności obserwacyjne (np. *study missions*) (zob. [Kopijer 2011, s. 86]), nauka przez obserwację, coaching, informacje zwrotne od innych, wywiady. Ważne mogą okazać się dla nich prezentacje różnych perspektyw oraz grupy dyskusyjne umożliwiające komunikację asynchroniczną (z czasem na refleksję).

Teoretycy najlepiej uczą się, gdy poznają treści stanowiące element większego systemu, modelu czy teorii, które mogą systematycznie analizować i wyjaśniać. Łatwiej uczą się, znając cele, mając do dyspozycji zadania strukturalizowane i koncepcje oparte na racjonalności i logice. W ich uczeniu utrudnieniem są sytuacje angażujące emocje, o dużym stopniu niepewności i niejasnych regułach. W ich przypadku sprawdza się zastosowanie teorii, modeli, statystyk, historii i cytatów. Metody i techniki szkoleniowe powinny być skoncentrowane na koncepcjach teoretycznych przedstawionych w różny sposób. Bardziej użyteczne mogą być grupy dyskusyjne ułatwiające szczegółową debatę na temat teorii niż seminaria ograniczone w czasie.

Pragmatycy najlepiej uczą się, gdy dostrzegają, że proces uczenia ma bezpośrednie zastosowanie praktyczne. Lubią mieć możliwość wypróbowania rozwiązań, przeciwienia, uzyskania informacji zwrotnych od eksperta. Może ich także stymulować współzawodnictwo w grupie. W tym przypadku sprawdza się interaktywna nauka oparta na rozwiązywaniu problemów i konkretnych studiach przypadków.

Należy pamiętać, że pracownicy są różni i uczą się na różne sposoby. Pracodawcy w miarę możliwości powinni uwzględniać różnorodne potrzeby w tym zakresie, mając na celu skuteczność i efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Zróżnicowanie sposobów nauczania jest istotne także dlatego, że w praktyce szkoleniowej mamy do czynienia raczej z heterogenicznymi niż homogenicznymi grupami słuchaczy o odmiennych stylach uczenia się. Warto to uwzględnić, przygotowując dla nich szkolenia (por. [Kozak i Łaguna 2009, s. 14–21]).

8. Projekty szkoleniowe przydatne w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością

Biorąc pod uwagę formy projektów szkoleniowych i sposoby doboru uczestników, szkolenia otwarte wydają się rozwiązaniem koherentnym z koncepcją zarządzania różnorodnością. W odróżnieniu od szkoleń zamkniętych (tzw. *in company*) uczestnikami mogą być pracownicy różnych firm, co zapewnia wymianę doświadczeń z różnych branż w kontekście danego zagadnienia. Ten typ szkolenia umożliwia stworzenie heterogenicznej grupy szkoleniowej [Kopijer 2011, s. 83].

W praktyce można spotkać się także z tzw. projektami cross-funkcyjnymi, w których uczestnikami są pracownicy różnych specjalizacji lub zawodów. Celem tych projektów jest stworzenie multidyscyplinarnych zespołów, w których rozwijane są kompetencje współpracy z fachowcami z innych dziedzin oraz innych działów firmy. Projekty takie mogą być przydatne wobec daleko idącej autonomii

i odrębności oraz braku chęci otwarcia się na wymianę doświadczeń [Kopijer 2011, s. 87].

Aktualnie bardzo popularne są kursy stolarki, gotowania, szycia, ogrodnictwa, które są dobrym pretekstem do wspólnej pracy i budowania więzi np. między różnymi pokoleniami [Czerniawski 2016, s. 80–82]. Co prawda nie można ich zaliczyć do szkoleń pracowniczych, ale trzeba zwrócić uwagę na to, że mogą stanowić potencjalne narzędzie wspomagające zarządzanie różnorodnością.

Od pewnego czasu rozwija się także idea cross-mentoringu polegająca na tym, że w charakterze mentorów zatrudniane są osoby niezwiązane z podopiecznymi żadnymi stosunkami pracy, co umożliwia wymianę różnych doświadczeń i inne spojrzenie na działalność firmy. Cross-mentoring to także relacje międzygeneracyjne – między starszymi mentorami i młodszymi adeptami określonej działalności [Szaban 2011, s. 212–213].

Szkolenia pracowników z wykorzystaniem outsourcingu mogą być także użyteczne w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością, sprawdzają się m.in. w sektorze nowoczesnych usług charakteryzującym się m.in. multikulturowym kapitałem ludzkim (por. [Listwan i Sierpowski 2016, s. 27–51]).

Programy i szkolenia dotyczące wiedzy na temat różnic, przyswajania umiejętności funkcjonowania i współpracy w heterogenicznych zespołach mogą być jedną z form doceniania różnorodności i przeciwdziałania jej negatywnym skutkom w organizacjach. Szkolenia takie mogą zapobiegać konfliktom, pozwalając uniknąć kosztów procesów sądowych z powodu dyskryminacji. Dzięki szkoleniom zwiększa się świadomość różnorodności i poprawiają się relacje interpersonalne [Waszczak 2009, s. 83–84].

Przy projektowaniu szkoleń firmowych na temat zarządzania różnorodnością można odwołać się do dobrych praktyk warsztatów dla liderów, warsztatów informacyjnych dla pracowników czy też spotkań strategicznych (zob. [*Antidiscrimination and Diversity Training...* 2007]).

Wszystkie wyżej wymienione projekty szkoleniowe można określić mianem inwestycji we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego, które umożliwiają zbliżenie się do optymalnego dla organizacji stopnia heterogeniczności (zob. [Lipka 2010, s. 170–173]).

9. Wnioski

Zarządzanie różnorodnością w obszarze szkoleń może wymagać indywidualizacji przedsięwzięć rozwojowych w odniesieniu do określonych grup beneficjentów wyróżnionych z uwagi na cechy tożsamości pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej. W tym przypadku inwestycje szkoleniowe uwzględniające hete-

rogeniczność kapitału ludzkiego mogą wiązać się z różnymi rodzajami ryzyka personalnego, w tym: ryzyka dyskryminacji, nierówności [Lipka 2002, s. 69–75].

Pomimo istniejącego ustawodawstwa w zakresie równouprawnienia w obszarze szkoleń, wybór ich uczestników w firmach może być źródłem ryzyka ze względu na różne sposoby ich wyznaczania, np.: „równe szanse dla wszystkich”, uprzywilejowanie pewnych kategorii pracowników, reguła „wąskich gardeł” (różnicowanie według potencjalnych strat dla organizacji spowodowanych niewypełnieniem luk w profilu zdolności do pracy), faworyzowanie najbardziej uzdolnionych [Lipka 2010, s. 139].

Nie tylko wybór adresatów może nastroczać problemów. Trudnym zadaniem może być także określenie najbardziej użytecznych metod i technik szkoleniowych w kontekście zarządzania różnorodnością [Listwan 2008, s. 356–359]. Ponadto w praktyce firm można zaobserwować stosunkowo niewielką świadomość różnic w podejściu do zarządzania kapitałem ludzkim (np. do szkoleń pracowników w różnym wieku) [Warwas 2016a, s. 71–76].

Analiza wykazała, że ważną przesłanką wzrostu różnorodności i jej znaczenia w organizacjach jest ustawodawstwo dotyczące zasad równego traktowania i niedyskryminacji w miejscu pracy (w tym także w zakresie dostępu do szkoleń), które może przeciwdziałać nierównościom w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego.

Biorąc pod uwagę tożsamość pierwotną, wtórną i organizacyjną kapitału ludzkiego, można stworzyć typologię szkoleń uwzględniającą heterogeniczność ich uczestników (beneficjentów) ze względu na: płeć, wiek, sprawność fizyczną, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, status społeczny i rodzinny, kulturę, sytuację ekonomiczną, wykształcenie, styl życia, normy i wartości, zainteresowania, zajmowane stanowisko, charakter wykonywanej pracy, przynależność do organizacji, branży.

W szkoleniach pracowników reprezentujących różne pokolenia, różny poziom kwalifikacji i odmienny styl uczenia się można wykorzystywać metody i techniki szkoleniowe dostosowane do ich potrzeb i możliwości rozwojowych. Wśród nich warto wymienić nowe formy, m.in.: grywalizację, robotyzację edukacyjną, tutoring.

Przy projektowaniu programów szkoleniowych powinno się uwzględniać heterogeniczność grup, nie zapominając o procesie transferu uczenia się w organizacji (zob. [Andrzejczak 2011, s. 115–158]). W realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością przydatne mogą być szkolenia otwarte, projekty cross-funkcyjne, cross-mentoring, szkolenia z wykorzystaniem outsourcingu czy kursy budujące więzi międzypokoleniowe.

Literatura

- Andrzejczak A. [2010], *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa.
- Andrzejczak A. [2011], *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009. Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością* [2007], <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-Training-Manual-pl.pdf> (data dostępu: 25.01.2017).
- Balcerak A., Woźniak J. [2014], *Szkoleniowe metody symulacyjne*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Bauman Z. [2016], *Obcy u naszych drzwi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Canas K.A., Sondak K.A. [2008], *Opportunities and Challenges of Workplace Diversity: Theory, Cases and Exercises*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Carey M. [2006], *Cross-mentoring: Women on Top*, „PaperJam, média économique et financier”, Décembre.
- Chrzanowska M. [2011], *Wirtual w biznesowym Realu – nowe media w edukacji pracowników*, „Magazyn Nowoczesna Firma”, wrzesień.
- Czerniawski A. [2016], *Zbuduj stół i relacje*, „Polityka”, nr 34(3073).
- David Kolb's Learning Styles Model and Experiential Learning Theory (ELT)* [2017], www.businessballs.com (data dostępu: 17.01.2017).
- Ford M. [2016], *Świt robotów. Czy sztuczna inteligencja pozbawi nas pracy?*, Wydawnictwo CDP.pl, Warszawa.
- Fortuna P. [2010], *Studium przypadku w praktyce szkoleniowej, czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Hildebrandt A. [2013], *Koniec z pracą*, Difin, Warszawa.
- Honey P., Mumford A. [1996], *The Manual of Learning Styles*, Peter Honey Publications, Maidenhead.
- Informacja na temat zatrudniania cudzoziemców w Polsce* [2016], Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, <http://www.mpips.gov.pl> (data dostępu: 17.01.2017).
- Inglot K., Kubisiak A., Maj S. [2017], *Brakuje rąk do pracy. Firmy gorączkowo poszukują Ukraińców*, <http://www.workservice.pl/> (data dostępu: 17.01.2017).
- Jamka B. [2011], *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Jurek Ł. [2012], *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Difin, Warszawa.
- Kołodziejczyk-Olczak I. [2014], *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. nr 78 poz. 483 z późn. zm.
- Kopeć J. [2012], *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kopeć J. [2014], *Rozwój talentów* [w:] *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Difin, Warszawa.
- Kopijer P. [2011], *Kompendium zarządzania szkoleniami. Praktyczny przewodnik po inwestycjach w rentowność kapitału kompetencyjnego*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa.

- Koppett K. [2003], *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kowalewska A., Szut J., Mazurek-Kucharska B., Kania I. [2009], *Jak inwestować w rozwój pracowników o niskich kwalifikacjach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa.
- Kozak A., Łaguna M. [2009], *Metody prowadzenia szkoleń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Lipka A. [2002], *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Lipka A. [2010], *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Lipka A., Król M. [2007], *Metoda ścieżki krytycznej (CPM) w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Listwan J. [2008], *Szkolenie pracowników [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa.
- Listwan T., Sierpowski T. [2016], *Szkolenia pracowników z wykorzystaniem outsourcingu [w:] Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, Difin, Warszawa.
- Ludera-Ruszel A. [2016], *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników na gruncie kodeksu pracy oraz wybranych ustaw szczególnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Łaguna M. [2008], *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Łaguna M., Fortuna P. [2015], *Przygotowanie szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Mayo A. [2002], *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Miś A. [2007], *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria Specjalna: Monografie, nr 183, Kraków.
- Miś A. [2009], *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale [w:] Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Mobbs R. [2003], *Honey and Mumford Learning Styles*, www.le.ac.uk/users/rjm1/etutor/learningtheories/honeymumford.html (data dostępu: 17.01.2017).
- Moczydłowska J.M., Kowalewski K. [2014], *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
- Perek-Biała J., Turek K. [2012], *Organisation-level Policy Towards Older Workers in Poland*, „International Journal of Social Welfare”, vol. 21, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2012.00878.x>.
- Pocztowski A. [2008], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Poliwczak I. [2013], *Kształcenie ustawiczne pracowników w Polsce [w:] Instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników. Regulacje i ich wykorzystanie w podmiotach gospodarczych*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Przytuła S. [2014], *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Rea L. [2012], *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Silberman M. [2006], *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

- Skórska A. [2016], *Rynek pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Skrzydło W. [2013], *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, LEX a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Smith R.M. [1984], *Learning How to Learn. Applied Theory for Adults*, Open University Press, Milton Keynes.
- Smółka P. [2012], *Mnożenie korzyści. Zalety programów rozwojowych typu blended*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
- Suchy S. [2010], *Edukacja dorosłych pracowników i bezrobotnych*, Difin, Warszawa.
- Szaban J.M. [2011], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
- Tamblyn D. [2009], *Śmieć się i ucz. 95 sposobów wykorzystania humoru do zwiększenia efektywności nauczania i szkolenia*, ABC a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, oprac. na podstawie: tj. 2016 poz. 1666, 2138, 2255, 2017 poz. 60.962, www.isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19740240141 (data dostępu: 28.06.2017).
- Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, Dz.U. nr 254, poz. 1700.
- Warwas I. [2016a], *Proces szkoleń – metody i ewaluacja* [w:] Warwas I., Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Warwas I. [2016b], *Zarządzanie generacjami na wewnętrznym rynku pracy* [w:] Warwas I., Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Waszczak S. [2009], *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje* [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Waściński T. [2002], *Stosowane metody i techniki szkoleń – zastosowanie* [w:] *Ekonomiczność szkoleń pracowniczych. Poradnik menedżera*, red. T. Waściński, K. Kiedrowska, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Winnicka-Wejs A. [2015], *Motywowanie do rozwoju z zastosowaniem grywalizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.

Personnel Training as an Element of Diversity Management

(Abstract)

The paper presents legal principles of equal treatment and non-discrimination, while indicating the criteria for differentiation concerning access to training. Its purpose is to set out a typology of training taking into account groups of beneficiaries which vary in terms of their primary, secondary and organizational identity and then, on that basis, to assign them sample training courses available on the market. It also classifies training methods and techniques for generational diversity, qualifications diversity and learning styles. Finally, the article discusses selected training projects that are useful in the implementation of diversity management.

Keywords: training, training methods and techniques, diversity management, human capital development.

Anna Rakowska

Iwona Mendryk

Satysfakcja i zaangażowanie kadry kierowniczej w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań

Streszczenie

Zaangażowana kadra kierownicza ma duży wpływ na osiągnięte przez organizację wyniki. Istotne są w tym przypadku trzy rodzaje zaangażowania: zaangażowanie w pracę, zaangażowanie w wykonywany zawód oraz przywiązanie do organizacji, dlatego ważne jest poznanie czynników kształtujących ich poziom. Badacze często wskazują na związki między zaangażowaniem a satysfakcją. Celem artykułu jest ocena poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy kierowników, porównanie wyników osiągniętych w tym zakresie z wynikami pracowników zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych oraz określenie siły związków między trzema rodzajami zaangażowania a satysfakcją kierowników z warunków ekonomicznych, wykonywanych zadań, relacji interpersonalnych oraz otoczenia fizycznego. Zwrócono uwagę na czynniki organizacyjne, tj. postrzeganie wsparcie i poczucie sprawiedliwości. Stwierdzono występowanie związków między trzema rodzajami satysfakcji a poszczególnymi rodzajami zaangażowania, przy czym siła tych związków jest zróżnicowana. Uzyskane wyniki mogą być pomocne w efektywniejszym wykorzystaniu potencjału kadry kierowniczej przez kształtowanie jej zaangażowania.

Anna Rakowska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin, e-mail: a.rakowska@poczta.umcs.lublin.pl

Iwona Mendryk, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin, e-mail: iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl

Słowa kluczowe: satysfakcja, zaangażowanie w pracę, przywiązanie, zaangażowanie w zawód.

Klasyfikacja JEL: M12, M14, M54.

1. Wprowadzenie

Zaangażowana kadra kierownicza stanowi cenny zasób każdej organizacji. Kierownicy pełni energii i pozytywnie nastawieni do swojej pracy lepiej radzą sobie z wyzwaniami, mają więcej pomysłów, tworzą odpowiedni klimat organizacyjny i mają pozytywny wpływ na swoich podwładnych. Jak pokazują badania, takich kierowników i pracodawców nie brak także na polskim rynku [*Budowanie zaangażowania...* 2013]. Według organizatora corocznego konkursu Aon Najlepsi Pracodawcy, przedsiębiorstwa, które angażują pracowników: „mają silne umiejętności przyciągania, utrzymywania i rozwijania talentów. Zaangażowani pracownicy osiągają lepsze rezultaty, co wpływa na lepsze wyniki finansowe, a pracownicy w większym stopniu przyczyniają się do sukcesu klientów firmy” [*Znamy już Najlepszych Pracodawców...* 2016].

W literaturze można znaleźć wiele badań na temat uwarunkowań związanych z zaangażowaniem [Lewicka 2014]. Jednym z najczęściej wymienianych czynników jest satysfakcja (w bazie Google Scholar znaleźć można 416 tys. publikacji na jej temat datowanych od 2013 r.). Trudno jednak jednoznacznie określić, czy to satysfakcja wpływa na zaangażowanie, czy odwrotnie. Mimo to nie ulega wątpliwości, że oba wymienione czynniki są ważnymi aspektami zarządzania w każdej organizacji, a w szczególności w przedsiębiorstwach innowacyjnych [Daveloo i in. 2015].

Wśród uwarunkowań związanych z satysfakcją i zaangażowaniem często wymieniane są praktyki HR [Albrecht i in. 2015, Lewicka i Rakowska 2016]. Szczególne znaczenie ma wpływ postrzegania tych praktyk na zachowania pracowników, w tym także na zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji [Lewicka i Krot 2015, Ostroff i Bowen 2016].

Celem artykułu jest ocena poziomu satysfakcji z pracy i zaangażowania kadry kierowniczej innowacyjnych polskich przedsiębiorstw. Dla jego realizacji wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w 2015 i 2016 r. za pomocą kwestionariusza ankiety na próbie 2076 pracowników z 50 innowacyjnych przedsiębiorstw, wśród których było 387 menedżerów¹. Do analizy materiału empirycznego zastosowano statystyki opisowe oraz testy porównywania średnich (jednoczynnikową

¹ Badania zrealizowano w ramach projektu pn. „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach” (umowa nr UMO-2013/09/B/HS4/01307).

analizę wariancji ANOVA). W ten sposób uzyskano możliwość zaprezentowania wyników samooceny kierowników w zakresie badanych zmiennych, jak i stwierdzenia różnic między wynikami osiągniętymi przez kierowników i pozostałych badanych (zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych i specjalistycznych).

2. Satysfakcja z pracy i czynniki kształtujące poziom satysfakcji

Satysfakcja z pracy ma duże znaczenie dla zrozumienia i wyjaśnienia zachowań ludzi w organizacji. Wpływa ona m.in. na absencje, wypalenie zawodowe, *wellbeing* [Mathieu i in. 2014], zaangażowanie w pracę [Biswas i Bhatnagar 2013, Rich, Lepine i Crawford 2010], przywiązanie do organizacji [Mendryk 2016], sukces organizacji [Kopertyńska i Kmiotek 2016].

Najogólniej satysfakcja z pracy może być interpretowana jako pozytywny stosunek zatrudnionych do powierzonych im obowiązków, otoczenia pracy i współpracowników. V.H. Vroom [1964] definiuje satysfakcję jako pozytywny stosunek jednostki do funkcji, jaką ona pełni. Może też być ona określona jako „przyjemny pozytywny stan emocjonalny, wynikający z postrzegania własnej pracy jako spełniającej lub pozwalającej na realizację w pracy ważnych wartości, które są zgodne z potrzebami fizycznymi i psychicznymi” [McPhee i Townsend 1992]. Satysfakcja z pracy może być rozwijana przez reakcje poznawcze i afektywne pracowników wobec swoich zadań. W tym kontekście satysfakcja z pracy jest kombinacją zarówno aspektu afektywnego (tego, co jednostka czuje) i kognitywnego (tego, co jednostka myśli) na temat poszczególnych aspektów swojej pracy. Dodać należy także, że w niektórych pracach obok terminu satysfakcja pojawia się zadowolenie z pracy [Juchnowicz 2014]. Dla celów tej publikacji przyjęto definicję satysfakcji według E.A. Locke’a (za: [Saarii i Judge 2004, s. 396]), zgodnie z którą satysfakcja z pracy to przyjemny pozytywny stan emocjonalny, który jest efektem oceny wykonywanej pracy oraz związanych z pracą doświadczeń.

W badaniach nad satysfakcją można wyróżnić dwa podejścia – pierwsze koncentruje się na badaniu ogólnej satysfakcji, a drugie na poszczególnych jej aspektach (m.in. aspektach ekonomicznych, relacjach międzyludzkich, treści pracy i zadaniach, fizycznych warunkach) [Coomber i Barriball 2007]. Popularnością cieszy się podział czynników związanych z satysfakcją nawiązujący do dwuczynnikowej teorii F. Herzberga [Herzberg 1966, Kaasa 2011]. Rolę czynników sytuacyjnych w kształtowaniu satysfakcji potwierdzają m.in. X. Huang i E. Van de Vliert [2003] oraz C. Mottaz [1985]. T.A. Judge i in. [2010] dowiedli, że wysokość płacy w niewielkim stopniu wpływa na poziom satysfakcji pracownika.

3. Zaangażowanie i jego rodzaje

Problematyka zaangażowania pracowników stała się w ostatnich latach popularna zarówno wśród badaczy, jak i wśród praktyków. Duże znaczenie miały w szczególności prace z lat 90., takich badaczy jak W.A. Kahn [1990], C. Maslach i M.P. Leiter [1997], czy N.J. Allen i J.P. Mayer [1990]. Opracowania na ten temat można analizować w kontekście [Rakowska i Mącik 2015]:

- historii rozwoju koncepcji zaangażowania i jej kamieni milowych,
- koncepcji i definicji zaangażowania (rozdzielenie terminów *engagement*, *commitment* i *involvement* oraz rozdzielenie rodzajów zaangażowania, w tym: *job engagement* i *organizational engagement*),
- czynników mających wpływ na poziom zaangażowania,
- pomiaru zaangażowania,
- efektów zaangażowania.

Dorobek w tym zakresie jest imponujący, nastrożona jednak problemowa metodologicznych, przede wszystkim jeśli chodzi o definiowanie zaangażowania i jego poszczególnych rodzajów, tj. zaangażowania w pracę (*job engagement*), zaangażowania w zawód (*job involvement*) i przywiązania do organizacji (*organizational commitment*). Przyjęto, że zaangażowanie w pracę, zaangażowanie w zawód i przywiązanie do organizacji są trzema zbliżonymi, ale jednak różniącymi się od siebie koncepcjami.

Termin „zaangażowanie w pracę” często pojawia się w obszarze psychologii zdrowia i pracy w kontekście *wellbeing*. Zaangażowanie w pracę jest postrzegane jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego [Schaufeli i in. 2002, s. 74]. Na zaangażowanie w pracę składają się trzy komponenty: wigor (*vigor*) rozumiany i mierzony jako poziom energii i psychicznej odporności w pracy, oddanie pracy (*dedication*) wynikające z dumy ze swojej pracy i gotowości identyfikowania się z nią oraz pochłonięcie pracą (*absorption*) przejawiające się skupieniem na pracy i trudnościami z oderwaniem się od niej. Jednym z bardziej uznanych narzędzi pomiaru zaangażowania w pracę jest skala UWES (*Utrecht work engagement scale*), nazywana również skalą Utrechta [Schaufeli i in. 2002]. W.B. Schaufeli i M. Salanova definiują zaangażowanie jako pozytywne spełnienie związane ze stanem umysłu charakteryzowanym przez wigor, oddanie pracy i pochłonięcie pracą. Trzy wymienione obszary zaangażowania w pracę występują w skali UWES.

Nieco innym rodzajem zaangażowania jest zaangażowanie w zawód. Jest ono ważne dla profesjonalistów, w tym dla kadry kierowniczej. W literaturze można spotkać dwa podejścia do zaangażowania w zawód. Pierwsze koncentruje się na tym, jak praca wpływa na samoocenę danej osoby. Jego twórcami są T. Lodahal i M. Kejner [1965]. Drugie koncentruje się na tym, jak praca wpływa na tożsamość człowieka.

Najbardziej rozwiniętą koncepcją zaangażowania w zawód jest koncepcja S.P. Browna [1996, s. 232], który przyjmuje motywacyjne podejście do zaangażowania w zawód. Podkreśla poznawcze i psychologiczne aspekty identyfikacji z pracą, która według niego może zaspokajać najgłębsze potrzeby i oczekiwania człowieka. Zdaniem S.P. Browna osoba zaangażowana w zawód to taka, która: 1) postrzega swoją pracę jako motywującą i pełną wyzwań; 2) jest zaangażowana w samą pracę (*work*), w zawód (*job*) oraz w organizację; 3) angażuje się w bliskie zawodowe relacje np. z kolegami i zwierzchnikami, a także otrzymuje od nich informacje zwrotne. Zaangażowanie w zawód pozostaje w dużej mierze pod wpływem czynników osobowościowych, charakteru pracy, zachowań przełożonych oraz percepcji roli.

Trzecim rodzajem zaangażowania jest zaangażowanie w organizację, często określane mianem przywiązania do organizacji [Bańka, Bazińska i Wołowska 2002]. Ten rodzaj zaangażowania odnosi się do emocjonalnego przywiązania, tj. do związku pracownika z organizacją opartego na wspólnych wartościach i interesach. N.J. Allen i J.P. Meyer [1990] wyróżniają trzy rodzaje przywiązania: afektywne, kalkulacyjne i normatywne. Przywiązanie afektywne oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Przywiązanie kalkulacyjne ma charakter instrumentalny. Wynika ono z przekonania, że koszty opuszczenia organizacji byłyby zbyt wysokie i/lub alternatywne możliwości zatrudnienia nie istnieją. Przywiązanie normatywne jest związane z poczuciem moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia, jego wyrazem jest lojalność wobec organizacji. W badaniach dużo uwagi poświęcono związkowi przywiązania do organizacji z chęcią jej opuszczenia, przyjmując, że pracownik mocno przywiązany do organizacji rzadziej myśli o odejściu z niej. P.C. Morrow [1983] uważa, że przywiązanie do organizacji jest w większym stopniu zależne od czynników zewnętrznych wobec pracy niż od czynników osobistych, włączając w to wewnętrzną motywację. J.E. Mathieu i D.M. Zajac [1990] dokonali metaanalizy w zakresie czynników kształtujących przywiązanie do organizacji, wśród nich znalazły się m.in. satysfakcja z poszczególnych aspektów pracy, zaangażowanie w zawód, chęć opuszczenia organizacji. W kształtowaniu zaangażowania i przywiązania ważną rolę odgrywają także postrzegane wsparcie ze strony organizacji, poczucie sprawiedliwości i postrzeganie praktyk ZZL [Cheng 2014, Kurtessis i in. 2015, Mendryk i Rakowska 2016, Colakoglu, Culha i Atay 2010].

4. Zaangażowanie i satysfakcja kadry kierowniczej – wyniki badań

Poniżej zaprezentowano wyniki badań, które są częścią badań zrealizowanych w ramach grantu badawczego dotyczącego oceny i wykorzystania potencjału

kompetencyjnego pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw. W projekcie wzięło udział 2076 pracowników z 50 innowacyjnych przedsiębiorstw.

Dobór próby był celowy. Do badania zakwalifikowano przedsiębiorstwa innowacyjne. Przyjęto definicję innowacyjności za podręcznikiem *Oslo Manual 2005*, w którym definicja innowacji obejmuje pełne spektrum nowości – od nowości na skalę światową (tzw. innowacje absolutne) po nowości w skali rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Pod uwagę brane są cztery rodzaje innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne oraz marketingowe. Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniach, znajdowały się jednocześnie na listach innowacyjnych przedsiębiorstw sporządzanych w latach 2012–2014 (m.in. www.pi.gov.pl/PARP, <http://inwestor.wup-krakow.pl/artykuly/1959/Raport-o-innowacyjnosci-gospodarki-Polski-w-2012-roku>, <http://www.wprost.pl/ar/421276/>, www.optel.eu).

W części badań dotyczącej wykorzystania potencjału kompetencyjnego kierowników poszukiwano odpowiedzi na pytania:

1) jaki jest poziom zaangażowania w pracę, przywiązania do organizacji oraz zaangażowania w zawód kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw?

2) jaki jest poziom satysfakcji z warunków ekonomicznych, z zadań i charakteru pracy, z relacji interpersonalnych, z otoczenia fizycznego w pracy?

3) czy występują różnice w poziomie zaangażowania i satysfakcji z pracy między kierownikami a pracownikami zatrudnionymi na stanowiskach wykonawczych i specjalistycznych.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Do opracowania ankiety w części dotyczącej zaangażowania wykorzystano koncepcję N.J. Allena i J.P. Meyera [1990], koncepcję S.P. Browna [1996] oraz skalę Utrechta. W przeprowadzonych badaniach pilotażowych ($n = 160$) obliczone współczynniki α -Cronbacha były wyższe od 0,76.

W próbie badawczej w grupie obejmującej kadrę kierowniczą znalazło się 387 kierowników, z których większość miała wyższe wykształcenie (90%). W grupie tej 37% stanowiły kobiety, a 63% mężczyźni. Średni wiek respondentów to 44 lata, średni staż ogółem 25,5 roku, a staż na stanowisku 8,5 roku. Wśród badanych kierowników 18% stanowiły osoby w wieku 25–34 lat, 39% w wieku 35–44 lat, 27% w wieku od 45–54 lat, a 6% miało 55 lat i więcej.

Pozostałą część próby (1698 osób) stanowili zatrudnieni na stanowiskach specjalistycznych i wykonawczych. Duże różnice w liczebności grup respondentów wyróżnionych ze względu na zajmowane stanowisko spowodowały konieczność losowania z grupy badanych pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych i specjalistycznych. W ten sposób uzyskano trzy grupy liczące po 387 osób i dla nich wykonano wszystkie obliczenia.

Pierwszy obszar analizy stanowiła ocena poziomu każdego z trzech rodzajów zaangażowania, tj. zaangażowania w pracę, przywiązania do organizacji oraz zaan-

gażowania w zawód. Respondenci zostali poproszeni o ocenę poziomu swojego zaangażowania w skali 1–5 (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam, trudno ocenić; 4 – raczej się zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam). Odpowiedzi kierowników odniesiono do odpowiedzi pozostałych grup pracowników i przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zaangażowanie w pracę, przywiązanie do organizacji, zaangażowanie w zawód według poszczególnych stanowisk (średnie wartości)

Stanowisko	Zaangażowanie w pracę			Przywiązanie do organizacji			Zaangażowanie w zawód
	wigor	oddanie pracy	pochłonięcie pracą	emocjonalne	trwania	normatywne	
Wykonawcze	3,57	3,73	3,58	3,19	3,00	3,98	3,42
Specjalistyczne	3,74	3,87	3,71	3,42	3,30	4,12	3,50
Kierownicze	3,93	4,09	3,82	3,79	3,58	4,33	3,68

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych przedstawionych w powyższej tabeli wynika, że kadra kierownicza deklaruje wyższe zaangażowanie w każdym z trzech rodzajów zaangażowania w porównaniu z pozostałymi grupami pracowników, tj. pracowników wykonawczych i specjalistów. Różnice średnich są istotne statystycznie (zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA², $p < 0,05$). Wyniki dotyczące kadry kierowniczej można uznać za dobre i satysfakcjonujące w obszarze oddania pracy (przekonanie, że praca ma znaczenie, a jej wykonywanie jest ważne i może napawać dumą) i przywiązania normatywnego (traktowanie swojej obecności w organizacji jako rodzaju powinności). Nieco słabsze wyniki dotyczą przywiązania trwania, związanego z potrzebą kontynuowania pracy dla organizacji wobec postrzeganych kosztów i strat wynikających z odejścia z organizacji oraz ograniczonych alternatyw na rynku pracy. Może to oznaczać, że gdyby kierownicy otrzymali lepszą ofertę pracy, rozważaliby odejście z organizacji. W tym obszarze niepokojące są wyniki w grupie pracowników wykonawczych, co oznacza, że spora grupa badanych pracuje w organizacji głównie dlatego, że nie ma możliwości znalezienia innej pracy.

² Zastosowanie jednoczynnikowej analizy wariancji poprzedziło sprawdzenie założeń teoretycznych dla tego typu testów. Zastosowano test K-S, by sprawdzić normalność rozkładu każdej zmiennej. Nie było podstaw do odrzucenia hipotezy o normalności rozkładu na poziomie istotności równym 0,05. Następnie zastosowano test Levene'a, aby sprawdzić hipotezę o jednorodności wariancji. Wynik tego testu również nie dał podstaw do odrzucenia tej hipotezy. Równoliczność porównywanych grup zagwarantowano, przeprowadzając losowanie z grup, które miały większe liczebności niż grupa kierowników.

Zaangażowanie kierowników w zawód kształtuje się na poziomie dostatecznym, co może oznaczać, że wykonywany zawód w przeciętnym stopniu kształtuje tożsamość respondentów. Z drugiej strony można uznać to za podejście rozsądne i interpretować ten wynik jako umiejętność zachowywania równowagi między pracą a życiem prywatnym. Nie stwierdzono istotnych statystycznie związków między poszczególnymi trzema rodzajami zaangażowania a wiekiem, płcią menedżerów, ogólnym stażem pracy i stażem na stanowisku.

Drugim obszarem badań była analiza satysfakcji z uwzględnieniem jej rodzajów, tj. satysfakcji z warunków ekonomicznych, satysfakcji z zadań i charakteru pracy, satysfakcji z relacji interpersonalnych oraz satysfakcji z otoczenia fizycznego. Zestawienie wyników dla trzech grup pracowników przedstawiono w tabeli 2. Kadra kierownicza na tle pozostałych grup pracowników osiąga najwyższy poziom satysfakcji. Wynik średniej satysfakcji jest bliski 4, co należy ocenić pozytywnie. Różnice między średnimi dla poszczególnych grup pracowników są istotne statystycznie (zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA, $p < 0,05$). Kierownicy są zadowoleni z wykonywanej pracy oraz z fizycznych warunków pracy i relacji interpersonalnych. Nieco powyżej przeciętnej należy ocenić satysfakcję kierowników z warunków ekonomicznych. Nie jest to jednak sytuacja niepokojąca. W każdej z trzech grup pracowniczych najniższy poziom satysfakcji dotyczy warunków ekonomicznych. Nie stwierdzono istotnych statystycznie związków między satysfakcją a wiekiem, płcią kierowników, stażem ogólnym i stażem na stanowisku.

Tabela 2. Satysfakcja pracowników według zajmowanych przez nich stanowisk (wartości średnie)

Stanowisko	Satysfakcja (ogółem)	Obszar satysfakcji			
		warunki fizyczne	warunki ekonomiczne	relacje interpersonalne	czynności/zadania
Wykonawcze	3,57	3,74	3,20	3,80	3,55
Specjalistyczne	3,77	4,00	3,47	3,89	3,72
Kierownicze	3,93	4,19	3,75	3,19	3,93

Źródło: opracowanie własne.

Trzecim badanym obszarem było wsparcie ze strony organizacji (zarówno przełożonego, jak i całej organizacji) oraz poczucie sprawiedliwości (proceduralnej i dystrybucyjnej). Poziom postrzeganego wsparcia i poczucia sprawiedliwości prezentuje tabela 3. W tym przypadku również kadra kierownicza osiąga najwyższe wyniki na tle pozostałych pracowników (różnice średnich są istotne statystycznie, poziom istotności równy 0,05). Wyniki wskazują, że kadra nie

odczuwa wystarczającego wsparcia ze strony swoich zwierzchników i całej organizacji. Stosowane procedury podziału zasobów (wynagrodzenia, podział premii i innych świadczeń) są postrzegane jako nie do końca obiektywne i sprawiedliwe.

Tabela 3. Wsparcie i poczucie sprawiedliwości postrzegane przez pracowników według zajmowanych przez nich stanowisk (wartości średnie)

Stanowisko	Postrzegane wsparcie	Postrzegana sprawiedliwość
Wykonawcze	3,22	3,00
Specjalistyczne	3,31	3,18
Kierownicze	3,48	3,41

Źródło: opracowanie własne.

Aby zbadać siłę związków między zaangażowaniem (trzy rodzaje), satysfakcją (cztery obszary) a postrzeganym wsparciem i poczuciem sprawiedliwości, obliczono korelacje Pearsona (istotność na poziomie 0,01; tabela 4). Ze względu na siłę związku należy wyróżnić:

- korelację postrzeganego wsparcia z satysfakcją z relacji interpersonalnych ($r = 0,59$),
- korelację poczucia sprawiedliwości z satysfakcją z warunków ekonomicznych ($r = 0,63$),
- korelację między postrzeganym wsparciem a satysfakcją z wykonywanych zadań ($r = 0,46$),
- korelację między postrzeganym wsparciem a satysfakcją z warunków ekonomicznych ($r = 0,48$),
- korelację między satysfakcją z wykonywanych czynności a poczuciem sprawiedliwości ($r = 0,40$).

Obliczono także korelację między sumarycznym zaangażowaniem w pracę (suma wigor, oddania pracy i pochłonięcia pracą) a satysfakcją z pracy (suma czterech aspektów). Wyniosła ona $r = 0,50$ (istotność na poziomie 0,01), co oznacza, że jest to korelacja dosyć silna. Z analizy wyników korelacji dla poszczególnych rodzajów zaangażowania (wigor, oddanie pracy i pochłonięcie pracą) wynika, że najsilniejsze związki satysfakcji dotyczą oddania pracy ($r = 0,54$) i wigoru ($r = 0,44$). W tym obszarze zaangażowania, tj. zaangażowania w pracę, największe znaczenie mają: postrzegane wsparcie (wsparcie – wigor $r = 0,47$, wsparcie – oddanie pracy $r = 0,56$) i poczucie sprawiedliwości (poczucie sprawiedliwości – oddanie pracy $r = 0,49$). Oddanie pracy jest także wyraźnie związane z satysfakcją z relacji interpersonalnych ($r = 0,45$), wykonywanymi czynnościami i zadaniami ($r = 0,49$). Niski poziom korelacji z pochłonięciem pracą pozwala wnioskować o większym wpływie czynników osobowościowych niż organizacyjnych na ten obszar zaan-

gażowania. Co ciekawe, satysfakcja z warunków ekonomicznych nie ma silnego związku z zaangażowaniem w pracę.

Tabela 4. Korelacje między satysfakcją, zaangażowaniem a postrzeganym wsparciem i poczuciem sprawiedliwości* ($N = 387$)

Wyszczególnienie	Zaangażowanie w pracę			Przywiązanie do organizacji			Zaangażowanie w zawód
	wigor	oddanie pracy	pochę- nięcie pracą	emocjo- nalne	trwania	norma- tywne	
Satysfakcja, w tym związana z:	0,44	0,54	0,26	0,37	0,53	0,35	0,46
warunkami fizycznymi	0,27	0,31	0,15	0,25	0,28	0,21	0,24
warunkami ekonomicznymi	0,19	0,30	0,09	0,23	0,61	0,27	0,29
relacjami interpersonalnymi	0,40	0,45	0,22	0,29	0,33	0,29	0,34
czynnościami	0,39	0,49	0,28	0,28	0,24	0,21	0,44
Wsparcie	0,47	0,56	0,23	0,39	0,54	0,33	0,50
Sprawiedliwość	0,38	0,49	0,22	0,37	0,63	0,40	0,47

* Korelacja r Pearsona istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o przywiązanie do organizacji, każdy z trzech rodzajów przywiązania (emocjonalne, trwania, normatywne) jest skorelowane z satysfakcją z pracy, przy czym najsilniejszy związek dotyczy przywiązania trwania ($r = 0,53$). To z kolei jest silnie związane z satysfakcją z warunków ekonomicznych ($r = 0,61$). Wsparcie ze strony organizacji i poczucie sprawiedliwości (odpowiednio: $r = 0,54$, $r = 0,63$) są także wyraźnie związane z tym rodzajem przywiązania, co stwarza możliwości jego kształtowania. Natomiast satysfakcja z relacji interpersonalnych jest związana na poziomie przeciętnym z każdym z trzech rodzajów przywiązania.

Zaangażowanie w zawód jest najsilniej związane z satysfakcją z rodzaju wykonywanych zadań ($r = 0,44$). Nieznacznie silniejsze są związki zaangażowania w zawód z postrzeganym wsparciem ze strony organizacji oraz z poczuciem sprawiedliwości (odpowiednio: $r = 0,50$, $r = 0,47$). W tym przypadku także satysfakcja z warunków ekonomicznych nie ma dużego znaczenia dla kształtowania tego rodzaju zaangażowania.

Nie było możliwe zbudowanie modeli regresji dla poszczególnych rodzajów zaangażowania ze względu na występowanie współliniowości predyktorów (satysfakcja, wsparcie pracownika, poczucie sprawiedliwości).

5. Podsumowanie

Ogólny poziom satysfakcji oraz poziom każdego z trzech rodzajów zaangażowania należy ocenić jako wyższy niż przeciętny, a w niektórych obszarach jako dobry. Nieco wyższy niż przeciętny jest poziom satysfakcji z warunków ekonomicznych oraz przywiązania trwania. Oznacza, to, że kierownicy nie są w pełni zadowoleni z otrzymywanego wynagrodzenia i nagród oraz z zasad ich podziału (wyniki w zakresie sprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej). Może to oznaczać, że część z nich trwa w organizacji, ponieważ nie może znaleźć lepszej pracy lub koszty odejścia z organizacji są postrzegane jako duże.

Dobre są wyniki w zakresie satysfakcji z relacji interpersonalnych, fizycznych warunków pracy oraz wykonywanych zadań. Ogólny poziom zaangażowania w pracę można uznać za zbliżony do dobrego. Odnotowano wysoki poziom zaangażowania w pracę (oddanie pracy) i dobre wyniki w zakresie przywiązania normatywnego. Przeciętny wynik w obszarze zaangażowania w zawód może oznaczać, że kierownicy zachowują równowagę między pracą a życiem osobistym. Swoją tożsamość kształtują nie tylko przez wykonywany zawód, ale także przez podejmowanie innych aktywności.

Uzyskane wyniki świadczą o tym, że w procesie kształtowaniu zaangażowania w pracę większą rolę niż czynniki ekonomiczne odgrywają relacje interpersonalne, wykonywane czynności, wsparcie ze strony przełożonego i organizacji oraz poczucie sprawiedliwości. Warunki ekonomiczne i poczucie sprawiedliwości są jednak ważne w przypadku przywiązania trwania.

Podobnie jak w przypadku zaangażowania w pracę zaangażowanie w zawód można kształtować przez budowanie dobrych relacji interpersonalnych, odpowiednie przydzielanie zadań, udzielanie wsparcia, opracowywanie jasnych zasad podziału wynagrodzenia i nagród.

Wszystkie rodzaje zaangażowania są wyraźnie skorelowane z satysfakcją z relacji interpersonalnych, z postrzeganym wsparciem ze strony organizacji, z poczuciem sprawiedliwości, co oznacza, że możliwe jest zwiększanie zaangażowania przez kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Satysfakcja z warunków ekonomicznych (poza przywiązaniem trwania) nie ma tak dużego znaczenia w zwiększaniu zaangażowania kadry kierowniczej jak postrzegane wsparcie i sprawiedliwość (podobne wnioski można znaleźć w literaturze [Judge i in. 2010]). Możliwe jest więc kształtowanie zaangażowania przez wprowadzanie i komunikowanie dobrych praktyk zarządzania, przy czym należy zwrócić szczególną uwagę na komunikowanie praktyk, tak aby były właściwie postrzegane przez kierowników [Ostroff i Bowen 2016]. Przyczyni się to nie tylko do zwiększania zaangażowania kierowników, ale także do wzrostu zaangażowania wszystkich pracowników.

Literatura

- 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: An Integrated Approach*, „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance”, vol. 2, nr 1, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>.
- Allen N.J., Meyer J.P. [1990], *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology”, vol. 63, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Bańka A., Bazińska R., Wołowska A. [2002], *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 8(1).
- Biswas S., Bhatnagar J. [2013], *Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction*, „Vikalpa”, vol. 38, nr 1.
- Brown S.P. [1996], *A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement*, „Psychological Bulletin”, vol. 120, nr 2, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>.
- Budowanie zaangażowania pracowników w GAZ-SYSTEM S.A. (9/12)* [2013], GAZ-SYSTEM, <http://www.gaz-system.pl/centrum-prasowe/aktualnosci/informacja/artykul/201751/> (data dostępu: 12.01.2017).
- Cheng S.Y. [2014], *The Mediating Role of Organizational Justice on The Relationship between Administrative Performance Appraisal Practices and Organizational Commitment*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 25, nr 8, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>.
- Colakoglu U., Culha O., Atay H. [2010], *The Effects of Perceived Organizational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry*, „Tourism and Hospitality Management”, vol. 16, nr 2.
- Coomber B., Barriball K. [2007], *Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital Based Nurses: A Review of the Research Literature*, „International Journal of Nursing Studies”, vol. 44, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.02.004>.
- Devloo T., Anseel F., Beuckelaer A. De, Salanova M. [2015], *Keep the Fire Burning: Reciprocal Gains of Basic Need Satisfaction, Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 24, nr 4, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931326>.
- Herzberg F. [1966], *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland.
- Huang X., Vliert E. Van de [2003], *Where Intrinsic Job Satisfaction Fails to Work: National Moderators of Intrinsic Motivation*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 24, nr 2, <https://doi.org/10.1002/job.186>.
- Juchnowicz M. [2014], *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.
- Judge T.A., Piccolo R.F., Podsakoff N.P., Shaw J.C., Rich B.L. [2010], *The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-analysis of the Literature*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 77, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>.
- Kaasa A. [2011], *Work Values in European Countries: Empirical Evidence and Explanations*, „Review of International Comparative Management”, vol. 12, nr 5.

- Kahn W.A. [1990], *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, vol. 33, nr 4, <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Kopertyńska W., Kmiołek K. [2016], *Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 14, nr 2/1.
- Kurtessis J., Eisenberger R., Ford M.T., Buffardi L.C., Stewart K.A., Adis C.A. [2015], *Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory*, „Journal of Management”, vol. XX, nr X, <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>.
- Lewicka D. [2014], *The Influence of Organizational Trust upon Affective and Calculative Commitment*, „The Journal of American Academy of Business, Cambridge”, vol. 20, nr 1.
- Lewicka D., Krot K. [2015], *The Model of HRM-trust-commitment Relationships*, „Industrial Management and Data Systems”, vol. 115, nr 8, <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2014-0388>.
- Lewicka D., Rakowska A. [2016], *Wpływ praktyk ZZZ na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Science”, nr 2(27), <https://doi.org/10.15611/noz.2016.2.09>.
- Lodahl T., Kejner M. [1965], *The Definition and Measurement of Job Involvement*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 49, nr 1, <https://doi.org/10.1037/h0021692>.
- Maslach C., Leiter M.P. [1997], *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Mathieu C., Neumann C.S., Hareb R.D., Babiak P. [2014], *A Dark Side of Leadership: Corporate Psychopathy and Its Influence on Employee Well-being and Job Satisfaction*, „Personality and Individual Differences”, vol. 59, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>.
- Mathieu J.E., Zajac D.M. [1990], *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*, „Psychological Bulletin”, vol. 108, nr 2, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>.
- McPhee S.D., Townsend L.J. [1992], *A Study of Organizational Commitment and Job Satisfaction among Air Force Occupational Therapy Officers*, „Mil Med”, vol. 157, nr 3.
- Mendryk I. [2016], *Satysfakcja z pracy a preferowany wiek przechodzenia na emeryturę. Wyniki badań*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Mendryk I., Rakowska A. [2016], *Wpływ postrzegania wsparcia organizacyjnego na postrzeganie zadowolenia z pracy i dobrostan pracowników w różnym wieku – wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 2, cz. 3.
- Morrow P.C. [1983], *Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*, „Academy of Management Review”, vol. 8, nr 3, <https://doi.org/10.5465/AMR.1983.4284606>.
- Mottaz C. (1985), *The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction*, „The Sociological Quarterly”, vol. 26, nr 3, <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>.
- Ostroff Ch., Bowen D. [2016], *Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength?*, „Academy of Management Review”, vol. 41, nr 2, <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>.

- Rakowska A., Mącik R. [2015], *Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Rich B.L., Lepine J.A., Crawford E.R. [2010], *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*, „Academy of Management Journal”, vol. 53, nr 3, <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>.
- Saari L., Judge T.A. [2004], *Employee Attitudes and Job Satisfaction*, „Human Resource Management”, vol. 43, nr 4, <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>.
- 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, nr 1, <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Vroom V.H. [1964], *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- Znany już Najlepszych Pracodawców 2016!* [2016], Aon, https://www.aon.com/poland/hr/centrum_dla_mediow/Informacje_prasowe/2016/Informacja_prasowa_wyniki_PNP.jsp (data dostępu: 12.01.2017).

Manager Satisfaction and Engagement in Innovative Enterprises – Research Results

(Abstract)

Managerial engagement plays an important role in achieving organisational performance. Three types of behaviors and attitudes related to managers' performance should be considered: job engagement, work involvement, and organizational commitment. The literature indicates that numerous factors are relevant to high engagement, with satisfaction playing a particularly important role among them. The purpose of this article is to assess the level of commitment and satisfaction among managers, compare their results with those of non-management employees, and determine the strength of the relationships between the engagement (three types) and managerial job satisfaction with: economic conditions, their responsibilities, interpersonal relations and the physical environment. Organisational factors including perceived support and a sense of justice are also highlighted. The relationships between the three types of satisfaction and different types of engagement are identified; the strength of these relationships varied. The results obtained can be used to shape the commitment of managers and hence make more effective use of their potential.

Keywords: satisfaction, job engagement, commitment, work involvement.

Agnieszka Sitko-Lutek

Monika Jakubiak

Style uczenia się i umiejętności pracowników w kontekście wybranych segmentów rynku pracy*

Streszczenie

Problematyka opracowania dotyczy stylów uczenia się i umiejętności pracowników współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstw rozpatrywanych w kontekście wybranych segmentów rynku pracy. Współczesny rynek pracy może być analizowany na podstawie wielu kryteriów, w tym przypadku skoncentrowano się jednak na podziale ze względu na stanowiska zajmowane w organizacjach. Celem badań było sprawdzenie, czy stanowiska zajmowane przez respondentów wpływają na prezentowane przez nich style uczenia się i posiadane umiejętności. Wyniki badań w tym zakresie mogą zostać wykorzystane przez menedżerów i specjalistów zatrudnionych w działach HR do projektowania systemów zarządzania zasobami ludzkimi dostosowanych do potrzeb pracowników reprezentujących poszczególne grupy stanowisk.

Agnieszka Sitko-Lutek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Zarządzania, pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin, e-mail: agnieszka.sitko-lutek@poczta.umcs.lublin.pl

Monika Jakubiak, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Zarządzania, pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin, e-mail: monika.jakubiak@poczta.umcs.lublin.pl

* Badania zrealizowano w ramach projektu pn. „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach” (umowa nr UMO-2013/09/B/HS4/01307).

Badania empiryczne przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego wykorzystującego technikę ankiety wśród 1365 pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw z siedzibą na terenie Polski. Uzyskane dane poddano analizie statystycznej. Wnioski z badań pozwoliły na sformułowanie rekomendacji dla menedżerów i specjalistów HR dotyczących zarządzania zespołami pracowników współczesnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: style uczenia się, umiejętności pracowników, segmenty rynku pracy, kompetencje.

Klasyfikacja JEL: A20, J24, M54.

1. Wprowadzenie

W czasach gospodarki opartej na wiedzy (GOW) źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej coraz częściej stają się zasoby niematerialne, takie jak kompetencje, reputacja, działania innowacyjne i kreatywność. Tematyka prezentowanego opracowania dotyczy stylów uczenia się oraz umiejętności pracowników współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstw, rozpatrywanych w kontekście wybranych segmentów rynku pracy.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie stylu poznawczego pracowników i posiadanych przez nich umiejętności dla skutecznego zarządzania organizacją i osiągnięcia wymiernych efektów. Niezwykle istotna jest także rola menedżerów, ich kompetencje i umiejętności oraz podejście do rozwoju własnego i podwładnych. Wiedza i umiejętności kierowników są bowiem następnie przekazywane na niższe szczeble organizacji, to oni są odpowiedzialni za kulturę organizacyjną, inicjowane zachowania oraz zmiany w organizacjach.

Celem prezentowanego artykułu jest identyfikacja i ocena wzajemnych zależności pomiędzy stylem uczenia się i umiejętnościami a profilem zajmowanego stanowiska oraz odpowiedź na pytanie, czy rodzaj podejmowanych zadań ma wpływ na prezentowane style uczenia się oraz na deklarowane umiejętności.

2. Kompetencje i umiejętności pracowników w świetle literatury przedmiotu

Tematyka artykułu wpisuje się w dyskurs na temat umiejętności. Definicję tego pojęcia warto jednak poprzedzić przybliżeniem problematyki kompetencji pracowniczych, będących pojęciem szerszym niż umiejętności [Oleksyn 2006, Rakowska 2007].

W literaturze przedmiotu dominują dwa podejścia do analizy i opisu kompetencji w organizacji. W szerszej perspektywie podkreśla się wpływ kompetencji organizacji na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Kompetencje organizacji składają się z unikalnej i specyficznej wiedzy oraz z doświadczeń i umiejętności organizacji, które zostały w niej wykształcone. Zwolennicy podejścia badawczego, zwanego perspektywą kompetencyjną (*competence based perspective*), skupiają się przede wszystkim na analizie wnętrza organizacji, starając się tam właśnie znaleźć źródła przewagi konkurencyjnej. Upatrują oni możliwości uzyskania i utrzymania przewagi nad konkurentami w niepowtarzalnej kompozycji zasobów oraz zdolności umożliwiających organizacji uzyskiwanie regularnych dochodów dzięki posiadanym kompetencjom [Wernerfelt 1984].

Drugie podejście proponuje postrzeganie kompetencji organizacyjnych w kontekście kompetencji pracowników. Kompetencje indywidualne poszczególnych członków składają się na potencjał pracy całej organizacji. Indywidualny potencjał pracy każdego pracownika tworzą jego wiedza i umiejętności zawodowe (zwane także kompetencjami twardymi) oraz predyspozycje, cechy osobowości, motywacja, a nawet role społeczne (kompetencje miękkie) [*Leksykon zarządzania...* 2006]. Potencjał kompetencyjny organizacji stanowi tym samym iloczyn indywidualnych potencjałów pracy wyrażony liczbą osób zatrudnionych w firmie oraz indywidualnego czasu pracy [*Polskie firmy...* 2007].

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy umiejętności pracowników przedsiębiorstw analizowanych do tej pory przez wielu badaczy przedmiotu. Zazwyczaj podkreślają oni, że nabycie pewnych umiejętności nie gwarantuje posiadania kompetencji [Boyatzis 1982, Prien 1977, Argyle 1967]. Aby pracownik był kompetentny, powinien bowiem posiadać wiele cech umożliwiających mu przełożenie posiadanych umiejętności na skuteczne działanie [Antonacopoulou i Fitzgerald 1996]. W literaturze toczy się ponadto dyskusja na temat różnic pomiędzy kompetencjami a umiejętnościami. T. Oleksyn uważa, że kompetencje pracownicze są pojęciem szerszym i obejmującym obok umiejętności także wiedzę i wykształcenie, doświadczenie, postawy i zachowania, uzdolnienia, predyspozycje, motywację oraz cechy psychofizyczne [Oleksyn 2006]. Z kolei P. Juceviciene i D. Lepaitte wprowadzili holistyczny model kompetencji, uznając, że kompetencje uwarunkowane są indywidualną wiedzą i umiejętnościami, jak również motywami, cechami osobistymi oraz wartościami [Juceviciene i Lepaitte 2004]. Podobnego zdania jest A. Rakowska, według której umiejętności związane są z zachowaniami jednostki jako reakcjami na płynące z otoczenia bodźce i kształtują posiadane przez daną osobę kompetencje [Rakowska i Sitko-Lutek 2000].

W literaturze podkreśla się rosnące znaczenie umiejętności pracowników, w tym w szczególności liderów i menedżerów organizacji. Umiejętności menedżerów w znacznym stopniu determinują bowiem możliwości rozwoju, co jest ważne zarówno dla zatrudniających ich organizacji, jak również dla funkcjonowania samych pracowników na zmieniającym się rynku pracy. Kapitał złożony z pracow-

ników, ich wiedzy i umiejętności nie ma jednak stałego charakteru. Obecnie, jak nigdy wcześniej, kompetencje ulegają dewaluacji, starzeją się, wymagają więc inwestycji w doskonalenie [Łaguna i in. 2015]. Organizacje, które zauważają te potrzeby, stawiają na rozwój pracowników. Jest to niewątpliwie kosztowne, ale inwestycja w rozwój potencjału pracowników może przynieść nieporównywalnie większe korzyści, takie jak wzrost zaangażowania w wykonywane zadania, zadowolenia z pracy, dobrostan¹ itp. [Filipowicz 2014]. Jak wynika z prezentowanych w literaturze badań przeprowadzonych wśród pracowników przedsiębiorstw, ich dobrostan zależy w dużej mierze od poziomu kontroli nad życiem oraz zgodności wartości celów i działań. Nie zawsze jednak wysoki poziom dobrostanu skutkuje równie wysokim zaangażowaniem w wykonywane zadania. W celu zapewnienia wysoko wykwalifikowanej, kompetentnej, lojalnej kadry należy więc troszczyć się o pracowników i ich stały rozwój [Bartkowiak 2011].

W ostatnich latach w nurcie odpowiedzialności społecznej biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) na znaczeniu zyskuje także dbałość o równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance* – W-LB), która może być rozpatrywana na poziomie zarówno jednostki (pracownika), jak też całej organizacji. Zwolennicy tej koncepcji podkreślają potrzebę kreowania takich sposobów pracy i warunków jej wykonywania, które odpowiadają potrzebom pracowników oraz klientów [Borkowska 2010].

3. Style poznawcze w dotychczasowych badaniach

Oprócz umiejętności menedżerów oraz zatrudnionych pracowników dla rozwoju potencjału kompetencyjnego istotne są style uczenia się (w literaturze określane także jako style poznawcze). Determinują one sposób myślenia, identyfikacji faktów, zapamiętywania informacji. Podejmując rozważania na temat stylów poznawczych, warto przybliżyć pojęcie uczenia się, szeroko omawiane w literaturze i różnie interpretowane przez badaczy przedmiotu. Część opracowań przedstawia uczenie się jako sytuację lub czynność nabywania wiedzy lub umiejętności. Uczenie się jest jednak także interpretowane jako proces, w którym zdobywane przez jednostkę doświadczenia zostają utrwalone, w konsekwencji prowadząc do zmian w jej zachowaniu [Mietzel 2003]. Szeroko omawianym pojęciem jest także styl poznawczy. Zdaniem A. Matczaka jest to „preferowany sposób funkcjonowania poznawczego, odpowiadający indywidualnym potrzebom jednostki” [2004, s. 761]. Nieco inaczej interpretują to pojęcie R. Riding i S. Rayner, zdaniem których styl poznawczy oznacza „wbudowany i automa-

¹ Dobrostan pracowników obejmuje przystosowanie, dobry poziom zdrowia psychicznego oraz niski poziom wypalenia.

tyczny sposób odpowiadania na informacje i sytuacje”, jak również „preferowane przez jednostkę podejście do organizowania informacji i tworzenia ich reprezentacji” [Riding i Rayner 1998, s. 7–8].

W prezentowanym opracowaniu wykorzystano interpretację i metodykę przyjętą przez Ch. Allinsona i J. Hayesa [2012], zdaniem których styl poznawczy decyduje przede wszystkim o sposobie gromadzenia, przetwarzania oraz oceny danych. Stanowi on tym samym podstawową determinantę sposobu poszukiwania informacji w środowisku, jak również ich organizowania, interpretacji i integrowania w modele umysłowe i teorie kierujące następnie zachowaniem jednostki. Autorzy podkreślają znaczenie, jakie ma znajomość stylu poznawczego poszczególnych osób dla praktyki biznesowej. Wiedza o stylu poznawczym może być ich zdaniem szczególnie przydatna w przypadku selekcji kandydatów do pracy, planowania ścieżki kariery, budowania zespołów zadaniowych, zarządzania konfliktem oraz w mentoringu, szkoleniach i szeroko pojętym rozwoju [Allinson i Hayes 2012].

Ch. Allinson i J. Hayes zaproponowali metodykę badania stylów poznawczych z uwzględnieniem wymiaru analitycznego – intuicyjnego, ich zdaniem stanowiącego odbicie różnic w sposobie podejścia przez jednostkę do rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji [Riding i Rayner 1998]. Jednocześnie zdaniem badaczy tylko niewielką część osób można byłoby sklasyfikować jako w pełni analityczne lub intuicyjne. Zaproponowany przez nich wymiar stanowi bowiem pewne kontinuum, na którym można odnaleźć jednostki o różnym nasileniu danej cechy. Na podstawie wyników badań zrealizowanych z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza stylów poznawczych Ch. Allinson i J. Hayes wyróżnili pięć stylów poznawczych: analityczny, quasi-analityczny, adaptacyjny, quasi-intuicyjny oraz intuicyjny. Styl analityczny cechuje się dużą logiką w podejmowaniu działań i umiejętnością koncentracji na szczegółach, z kolei styl intuicyjny zakłada dokonywanie syntez i całościową ocenę sytuacji [Allinson i Hayes 2012].

4. Współczesny rynek pracy – tendencje i determinanty zmian

W niniejszym artykule style poznawcze oraz umiejętności analizowane są w kontekście wybranych segmentów runku pracy. Należy podkreślić, że obecnie wszystkie obszary krajowych gospodarek na całym świecie podlegają tendencjom międzynarodowym. Jest to szczególnie widoczne w przypadku rynków pracy zmieniających się zarówno pod wpływem czynników pochodzących z poszczególnych krajów, jak też determinant zewnętrznych powstających w przestrzeni międzynarodowej. Wśród najistotniejszych trendów międzynarodowych E. Kryńska [2007] wymienia globalizację, postęp techniczny i technologiczny oraz zmiany treści pracy.

Jak podkreślają badacze, rynek pracy jest pojęciem złożonym i niejednorodnym, składają się bowiem na niego indywidualne rynki pracy, dotyczące konkretnych grup z uwzględnieniem kwalifikacji, doświadczeń i umiejętności danych osób. Rynek pracy jest więc rodzajem rynku ujmowanym w kontekście relacji między podażą a popytem, gdzie przedmiot transakcji zakupu i sprzedaży stanowi praca. Współczesny rynek pracy nie jest rynkiem homogenicznym – składa się z wewnętrznych rynków cząstkowych posiadających własne mechanizmy regulacji. Jest to tzw. segmentacja rynku pracy, tj. podział na wyodrębnione części, tzw. subrynki lub segmenty. Segmenty rynku pracy obejmują zbliżone jakościowo miejsca pracy, jak również pracobiorców o zbliżonych kwalifikacjach oraz podobnych cechach [Kryńska 2003]. Poszczególne segmenty rynku pracy odróżniają od siebie m.in. zasady wynagradzania i awansowania, zasady dostępu, stopień instytucjonalizacji stosunków zatrudnienia. Współczesny rynek pracy oraz jego poszczególne segmenty mogą więc być analizowane z uwzględnieniem wielu kryteriów. W prezentowanym opracowaniu skoncentrowano się na podziale ze względu na stanowiska pracy oraz zadania realizowane przez pracowników badanych organizacji.

Niebagatelne konsekwencje zarówno dla współczesnego rynku pracy, jak i dla jego poszczególnych uczestników mają zachodzące w ostatnich latach zmiany w postrzeganiu i przebiegu kariery zawodowej (rozumianej jako zbiór ról zawodowych lub stanowisk pracy danej osoby w czasie całego życia zawodowego) [Sikorski 2008]. Przez wiele lat modelowa kariera zawodowa postrzegana była jako stopniowe awansowanie, dające coraz wyższe stanowiska i wynagrodzenie. Wynikało to m.in. z krótszego niż aktualnie przeciętnego wieku aktywności zawodowej ludzi oraz dłuższego cyklu życia przedsiębiorstw. Obecnie ścieżka kariery zawodowej częściej przypomina kształtem sinusoidę niż wznoszącą się prostą. Ze względu na prowadzenie działalności w dynamicznie zmieniających się warunkach, nasilającą się konkurencję oraz zmiany wewnętrzne współczesne organizacje coraz rzadziej są w stanie zapewnić stały przebieg kariery zawodowej i zatrudnienia swoim pracownikom. W rezultacie kariery wielu osób charakteryzują się dzisiaj nieznaną dotąd dynamiką oraz nieciągłością doświadczeń zawodowych, stają się więc coraz mniej przewidywalne. To z kolei powoduje, że decyzje co do zatrudnienia muszą być podejmowane nie tylko na początku życia zawodowego, ale przez cały okres jego trwania. Ze względu na możliwości rozwoju kariery w wielu różnych organizacjach to jednostki stają się ostatecznie odpowiedzialne za swoje kariery [Verbruggen 2010].

Badacze zajmujący się nowym modelem kariery zawodowej podkreślają, że pracownicy nie mogą już przekazywać organizacji odpowiedzialności za zarządzanie swoimi karierami. Osoby, które chcą realizować się zawodowo w globalnym i stale zmieniającym się świecie pracy, muszą przejąć odpowiedzialność za zarządzanie swoją karierą [Briscoe i Hall 2006].

Jednocześnie obserwowane współcześnie szybkie starzenie się wiedzy profesjonalnej skutkuje zjawiskiem krótkotrwałych karier. Kompetencje zawodowe są na tyle nowe, że znajdowane są często wśród młodych ludzi. Wiedza jednak szybko się starzeje lub powszednieje na tyle, że staje się dostępna łatwiej i taniej. W rezultacie młodzi specjaliści, rozpoczynający i błyskawicznie realizujący spektakularne kariery zawodowe, równie szybko zostają zastąpieni przez innych i ich kariera przedwcześnie się kończy. Ponadto istnieje niebezpieczeństwo wypalenia zawodowego; dotyka ono w szczególności młodych, dobrze opłacanych specjalistów [Pissarides 2012].

Determinanty pozycji jednostki na współczesnym rynku pracy można podzielić na indywidualne (zależne od danej osoby lub grupy osób) oraz uzależnione od czynników, na które jednostka nie ma wpływu. Do czynników indywidualnych należą w szczególności wykorzystanie potencjału edukacyjnego, jakość kształcenia i doksztalcenia oraz struktura aktywności zawodowej. Należą do nich także wiedza i umiejętności pracowników, zarówno twarde, związane z wykonywanym zawodem, jak również miękkie, związane z predyspozycjami do pracy zespołowej. Te ostatnie cieszą się szczególnym zainteresowaniem pracodawców. W świetle wyników prowadzonych dotychczas badań do deficytowych cech kandydatów do pracy zalicza się bowiem nie tylko umiejętności praktyczne (zastosowanie w praktyce zdobytej wiedzy), ale także predyspozycje osobowościowe, takie jak uczciwość, odpowiedzialność czy zaangażowanie [Sztanderska i Wojciechowski 2008].

5. Metodyka badań własnych

Badania empiryczne przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego wykorzystującego technikę ankiety w 2015 r. wśród 1365 pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski.

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch głównych części merytorycznych oraz metryczki. Pierwsza część kwestionariusza dotyczyła prezentowanych przez respondentów umiejętności. Doboru umiejętności do kwestionariusza dokonano na podstawie literatury przedmiotu [Shavelson 2010]. Istotne były dwa obszary: specyfika zadań realizowanych przez badanych w organizacjach oraz możliwość doskonalenia kompetencji w przyszłości. Do oceny wybrano 14 obszarów kompetencyjnych:

- 1) organizacja czasu pracy własnej,
- 2) radzenie sobie ze stresem,
- 3) umiejętność uczenia się,
- 4) kierowanie własną karierą,
- 5) komunikacja interpersonalna,

- 6) rozwiązywanie konfliktów,
- 7) współpraca z przedstawicielami innych kultur,
- 8) przewodzenie, wywieranie wpływu,
- 9) współpraca z ludźmi w każdym wieku,
- 10) współpraca z przedstawicielami innej płci,
- 11) szybkie adaptowanie się do nowych warunków,
- 12) mobilizowanie się do długotrwałej pracy,
- 13) wykonywanie oprócz własnych zadań także zadań realizowanych przez innych,
- 14) kreatywne myślenie.

Respondenci proszeni byli o wskazanie swoich mocnych stron (maksymalnie pięć).

Tabela 1. Struktura respondentów ($n = 1365$)

Wyszczególnienie	Procent respondentów
Płeć	
kobieta	51,6
mężczyzna	48,4
Przedział wiekowy	
20–29 lat	22,0
30–39 lat	34,1
40–49 lat	20,5
50–59 lat	13,3
60–69 lat	3,5
brak danych	6,5
Zajmowane stanowisko	
wykonawcze	22,7
specjalistyczne	53,0
kierownicze	15,9
brak danych	8,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Druga merytoryczna część kwestionariusza badawczego dotyczyła stylów uczenia się prezentowanych przez respondentów. Wykorzystano w tym celu metodę *cognitive style index* (CSI) zaproponowaną przez Ch. Allinsona i J. Hayesa [2012]. W modelu zidentyfikowano pięć stylów uczenia się:

- 1) intuicyjny,
- 2) quasi-intuicyjny,
- 3) adaptacyjny,

- 4) quasi-analityczny,
- 5) analityczny.

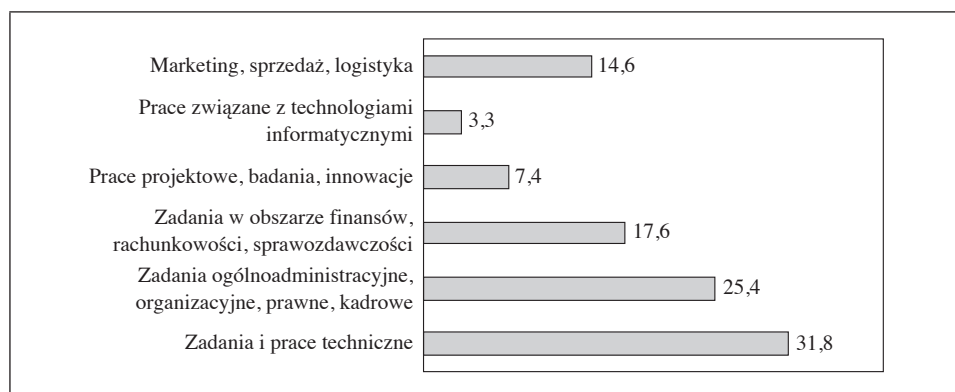
Zebrany materiał empiryczny przedstawiono w postaci tabel krzyżowych, które poddano następnie analizie statystycznej. Ze względu na charakter analizowanych zmiennych wykorzystano test niezależności chi-kwadrat. Jako istotne przyjęto zależności na poziomie $p < 0,05$.

W tabeli 1 przedstawiono strukturę respondentów. Zauważono, że w grupie respondentów w niewielkim stopniu przeważały kobiety (51,6%). Dominowały osoby w wieku do 49 lat (77%), co trzeci respondent był w wieku 30–39 lat. Najmniej liczną grupę wiekową stanowiły osoby powyżej 60 roku życia. Ponad połowa badanych zajmowała stanowiska specjalistyczne (53%), zaś co siódmy pracował jako menedżer.

6. Umiejętności i style poznawcze a profil stanowiska pracy

Poszukując odpowiedzi na postawione pytania badawcze, poproszono badanych o wskazanie dominującego profilu zajmowanego stanowiska przez wybór jednej z sześciu zaproponowanych grup zadań. Odpowiedzi respondentów w tym zakresie przedstawia rys. 1.

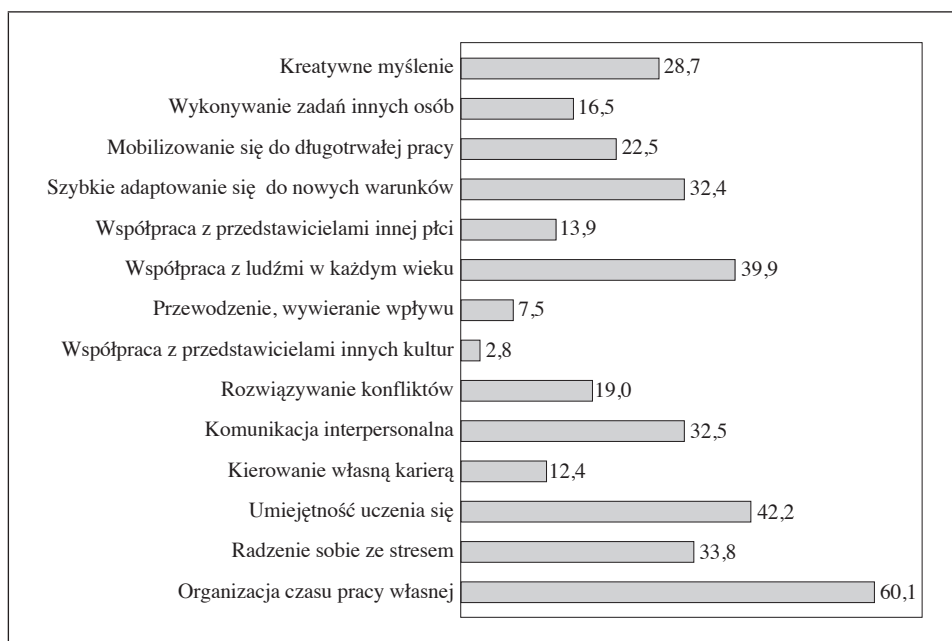
Co trzeci badany (31,8%) zajmował się w swojej pracy przede wszystkim zadaniami i pracami technicznymi, co czwarty pracami ogólnoadministracyjnymi, organizacyjnymi, prawnymi i kadrowymi. Mniej liczne grupy badanych zajmowały się finansami i sprawozdawczością (17,6%) lub marketingiem, sprzedażą lub logistyką (14,6%). Najmniej osób spośród badanych (7,4%) realizowało prace badawcze, projektowe i innowacyjne.



Rys. 1. Dominujący profil stanowiska zajmowanego przez respondentów (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Pierwsza część kwestionariusza ankiety dotyczyła samooceny umiejętności respondentów. Poproszono ich o wybór tych obszarów kompetencyjnych, które uważają za swoje mocne strony (można było wskazać maksymalnie pięć). Na rys. 2 przedstawiono odpowiedzi respondentów na to pytanie. 60% badanych za swoją mocną stronę uznało umiejętność organizacji czasu pracy własnej. Umiejętność uczenia się wskazało 42,2% respondentów, a współpracę z ludźmi w każdym wieku 39,9% respondentów.



Rys. 2. Posiadane umiejętności w deklaracjach badanych (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Co trzeci spośród badanych deklaruował umiejętność radzenia sobie ze stresem, komunikacji interpersonalnej lub szybkiego adaptowania się do nowych warunków. Nieco rzadziej wskazywana była umiejętność kreatywnego myślenia (28,7%). Najmniej wskazań otrzymała współpraca z przedstawicielami innych kultur, którą za swój atut uznało niespełna 3% respondentów.

Aby ocenić wpływ dominującego profilu stanowiska pracy na samoocenę umiejętności, analizie poddano zależności między wykonywanymi zadaniami a mocnymi stronami wskazywanymi przez badanych. Istotnie statystycznie zależności przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zależności pomiędzy profilem stanowiska a posiadanymi umiejętnościami

Profil stanowiska	Organizacja czasu pracy własnej	Radzenie sobie ze stresem	Umiejętność uczenia się	Kierowanie własną karierą	Komunikacja interpersonalna	Rozwiązywanie konfliktów	Współpraca z przedstawicielami innych kultur	Przewodzenie, wywieranie wpływu	Współpraca z ludźmi w każdym wieku	Współpraca z przedstawicielami innej płci	Szybka adaptacja do nowych warunków	Mobilizowanie się do dłużejtrwałej pracy	Wykonywanie oprócz własnych zadań także zadań innych osób	Umiejętność kreatywnego myślenia
Zadania i prace techniczne		+			+					+				
Zadania ogólnoadministracyjne, organizacyjne, prawne, kadrowe					+									
Zadania w obszarze finansów, rachunkowości, sprawozdawczości			+				+	+				+	+	+
Prace projektowe, badania, innowacje	+										+			+
Prace związane z technologiami informatycznymi			+						+		+			
Marketing, sprzedaż, logistyka					+								+	

Objaśnienia: znakiem „+” zaznaczono różnice istotne statystycznie (chi-kwadrat > 3,841, $df = 1, p < 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Analiza wyników badań w tym obszarze wykazała, że osoby zajmujące się zadaniami i pracami technicznymi częściej niż pozostali respondenci posiadają umiejętności, takie jak:

- radzenie sobie ze stresem,
- komunikacja interpersonalna,
- współpraca z przedstawicielami innej płci.

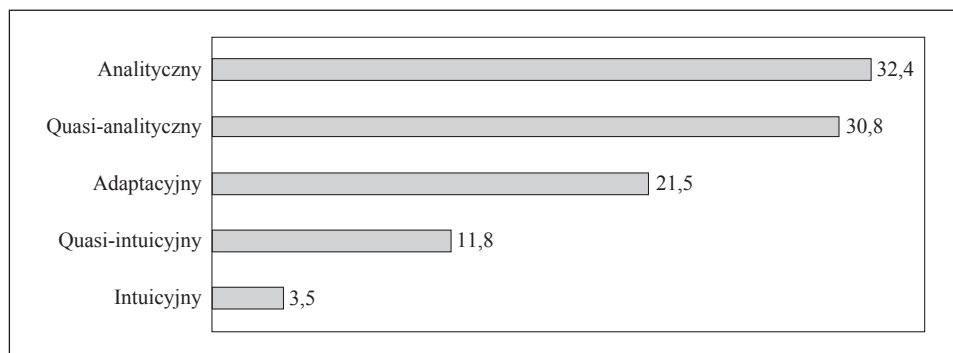
Respondenci realizujący zadania administracyjne, organizacyjne, prawne lub kadrowe częściej niż pozostali badani posiadają umiejętności komunikacji interpersonalnej.

Z kolei osoby zajmujące się finansami, rachunkowością oraz sprawozdawczością wyróżniały się na tle innych osób umiejętnościami:

- uczenia się,
- współpracy z przedstawicielami innych kultur,
- przewodzenia, wywierania wpływu,
- mobilizowania się do długotrwałej pracy,
- wykonywania oprócz własnych zadań także zadań innych osób,
- kreatywnego myślenia.

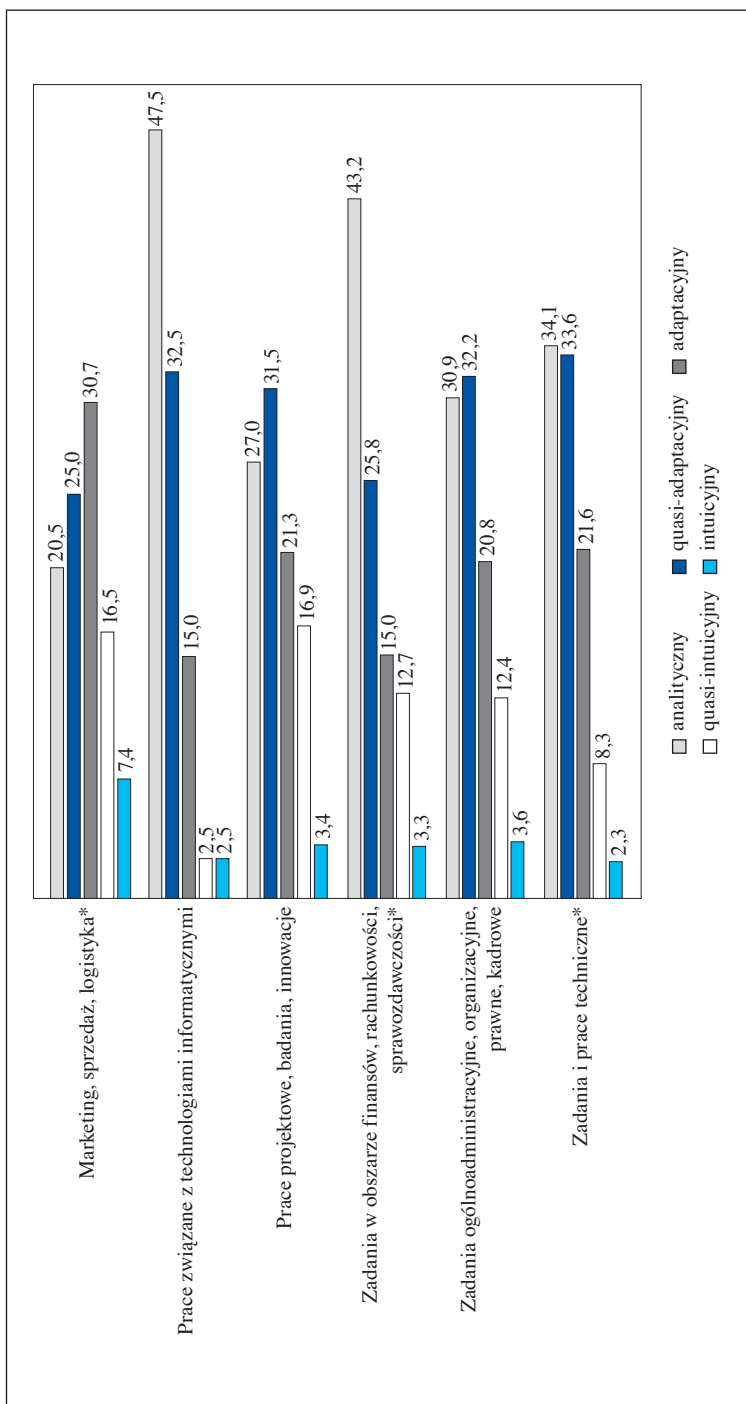
Respondenci, którzy realizują prace projektowe w obszarze badań lub innowacji, częściej niż pozostali charakteryzowali się umiejętnością organizacji czasu pracy własnej oraz szybkiej adaptacji do nowych warunków. Respondenci zajmujący się technologiami informatycznymi częściej niż inni wskazywali umiejętności uczenia się, współpracy z ludźmi w każdym wieku, szybkiej adaptacji do nowych warunków oraz kreatywnego myślenia.

Z kolei osoby wykonujące prace związane z marketingiem, sprzedażą lub logistyką wyróżniały na tle grupy umiejętności komunikacji interpersonalnej, przewodzenia, wywierania wpływu, współpracy z przedstawicielami innej płci oraz wykonywania oprócz własnych zadań także zadań innych osób.



Rys. 3. Style uczenia się prezentowane przez badanych (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rys. 4. Profil stanowiska a prezentowane style uczenia się (w %)

Objaśnienia: * – różnice istotne statystycznie (chi-kwadrat > 3,841, $df = 1$, $p < 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Drugi obszar tematyczny badań dotyczył stylów uczenia się respondentów. Niemal co trzeci spośród badanych prezentował styl analityczny, zaś 30,8% respondentów styl quasi-analityczny (rys. 3). Najrzadziej występującym wśród badanych stylem uczenia się był styl intuicyjny (3,5%).

Jedno z postawionych przez autorki pytań badawczych dotyczyło wpływu profilu stanowiska pracy na prezentowany styl uczenia się. Istotne statystycznie zależności zaobserwowano w przypadku trzech spośród sześciu rodzajów stanowisk (rys. 4).

W grupie, w której dominowały zadania i prace techniczne, co trzeci badany prezentował styl analityczny lub quasi-analityczny, zaś co piąty styl adaptacyjny. Zadania w obszarze finansów, rachunkowości, sprawozdawczości najczęściej realizowali respondenci reprezentujący styl analityczny (43%). Badani realizujący zadania z zakresu marketingu, sprzedaży lub logistyki reprezentowali najczęściej styl adaptacyjny, a następnie quasi-analityczny i analityczny.

7. Wnioski

Poszukując odpowiedzi na postawione pytania badawcze, przeprowadzono badania ankietowe wśród 1365 pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw mających siedzibę na terenie Polski. Analiza wyników badań empirycznych pozwala sformułować następujące wnioski:

1) jeśli chodzi o posiadane umiejętności, respondenci wskazywali najczęściej umiejętność organizacji czasu pracy własnej (60% badanych). Często wskazywali także umiejętność uczenia się oraz współpracę z ludźmi w każdym wieku. Ponadto co trzeci badany deklaruje posiadanie umiejętności radzenia sobie ze stresem, komunikacji interpersonalnej lub szybkiego adaptowania się do nowych warunków. Są to niewątpliwie obszary istotne na współczesnym, turbulentnym rynku pracy. Od posiadania tych kompetencji niejednokrotnie zależy możliwość utrzymania się na rynku pracy, dostosowania do wymagań pracodawcy, mobilność lub elastyczna zmiana profilu wykonywanych zadań [*Raport płacowy...* 2016]. Wyniki badań w tym zakresie korespondują z prezentowanymi w literaturze przedmiotu. W szczególności dotyczy to umiejętności uczenia się, która została wskazana jako jedna z najważniejszych przez pracodawców badanych w ogólnopolskim projekcie Bilans Kapitału Ludzkiego [Górniak 2014];

2) najrzadziej wskazywana przez respondentów była umiejętność współpracy z przedstawicielami innych kultur. Może to wynikać ze specyfiki polskiego rynku pracy lub analizowanych przedsiębiorstw, wciąż dość jednorodnych kulturowo. Zgodnie z obserwowanymi tendencjami i napływem, także do Polski, osób z krajów odmiennych kulturowo, będzie się to jednak stopniowo zmieniać

i w przyszłości zapotrzebowanie na tego typu umiejętności będzie niewątpliwie wzrastać. Podobne wnioski wysnuć można z analizy wyników badań innych autorów prezentowanych w literaturze przedmiotu [Bieniek i Steinerowska 2014, Mead, Andrews i Drogosz 2011].

3) analiza wyników badań wykazała występowanie istotnych statystycznie zależności pomiędzy wykonywanymi zadaniami a umiejętnościami badanych. Specyfika stanowiska okazała się determinantą określonych kompetencji respondentów. Oznacza to, że wartości tych umiejętności w przypadku niektórych analizowanych stanowisk pracy odbiegały znacznie od wartości w przypadku pozostałych stanowisk. Przykładowo umiejętność organizacji czasu pracy własnej oraz szybkiej adaptacji do nowych warunków charakteryzuje w szczególności badanych zajmujących się pracami projektowymi i innowacyjnymi. Z kolei umiejętność komunikacji interpersonalnej istotnie częściej stanowiła mocną stronę respondentów realizujących zadania administracyjne, organizacyjne, prawne lub kadrowe. Uzyskanie odpowiedzi na postawione w tym zakresie pytanie badawcze umożliwiło tym samym realizację celu badań;

4) jeśli chodzi o style uczenia się, ponad 60% badanych prezentowało styl analityczny lub quasi-analityczny. Najrzadziej występującym wśród badanych stylem uczenia się był styl intuicyjny. Może to wynikać ze specyfiki pracy badanych, z których większość zajmowała stanowiska specjalistyczne lub wykonawcze. Zadania podejmowane przez nich wiążą się najczęściej z potrzebą skrupulatnej analizy informacji i wykonywaniem raczej systematycznych, rutynowych zadań;

5) dominujący profil stanowiska pracy okazał się czynnikiem warunkującym styl uczenia się. Istotne statystycznie różnice zaobserwowano w przypadku trzech spośród sześciu ocenianych profili stanowisk. W grupie, w której dominowały zadania i prace techniczne, co trzeci badany prezentował styl analityczny lub quasi-analityczny. Zadania w obszarze finansów lub sprawozdawczości najczęściej realizowali reprezentanci stylu analitycznego. Zadania z zakresu marketingu, sprzedaży lub logistyki realizowali respondenci, u których dominował styl adaptacyjny. Uzyskanie odpowiedzi na drugie z postawionych pytań badawczych, umożliwiło realizację celu badań.

Wyniki przeprowadzonych badań mogą zostać wykorzystane przez menedżerów oraz specjalistów HR podczas projektowania systemów zarządzania zasobami ludzkimi dostosowanych do potrzeb pracowników reprezentujących poszczególne grupy stanowisk. Warto zabiegać o poznanie mocnych stron, jak również – często z nimi powiązanych – stylów poznawczych charakteryzujących poszczególnych pracowników. Wiedza ta może być wykorzystywana przez kadrę kierowniczą m.in. podczas prowadzenia rekrutacji i selekcji, ponieważ pozwala dobierać członków zespołu w sposób bardziej świadomy. Jeśli uwzględniony

zostanie indywidualny styl poznawczy nowego pracownika skuteczniejszy może być także proces adaptacji i wyboru mentora.

Kolejnym obszarem, w którym znajomość stylu poznawczego może mieć zastosowanie, jest podział zadań pomiędzy pracowników umożliwiający poprawę wydajności poszczególnych członków zespołu oraz usprawnienie komunikacji między nimi. Znajomość stylu uczenia się może być także przydatna przy prowadzeniu okresowej oceny pracownika [Allinson i Hayes 2012].

W literaturze podkreśla się kluczową rolę kadry kierowniczej w procesie modyfikacji stylów uczenia się pracowników organizacji oraz konieczność podnoszenia kompetencji przez menedżerów. To właśnie zdobyta przez nich wiedza i umiejętności będą bowiem przekazywane na niższe szczeble organizacji [Sitko-Lutek 2001]. Wiedza o stylach uczenia się pozwala kadrze kierowniczej na wybranie optymalnej oferty szkoleniowej dla swojego zespołu [Allinson i Hayes 2012].

Prezentowane badania nie wyczerpują wszystkich aspektów związanych ze stylem uczenia się i umiejętnościami pracowników. W przyszłości warto rozważyć pogłębione badania uwzględniające proponowany model badawczy, obejmujący obszar zarówno umiejętności, jak również stylów poznawczych charakteryzujących pracowników. W szczególności można podjąć badania, w których brane będą pod uwagę zmiany obserwowane na rynku pracy w obszarze społecznym, ekonomicznym i technologicznym czy konieczność współpracy wielu różnych pokoleń. Warto także podjąć dalsze badania nad determinantami stylów poznawczych oraz kształtowaniem umiejętności pracowników o zróżnicowanym potencjale.

Literatura

- Allinson Ch., Hayes J. [2012], *The Cognitive Style Index. Technical Manual and User Guide*, Pearson, UK.
- Antonacopoulou E.P., Fitzgerald L. [1996], *Reframing Competency in Management Development*, „Human Resource Management Journal”, vol. 6, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00395.x>.
- Argyle M. [1967], *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, Penguin, Harmondsworth.
- Bartkowiak G. [2011], *Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w realizację celów organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 223.
- Bieniek I., Steinerowska S. [2014], *Kompetencje międzykulturowe na mapie kompetencji zawodowych menedżera*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie”, z. 71.
- Borkowska S. [2010], *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 214.
- Boyatzis R.E. [1982], *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley and Sons, New York.

- Briscoe J.P., Hall D.T. [2006], *The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 69, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>.
- Filipowicz G. [2014], *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Juceviciene P., Lepaitte D. [2004], *Competences as Derived from Acidity: The Problem of Their Level Correspondence*, Kaunas University of Technology, Institute of Educational Studies, Kaunas.
- Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.* [2014], red. J. Górniak, PARP, Warszawa.
- Kryńska E. [2003], *Deregulacja a segmentacja rynku pracy [w:] Deregulacja polskiego rynku pracy*, red. K.W. Frieske, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Kryńska E. [2007], *Wpływ mega trendów światowych na polski rynek pracy*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 207.
- Leksykon zarządzania* [2006], red. A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Łaguna M., Purc E., Razmus W., Błaszczak M., Gawrońska K. [2015], *Podejmowanie szkoleń a kultura i rozwój organizacyjny*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(167).
- Matczak A. [2004], *Style poznawcze [w:] Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Mead R., Andrews T.G., Drogosz P. [2011], *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Mietzel G. [2003], *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Oleksyn T. [2006], *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pissarides Ch.A. [2012], *Teoria bezrobocia w stanie równowagi*, PWE, Warszawa.
- Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna* [2007], red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prien E.P. [1977], *The Function of Job Analysis in Content Validation*, „Personnel Psychology”, vol. 30, nr 2, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1977.tb02086.x>.
- Rakowska A. [2007], *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. [2000], *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa.
- Raport płacowy 2016. Trendy na rynku pracy* [2016], HAYS, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Riding R., Rayner S. [1998], *Cognitive Styles and Learning Strategies*, David Fulton Publisher, London.
- Shavelson R.J. [2010], *On the Measurement of Competency*, „Empirical Research in Vocational Education and Training”, vol. 2, nr 1.
- Sikorski C. [2008], *Typy i dylematy kariery zawodowej*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1.
- Sitko-Lutek A. [2001], *Doskonalenie kompetencji polskich menedżerów w oparciu o znajomość stylów uczenia się i kultury organizacyjnej [w:] Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

- Sztanderska U., Wojciechowski W. [2008], *Czego (nie) uczą polskie szkoły? System edukacji a potrzeby rynku pracy w Polsce*, Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa.
- Verbruggen M. [2010], *Career Counseling in the New Career Era*, „Review of Business and Economics”, vol. LV, nr 1.
- Wernerfelt B. [1984], *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 5, nr 1, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

Learning Styles and Employee Skills in the Context of Selected Segments of the Labour Market

(Abstract)

The paper examines learning styles and employee skills at innovative companies. These were evaluated in the context of selected segments of the labour market. The modern labour market may be analyzed using numerous criteria. The focus here was on the division of positions in organizations. The authors sought to determine whether positions occupied by respondents affected their learning styles and skills. The results of the study can be applied by HR managers and specialists in designing human resource management systems that can be adjusted to the needs of employees representing particular position types.

The empirical study was conducted by means of a diagnostic survey based on a questionnaire. 1365 employees of innovative companies located in Poland replied and the questionnaires were analyzed with statistical methods. The results enabled recommendations for HR managers and specialists to be formulated. The recommendations pertain to the management of teams in modern enterprises.

Keywords: learning styles, employee skills, labour market segment, competencies.

Marek Kunasz

Czynniki determinujące prawdopodobieństwo ujawnienia się wybranych dysfunkcji w zarządzaniu personelem

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja czynników determinujących prawdopodobieństwo ujawnienia się wybranych zachowań dysfunkcyjnych w sferze personalnej. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Analizom poddano materiał empiryczny z badań systemów zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. Zastosowano instrumentarium modelowania ekonometrycznego (szacowano modele zmiennej jakościowej). Oszacowano pięć logitowych modeli ekonometrycznych.

Słowa kluczowe: zachowania dysfunkcyjne w organizacji, sfera personalna, zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki.

Klasyfikacja JEL: M5, J24, O15, M54.

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest identyfikacja czynników warunkujących ujawnienie się w rzeczywistości organizacyjnej wybranych stanów dysfunkcyjnych/zachowań niepożądanych w zarządzaniu personelem (zła atmosfera w pracy, nieliczenie się

ze zdaniem pracowników, straszenie zwolnieniem z pracy, zmuszanie do pozostawania po godzinach, niesłuszne nakładanie niepieniężnych kar na pracowników). Analizę przeprowadzono, wykorzystując materiał empiryczny zgromadzony w ramach badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego. Na podstawie pozyskanego materiału empirycznego możliwe było wygenerowanie zmiennych (objaśnianych i objaśniających) o charakterze binarnym (zero-jedynkowym). Zmienne te miały charakter zmiennych jakościowych, stąd zastosowanie w przyjętej metodyce znalazły modele logitowe. Prawdopodobieństwo ujawnienia się analizowanych zjawisk dysfunkcyjnych zostało uzależnione od zestawu 19 zmiennych objaśniających z następujących kategorii: płeć, wiek, forma zatrudnienia, stanowisko i wielkość przedsiębiorstwa respondentów. Prowadzone badania empiryczne poprzedzono rozważaniami teoretycznymi związanymi w bezpośredni sposób z poruszaną problematyką. Praca ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny.

2. Zachowania dysfunkcyjne i patologiczne w ujęciu teoretycznym

W ostatnich latach nastąpiła istotna reorientacja w podejściu do działań organizacji w zarządzaniu personelem – od podejścia zasobowego do kapitałowego. W ujęciu tradycyjnym zasoby ludzkie traktuje się jako kategorię statyczną, w ujęciu przeciwstawnym – jako dynamiczną, odzwierciedlającą zdolność zgromadzonych aktywów ludzkich do generowania zysków (kapitalizacja) [*Elastyczne zarządzanie...* 2007, s. 13; *Zarządzanie kadrami...* 2010, s. 23-25; Jarecki i in. 2010, s. 157; Jamka 2011, s. 142–218; Poczowski 2013, s. 38–44]. W takim kontekście wszelkie działania w sferze personalnej należy traktować jako inwestycję, która powinna być rozpatrywana pod kątem osiągniętej z tych inwestycji stopy zwrotu. Stąd też oceny realizowanych praktyk personalnych dokonywać należy przez pryzmat efektów ekonomicznych tychże inwestycji [Kunasz 2007, Jarecki i in. 2013, s. 75]. Jednym z kierunków optymalizacji jest ograniczenie kosztów błędnych decyzji personalnych (koszty opuszczenia pracy, absencji czy fluktuacji) bądź ich konsekwencji w postaci utrzymujących się stanów dysfunkcyjnych w organizacji [Cascio 2001; Janowska 2010, s. 233–240; Mikuła 2014, s. 238]. Stąd też w ostatnich latach wzrosło zainteresowanie analizowaną problematyką, co widać w rosnącej liczbie publikacji, w tym prezentujących wyniki badań dotyczących tego obszaru tematycznego [Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska 2008, Cewińska, Striker i Wojtaszczyk 2011, Mikuła 2014, *Zapobieganie patologiom...* 2014, Pietruszka-Ortyl 2016]. Należy pamiętać, że dysponentem kapitału ludzkiego jest pracobiorca udostępniający jedynie przedsiębiorstwu swój potencjał.

Zatrudniający pracownika może natomiast przez system zachęt czy tworzenie przyjaznego środowiska pracy ukierunkowywać działania kadr sprzyjające pomnażaniu zysków [Cascio 2001, s. 327–330].

Do ujawnienia się stanów dysfunkcyjnych dochodzi zazwyczaj na linii przełożony–podwładny. Z jednej strony zachowania niepożądane mogą być świadectwem niekompetencji osób pełniących funkcje kierownicze, z drugiej zaś pobudką tego typu zachowań może być chęć osiągnięcia określonej korzyści (niekoniecznie finansowej) przez przełożonego.

Należy rozróżnić pojęcia dysfunkcji i patologii. Źródłem każdej patologii jest dysfunkcyjność określonej sfery, ale nie każde zachowanie dysfunkcyjne jest patologią. Kluczową kwestią jest długość funkcjonowania organizacji w warunkach dysfunkcyjności. Patologie mają charakter trwałe. W pewnym sensie patologia wrasta w system, staje się jego nieodzownym, a tym samym trudnym do wykorzenienia elementem [Stocki 2005, s. 50; Chmal 2007, s. 11; Kieżun 2008, s. 41; *Zapobieganie patologiom...* 2014, s. 17].

Źródłem stanów dysfunkcyjnych są z kolei zachowania nieetyczne bądź kontrproduktywne. Oba typy zachowań są do siebie podobne. Pierwsze to zachowania sprzeczne z panującym w biznesie wzorcem etycznym, drugie to świadome działania na szkodę organizacji. Przykładami takich zachowań są: kradzieże, korupcja, uzależnienia, mobbing, molestowanie, manipulowanie informacją [Turek 2013].

Biorąc pod uwagę wielowątkowość problemu dysfunkcyjności zachowań organizacyjnych, można go rozpatrywać na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i systemowym [Laszczak 1999, Pietruszka-Ortyl 2016, s. 443]. Na pierwszym poziomie nieprawidłowości wynikają z wzorców zachowań i naturalnych predyspozycji jednostki. Na poziomie grupowym związane są ze specyficznymi patogennymi cechami środowiska pracy jednostki (przyzwolenie na brak akceptacji panujących w organizacji reguł postępowania, wartości i norm, konflikt ról, problemy w komunikacji). Ostatnim źródłem patologii jest sama organizacja jako całościowy układ (struktura organizacyjna, kultura organizacyjna sprzyjająca patologiom, atmosfera pracy) [Kowalik 2012, s. 9].

Konsekwencjami funkcjonowania pracowników w środowisku naznaczonym dysfunkcyjnością lub patologiami może być pojawienie się stanów apatii, postaw agresywnych, obronnych (unikanie kontaktów, asekuranctwo), lekceważących, dolegliwości fizycznych, zwiększonej wypadkowości, absencji czy zachowań odwetowych [*Zapobieganie patologiom...* 2014, s. 18–19].

Zachowania dysfunkcyjne i patologie przyczyniają się do wytworzenia środowiska niesprzyjającego efektywnej pracy. Są to zatem zachowania niepożądane w rzeczywistości organizacyjnej. Takim też pojęciem (zachowania niepożądane) nazwano analizowane w dalszej części pracy zjawiska/ zachowania pojawiające się

w dysfunkcyjnym środowisku pracy, mając jednak świadomość różnic interpretacyjnych dotyczących analizowanych konstruktów.

Pojęcie zarządzania personelem autor niniejszego artykułu rozumie jako sferę obejmującą tradycyjne obszary funkcji personalnej, zarządzania zasobami ludzkimi bądź zarządzania kapitałem ludzkim (szerzej zob. [Zarządzanie zasobami... 2006, Zarządzanie kadrami... 2010, Oleksyn 2011, Pocztowski 2013]). W analizowanym obszarze występuje znaczne zróżnicowanie terminologiczne związane z ewolucją historyczną nazewnictwa, dlatego powyższe pojęcia autor traktuje jako tożsame. Poszczególne obszary tworzą system zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji poddawany analizom w prezentowanych badaniach.

3. Aspekty metodyczne badań

W realizacji postawionego celu badawczego wykorzystano instrumentarium modelowania ekonometrycznego. Na podstawie pozyskanego materiału empirycznego możliwe było wygenerowanie zmiennych (objaśnianych i objaśniających) o charakterze binarnym (zero-jedynkowym). Zmienne te miały charakter zmiennych jakościowych, stąd zastosowanie w przyjętej metodyce znalazły modele logitowe (szerzej zob. [Maddala 2013, Mikroekonometria... 2012, Ekonometria współczesna... 2007, Kufel 2011]). Modele te odzwierciedlają szanse wystąpienia bądź niewystąpienia analizowanego zjawiska (kodowane jako 1 i 0). Tak jak w modelowaniu klasycznym zmienną objaśnianą uzależnia się od zestawu zmiennych objaśniających. Aby zakres zmiennej objaśnianej obejmował nieskończony zbiór liczb w modelowaniu, wprowadza się funkcję transformującą, a więc logit – logarytm naturalny ilorazu szans.

Szacowanie parametrów modeli tej klasy odbywa się zgodnie z procedurą inną niż w podejściu klasycznym – zastosowanie znajduje tu metoda największej wiarygodności. Uzyskane wartości oszacowań nie podlegają interpretacji – interpretuje się jedynie kierunek zidentyfikowanej zależności. Dodatkowo dla każdej zmiennej objaśniającej oblicza się dodatkowe miary, które podlegają interpretacji – efekty krańcowe oraz ilorazy szans. Obie miary niosą ze sobą podobny ładunek informacyjny, dlatego do interpretacji wybrano jedną z miar – iloraz szans. Odzwierciedla on relację prawdopodobieństw zajścia danego zjawiska w grupach analizowanej i referencyjnej (wybranej arbitralnie przez badacza).

Materiał empiryczny wykorzystany w modelowaniu pozyskano w ramach badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach. Badania były realizowane przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Szczecińskiego w okresie od lutego do kwietnia 2014 r. na próbie 603 respondentów. Kwestionariusz ankiety obejmował

ogółem 78 pytań, z czego 10 pytań tworzyło metryczkę. Jednostką badania był pracownik organizacji, ale w organizacjach, do których przesłano kwestionariusz ankiety, był on dystrybuowany wśród wielu pracowników.

Analizowane zmienne objaśniane oraz objaśniające sprowadzono do zmiennej binarnej na podstawie odpowiedzi na wybrane pytania z kwestionariusza. Oszacowano pięć modeli ekonometrycznych dla pięciu odrębnych zmiennych objaśnianych odzwierciedlających deklaracje dotyczące występowania (1) bądź niewystępowania (0) analizowanych niepożądanых zjawisk w rzeczywistości organizacyjnej (respondentom zadano pytanie, czy przypadki wymienionych zjawisk występują w ich firmie, dołączając zestaw analizowanych zjawisk). W poszczególnych modelach każdą z analizowanych zmiennych objaśnianych uzależniono od takiego samego zestawu 19 zmiennych objaśniających. Oszacowano jedynie modele pełne (zawierające dane dotyczące zmiennych nieistotnych statystycznie), nie szacowano modeli zredukowanych (w których przeprowadzono by redukcję krokową zmiennych nieistotnych statystycznie). Stosowne oszacowania przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania komputerowego Gretl na podstawie danych uzyskanych w zależności od analizowanych kolejno modeli od 524, 521, 486, 526 oraz 515 ankietowanych. Wyniki oszacowań modeli logitowych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki oszacowań modeli logitowych 1–5

Zmienna objaśniająca	Współczynniki	Błąd standardowy	Statystyka z	p-value
Model 1				
CONST	-0,715	0,333	-2,149	0,032**
KOBIETA	-0,136	0,223	-0,610	0,542
S2534	0,489	0,220	2,220	0,026**
S3544	0,758	0,314	2,413	0,016**
SPOW45	0,968	0,552	1,752	0,080*
OKRESLONY	-0,424	0,243	-1,744	0,081*
PROBNY	-0,119	0,715	-0,167	0,868
ZASTĘPSTWO	-1,113	0,847	-1,314	0,189
ZLECENIE	-0,643	0,284	-2,262	0,024**
NIZSZY	-0,370	0,308	-1,204	0,229
SREDNI	-0,233	0,336	-0,692	0,489
WYZSZY	-1,115	0,499	-2,233	0,026**
MALE	0,248	0,275	0,903	0,366
SREDNIE	0,858	0,285	3,011	0,003***
DUZE	1,146	0,285	4,013	0,000***

cd. tabeli 1

Zmienna objaśniająca	Współczynniki	Błąd standardowy	Statystyka z	p-value
Model 2				
CONST	-1,664	0,379	-4,391	0,000***
KOBIETA	0,159	0,240	0,664	0,507
S2534	0,462	0,235	1,967	0,049**
S3544	0,526	0,329	1,598	0,110
SPOW45	0,931	0,593	1,569	0,117
OKRESLONY	-0,275	0,257	-1,067	0,286
PROBNY	0,467	0,726	0,644	0,520
ZASTEPSTWO	0,010	0,767	0,013	0,990
ZLECENIE	-0,360	0,305	-1,178	0,239
NIZSZY	-0,538	0,329	-1,633	0,102
SREDNI	-0,384	0,370	-1,037	0,300
WYZSZY	-1,109	0,591	-1,876	0,061*
MALE	0,508	0,315	1,616	0,106
SREDNIE	0,882	0,318	2,772	0,006***
DUZE	1,459	0,313	4,666	0,000***
Model 3				
CONST	-2,796	0,601	-4,654	0,000***
KOBIETA	-0,016	0,344	-0,045	0,964
S2534	0,063	0,341	0,186	0,852
S3544	-0,080	0,516	-0,156	0,876
SPOW45	0,460	0,733	0,627	0,531
OKRESLONY	-0,418	0,394	-1,059	0,289
PROBNY	0,955	0,764	1,250	0,211
ZASTEPSTWO	-0,230	1,112	-0,206	0,836
ZLECENIE	-0,416	0,441	-0,944	0,345
NIZSZY	-0,275	0,481	-0,572	0,568
SREDNI	-0,181	0,539	-0,337	0,736
WYZSZY	-0,530	0,791	-0,670	0,503
MALE	1,245	0,523	2,381	0,017**
SREDNIE	1,210	0,539	2,247	0,025**
DUZE	0,897	0,552	1,624	0,104

cd. tabeli 1

Zmienna objaśniająca	Współczynniki	Błąd standardowy	Statystyka z	p-value
Model 4				
CONST	-0,122	0,319	-0,383	0,701
KOBIETA	-0,361	0,221	-1,636	0,102
S2534	0,761	0,217	3,499	0,001***
S3544	0,613	0,307	1,997	0,046**
SPOW45	0,812	0,565	1,436	0,151
OKRESLONY	-0,330	0,239	-1,379	0,168
PROBNY	0,405	0,669	0,605	0,545
ZASTEPSTWO	-1,286	0,848	-1,518	0,129
ZLECENIE	-0,126	0,267	-0,470	0,638
NIZSZY	-0,196	0,292	-0,672	0,502
SREDNI	0,080	0,349	0,228	0,819
WYZSZY	-0,968	0,451	-2,145	0,032**
MALE	0,129	0,254	0,507	0,612
SREDNIE	0,470	0,275	1,711	0,087*
DUZE	0,861	0,280	3,072	0,002***
Model 5				
CONST	-0,545	0,327	-1,663	0,096*
KOBIETA	-0,246	0,218	-1,127	0,260
S2534	0,060	0,225	0,268	0,789
S3544	0,262	0,314	0,835	0,404
SPOW45	0,064	0,574	0,112	0,911
OKRESLONY	-0,288	0,251	-1,144	0,253
PROBNY	0,023	0,677	0,034	0,973
ZASTEPSTWO	-0,028	0,765	-0,037	0,971
ZLECENIE	-0,095	0,276	-0,343	0,731
NIZSZY	-0,470	0,310	-1,515	0,130
SREDNI	0,189	0,336	0,562	0,574
WYZSZY	-0,679	0,506	-1,343	0,179
MALE	0,262	0,269	0,971	0,331
SREDNIE	0,042	0,290	0,146	0,884
DUZE	0,635	0,281	2,258	0,024**

Objaśnienia: poziom istotności parametrów: *** $\alpha = 0,01$, ** $\alpha = 0,05$, * $\alpha = 0,10$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 2 zaprezentowano wykorzystywany w badaniach zestaw zmiennych objaśnianych, przedstawiając także strukturę deklaracji respondentów w odpowiedzi na pytania, które były podstawą tworzenia tych zmiennych.

Tabela 2. Struktura odpowiedzi na pytania, na podstawie których kodowano zmienne objaśniane

Model	Zjawisko niepożądane	Nie (0)	Tak (1)
1	Zła atmosfera w pracy	56,7	43,3
2	Nieliczenie się ze zdaniem pracowników	67,9	32,1
3	Straszenie zwolnieniem z pracy	88,5	11,5
4	Zmuszanie do pozostawania po godzinach	45,8	54,2
5	Niesłuszne nakładanie niepieniężnych kar na pracowników	63,7	36,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej wskazywanym przez respondentów zjawiskiem niepożądanym było zmuszanie pracowników do pozostawania w pracy po godzinach (54,2% ankietowanych). W pozostałych przypadkach odsetek wskazujących na niewystępowanie zjawiska był wyższy od odsetka respondentów deklarujących, że spotkali się z tego typu zjawiskiem w organizacji. 43,3% ankietowanych ocenia atmosferę pracy jako złą, 36,3% respondentów spotkała się z przypadkami niesłusznego nakładania kar niepieniężnych na pracowników, 32,1% – z przypadkami nieliczenia się ze zdaniem pracowników. Najrzadziej (tylko 11,5% wskazań) respondenci deklarowali przypadki straszenia pracowników zwolnieniem z pracy (wydawać by się mogło, że taka praktyka jest jednak bardziej powszechna).

Na podstawie odpowiedzi ankietowanych na sześć pytań stworzono binarne zmienne wyznaczające grupy respondentów, w których następnie określano prawdopodobieństwo sukcesu i porażki (na podstawie zmiennej objaśnianej). Charakterystykę zmiennych objaśniających z poszczególnych kategorii (podano treść pytania wraz z wariantami odpowiedzi) zaprezentowano w tabeli 3. Jedną z grup w danej kategorii zmiennych (dobraną arbitralnie) określano mianem grupy referencyjnej. Danych dla grup referencyjnych nie włączano do modeli. Ich oddziaływanie odzwierciedlał w poszczególnych modelach wyraz wolny (można przyjąć, że iloraz szans w tej grupie wynosi 1).

Uwzględniając płeć jako kryterium podziału populacji, stwierdzono, że kobiety stanowiły 75,9% próby, mężczyźni – 24,1%. Jeśli chodzi o wiek respondentów, wyodrębniono cztery grupy. Największy udział w populacji miały osoby w wieku do 24 lat. Grupa ta została wskazana jako grupa referencyjna. 38,9% próby stanowiły osoby w wieku 25–34 lat, 15,1% – osoby w wieku 35–44 lat, przedstawiciele najstarszej grupy wiekowej stanowili zaś 3,3% ogółu ankietowanych. Jeśli chodzi

Tabela 3. Struktura pracowników ze względu na kategorie zmiennych objaśniających

Zmienna objaśniająca	Grupa	Procent respondentów	Grupa referencyjna
Kategoria: płeć			
MEZCZYZNA	mężczyzna	24,1	x
KOBIETA	kobieta	75,9	
Kategoria: wiek			
W24	do 24 lat	42,6	x
W2534	25–34 lat	38,9	
W3544	35–44 lat	15,1	
WPOW45	powyżej 45 lat	3,3	
Kategoria: forma zatrudnienia			
NIEOKRESLONY	umowa o pracę na czas nieokreślony	44,0	x
OKRESLONY	umowa o pracę na czas określony	25,0	
PROBNY	umowa na okres próbny	1,9	
ZASTĘPSTWO	umowa na zastępstwo	1,4	
ZLECENIE	umowa o dzieło lub umowa zlecenie	22,2	
Kategoria: stanowisko			
SZEREGOWE	stanowisko szeregowe	73,5	x
NIZSZY	stanowisko kierownicze niższego szczebla	12,2	
SREDNI	stanowisko kierownicze średniego szczebla	9,2	
WYZSZY	stanowisko kierownicze wyższego szczebla	5,1	
Kategoria: wielkość przedsiębiorstwa			
MIKRO	mikroprzedsiębiorstwo	21,0	x
MAŁE	przedsiębiorstwo małe	30,9	
SREDNIE	przedsiębiorstwo średnie	23,4	
DUŻE	przedsiębiorstwo duże	24,7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

o formę zatrudnienia, większość ankietowanych była zatrudniana na podstawie umowy o pracę, w tym na czas nieokreślony (grupa referencyjna) – 44%, a na czas określony – 25% respondentów. Na podstawie umowy o dzieło bądź umowy zlecenia pracę świadczyło 22,2% ankietowanych. Reszta respondentów wskazała inne formy zatrudnienia.

W dalszej kolejności w zestawieniu grup respondentów znalazły się te, które zostały wyodrębnione na podstawie kryterium zajmowanego stanowiska. 73,5% ankietowanych zajmowało stanowiska szeregowe (grupa referencyjna), pozostali zaś stanowiska kierownicze: 12,2% – szczebla niższego, 9,2% – szczebla śred-

niego, 5,1% – szczebla wyższego. Wyodrębniono także grupy przedsiębiorstw na podstawie kryterium ich wielkości. Przedsiębiorstwa z poszczególnych grup reprezentowały zrównoważony udział w próbie. Badaniami objęto największą liczbę pracujących w małych przedsiębiorstwach (30,9% przypadków). Najmniejsza część respondentów (21% przypadków) reprezentowała mikroprzedsiębiorstwa (ta grupa badanych została w tej kategorii wskazana jako referencyjna).

Oceny jakości szacowanych modeli dokonano z wykorzystaniem miar zaprezentowanych w tabeli 4.

Tabela 4. Ocena jakości oszacowanych modeli

Miara jakości modelu	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	zła atmosfera pracy	nieliczenie się ze zdaniem pracowników	straszenie zwolnieniem z pracy	zmuszanie do pozostawiania po godzinach	niesłuszne kary pieniężne
<i>n</i>	524	521	486	526	515
McFadden <i>R</i> -kwadrat	0,083	0,075	0,039	0,062	0,023
Skorygowany <i>R</i> -kwadrat	0,041	0,029	-0,047	0,021	-0,021
Współczynnik korelacji $r_{y\hat{y}}$	0,331 $p = 0,0000$	0,310 $p = 0,0000$	0,162 $p = 0,0003$	0,287 $p = 0,0000$	0,175 $p = 0,0001$
Przypadki poprawnej predykcji ogółem (w %)	65,5	70,6	88,5	62	64,3
Przypadki poprawnej predykcji 0 (w %)	66,9	71,9	88,5	60,2	65,1
Przypadki poprawnej predykcji 1 (w %)	37,2	38,7	0	36,9	45,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na tle pozostałych nisko należy ocenić jakość modeli 3 oraz 5. Świadczą o tym wyraźnie niższy niż w pozostałych modelach *R*-kwadrat (odpowiednio 0,039 oraz 0,023) oraz relatywnie niski współczynnik korelacji pomiędzy wartościami teoretycznymi i empirycznymi (odpowiednio 0,162 oraz 0,175, ale wartości współczynników istotne statystycznie). Do wyników oszacowań tych modeli należy podchodzić z dużą ostrożnością. Posiłkując się wprowadzonymi miarami (*R*-kwadrat 0,083 oraz współczynnik korelacji – 0,331), najwyżej należy ocenić jakość oszacowań modelu 1. Model ten nie może jednak zostać oceniony jako najlepszy ze względu na *R*-kwadrat zliczeniowy. Najlepsze prognozy (po odrzuceniu modelu 3) generował model 2. Model ten najlepiej prognozował przypadki porażki (0). Przypadki sukcesu (1) najlepiej prognozował model 5. Ogólnie rzecz

ujmując, oszacowane modele lepiej prognozowały porażkę niż sukces przy wystąpieniu analizowanych zjawisk (różnice pomiędzy R -kwadratami zliczeniowymi są tu wyraźne).

4. Wyniki badań

W tabeli 5 zestawiono ilorazy szans dla zmiennych objaśniających w poszczególnych modelach (1–5). Wartości ilorazów szans dla zmiennych istotnych statystycznie zapisano pogrubioną czcionką. Zestawienie wyników oszacowań poszczególnych modeli ekonometrycznych zaprezentowano w tabeli 1. W zestawieniu zaprezentowano dane dla modeli 3 i 5, mimo że ich jakość została wcześniej ogólnie oceniona negatywnie. Do wyników oszacowań z tych modeli podchodzono zatem z dużą ostrożnością (niekiedy wyłączając je świadomie w interpretacji uzyskanych wyników).

Tabela 5. Ilorazy szans dla zmiennych objaśniających w poszczególnych modelach

Zmienna objaśniająca	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	zła atmosfera pracy	nieliczenie się ze zdaniem pracowników	straszenie zwolnieniem z pracy	zmuszanie do pozostawiania po godzinach	niesłuszne kary pieniężne
CONST	0,489	0,189	0,061	0,885	0,580
KOBIETA	0,873	1,172	0,984	0,697	0,782
W2534	1,631	1,587	1,065	2,140	1,062
W3544	2,134	1,692	0,923	1,846	1,300
WPOW45	2,633	2,537	1,584	2,252	1,066
OKRESLONY	0,654	0,760	0,658	0,719	0,750
PROBNY	0,888	1,595	2,599	1,499	1,023
ZASTĘPSTWO	0,329	1,010	0,795	0,276	0,972
ZLECENIE	0,526	0,698	0,660	0,882	0,909
NIZSZY	0,691	0,584	0,760	0,822	0,625
SREDNI	0,792	0,681	0,834	1,083	1,208
WYZSZY	0,328	0,330	0,589	0,380	0,507
MALE	1,281	1,662	3,473	1,138	1,300
SREDNIE	2,358	2,416	3,353	1,600	1,043
DUZE	3,146	4,302	2,452	2,366	1,887

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Płci nie rozpatrywano w oszacowanych modelach jako zmiennej istotnej statystycznie. Stąd też do interpretacji ilorazów szans dla tego czynnika w poszczególnych modelach należy podchodzić z dużą ostrożnością. Ogólnie jednak mniej prawdopodobne jest raportowanie analizowanych przypadków zachowań niepożądanych przez kobiety niż przez mężczyzn, poza przypadkiem nieliczenia się ze zdaniem pracowników (iloraz szans dla zmiennej „kobieta” powyżej jedności).

Kolejna rozpatrywana kategoria zmiennych uwzględniała wiek respondentów jako czynnik determinujący prawdopodobieństwo wystąpienia analizowanych przypadków zachowań niepożądanych w organizacji. Poza jednym przypadkiem (model 3, grupa osób w wieku 35–44 lat) zidentyfikować należy zależności o charakterze pozytywnym (dodatnia wartość oszacowanych parametrów). W porównaniu z grupą odniesienia (osoby w wieku do 24 lat) respondenci z pozostałych grup wiekowych częściej raportowali zatem analizowane przypadki zachowań niepożądanych w organizacji. Wraz z wiekiem rośnie wyraźnie prawdopodobieństwo postrzegania atmosfery w pracy jako złej. Wartość ilorazów szans systematycznie wzrasta w kolejnych grupach. W gronie osób w wieku od 25–34 lat prawdopodobieństwo wskazań na występowanie analizowanego zjawiska jest większe o 63% niż w grupie referencyjnej. W grupie osób najstarszych iloraz szans wyraźnie przekracza już 2 (2,633), wskazując na wyraźnie większe prawdopodobieństwo wskazań odpowiedniej opcji. Związki dla wszystkich zmiennych rozpatrywanych w ramach analizowanej kategorii są istotne statystycznie. W innych modelach takiego ciągu istotnych statystycznie zmiennych nie można zidentyfikować, choć zależności istotne statystycznie odnotowano w grupie osób w wieku 25–34 lat dla zachowań związanych z nieliczeniem się ze zdaniem pracowników oraz zmuszaniem do pozostawiania po godzinach. W drugim przypadku istotna statystycznie zależność została zidentyfikowana także w gronie przedstawicieli kolejnej grupy wiekowej (przedział wiekowy 35–44 lat). Tendencję wzrostu ilorazów szans w kolejnych grupach wiekowych zidentyfikowano dla zachowań w postaci nieliczenia się ze zdaniem pracowników (w modelu 2 tylko jedna zmienna z analizowanej kategorii okazała się jednak istotna statystycznie), w pozostałych szacowanych modelach nie można zidentyfikować takiej systematycznej tendencji. Prawdopodobieństwo wskazań na analizowane zachowania niepożądane jest największe w modelach 1–4 w grupie osób najstarszych, zaś w modelu ostatnim w grupie osób w wieku 35–44 lat. Dla analizowanych przypadków nie odnotowuje się ogólnie zależności istotnych statystycznie (poza modelem 1), stąd do przedstawionych powyżej wyników należy podchodzić z dużą ostrożnością.

Kolejną rozpatrywaną kategorią zmiennych była forma zatrudnienia respondentów. Można przyjąć, że dla zmiennych z tej kategorii identyfikuje się ogólnie zależności ujemne. W poszczególnych grupach odnotowuje się zatem mniejsze prawdopodobieństwo wskazań analizowanych zachowań niż w grupie referen-

cyjnej, którą tworzyły osoby zatrudnione w firmie na czas nieokreślony, a więc na podstawie formy najbezpieczniejszej dla pracobiorcy. Istotnie statystycznie zależności odnotowano jedynie w modelu 1 w grupach osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas określony oraz umowy o dzieło bądź umowy zlecenia. Stwierdzono prawdopodobieństwo mniejsze niż w grupie referencyjnej. Wyjątkiem od zidentyfikowanych ogólnie w analizowanej kategorii związków ujemnych były przypadki ilorazów szans powyżej jedności w grupie respondentów zatrudnionych na okres próbny (w modelach 2–5). W żadnym z przypadków nie były to zależności istotne statystycznie, do zaprezentowanych wyników należy zatem podchodzić z dużą ostrożnością. Nie można wskazać grupy na przeciwległym krańcu ze stałymi relatywnie najniższymi ilorazami szans (abstrahując od zidentyfikowanych tu ogólnie związków nieistotnych statystycznie).

Zajmowanie stanowisk kierowniczych ogólnie zmniejsza prawdopodobieństwo wskazań na analizowane zachowania niepożądane (ujemne wartości parametrów dla większości zmiennych z tej kategorii w poszczególnych modelach). We wszystkich modelach ocenianych wysoko ze względu na ich jakość związki identyfikowane w grupie osób zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze były istotne statystycznie. W tej właśnie grupie w relacji do grupy referencyjnej odnotowuje się najniższe prawdopodobieństwo wskazań na zachowania niepożądane (ilorazy szans kształtują się na poziomie od 0,328 do 0,589).

Ostatnim z rozpatrywanych kryteriów podziału populacji i analiz czynników wpływających na identyfikację zachowań niepożądanych w rzeczywistości organizacyjnej była wielkość badanych podmiotów. Grupą odniesienia w badaniach byli pracownicy mikroprzedsiębiorstw. Wszystkie parametry dla uwzględnianych w modelach grup przedsiębiorstw przyjmowały dodatnie wartości, a zatem we wszystkich analizowanych przypadkach zidentyfikowano większe prawdopodobieństwo zaistnienia bądź percepcji analizowanych zachowań w przedsiębiorstwach zatrudniających więcej pracowników niż mikroprzedsiębiorstwa. W 9 na 15 rozpatrywanych przypadków analiz parametrów modeli w badanej kategorii (w tym modeli ocenianych nisko ze względu na jakość oszacowań) odnotowano zależności istotne statystycznie, co na tle pozostałych analizowanych kategorii zmiennych jest odsetkiem bardzo wysokim. W grupie tej odnotowano również bardzo duże zróżnicowanie ilorazów szans w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. W modelach uznanych wcześniej za modele wysokiej jakości oszacowań notuje się tendencję wzrostu ilorazu szans wraz ze wzrostem wielkości analizowanych podmiotów, a największe wartości ilorazów szans odnotowuje się (poza przypadkiem modelu 3) w przedsiębiorstwach dużych. W tych podmiotach prawdopodobieństwo postrzegania atmosfery w pracy jako złej jest ponadtrzykrotnie, nieliczenia się ze zdaniem pracowników aż czterokrotnie, zmuszania do pozostawiania po godzinach – ponaddwukrotnie, niesłusznego karania – prawie

dwukrotnie wyższe niż w mikroprzedsiębiorstwach. Wszystkie wymienione powyżej związki są istotne statystycznie.

5. Wnioski z badań

W pracy rozpatrywano czynniki warunkujące ujawnienie się w rzeczywistości organizacyjnej wybranych pięciu stanów dysfunkcjonalnych w zarządzaniu personelem. Badano determinanty zakwalifikowane do pięciu kategorii, sprzyjające występowaniu takich zjawisk.

Reasumując prowadzone rozważania, należy stwierdzić, że płeć nie różnicuje znacząco opinii respondentów dotyczących analizowanych negatywnych zjawisk. W tej kategorii nie odnotowano istotnych statystycznie zmiennych w poszczególnych modelach.

Na podstawie przeprowadzonych badań można ogólnie stwierdzić, że wraz z wiekiem respondentów rośnie prawdopodobieństwo dostrzegania negatywnych zjawisk w rzeczywistości organizacyjnej w analizowanym zakresie. Większy bagaż doświadczeń, zarówno negatywnych, jak i pozytywnych, sprzyja raczej negatywnemu postrzeganiu otaczającej pracowników rzeczywistości organizacyjnej. Czynnikiem wieku powinien być rozpatrywany jako bardzo istotna determinanta percepcji bądź zaistnienia analizowanych zjawisk niepożądanych.

Percepcja analizowanych zachowań niepożądanych w rzeczywistości organizacyjnej jest silnie uzależniona od zajmowanego stanowiska. Osoby zajmujące stanowiska szeregowo wyraźnie częściej dostrzegają zachowania niepożądane swoich przełożonych, przełożeni z kolei, którzy mogą być głównym źródłem takich zachowań, wyraźnie rzadziej wskazują na ich istnienie w rzeczywistości organizacyjnej. Największą różnicę w opiniach co do zachowań niepożądanych obserwuje się w grupach osób pracujących na stanowiskach szeregowych oraz zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze (identyfikowane związki okazały się w większości przypadków istotne statystycznie).

Z przeprowadzonych badań wynika również, że wielkość przedsiębiorstwa najsilniej z rozpatrywanych czynników determinuje percepcję bądź występowanie analizowanych zjawisk niepożądanych. Środowiskiem w największym zakresie skażonym zachowaniami niepożądanymi są przedsiębiorstwa duże (przykładowo w przedsiębiorstwach tych prawdopodobieństwo wyboru opcji wskazujących na nieliczenie się ze zdaniem pracowników jest czterokrotnie wyższe niż w mikroprzedsiębiorstwach), w najmniejszym zaś zakresie mikroprzedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz biorąc, notuje się rosnące prawdopodobieństwo percepcji czy występowania analizowanych zjawisk niepożądanych wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.

Najwięcej czynników oddziałujących w sposób istotny statystycznie odnotowano w przypadku analiz determinant sprzyjających złej atmosferze w miejscu pracy (model 1). Model 1 został oceniony najwyżej ze względu na efektywność predykcji. Nie zidentyfikowano natomiast wśród omawianych czynników determinant istotnych statystycznie dla niesłusznych kar pieniężnych (model 5). Model 5 charakteryzował się z kolei najsłabszymi parametrami jakościowymi.

Wyniki zrealizowanych badań mogą zostać wykorzystane w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Mogą one posłużyć do uświadomienia kadrom zarządzającym czynników, które sprzyjają ujawnianiu się zjawisk niepożądanych w rzeczywistości organizacyjnej.

Literatura

- Cascio W.F. [2001], *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. [2011], *Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. II* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Chmal Z. [2007], *Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ekonometria współczesna* [2007], red. M. Osińska, Dom Organizatora, Toruń.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy* [2007], red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa.
- Jamka B. [2011], *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Janowska Z. [2010], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P. [2010], *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P. [2013], *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, Economicus, Szczecin.
- Kieżun W. [2008], *Elementy klasycznej teorii patologii organizacji* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kowalik W. [2012], *Zjawiska patologiczne w sytuacji pracy*, http://www.zarz.agh.edu.pl/wkowalik/publikacje/Zjawiska_patologiczne_w_sytuacji_pracy.pdf (data dostępu: 28.06.2017).
- Kufel T [2011], *Ekonometria – rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, PWN, Warszawa.
- Kunasz M. [2007], *Wpływ funkcji personalnej na efektywność funkcjonowania podmiotu i kształtowanie kapitału intelektualnego* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. [2008], *Analiza dysfunkcji w procesie restrukturyzacji zasobów kadrowych przedsiębiorstw* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 2, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Laszczak M. [1999], *Patologie w organizacji: mechanizmy powstawania, zwalczanie, zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Maddala G.S. [2013], *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych* [2012], red. M. Gruszczyński, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mikuła B. [2014], *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi MSP w Polsce* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, red. J.S. Kardas, Studio Emka, Warszawa.
- Oleksyn T. [2011], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Pietruszka-Ortyl A. [2016], *Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 46.
- Pocztowski A. [2013], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Stocki R. [2005], *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Turek D. [2013], *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Zapobieganie patologiom w organizacji* [2014], red. D. Lewicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zarządzanie kadrami* [2010], red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* [2006], red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Factors Determining the Probability of Selected Dysfunctional Behaviours in Personnel Management

(Abstract)

The purpose of the paper was to identify factors determining the probability of selected dysfunctional behaviours being revealed in personnel management. The paper has a theoretical-empirical character. Empirical material from research on human resource management systems in enterprises located in Poland's West Pomeranian Voivodeship was analyzed. Econometric modelling (qualitative variable models were estimated) was applied in the methodological layer. Five logit econometric models were estimated.

Keywords: dysfunctional behaviors in organisation, personal sphere, human resources management, human capital.

Hanna Kinowska

Wpływ płci na postrzeganie podwładnych przez przełożonych

Streszczenie

Celem artykułu jest wyjaśnienie wpływu płci na postrzeganie podwładnych przez przełożonych. Analizę przeprowadzono na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników badań opinii podwładnych na temat przełożonych przeprowadzonych w 2016 r. przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Na podstawie źródeł literaturowych zidentyfikowane zostały przyczyny luki wynagrodzeń. Pokazano dynamikę zmian w obsadzaniu kobiet na najwyższych stanowiskach w Polsce i Unii Europejskiej. Określony został wpływ przełożonego na przebieg kariery zawodowej pracownika. Wskazano przyczyny nieefektywności programów mających na celu obiektywizację decyzji o promocji. Na podstawie wyników badań ilościowych ustalono różnice w relacjach podwładnych z przełożonymi w zależności od płci. Kluczowa rozbieżność dotyczy kwestii związanych ze sprawiedliwością, w szczególności oceny pracowników, podziału zadań i nagród.

Słowa kluczowe: luka wynagrodzeń, kobiety w zarządach, mentoring, możliwości kariery.

Klasyfikacja JEL: J16, J24, J31, J71.

1. Wprowadzenie

Zgodnie z tradycyjnym podziałem ról kobiety są odpowiedzialne za prowadzenie gospodarstwa domowego, a mężczyźni zapewniają rodzinie utrzymanie. Pomimo przemian społecznych, w tym znacznego awansu kobiet, nadal z trudem przychodzi im przełamywanie barier, jakie narzuca kultura. Pod względem poziomu wykształcenia i aspiracji obie płcie nie różnią się od siebie. Mimo że współczesnych organizacji nie stać na marnotrawienie kapitału ludzkiego, nie wykorzystują one w pełni potencjału kobiet, w szczególności na najwyższych stanowiskach. Wykorzystywanie unikalnych kompetencji powinno być wynagradzane niezależnie od płci, różnice w wynagrodzeniach pań i panów nadal się jednak utrzymują. Badacze wskazują liczne powody tego stanu rzeczy, zarówno obiektywne, takie jak doświadczenie zawodowe i przerwy w pracy z powodu macierzyństwa, jak i subiektywne, wynikające ze stereotypów dotyczących płci [Barriers and Bias... 2016].

Stereotypy dotyczące postrzegania zdolności kobiet do zajmowania stanowisk kierowniczych stanowią istotną barierę awansu [Baskiewicz 2013]. Panie są określane jako mniej asertywne oraz w mniejszym stopniu nastawione na konkurowanie. Nie mają też odpowiedniej siły przebicia [Budrowska, Duch i Titkow 2003]. Cechy charakteryzujące liderów przypisywane są mężczyznom i stanowią ich przewagę w walce o szczyty organizacji [Kupczyk 2009].

Firmy są bytami społecznymi. Awanse na najwyższe stanowiska zależą od umiejętności zbudowania odpowiednich relacji z decydentami. Możliwości kariery zależą m.in. od kontaktów z innymi osobami [Lisowska 2000], wśród których najważniejszą rolę odgrywa przełożony. Decyduje on o promocjach na początku ścieżki zawodowej pracownika, ma wpływ na rozwój kompetencji podwładnego. Menedżer aktywnie promuje najlepszych pracowników. Jego subiektywne oceny, osadzone w kontekście oczekiwań od płci, mogą wpływać na kształt i tempo kariery. Zróżnicowanie relacji z podwładnymi w zależności od ich płci, w szczególności pod wpływem stereotypów, może skutkować inną dynamiką kariery kobiet i mężczyzn.

Celem artykułu jest wyjaśnienie rozbieżności w postrzeganiu podwładnych przez przełożonych przez pryzmat płci. Różnice w relacjach, będące skutkiem innej percepcji pracowników w zależności od płci, mogą wpływać na możliwości awansowania na najwyższe stanowiska oraz dostępne poziomy wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. Sedno różnic dotyczących kariery i wysokości płac zostało ustalone na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. Istota odmienności działań przełożonych w stosunku do podwładnych w zależności od płci została zbadana na podstawie wyników badań opinii podwładnych na temat przełożonych przeprowadzonych w 2016 r. przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

2. Luka wynagrodzeń

Nierówności płac kobiet i mężczyzn to zagadnienie intensywnie badane w naukach społecznych. Problem ten nazywany jest luką wynagrodzeń i odnosi się do różnicy w średnich zarobkach pracowników płci męskiej i żeńskiej po uwzględnieniu czynników charakteryzujących kapitał ludzki, takich jak np. poziom wykształcenia czy doświadczenie zawodowe [Blau i Kahn 2006]. Temat różnic w wynagrodzeniach interesuje wielu naukowców. Badania prowadzone są na gruncie ekonomii, socjologii i psychologii.

Istnienie różnic w wynagrodzeniach jest niepodważalne; widać je w statystykach opisujących rynek pracy. W USA na skutek różnicy w wynagrodzeniach przeciętna kobieta musiała pracować aż do połowy kwietnia 2016 r., żeby zarobić tyle samo co mężczyzna w 2015 r. [*The Simple Truth...* 2016]. Podobne różnice występują w Unii Europejskiej. Przykładowo w Wielkiej Brytanii kobieta zatrudniona w pełnym wymiarze czasu pracy w ciągu życia traci ok. 369 000 GBP [Khoreva 2011]. W Polsce średnie wynagrodzenie kobiet jest o 17% niższe niż przeciętne wynagrodzenie mężczyzn [*Kobiety i mężczyźni...* 2016].

Dostrzeżenie różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn niemal na całym świecie wywołało potrzebę lepszego zrozumienia czynników przyczyniających się do jej powstania [Rubery, Grimshaw i Figueiredo 2005]. Powodów poszukuje się na dwóch poziomach: makro – traktując kobiety jako jednorodną grupę, i mikro – poszukując wyjaśnień w różnicach pomiędzy pracującymi. Na poziomie makro ekonomiści starają się odnaleźć wyjaśnienia w różnicach w wykształceniu, doświadczeniu zawodowym, pensji początkowej, a także dyskryminacji [Keaveny, Inderrieden i Toumanoff 2007]. Wyjaśnienia na poziomie mikro obejmują takie czynniki, jak: indywidualne preferencje pracowników, siły kształtujące postawy wobec pracy i praktyki wynagrodzeń [Breen i Garsia-Penalosa 2002].

W ostatnich latach poczyniono znaczące postępy w wyjaśnianiu sposobu, w jaki działania organizacji przyczyniają się do nierówności w miejscu pracy [Kalev 2009]. Znacznie mniej uwagi poświęcono zrozumieniu wpływu menedżerów na kształt kariery pracowników w zależności od ich płci. Zostało potwierdzone, że menedżerowie oddziałują na podziały w miejscu pracy [Huffman, Cohen i Pearlman 2010], nierówności płac [Cohen i Huffman 2007] i dostęp do władzy [Elliott i Smith 2004]. Powyższe wnioski nie są zaskakujące z uwagi na to, że biorą oni udział w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu, przydzielaniu projektów, szkoleniach, awansach, podwyżkach i wypowiedzeniach [Briscoe i Kellogg 2011]. Zarządzający nierzadko podejmują również uznaniowe decyzje dotyczące wynagradzania pracowników [Manning i Swaffield 2008]. Wpływają na projektowanie i wdrażanie struktur, procesów i procedur organizacyjnych, w szczególności tych dotyczących oceny pracy [Castilla 2011].

Można wyróżnić kilka mechanizmów kształtujących wpływ menedżerów na wyniki oceny pracownika, które przekładają się na dystrybucję nagród i awanse. Przełożeni ustalają oceny swoich podwładnych m.in. pod wpływem innych kierowników, w szczególności tych w swojej sieci kontaktów. Menedżerowie otaczają się osobami do siebie podobnymi [McPherson, Smith-Lovin i Cook 2001]. Faworyzują je również w procesach oceny [*Elastyczne zarządzanie...* 2007, s. 224] i podziale nagród. Każdy z tych mechanizmów ma poważne konsekwencje dla skutków oceny wyników pracy takich jak wynagrodzenia i awanse [*Zarządzanie kapitałem...* 2014, s. 364].

3. Kobiety na najwyższych stanowiskach

Obecność kobiet na najwyższych stanowiskach menedżerskich pozytywnie wpływa na wyniki finansowe spółek. Panie są postrzegane jako bardziej otwarte na dialog z różnymi stronami sporu. Z kolei rady nadzorcze, które dopuszczają do swojego grona kobiety – co jest częstsze niż w przypadku zarządów – aktywniej i bardziej skrupulatnie wypełniają swoje obowiązki. Wyższy udział pań poprawia sprawność działania nadzoru i wyniki biznesowe [Adams i Ferreira 2009].

Rady nadzorcze i zarządy spółek, które mają w swoich szeregach kobiety, częściej przestrzegają norm etycznych, a także uważniej strzegą ładu korporacyjnego. Połączony efekt działania obu czynników ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe.

Odsetek kobiet będących absolwentkami wyższych uczelni w Polsce jest wyższy (65%) [*Szkoły wyższe...* 2016] niż średnia dla Unii Europejskiej (60%) [*Gender Balance...* 2015]. Mimo to mężczyźni nadal zdecydowanie dominują na najwyższych szczeblach hierarchii firmowych.

Państwa członkowskie Unii, aby zapewnić kobietom szerszy dostęp do najwyższych stanowisk w spółkach, wprowadzają ustawy kwotowe. Przyspieszają one tempo rozwoju karier kobiet w biznesie. Nie jest to jedyny sposób oddziaływania na promowanie kobiet na najwyższe stanowiska. Wielka Brytania, Szwecja, Finlandia czy Dania nie wprowadziły ustaw kwotowych, a udział pań piastujących wysokie stanowiska w organizacji się zwiększył¹.

W Polsce procentowy udział kobiet w organach spółek giełdowych jest stabilny. Tabela 1 zawiera zestawienie liczebności kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Z danych wynika, że procentowy udział pań we władzach spółek wzrósł nieznacznie: z 12,09% w 2012 r. do 13,62% w 2015 r. Udział kobiet w grupie członków zarządu spółek na rynku głównym również zmienił się minimalnie

¹ Wyjątkowa sytuacja kobiet na rynku pracy w Skandynawii tłumaczona jest szczególnymi uwarunkowaniami wynikającymi m.in. z historii tych krajów [Sadowska 2006].

i w 2015 r. osiągnął poziom 12,05% [*Kobiety we władzach...* 2016]. Mimo niskich wskaźników wyniki wypadają korzystnie na tle 28 krajów Unii Europejskiej. W UE dynamika zmian jest wprawdzie większa, ale udział kobiet jest mniejszy (wzrost z 3,4% w 2012 r. do 7,1% w 2015 r.) [*Gender Balance...* 2015].

Tabela 1. Liczebność zarządów i rad nadzorczych w spółkach giełdowych notowanych na rynku głównym w latach 2012–2015

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015
Liczba spółek	437	448	471	479
Liczba członków zarządów, w tym:	1298	1331	1365	1427
liczba kobiet członków zarządu	110	122	124	139
liczba kobiet na stanowisku prezesa zarządu	27	31	32	33
Liczba członków rad nadzorczych, w tym	2373	2434	2550	2568
liczba kobiet członków rad nadzorczych	235	243	252	287

Źródło: [*Kobiety we władzach...* 2016].

W 2015 r. w Polsce 6,89% prezesów zarządów spółek giełdowych rynku głównego stanowiły kobiety (ich udział wzrósł w porównaniu z 6,18% w 2012 r.) [*Kobiety we władzach...* 2016]. Dynamika zmian w Unii była podobna. Przeciętny udział kobiet na stanowisku prezesa zarządu w spółkach giełdowych w 28 krajach członkowskich w tym samym przedziale czasowym wzrósł z 3,0% do 3,6% [*Gender Balance...* 2015].

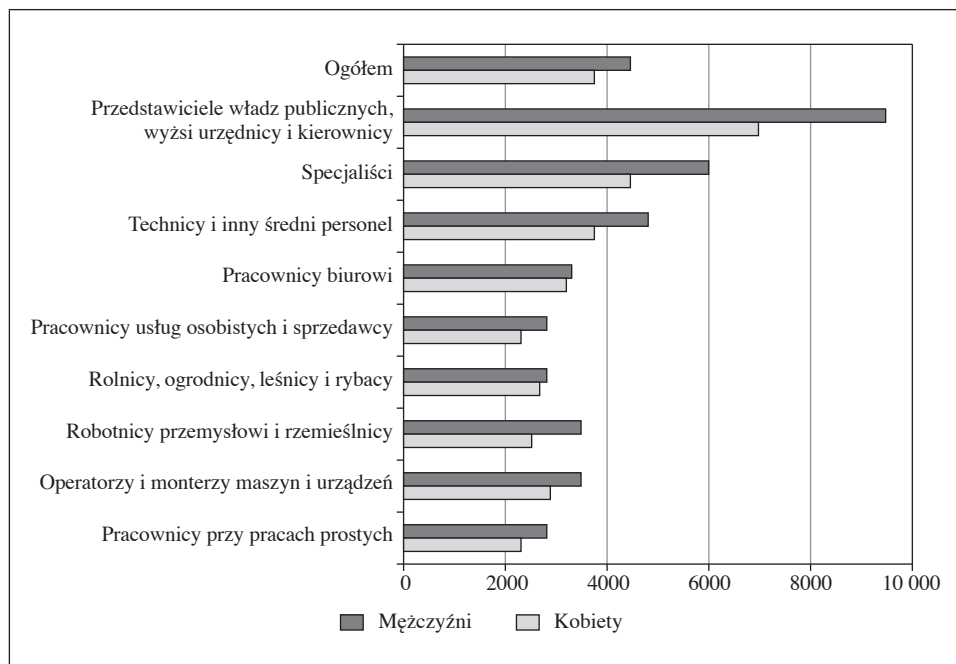
W przypadku organów nadzorczych również można zauważyć tendencję wzrostową dotyczącą udziału kobiet. Wskaźnik dla rynku głównego wzrósł z 12,94% w 2012 r. do 14,49% w 2015 r. Udział kobiet, którym w latach 2012–2015 powierzono mandat przewodniczącej rady nadzorczej, w odniesieniu do ogólnej liczby przewodniczących rad nadzorczych spółek giełdowych wynosił od 6,86% do 9,60% [*Kobiety we władzach...* 2016].

4. Przyczyny zróżnicowania wynagrodzeń i tempa awansów kobiet i mężczyzn

Mimo że kobiety stanowią znaczącą część kapitału ludzkiego obecnego na rynku pracy, ciągle otrzymują niższe pensje. W październiku 2014 r. średnie miesięczne wynagrodzenie kobiet w Polsce było o 764 PLN niższe niż mężczyzn.

Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn dla poszczególnych grup zawodowych zostały przedstawione są na rys. 1. W każdej grupie mężczyźni zarabiali więcej. Największe różnice odnotowano wśród osób najlepiej zarabiających.

Średnie wynagrodzenie 10% najlepiej zarabiających kobiet stanowiło zaledwie 77% średniego wynagrodzenia najlepiej zarabiających mężczyzn.



Rys. 1. Wynagrodzenie miesięczne brutto według płci i grup zawodowych w październiku 2014 r. (w PLN)

Źródło: [Kobiety i mężczyźni... 2016].

Nie istnieje jedna determinanta luki wynagrodzeń. Część kobiet zarabia mniej na skutek swoich indywidualnych wyborów życiowych, inne są ofiarami dyskryminacji. Ważnym powodem niższych pensji jest różnica w wykształceniu i doświadczeniu zawodowym pomiędzy obiema płciami. W celu przeciwdziałania różnicowaniu zarobków w zależności od płci konieczne jest podjęcie skoordynowanych działań w kilku obszarach jednocześnie.

Wykształcenie oraz doświadczenie wpływają na szanse znalezienia dobrze płatnej pracy i późniejszy awans. W Polsce pracujące kobiety najczęściej posiadają wykształcenie wyższe (42,3% kobiet pracujących), a następnie policealne i średnie zawodowe (25,7%) [Kobiety i mężczyźni... 2016]. Wśród pracujących mężczyzn dominują osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym (32,1%), a następnie w kolejności są policealne i średnie zawodowe (27,8%) [Kobiety i mężczyźni... 2016]. Poprawa wykształcenia jest dobrą podstawą do wzrostu wynagrodzenia. Pracujące kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn. Argument dotyczący

braków w wiedzy formalnej powinien tracić na znaczeniu. Podobnie jak wykształcenie silną determinantę wysokości zarobków stanowi także indywidualne doświadczenie zawodowe. Dawniej kobiety przerywały swoją karierę po ślubie lub urodzeniu dzieci. Obecnie matki z małymi dziećmi nie opuszczają rynku pracy. Wzrost doświadczenia zawodowego pań i fakt, że stanowią już niemal połowę siły roboczej, oraz utrzymywanie się luki wynagradzania każą domniemywać, że oba czynniki nie były jedynymi wpływającymi na różnicę w wysokości zarobków kobiet i mężczyzn.

Wraz z poprawą poziomu wykształcenia i doświadczenia zawodowego kobiet otworzyły się przed nimi możliwości obejmowania stanowisk, które były do tej pory zdominowane przez mężczyzn. Zjawisko to zostało nazwane cichą rewolucją [Goldin 2006]. Sam fakt szerszego dopuszczenia kobiet do „męskich” zawodów nie zmienił jednak ogólnego obrazu rynku pracy. Obszary gospodarki o najwyższej średniej zarobków, takie jak usługi teleinformatyczne czy budownictwo, nadal są zdominowane przez mężczyzn.

Z badań wynika, że posiadany zawód i sektor zatrudnienia wyjaśniają tylko część obecnej luki w wynagrodzeniach. Dwie trzecie rozbieżności w zarobkach jest niezależna od: wieku, rasy, wyznania, wykształcenia, zdobytego doświadczenia, zajmowanego stanowiska czy sektora gospodarki. Za pozostałą jedną trzecią odpowiadają dyskryminacja oraz wybory indywidualne [Blau i Kahn 2006]. Oba czynniki są trudne do zmierzenia i mają nieostre definicje, co utrudnia ich badanie.

Szczególnie trudna do zbadania jest kwestia dyskryminacji. Zaczyna się ona na długo przed wejściem na rynek pracy. Według raportu OECD [*The ABC of Gender...* 2015] uczennice szkół średnich, które osiągają dobre oceny z przedmiotów ścisłych, charakteryzują się niskim poziomem pewności własnych kompetencji i samooceny swoich zdolności. Na skutek tego nie podejmują studiów na kierunkach technicznych. Nawet gdy kobietom uda się zdobyć ścisłe wykształcenie i znaleźć zatrudnienie zgodne z kierunkiem studiów, połowa z nich kończy karierę znacznie szybciej niż mężczyźni. Odchodząc z pracy, kobiety skarżą się na kulturę „macho”, wrogość otoczenia i brak dopasowania [*Gender Pay Gap...* 2015]. Narracja pań, które spróbowały sił w „męskich” zawodach, może zniechęcać kolejne kobiety do studiowania i podejmowania pracy w wysoko wynagradzanych sektorach technicznych.

Kolejną przyczyną rozbieżności w zarobkach między płciami jest wypełnianie obowiązków rodzinnych. Mediana wieku urodzenia pierwszego dziecka cały czas rośnie i wynosi w Polsce 27 lat [*Małżeństwa oraz dzieciństwo...* 2016]. Urodzeniu dziecka towarzyszy najczęściej przerwa w pracy, dlatego kobiety odkładają decyzję o macierzyństwie na później. Skupiają się na rozwijaniu swojej kariery. Jest to decyzja, która pozytywnie wpływa na zmniejszenie rozbieżności wyn-

grodzień pomiędzy płciami i na wysokość zarobków pań. Badania pokazują, że każdy rok opóźnienia porodu dziecka zwiększa o 9% sumę zarobków całego życia [Miller 2011].

Posiadanie dziecka ma duży wpływ na przebieg kariery. W wieku przypadającym na wychowywanie potomstwa mężczyźni odnotowują wzrost zarobków. W tym samym czasie kobiety mierzą się z siłami wypychającymi je z rynku, skutkującymi powiększeniem się luki w wynagrodzeniach. Przykładem negatywnego wpływu decyzji o posiadaniu dziecka na zarobki kobiet są różnice w wynagrodzeniach absolwentów szkół MBA. W pierwszej zaproponowanej po studiach pracy poziom zarobków obu płci jest zbliżony. Dekadę później pensje mężczyzn są już 60% wyższe [Bertrand, Goldin i Katz 2010]. Szybki wzrost luki występował również wśród prawników [Goldin 2014]. Po 15 latach praktyki zarobki mężczyzn były o 55% wyższe niż kobiet. Co ciekawe, gdy uwzględniono różnice w liczbie przepracowanych godzin, zajmowanych stanowiskach i ilości czasu spędzonego poza pracą z powodu opieki nad dziećmi i rodziną, wynagrodzenie kobiet było nadal o 13% niższe. Wniosek, że luka w wynagradzaniu obu płci nie da się wytłumaczyć wyłącznie czynnikami obiektywnymi, jak doświadczenie, czas spędzony w pracy czy stanowisko, wydaje się zasadny.

Wyjaśnienie rozbieżności w zarobkach kobiet i mężczyzn poszukuje się również w przebiegu kariery zawodowej. Zależy ona m.in. od potencjału konkretnej osoby i możliwości wykorzystania swoich kompetencji w miejscu pracy. Młodzi ludzie, niezależnie od płci, na początku kariery otrzymują podobne wynagrodzenia. Następnie w zależności od wsparcia menedżera, organizacji i własnych aspiracji rozwijają karierę zawodową.

Część nierówności w dochodach kobiet i mężczyzn wynika z zasad ustalania wynagrodzeń, w szczególności uznaniowości, która wiąże się z koniecznością negocjowania podwyżek i awansów. Negocjacje zarobków mają duży potencjał dyskryminacyjny. Wychodzenie z inicjatywą i stawianie żądań płacowych przez kobiety jest postrzegane negatywnie, nawet gdy mają one opinię osób kompetentnych. W literaturze przedmiotu można znaleźć koncepcję karania za bycie aktywnym. Jednocześnie panie, które nie zgłaszają się po wyższe uposażenie czy posadę, nie otrzymują ich. Wraz z podjęciem negocjacji ryzykują swoją obecną pozycję w firmie [Bowles, Babcock i Lai 2007].

Nawet jasne i transparentne zasady awansów nie eliminują całkowicie wpływu uprzedzeń, ponieważ część z nich jest podświadoma. Dyskryminację trudno uchwycić w świecie realnym, ale liczne eksperymenty świadczą o jej obecności. Przejawia się ona w stronnicy doborze CV [Steinpreis, Anders i Ritzke 1999], w przebiegu rozmów rekrutacyjnych [Moss-Racusin i in. 2012]. Tendencyjność i subiektywizm oceniającego przekładają się na poziom stanowiska i pensji kandydatki lub kandydata i mogą oddziaływać na całą karierę w firmie.

5. Relacje z menedżerami i możliwości rozwoju kariery

Badania potwierdzają wpływ relacji społecznych na funkcjonowanie w miejscu pracy [Ibarra i Andrews 1993]. Oddziałują one na zatrudnianie, awanse [Petersen, Saporta i Seidel 2000, Yakubovich 2005], produktywność i fluktuację pracowników [Yakubovich i Lup 2006]. Opinia kadry menedżerskiej wyższego szczebla o wynikach i potencjale osoby kształtuje jej możliwości awansu. Reputacja pracownika upowszechnia się w organizacji m.in. dzięki sieci kontaktów menedżera.

Przełożony kształtuje swoją opinię o podwładnym na podstawie bezpośrednich doświadczeń ze współpracy z nim oraz pod wpływem relacji z innymi. Dzięki formalnym i nieformalnym interakcjom menedżerowie wymieniają między sobą opinie o pracownikach. Wpływ innych kierowników może być intencjonalny lub wynikać z przypadkowych kontaktów, wymiany historii, wiadomości, anegdot i plotek. Współpracujący ze sobą menedżerowie dzielą się informacjami o szczególnych osiągnięciach swoich pracowników. Podają przykłady potwierdzające ich spostrzeżenia i dyskutują o wyzwaniach menedżerskich, przekazują informacje o osobach sprawiających problemy. Postrzeganie pracownika przez przełożonego kształtują również wyniki ewaluacji przeprowadzone przez wcześniejszych menedżerów. Oceniający formułują opinie pod wpływem klisz i stereotypów [Duch-Krzysztozek i Sarata 2007]. Płeć determinuje percepcję i ocenę wyników pracy. W podobnych okolicznościach biznesowych cechy postrzegane u mężczyzn jako pozytywne i gwarantujące sukces w przyszłości stanowią wady kobiet [*The Double-bind Dilemma...* 2007]. W konsekwencji mogą pojawiać się nierówności w ocenie i podziale nagród.

W interesie organizacji jest wykorzystywanie kapitału ludzkiego, którym dysponuje. Nieobiektywne oceny i opinie o pracownikach wpływają na pominięcie przy awansach osób o ponadprzeciętnych kompetencjach. Firmy deklarują, że są zainteresowane aktywnym wspieraniem i promowaniem utalentowanych pracowników, w szczególności kobiet, w drodze na najwyższy szczebel firmowej hierarchii. Spośród przedstawicieli korporacji przebadanych na potrzeby raportu Światowego Forum Ekonomicznego aż 59% twierdziło, że organizacja posiada wewnętrzne programy mentorskie i networkingowe, a 28% dodawało, że buduje je specjalnie dla kobiet [*The Corporate Gender...* 2010].

Kluczową rolę w promowaniu pracownika odgrywa przełożony oraz kadra menedżerska wyższego szczebla. Aby ograniczyć ryzyko pominięcia utalentowanej osoby z powodu wąskiej sieci kontaktów jej szefa, firmy stwarzają okoliczności umożliwiające zbudowanie właściwych relacji z szerszym gronem wyższej kadry kierowniczej. W celu ułatwienia pracownikom kształtowania wizerunku umożliwiającego awans na najwyższe stanowisko wdrażane są programy mentoringowe. Polegają na wyselekcjonowaniu najbardziej obiecujących mene-

dżerów, a następnie przygotowaniu ich do objęcia wyższych stanowisk. Mimo że z programów częściej korzystają kobiety, nadal są one rzadziej awansowane na wyższe szczeble organizacji [*The Myth of the Ideal...* 2011], mniej zarabiają i czerpią mniejszą satysfakcję z pracy [Carter i Silva 2010].

Skuteczne zaistnienie w sieci kontaktów wymaga wsparcia wpływowego mentora. Tymczasem prezesi i członkowie zarządu częściej są mentorami mężczyzn niż kobiet (odpowiednio 78% i 69%). Panie wspierane są częściej przez osoby będące niżej od nich w hierarchii spółki [Ibarra, Carter i Silva 2010]. Mentorzy zajmujący podobne stanowisko do wspieranych osób ograniczają się do pomocy emocjonalnej, udzielania porad czy bycia wzorem do naśladowania. Współpraca z osobą na równoległym stanowisku ma małe przełożenie na szybki awans w ramach organizacji.

Badania wskazują, że menedżerowie niezależnie od płci czerpią więcej satysfakcji z pracy z mentorami, ale tak naprawdę dla lepszego rozwoju kariery potrzebują sponsorów [Kram i Chandler 2010]. Z ich pomocą zmniejsza się ryzyko bycia pominiętym w trakcie nominacji oraz pozostanie wiecznym, dobrze zapowiadającym się menedżerem średniego szczebla z dużym potencjałem [Ibarra, Carter i Silva 2010]. Skuteczni sponsorzy zatrudnieni są na najwyższych stanowiskach w organizacji i skupiają się na aktywnym promowaniu podopiecznych. Tworzą okoliczności konfrontowania protegowanego z dyrektorami zarządzającymi, którzy mogą pomóc w dalszej karierze; walczą o jego awans. Aktywne wsparcie wyżej postawionego sponsora daje szansę na łatwiejsze wejście do grona dyrektorów zarządzających.

Zanim pracownik otrzyma możliwość uczestniczenia w programie mentorskim lub sponsorskim, dzięki któremu będzie mógł rozwijać kompetencje i zyska kontakty niezbędne do objęcia wysokich stanowisk, musi polegać na informacjach zwrotnych i wsparciu w rozwoju kariery od swojego bezpośredniego przełożonego.

Oceniając wyniki i potencjał pracownika, menedżer narażony jest na błędy oceny. Utrudniają one sformułowanie obiektywnych opinii o pracy podwładnego. Na różnicowanie ocen z powodu płci wpływa błąd podobieństwa skutkujący lepszym postrzeganiem osób mniej różniących się od oceniającego. Menedżerowie budują sieci kontaktów z osobami o zbliżonych parametrach demograficznych [*Płeć a możliwości...* 2004]. Podobnym do siebie chętniej ufają [McPherson, Smith-Lovin i Cook 2001]. W swoich sieciach w zbliżony sposób oceniają osiągnięcia pracowników i podejmują decyzje. Podobieństwo pracownika do przełożonego może skutkować lepszymi ocenami, a podobni do siebie menedżerowie upowszechnią je w organizacji. Łatwiej wejdą w rolę sponsorów promujących w firmie efekty pracy określonej osoby.

Pomimo prób obiektywizacji procesu podejmowania decyzji personalnych przełożeni formułujący oceny pozostają pod wpływem stereotypów [Gorman i Kmec 2009]. Wpływają one na relacje w środowisku pracy, w szczególności na postrzeganie potencjału pracowników. Ponadto cechy charakteru, które pomagają mężczyznom na najwyższych stanowiskach, nie mogą być w prosty sposób zinternalizowane przez kobiety. W przypadku pań mogą negatywnie wpłynąć na ich postrzeganie i – paradoksalnie – utrudnić im awans na najwyższe stanowiska. W raporcie *Catalysta* wskazane są następujące paradoksy w postrzeganiu kobiet w biznesie utrudniające im awans na wyższe stanowiska [*The Double-bind Dilemma...* 2007]:

- kobiety są albo zbyt łagodne, albo zbyt twarde, nigdy nie są w sam raz – jeśli panie zachowują się zgodnie ze stereotypem związanym z płcią, są postrzegane jako mniej kompetentne (zbyt łagodne), gdy zaś ich postępowanie odbiega od kobiecej „normy”, są określane jako zbyt twarde;

- od kobiet oczekuje się wyższych standardów niż od mężczyzn, ale niżej się je wynagradza (nie tylko materialnie, ale też przez zaszczyty i awanse); panie muszą za każdym razem udowadniać swoje zdolności przywódcze;

- liderki mogą być albo osobami lubianymi, albo profesjonalistkami – nigdy nie mogą być jednymi i drugimi jednocześnie; kobiety wykazujące cechy przypisywane przywódcom (np. asertywność) zyskują poważanie, ale nie darzy się ich sympatią, z kolei kobiety postępujące według stereotypów płciowych nie są cenione jako skuteczne menedżerki.

6. Różnice w postrzeganiu przełożonych przez kobiety i mężczyzn – wyniki badań

Celem badań zrealizowanych przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie było poznanie opinii podwładnych na temat ich przełożonych w obszarach objętych ankietą. Badania przeprowadzono w dniach 7–16 października 2016 r. metodą CAWI na próbie 800 respondentów aktywnych zawodowo. Reprezentatywność pracujących polskich internautów została osiągnięta za pomocą dobru próby schematem losowo-kwotowym przy kontroli takich zmiennych, jak: płeć, wiek, wykształcenie oraz wielkość miejscowości zamieszkania. Strukturę próby badawczej przedstawiono w tabeli 2.

Ankieta składała się z 59 pytań dotyczących opinii o wielu aspektach pracy przełożonych, w szczególności: wyznaczania celów, podejmowania decyzji, informacji zwrotnych, budowania sieci kontaktów, oceny pracowników, podziału nagród, delegowania uprawnień, komunikacji, rozwoju pracowników, dbania o atmosferę w zespole. Poziom istotności dla testów różnic wynosił 0,05.

Tabela 2. Struktura próby badawczej

Wyszczególnienie	Procent respondentów
Płeć	
kobieta	50,5
mężczyzna	49,5
Wiek	
poniżej 25 lat	8,9
26–35 lat	24,3
36–45 lat	21,6
46–55 lat	19,6
powyżej 55 lat	25,6
Zajmowane stanowisko	
wykonawcze	22,7
specjalistyczne	53,0
kierownicze	15,9
brak danych	8,4
Wykształcenie	
podstawowe / zawodowe	5,0
średnie	30,0
wyższe	65,0
Stanowisko	
kierownicze	16,6
niekierownicze	78,5
właściciel	4,9
Sektor	
prywatny	54,6
publiczny	43,3
inny	2,1
Wielkość firmy	
mikrofirma	14,8
mała firma	27,1
średnia firma	26,9
duża firma	31,3
Staż pracy	
do jednego roku	4,0
1–5 lat	15,1
6–10 lat	15,1

cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Procent respondentów
11–15 lat	10,8
16–20 lat	9,3
21–25 lat	9,9
26–30 lat	9,8
powyżej 30 lat	25,8

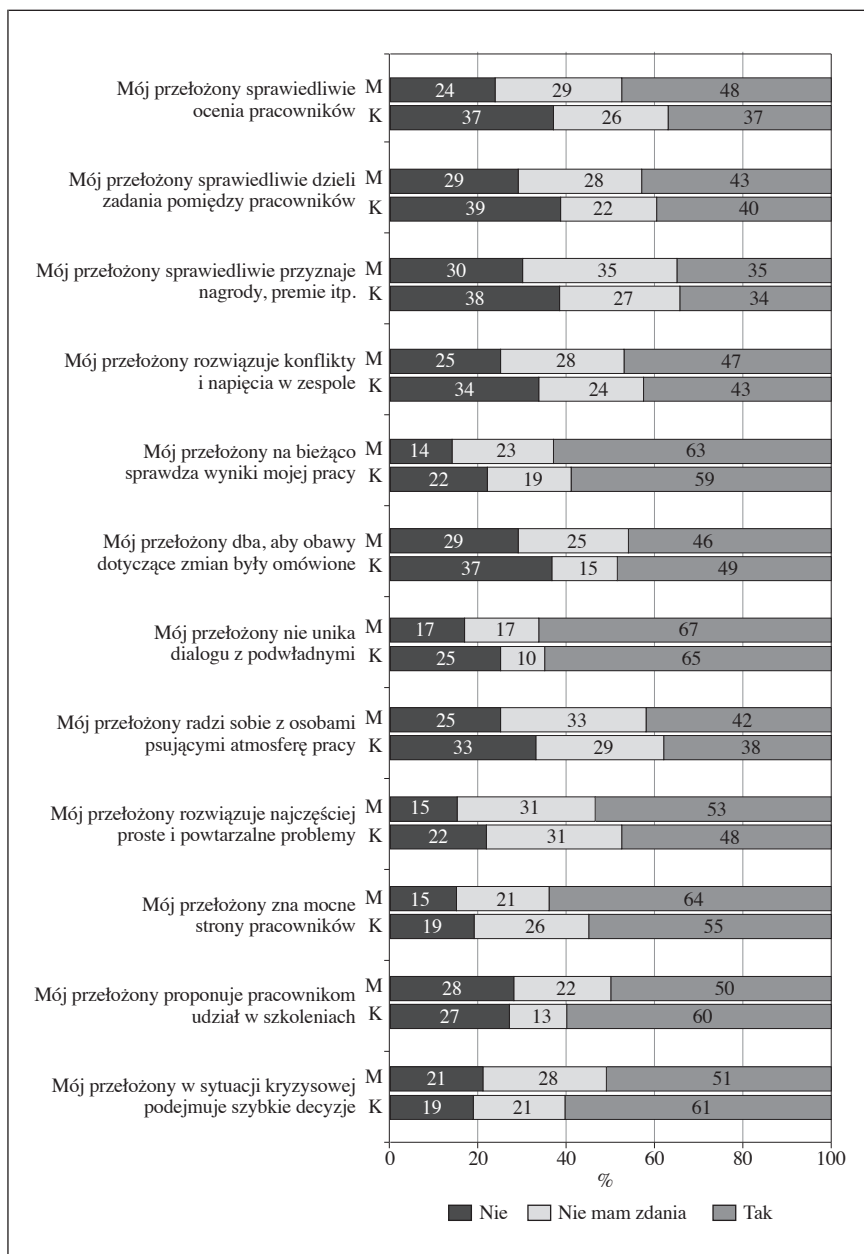
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań dotyczących opinii podwładnych na temat ich przełożonych.

Na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowane zostały różnice w odpowiedziach udzielonych przez kobiety i mężczyzn, dotyczące zarówno odpowiedzi twierdzących, jak i przeczących. W przypadku odpowiedzi na 12 spośród 59 pytań różnice były istotne statystycznie (zob. rys. 2).

Największe różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami dotyczyły percepcji sprawiedliwego oceniania przez przełożonego. Kobiety częściej niż mężczyźni (różnica 13 pkt proc.) uważają, że ich przełożony nie ocenia pracowników sprawiedliwie. Mężczyźni częściej stwierdzają (różnica 10 pkt proc.), że są sprawiedliwie oceniani. Z analizy literatury przedmiotu przedstawionej we wcześniejszych częściach artykułu wynika, że przełożony ma istotny wpływ na karierę pracowników. Różnice w ocenianiu kobiet i mężczyzn mogą przekładać się na ich tempo awansów, podwyżki oraz możliwości rozwoju kompetencji. W długim okresie mogą być przyczyną utrzymywania się luki wynagrodzeń i mniejszej liczby kobiet na wyższych stanowiskach.

Kolejne pytania dotyczyły sprawiedliwego podziału zadań pomiędzy pracowników oraz podziału nagród i premii (odnotowano istotną różnicę w odpowiedziach kobiet i mężczyzn). W badaniach zadano w sumie trzy pytania dotyczące sprawiedliwości w działaniach menedżera. W przypadku każdego z nich różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn były istotne statystycznie. Kobiety bardziej krytycznie oceniały sprawiedliwe postępowanie swoich przełożonych. Negatywnych odpowiedzi na wszystkie pytania o sprawiedliwość udzieliła istotnie większa liczba kobiet niż mężczyzn.

Można zauważyć logiczne związki pomiędzy poszczególnymi aspektami pracy przełożonego różnie ocenionymi przez kobiety i mężczyzn. Kobiety były bardziej krytyczne w kwestiach oceny pracy. Brak sprawiedliwej oceny oznacza m.in. nieznaną mocnych stron pracownika – istotnie mniej kobiet niż mężczyzn uważa, że przełożony zna ich atuty. Gorsza jakość oceny skutkuje mniej sprawiedliwym podziałem nagród. Przełożony, który nie zna mocnych strony pracownika, nie dysponuje obiektywnymi informacjami pozwalającymi na sprawiedliwy



Uwagi: M – mężczyźni, K – kobiety. Rozkład odpowiedzi w postaci procentowej z zaokrągleniem do jedności.

Rys. 2. Różnice w opiniach kobiet i mężczyzn na temat przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

podział zadań. Brak wystarczających informacji może skutkować skierowaniem pracowników na niewłaściwe szkolenia. Istotnie więcej kobiet niż mężczyzn deklaruje, że przełożony proponuje im szkolenia.

Kobiety były istotnie bardziej krytyczne niż mężczyźni również w takich obszarach jak rozwiązywanie konfliktów i radzenie sobie z osobami psującymi atmosferę w pracy. Ponadto kobiety częściej deklarowały, że ich przełożeni kontrolują wyniki pracy, unikają dialogu z podwładnymi oraz rzadziej dbają o omówienie obaw dotyczących zmian.

Spore różnice dotyczące sprawiedliwości oceny między kobietami i mężczyznami mogą być sygnałem braku umiejętności rzetelnej ewaluacji wyników pracy kobiet. W wielu firmach oceny są podstawą podziału nagród, dlatego nie jest zaskoczeniem, że odpowiedzi na pytanie o sprawiedliwość nagród również się różnią. Rozbieżności w postrzeganiu sprawiedliwości mogą być skutkiem dostrzegania przez kobiety wpływu stereotypów na percepcję przełożonych. Pilotażowy charakter badań nie pozwolił na empiryczną weryfikację hipotez dotyczących związków przyczynowo-skutkowych. Ze względu na znaczenie zgłaszanego przez kobiety problemu sprawiedliwej oceny dla kwestii zamykania luki wynagrodzeń oraz ich możliwości awansów na wyższe stanowiska wydaje się zasadne przeprowadzenie pogłębionych badań nad zróżnicowaniem relacji menedżerów z podwładnymi w zależności od ich płci.

7. Podsumowanie

Tematyka luki wynagrodzeń i dostępu kobiet do najwyższych stanowisk jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu. Badacze starają się wyjaśnić przyczyny niższych zarobków kobiet oraz ich mniejszego udziału w najwyższej kadry menedżerskiej. Po usunięciu obiektywnych powodów, takich jak wykształcenie, doświadczenie i czas pracy, pozostaje niewyjaśniona luka. Naukowcy skłaniają się ku opinii, że jest ona skutkiem stereotypów. Na likwidację różnic w zarobkach wpływać może kształt kariery zawodowej. Na tempo awansu kluczowy wpływ ma przełożony formułujący oceny, na podstawie których podejmowane są decyzje o promowaniu podwładnego. Stereotypy dotyczące płci powodują, że oceny stają się niesprawiedliwe.

Rosnące wymogi otoczenia biznesowego wymagają od organizacji racjonalnego korzystania z kapitału ludzkiego, który mają do dyspozycji. Nie wolno im marnować potencjału z powodu uprzedzeń i błędów oceny. Złożoność zjawiska wymaga kompleksowego instrumentarium obejmującego: skupienie uwagi menedżerów na znaczeniu obiektywnej oceny pracowniczej, rozwój umiejętności przekazywania informacji zwrotnych, świadomość błędów i znajomość sposobów ich

unikania, kształtowanie nawyków pozwalających dostrzec efekty pracy osób innej płci, a także systemowe rozwiązania umożliwiające wywieranie wpływu przez innych menedżerów na rozwój kariery pracowników, szczególnie narażonych na błędy oceny przełożonych.

Literatura

- The ABC of Gender Equality in Education. Aptitude, Behaviour, Confidence* [2015], OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264229945-en>.
- Adams R., Ferreira D. [2009], *Women in the Board Room and Their Impact on Governance and Performance*, „Journal of Financial Economics”, vol. 94, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>.
- Barriers and Bias. The Status of Women in Leadership* [2016], American Association of University Women, <http://www.ncgs.org/Pdfs/Resources/barriers-and-bias.pdf> (data dostępu: 30.01.2017).
- Baskiewicz N. [2013], *Kobiety w zarządzaniu organizacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 161.
- Bertrand M., Goldin C., Katz L.F. [2010], *Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors*, „American Economic Journal: Applied Economics”, vol. 2, nr 3, <https://doi.org/10.1257/app.2.3.228>.
- Blau F., Kahn L. [2006], *The US Gender Pay Gap in the 1990s: Slowing Convergence*, „Industrial and Labor Relations Review”, vol. 60, nr 1, <https://doi.org/10.1177/001979390606000103>.
- Bowles H.R., Babcock L., Lai L. [2007], *Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2007, vol. 103, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.001>.
- Breen R., Garsia-Penalosa C. [2002], *Learning and Gender Segregation*, „Journal of Labour Economics”, vol. 20, nr 4.
- Briscoe F., Kellogg K.C. [2011], *The Initial Assignment Effect: Local Employer Practices and Positive Career Outcomes for Work-family Program Users*, „American Sociological Review”, vol. 76, nr 2, <https://doi.org/10.1177/0003122411401250>.
- Budrowska B., Duch D., Titkow A. [2003], *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Carter N.M., Silva Ch. [2010], *Women in Management: Delusions of Progress*, „Harvard Business Review”, nr 03.
- Castilla E.J. [2011], *Bringing Managers Back In: Managerial Influences on Workplace Inequality*, „American Sociological Review”, vol. 76, nr 5, <https://doi.org/10.1177/0003122411420814>.
- Cohen P.N., Huffman M.L. [2007], *Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap*, „American Sociological Review”, vol. 72, nr 5, <https://doi.org/10.1177/000312240707200502>.
- The Corporate Gender Gap Report 2010* [2010], World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_CorporateReport_2010.pdf (data dostępu: 30.01.2017).

- The Double-bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't* [2007], Catalyst, http://www.catalyst.org/system/files/The_Double_Bind_Dilemma_for_Women_in_Leadership_Damned_if_You_Do_Doomed_if_You_Dont.pdf (data dostępu: 30.01.2017).
- Duch-Krzysztożek D., Sarata N. [2007], *Praca [w:] Polityka równości płci. Polska 2007*, red. B. Chołuj, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy* [2007], red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa.
- Elliott J.R., Smith R.A. [2004], *Race, Gender, and Workplace Power*, „American Sociological Review”, vol. 69, nr 3, <https://doi.org/10.1177/000312240406900303>.
- Gender Balance on Corporate Boards. Europe Is Cracking the Glass Ceiling* [2015], Komisja Europejska, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf (data dostępu: 29.01.2017).
- Gender Pay Gap: Recent Trends and Explanations* [2015], Council of Economic Advisers, White House.
- Goldin C. [2006], *The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family*, „American Economic Review”, vol. 96, nr 2, <https://doi.org/10.1257/000282806777212350>.
- Goldin C. [2014], *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*, „American Economic Review”, vol. 104, nr 4, <https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>.
- Gorman E., Kmec J.A. [2009], *Hierarchical Rank and Women's Organizational Mobility: Glass Ceilings in Corporate Law Firms*, „American Journal of Sociology”, vol. 114, nr 5, <https://doi.org/10.1086/595950>.
- Huffman M.L., Cohen P.N., Pearlman J. [2010], *Engendering Change: Organizational Dynamics and Workplace Gender Desegregation, 1975–2005*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 55, nr 2, <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.255>.
- Ibarra H., Andrews S.B. [1993], *Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 38, nr 2, <https://doi.org/10.2307/2393414>.
- Ibarra H., Carter N.M., Silva Ch. [2010], *Why Men Still Get More Promotions Than Women*, „Harvard Business Review”, nr 10.
- Kalev A. [2009], *Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work*, „American Journal of Sociology”, vol. 114, nr 6, <https://doi.org/10.1086/597175>.
- Keaveny T., Inderrieden E., Toumanoff P. [2007], *Gender Differences in Pay of Young Management Professionals in the United States: A Comprehensive View*, „Journal of Labor Research”, vol. 28, nr 2, <https://doi.org/10.1007/bf03380049>.
- Khoreva V. [2011], *Gender Pay Gap and Its Perceptions*, „Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal”, vol. 30, nr 3, <https://doi.org/10.1108/0261015111124969>.
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy* [2016], GUS, Warszawa.
- Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce 2016* [2016], Fundacja Liderów Biznesu, Warszawa.
- Kram K., Chandler D. [2010], *A Self-Directed Approach to Developmental Networks and Leadership Development [w:] Self-Management and Leadership Development*, eds M.G. Rothstein, R.J. Burke, Edgar Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton.
- Kupczyk T. [2009], *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Lisowska E. [2000], *Style zarządzania polskich kobiet menedżerów (w świetle wyników badania ankietowego)*, „International Journal of Management and Economics”, nr 8.

- Małżeństwa oraz dzietność w Polsce* [2016], GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/malzenstwa-i-dzietnosc-w-polsce,23,1.html> (data dostępu: 30.01.2017).
- Manning A., Swaffield J.K. [2008], *The Gender Gap in Early-Career Wage Growth*, „The Economic Journal”, vol. 118, nr 530, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02158.x>.
- McPherson M., Smith-Lovin L., Cook J. [2001], *Birds of a Feather: Homophily in Social Networks*, „Annual Review of Sociology”, vol. 27, nr 1, <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415>.
- Miller A.R. [2011], *The Effects of Motherhood Timing on Career Path*, „Journal of Population Economics”, vol. 24, nr 3, <https://doi.org/10.1007/s00148-009-0296-x>.
- Moss-Racusin C.A., Dovidio J.F., Brescoll V.L., Graham M.J., Handelsman J. [2012], *Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students*, „PNAS”, vol. 109, nr 41, <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>.
- The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?* [2011], Catalyst.
- Petersen T., Saporta I., Seidel M.D. [2000], *Offering a Job: Meritocracy and Social Networks*, „American Journal of Sociology”, vol. 106, nr 3, <https://doi.org/10.1086/318961>.
- Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji?* [2004], Bank Światowy, Departament Walki z Ubóstwem i Zarządzania Gospodarką Region Europy i Azji Środkowej, http://siteresources.worldbank.org/INTPOLAND/Resources/Gender_report_pl.pdf (data dostępu: 30.01.2017).
- Rubery J., Grimshaw D., Figueiredo H. [2005], *How to Close the Gender Pay Gap in Europe: Towards the Gender Mainstreaming of Pay Policy*, „Industrial Relations Journal”, vol. 36, nr 3, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2005.00353.x>.
- Sadowska A. [2006], *Kobiety w biznesie w Europie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 37.
- The Simple Truth about the Gender Pay Gap* [2016], American Association of University Women, http://www.aauw.org/aauw_check/pdf_download/show_pdf.php?file=The-Simple-Truth (data dostępu: 30.01.2017).
- Steinpreis R., Anders K.A., Ritzke S. [1999], *The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and the Tenure Candidates: A National Empirical Study*, „Sex Roles”, vol. 41, nr 7/8, <https://doi.org/10.1023/a:1018839203698>.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.* [2016], GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyższe-i-ich-finance-w-2015-r,2,12.html> (data dostępu: 30.01.2017).
- Yakubovich V. [2005], *Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market*, „American Sociological Review”, vol. 70, nr 3, <https://doi.org/10.1177/000312240507000303>.
- Yakubovich V., Lup D. [2006], *Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect*, „Organization Science”, vol. 17, nr 6, <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0214>.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje* [2014], red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa.

The Impact of Gender on Supervisors' Perceptions of Employees

(Abstract)

The article examines the impact of gender on how superiors perceive subordinates. The analysis was based on a review of the literature and the results of research on the opinions of subordinates on superiors, done in 2016 by the Institute of Human Capital, Warsaw School of Economics. The causes of pay discrepancies are analysed on the basis of the subject literature, as are the dynamics of women's participation in top positions in Poland and the European Union. The influence a superior may have on an employee's career is characterized. What causes programmes aimed at promoting more objective decisions to be ineffective are identified. Based on the results of quantitative research, gender-based differences in the relationships subordinates have with superiors is determined. A key area of divergence were issues pertaining to justice, particularly where the evaluation of employees, the division of tasks and rewards were concerned.

Keywords: gender pay gap, women in management, mentoring, career opportunities.

| *Wojciech Jarecki*

Imigracja zarobkowa w Polsce. Stan i perspektywy emigracji z Ukrainy do Polski

Streszczenie

Istotnym elementem otoczenia przedsiębiorstwa są zmiany na rynku pracy wywołane imigracją. Zjawisko to dotyczy również przedsiębiorstw w Polsce. Celem artykułu jest odpowiedź na pytania dotyczące wielkości imigracji zarobkowej w Polsce, zawodów wykonywanych przez imigrantów i perspektyw dotyczących wielkości imigracji. Analiza pozwoliła ustalić, że imigracja wynosi ok. 1 mln osób, w większości z Ukrainy. Należy się spodziewać, że w najbliższych latach wielkość migracji z Ukrainy znacząco się nie zmieni.

Słowa kluczowe: migracja, rynek pracy, otoczenie organizacji, kapitał ludzki.

Klasyfikacja JEL: B22, E24, F16, F22.

1. Wprowadzenie

W otoczeniu organizacji zachodzą ciągłe zmiany. Jednym z istotnych elementów tego otoczenia jest rynek pracy, na którym dochodzi do zmian zarówno w podaży, jak i w popycie. Dużą dynamikę zmian można w Polsce zaobserwować w zakresie podaży i popytu na pracę, co wynika z ruchów migracyjnych.

Do niedawna przedsiębiorcy w naszym kraju odczuwali niedobór pracowników wynikający częściowo z dużej emigracji Polaków. Zmiany polityczno-gospodarcze w Polsce oraz w innych krajach europejskich, a także w krajach azjatyckich wpłynęły na wzrost migracji pracowników do Polski, częściowo redukując pojawiające się niedobory podaży pracy. W związku z tą sytuacją pojawiają się pytania: jak duża jest imigracja zarobkowa w Polsce, z jakich krajów przybywają imigranci, w jakich zawodach pracują, czy wystąpią istotne zmiany w liczbie imigrantów w Polsce w najbliższych latach oraz jakie są perspektywy związane z imigracją z Ukrainy. Celem artykułu jest odpowiedź na te pytania na podstawie analizy danych statystycznych pochodzących z Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, GUS, ukraińskiego urzędu statystycznego oraz NBP.

2. Teoretyczne ujęcie problematyki migracji

Według *Słownika języka polskiego* [1992, s. 169] migracje to wszelkie ruchy ludności, mające na celu zmianę miejsca pobytu na stałe lub okresowo. Migracje definiowane są też jako zmiana miejsca zamieszkania, która dokonuje się w przestrzeni geograficznej [Kawczyńska-Butrym 2009, s. 11]. Przestrzeń ta obejmuje wędrowniki ludności wewnątrz kraju (migracje wewnętrzne) i na zewnątrz kraju (migracje zewnętrzne, czyli wyjazdy za granicę).

Migracje wewnętrzne wiążą się z przemieszczaniem ludności ze wsi do miast, z mniejszych miejscowości do większych, ale zdarzają się też w odwrotnym kierunku. Główną przyczyną tych migracji jest zwiększenie szans na lepszą pracę, lepszą edukację, poprawę warunków rozwojowych i bezpieczeństwa socjalnego. Miasto daje też większe możliwości dostępu do edukacji, ochrony zdrowia, kultury, uzyskania wyższych dochodów itd.

Migracje zewnętrzne dotyczą przemieszczeń między krajami. Wyróżnia się emigrację i imigrację. Emigracja to wyjazd z kraju rodzinnego do innego kraju, a imigracja oznacza przyjazd do innego kraju [Kawczyńska-Butrym 2009, s. 15].

W ekonomii, ale również w innych naukach, można spotkać wiele teorii dotyczących migracji ludności. Powstawały one ze względu na różne kryteria ich rozpatrywania. Przyjęte kryteria różnią się szczególnie czynnikami determinującymi, którymi kieruje się ludność, decydując się na przekroczenie granicy państwa. Determinantą migracji ekonomicznych jest głównie możliwość polepszenia warunków bytowych. Zgodnie z danymi OECD w migracjach międzynarodowych dominują migracje ekonomiczne.

Warto podkreślić, że wskazywane są różne rodzaje, przyczyny i cele migracji. Można wyróżnić migracje dobrowolne i przymusowe [Lesińska 2010, s. 5]. Pierwsze są dokonywane bez przymusu. Osoba emigrująca czuje dyskomfort

w związku z warunkami panującymi w państwie i poszukuje lepszych. Migracje przymusowe dokonywane są pod wpływem dodatkowego przymusu zewnętrznego. Jeśli chodzi o cel migracji, najczęstszy jest ekonomiczny. Głównym priorytetem jest chęć znalezienia nowej, lepiej płatnej pracy. Migrantów takich można podzielić na dwie grupy [Kawczyńska-Butrym 2009, s. 18]: 1) migrantów przeżycia, dla których głównym celem jest zdobycie środków potrzebnych do życia (środki na wyżywienie, ubrania, spłacenie długów), 2) migrantów mobilnych, czyli osoby, które mimo zgromadzonych środków szukają możliwości do poprawienia swojego standardu życia (kupno domu, zmiana samochodu, inwestycje).

Można wskazać również czynniki pozaekonomiczne migracji. W zależności od nich migracje dzielimy m.in. na:

- migracje dobrobytu, gdy osoby decydujące się na wyjazd chcą poprawić swój standard życia,
- migracje polityczne, gdy wyjazd następuje pod wpływem sytuacji politycznej,
- migracje patriotyczne, gdy dotyczą powrotu do kraju ojczystego, np. na skutek tęsknoty za nim,
- migracje edukacyjne, dokonywane przez osoby chcące się kształcić, poznawać nowe kultury.

Na migracje ludności mają wpływ czynniki przyciągające i wypychające. Te pierwsze zachęcają do przybycia na dany obszar i mają charakter ekonomiczny (poprawa standardu życiowego dzięki zmianie pracy na lepiej płatną, gwarantującą rozwój osobisty), polityczny (poczucie bezpieczeństwa w państwie, wolność słowa i przekonań) i społeczno-kulturowe (powrót do ojczyzny, do rodziny) [Miłaszewicz i Siedlikowski 2016, s. 110–111]. Czynniki wypychające skłaniają ludność do opuszczenia kraju i również mają charakter ekonomiczny (zła sytuacja gospodarcza, wysokie bezrobocie, ubóstwo, niskie płace), polityczny (konflikty ogólnospołeczne i z innymi państwami, niezadowolenie z rządzących, nieposzanowanie praw człowieka) i społeczno-kulturowy (dyskryminacja ze względów religijnych czy kulturowych, poczucie zagrożenia wynikające z odmienności etnicznej) [Drela 2009, s. 4].

Szerokie i różnorodne badania związane z migracjami, a uwzględniające kwestie etniczne, tożsamościowe, społeczne, w tym problem równowagi płci, statusu społecznego migrantów, zostały przedstawione w monografii pod red. S. Vertovca [2014]. Ujęte są tam również problemy skutków imigracji dla społeczeństwa oraz reakcji rządzących państwami na wzrost imigracji. Z kolei M. Rozkwitalska [2016] zrobiła interesujący przegląd narracyjny publikacji odnoszących się do pracy cudzoziemców, podkreślając w analizie m.in. ich słabszą pozycję na rynku pracy. Natomiast z raportu IMISCOE wynika [Cangiano 2014], że problemem w migracjach jest często status prawny imigrantów, co istotnie wpływa na ich dostęp do rynku pracy w danym kraju.

Przedstawiona w dużym skrócie problematyka migracji ma swoje przełożenie również na zarządzanie zasobami ludzkimi. Osoby zarządzające pracownikami i całym przedsiębiorstwem są w zasadzie zmuszone do uwzględniania tego zjawiska w planowaniu, rekrutacji, szkoleniach itd. Potrzebna jest do tego wiedza z zakresu teorii migracji dotycząca sytuacji polityczno-gospodarczej w innych krajach oraz sytuacji migrantów na rynku pracy. Ten drugi aspekt zostanie omówiony w kolejnym punkcie.

W kontekście emigracji z Ukrainy do Polski należy wspomnieć o badaniach M. Kindlera i in. [2016]. Analizowali oni dane dotyczące skali i cech współczesnej migracji ukraińskiej w Polsce, głównie rodzaju mobilności krążkowej między sąsiadującymi krajami, która jest zorientowana na pracę i opiera się przede wszystkim na sieciach społecznościowych. Przedstawili też przegląd badań dotyczących tej największej i coraz bardziej zróżnicowanej grupy migrantów. Omówiono cechy społeczno-demograficzne ostatnich ukraińskich imigrantów, ich miejsca pochodzenia i pobytu w Polsce. Dostępna literatura dotycząca migracji ukraińskiej do Polski została również krytycznie przeanalizowana z uwzględnieniem zidentyfikowanych wzorców mobilności. Z kolei S. Przytuła [2014] szeroko przeanalizowała problematykę mobilności i wykonywanej pracy przez ekspatriantów, w tym zajmowanych stanowisk, rozwoju ich kompetencji czy kulturowych uwarunkowań wykonywania pracy. Warto też dodać, że M. Okólski już pod koniec ubiegłego wieku zwracał uwagę, że obywatele Ukrainy emigrują do Polski głównie z przyczyn ekonomicznych [1997, s. 27]. Obecnie pewne znaczenie ma też emigracja edukacyjna z Ukrainy do Polski [Gonda 2017].

3. Charakterystyka imigrantów w Polsce

Polska oprócz tego, że jest krajem dużej emigracji, głównie zarobkowej (ponad 2 mln osób czasowo pracujących za granicą), jest też krajem dużej imigracji, szczególnie czasowej (do 6 miesięcy). Warto analizować to zagadnienie, ponieważ pozwoli to przedsiębiorcom przygotować się do zmian na rynku pracy, do planowania potrzeb personalnych, do prognozowania kosztów i efektów działalności czy na wyzwania stojące przed zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zatrudniających cudzoziemców [Pocztowski 2015].

Dostępne dane dotyczące imigracji są dwojakiego rodzaju. Jedne, dobrze odzwierciedlające rzeczywistość, dotyczą pozwoleń na pracę, które dostają cudzoziemcy w wojewódzkich urzędach pracy. Drugie dotyczą oświadczeń pracodawców o chęci zatrudnienia cudzoziemca składanych w powiatowych urzędach pracy. Oświadczenia te uprawniają do wykonywania pracy przez okres do 6 miesięcy. Ponadto należy dodać, że trudna do oszacowania liczba osób przyjeżdża do Polski i podejmując pracę nielegalnie, w ramach odwiedzin itp.

W tym miejscu przeanalizowane zostaną dane dotyczące zarówno wydawanych pozwoleń na pracę¹, jak i złożonych oświadczeń. W tym drugim przypadku dane będą interpretowane w uproszczeniu, gdyż przyjęto, że jedno oświadczenie odpowiada jednej zatrudnionej osobie. W pierwszej kolejności zostaną zatem przeanalizowane dane dotyczące pozwoleń na pracę dla cudzoziemców. W tabeli 1 przedstawiono liczbę wydanych pozwoleń na pracę w latach 2008–2016.

Tabela 1. Liczba pozwoleń na pracę dla cudzoziemców w Polsce w latach 2008–2016

Rok	Liczba wydanych pozwoleń na pracę
2008	18 022
2009	29 340
2010	36 622
2011	40 808
2012	39 144
2013	39 078
2014	43 663
2015	65 786
2016	127 394

Źródło: <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/>, tabela 3 (data dostępu: 16.01.2017).

Na podstawie danych tabeli 1 można stwierdzić, że w kolejnych latach (wyjątkiem był 2013 r.) wzrastała liczba wydawanych pozwoleń na pracę. W 2008 r. uzyskało je 18 tys. osób, w 2009 r. nastąpił wzrost do ponad 29 tys., w kolejnych latach (2011–2014) liczba pozwoleń utrzymywała się na poziomie 40 tys., po czym w 2015 r. nastąpił silny wzrost do prawie 66 tys., a w 2016 r. aż do ponad 127 tys. Największy wzrost liczby pozwoleń można zatem zaobserwować w latach 2015–2016. Z tej właśnie przyczyny dalsza analiza będzie odnosiła się przede wszystkim do lat 2015–2016 i – dla porównania – do lat 2012 i 2014².

W tabeli 2 zaprezentowano dane na temat zezwoleń na pracę według obywatelstwa. Największą liczbę pozwoleń na pracę otrzymali obywatele Ukrainy, przy czym ich udział wzrósł z niespełna 52% w 2012 r. do ponad 83% w 2016 r. Jeśli chodzi o inne kraje, w 2016 r. najwięcej pozwoleń otrzymali obywatele Białorusi (prawie 4%) i Mołdawii (ponad 2%), ale w latach wcześniejszych udział obywateli

¹ Źródłem informacji MRPiPS odnośnie do zatrudnienia cudzoziemców w Polsce są dane na temat wydanych przez wojewodów zezwoleń na pracę (<http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/statystyki-i-analizy/zatrudnianie-cudzoziemcow-w-polsce>).

² Mniejsza liczba analizowanych lat wynika z konieczności ograniczenia objętości artykułu.

innych krajów był trochę większy. Przykładowo w 2012 r. 8% stanowili obywatele Chin, a prawie 6% obywatele Wietnamu; w 2014 r. obywatele tych dwóch krajów mieli w sumie ponad 10-procentowy udział. Od 2015 r. dominują w statystykach obywatele Ukrainy, a udział Białorusinów i Mołdawian to ok. 5–6%.

Tabela 2. Zezwolenia na pracę dla cudzoziemców według obywatelstwa w latach 2012 i 2014–2016

Wyszczególnienie	2012		2014		2015		2016	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Ogółem	39 144	100,0	43 663	100,0	65 786	100,0	127 394	100,0
Ukraina	20 295	51,8	26 315	60,3	50 465	76,7	106 223	83,4
Białoruś	1949	5,0	1834	4,2	2037	3,1	4870	3,8
Mołdawia	616	1,6	1027	2,4	1488	2,3	2844	2,2
Indie	1090	2,8	1242	2,8	1425	2,2	1762	1,4
Chiny	3269	8,4	2134	4,9	1296	2,0	1215	1,0
Nepal	486	1,2	402	0,9	596	0,9	1211	1,0
Rosja	719	1,8	654	1,5	579	0,9	1008	0,8
Uzbekistan	958	2,4	1060	2,4	1433	2,2	936	0,7
Serbia	188	0,5	613	1,4	650	1,0	904	0,7
Turcja	1063	2,7	689	1,6	550	0,8	672	0,5
Wietnam	2302	5,9	2369	5,4	732	1,1	439	0,3
Pozostałe	7226	15,9	5829	12,2	4979	6,8	5310	4,2

Źródło: <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/>, tabela 2 (data dostępu: 16.01.2017).

Liczba wydanych pozwoleń na pracę wzrasta dynamicznie, ale w całości rynku pracy w Polsce stanowi niespełna 1%. Dlatego też ważniejsza wydaje się analiza danych dotyczących osób mających prawo pracy do 6 miesięcy opartych na oświadczeniach pracodawców (tabela 3).

Liczba oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy rosła dosyć dynamicznie, szczególnie od 2014 r. Wyniosła wówczas prawie 390 tys., po czym w 2015 r. było to już ponad 780 tys., a w 2016 r. ponad 1,3 mln. Na tak dużą dynamikę wpływ miały w zasadzie jedynie zmiany w liczbie oświadczeń dla obywateli Ukrainy, którzy mają prawie 100-procentowy udział we wszystkich oświadczeniach. Warto jednak zwrócić również uwagę na czterokrotny wzrost liczby oświadczeń dla obywateli Białorusi (2016 r. w stosunku do 2015 r.).

Przedstawione wcześniej dane uzupełniono o analizę wieku osób, na które wystawiono oświadczenia, wybranych sekcji PKD i grup zawodów (tabele 4 i 5).

Tabela 3. Liczba i odsetek oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy w latach 2011–2016

Wyszczególnienie	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Ogółem	163 984	100,0	243 736	100,0	89 363	100,0	387 398	100,0	782 222	100,0	1 314 127	100,0
Ukraina	153 779	93,8	223 671	91,8	80 243	89,8	372 946	96,3	762 700	97,5	1 262 845	96,1
Białoruś	2078	1,3	7636	3,1	2335	2,6	4017	1,0	5599	0,7	23 400	1,8
Moldawia	6540	4,0	9421	3,9	4894	5,5	6331	1,6	9575	1,2	20 650	1,6
Gruzja	1082	0,7	1384	0,6	1321	1,5	2103	0,5	1366	0,2	1698	0,1
Armenia	–	–	–	–	–	–	774	0,2	1043	0,1	1597	0,1
Rosja	505	0,3	1624	0,7	570	0,6	1227	0,6	1939	0,3	3937	0,3

Źródło: <http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/statystyki-i-i-analiza/zatrudnianie-cudzoziemcow-w-polsce> (data dostępu: 17.01.2017).

Tabela 4. Liczba oświadczeń zarejestrowanych przez powiatowe urzędy pracy* oraz struktura wiekowa pracowników w latach 2012 i 2014–2016

Wyszczególnienie	2012	2014	2015	2016
Liczba oświadczeń	243 736	387 398	782 222	1 314 127
Struktura wiekowa pracowników (w %)				
poniżej 26 lat	24,4	26,4	26,4	25,5
26–40 lat	43,9	43,4	45,3	45,3
41–65 lat	31,5	30,0	28,2	29,1
powyżej 65 lat	0,2	0,2	0,1	0,1

* Rejestracja oświadczeń pracodawców o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi dotyczy cudzoziemców podejmujących krótkoterminowe zatrudnienie w Polsce, o których mowa w § 1 pkt 22 Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 20 lipca 2011 r. w sprawie przypadków, w których powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest dopuszczalne bez konieczności uzyskania zezwolenia na pracę (Dz.U. nr 155 poz. 919). Należy pamiętać, że liczba cudzoziemców, którzy podjęli pracę w związku z zarejestrowanym oświadczeniem nie musi być tożsama z liczbą zarejestrowanych oświadczeń. Wynika to m.in. z faktu, że dla części cudzoziemców zarejestrowano więcej niż jedno oświadczenie, a także z odmowy udzielenia wizy niektórym cudzoziemcom czy też rezygnacji niektórych z nich z przyjazdu do Polski.

Źródło: <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/> (data dostępu: 17.01.2017).

W latach 2012–2016 nastąpiły pewne zmiany w strukturze wiekowej imigrantów (tabela 4). Analizując dane z lat 2015–2016, można zaobserwować wzrost odsetka osób w wieku 26–40 lat i zmniejszenie się odsetka osób po 40 roku życia w stosunku do 2012 i 2014 r.

W tabeli 5 przedstawiono dane dotyczące oświadczeń według sekcji PKD i grup zawodów. Najwięcej osób przyjeżdżających do Polski pracować przez okres do 6 miesięcy podejmuje pracę³ w sekcjach: działalność w zakresie usług administracyjnej i działalność wspierająca; rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo; budownictwo (tabela 5). W analizowanym okresie następowały jednak istotne zmiany: wzrastał dynamicznie odsetek oświadczeń dla osób podejmujących pracę w pierwszej z tych sekcji (z ok. 9% w 2014 r. do prawie 29% w 2016 r.), a w rolnictwie zmniejszył się z prawie 47% w 2012 r. do niecałych 26% w 2016 r. Zmniejszył się też w latach 2012–2016 udział pracujących w budownictwie z 22% do niecałych 13%.

Jeśli chodzi o grupy zawodów, zdecydowanie najwięcej osób było zatrudnionych jako pracownicy przy pracach prostych (ok. 60% w latach 2014–2016), a następnie jako robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (wzrost z niespełna 13% w 2014 r. do prawie 19% w 2016 r.). Warto zauważyć, że najniższy jest, a ponadto

³ Zakładając, że rodzaj pracy odpowiada złożonemu przez pracodawcę oświadczeniu.

zmniejsza się odsetek osób zatrudnionych na stanowiskach wymagających wysokich kwalifikacji, czyli pracujących jako przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy oraz specjaliści.

Tabela 5. Liczba i struktura oświadczeń zarejestrowanych przez powiatowe urzędy pracy w latach 2012 i 2014–2016 według sekcji PKD i grup zawodów

Wyszczególnienie	2012	2014	2015	2016
Liczba oświadczeń	243 736	387 398	782 222	1 314 127
Struktura oświadczeń według sekcji PKD (w %)				
rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	46,6	46,0	35,4	25,6
przetwórstwo przemysłowe	6,7	11,4	13,8	12,7
budownictwo	22,1	14,1	14,2	12,8
handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, motocykli	2,7	4,2	4,5	3,9
transport i gospodarka magazynowa	3,0	3,2	3,8	4,8
działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	–	8,5	16,0	28,8
pozostała działalność usługowa	–	4,4	5,0	3,4
pozostałe	18,9	8,2	7,3	8,8
Struktura oświadczeń według grup zawodów (w %)				
przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	–	0,1	0,2	0,1
specjaliści	–	1,6	1,4	0,7
technicy i inny średni personel	–	0,9	1,4	2,0
pracownicy biurowi	–	1,7	2,6	3,6
pracownicy usług i sprzedawcy	–	5,2	5,8	4,9
rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	–	9,5	7,2	4,2
robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	–	12,9	17,3	18,9
operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	–	3,0	5,9	8,5
pracownicy przy pracach prostych	–	65,1	58,2	57,1

Źródło: <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/> (data dostępu: 17.01.2017).

W ramach uzupełnienia warto dodać, że liczba cudzoziemców zarejestrowanych w Polsce jako bezrobotni wyniosła na koniec grudnia 2015 r. prawie 3,8 tys., co stanowiło zaledwie ok. 0,24% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych. Na koniec grudnia 2015 r. 238 cudzoziemców posiadało prawo do zasiłku, co stanowiło ok. 6% wszystkich cudzoziemców zarejestrowanych jako osoby bezrobotne [*Informacja nt. zatrudniania...* 2016].

Ponieważ ponad 90% pracujących imigrantów w Polsce to obywatele Ukrainy, dalsza analiza będzie dotyczyła perspektyw napływu na rynek pracy imigrantów z tego kraju.

4. Sytuacja polityczno-gospodarczo-społeczna na Ukrainie

Dane wskazujące, że imigranci w Polsce pochodzą głównie z Ukrainy mogą sugerować, że emigracja z tego kraju wywołana jest bezpośrednio konfliktem zbrojnym Rosji i Ukrainy. Teza ta jest bardzo prawdopodobna w przypadku emigracji ze wschodniej Ukrainy do Rosji⁴. Do Rosji wyjeżdżają osoby mające pochodzenie rosyjskie lub Rosjanie mieszkający na Ukrainie. Jeśli chodzi o przyczyny emigracji do Polski sytuacja jest nieco inna, choć w dużej części, szczególnie w odniesieniu do emigracji po 2014 r., ma ona związek z konfliktem ukraińsko-rosyjskim. Konflikt ten wpływa na pogorszenie sytuacji gospodarczej Ukrainy, w tym na likwidację miejsc pracy szczególnie w przedsiębiorstwach związanych z górnictwem i przemysłem ciężkim we wschodniej jej części, w której sukcesywnie likwidowane są kopalnie⁵ i zakłady przemysłowe. Przyznać jednak należy, że od 2015 r. zwiększa się również emigracja z wschodniej Ukrainy do Polski.

Kryzysowa sytuacja gospodarcza Ukrainy dotyczyła w szczególności 2014 r., gdy miały miejsce największe działania zbrojne. Zanotowano wówczas duży spadek gospodarczy, wzrost inflacji i znaczny spadek dochodów realnych ludności. Na przełomie lat 2016 i 2017 sytuacja gospodarcza była niewiele lepsza. Co prawda PKB wzrósł o 0,5% (rok do roku), ale zmniejszyła się siła nabywczą, bezrobocie wyniosło ponad 9% (przy czym wydaje się zaniżone, gdyż przedsiębiorstwa państwowe ograniczają zwolnienia ze względów społecznych), inflacja wyniosła ponad 12%, dramatycznie wzrósł dług publiczny (<http://www.tradingeconomics.com/ukraine/indicators>, data dostępu: 15.05.2017).

Konflikt zbrojny i związana z nim zapaść gospodarcza wpływają na skłonność do emigracji, ale też nie są jedynymi czynnikami emigracji z Ukrainy. Problem jest szerszy, bardziej złożony. Ciężkie warunki pracy w przedsiębiorstwach (zwłaszcza w przemyśle wydobywczym i metalurgicznym), degradacja środowiska naturalnego, niezdrowy tryb życia mieszkańców (szczególnie alkoholizm), a także wiele innych subiektywnych i obiektywnych czynników społeczno-kulturowych powo-

⁴ Na Ukrainie wyróżnia się trzy główne regiony: wschodni, centralny i zachodni.

⁵ Do wybuchu wojny na wschodzie Ukrainy działały 135 kopalnie. Teraz państwu podlega 35 kopalń, ale działa nie więcej niż 20 (<http://nettg.pl/news/128065/ukraina-gornictwo-weglowe-w-ruinie>, data dostępu: 20.04.2017).

dują, że ludzie żyją stosunkowo krótko⁶, chorują, niski jest wskaźnik dzietności [Sokołowski 2015, s. 49]. Trochę korzystniejsze dane demograficzne dotyczące zachodniej Ukrainy tłumaczone są znacznie niższym poziomem industrializacji, dużym odsetkiem ludności wiejskiej i przywiązaniem do tradycyjnych wartości. Wspomniane negatywne czynniki społeczno-gospodarczo-demograficzne występują od dawna, a ich wyrazem jest chociażby zmniejszenie się liczby ludności Ukrainy z 52 mln w 1991 r. do 43 mln w 2016 r. [*Nasieliennaja Ukraini...* 2017].

Warto uzupełnić powyższe informacje o dane na temat zmian ludności w określonych grupach wiekowych. Dane z lat 1990–2016 dotyczące osób w wieku produkcyjnym (16–59 lat) pokazują negatywne tendencje. Liczba ludności w wieku produkcyjnym spadła z 30 291 tys. w 1990 r. do 28 372 tys. w 2014 r. i do 26 317 tys. w 2016 r. (www.ukrstat.gov.ua, data dostępu: 10.04.2017). Dane dotyczące 5-letnich grup wiekowych przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Ludność Ukrainy według grup wiekowych (stan na 31 grudnia 2015 r.)

Grupa wiekowa	Liczba ludności (w tys.)
0–4 lat	2301
5–9 lat	2295
10–14 lat	1898
15–19 lat	1974
20–24 lat	2590
25–29 lat	3375
30–34 lat	3539
35–39 lat	3177
40–44 lat	3040
45–49 lat	2816
50–54 lat	3037
55–59 lat	3130
60–64 lat	2648
65 lat i więcej	6768

Źródło: [*Nasieliennaja Ukraini...* 2017, s. 18–20].

Z danych zaprezentowanych w tabeli 6 wynika, że najwięcej osób ma 30–34 lat (3539 tys.) oraz 25–29 lat (3375 tys.). Można zaobserwować duży spadek liczby ludności w młodszych grupach wiekowych, tj. mających 20–24 lat (2590 tys.) oraz

⁶ Długość życia kobiet w Ukrainie wynosi 72–73 lata, natomiast mężczyzn 60–65 lat [*Nasieliennaja Ukraini...* 2017, s. 114–118], czyli zarówno kobiety, jak i mężczyźni żyją ok. 10 lat krócej niż w Polsce.

15–19 lat (1974 tys.). Spadek ten ma istotne znaczenie dla prognoz dotyczących imigracji do Polski, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

W kontekście oceny perspektyw wielkości imigracji z Ukrainy ważne są dane dotyczące powodów przyjazdu do Polski (tabela 7).

Tabela 7. Główne powody przyjazdu do Polski migrantów z Ukrainy

Powody	Imigranci przybywający do Polski do 2013 r. (w %)	Imigranci przybywający do Polski od 2014 r. (w %)
Niezadawalający poziom wynagrodzenia	49,7	59,8
Brak pracy	36,1	20,1
Sytuacja polityczna	3,5	12,5
Inne	10,8	7,6

Źródło: [Chmielewska, Dobroczek i Puzyńkiewicz 2016, s. 12].

Głównym powodem przyjazdów do Polski był niezadawalający poziom wynagrodzenia, ale wśród imigrantów przybywających do naszego kraju od 2014 r. jest on ważniejszy o 10 pkt proc. (prawie 60%) niż wśród imigrantów przybywających wcześniej. Drugim co do ważności powodem był brak pracy, ale był on znacznie ważniejszy dla imigrantów sprzed 2014 r. (o 16 pkt proc.). Wśród młodszej imigracji większego znaczenia nabrała sytuacja polityczna.

W tabeli 8 przeanalizowano sytuację rodzinną imigrantów. Jest to istotne szczególnie w odniesieniu do prognozowania trwałości imigracji, czyli odpowiedzi na pytanie, czy imigrant ma silny czynnik przyciągający do powrotu.

Największe różnice można zaobserwować w sytuacji rodzinnej imigrantów. Do 2013 r. przyjeżdżały głównie osoby będące w związkach małżeńskich/partnerskich (prawie 55%) i mające dwoje dzieci i więcej (ponad 54%). Od 2014 r. przyjeżdżają głównie imigranci stanu wolnego (prawie 46%) i niemający dzieci (54%).

Tabela 8. Sytuacja rodzinna migrantów – stan cywilny i liczba posiadanych dzieci

Wyszczególnienie	Imigranci przybywający do Polski do 2013 r. (w %)	Imigranci przybywający do Polski od 2014 r. (w %)
Stan cywilny		
kawaler/panna	21,1	45,6
związek małżeński/partnerski	54,8	42,2
inny	24,1	12,2
Liczba dzieci		
dwoje dzieci i więcej	54,4	23,4
jedno dziecko	21,2	22,6
brak dzieci	24,4	54,0

Źródło: [Chmielewska, Dobroczek i Puzyńkiewicz 2016, s. 14].

Powyższe dane warto uzupełnić następującymi informacjami:

– w zdecydowanej większości Ukraińcy przyjeżdżający do pracy w Polsce to osoby dobrze wykształcone. Z osób badanych w 2014 r. 37,7% miało wykształcenie wyższe⁷, a 53,9% średnie (ogólnokształcące lub zawodowe). Jedynie 8,4% miało wykształcenie zawodowe lub niższe;

– średnie wynagrodzenie migrantów było zbliżone do mediany zarobków w polskiej gospodarce, która według danych GUS wynosiła w 2014 r. 3292 zł brutto (ok. 2300 zł netto). Wyniki wskazują jednak, że aby osiągnąć taki dochód, musieli pracować 54 godz. tygodniowo;

– 31 tys. studentów⁸ w roku akademickim 2015/2016 pochodziło z Ukrainy [*Szkoły wyższe...* 2016, s. 35], z tego ok. połowa pracowała ponad 30 godzin tygodniowo, kolejne 25% chciało podjąć pracę, a 1/3 chciała zostać w Polsce na dłużej.

5. Perspektywy emigracji z Ukrainy do Polski

Analiza sytuacji wewnętrznej Ukrainy, szczególnie konfliktu ukraińsko-rosyjskiego, wskazuje, że nie nastąpią istotne zmiany tendencji emigracyjnych z Ukrainy w najbliższych kilku latach, nawet mimo wprowadzenia ułatwień w podejmowaniu pracy w okresie do 3 miesięcy w lepiej rozwiniętych krajach UE. Ukrainie grozi dalsza emigracja ludności w wieku produkcyjnym. 65% Ukraińców w wieku 14–35 lat chce wyjechać za granicę na stałe lub tymczasowo. Według ukraińskich danych w 2015 r. za granicą pracowało 3–5 mln Ukraińców [Trojan 2016], przy czym wielkość tej emigracji w krajach innych niż Polska jest względnie stała. Polska jest jedynym krajem w Unii Europejskiej, w którym od początku 2015 r. widać duży wzrost migracji z Ukrainy. Na wzrost emigracji do Polski wpływ ma kilka czynników. Przede wszystkim jest to pokrewieństwo językowe, stosunkowo bliska odległość, szczególnie jeśli chodzi o zachodnią Ukrainę, poprawiająca się kondycja polskiej gospodarki i związany z tym popyt na pracowników wykonujących prace niskopłatne, uproszczenia w dostępie do rynku pracy przyznane obywatelom krajów Partnerstwa Wschodniego, szczególnie w postaci tzw. oświadczeń o zatrudnieniu, dzięki któremu obywatel Ukrainy chcący pracować czasowo w Polsce jest zwolniony z konieczności uzyskiwania zezwolenia na pracę (wystarczy, że będzie posiadał oświadczenie o zamiarze powierzenia pracy zarejestrowane w powiatowym urzędzie pracy [Jaroszewicz 2015]⁹).

⁷ W 2012 r. 40% imigrantów z Ukrainy miało wyższe wykształcenie [*A New Profile...* 2014, s. 5].

⁸ Ok. 50% cudzoziemców studiujących w Polsce.

⁹ Należy nadmienić, że oświadczenia o zatrudnieniu dotyczą prac krótkoterminowych, trwających do 6 miesięcy.

Jeśli chodzi o prognozy, ważną informacją jest to, że coraz więcej Ukraińców rozważa emigrację. Według sondażu GfK Ukraina 8% Ukraińców, czyli ok. 3 mln osób, planuje w najbliższej przyszłości wyjechać do pracy za granicę¹⁰. Ankietowani jako kraj docelowy najczęściej wskazywali Polskę (30%). W podobnych badaniach przeprowadzonych w 2006 r. było to jedynie 7% [*Ukraińcy nie udają...* 2015]. W perspektywie wieloletniej warto jednak uwzględnić fakt, że wśród osób wieku 10–19 lat na Ukrainie jest duży niż demograficzny i w związku z tym, przy utrzymującym się odsetku osób chcących emigrować może nastąpić spadek liczby osób emigrujących z powodu niżu demograficznego.

Obecne tendencje wskazują, że wychodzenie z kryzysu gospodarczego będzie na Ukrainie długotrwałe, chociażby z powodu dużego spadku produkcji, sztucznie utrzymywanego, zaniżonego poziomu bezrobocia czy przedłużającego się konfliktu z Rosją. Warto też zauważyć, że wśród nowych imigrantów mniej jest osób posiadających dzieci i małżonków, dlatego część z tych osób może nie mieć motywacji, by wrócić na Ukrainę, i będzie chciała pozostać w Polsce na stałe.

6. Wnioski

Imigrację zarobkową w Polsce w 2016 r. można szacować na przynajmniej 1 mln osób. Zdecydowaną większość stanowią obywatele Ukrainy, przy czym w 2016 r. wzrosła znacznie liczba imigrantów z Białorusi. Dokładną liczbę wszystkich imigrantów w Polsce trudno ustalić ze względu na podejmowanie pracy na podstawie oświadczeń, a także fakt, że część osób pracuje nielegalnie.

Imigranci, mimo że dobrze wykształceni, najczęściej wykonują prace proste w sekcjach: działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo oraz budownictwo. Z punktu widzenia efektywności wykonywanie głównie prac prostych przez osoby stosunkowo dobrze wykształcone przekładać się może na wysoce wydajną pracę przy stosunkowo niskich kosztach¹¹. Przy pracach prostych, dla części Polaków, są być może konkurencją, ale bez wątplenia pełnią funkcję uzupełniającą podaż pracy, wpływając na obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Stosunkowo

¹⁰ Sprzyjać temu będą też wprowadzane przez Wizzair i Ryanair połączenia lotnicze między Kijowem i Lwowem a miastami w Polsce, Wielkiej Brytanii i Niemczech czy nowe połączenie kolejowe Kijów–Rzeszów [*Dokąd będzie latać...* 2017].

¹¹ Dyrektor jednego z przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim powiedział, że zatrudnienie „przy produkcji” imigranta z Ukrainy przez firmę pośrednictwa pracy kosztuje go 2500 zł miesięcznie, podczas gdy koszt zatrudnienia Polaka wynosi ok. 5000–6000 zł przy dużej fluktuacji.

dobrze wykształcenie imigrantów być może będzie się w przyszłości przekładało na zajmowanie przez nich wyższych stanowisk w przedsiębiorstwach.

Na podstawie informacji zawartych w tabelach 7 i 8 można wyciągnąć dodatkowe wnioski, że czynnikami wypychającymi z Ukrainy i przyciągającymi do Polski są: wysokość wynagrodzeń, inflacja i stopa bezrobocia. Poza tym czynnikiem nieprzyciągającym do Ukrainy jest niższy odsetek osób, które zostawiają na Ukrainie małżonków i dzieci.

Przedstawiona analiza wskazuje, że Polska, również dzięki ułatwieniom administracyjnym dla imigrantów z Ukrainy, łatwości komunikacji językowej i przestrzennej, przyzwyczajęń do wykonywania określonych prac i do pracodawców, umacnia swoją pozycję kraju docelowej imigracji zarobkowej dla mieszkańców Ukrainy. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że jeszcze przez kilka lat poziom tej imigracji będzie się utrzymywał, a nawet wzrastał w najbliższych 2–3 latach, następnie zaś będzie się powoli obniżał z powodów demograficznych, a być może również z przyczyny dalszej migracji do krajów zamożniejszych, oferujących wyższe płace. Dalsza emigracja nie powinna być jednak duża ze względu na emigrację z krajów azjatyckich do Europy Zachodniej i wzrastającą popularność organizacji antyimigracyjnych, szczególnie w Niemczech i we Włoszech, do których częściej emigrowali Ukraińcy. Nie wiadomo również, jaki kierunek będzie miała, na razie restrykcyjna, polityka migracyjna krajów Grupy Wyszehradzkiej, w której stopa bezrobocia jest bardzo niska (Węgry i Czechy), a które wolą migrantów z Ukrainy niż z Azji. Być może część migrantów z Ukrainy podaży do tych krajów.

Literatura

- Cangiano A. [2017], *Migration Policies and Migrant Employment Outcomes Conceptual Analysis and Comparative Evidence for Europe*, IMISCOE, Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Chmielewska I., Dobroczycki G., Puzyńkiewicz J. [2016], *Obywatele Ukrainy pracujący w Polsce – raport z badania*, NBP, Warszawa.
- Dokąd będzie latać z Ukrainy Ryanair [2017], <http://wschodnik.pl/ukraina/item/10614-dokad-bedzie-latac-z-ukrainy-ryanair.html> (data dostępu: 15.02.2017).
- Drela K. [2009], *Emigracja w XXI wieku – migracje pracowników [w:] Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Gonda M. [2017], *Mobilność edukacyjna w sytuacji migracji do korzeni: przypadek młodej polskiej diaspory ze Wschodu*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny”, z. 1/163.
- Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce [2016], http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/_public/1_NOWASTRONA/Analizyraporty/cudzoziemcypracujacywpolsce/zatrudnianiecudzoziemcow2016.pdf (data dostępu: 30.03.2017).
- Janicki W. [2007], *Przegląd teorii migracji ludności*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

- Jaroszewicz M. [2015], *Kryzysowa migracja Ukraińców*, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2015-10-19/kryzysowa-migracja-ukraincow> (data dostępu: 25.01.2017).
- Kawczyńska-Butrym Z. [2009], *Migracje. Wybrane zagadnienia*, UMCS, Lublin.
- Kindler M., Brunarska Z., Szulecka M., Toruńczyk-Ruiz S. [2017], *Ukrainian Migration to Poland: A "Local" Mobility?* [w:] *Ukrainian Migration to the European Union. Lessons from Migration Studies*, red. O. Fedyuk, M. Kindler, Springer, Amsterdam.
- Lesińska M. [2010], *Polityka państwa wobec migracji powrotnych własnych obywateli. Teoria i praktyka*, Ośrodek Badań nad Migracjami, Warszawa.
- Miłaszewicz D., Siedlikowski C. [2016], *Zmiany demograficzne i procesy migracyjne oraz ich oddziaływanie na rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 276.
- Nasieliennaja Ukraini za 2015* [2017], http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2016/naselen_2015.pdf (data dostępu: 27.01.2017).
- A New Profile of Migrants in the Aftermath of the Recent Economic Crisis* [2014], OECD, <http://www.oecd.org/els/mig/WP160.pdf> (data dostępu: 30.08.2016).
- Okólski M. [1997], *Najnowszy ruch wędrowniczy z Ukrainy do Polski. Charakterystyka strumieni, cech migrantów i okoliczności pobytu w Polsce*, CMR Working Papers, nr 14.
- Pocztowski A. [2015], *Geneza, rozwój i zakres międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Przytuła S. [2014], *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Rozkwitalska M. [2016], *Efekt kraju pochodzenia a ocena kompetencji zawodowych obcokrajowca – przegląd narracyjny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 2(3).
- Sokołowski W. [2015], *Demograficzny potencjał Ukrainy i jego przyszłość*, <http://www.forum-ekonomiczne.pl/article/demograficzny-potencjal-ukrainy-i-jego-przyszlosc/#.WIW3Kk0iyUI> (data dostępu: 14.04.2015).
- Słownik języka polskiego* [1992], red. M. Szymczak, t. 2, PWN, Warszawa.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 roku* [2016], GUS, Warszawa.
- Trojan M. [2016], *Fala młodych Ukraińców chce ruszyć na Zachód*, <http://www.kresy.pl/wydarzenia,spoleczenstwo?zobacz/ukraincy-masowo-opuszczaja-swoj-kraj> (data dostępu: 20.05.2017).
- Ukraińcy nie udają. 3 mln Ukraińców chce emigrować za pracą. Najchętniej – do Polski* [2015], <https://wirtualnapolonia.com/2015/08/03/ukraincy-nie-udaja-3-mln-ukraincow-chce-emigrowac-za-praca-najchetniej-do-polski/> (data dostępu: 8.03.2015).
- Vertovec S. [2014], *Migration and Diversity*, International Library of Studies on Migration Series, Max Planck Institute for the Study of Religious and Ethnic Diversity, Getynga.

Labour Immigration to Poland – the Present Situation and the Future of Labour Emigration from Ukraine to Poland

(Abstract)

Changes on the labour market due to immigration are an important element of the business environment. This phenomenon affects companies in Poland as well. The present paper provides an answer to several questions concerning the amount of labour immigration

to Poland, the professions immigrants engage in and the predicted amount of labour immigration. The analysis revealed that the number of immigrants, mostly from Ukraine, oscillates around 1 million and that the majority of them perform simple jobs. It is to be expected that in the near term, migration from Ukraine will not change considerably.

Keywords: migration, labour market, organisational environment, human capital.

Grażyna Bartkowiak
Agnieszka Krugiełka

Postawy Polaków z wyższym wykształceniem wobec imigrantów w zakresie współpracy zawodowej

Streszczenie

Przedmiotem rozważań w artykule są postawy Polaków z wyższym wykształceniem wobec imigrantów. W części teoretycznej analizowane są postawy deklarowane i rzeczywiste. W szczególności rozpatrywane są postawy wobec imigrantów wybranych nacji, a także poziom ich adaptacji do kultury i obyczajowości kraju goszczącego. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytania: jak kształtują się postawy wykształconych Polaków wobec imigrantów i współpracy z nimi na forum zawodowym oraz czy narodowość/kraj pochodzenia ma wpływ na modalność postaw.

W badaniach przeprowadzanych za pomocą specjalnie opracowanego kwestionariusza oraz wywiadów pogłębionych uczestniczyło 76 osób. Wykazano w nich zróżnicowanie postaw wobec emigrantów w zakresie zastosowanych kryteriów oceny.

Słowa kluczowe: postawy wobec imigrantów, kraj pochodzenia, współpraca zawodowa, przedstawiciele innych kultur.

Klasyfikacja JEL: J62.

Grażyna Bartkowiak, Akademia Marynarki Wojennej, Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych, Instytut Studiów Edukacyjnych, ul. Śmidowicza 69, 81-127 Gdynia, e-mail: grazyna.bartkowiak@op.pl

Agnieszka Krugiełka, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, ul. Strzelecka 11, 60-965 Poznań, e-mail: agnieszka.krugielka@put.poznan.pl

1. Wprowadzenie

Na podstawie danych z 2016 r. można stwierdzić, że Polska jest w Unii Europejskiej krajem stosunkowo jednorodnym pod względem narodowości. Zamieszkuje w niej ok. 190 tys. przedstawicieli innych nacji, z czego 16 tys. stanowią imigranci¹. Dzieci imigrantów stanowią 0,6% populacji dzieci.

Duża mobilność kapitału będąca efektem liberalizacji prowadzi do nierównego podziału zasobów. Rynki pogłębiają różnice między biedą a ubóstwem, a niekończące się poszukiwanie zysku pozostaje w konflikcie z wartościami społecznymi, bezpośrednio zaś może szkodzić środowisku [Soros 2002]. Istnieją też konflikty polityczne i uwarunkowania gospodarcze, które powodują migracje ludności [Cabańska 2015, s. 89–90; Koryś i Okólski 2004, s. 25].

Jak wynika z aktualnych danych [Stefaniak i Witkowska 2015, s. 126], nasz kraj nie wydaje się uchodźcom szczególnie atrakcyjny jako docelowe miejsce imigracji.

Wybór osób z wyższym wykształceniem do badań był podyktowany przeświadczeniem o znaczącej roli społecznej osób posiadających wyższy niż przeciętny poziom kwalifikacji. Jednocześnie wybrano osoby młode, będące przedstawicielami pokolenia Y. Istnieją przesłanki, aby oczekiwać, że osoby te w przyszłości staną się decydentami, kreatorami postaw, wzorem do naśladowania dla przyszłych pokoleń [*Wzory i autorytety...* 2009].

Celem opracowania jest uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1) jak kształtują się postawy wykształconych Polaków wobec imigrantów i współpracy z nimi na forum zawodowym?

2) czy narodowość/kraj pochodzenia ma wpływ na modalność postaw?

2. Postawy – aspekty terminologiczne

W większości opracowań z zakresu psychologii społecznej postawa oznacza ocenę obiektu postawy w aspekcie poznawczym, afektywnym i behawioralnym (np. [Fiske i in. 2002, *Psychologia konsumenta...* 2014, s. 331]).

Komponent poznawczy odnosi się do psychologicznej organizacji percepcyjno-intelektualnego aspektu ogólnej oceny obiektu (np. wiedza o obiekcie postawy). Komponent afektywny obejmuje poziom wrażliwości emocjonalnej, wywołujący działanie o charakterze propulsywnym (stanowiącym o atrakcyjności obiektu

¹ W opracowaniu pojęcie imigrantów odnosi się do osób pochodzących z innych krajów lub/i odmiennych kultur, które przybyły do kraju goszczącego w okresie ostatnich kilkunastu lat lub są przedstawicielami drugiego, trzeciego pokolenia osób, które przybyły do kraju goszczącego wcześniej.

postawy) bądź repulsywnym (prowadzącym do unikania) wobec obiektu postawy. Komponent behawioralny stanowi o konkretnych, obserwowalnych aktach zachowania wobec obiektu postawy, podejmowanych w bezpośrednich relacjach z tymże obiektem [Ron 2007, s. 657].

Obserwowalne akty zachowania mogą ulegać zmianie, lecz zazwyczaj są pochodnymi komponentu poznawczego i emocjonalnego [Rosencranz i McNewin 1969, Aiken 1978].

Postawy charakteryzuje kierunek (np. wrogość lub chęć współpracy) oraz natężenie (mogą być silne lub słabe).

Większość badań dotyczących poznawczego komponentu postaw została przeprowadzona w ramach podejścia socjologicznego i psychologicznego (por. [Heckhausen, Dixon i Baltes 1989]). Wskazują one przede wszystkim na przekonania o charakterze stereotypów i uprzedzeń, które modyfikują procesy poznawcze. W podejściu socjologicznym, skoncentrowanym na ujmowaniu przekonań jako efektu procesu socjalizacji, „wzmacnianych przez funkcjonowanie instytucji społecznych i zróżnicowanych ich struktur”, dominuje społeczny, zewnętrzny charakter postrzegania.

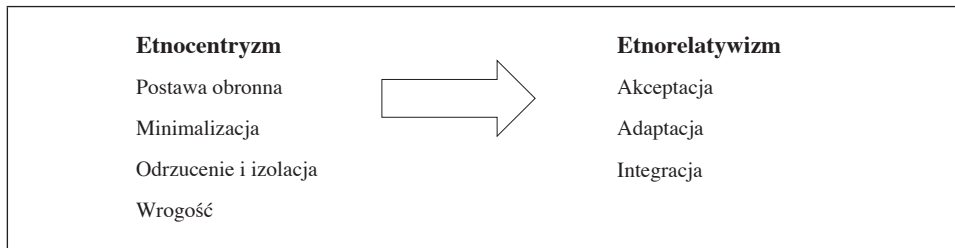
Podejście psychologiczne koncentruje się na psychologicznych mechanizmach budowania takich przekonań i na tym, jaki przybierają one kształt w zachowaniu człowieka na poszczególnych etapach życia. W wielu badaniach starano się uwzględnić obie perspektywy.

Struktury poznawcze tworzą reprezentację poznawczą, a także schematy poznawcze jako wewnętrzne systemy informacji. Drugim źródłem wiedzy jest środowisko zewnętrzne, a więc rodzina, szkoła, rówieśnicy, zakład pracy, instytucje kulturalne czy media – środki masowego przekazu.

Postawy w zależności od tego, który komponent decyduje o ich modalności, można podzielić na deklarowane i rzeczywiste [Bartkowiak 1988, s. 6–7]. Postawy deklarowane, oparte na komponencie poznawczym, wyrażane są publicznie, w sytuacji ekspozycji społecznej, często cechuje je polityczna poprawność i racjonalna argumentacja. W przeciwieństwie do nich postawy rzeczywiste zawierają osobiste ustosunkowanie się do obiektu, odwołują się do komponentu emocjonalno-motywacyjnego i behawioralnego. Mogą wykazywać zgodność z postawami deklarowanymi, co wskazuje na ich spójność, ale mogą też być w stosunku do nich całkowicie rozbieżne. Postawy rzeczywiste decydują o konkretnych aktach zachowań i – jak można przypuszczać – to od nich zależy faktyczna wola inicjowania współpracy z przedstawicielami innych kultur, a ich badanie wymaga zastosowania bardziej skomplikowanych niż kwestionariuszowe technik badawczych (np. projekcyjnych). Postawy deklarowane można traktować jako swoiste zobowiązanie podmiotu, wstępny etap na drodze do budowania relacji z obiektem postaw.

3. Postawy wobec przedstawicieli innych kultur

Postawy wobec przedstawicieli innych kultur były przedmiotem badań prowadzonych przez wielu autorów. Przykładowo model wrażliwości kulturowej M.J. Benneta (zob. rys. 1) opisuje behawioralny aspekt postaw wyzwalający określone zachowania w sytuacji różnorodności kulturowej, stanowiące kontinuum kulturowej świadomości, rozumienia i dostosowania od etnocentryzmu do etnorelatywizmu [Bennet 1993, s. 21–71].



Rys. 1. Tolerancja wobec odmienności kulturowej

Źródło: [Bennet 1993, s. 22].

Stadium etnocentryzmu charakteryzuje się odrzucaniem różnic kulturowych, wizją świata, w której kultura podmiotu dokonującego oceny jest osią centralną i prowadzi do dezakceptacji wszelkich różnic kulturowych. Sprowadza się do izolacji (kiedy podmiot nie chce nawiązywać kontaktów z przedstawicielami innych kultur) oraz do separacji (kiedy podmiot w sposób świadomy separuje się od doświadczania odmienności kulturowej, aby utrzymać swój obraz świata). Stadium obrony przed odmiennością kulturową sprowadza się do dywersyfikacji świata na „nasz świat” i „ich świat”. W ramach tego stadium dochodzi do oczerzniania innych kultur i ich przedstawicieli, wywyższania przedstawicieli własnej kultury. Minimalizowanie różnic kulturowych sprowadza się do uznania uniwersalnych fizycznych charakterystyk wszystkich ludzi, wyznaczających zachowanie, niezależnie od różnic kulturowych, oraz transcendentalnego uniwersalizmu odwołującego się do wspólnych wartości. Uniwersalizacja wartości odnosi się jednak do własnej wizji świata uznawanej przez podmiot. Na tym poziomie różnice kulturowe bywają trywializowane lub traktowane jako „romantyczne”.

Ostatnie stadium nosi miano etnorelatywizmu. W ramach tego stadium odmiennosc kulturowa bywa rozpatrywana relatywnie, a poszczególne zachowania są zrozumiałe jedynie w odniesieniu do kontekstu kulturowego. Etnorelatywizm sprowadza się do akceptacji rozbieżności kulturowych i traktowania własnej kultury jako jednej z wielu możliwości postrzegania świata, co oznacza posza-

nowanie dla odmiennych wzorców zachowań oraz poszanowanie odmiennych wartości jako przejawów odmiennych przekonań funkcjonujących w określonym kontekście kulturowym.

W badaniach postaw wobec przedstawicieli innych nacji i innego wyznania autorstwa A. Majdy, J. Zalewskiej-Puchały i E. Barczyk [2013], przeprowadzonych z wykorzystaniem skali Bogardusa (skala dystansu społecznego) w grupie 100 studentów pielęgniarstwa, stwierdzono, że 77% badanych prezentuje negatywną postawę wobec Romów, 69% wobec muzułmanów, a 55% wobec Żydów.

O negatywnych postawach Polaków wobec mniejszości narodowych pisali także inni autorzy (np. [Nowicka 2011, Stefaniak, Bilewicz i Winiewski 2015]). Nawiązując do konkretnych badań, potwierdzają oni istnienie w Polsce uprzedzeń i stereotypów wobec mniejszości narodowych i religijnych, w szczególności Arabów i muzułmanów. Choć tych ostatnich w pierwszej dekadzie XXI w. naliczono nie więcej niż 10–20 tys. [Marek i Skowron-Nalborczyk 2005], należą oni do najmniej akceptowanych grup mniejszościowych w naszym kraju. Antypatia wobec nich, zdaniem Z. Strabac i O. Listhaug [2008], przybierać może postać islamofobii i może być efektem specyficznego lęku międzygrupowego, który najczęściej sprowadza się do dyskomfortu odczuwanego na myśl o kontakcie z grupą obcą [Stephan i Stephan 1985, Zomeran, Fisher i Spears 2007].

Optymistycznym wnioskiem płynącym z badań jest to, że interpersonalne kontakty społeczne spowodowane np. wyjazdem i wspólnym studiowaniem w ramach program Erasmus zmieniają to nastawienie. Analiza statystyczna poziomu dystansu społecznego, jaki odczuwali polscy studenci wobec wyznawców islamu po pobycie na wyjeździe zagranicznym wykazała, że dystans ten zmalał w sposób statystycznie istotny (badanie powtórzone po pół roku) w stosunku do stanu wyjściowego (poziom dystansu społecznego przed wyjazdem: $M = 2,21$, $SD = 0,73$, po powrocie $M = 1,17$, $SD = 0,64$).

4. Badania dotyczące możliwości adaptacji imigrantów

W literaturze przedmiotu problematyka dotycząca zdolności adaptacyjnych imigrantów nie jest obszernie omawiana. Dostrzec można jednak, że w ostatnich dwóch dekadach powstawało więcej opracowań na ten temat. Opracowania te dotyczyły różnych aspektów zachowania imigrantów, m.in.:

- wzorców funkcjonowania rodziny i uczestnictwa w edukacji w kontekście zróżnicowania pokoleń i pochodzenia rodziców,
- sytuacji na rynku pracy,
- stosunku do uregulowań prawnych,
- korzyści z imigracji dla kraju goszczącego.

Wzorce funkcjonowania rodziny

Zagadnienia związane z funkcjonowaniem rodziny zostały w literaturze przedmiotu omówione najszerzej. Liczni autorzy podkreślają konieczność zajęcia się zagadnieniem funkcjonowania młodych imigrantów, którzy stanowią coraz większy odsetek populacji w wieku wczesnej dorosłości [Huschek, Liefbroer i Valk 2010, Zorlu i Mulder 2011, *Migrants in Europe...* 2011].

M. Windzio [2011] wskazał na powiązanie wzorców rodzinnych z możliwością uzyskiwania wyższego wykształcenia przez młodych absolwentów szkół średnich. W opinii tego autora wczesne opuszczanie przez dzieci imigrantów domu rodzinnego jest czynnikiem utrudniającym uzyskanie wyższego wykształcenia. Zdaniem innych autorów, powielanie wzorców wczesnego macierzyństwa przez młode kobiety opóźnia ich wejście na rynek pracy, a podjęcie pierwszej pracy wyznacza karierę zawodową. Wczesne macierzyństwo ogranicza też ich niezależność [Garssen i Nicolaas 2008, Hobcraft i Kiernan 2001].

Większość autorów podkreśla mniejszą zdolność adaptacyjną przedstawicieli kultur Azji Wschodniej i Afryki Północnej (np. Turcja, Maroko), kultywowanie tradycji, przestrzeganie wymagań i zaleceń religijnych, zależność od rodziny itp. [Hartgers i Besjes 2014, Heath, Rotheron i Kipli 2008, Lesthaeghe 2010]. Zależność ta dotyczy szczególnie młodych kobiet wyznających islam, które podlegają dużej społecznej presji ze strony zarówno swojej rodziny, jak i otoczenia [Kleinpier i Valk 2015, s. 674–695]. Aktualne badania przeprowadzone w Norwegii wskazują jednak na osłabianie się wpływów tradycji w drugim pokoleniu imigrantów, jeśli młodzi ludzie byli wychowywani przez rodziców, z których jedno pochodziło z kraju goszczącego. Inaczej jest, gdy oboje rodziców ma pozaeuropejskie pochodzenie, a ich dzieci urodziły się w kraju, do którego emigrowali. Osłabianie tendencji płynących z tradycji obejmuje najczęściej samodzielne zamieszkanie, związek partnerski, posiadanie dzieci ze związku pozamałżeńskiego, podejmowanie nauki na studiach wyższych, a następnie pracy zawodowej i bycie singlem.

Wtapianie się w kulturę kraju goszczącego jest procesem, którego efekty należy obserwować przez longitudinalne badania uwzględniające styl życia w perspektywie kilku pokoleń.

Funkcjonowanie na rynku pracy

Liczni autorzy podkreślają, że niezbyt duża adaptacja imigrantów do kultury i obyczajowości holenderskiej jest efektem określonej, niezbyt wspierającej polityki państwa wobec imigrantów, która sprawia, że napotykać oni trudności na rynku pracy, a beneficja socjalne nie spełniają ich oczekiwań (np. [*Immigrant Integration...* 2000]).

Zdaniem niektórych badaczy [Hartgers i Besjes 2014, Heath, Rotheron i Kipli 2008] pozycja społeczna rodziców imigrantów aktualnie będących w okresie

wczesnej dorosłości, która była zdeterminowana statusem społecznym rodziny generacyjnej i niedostosowaniem posiadanych kompetencji do zapotrzebowania na rynku, czasem niskim poziomem wykształcenia, do chwili obecnej determinuje sytuację zawodową i życiową ich dzieci, w taki sposób, że nadal mają oni mniejsze szanse życiowe i zawodowe niż ich rówieśnicy z kraju, w którym mieszkają [Chiswick, Cohen i Zach 1997, s. 298–291].

Stosunek do prawa

Zdaniem niektórych badaczy zarówno proces adaptacji do kultury i obyczajowości goszczącego kraju, jak i postawy wobec imigrantów są uwarunkowane dochowaniem przez imigrantów prawa w goszczącym kraju [Hein i Beger 2001, s. 422]. Stosunek do przepisów prawnych jest kryterium pozwalającym na wyodrębnienie legalnych i nielegalnych imigrantów [Chiswick, Cohen i Zach 1997, s. 290–291], a jednocześnie czynnikiem różnicującym postawy wobec tej grupy osób. Problem ten wydaje się szczególnie trudny, gdy dotyczy sytuacji na rynku pracy. W literaturze można znaleźć przykłady złego traktowania nielegalnych imigrantów. J. Smolin [2011], podejmując temat nielegalnej imigracji Marokańczyków do Europy i Stanów Zjednoczonych, podaje przykłady bardzo rygorystycznego traktowania przybyszów, łącznie ze skazywaniem ich na pobyt w więzieniu.

Podsumowując, postawy wobec nielegalnych imigrantów, niezależnie od ich sytuacji życiowej, można uznać za negatywne.

Korzyści z imigracji dla kraju goszczącego

Korzystnym rozwiązaniem z punktu widzenia pozytywnej, stymulującej rozwój gospodarczy roli imigrantów (na przykładzie Stanów Zjednoczonych) jest samozatrudnienie i tworzenie przez nich firm rodzinnych. J.M. Sanders i V. Nee [1996, s. 232–233] twierdzą, że stanowi ono antidotum na niezbyt wysoko oceniany poziom kapitału intelektualnego i profesjonalizmu, który zostaje skompensowany przez dobrze rozwijający się kapitał społeczny. W ten sposób wzajemne zaufanie członków rodzinnych firm i lokalnych społeczności mniejszościowych zastępuje deficyt kompetencji, który jest wyrównywany przez efekt synergii, zróżnicowania zespołów pracowniczych. Z kolei małe firmy, często o charakterze usługowym, przez zaspokajanie potrzeb klientów i konsumentów skutecznie wspierają amerykańską gospodarkę.

Z innym rodzajem wsparcia gospodarki, z przepływem wiedzy i kapitału społecznego mamy do czynienia w przypadku tworzenia lokalnych społeczności imigranckich. Przykładem są imigranci włoscy w Rumunii [Dobrescu 2015, s. 414]. Społeczności te mają tradycje sięgające XII w., a dobrosąsiedzka współpraca wspierana formami organizacyjnymi jest wzorem godnym naśladowania. Szczególne osiągnięcia dotyczą troski o rozwój agrokultury, a w okresie ostatnich trzech dekad także działalności wspierającej lokalny i międzynarodowy handel.

Pogląd ten różni się jednak od wniosków z badań, które przeprowadzili B.R. Chiswick, Y. Cohen i T. Zach [1997, s. 298–291 i 301]. Rozpatrując sytuację imigrantów w Stanach Zjednoczonych, podkreślali, że nie ma wystarczająco przekonujących powodów, aby wyraźnie różnicować status na rynku pracy imigrantów w porównaniu z rodowitymi obywatelami Stanów Zjednoczonych, choć w zakresie poziomu bezrobocia mierzonego wśród Europejczyków, Kandyjczyków i Azjatów są znaczące różnice na korzyść tych ostatnich. Sytuacja ta wynika z wyższego poziomu edukacji i większej determinacji w zdobywaniu i utrzymywaniu pracy wśród pochodzących z tego kontynentu.

5. Organizacja badań własnych

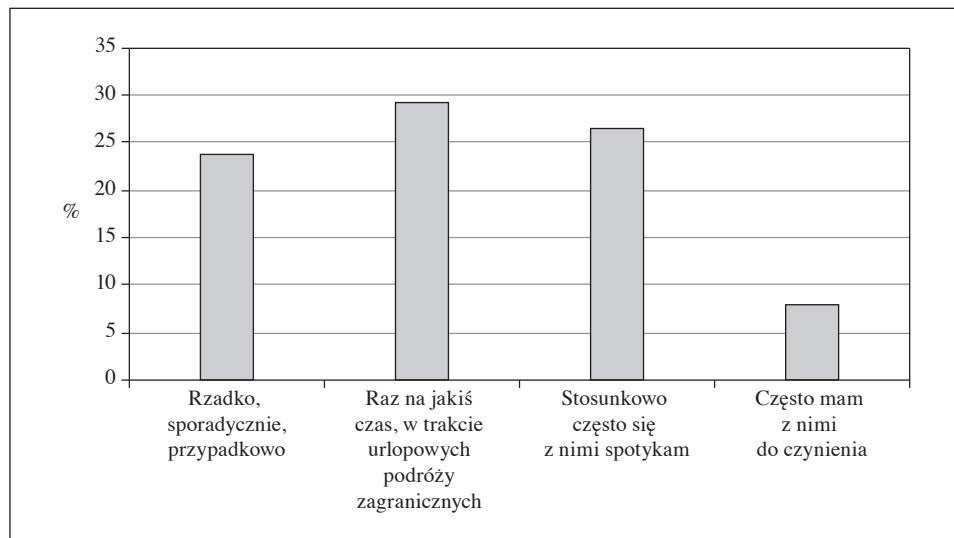
Badania przeprowadzono za pomocą specjalnie opracowanego kwestionariusza do badania postaw wobec zatrudniania imigrantów, złożonego z 10 pytań, których sformułowanie umożliwiły badania pilotażowe. Osoby w nich uczestniczące (46 badanych) podawały propozycje twierdzeń, które klasyfikowano jako odpowiedzi na poszczególne wcześniej sformułowane pytania. Jeśli określone pozycje, zarówno pytania, jak i odpowiedzi, zostały wskazane przez co najmniej 51% osób uczestniczących w badaniach pilotażowych, pytanie i twierdzenia zawierające odpowiedzi włączano do ostatecznej wersji kwestionariusza (miało to miejsce w przeważającej liczbie przypadków). Współczynnik rzetelności α Cronbacha dla całego kwestionariusza wyniósł 0,76.

W analizowanej procedurze badawczej przyjęto założenie dotyczące dywersyfikacji postaw i wyodrębniono postawy deklarowane i rzeczywiste. Większość pytań występujących w kwestionariuszu (z wyjątkiem pytań 6 i 7) odnosiła się do postaw deklarowanych. Pytania przeznaczone do badania postaw rzeczywistych dotyczyły form akceptacji współpracy na forum zawodowym oraz emocji towarzyszących kontaktom z osobami z innych krajów i/lub reprezentujących odmienną kulturę. Wypowiedzi badanych odnoszące się do postaw rzeczywistych klasyfikowano, korzystając z metody sędziów kompetentnych (dwóch praktyków i dwóch teoretyków, specjalistów w zakresie psychologii zarządzania). Zmiennymi były modalność postaw oraz ich zróżnicowanie.

W badaniach właściwych uczestniczyło 76 osób posiadających wykształcenie wyższe (techniczne, ekonomiczne i humanistyczne), słuchaczy studiów podyplomowych, przedstawiciele pokolenia Y (osoby urodzone w latach 1980–2000). Średnia wieku wynosiła 32,2 roku, a proporcja płci była zrównoważona z ok. 10-procentową przewagą kobiet.

6. Postawy wobec imigrantów w świetle wyników badań

Na podstawie analizy kwestionariuszy stwierdzono, że postawy wobec imigrantów prezentowane przez badanych są zróżnicowane. Na postawy te ma z pewnością wpływ częstotliwość kontaktów z osobami z innych krajów i/lub reprezentującymi inną kulturę (zob. rys. 2).



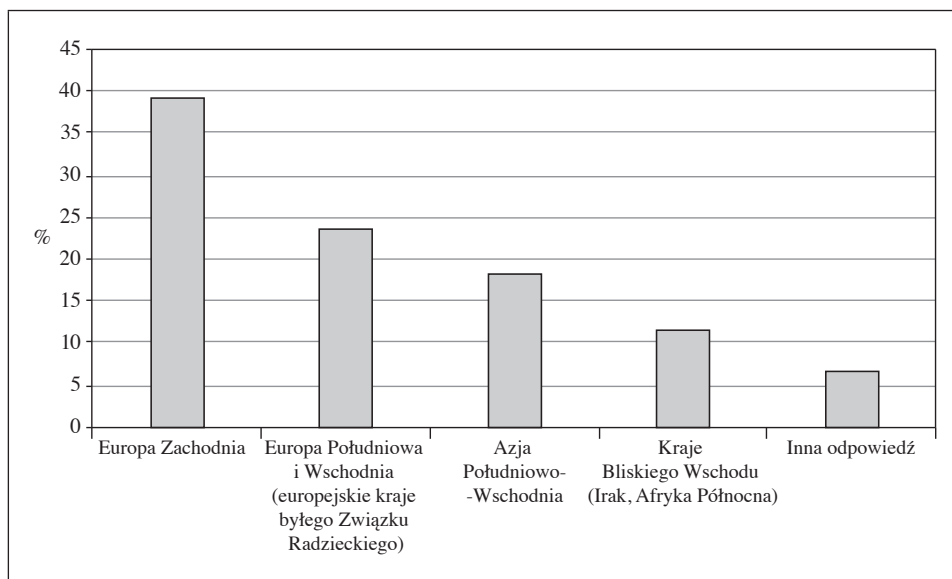
Rys. 2. Częstotliwość kontaktów z osobami pochodzącymi z innych krajów i/lub reprezentującymi inną kulturę

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z badań, ponad 50% respondentów nie posiada wielu doświadczeń związanych z bezpośrednimi kontaktami z osobami z innych krajów i/lub reprezentującymi inną kulturę. Z tego względu ich opinie wydają się w większym stopniu oparte na stereotypach i uprzedzeniach. Ponadto mogą one być obciążone opiniami pochodzącymi z innych źródeł, np. od znajomych lub z mediów.

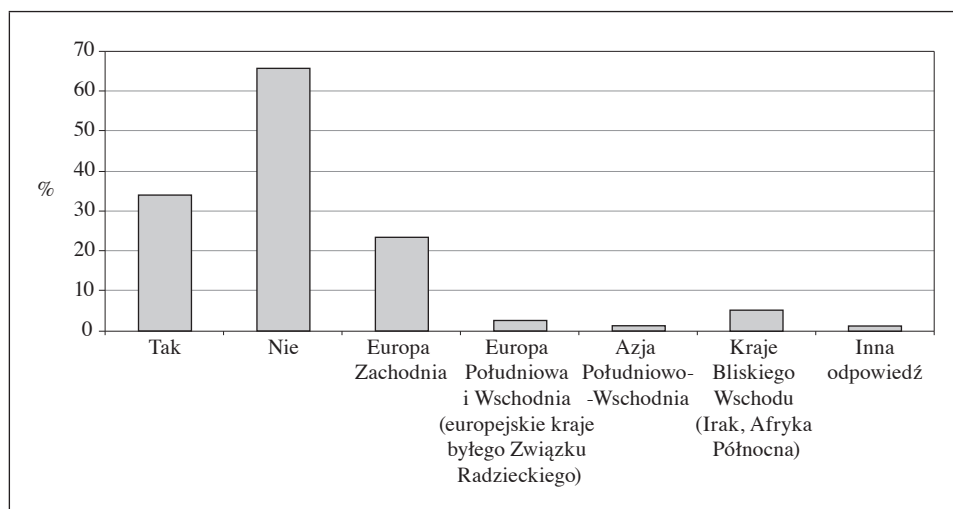
Osoby badane, jak wynika z przedstawionych danych, najczęściej kontaktowały się z mieszkańcami Europy Zachodniej, a następnie z osobami pochodzącymi z Europy Południowej i krajów byłego Związku Radzieckiego: Ukrainy, Białorusi, Rosji, Gruzji i Kazachstanu (rys. 3).

Jedynie 34% osób bezpośrednio współpracowało z obcokrajowcami, z czego ok. 24% pochodziło z Europy Zachodniej. Czynniki te wydają się w znacznym stopniu kształtować postawy wobec imigrantów (rys. 4).



Rys. 3. Pochodzenie imigrantów

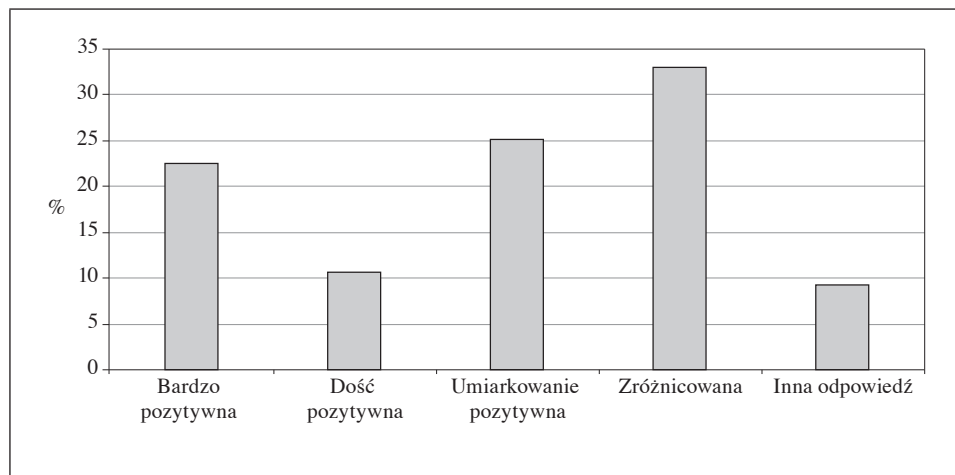
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Posiadanie doświadczeń bezpośredniej współpracy z osobami pochodzącymi z innych krajów i/lub reprezentującymi inną kulturę

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie oceny sędziów kompetentnych, która pozwoliła na wyodrębnienie określonej kategorii postaw, stwierdzono, że w badanej grupie najczęściej występowały postawy umiarkowanie pozytywne i pozytywne (łącznie ponad 47%) oraz postawy zróżnicowane (ok. 33%). Dane napawają optymizmem i pozwalają sądzić, że dalsze relacje respondentów z obcokrajowcami będą dobre² (rys. 5).



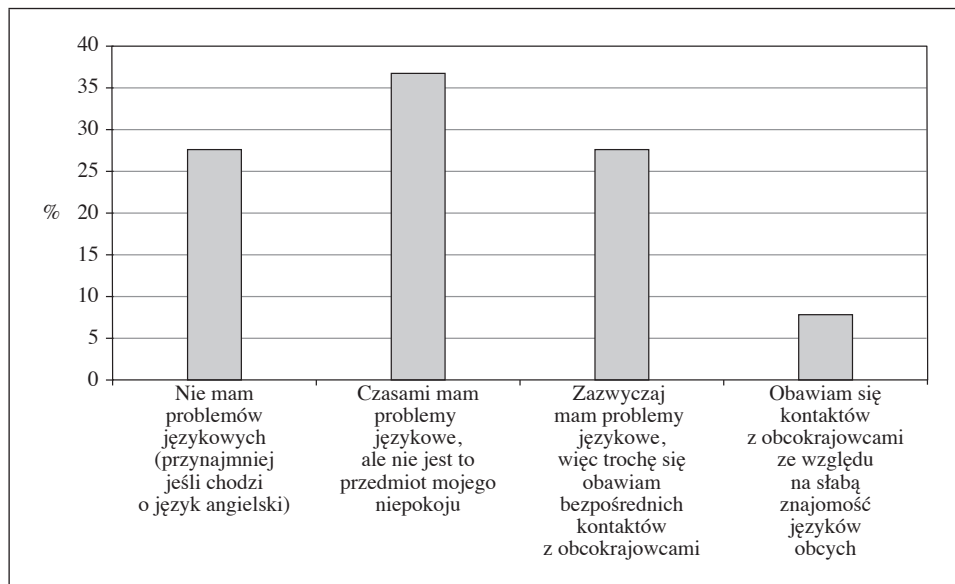
Rys. 5. Klasyfikacja postaw dotyczących kontaktów z osobami pochodzącymi z innych krajów i/lub reprezentującymi inną kulturę

Źródło: opracowanie własne.

Ocena własnych kompetencji językowych (zob. rys. 6) wypada umiarkowanie korzystnie. Większość osób badanych ocenia je jako niewystarczające (ok. 35%). Jednocześnie ok. 28% badanych pozytywnie ocenia własną znajomość języka obcego (zazwyczaj chodzi o znajomość języka angielskiego).

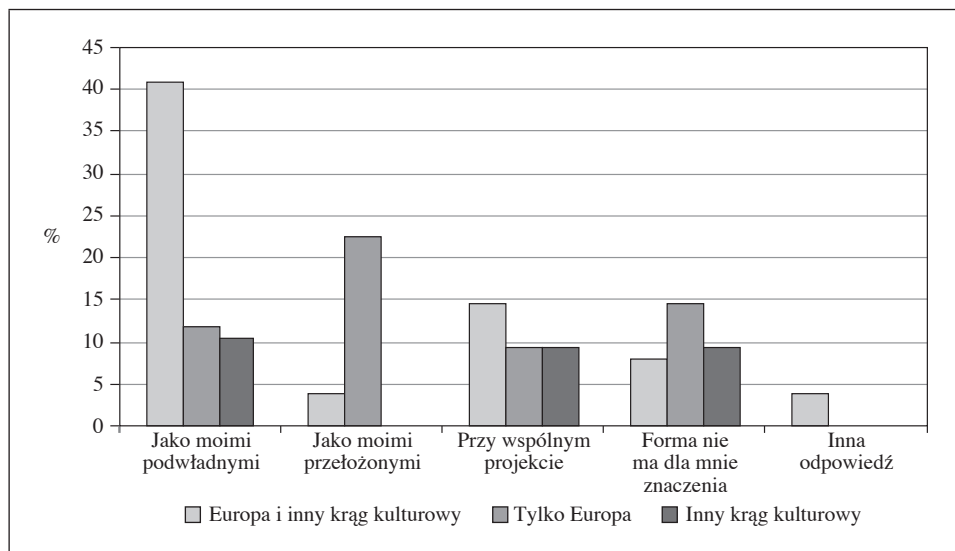
Analizując poziom akceptacji współpracy zawodowej z osobami z Europy i innego kręgu kulturowego z wykorzystaniem metody projekcyjnej, zaobserwowano istnienie statystycznie istotnej zależności między poziomem akceptacji

² Analiza statystyczna wykazała współwystępowanie pozytywnych (bardzo pozytywnych i dość pozytywnych) deklarowanych postaw z wyższą częstotliwością kontaktów i posiadaniem pozytywnych doświadczeń współpracy zawodowej z imigrantami reprezentującymi inną kulturę. Zależność tę weryfikowano za pomocą testu niezależności chi-kwadrat Pearsona. Wartość statystyki testu chi-kwadrat wynosiła 11,132, co w konfrontacji z wartością krytyczną (chi-kwadrat = 9,487 przy $df = 4$, na poziomie istotności równym $\alpha = 0,05$) prowadzi do odrzucenia hipotezy o niezależności określonych postaw wobec imigrantów i oceny dotychczasowych własnych kontaktów z przedstawicielami innych krajów i/lub kultur.



Rys. 6. Bariery językowe w kontaktach z przedstawicielami innych krajów i/lub kultur

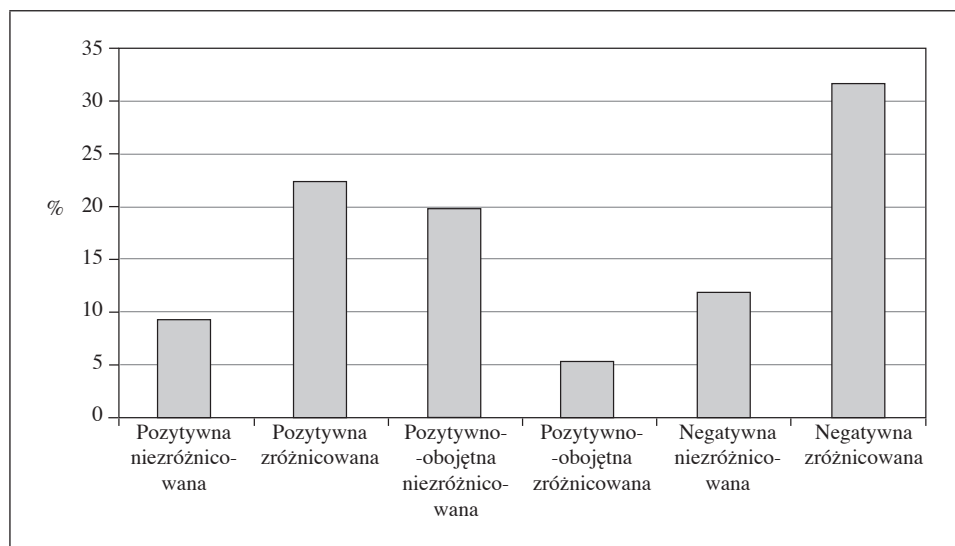
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7. Akceptacja formy współpracy zawodowej z przedstawicielami innych krajów i/lub kultur

Źródło: opracowanie własne.

współpracy a krajem pochodzenia imigrantów³. Rozbieżności te dotyczą dwóch kategorii związanych z relacją przełożony–podwładny. Łącznie ponad 62% osób uczestniczących w badaniach mogłoby zaakceptować obcokrajowców jako swoich podwładnych, ale tylko ok. 26% badanych uznałoby zwierzchnictwo organizacyjne obcokrajowców. Na uwagę zasługuje fakt, że żadna z osób badanych nie chciałaby mieć przełożonego z innego kręgu kulturowego, tj. z krajów Azji Południowo-Wschodniej lub Afryki Północnej (rys. 7).



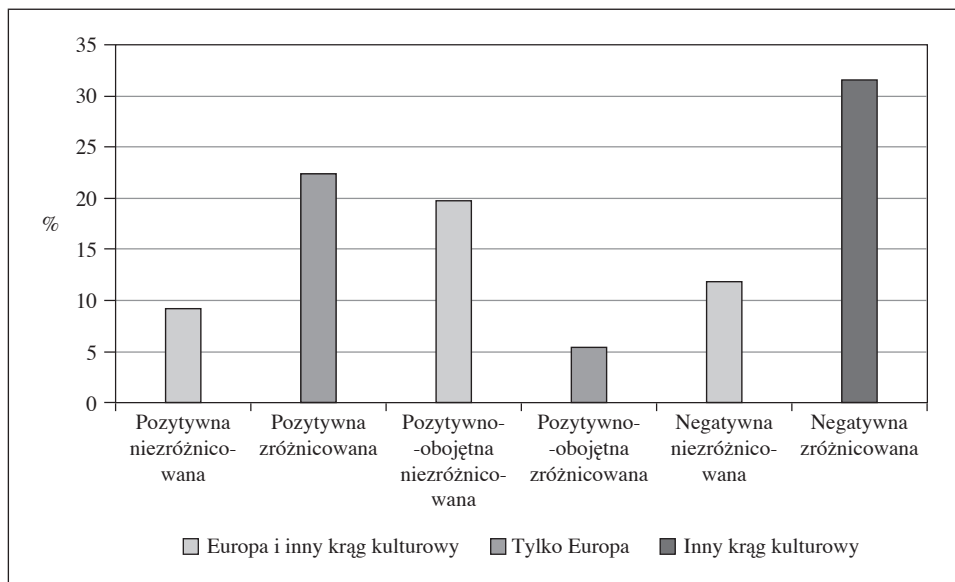
Rys. 8. Postawy wobec współpracy z imigrantami dotyczące pracy przy wspólnym projekcie (łącznie ujęcie)

Źródło: opracowanie własne.

Dane odnoszące się do postaw rzeczywistych diagnozowanych w wyniku zastosowanie pytania o charakterze projekcyjnym wskazują, że osoby badane najczęściej prezentowały postawy negatywne, ale ich natężenie uzależnione było od kraju pochodzenia imigrantów. Najbardziej negatywne postawy odnosiły się do

³ Za wyższy poziom współpracy przyjęto odpowiedzi „praca przy wspólnym projekcie”, „nie ma to dla mnie znaczenia” oraz „jako moimi przełożonymi”. Za niższy poziom odpowiedź „jako moimi podwładnymi”. Zależność tę weryfikowano za pomocą testu niezależności chi-kwadrat Pearsona. Wartość statystyki testu chi-kwadrat wynosiła 14,722, co w konfrontacji z wartością krytyczną (chi-kwadrat = 9,487 przy $df = 4$, na poziomie istotności równym $\alpha = 0,05$) prowadzi do odrzucenia hipotezy o niezależności poziomu akceptacji współpracy zawodowej z przedstawicielami innych krajów i/lub kultur od krajów ich pochodzenia.

osób, które przybyły z Afryki Północnej i Azji Południowo-Wschodniej. Optymizmem napawa fakt, że na drugim miejscu pod względem częstotliwości występowania znalazły się pozytywne postawy zróżnicowane. Podobnie jak w przypadku postaw negatywnych były one bardziej pozytywne w stosunku do mieszkańców Europy i krajów części europejskiej byłego Związku Radzieckiego niż w stosunku do imigrantów z Afryki Północnej i Azji Południowo-Wschodniej (rys. 8).

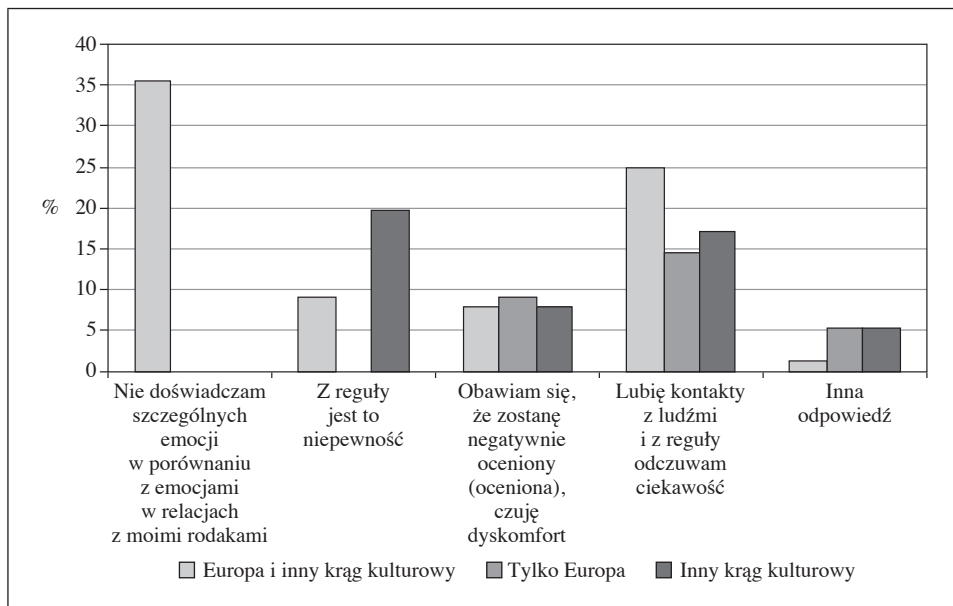


Rys. 9. Postawy wobec współpracy zawodowej z imigrantami dotyczące pracy przy wspólnym projekcie (w zależności od miejsca pochodzenia emigrantów)

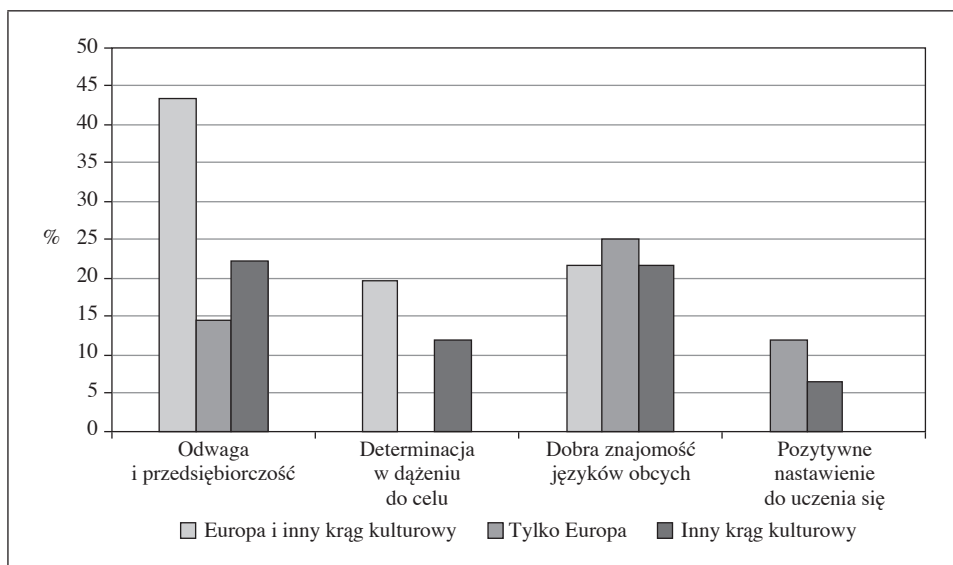
Źródło: opracowanie własne.

Rozważenie możliwości podjęcia współpracy przy wspólnym projekcie wykazało zróżnicowanie postaw w zależności od kraju pochodzenia imigrantów (rys. 9). Na uwagę zasługuje fakt, że ponad 22% respondentów ujawniło pozytywne postawy tylko w odniesieniu do przedstawicieli krajów Europy, a ok. 32% postawy negatywne tylko w odniesieniu do osób z innego kręgu kulturowego (imigrantów z Afryki Północnej i Azji Południowo-Wschodniej).

Refleksja nad emocjami towarzyszącymi kontaktom z imigrantami (zob. rys. 10) pozwoliła zaobserwować następujące rodzaje odczuć: brak szczególnych emocji wobec imigrantów (ok. 36%), ciekawość wobec imigrantów z Europy i innego kręgu kulturowego (ok. 25%) oraz poczucie niepewności w relacjach z osobami reprezentującymi inny krąg kulturowy (ok. 20%).

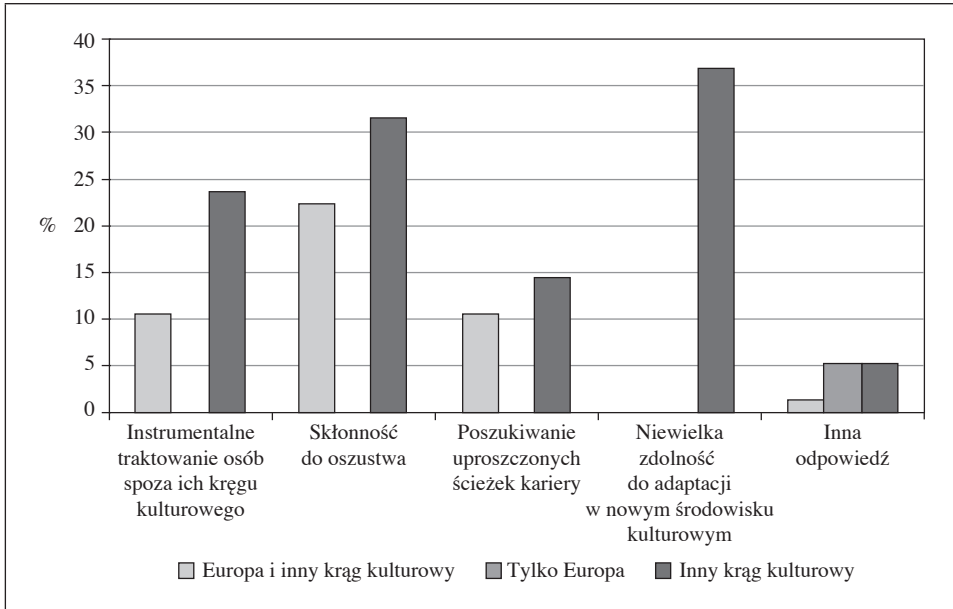


Rys. 10. Emocje towarzyszące kontaktom z przedstawicielami innych krajów i/lub kultur
 Źródło: opracowanie własne.



Rys. 11. Mocne strony przedstawicieli innych krajów i/lub kultur
 Źródło: opracowanie własne.

Do mocnych stron wszystkich imigrantów niezależnie od kraju pochodzenia z pewnością należy zaliczyć odwagę i przedsiębiorczość (22–43%). Cecha ta w opinii respondentów w mniejszym stopniu charakteryzuje przybyszów z Europy. Podobnie wysoko oceniono znajomość języków obcych, która w przeciwieństwie do odwagi i przedsiębiorczości w największym stopniu charakteryzuje właśnie Europejczyków (ok. 25%). Odpowiednie dane zaprezentowano na rys. 11.

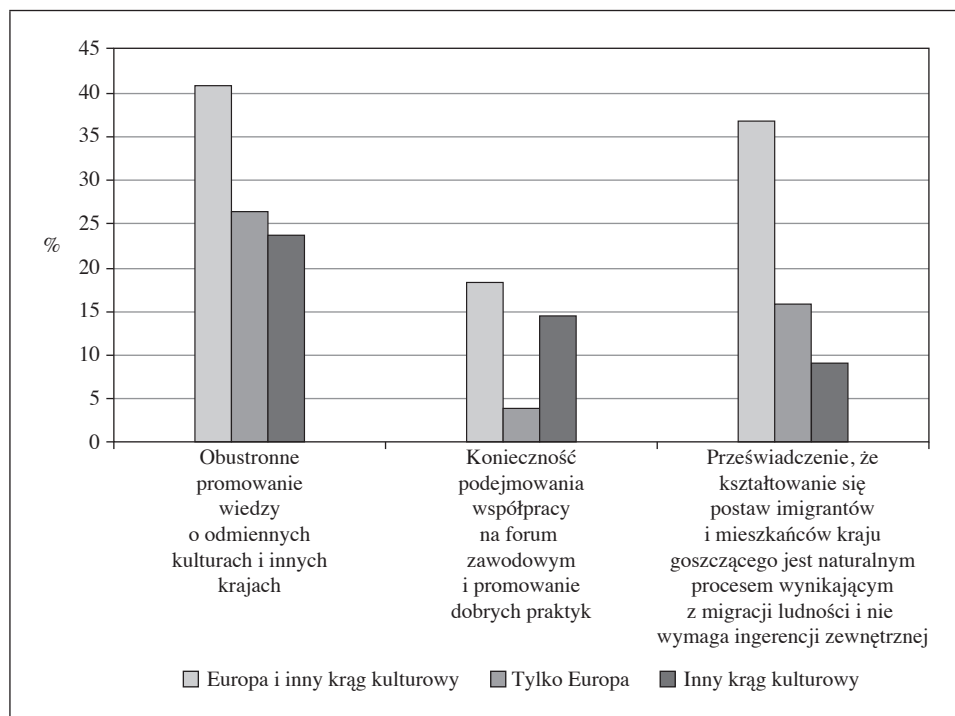


Rys. 12. Negatywne cechy przedstawicieli innych krajów i/lub kultur

Źródło: opracowanie własne.

Za negatywne cechy w największym stopniu charakteryzujące imigrantów z innego kręgu kulturowego uznano niewielką zdolność do adaptacji w nowym środowisku kulturowym (ok. 37%), skłonność do oszustwa (ok. 32%) oraz instrumentalne traktowanie osób spoza ich kręgu kulturowego (ok. 24%). Dane na ten temat zaprezentowano na rys. 12.

Wypowiadając się na temat działań zaradczych i promujących kształtowanie pozytywnych postaw dotyczących współpracy z imigrantami na forum zawodowym i szerszym forum społecznym, respondenci w pierwszej kolejności wskazywali na promowanie wiedzy o odmiennych kulturach i innych krajach (ok. 41%). Następnie zwrócili uwagę na brak konieczności podejmowania szczególnej ingerencji zewnętrznej i uznali, że kształtowanie się wzajemnych postaw imigrantów i mieszkańców kraju goszczącego to proces naturalny (ok. 37%). Ostatnia sugestia



Rys. 13. Działania pozwalające ograniczyć nierzetelne oceny przedstawicieli innych krajów i/lub kultur

Źródło: opracowanie własne.

wyduje się świadczyć o dojrzałości respondentów i umiejętności szerszego spojrzenia na problem, jak również o zdolności do zachowania swoistego dystansu do problematyki kształtowania postaw wobec uchodźców. Jednocześnie ok. 43% respondentów opowiedziało się za promowaniem większej częstotliwości wzajemnych kontaktów i dobrych praktyk, zarówno wśród dzieci i młodzieży, jak i wśród osób dorosłych, które częściej, niż to ma miejsce aktualnie, powinny podejmować współpracę na forum zawodowym (rys. 13).

7. Podsumowanie

W analizowanych badaniach przyjęto założenie dotyczące dywersyfikacji postaw i wyodrębniono postawy deklarowane i rzeczywiste. Pytania kwestionariusza podejmujące problem akceptacji form współpracy z imigrantami i emocji towarzyszących kontaktom z przedstawicielami innych krajów i/lub kultur posłużyły do badania postaw rzeczywistych.

Uzyskane wyniki wskazują na zróżnicowanie deklarowanych i rzeczywistych postaw respondentów wobec imigrantów. Postawy te bywają bardzo pozytywne, ale i negatywne, w zależności od częstotliwości kontaktów, podejmowania bezpośredniej współpracy i innych rozpatrywanych czynników.

Badania postaw rzeczywistych potwierdziły zróżnicowanie w zależności od kraju pochodzenia. Znamienny wydaje się fakt, że na ogół nie są to postawy dopuszczające bliskość kontaktów i akceptację relacji podlegania służbowego osobom z odmiennego kręgu kulturowego.

Zaprezentowane dane pozwalają na wyodrębnienie ważnych czynników, które mogły mieć wpływ zarówno na kształtowanie się samych postaw wykształconych Polaków wobec imigrantów, jak i na ich zróżnicowanie. Należą do nich:

- doświadczenie we współpracy z imigrantami i częstotliwość kontaktów,
- istniejące stereotypy odnoszące się do ich charakterystyki i konkretnych zachowań,
- informacje przekazywane przez media,
- kraj pochodzenia imigrantów.

Doświadczenie we wzajemnych relacjach wydaje się w znaczącym stopniu kształtować postawy wobec imigrantów. Z drugiej strony należy mieć świadomość, że postawy wobec imigrantów jako grupy osób mogą podlegać generalizacji w odniesieniu do zgromadzonych doświadczeń i przechowywanych w pamięci doznanych emocji. Ich przedmiotem mogą być relacje z wybraną grupą osób, które funkcjonują już jakiś czas poza krajem i aby dalej wykonywać swoją pracę zawodową, zmuszone były zaadaptować się do obowiązującej w Europie kultury obyczajowej, zaakceptować normy wzajemnego bytowania, a są uogólniane na wszystkich imigrantów. Niezależnie jednak od tego, czy doświadczenie to jest przeniesione i uogólnione na grupę wszystkich osób pochodzących z określonego kręgu kulturowego, właśnie doświadczenie wydaje się ważnym czynnikiem zapobiegającym powstawaniu stereotypów i uprzedzeń). Z tego względu bardziej pozytywne postawy mogą wynikać z pozytywnych doświadczeń, głównie odnoszących się do współpracy zawodowej, a w związku z tym z braku myślenia opartego na stereotypach [Bartkowiak 2016, s. 76]. Natomiast negatywne charakterystyki imigrantów, jeśli wykluczymy oceny oparte na myśleniu stereotypowym, podobnie jak pozytywne, mogą także być efektem doświadczeń wynikających z kontaktów z przedstawicielami odmiennej nacji i obserwacji prezentowanych przez nich skutecznych sposobów realizacji założonych celów i determinacji w dążeniu do ich osiągnięcia. Wspomniana determinacja sprawia, że pomijają oni uznane za etyczne w naszym kręgu kulturowym wzorce zachowania. Podobne wnioski płynęły z badań, które przeprowadzili C.B. Fell, K.J. König i J. Kammerhoff [2016]: uznanie pewnych zachowań za etyczne czy pożądane wynikało z określonego doświadczenia, ukierunkowującego proces myślenia, postrzegania

i wartościowania. Można oczekiwać, że nadmierna determinacja postrzegana jako pozytywna cecha imigrantów i przejaw przedsiębiorczości mogła przerodzić się w zachowanie przekraczające normy moralne i doprowadziła do podejmowania zachowań nieakceptowanych społecznie.

Na szczególną uwagę zasługuje różnicowanie postaw w zależności od kraju pochodzenia imigrantów. Różnicowanie to, a w szczególności postawy negatywne, w zależności od kraju pochodzenia i częstotliwości współpracy zawodowej z osobami z różnych kręgów kulturowych może wynikać z nagłaśniania przez media mających coraz częściej miejsce incydentów agresji i przejawów terroryzmu z negatywnymi bohaterami pochodzącymi z Afryki Północnej lub Azji Południowo-Wschodniej. Na podobne rezultaty badawcze powołuje się w swoim opracowaniu S. Przytuła [2014, s. 170–171], wskazując kraj pochodzenia jako determinantę stosunku pracowników do obcokrajowców. Uzyskane w wyniku badań opisanych w artykule dane to potwierdzają.

Rozważając możliwości przeciwdziałania negatywnym postawom wobec imigrantów, można stwierdzić, że skutecznym remedium (na co zwróciły uwagę osoby badane) wydaje się promowanie wiedzy o innych kręgach kulturowych, wprowadzanie i rozwijanie dobrych praktyk w zakresie budowania współpracy na poziomie relacji między dziećmi i młodzieżą w szkołach, jak i osób dorosłych na forum zawodowym.

Zaprezentowane badania nie są wolne od ograniczeń. Należy do nich niezbyt liczna próba badawcza, która sprawia, że rezultaty badawcze i wnioski należy traktować z dużą ostrożnością, nie dokonując ich generalizacji. Ponadto specyfika próby badawczej sprawia, że należy je odnieść do grupy wykształconych przedstawicieli pokolenia Y, które nie jest reprezentatywne dla osób posiadających wyższe wykształcenie.

Kolejny czynnik wynika z metody badawczej, która miała charakter badania sondażowego (wyłączywszy pytania projekcyjne), obciążonej dążeniem osoby badanej do zaprezentowania się z jak najkorzystniejszej strony.

Niezależnie od ograniczeń przeprowadzone badania zdaniem autorek stanowią wkład w empiryczną dokumentację postaw Polaków wobec imigrantów.

Literatura

- Aiken R.L. [1978], *Late Life*, Philadelphia Press, Philadelphia.
- Bartkowiak G. [1988], *Niepełnosprawni w przemysłowych zakładach pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Bartkowiak G. [2016], *Zatrudnianie pracowników wiedzy 65 plus. Perspektywa pracowników i organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Akademia Finansów i Biznesu, Warszawa–Toruń.

- Bennet M.J. [1993], *Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensivity* [w:] *Education for the Intercultural Experience*, ed. R.M. Paige, Intercultural Press, Yarmouth, Maine.
- Cabańska J. [2015], *Uwarunkowania migracji ludności na jednolitym rynku europejskim na przykładzie państw członkowskich Unii Europejskiej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań (niepublikowana praca doktorska).
- Chiswick B.R., Cohen Y., Zach T. [1997], *The Labor Market Status of Immigrants: Effects of the Unemployment Rate at Arrival and Duration of Residence*, „Industrial and Labor Relations Review”, vol. 50, nr 2, <https://doi.org/10.1177/001979399705000206>.
- Chung-wen Ch. [2014], *Does Job Position Moderate the Relationship between Gender and Ethics?: A Cross-cultural Analysis*, „Cross Cultural Management: An International Journal”, vol. 21, nr 4, <https://doi.org/10.1108/ccm-01-2013-0018>.
- Dobrescu E.M. [2015], *The Role of Italian Minority in the Economic Modernization of Romania*, „Journal of International Communication Research”, April–July.
- Fell C.B., König K.J., Kammerhoff J. [2016], *Cross-Cultural Differences in the Attitude toward Applicants' Faking in Job Interviews*, „Journal of Business and Psychology”, vol. 31, nr 1, <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9407-8>.
- Fiske S.T., Cuddy A.J.C., Glick P., Xu J. [2002], *A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow from Perceived Status and Competition*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 82, nr 6, <https://doi.org/10.1037//0022-3514.82.6.878>.
- Garssen J., Nicolaas H. [2008], *Fertility of Turkish and Moroccan Women in the Netherlands: Adjustment to Native Level within One Generation*, „Demographic Research”, vol. 19, nr 33, <https://doi.org/10.4054/demres.2008.19.33>.
- Hartgers M., Besjes G. [2014], *Voortijdig schoolverlaters na zes jaar* [w:] *Jaar rapport Integratie 2014*, eds R. van der Vliet, J. Ooijevaar, E. Wobma, Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen.
- Heath A.F., Rothern C., Kipli E. [2008], *The Second Generation in Western Europe: Education, Unemployment, and Occupational Attainment*, „Annual Review of Sociology”, vol. 34, nr 1, <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.34.040507.134728>.
- Heckhausen J., Dixon R.A., Baltes P.B. [1989], *Gains and Losses in Development throughout Adulthood as Perceived by Different Adult Age Groups*, „Developmental Psychology”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.1037//0012-1649.25.1.109>.
- Hein J., Beger R.R. [2001], *Legal Adaptation among Vietnamese Refugees in the United States: How International Migrants Litigate Civil Grievances during the Resettlement Process*, „International Migration Review”, vol. 35, nr 2, <https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2001.tb00024.x>.
- Hobcraft J., Kiernan K. [2001], *Childhood Poverty, Early Motherhood and Adult Social Exclusion*, „British Journal of Sociology”, vol. 52, nr 3, <https://doi.org/10.1080/00071310120071151>.
- Huschek D., Liefbroer A.C., Valk H.A.G. de [2010], *Timing of First Union among Second-generation Turks in Europe: The Role of Parents, Peers and Institutional Context*, „Demographic Research”, vol. 22, nr 16, <https://doi.org/10.4054/demres.2010.22.16>.
- Immigrant Integration. The Dutch Case* [2000], eds H. Vermeulen, R. Penninx, Het Spinhuis, Amsterdam.

- Kleinepier T., Valk H.A.G. de [2015], *Ethnic Differences in Family Trajectories of Young Adult Women in the Netherlands: Timing and Sequencing of Events*, „Demographic Research”, vol. 35, nr 24, <https://doi.org/10.4054/demres.2016.35.24>.
- Koryś P., Okólski M. [2004], *Czas globalnych migracji. Mobilność międzynarodowa w perspektywie globalizacji*, Seria: Prace Migracyjne, nr 55, Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Lesthaeghe R. [2010], *The Unfolding Story of the Second Demographic Transition*, „Population and Development Review”, vol. 36, nr 2, <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00328.x>.
- Majda A., Zalewska-Puchała J., Barczyk E. [2013], *Postawy studentów pielęgniarstwa wobec osób odmiennych kulturowo*, „Problemy Pielęgniarstwa”, t. 21, nr 3.
- Marek A., Skowron-Nalborczyk A. [2005], *Nie bój się islamu. Leksykon dla dziennikarzy*, Więż, Warszawa.
- Migrants in Europe: A Statistical Portrait of the First and Second Generation* [2011], Eurostat, Luxembourg.
- Nowicka E. [2011], *Blaski i cienie migracji. Problemy cudzoziemców w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Przytuła S. [2014], *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Psychologia konsumenta* [2014], red. K. Stasiuk, D. Maison, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ron P. [2007], *Elderly People's Attitudes and Perceptions of Aging and Old Age: The Role of Cognitive Dissonance?*, „International Journal of Geriatric Psychiatry”, vol. 22, nr 7, <https://doi.org/10.1002/gps.1726>.
- Rosencrantz H., McNewin T.E. [1969], *Factor Analysis of Attitudes toward the Aged*, „Gerontologist”, vol. 9, nr 1, <https://doi.org/10.1093/geront/9.1.55>.
- Sanders J.M., Nee V. [1996], *Immigrant Self-Employment: The Family as Social Capital and the Value of Human Capital*, „American Sociological Review”, vol. 61, nr 2, <https://doi.org/10.2307/2096333>.
- Smolin J. [2011], *Burning the Past. Moroccan Cinema of Illegal Immigration*, „South Central Review”, vol. 28, nr 1, <https://doi.org/10.1353/scr.2011.0011>.
- Soros G. [2002], *George Soros on Globalization*, Perseus Book, Cambridge.
- Stefaniak A., Bilewicz M., Winiewski M. [2015], *Uprzedzenia w Polsce*, Stowarzyszenie Filomatów, Liberi Libri, Warszawa.
- Stefaniak A., Witkowska M. [2015], *Społeczne kontakty Polaków, czyli czy znamy ludzi innych niż my sami i czy chcemy ich poznawać* [w:] *Uprzedzenia w Polsce*, red. A. Stefaniak, M. Winiewski, M. Bilewicz, Liberi Libri, Warszawa.
- Stephan W.G., Stephan C.W. [1985], *Intergroup Anxiety*, „Journal of Social Issues”, vol. 41, nr 3, <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1985.tb01134.x>.
- Strabac Z., Lισταung O. [2008], *Anti-Muslim Prejudice in Europe. A Multilevel Analysis of Survey Data from 30 Countries*, „Social Science Research”, vol. 37, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2007.02.004>.
- Windzio M. [2011], *Linked Life-events: Leaving Parental Home in Turkish Immigrant and Native Families in Germany* [w:] *A Life-course Perspective on Migration and Integration*, eds. M. Wingens et al., Springer, Hamburg.
- Wzory i autorytety Polaków* [2009], www.CBOS.pl (data dostępu: 20.06.2016).

- Zomerem M. Van, Fischer A.H., Spears R. [2007], *Testing the Limits of Tolerance: How Intergroup Anxiety Amplifies Negative and Offensive Responses to Out-group-initiated Contact*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, vol. 33, nr 12, <https://doi.org/10.1177/0146167207307485>.
- Zorlu A., Mulder C.H. [2011], *Ethnic Differences in Leaving Home: Timing and Pathways*, „Demography”, vol. 48, nr 1, <https://doi.org/10.1007/s13524-010-0012-1>.

Attitudes of Poles with Higher Education towards Immigrants in the Context of Professional Cooperation

(Abstract)

The article discusses the attitudes of Poles with higher education to immigrants. The theoretical part examines attitudes (categorized as either declared or actual) towards immigrants of selected individual nations, as well as their level of adaptability to the culture and customs of the host country. The empirical part presents the results of the research.

The article seeks answers to the following questions: what are the attitudes of educated Poles towards immigrants and working with them on the professional forum? are the attitudes contingent on the nationality/country of origin?

76 individuals responded to a questionnaire developed for the study. The research reveals differences in attitudes towards immigrants within the criteria used for their evaluation and their relationship as well as the nation of origin.

Keywords: attitude towards immigrants, country of origin, professional cooperation, representatives of other cultures.

Barbara Chomątowska
Dorota Molek-Winiarska

Kompleksowe podejście do zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników – studium przypadku

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej stosują systemowe, proaktywne podejście do zarządzania bhp. Wymaga ono kompleksowego i wszechstronnego traktowania zagadnień zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Celem artykułu jest przedstawienie różnorodnych sposobów zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników w ramach współczesnego podejścia do zarządzania bhp. Szczególną uwagę zwrócono na kwestie zdrowia organizacyjnego oraz interwencji wpływających na redukcję stresu związanego z pracą.

Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza ma charakter teoretyczny. Druga stanowi studium przypadku organizacji, która w sposób systemowy zarządza bezpieczeństwem i ochroną zdrowia pracowników. Podjęła ona w tym celu wiele różnorodnych działań o charakterze technicznym, systemowym i behawioralnym. Działania te realizowane są kompleksowo przez służby bhp, działy zarządzania zasobami ludzkimi i jakości oraz osoby odpowiedzialne za medycynę pracy i psychologów zakładowych.

Barbara Chomątowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą, ul. Komandorska 118–120, 53-345 Wrocław, e-mail: barbara.chomatowska@ue.wroc.pl

Dorota Molek-Winiarska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Katedra Zarządzania Kadrami, ul. Komandorska 118–120, 53-345 Wrocław, e-mail: dorota.winiarska@ue.wroc.pl

Słowa kluczowe: zarządzanie bezpieczeństwem i ochroną zdrowia, bhp, zdrowie organizacyjne, interwencje, stres.

Klasyfikacja JEL: I12, K32.

1. Wprowadzenie

Współczesne poglądy na zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy są wynikiem kilkudziesięcioletniej ewolucji. Obecnie mamy do czynienia z malejącą liczbą przedsiębiorstw, w których marginalizuje się zagadnienia bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, a kadra kierownicza oraz pracownicy nie traktują problemów bezpieczeństwa i higieny pracy jako własnych i nie poświęcają im należytej uwagi. Wzrasta liczba organizacji, dla których skuteczne i efektywne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy staje się bardzo ważne. Decyduje o tym nie tylko konieczność przestrzegania przepisów prawnych obowiązujących w tej dziedzinie. J. Ejdys i in. wskazują na trzy główne przesłanki takiego stanu rzeczy. Po pierwsze, społeczeństwa nie chcą już tolerować wypadków przy pracy, w których ludzie giną lub odnoszą ciężkie obrażenia ciała. Po drugie, wymagają podejmowania wszelkich wysiłków w celu zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy. Jeśli tak nie jest, odpowiednie instytucje nadzorujące podejmują właściwe kroki, aby poprawić stan bhp. Po trzecie, dbałość o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników przynosi przedsiębiorstwu konkretne korzyści. Doświadczenia wielu firm wyraźnie wskazują, że istnieje ścisły związek między skutecznie funkcjonującym systemem zarządzania bhp a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa [Ejdys, Lulewicz i Obolewicz 2008, Cascio 2001, Cox, Griffiths i Rial González 2000]. Przedsiębiorstwa mają coraz większą świadomość korzyści ekonomicznych, jakie mogą osiągnąć dzięki właściwemu zarządzaniu bhp oraz kosztów i strat spowodowanych zaniedbaniami w tym obszarze. W związku z tym coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na przyjęcie koncepcji systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. W przyjęciu takiego podejścia widzą realne szanse na poprawę procesów i wyników w zakresie bhp oraz swojej konkurencyjności.

W obliczu zmian zachodzących w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw współczesne podejście do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wymaga kompleksowego i wszechstronnego traktowania zagadnień zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie różnorodnych sposobów zapewniania bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników w ramach współczesnego podejścia do zarządzania bhp. Szczególny nacisk położono na model zdrowia organizacyjnego oraz interwencje związane ze zdrowiem zawodowym, a w szczególności stresem związanym z pracą. Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza ma charakter teoretyczny. W drugiej zaprezentowano studium

przypadku organizacji, która w sposób systemowy i kompleksowy zarządza bezpieczeństwem i ochroną zdrowia pracowników. W realizację celów postawionych przez zarządzających tym obszarem zaangażowane są służby bhp, działy zarządzania zasobami ludzkimi oraz jakości, a także osoby odpowiedzialne za medycynę pracy i psychologowie zakładowi. We wnioskach do niniejszego opracowania wskazano również problemy, które mogą towarzyszyć wprowadzaniu oraz utrzymywaniu kompleksowego oraz proaktywnego podejścia do zarządzania bhp.

2. Zmiany w podejściu przedsiębiorstw do bezpieczeństwa i zdrowia w pracy

Norma PN-N-18001: 2004 definiuje bezpieczeństwo i higienę pracy jako stan warunków i organizacji pracy oraz zachowań pracowników zapewniających wymagany poziom ochrony zdrowia i życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy [PN-N-18001: 2004]. Według D. Podgórskiego [2008]: „proces rozwoju strategii zarządzania w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy rozpoczął się w XIX w. i przebiegał w trzech fazach. Pierwsza faza związana była z pojawieniem się i rozwojem pierwszych regulacji prawnych dotyczących ochrony pracy w krajach uprzemysłowionych i trwała do lat 60. XX w. Druga faza, trwająca do początku lat 80., łączyła się z intensywnym reformowaniem i usprawnianiem systemów ochrony pracy w Europie i USA. Natomiast trzecia faza, zapoczątkowana w drugiej połowie lat 80. i trwająca do dziś, jest związana z normalizacją i upowszechnianiem w skali międzynarodowej metod systemowego zarządzania bhp”. S.A. Herrero i in. [2002] wskazują na trzy główne etapy rozwoju podejścia przedsiębiorstw do zagadnień bezpieczeństwa i higieny pracy, wzorując się przy tym na etapach rozwoju zarządzania jakością. Są nimi kolejno: kontrola bezpieczeństwa (*safety control*), zapewnianie bezpieczeństwa (*safety assurance or guarantee*) oraz kompleksowe zarządzanie bezpieczeństwem (*total safety management*). Warto przy tym podkreślić, że trudno jest dokładnie datować poszczególne fazy rozwoju. Przebiegały one bowiem różnie w różnych krajach, regionach i przedsiębiorstwach. Ponadto w kolejnych fazach stosowano rozwiązania faz wcześniejszych.

W polskich przedsiębiorstwach podejście do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zaczęło się zmieniać od połowy lat 90. Wskazuje się dwa główne powody tych zmian. Pierwszym był proces dostosowywania polskiego prawa w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy do prawa Unii Europejskiej. Drugim istotnym powodem było rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw systemami zarządzania jakością zgodnymi z normami ISO serii 9000 oraz zarządzania środowiskowego zgodnymi z normami ISO serii 14000. Doprowadziło to w konsekwencji do prób zaadaptowania koncepcji systemowego zarządzania do obszaru

bezpieczeństwa i higieny pracy [Podgórski 2000]. Informacje o podejmowanych za granicą inicjatywach objęcia zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zasadami systemowego zarządzania zaowocowały opracowaniem przez Polski Komitet Normalizacyjny serii polskich norm PN-N-18000: PN-N-18001. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania; PN-N-18002. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego; PN-N-18004. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne; PN-N-18011. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne audytowania.

Według M.B. Weinsteina [1997] podejście przedsiębiorstw do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy może odpowiadać jednemu z czterech wyróżnionych przez niego poziomów. Tabela 1 przedstawia krótką charakterystykę każdego z nich.

Tabela 1. Poziomy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Poziom	Czynniki motywujące do działań w zakresie BHP	Rodzaj działania	Główna metoda oceny	Główne cele BHP	Osiągnięte rezultaty w obszarze BHP
I	Strach	Bierne	Inspekcje instytucji nadzorujących	Unikać kar i grzywien	Niepełna zgodność, wyniki gorsze od średnich
II	Kara	Reaktywne	Analiza dokumentacji, inspekcje	Unikać niezgodności	Zgodność z prawem, brak poprawy, wyniki średnie
III	Nagroda	Aktywne	Obserwacja stanowisk pracy, audyty systemu	Wykonywać wszystkie prace poprawnie	Prawidłowe zachowania, wyniki lepsze niż średnie
IV	Motywacja wewnętrzna	Proaktywne	Przeglądy i wywiady, wyniki pracy	Brak wypadków, najlepsze metody	Ciągła poprawa, przywództwo, wyniki znakomite

Źródło: opracowanie na podstawie [Podgórski 2008].

Podejście do bezpieczeństwa i higieny pracy odwołujące się do poziomów I i II określa się mianem tradycyjnego (reaktywnego). Sprowadza się ono najczęściej do działań, których celem jest spełnienie wymagań przepisów prawnych w dziedzinie bhp oraz unikanie kar za ich niezestrzeganie. Działania te są odizolowane od innych obszarów działalności przedsiębiorstwa, a osoby odpowiedzialne za ich

realizację bardzo często nie mają formalnych uprawnień do wprowadzania zmian i podejmowania ważnych decyzji w obszarze bhp. Tradycyjne podejście do zarządzania bhp oparte jest przede wszystkim na reagowaniu na zaistniałe zdarzenia (np. wypadki przy pracy) oraz eliminowaniu ich negatywnych skutków. Po wystąpieniu błędu podejmowane są działania, które mają zapobiec podobnym błędom w przyszłości – opracowuje się procedury postępowania, przeprowadza szkolenia, wprowadza zabezpieczenia itd. (por. [Hansen 1993, Sadłowska-Wrzesińska 2014]). Z kolei podejście odpowiadające poziomowi III i IV najczęściej określane jest mianem systemowego, gdyż jest związane z wdrożeniem w przedsiębiorstwach systemowego zarządzania zasobami, działaniami i procesami ukierunkowanymi na ciągłą poprawę stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. Podejmowane działania mają charakter proaktywny. Ich nieodłącznym elementem jest planowanie, zapobieganie u źródła, zanim dojdzie do powstania zagrożenia [Ejdys, Lulewicz i Obolewicz 2008].

3. Współczesne podejście do bezpieczeństwa i zdrowia pracowników

Współcześnie kluczowym warunkiem bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy jest systematyczne i spójne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Skuteczność działań na rzecz poprawy stanu bhp wymaga zastosowania systemowego podejścia oraz prowadzenia ich w ramach uporządkowanego systemu zarządzania bhp. Przez system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy należy rozumieć „część ogólnego systemu zarządzania, która obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, zakres odpowiedzialności poszczególnych podmiotów, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby potrzebne do opracowania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymywania polityki bezpieczeństwa i higieny pracy” [PN-N-18001: 2004]. Należy podkreślić, że system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy powinien być częścią ogólnego systemu zarządzania organizacją, tzn. nie może być rozpatrywany i analizowany jako mniej istotny dodatek do „ważniejszych” procesów zarządzania, co było charakterystyczne dla tradycyjnego podejścia, lecz powinien mieć taką samą rangę jak pozostałe działania w organizacji i funkcjonować w niej w sposób w pełni zintegrowany z innymi procesami zarządzania [Podgórski 2017, Thompson i Hopwood 2017]. Sukces systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy uzależniony jest od wielu czynników. Norma PN-N-18001: 2004 uzależnia go przede wszystkim od zaangażowania wszystkich służb na wszystkich poziomach organizacji, w szczególności najwyższego kierownictwa, a także zapewnienia szerokiego współdziałania pracowników na etapie projektowania, wdrażania i utrzymywania wszystkich elementów tego

systemu. Proponowany przez normę model systemu zarządzania bhp oparty jest na koncepcji ciągłego doskonalenia i obejmuje następujące elementy [PN-N-18001:2004]:

1) zaangażowanie najwyższego kierownictwa w politykę bezpieczeństwa i higieny pracy;

2) planowanie działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów ogólnych i szczegółowych organizacji dotyczących bhp, uwzględniające wyniki identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka zawodowego;

3) wdrażanie i funkcjonowanie, w tym:

– ustalenie struktury, odpowiedzialności i uprawnień,
– zapewnienie zasobów (finansowych, rzeczowych, ludzkich itd.) potrzebnych do wdrożenia, funkcjonowania i nadzorowania systemu,

– zapewnienie dostosowanych do potrzeb poszczególnych grup pracowników programów szkoleń w dziedzinie bhp, rozwój kompetencji pracowników w zakresie bhp i stosowanie odpowiednich metod motywowania pracowników do ich angażowania się w działania na rzecz poprawy bhp,

– komunikowanie się,

– dokumentowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (m.in. procedury identyfikacji zagrożeń oraz oceny związanego z nimi ryzyka zawodowego),

– planowanie oraz organizowanie prac i działań związanych ze znaczącymi zagrożeniami,

– zapobieganie oraz gotowość do reagowania na wypadki przy pracy i poważne awarie;

4) sprawdzanie funkcjonowania systemu obejmujące monitorowanie (reaktywne i proaktywne), badanie wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych, audyt oraz działania korygujące i zapobiegawcze;

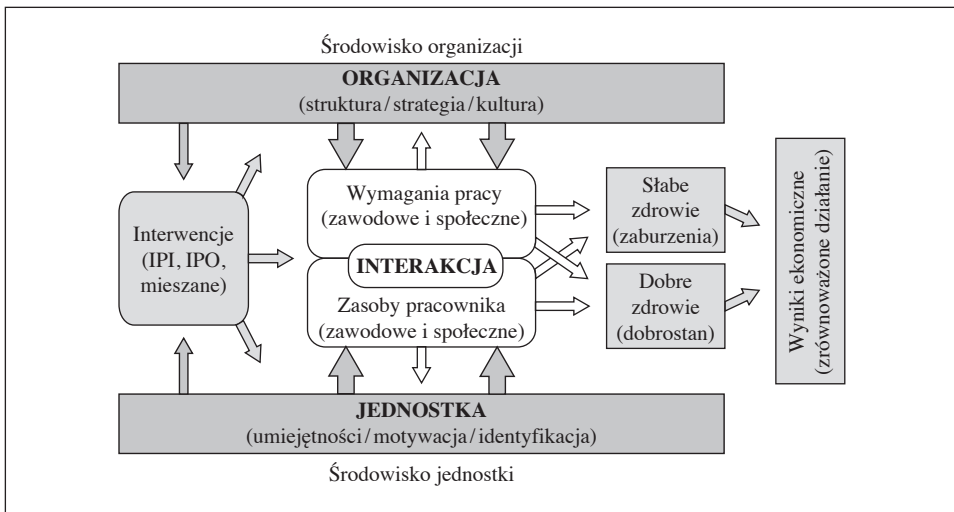
5) przegląd systemu zarządzania bhp wykonywany przez najwyższe kierownictwo i ciągłe doskonalenie systemu jako całości oraz jego poszczególnych elementów.

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw nie jest łatwym zadaniem. Sytuację komplikują zmiany dotyczące pracy, miejsc i warunków pracy. Obok znanych pojawiają się nowe, słabo rozpoznane zagrożenia dla zdrowia i życia pracowników, wymagające odmiennych niż do tej pory metod diagnozy oraz profilaktyki. Według D. Koradeckiej „ogromny postęp techniki nie rozwiązał problemów bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w środowisku pracy. Przeniósł jedynie punkt ciężkości z zagrożeń fizycznych, chemicznych i pyłowych na psychofizyczne i biologiczne. Ochrona pracy musi więc obecnie bardziej niż kiedykolwiek postawić w centrum swoich zainteresowań człowieka wraz z jego ograniczonymi możliwościami psychofizycznymi

w środowisku pracy” [Bezpieczeństwo i higiena... 2008]. Zachodzące zmiany oznaczają, że zarządzanie bezpieczeństwem i ochroną zdrowia pracowników rozwija się w kierunku holistycznego, kompleksowego oraz interdyscyplinarnego postrzegania zagadnień bezpieczeństwa i zdrowia człowieka w środowisku pracy. Wiąże się to z koniecznością zastosowania innowacyjnych metod i narzędzi zarządzania bhp, adaptowania sprawdzonych rozwiązań z innych dziedzin. Nasilają się również tendencje integrowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z innymi systemami zarządzania (jakością, środowiskiem). Sprzyjają temu przeprowadzone w 2015 r. nowelizacje norm ISO dotyczących zarządzania jakością i środowiskiem oraz prace nad pierwszą międzynarodową normą ISO dotyczącą bezpieczeństwa i higieny pracy – ISO 45001.

W wielu przedsiębiorstwach konieczna staje się rewizja dotychczasowego podejścia do zdrowia pracowników. Przede wszystkim istotne jest zrozumienie, że zgodnie z definicją przyjętą i propagowaną przez WHO zdrowie to stan pełnego dobrostanu psychicznego, fizycznego i społecznego, a nie tylko braku choroby (<http://www.who.int/about/mission/en/>, data dostępu: 14.01.2017). Takie postrzeganie zdrowia pracownika oznacza m.in., że celem podmiotów odpowiedzialnych za kwestie bhp jest nie tylko ochrona zdrowia pracowników, ale również jego umacnianie i rozwój, czyli tzw. promocja zdrowia (por. [Graveling i in. 2008, Molek-Winiarska 2010, Nielsen i in. 2010, Puchalski i Korzeniowska 2008]). W poszukiwaniu odmiennych niż do tej pory sposobów ochrony zdrowia pracowników może pomóc odniesienie się do koncepcji zdrowia organizacyjnego (*organizational health*). Pojęcie zdrowia organizacyjnego (ZO) nie zostało do tej pory jednoznacznie zdefiniowane (por. [Kipfelsberger, Herhausen i Bruch 2016]). Najczęściej określa się je jako pewną kombinację zdrowia pracownika i wydajności organizacji [Cotton i Hart 2003, Miles 1969]. Zdrowie organizacyjne rozpatruje się jako konstrukt trójwymiarowy obejmujący psychologiczne, fizyczne i metafizyczne wymiary dobrostanu [Quick, Macik-Frey i Cooper 2007, MacIntosh, Maclean i Burns 2007]. G. Bauer i G. Jenny [2012] wyodrębnili trzy nurty w ramach badań nad ZO. Pierwszy z nich traktuje je w kategoriach zaburzeń i odstępstw od normy. Nurt ten jest najczęściej związany z badaniami i interwencjami z zakresu stresu zawodowego oraz dysfunkcji i patologii w środowisku pracy. Zdrowie organizacyjne jest więc stanem radzenia sobie z patologicznymi czynnikami organizacyjnymi i przewagi indywidualnie postrzeganych zasobów nad wymaganiami środowiska pracy [Cooper i Payne 1987, Cox, Griffiths i Rial González 2000, Karasek 1979, Miller, Griffin i Hart 1999, Siegrist 1996]. Drugi nurt badawczy definiuje zdrowie organizacyjne w kategoriach zasobów wpływających na pozytywne procesy i dyspozycje w organizacji. Motywacja, aspiracje, poczucie skuteczności, zaangażowanie, satysfakcja to elementy zdrowia organizacyjnego badane i opisywane w tym nurcie [Bakker i Schaufeli 2008, Juchnowicz 2012, Robbins 2004].

Trzecia grupa badaczy tworzy nurt psychologii salutogenicznej i łączy zdrowie zawodowe z takimi koncepcjami, jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, rozwój organizacyjny, prospołeczne i obywatelskie zachowania, podejście doceniające (*appreciative inquiry*). Zdrowie zawodowe w tym nurcie definiowane jest przez połączenie psychologii pozytywnej i koncepcji pozytywnego zdrowia z perspektywą patogeniczną i terminem złego zdrowia [Bauer, Davies i Pelikan 2006, Bauer i Jenny 2012]. Na rys. 1 przedstawiono zależności między organizacją a jednostką, w wyniku których jednostka charakteryzuje się dobrym lub złym (słabym) zdrowiem, co bezpośrednio wpływa na wyniki ekonomiczne organizacji.



Rys 1. Model zdrowia organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bauer i Jenny 2012].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele klasyfikacji działań związanych z poprawą zdrowia zawodowego. Działania te określa się mianem programów redukcji stresu (*stress management interventions*), interwencji związanych ze zdrowiem zawodowym (*interventions in occupational health*), programów skoncentrowanych na dążeniu do równowagi między pracą a życiem prywatnym (*work-life balance initiatives*). Niezależnie od nazwy działania takie definiuje się jako oparte na teorii naukowej oraz finansowane przez pracodawcę akcje, których celem jest zrównoważenie wymagań związanych z pracą, poprawa zdrowia zawodowego i dobrostanu pracownika [Cascio 2001, Nielsen i in. 2010], a także poprawa wyników ekonomicznych organizacji przez podnoszenie efektywności kapitału ludzkiego [Sinclair i in. 2010, Brummelhuis i Lippe 2010].

Ze względu na cel działania, można mówić o trojakim podziale interwencji [Cox, Griffiths i Rial González 2000, Dalgren i Gard 2009, Molek-Winiarska 2010, Richardson i Rothstein 2008, Sinclair i in. 2010]:

- pierwszego stopnia (*primary*) – koncentracja na diagnozowaniu i eliminowaniu bądź redukowaniu źródeł i kosztów patologii w organizacji,
- drugiego stopnia (*secondary*) – wspieranie pracowników w radzeniu sobie z istniejącym stresem, promowanie praktyk prozdrowotnych, rozwijanie zasobów indywidualnych w zakresie działań salutogenicznych,
- trzeciego stopnia (*tertiary*) – podejmowanie działań prowadzących do przywrócenia zdrowia psychosomatycznego, pomoc psychologiczna lub medyczna w zmaganiu się ze skutkami stresu lub innych patologii w pracy.

Interwencje można również podzielić na takie, które wdrażane są na poziomie organizacyjnym (*organizational level interventions*) – IPO, oraz na poziomie jednostki (*individual level interventions*) – IPJ [Cooper, Liukkonen i Cartwright 1996, Cox, Griffiths i Rial González 2000, Dalgren i Gard 2009, Dewe i O’Driscoll 2002, Graveling i in. 2008, Richardson i Rothstein 2008, Klink i in. 2001]. Przykładowe IPO to: kontrola i poprawa ergonomii stanowisk pracy, wprowadzanie zmian w zakresie organizacji pracy (np. elastyczne formy czasu pracy, rotacja pracy, modyfikacje w zakresie zmianowego systemu pracy), definiowanie ról zawodowych w celu uzyskania ich klarowności i uniknięcia konfliktu, przeciążenia czy też niejednoznaczności roli. Programy typu IPJ to: szkolenia z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem, promocja zdrowia w zakresie zdrowego trybu życia i aktywności fizycznej, szkolenia w zakresie relaksacji, medytacji, treningu uważności (*mindfulness-based stress reduction* – MBSR) i in.

4. Studium przypadku

Metodą badawczą zastosowaną w prezentowanym badaniu jest studium przypadku. Przedstawiono przedsiębiorstwo z branży wydobywczej. Organizacja zatrudnia 3300 osób, z czego dwie trzecie stanowią osoby na stanowiskach wykonawczych oraz kierowniczych niższego szczebla pracujące pod ziemią. Przedsiębiorstwo należy do korporacji, która jest liderem w branży górniczej. Zakład istnieje już prawie 60 lat. Główną działalnością jest wydobywanie urobku. Kopalnia dysponuje siedmioma szybami o głębokości 500–1000 m, z których jeden jest szybem wydobywczym, a pozostałe pełnią funkcje zjazdowo-materiałowe i wentylacyjne. Średnie dobowe wydobywanie wynosi ponad 27 tys. ton urobku.

Jedną z głównych wartości przyjętych przez organizację jest bezpieczeństwo i zdrowie pracowników obok współdziałania, zorientowania na wyniki, odpowiedzialności i odwagi. W firmie podejmuje się wiele skoordynowanych działań

mających na celu odzwierciedlenie tych wartości w codziennym funkcjonowaniu. W celu stworzenia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przedsiębiorstwo zdecydowało się na przyjęcie systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. W 2013 r. wdrożyło system zarządzania bhp zgodnie z wymaganiami zawartymi w polskiej normie PN-N-18001. Realizacją zadań z obszaru bhp w przedsiębiorstwie zajmuje się przede wszystkim dział bhp oraz pełnomocnik ds. zagrożeń i bezpieczeństwa pracy. Warto zaznaczyć, że zgodnie z polityką bhp firmy dbałość o bezpieczeństwo i zdrowie jest sprawą wszystkich pracowników na każdym szczeblu zarządzaniu. Pracownicy przedsiębiorstwa dokładają starań, by określony w strategii biznesowej cel „zero strat – zero szkód” został osiągnięty w jak najkrótszej perspektywie. Dlatego podejmowane przez nich działania na rzecz ciągłego doskonalenia poziomu bezpieczeństwa i zdrowia pracowników mają charakter proaktywny i dobrowolny, tzn. wychodzą daleko poza sferę praktyk określonych przepisami prawa. Podejście to jest wynikiem zobowiązania przedsiębiorstwa wobec własnych pracowników, ale także kilku tysięcy pracowników firm zewnętrznych realizujących prace na jego rzecz.

Przedsiębiorstwo w ramach wdrożonego, utrzymywanego i ciągle doskonalonego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy podejmuje różnorodne działania. Takie podejście ma przede wszystkim zapewnić możliwie najbardziej kompleksową ochronę bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Oprócz działań na rzecz bezpieczeństwa systemowego (np. ocena ryzyka zawodowego, audyty, przeglądy zarządzania) przedsiębiorstwo równoległe realizuje zadania mające na celu poprawę bezpieczeństwa technicznego (np. zakup nowoczesnych maszyn, zabezpieczenia urządzeń) oraz behawioralnego (audyty behawioralne, badania kultury bhp) (por. [Kozlik 2008]). Warto podkreślić, że organizacja dokłada wszelkich starań, aby pomimo różnorodności działania te były spójne i zgodne z ustaloną polityką oraz celami bezpieczeństwa i higieny pracy. Firma skutecznie zabiega również o zapewnienie szerokiego współudziału pracowników w ich realizacji. Poniżej przedstawiono listę wybranych działań na rzecz poprawy stanu bhp realizowanych przez badane przedsiębiorstwo:

- systematyczna identyfikacja zagrożeń i ocena związanego z nimi ryzyka zawodowego, podejmowanie działań mających na celu eliminację lub ograniczenie jego poziomu;
- monitorowanie i stała ewaluacja opisów stanowisk pracy ze szczególnym naciskiem na charakterystykę zagrożeń zawodowych oraz działania, jakie podejmowane są w celu zapobiegania zagrożeniom;
- w ramach bezpieczeństwa technicznego, poprawy ergonomii: zakup i wykorzystanie najnowocześniejszych sprzętów, maszyn i urządzeń, by utrzymać jak najwyższy poziom bezpieczeństwa i standardu pracy, np. klimatyzowane kabiny w maszynach, mechanizacja eksploatacji górniczej przez wprowadzenie zdalnie

sterowanych maszyn i systemów monitoringu, a także systemy chroniące ludzi w pracy pod ziemią (np. maszyny wyposażane w kabiny kapsułowe ochraniające operatora czy kamery zwiększające pole widzenia podczas manewrowania oraz wizualizację newralgicznych odcinków przenośników taśmowych, takich jak: wysięgnik, napęd, pętlica, punkty wysypowe urobku, przesypy);

– w celu podniesienia bezpieczeństwa procesu pracy zainstalowanie systemu wczesnego reagowania pozwalającego na stałe monitorowanie stanu środowiska pracy, m.in. dzięki automatyzacji procesu sterowania siecią elektroenergetyczną (system wizualizacji stanu pracy urządzeń elektroenergetycznych) i monitoringowi zapylenia powietrza oraz zanieczyszczenia wód;

– prowadzenie prac badawczych w zakresie profilaktyki zagrożenia zawałami oraz konstruowanie prototypów urządzeń pomiarowych, które poddawane są procesowi wzorcowania i kalibracji;

– wdrożenie metodologii *lean* do procesów produkcyjnych przedsiębiorstwa (TPM, 5S), identyfikacja i monitoring 5–10% krytycznych miejsc pracy, wyróżnienie i monitoring miejsc szczególnie niebezpiecznych, audyty stanowisk pracy;

– ustalenie jednolitego sposobu liczenia kosztów wypadków przy pracy oraz dokonywanie analiz porównawczych między wszystkimi oddziałami firmy;

– wprowadzenie metod i narzędzi pomiaru efektów wdrożenia programów utrzymania i polepszania kondycji psychicznej i zdrowia pracowników z wykorzystaniem wiedzy z badań prowadzonych w Europie (Szwajcaria, Niemcy, Wielka Brytania); wśród stosowanych metod są: *resource/demand ratio*, analiza efektywności kosztów, zwrotu z inwestycji (*ROI*);

– uruchomienie i wdrożenie programów edukacyjnych i szkoleniowych, kampanii informacyjnych, których celem jest przede wszystkim zwrócenie uwagi pracowników na to, że lekceważenie przepisów, procedur bezpieczeństwa pracy w przypadku zagrożeń związanych z oberwaniem się mas i brył skalnych może prowadzić do tragicznych skutków;

– uruchomienie centrum profilaktyki medycznej; pracownicy mają dostęp do niepublicznej opieki medycznej, każdemu z nich przysługuje pakiet badań, który rokrocznie może wykorzystać na badanie zdrowia fizycznego;

– uruchomienie programów zdrowotnych podnoszących sprawność fizyczną i samodyscyplinę pracowników;

– wprowadzenie programów szybkiego powrotu do zdrowia po wypadkach;

– kształtowanie i badanie poziomu kultury bezpieczeństwa i higieny pracy.

Jednym z wyzwań w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, z jakim zmierzyło się przedsiębiorstwo, są zagrożenia psychospołeczne i stres związany z pracą. W tym celu organizacja:

– powołała centrum pomocy psychologicznej dla osób, które uczestniczyły w niebezpiecznych zdarzeniach, jak również dla ich rodzin;

– wdrożyła pilotażowy program redukcji stresu dostosowany do specyfiki pracy w kopalni. Program objął 76 pracowników na stanowiskach wykonawczych oraz pracowników dozoru. Jego celem była diagnoza, a następnie plan i wdrożenie interwencji skierowanej na redukcję tych źródeł stresu pracowników, które zostały określone w diagnozie psychologicznej. Interwencję przeprowadzono z wykorzystaniem treningu psychologicznego (16 godzin) oraz treningu uważności (40 godzin). Efektem programu było znaczące zwiększenie umiejętności radzenia sobie ze stresem, wzrost satysfakcji z pracy oraz poprawa ogólnego zdrowia psychologicznego;

– opierając się na wdrożonym programie, zdecydowała się na stały monitoring czynników zagrożeń psychospołecznych, które mogłyby przyczynić się do spadku produktywności pracy i mieć poważne konsekwencje zdrowotne i psychologiczne dla pracowników. W tym celu przeprowadzono diagnozy psychologiczne poziomu stresu zawodowego oraz zagrożeń psychospołecznych. Badaniami objęto ponad 1200 pracowników, co stanowiło jedną trzecią wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie oraz ponad połowę tych, którzy pracują pod ziemią. Zostali oni zaproszeni do udziału w diagnozach psychologicznych, na podstawie których uzyskano informacje dotyczące rodzaju i intensywności źródeł stresu zawodowego, obciążenia psychologicznego związanego z wykonywaną pracą oraz poziomu ogólnego zdrowia psychologicznego. Raporty z diagnoz przyczyniły się do stworzenia planów rozwojowych w tym obszarze.

W najbliższej przyszłości firma planuje kontynuację programu redukcji stresu w kolejnych grupach pracowniczych we wszystkich oddziałach firmy, wzbogacenie go w zakresie diagnozy psychologicznej oraz badań jakościowych stanowiących nowy trend w procedurze wdrażania programów redukcji stresu. Planowane jest rozszerzenie istniejących programów na działania o charakterze długofalowych programów w zakresie utrzymywania równowagi między pracą a życiem (*work-life balance*).

Realizacja zadań z obszaru zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wymaga ścisłej współpracy i wymiany informacji pomiędzy służbami bhp a pozostałymi działami firmy oraz specjalistami z zewnątrz (np. psychologów, lekarzy medycyny pracy). W tym celu w firmie stworzono specjalny system przepływu informacji pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w proces poprawy stanu bhp. Kierownicy i specjaliści poszczególnych jednostek mają systematyczne spotkania, na których prezentowane są plany oraz osiągnięcia implementacyjne w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Projekty, które przyniosły pozytywne rezultaty, wdrażane są w pozostałych oddziałach firmy. Warto w tym miejscu podkreślić ważną rolę działu zarządzania zasobami ludzkimi – przez swoje działania i narzędzia personalne w istotny sposób wspiera on realizację założonych przez przedsiębiorstwo celów bhp. Na szczególną uwagę zasługują:

- prowadzenie systematycznych ocen pracowniczych, w których dokonuje się ewaluacji pracowników m.in. w zakresie indywidualnych działań podjętych w obszarze dbałości o zdrowie fizyczne i psychologiczne, znajomości i poziomu realizacji zaleceń BHP w codziennej pracy;
- prowadzenie systematycznych szkoleń dotyczących wzmacniania potencjału psychologicznego, automotywacji, umiejętności jasnego przekazu informacji, rozwoju poczucia odpowiedzialności indywidualnej i zespołowej oraz rozwiązywania konfliktów.
- prowadzenie rozmów z pracownikami w zakresie oceny stopnia radzenia sobie ze stresem i innymi obciążeniami psychospołecznymi.

5. Wnioski

Przedstawioną organizację wybrano nie tylko ze względu na możliwość ukazania przykładu nowoczesnego, kompleksowego oraz proaktywnego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia pracowników, ale również wskazania potencjalnych problemów, które mogą towarzyszyć jego wprowadzaniu oraz skutecznemu utrzymywaniu. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa zwraca się uwagę na potrzebę interdyscyplinarnego podejścia, łączącego wiedzę ekonomiczną, psychologiczną, technologiczną oraz z obszaru zarządzania. Nie zawsze istnieje możliwość uzyskania takiej różnorodności zasobów w organizacji. Wyzwanie stanowią również: sprawny przepływ informacji, potrzeba wzajemnego zrozumienia, budowanie zaangażowania kierownictwa oraz pracowników wykonawczych w realizację celów bhp, komunikacja pomiędzy różnymi działami pracującymi nad poprawą bhp. Istotne jest tworzenie zespołów interdyscyplinarnych oraz stosowanie mierników oceny skuteczności oraz efektywności podejmowanych działań.

Przyjęcie systemowego, opartego na planowaniu i prewencji podejścia do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw (szczególnie dla tych, które długo zarządzały bhp w sposób tradycyjny). Opracowanie, wdrożenie, utrzymanie oraz ciągłe doskonalenie systemu zarządzania bhp jest zadaniem złożonym, wymagającym zaangażowania wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania. Ponadto zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych organizacji wymagają tego, aby systemy zarządzania bhp ewoluowały w stronę rozwiązań, które pozwolą sprostać coraz ambitniejszym celom w zakresie kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji. Zarządzający powinni w tym celu otworzyć się na nową wiedzę, idee, różnorodne sposoby kształtowania bezpiecznego, zdrowego i ergonomicznego środowiska pracy. Duże znaczenie mają dobre przykłady płynące z firm, które z sukcesem,

w sposób kompleksowy i zintegrowany z innymi obszarami działalności zarządzają bezpieczeństwem i ochroną zdrowia pracowników [The DuPont... 2012]. Przede wszystkim są one źródłem nowatorskich, wartościowych i sprawdzonych rozwiązań, które mogą pomóc przedsiębiorstwom w przejściu na wyższy poziom zarządzania bhp. Dostarczają one również cennej wiedzy na temat różnych problemów, które organizacje mogą napotkać, zarządzając bezpieczeństwem i ochroną zdrowia swoich pracowników, oraz radzenia sobie z nimi.

Literatura

- Bakker A., Schaufeli W., Leiter M., Taris T. [2008], *Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology*, „Work and Stress”, vol. 22, nr 3, <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>.
- Bauer G.F., Davies J.K., Pelikan J. [2006], *The EUHPID Health Development Model for the Classification of Public Health Indicators*, „Health Promotion International”, vol. 21, nr 2, <https://doi.org/10.1093/heapro/dak002>.
- Bauer G.F., Jenny G. [2012], *Moving Towards Positive Organizational Health: Challenges and a Proposal for a Research Model of Organizational Health Development* [w:] *Contemporary Occupational Health Psychology*, eds J. Houdmont, S. Leka, R. Sinclair, Wiley-Blackwell, West Sussex.
- Bezpieczeństwo i higiena pracy* [2008], red. D. Koradecka, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.
- Brummelhuis L. ten, Lippe T. van de [2010], *Effective Work-life Balance Support for Various Household Structures*, „Human Resource Management”, vol. 49, nr 2, <https://doi.org/10.1002/hrm.20340>.
- Cascio W. [2001], *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S. [1996], *Stress Prevention in the Workplace*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Cooper C.L., Payne R. [1987], *Stres w pracy*, PWN, Warszawa.
- Cotton P., Hart M.P. [2003], *Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organizational Health Research*, „Australia Psychologist”, vol. 38, nr 2. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>.
- Cox T., Griffiths A., Rial González E. [2000], *Research on Work-related Stress*, Report EU OSHA, Nottingham, <https://osha.europa.eu/pl/publications/reports/203> (data dostępu: 17.08.2010).
- Dalgren A., Gard G. [2009], *Soft Values with Hard Impact – a Review of Stress Reducing Interventions on Group and Organizational Level*, „Physical Therapy Reviews”, vol. 14, nr 6, <https://doi.org/10.1179/108331909x12540993897810>.
- Dewe P., O’Driscoll M. [2002], *Stress Management Interventions: What Do Managers Actually Do?*, „Personnel Review”, vol. 31, nr 1–2, <https://doi.org/10.1108/00483480210416847>.
- The DuPont Integrated Approach (DnA) for Safety: A Catalyst to Accelerate Performance* [2012], http://www.dupont.com/content/dam/dupont/products-and-services/consulting-services-and-process-technologies/consulting-services-and-process-technologies-landing/documents/DnA_USA_Brochure_06192012.pdf (data dostępu: 14.01.2017).

- Ejdys J., Lulewicz A., Obolewicz J. [2008], *Zarządzanie bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Graveling R.A., Crawford J.O., Cowie H., Amati C., Vohra S. [2008], *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace*, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh.
- Hansen L. [1993], *Safety Management: A Call for Revolution*, „Professional Safety”, vol. 38, nr 3.
- Herrero S.G., Saldana M.A.M., Manzanedo del Campo M.A., Ritzel D.O. [2002], *From the Traditional Concept of Safety Management to Safety Integrated with Quality*, „Journal of Safety Research”, vol. 33, nr 1, [https://doi.org/10.1016/s0022-4375\(02\)00008-7](https://doi.org/10.1016/s0022-4375(02)00008-7).
- Juchnowicz M. [2012], *Satysfakcja z pracy w sektorze usług w realiach polskiej gospodarki*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty”, nr 24.
- Karasek R. [1979], *Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, „Administrative Science Quarterly”, nr 24, <https://doi.org/10.2307/2392498>.
- Kipfelsberger P., Herhausen D., Bruch H. [2016], *How and When Customer Feedback Influences Organizational Health*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 31, nr 2, <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0262>.
- Klink J.J.L. van der, Blonk R.W.B., Schene A.H., Dijk F.J.H. van [2001], *The Benefits of Interventions for Work-related Stress*, „American Journal of Public Health”, vol. 91, nr 2, <https://doi.org/10.2105/ajph.91.2.270>.
- Kozlik M. [2008], *Kompleksowe podejście do bezpieczeństwa pracy*, „Przyjaciel przy Pracy”, nr 10.
- MacIntosh R., Maclean D., Burns H. [2007], *Health in Organizations: Towards a Process-based Approach*, „Journal of Management Studies”, vol. 44, nr 2, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00685.x>.
- Miles M.B. [1969], *Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground* [w:] *Organizations and Human Behavior*, eds F.D. Carver, T.J. Sergiovanni, McGraw-Hill, New York.
- Miller R.L., Griffin M.A., Hart P. [1999], *Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness*, „International Journal of Work, Health and Organisations”, vol. 13, nr 1, <https://doi.org/10.1080/026783799296156>.
- Molek-Winiarska D. [2010], *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Nielsen K., Randall R., Holten A., Gonzalez E. [2010], *Conducting Organizational-level Occupational Health Interventions: What Works?*, „Work and Stress”, vol. 24, nr 3, <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>.
- PN-N-18001:2004 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania [2004], PKN, Warszawa.
- PN-N-18004:2001 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne [2001], PKN, Warszawa.
- Podgórski D. [2000], *Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – normalizacja i promocja*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 12.
- Podgórski D. [2008], *Metody i modele systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy* [w:] *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, red. D. Koradecka, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.
- Podgórski D. [2017], *Współczesne koncepcje zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy* [w:] *Nauka o pracy, bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Pakiet edukacyjny dla*

- uczelnii wyższych, Centralny Instytut Ochrony Pracy, http://nop.ciop.pl/m8-1/m8-1_1.htm (data dostępu: 17.01.2017).
- Puchalski K., Korzeniowska E. [2008], *Promocja zdrowia w miejscu pracy w politykach zdrowia publicznego w Polsce*, „Medycyna Pracy”, vol. 59, nr 1.
- Quick J.C., Macik-Frey M., Cooper C.L. [2007], *Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work*, „Journal of Management Studies”, vol. 44, nr 2, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00684.x>.
- Richardson K.M., Rothstein R.H. [2008], *Effect of Occupational Stress Management Intervention Programs. A Meta-analysis*, „Journal of Occupational Health Psychology”, vol. 13, nr 1, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>.
- Robbins S.P. [2004], *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall, International Editions.
- Sadłowska-Wrzesińska J. [2014], *Bezpieczeństwo behawioralne (BBS), społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i dialog społeczny – współczesne wyzwania bezpieczeństwa pracy* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Zakopane.
- Siegrist J. [1996], *Adverse Health Effects of High-effort/Low-reward Conditions*, „Journal of Occupational Health Psychology”, vol. 1, nr 1, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>.
- Sinclair R., Sears L., Zajack M., Probst T. [2010], *A Multilevel Model of Economic Stress and Employee Well-Being* [w:] *Contemporary Occupational Health Psychology*, eds J. Houdmont, S. Leka, R. Sinclair, Wiley-Blackwell, West Sussex.
- Thompson S., Hopwood D. [2017], *Workplace Safety: No Better Time than Now*, http://www.aspenrmg.com/Articles/workplace_safety_no_better_time_than_now.htm (data dostępu: 14.01.2017).
- Weinstein M.B. [1997], *Total Quality Safety Management and Auditing*, CRS Press, Boca Raton, Florida.

A Comprehensive Approach to Safety and Health Management in a Company – a Case Study

(Abstract)

Nowadays, more and more organizations are using a system-based, proactive approach to the management of occupational safety and health (OSH). This requires that treatment of worker health and safety now be more complex and comprehensive than it has been. The aim of this paper is to present the diversity of OSH dimensions within the framework of the contemporary approach to OSH management.

The paper looks particularly at issues of organizational health and interventions addressing work-related stress. The second part of the article describes a case study of the implementation of a system-based OSH programme in one company, which undertook numerous technical, systemic and behavioral activities requiring the cooperation of many departments and individuals: OSH, HR, quality management and occupational medicine and Occupational Health Psychologists.

Keywords: health and safety management, OSH, organisational health, interventions, work-related stress.

ISSN 1898-6447

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
WYDAWNICTWO
www.uek.krakow.pl

Zamówienia na wydane prace przyjmuje
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11
e-mail: ksiegarnia@uek.krakow.pl