

AZ

ARZĄDZANIA

AKADEMIA
ACADEMY OF

MANAGEMENT

Tom 3
▶ Numer 1 ▶ 2019 ▶ ISSN 2544-512X
Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej



POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

KWARTALNIK WYDZIAŁU INŻYNIERII ZARZĄDZANIA



AKADEMIA ZARZĄDZANIA

Numer 3(1) 2019

ACADEMY OF MANAGEMENT

Quarterly Journal of the Faculty of Engineering Management

Volume 3, Issue 1

**POD REDAKCJĄ
JOANNY SAMUL**

Białystok 2019

Kolegium Redakcyjne

Redaktor naczelny: dr hab. Joanna Moczydłowska, prof. nzw.

Zastępcy redaktora naczelnego

- **ds. merytorycznych:** dr Urszula Widelska

- **ds. organizacyjnych:** dr Joanna Szydło

- **ds. wydawniczych:** dr Danuta Szpilko

Sekretarz naukowy: dr Łukasz Nazarko

Sekretarz techniczny: mgr Aleksandra Gulc

Rada Naukowa

dr hab. Agnieszka Bitkowska, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr hab. Jacek Brdulak, prof. nzw. (Szkoła Główna Handlowa), dr hab. Wiesław Ciechomski, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. inż. Katarzyna Halicka (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Jędrych, prof. nzw. (Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie), dr hab. Jacek Kopeć, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), dr hab. Anna Korombel, prof. nzw. (Politechnika Częstochowska), dr hab. Zbigniew Korzeb, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. dr hab. Bolesław Kuc (Społeczna Akademia Nauk w Warszawie), dr hab. Aleksandra Laskowska, prof. nzw. (Uczelnia Łazarskiego), dr hab. inż. Wiesław Matwiejczuk, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Grażyna Michalczuk, prof. nzw. (Uniwersytet w Białymstoku), dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. n. ekon. i n. tech. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko (Politechnika Białostocka), prof. Volodymyr Onyshchenko (Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Ukraina), dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Wiesław Tadeusz Popławski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Błażej Prusak, prof. nzw. (Politechnika Gdańska), prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych we Wrocławiu), dr hab. Elżbieta Szymańska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Weiss, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr Laima Heseviciute (Ufartiene Kauno Kolegija, Litwa), dr inż. Arkadiusz Jurczuk (Politechnika Białostocka), dr Lienite Litavniece (Rezekne Academy of Technologies, Łotwa)

Adres Redakcji

Akademia Zarządzania

Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej

ul. Ojca S. Tarasiuka 2; 16-001 Kleosin-Białystok

tel. 85 746 98 28; e-mail: wiz.az@pb.edu.pl

<http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazaradzania>

Wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma „Akademia Zarządzania” jest wersja zamieszczona na stronie <http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazaradzania>

ISSN 2544-512X

Publikacja nie może być powielana i rozpowszechniana w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Projekt okładki: EkoPress

Redakcja językowa: dr Joanna Samul

Redakcja techniczna i skład: dr Joanna Samul, dr Danuta Szpilko

SPIS TREŚCI

TEORIA I PRAKTYKA ZZL

Alicja Winnicka-Wejs, Dominika Sokolińska, Helena Kawa	6
Współczesna rola działu personalnego w organizacji	
Agata Dobrzyńska, Kamil Pogorzelski, Marta Jarocka, Urszula Ryciuk	19
Top Young 100 jako innowacyjna metoda rekrutacji pracowników	
Paulina Tocicka, Emilia Poniatowska	29
Proces adaptacji nowych pracowników w PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.	
Justyna Tymińska	39
Pozyskiwanie i motywowanie pracowników na przykładzie firmy Adampol S.A.	
Michał Hewa	50
Wyzwania motywacyjne na stanowisku sprzedawcy w branży telekomunikacyjnej na przykładzie Orange Polska S.A.	
Joanna Samul	60
Zaangażowanie pracowników jako fundament implementacji koncepcji lean	

WARTOŚCI I OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW WOBEC PRACY

Justyna Grześ-Bukłaho, Dariusz Zajkowski	72
Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwoju kariery zawodowej	
Aleksandra Nikonowicz, Klaudia Panasewicz, Monika Połocka	86
Pokolenie Y – wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy	
Filip Boltowicz, Paulina Jankowska	96
Pasja a satysfakcja z pracy	
Paulina Młodzianowska, Paulina Olszyńska	106
Potrzeby młodych osób w świetle wybranych teorii motywowania	

Z BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

Wangmo, Joanna Samul	120
Western and Eastern approaches to leadership	

RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE

Andrzej Pawluczuk	131
Informacja o realizowanym na Wydziale Inżynierii Zarządzania PB projekcie pt. <i>Leadership mid-level managers</i>	

CONTENTS

THEORY AND PRACTICE OF HRM

Alicja Winnicka-Wejs, Dominika Sokolińska, Helena Kawa	6
Contemporary role of the personnel department in the organization	
Agata Dobrzyńska, Kamil Pogorzelski, Marta Jarocka, Urszula Ryciuk	19
Top Young 100 as an innovative method of acquiring employees	
Paulina Tocicka, Emilia Poniatowska	29
The adaptation process of new employees in PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.	
Justyna Tymińska	39
Acquisition and motivation of employees based on the example of Adampol S.A.	
Michał Hewa	50
Challenges of motivation on the work of sellers in the telecommunications industry based on the example of Orange Polska S.A.	
Joanna Samul	60
Employee engagement as a foundation of implementation of lean	

VALUES AND EXPECTATIONS OF EMPLOYEES TO WORK

Justyna Grześ-Bukłaho, Dariusz Zajkowski	72
Family business as a place of work and development of career	
Aleksandra Nikonowicz, Klaudia Panasewicz, Monika Połocka	86
Generation Y – values and expectations regarding work and employer	
Filip Boltowicz, Paulina Jankowska	96
Passion and satisfaction in work	
Paulina Młodzianowska, Paulina Olszyńska	106
The needs of young people in the light of selected motivation theories	

FROM INTERNATIONAL RESEARCH

Wangmo, Joanna Samul	120
Western and Eastern approaches to leadership	

REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

Andrzej Pawluczuk	131
Information about project <i>Leadership mid-level managers</i> implemented on Faculty of Engineering Management	

TEORIA I PRAKTYKA ZZL

THEORY AND PRACTICE OF HRM

Współczesna rola działu personalnego w organizacji

Alicja Winnicka-Wejs

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii,
Katedra Zarządzania Organizacjami

e-mail: a.winnicka-wejs@ue.katowice.pl

Dominika Sokolińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

e-mail: sokolinskadominika@gmail.com

Helena Kawa

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

e-mail: helena.kawa81@gmail.com

Streszczenie

W artykule przedstawiono dział personalny jako podstawowy podmiot realizacji funkcji personalnej, pełniący rolę strategicznego partnera, eksperta administracyjnego, kreatora zaangażowania i agenta zmiany. Scharakteryzowano trzy podstawowe formy rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej: płynne określenie zadań personalnych, instytucjonalizację i restrukturyzację funkcji personalnej. Na podstawie własnej analizy przykładów z praktyki gospodarczej określono współczesną rolę działów personalnych, ich umiejscowienie w strukturze organizacyjnej polskich firm, ze szczególnym uwzględnieniem ich nazw, realizowanych procesów oraz postrzegania ich roli przez pracowników.

Słowa kluczowe

Zarządzanie zasobami ludzkimi, dział personalny, formy rozwiązań organizacyjnych, funkcja personalna

Wstęp

W praktyce gospodarczej funkcja personalna przedsiębiorstw charakteryzuje się różnymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Organizując dział personalny bierze

się pod uwagę m.in. więzi mające łączyć ten dział z pozostałymi jednostkami organizacji, centralizację/decentralizację zarządzania potencjałem społecznym, status pracowników personalnych w firmie [Kostera, 2011, s. 124].

W zagranicznej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się trzy podstawowe modele dostosowania struktury działu HR do struktury organizacyjnej firmy [Ulrich, Brockbank, 2008, s. 183-184]:

- funkcjonalną strukturę działu HR opartą na specjalistach w poszczególnych obszarach pracy związanych z przepływem pracowników (rekrutacja, szkolenia, planowanie sukcesji, outsourcing), przepływem zarządzania wydajnością (ocena, wynagrodzenia i świadczenia), przepływem informacji (komunikacja, systemy informacyjne, relacje między pracownikami), przepływem pracy (struktura organizacji, procesy robocze i środowisko pracy);
- model usług wspólnych podzielony na dwie dziedziny: transakcyjne (standardowe obowiązki administracyjne działu HR) i transformacyjne (tworzenie wartości dla inwestorów, klientów, menedżerów liniowych i pracowników);
- wkomponowaną strukturę zarządzania zasobami ludzkimi koncentrującą się na poszczególnych jednostkach organizacyjnych poprzez wewnętrzne działy HR, partnerów biznesowych, specjalistów HR.

W polskiej literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na etapy rozwoju funkcji personalnej z jej typowymi rozwiązaniami organizacyjnymi [Pocztowski, 2003, 2006; Zajac, 2007, s. 27-32], poszukując nowych metod ukierunkowanych na wartości związane z kapitałem intelektualnym, kompetencjami i wiedzą pracowników [Lewicka, 2010, s. 29-32]. Organizacja struktur odpowiedzialnych za merytoryczne ukierunkowanie i koordynację zadań z zarządzania zasobami ludzkimi zależna jest od wielkości organizacji oraz zakresu realizowanych funkcji [Oleksyn, 2014, s. 80-95].

Celem artykułu jest przedstawienie współczesnej roli działu personalnego w organizacji ze wskazaniem aktualnych rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej w praktyce gospodarczej. Analizę ukierunkowano na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie występują obecnie rozwiązania organizacyjne w obszarze funkcji personalnej w polskich organizacjach?
- Jak jest umiejscowienie działów personalnych w strukturze organizacyjnej i ich rola?
- Jak postrzegają dział personalny pracownicy?

Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano studium literatury przedmiotu i analizę przykładów z praktyki gospodarczej.

1. Dział personalny jako podstawowy podmiot realizacji funkcji personalnej

Dział personalny (zasobów ludzkich) jest podstawowym podmiotem realizacji funkcji personalnej organizacji, a jego zadaniem jest takie ukształtowanie procesów z tego obszaru by efektywnie tworzyć wartość zarówno dla interesariuszy wewnętrznych (pracowników, menedżerów, związków zawodowych), jak i zewnętrznych (akcjonariuszy, klientów, państwa, społeczności lokalnej i in.) [Miś, 2012, s. 9].

Przyjęte w danym przedsiębiorstwie rozwiązania organizacyjne wpływają na ustrukturyzowanie zadań personalnych oraz wzajemne relacje hierarchiczne i funkcjonalne pomiędzy podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), do których zalicza się: kierownictwo firmy, menedżerów ds. zasobów ludzkich, menedżerów liniowych, pracowników i inne osoby świadczące pracę, doradców personalnych i pozostałych zewnętrznych dostawców usług. Szczególne miejsce w układzie podmiotów zsl zajmują menedżerowie i specjaliści do spraw personalnych [Pocztowski, 2006, s. 500-501].

W środowisku praktyków HR toczy się dyskusja na temat miejsca i roli działu personalnego we współczesnych organizacjach (w tym także osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi). Zgodnie z koncepcją D. Ulricha promuje się tzw. „model partnerstwa” (*Business Partner Model – BPM*), którego istotą jest zbliżenie HR do miejsca pracy i innych departamentów, przez świadczenie usług i staranie się o ich powiązanie z wynikami biznesu. Wymaga to zmiany roli HR na partnera strategicznego, agenta zmiany, czempiona zatrudnienia, eksperta administrowania [Witczak, 2018, s. 38].

I tak, dział personalny współczesnych organizacji powinien pełnić rolę:

- strategicznego partnera (*strategic partner*), który formułuje i wdraża strategię personalną jako integralną część strategii biznesowej. W ramach tej roli unika „planów strategicznych odkładanych do szuflady”, tworzy zrównoważoną kartę wyników, dostosowuje plany z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do ogólnego biznesplanu, wystrzega się szybkich rozwiązań i kładzie nacisk na kompetencje. Pełnienie roli strategicznego partnera przejawia się m.in. poprzez budowanie odpowiednich struktur organizacyjnych, audyty organizacyjne na dowolnych szczeblach przedsiębior-

stwa prowadzone przez specjalistów ds. personalnych [por. Ulrich, 2001, s. 67-97];

- eksperta administracyjnego (*administrative expert*), który zwiększa wydajność wykonywanej pracy: doskonaląc działania (poprzez racjonalizację, automatyzację i poprawę efektywności działań kadrowych) i analizując tworzenie wartości (wykraczając poza reorganizację procesów biznesowych analizuje metody pracy). Specjaliści ds. personalnych potrafią reorganizować służby personalne za pomocą technologii i zespołów, określać ich rolę w tworzeniu wartości, tworzyć scentralizowane mechanizmy realizacji zadań personalnych, mierzyć wyniki pracy działu personalnego pod względem wydajności (koszt) i skuteczności (jakość) [por. Ulrich, 2001, s. 98-136];
- kreatora zaangażowania (*employee champion*), który jest rzecznikiem pracowników, szukającym równowagi między wymaganiami stawianymi pracownikom a możliwościami. Współpracując z kierownikami liniowymi zachęca załogę do zwiększenia zaangażowania, reprezentuje opinie pracowników na spotkaniach z zarządem, określa i zapewnia zasoby pomagające pracownikom sprostać stawianych im wymaganiom w sposób optymalny [por. Ulrich, 2001, s. 137-163];
- agenta zmiany (*change agent*), który jest odpowiedzialny za projektowanie i zarządzanie zarówno potencjałem warunkującym wprowadzenie zmian w organizacji, jak i samą transformacją kultury organizacyjnej. Do kluczowych zadań specjalistów ds. personalnych w tym obszarze należą m.in. działania w charakterze „katalizatora zmian” - wspierania ich i projektowania oraz współpraca z kierownikami liniowymi w zakresie diagnozy zmian [por. Ulrich, 2001, s. 164-204].

2. Formy rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej

Rozwiązania organizacyjne w obszarze funkcji personalnej są zdeterminowane wieloma czynnikami, spośród których najważniejsze to: cele organizacji, jej wielkość, branża, cechy struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna, technologia, stan i struktura zatrudnienia. W konsekwencji możliwe są różne rozwiązania strukturalne dotyczące miejsca i zadań działu personalnego, które mają sytuacyjny charakter [por. Miś, 2012, s. 10; por. Poczowski, 2006, s. 504-505].

W literaturze przedmiotu z perspektywy historycznych zmian w dziedzinie organizacji i zadań personalnych wyodrębnia się trzy etapy rozwoju:

- płynne określenie zadań w ramach funkcji personalnej,

- instytucjonalizacja funkcji personalnej,
- restrukturyzacja funkcji personalnej [Pocztowski, 2003, s. 83-84].

Etapy te prezentuje tabela 1.

Problematyka badawcza zawarta w tabeli 1 jest interesująca ze względu na potrzebę ustalenia występujących obecnie w polskich przedsiębiorstwach form rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej.

Tab. 1. Formy rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej

Etapy rozwoju funkcji personalnej	Charakterystyka typowych rozwiązań organizacyjnych
Płynne określanie zadań personalnych	- charakterystyczne dla małych oraz nowo powstałych przedsiębiorstw - poszczególne zadania personalne wykonywane są przez osoby pełniące jednocześnie funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze - brak komórki personalnej - model tradycyjny (obsługa administracyjna)
Instytucjonalizacja funkcji personalnej	- kierunek zmian charakterystyczny dla organizacji na etapie rozwoju: wzrostu, dojrzałości - centralizacja i specjalizacja w ramach poszczególnych obszarów zadaniowych (zatrudnianie, wynagradzanie, szkolenia) - typowe rozwiązania organizacyjne: model funkcjonalny (kierownik liniowy, komórka personalna), model dywizjonalny (kierownik liniowy, komórka personalna, sztabowa komórka personalna), model zintegrowany (kierownik liniowy, centralna służba personalna)
Restrukturyzacja funkcji personalnej	- nowe rozwiązania organizacyjne wiążą się ze stopniowym przechodzeniem od zadań administracyjnych w kierunku wewnętrznego świadczenia usług o charakterze doradczym i strategicznym - typowe rozwiązania organizacyjne: organizacja projektowa, centrum tworzenia wartości, outsourcing

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pocztowski, 2006, s. 505-506; Pocztowski 2003, s. 83-85).

3. Metodyka badawcza

Odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące miejsca i zadań działu personalnego w organizacjach uzyskano w trakcie ćwiczeń z przedmiotu „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, przeprowadzonych w dniu 28.10.2017r. w dwóch grupach studenckich na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (specjalność: Przedsiębiorczość i Finanse, niestacjonarne studia drugiego stopnia). W ćwiczeniu tym wzięło udział w sumie 45 studentów, mających już doświadcze-

nie zawodowe (w pierwszej grupie - 26 osób, w drugiej -19), którzy przedstawili studia przypadków.

Każda grupa studencka została podzielona na 4 zespoły 4-5-osobowe, które miały za zadanie odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy istnieje dział personalny w organizacji, w której pracują? Jaka jest nazwa?
- Jaki jest skład osobowy działu?
- Gdzie jest umiejscowiony w strukturze organizacyjnej?
- Jaka jest rola działu personalnego w organizacji? Jakie realizuje cele/zadania?
- Jak postrzegają dział personalny pracownicy?

Odpowiedzi na wyżej wymienione pytania zostały przedstawione na kartach z flipchartu i prezentowane na forum w trakcie ćwiczeń. Wyniki prac zostały zarchiwizowane i opracowane przez autorki artykułu (prowadzącą ćwiczenia oraz studentki reprezentujące poszczególne grupy studenckie, aktualnie zawodowo zajmujące się zagadnieniami personalnymi w zatrudnionych firmach). Zastosowano studium przypadku (*case study*) jako metodę badawczą [zob. Babbie, 2009, s. 552].

4. Wyniki badań

4.1. Umiejscowienie działu personalnego w strukturze organizacyjnej firm w świetle wyników analizy przykładów z praktyki gospodarczej

Podczas ćwiczeń zostały wychwycone pewne zależności i różnice w funkcjonujących aktualnie rozwiązaniach organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej. Główną zależnością, która została zauważona to miejsce działu personalnego w stosunku do wielkości organizacji mierzoną liczbą zatrudnionych. Przyjęto standardową klasyfikację przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych osób, gdzie: mikro przedsiębiorstwa poniżej 10 zatrudnionych, małe przedsiębiorstwo poniżej 50 zatrudnionych, średnie przedsiębiorstwo poniżej 250 zatrudnionych, duże przedsiębiorstwo powyżej 250 zatrudnionych [por. Adamik, Matejun, 2012, s. 54]. Uwzględniono także jednoosobową działalność gospodarczą.

I tak, w analizowanym przykładzie jednoosobowej działalności gospodarczej dział personalny nie istniał, a student-właściciel firmy stwierdził, że „*najzwyczajniej nie jest on potrzebny. Wszystkie funkcje, które mogłyby być utożsamiane z działem HR (np. szkolenia) pozyskuje na zasadzie outsourcingu*”. W praktyce oznacza to, że funkcja personalna lub pewne jej części stają się przedmiotem outsourcingu - zlecania niezależnym dostawcom zewnętrznym odpłatnego wykony-

wania określonych usług, zadań i całych procesów personalnych. W omawianym przypadku nastąpił całkowity outsourcing funkcji personalnej [por. Poczrowski, 2006, s. 515-521]. W innym przykładzie spotkano się z częściowym outsourcingiem funkcji personalnej, gdzie biuro rachunkowe prowadziło dokumentację pracowniczą, a właściciel zajmował się rekrutacją, wdrożeniem do firmy i szkoleniami.

Z kolei w małej firmie (zatrudniającej 20 pracowników) istniał „nieoficjalny dział personalny”, którego funkcje pełnił prezes/właściciel. Zajmował się on rekrutacją i selekcją, zatrudnianiem, wdrożeniem, szkoleniami i oceną pracowników. Właściciel firmy chciał mieć bezpośredni wpływ na rekrutowane osoby oraz większą kontrolę nad kadrami. Ze względu na fakt, iż właściciel zajmował się wszystkimi działaniami związanymi z HR, jego pozycja w firmie była bardzo wysoka, postrzegana pozytywnie lub neutralnie przez pracowników.

Interesujący jest także przykład średniego przedsiębiorstwa usługowego działającego w branży HR - agencji rekrutacyjnej zatrudniającej ponad 50 pracowników. W firmie tej tylko jedna osoba zajmowała się sprawami kadrowo-płacowymi. Chociaż oficjalna nazwa stanowiska brzmiała „specjalista ds. administracji”, to w rzeczywistości osoba zatrudniona na tym stanowisku pełniła funkcję HR Biznes Partnera i była postrzegana przez właścicieli i współpracowników firmy jako ekspert w swej dziedzinie. Zajmowała się ona tzw. „twardym HR-em”, czyli administracją, rozliczaniem czasu pracy, prawem pracy i innymi aspektami prawnymi. Wprowadzała nowych pracowników do firmy, kiedy to zespół i bezpośredni przełożeni byli odpowiedzialni za szkolenia czy rekrutację. Co ciekawe, w firmie prowadzącej rekrutację, była to jedyna osoba nie związana z rekrutacją.

W małych i średnich przedsiębiorstwach pojawiły się także rozwiązania dwuosobowego zespołu personalnego: jeden specjalista ds. kadr, drugi specjalista ds. płac, zatrudnieni w dziale administracyjnym lub w dziale kadrowo-finansowym (z księgowością), podległym bezpośrednio właścicielowi, prezesowi lub dyrektorowi. Takie osoby zajmujące się sprawami kadrowo-płacowymi przyjmują często rolę tzw. „łącznika pracowników z zarządem”, a do ich podstawowych obowiązków należy m.in.: rozliczanie/planowanie czasu pracy, tworzenie dokumentacji pracowniczej, rozliczanie oraz wypłata wynagrodzeń. Czasami współuczestniczą w procesie rekrutacji i selekcji, umieszczając ogłoszenia, przeprowadzając wspólnie z dyrektorem rozmowy kwalifikacyjne z potencjalnymi kandydatami do pracy.

W dużych firmach działy personalne (nazywane też „działami HR”) są ustrukturyzowane według specjalistycznych czynności prowadzonych w obszarze funkcji personalnej: od rekrutacji, wdrożenia, szkoleń, zwolnień, płac, oceny pracowników, planowania i strategii, relacji pracowniczych, BHP, relacji ze związkami po

serwisy pracownicze. Na ogół są to duże i rozległe struktury organizacyjne. W analizowanych dużych przedsiębiorstwach działy HR liczyły od 8 do 40 osób i były umiejscowione na równi z innymi działami. W jego skład wchodził m.in.: dyrektor personalny (często też jako członek zarządu), specjalista, biznes partner, lider zespołu czy manager. Przykładowy skład osobowy działu personalnego dużego przedsiębiorstwa z sektora produkcji wyglądał następująco: trzech rekruterów, dwie osoby odpowiedzialne za wdrażanie, cztery osoby odpowiedzialne za szkolenia, cztery osoby odpowiedzialne za kadry i płace, trzy osoby odpowiedzialne za programy benefitowe, jedna osoba odpowiedzialna za rozliczanie wyników.

Z kolei w innym przedsiębiorstwie, liczącym 800 pracowników, dział personalny nosił nazwę „Działu Kadr i Płac” i był umiejscowiony bezpośrednio pod Dyrektorem Generalnym. Dyrektor personalny był na tej samej pozycji, co dyrektor handlowy czy dyrektor produkcji. W dziale tym były następujące stanowiska: HR Manager, Lider Działu Kadr i Płac, Specjalista ds. kadr i płac, Specjalista ds. kadr i rekrutacji, Specjalista ds. kadr i rozwoju pracowników.

4.2. Zadania działu personalnego w organizacji

W trakcie ćwiczeń zdiagnozowano różne nazwy działów personalnych, wśród nich m.in.: „Departament ds. HR”, „HR”, „Human Capital”, „Administracja Personalna”, „Dział Kadrowo-Płacowy”, „Dział Kadr i Płac”, „Dział Personalny”. W mniejszych, rodzimych firmach najczęściej występowała nazwa „Działu Kadr i Płac”, z kolei w dużych przedsiębiorstwach, z kapitałem zagranicznym nazwy były anglojęzyczne (np. „HR”, „Human Capital”).

Zaobserwowano, że we wszystkich firmach rola i zadania działu personalnego są podobne, gdyż wiele z nich wynika z przepisów prawa (np. funkcja BHP) lub z potrzeby biznesowej, jednakże skład osobowy zmieniał się wraz ze skalą zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Dodatkowo, wraz ze zwiększeniem się liczby pracowników rośnie liczba zadań wykonywanych w działach personalnych, a także następuje specjalizacja pracowników.

W dużych firmach struktury HR są o wiele bardziej skomplikowane i złożone. Działy mogą liczyć nawet kilkadziesiąt osób, a każda z nich jest specjalistą w jednej wąskiej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Następuje wysoki stopień specjalizacji i profesjonalizacji w obszarze HR. Z kolei w małych lub średnich firmach może zdarzyć się sytuacja, że tylko jedna osoba zajmuje się sprawami kadrowo-płacowymi: jako biznes partner lub specjalista, czasami jest to prezes. Za pozostałe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (np. ocenę pracowniczą) są odpowiedzialni przełożeni (np. kierownicy liniowi).

W małych i średnich przedsiębiorstwach dział personalny lub zewnętrzny dostawca usług (w ramach outsourcingu) realizuje najczęściej tzw. „twardy HR”, w tym m.in.: planowanie/rozliczanie czasu pracy, prowadzenie akt osobowych, rozliczanie oraz wypłata wynagrodzeń. Wtedy zdecydowanie najważniejszą rolą działu jest obsługa administracyjna. Natomiast w dużych firmach działy personalne realizują zarówno „twardy, jak i miękki HR”, w tym: rozwój pracowników, systemy motywowania, relacje pracownicze. Tutaj rola eksperta administracyjnego jest połączona z rolą partnera strategicznego i doradcy w sprawach zarządzania kapitałem ludzkim.

Analizując przykłady z praktyki gospodarczej wyodrębniono zadania w obrębie głównych obszarów gospodarowania kapitałem ludzkim: planowanie personalne, dobór personelu, ocenianie personelu, motywowanie personelu, rozwój personelu, ruch pracowniczy [por. Kunasz, 2010, s. 187-215; Moczydłowska, 2010, s. 49-50]. Działania były nastawione głównie na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej [por. Griffin, 2004, s. 440].

Domeną działów personalnych są zadania z zakresu ogólnych spraw pracowniczych, w tym m.in.: prowadzenie akt personalnych, rekrutacja, selekcja, przyjmowanie do pracy, planowanie ścieżek kariery, organizacja ocen okresowych, ewidencja czasu pracy, plany urlopów, zwalnianie. Dział personalny zajmuje się m.in. wydawaniem świadectw pracy i innych dokumentów personalnych zgodnie z przepisami prawa pracy [por. Pawlak, 2011, s. 44-48].

4.3. Postrzeganie działu personalnego przez pracowników

Postrzeganie działu personalnego wiąże się z subiektywną percepcją pracowników – klientów wewnętrznych. Podczas ćwiczeń w trakcie dyskusji okazało się, że pracownicy często wyrabiają swoją opinię na podstawie własnych kontaktów z działem personalnym. Jeżeli jego usługi były słabej jakości lub pracownicy dostali negatywną odpowiedź w jakimś temacie ze strony specjalistów ds. HR, ich opinia na temat całego działu była krytyczna. Pojawiały się zarówno negatywne opinie (np. „teoretycy, nie praktycy”. „kontrolują, rozliczają z obowiązków”, „stawiają zbyt wysokie wymagania”), jak i pozytywne (np. „przewodnicy dla pracowników”, „dbający o pozytywny wizerunek firmy i interesy pracowników”, „otwarte, pomocne osoby”, „doradztwo i wsparcie”, „pośrednik w kontaktach z dyrekcją”).

W małych i średnich przedsiębiorstwach osoby zajmujące się polityką personalną w organizacji są postrzegane przez pracowników jako: „trudnodostępne”, „trzymające z zarządem”, „służbistki, mówiące niezrozumiałym językiem”. Nie-

rzadko osoby te są mylone z księgowymi, co wynika z faktu, że w takich firmach często to dział księgowości (a nie personalny) jest odpowiedzialny za tworzenie dokumentacji pracowniczej oraz płac. Zauważono, że w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach nie tworzy się rozbudowanych działów personalnych m. in. z powodów oszczędnościowych. Każda dodatkowo zatrudniona osoba generuje dodatkowe koszty, a dział personalny traktowany jest tam jako „ośrodek kosztów, a nie zysków”. Inaczej wygląda sytuacja w dużych firmach, gdzie działy personalne są postrzegane jako „kompetentne jednostki, pomocne w rozwiązywaniu problemów pracowniczych”.

W jednym z analizowanych przykładów z praktyki gospodarczej dział personalny miał „bardzo złą opinię”, charakteryzował się „nepotyzmem w procesie doboru pracowników” i postrzegany był jako „dział widmo” - dla wielu pracowników trudnodostępny, z kontaktem tylko e-mailowym bądź telefonicznym. Pracownicy nie mieli zaufania do pracowników działu personalnego, a prawie każda prośba o przyjsięcie do ich działu wiązała się z obawami „złych wieści, np. o zwolnieniu”. Inny, podobny przykład pokazał, że pracownicy udający się do działu personalnego mieli wrażenie, że ich „informacje są na cenzurowanym i mogą być użyte w każdej chwili przeciwko nim”, co również wskazuje na utratę zaufania w relacji pracodawca-pracownik.

Z kolei w sytuacji całkowitego lub częściowego outsourcingu funkcji personalnej spotkano się z sytuacją, w której prowadzenie dokumentacji pracowniczej przez biuro rachunkowe było postrzegane jako „mało kompetentne, wynikające z trudnej dostępności, okrojonego zakresu zleconych zadań, niewłaściwego obiegu dokumentacji pracowniczej (zbyt późnego docierania dokumentów np. zwolnień L-4, wniosków o urlop), braku indywidualnego podejścia do pracownika”.

Z powyższych rozważań wynika, że postrzeganie działu personalnego w organizacjach jest bardzo zróżnicowane. Zwrócono uwagę na fakt, iż „HR to zazwyczaj funkcja wspierająca” i w niektórych przypadkach traktowana, jako „mniej istotna niż tzw. core business”. Jednakże udało się wskazać firmy (zwłaszcza duże), w których działy personalne miały porównywalną pozycję do innych działów, a specjaliści ds. HR traktowani byli jako ważny zespół ekspertów, z pozytywną percepcją ich pracy.

Podsumowanie

W praktyce spotykamy się z różnymi formami organizacji procesów w obszarze funkcji personalnej. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga rozmaitych działań i ról, które są odmienne w różnych organizacjach, co determinuje zróżnicowa-

nie działów HR [por. Armstrong, 2011, s. 103]. Określone kryteria (np. liczba zatrudnionych pracowników) kształtują rozwiązania organizacyjne w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Występują zarówno najprostsze tego typu rozwiązania (jedna osoba łączy funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze, sama podejmuje i realizuje decyzje personalne), jak i złożone (dział personalny składający się z wielu komórek organizacyjnych i stanowisk). Kwestie personalne mogą w nich być ściśle sformalizowane, jak i mogą mieć bardziej nieformalny charakter.

Niewątpliwie struktura działu personalnego jest uzależniona od rodzaju organizacji, w której jest tworzona. Determinantą jest nie tylko wielkość organizacji, której wyznacznikiem jest liczba zatrudnionych pracowników, ale również forma własności (np. czy jest to przedsiębiorstwo prywatne należące do osób fizycznych, czy spółka). Analizowane przykłady z praktyki gospodarczej wykazały, że inaczej wygląda sytuacja działu personalnego w korporacji, w sieci placówek z centralą, czy też w firmie zatrudniającej kilku pracowników. Okazało się, że w praktyce występują wszystkie trzy formy rozwiązań organizacyjnych przywoływane w literaturze przedmiotu: płynne określenie zadań personalnych, instytucjonalizacja oraz restrukturyzacja funkcji personalnej, gdzie outsourcing zszł ma pozytywny wydźwięk w odniesieniu do małych firm, gdzie większość procesów zszł jest prowadzona w sposób niesformalizowany i dalece nieprofesjonalny [Szaban, 2011, s. 53].

W większości analizowanych przykładów dominuje rola działu personalnego jako eksperta administracyjnego. W takich przedsiębiorstwach działy personalne nadal pozostają na etapie administrowania kadrami [por. Król, Warzecha, Zieliński, 2014, s. 153]. Jedynie w dużych organizacjach jest ona jeszcze łączona z funkcją partnera strategicznego i kreatora zaangażowania. W żadnym studium przypadku nie ustalono roli agenta zmian.

Wyniki przeprowadzonej analizy implikują potrzebę poprawy wizerunku działów personalnych i zmiany postrzegania ich roli w biznesie. Wydaje się, że w polskich przedsiębiorstwach brakuje myślenia w kategorii „modelu wartości działu HR”, obejmującego znajomość zewnętrznych warunków biznesowych, służeń zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom, kształtowania działań HR, tworzenia zasobów HR, zapewnienia profesjonalizmu działu HR [Ulrich, Brockbank, 2008, s. 23, 271].

Z praktycznego punktu widzenia warto dokonać benchmarkingu najlepszych praktyk z zakresu rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej w polskich organizacjach [por. Bramham, 2004]. Z perspektywy naukowej warto pogłębić analizę o zależności czynników determinujących wybór rozwiązań strukturalnych, diagnozę zmian roli specjalistów ZSZ w scenariuszu narastania znacze-

nia idei zarządzania kapitałem ludzkim [por. Strużyna, 2011, s. 55-72], jak również podjąć tematykę kształtowania się nowych norm efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia „partnerskich działów HR” [por. Buchen, 2014].

Literatura

1. Adamik A., Matejun M. (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, w: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 41-84.
2. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
3. Babbie E. (2009), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Bramham J. (2004), *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Buchen I. H. (2014), *Partnerski HR nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
6. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Kostera M. (2011), *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
8. Król M., Warzecha A., Zieliński M. (red.) (2014), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania*, CeDeWu, Warszawa.
9. Kunasz M. (2010), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji*, w: Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbička E., Zwiech P. (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, ECONOMICUS, Szczecin 2010, s. 187-215.
10. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
11. Miś A. (2012), *Miejsce i zadania działu personalnego w organizacji. Wprowadzenie*, w: Miś A. (red.), *Instrumenty zarządzania kapitałem ludzkim. Ćwiczenia i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 9-10.
12. Moczydłowska J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
13. Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
14. Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.

15. Poczowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Poczowski A. (2006), *Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 499-526.
17. Strużyna J., *Rola specjalistów ZZZ w czasach idei kapitału ludzkiego*, w: Bohdziewicz P. (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 55-72.
18. Szaban J.M., (2011) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
19. Ulrich D. (2001), *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
20. Ulrich D., Brockbank W. (2008), *Tworzenie wartości przez dział hr*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
21. Witczak H. (2018), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Studium systemu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Contemporary role of the personnel department in the organization

Abstract

The article presents the personnel department as the basic subject of the personnel function implementation, acting as a strategic partner, administrative expert, employee champion and change agent. Three basic forms of organizational solutions in the area of personnel function have been characterized: fluent definition of personnel tasks, institutionalization and restructuring of the personnel function. On the basis of own analysis of examples from business practice, the contemporary role of personnel departments was defined, location in the organizational structure of Polish companies, with particular emphasis on their names, processes carried out and the perception of their role by employees.

Keywords

Human resources management, personnel department, forms of organizational solutions, personal function

Top Young 100 jako innowacyjna metoda rekrutacji pracowników

Agata Dobrzyńska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: ak.dobrzynska@gmail.com

Kamil Pogorzelski

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: kamil.pogorzelski.1995@gmail.com

Marta Jarocka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Międzynarodowy Chiński i Środkowo-Wschodnioeuropejski Instytut Logistyki i Nauki o Usługach

e-mail: m.jarocka@pb.edu.pl

Urszula Ryciuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Międzynarodowy Chiński i Środkowo-Wschodnioeuropejski Instytut Logistyki i Nauki o Usługach

e-mail: u.ryciuk.pb.edu.pl

Streszczenie

Wraz z dynamicznie zmieniającym się rynkiem pracy i szybkim rozwojem nowoczesnych technologii zauważalne są nowe trendy związane z procesem rekrutacji i selekcji przyszłych pracowników. Obecnie, w efekcie zmieniających się i stale rosnących potrzeb kadrowych, coraz częściej poszukuje się bardziej innowacyjnych i efektywnych sposobów pozyskiwania wartościowych i pożądaných pracowników. Celem artykułu jest wskazanie nowych możliwości poszukiwania i selekcji kandydatów, ze szczególnym zwróceniem uwagi na innowacyjną metodę rekrutacji i selekcji pracowników do przedsiębiorstw branży TSL poprzez uczestnictwo przedsiębiorstwa w programie Top Young 100.

Słowa kluczowe

Top Young 100, rekrutacja, selekcja, logistyka

Wstęp

Planowanym i pożądanym rezultatem każdego procesu rekrutacji jest wybranie odpowiedniej osoby na proponowane stanowisko, spełniającej oczekiwania pracodawcy. W procesie rekrutacji potencjalnego pracownika, zasadniczą kwestią nadal pozostają jego kwalifikacje oraz dotychczasowe doświadczenie. Pracodawcy mają jednak coraz większe oczekiwania wobec przyszłych pracowników. Na rynku pracy poszukiwani są kandydaci, którzy wyróżniają się swoją przedsiębiorczością przejawiającą się w angażowaniu w różnego rodzaju przedsięwzięcia. Ponadto, istotne jest posiadanie tak zwanych umiejętności miękkich czy też umiejętność współpracy w zespole oraz zdolność do twórczego i logicznego myślenia. Bazując tylko na analizie CV lub na wyniku rozmowy kwalifikacyjnej, trudno jest wytypować odpowiednią osobę, która wpisze się w strukturę firmy. Dlatego też dział personalne poszukują skutecznych metod i technik wspomagających proces rekrutacji, które usprawnią efektywną weryfikację posiadanych przez nich kwalifikacji i umiejętności oraz tak zwanych kompetencji miękkich, czyli cech psychofizycznych i umiejętności społecznych.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie nowych, innowacyjnych sposobów pozyskiwania nowych pracowników. Jednym z nich jest uczestnictwo przedsiębiorstwa w programie Top Young 100, który jest skierowany do najlepszych studentów logistyki w Polsce.

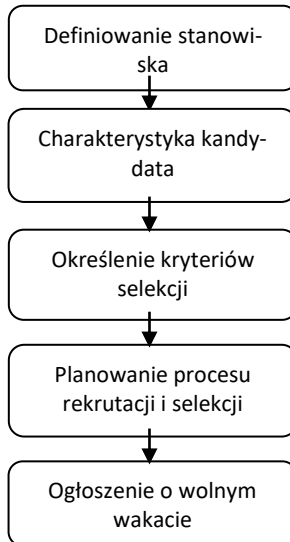
1. Proces rekrutacji pracownika

Proces rekrutacji jest jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Głównym celem rekrutacji jest zatrudnienie pracownika na nieobsadzone stanowisko pracy. Podstawowym wyzwaniem jest jednak dobór osób posiadających pożądane kwalifikacje zawodowe i cechy psychiczne [Król i Ludwiczynski 2006, s. 197].

Etapy przeprowadzanej w przedsiębiorstwie rekrutacji zależne są od założeń przedsiębiorstwa, jak również od branży bądź stanowiska, na które poszukuje się pracownika. Można jednak wyróżnić pewne uniwersalne fazy, które są realizowane przez większość pracodawców. Podstawowe etapy procesu rekrutacji przedstawiono na rysunku 1.

W ogólnym ujęciu proces rekrutacji rozpoczyna się planowaniem stanowiska. Etap ten sprawdza się do określenia nazwy, celu, zakresu obowiązków oraz kluczowych zadań na danym stanowisku. W dalszej kolejności pracodawca charakteryzuje kandydata, czyli określa wymagane wykształcenie, kompetencje oraz cechy

osobowościowe przyszłego pracownika. W procesie rekrutacji bierze się ponadto pod uwagę posiadane kwalifikacje, osiągnięcia, umiejętności czy też zdolności interpersonalne. Na podstawie charakterystyki kandydata przygotowuje się ogłoszenie o pracę.



Rys 1. Etapy procesu rekrutacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Selekcja i rekrutacja..., 2016, s. 4-8).

Kolejnym krokiem w procesie rekrutacji pracownika na dane stanowisko jest określenie kryteriów selekcji, czyli wskazanie priorytetowych wymagań stawianych przyszłemu pracownikowi. Etap ten sprowadza się do opracowania katalogu obiektywnych kryteriów, które następnie posłużą do oceny kandydata. Następnym zadaniem pracodawcy jest zaplanowanie procesu rekrutacji i selekcji. Niezbędne jest ustalenie formy dokumentów aplikacyjnych, jak również wskazanie sposobu selekcji kandydatów. Wybór przyszłego pracownika najczęściej odbywa się w wyniku przeprowadzonej rozmowy rekrutacyjnej, jak również analizy życiorysu lub testu wiedzy. Ostatnim etapem przed rozpoczęciem właściwej rekrutacji jest przygotowanie ogłoszenia o wolnym wakacie, które następnie przekazywane jest potencjalnym pracownikom. Sposobami dotarcia z informacją o obsadzonym stanowisku do kandydatów są: przekaz ustny, ogłoszenie wewnętrzne i zewnętrzne, informacje na stronie internetowej, pośrednictwo urzędów pracy, akademickich

biur karier, prywatnych agencji pośrednictwa pracy oraz agencji doradztwa personalnego [Selekcja i rekrutacja..., 2016, s. 4-8].

Po zrealizowaniu omówionych etapów rekrutacji następuje weryfikacja dokumentów aplikacyjnych oraz ocena rozmów z kandydatami. Na tej podstawie następuje podjęcie decyzji o zatrudnieniu lub odrzuceniu kandydata.

2. Innowacyjne sposoby rekrutacji pracowników

Dynamiczny i ciągły postęp technologiczny połączony z otwartością młodego pokolenia na nowoczesne i rewolucyjne rozwiązania wymusza na pracodawcy konieczność dostosowania się do wymagań otoczenia i zmieniających się oczekiwań przyszłych pracowników [Kampioni-Zawadka, 2014, s. 64]. W związku z tym przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują nowych, innowacyjnych sposobów pozyskania odpowiednich pracowników, którzy spełnią oczekiwania pracodawcy oraz wpiszą się w struktury firmy.

Dotychczas, informacje o wolnym stanowisku pracy zamieszczane były w prasie lub na stronie internetowej zawierającej bazę ogłoszeń o stanowiskach pracy. Reagując na zwiększające się oczekiwania kandydatów oraz chęć nadążania za trendami na rynku pracy, kluczowym elementem pozyskiwania pracowników stała się rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych [Kroeze, 2015, s. 1-2]. Dla osób poszukujących pracy, portale społecznościowe stanowią miejsce do pozyskania wiedzy o aktualnych ofertach pracy oraz potencjalnych pracodawcach [Collins i in., 2016, s. 1-6]. Dla pracodawców media te ułatwiają pozyskanie kandydata w dużym stopniu odpowiadającego oczekiwaniom przedsiębiorstwa, gdyż oferty pracy dostosowywane są do doświadczenia oraz innych aktywności prezentowanych na profilu kandydata.

Narzędziem, z roku na rok zyskującym coraz większą popularność wśród użytkowników Internetu, jest międzynarodowy serwis społecznościowy LinkedIn łączący środowisko biznesu z potencjalnymi kandydatami na stanowiska pracy. Możliwość przedstawienia w prosty i przejrzysty sposób portfolio użytkownika, będącego wirtualnym odpowiednikiem standardowego CV, to jedna z głównych zalet platformy. Każdy użytkownik portalu ma możliwość opisanie swojego doświadczenia zawodowego z uwzględnieniem swoich osiągnięć, do których zalicza się między innymi: ukończone kursy, otrzymane certyfikaty i wyróżnienia, odbyte staże czy zrealizowane projekty.

W ostatnich latach, wraz z rosnącą liczbą nowych użytkowników, media społecznościowe pozwoliły wykreować nowy, efektywny sposób aplikowania na wybrane stanowiska pracy [Garg i Telang, 2012, s. 2-6]. Z przeprowadzonych badań

wynika, że około 75% internautów regularnie aktualizuje dane na swoim profilu w przynajmniej jednym serwisie społecznościowym [http://www.managernaobcasach.pl, 2018]. Specjaliści do spraw rekrutacji zasobów ludzkich dostosowują swoje działania do panujących trendów, sprawdzając w ten sposób deklarowane kompetencje osób ubiegających się o pracę. Oznacza to, iż social media okazują się bardzo pomocne w skutecznym procesie rekrutacji. Najnowsze badania wskazują, że w około 40% przypadków, zespoły zajmujące się pozyskiwaniem potencjalnych pracowników sprawdzają zgodność informacji zawartych w CV z informacjami zawartymi na portalach społecznościowych, takich jak LinkedIn czy Facebook [http://www.kluczdokariery.pl, 2018].

Nowe i innowacyjne sposoby rekrutacji wykorzystywane są zarówno w mniejszych, jak i większych przedsiębiorstwach, pozwalając przy tym na wytypowanie najlepszych kandydatów o pożądanym kwalifikacjach, pasujących do strategii przedsiębiorstwa, a następnie podjęcie pierwszych rozmów na temat zatrudnienia [Wasilczuk, 2016, s. 87-88; Bicky i Kwok, 2011, s. 1-2]. Analizując profil potencjalnego pracownika w serwisie społecznościowym należy mieć na uwadze to, iż aktywności wypisane w poszczególnych sekcjach nie są sprawdzone i mogą mniej lub bardziej odbiegać od prawdy.

3. Wymagania pracodawców a przedsiębiorczość studentów

Uzyskanie satysfakcjonującej pracy gwarantującej możliwości rozwoju jest w dużej mierze uzależnione od kapitału ludzkiego, jakim dysponuje pracobiorca [Zieliński i Gaura, 2014, s. 12]. Kapitał ludzki to przede wszystkim potencjał tkwiący w szeroko rozumianych kompetencjach pracowników [Moczydłowska, 2014, s. 72]. Zatem podstawowym elementem wchodzącym w skład kapitału ludzkiego osoby ubiegającej się o posadę na określone stanowisko jest poziom jego wykształcenia oraz posiadane kompetencje, odzwierciedlające możliwości i predyspozycje zawodowe kandydata [Rakowska i Karasek, 2017, s. 406-407]. Na przestrzeni ostatnich lat, wymagania stawiane przez zespoły rekrutacyjne wobec potencjalnych pracowników na stanowiska wyższego szczebla uległy zmianom. W dobie konieczności szybkiego dostosowywania się do potrzeb rynku, przedsiębiorstwa zwracają szczególną uwagę nie tylko na posiadaną przez kandydatów wiedzę teoretyczną, ale przede wszystkim na umiejętność jej zastosowania w praktyce [Michna i in., 2015, s. 281-282]. Do pożądanym przez pracodawców umiejętności pracowników, szczególnie członków zespołu projektowego i inżynierów, zalicza się także zaangażowanie, elastyczność, umiejętność współpracy w zespole

oraz zdolność do twórczego i logicznego myślenia [Kurowska-Pysz, 2014, s. 116-118; Gudanowska, Alonso i Törmänen, 2018, s. 67].

W pracy istotne są także umiejętności efektywnej komunikacji, zdolność do radzenia sobie w trudnych i stresujących sytuacjach oraz zarządzania czasem [Kurowska-Pysz, 2014, s. 116-118; Szyrkowska i in., 2013, s. 192].

Obecnie na rynku pracy doceniana jest ponadprzeciętna aktywność studentów, wyrażająca się w ich zaangażowaniu w przedsięwzięcia wykraczające poza tok studiów. Duże znaczenie w kreowaniu przedsiębiorczości i umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach ma aktywne działanie młodych ludzi w kołach naukowych, organizacjach studenckich czy w wolontariacie. Wszystkie wymienione aktywności pozytywnie wpływają na kształtowanie osobowości studentów, umożliwiając przy tym między innymi organizowanie nowych przedsięwzięć, wydarzeń oraz realizację dodatkowych projektów, w tym rozwiązywanie realnych problemów biznesowych przedsiębiorstw z różnych branż [Ptak, 2014, s. 113-118].

Jednym z przykładów innowacyjnych przedsięwzięć, sprzyjających z jednej strony rozwojowi przedsiębiorczości studentów, z drugiej procesowi pozyskiwania przyszłych pracowników dla przedsiębiorstw z branży TSL, jest program Top Young 100.

4. Program Top Young 100 nowym sposobem rekrutacji

Program Top Young 100 jest inicjatywą Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów – organizacji non profit, która we współpracy z uczelniami i biznesem prowadzi intensywne działania na rzecz rozwoju kompetencji i kadr w obszarze łańcucha dostaw (<http://psml.pl>, 01.12.2018). Program ten tworzą trzy środowiska: biznesowe, akademickie oraz studenckie, jednak w głównej mierze skierowany jest do najlepszych studentów logistyki w Polsce. Jak podkreślają jego organizatorzy, Top Young 100 ma na celu „*budowę wizerunku Polski jako silnego centrum kompetencji logistycznych na skale Europy poprzez m.in. wsparcie i promocję młodych talentów logistycznych na rynku zawodowym*” [<http://topyoung100.pl>, 2018].

Program Top Young 100, wychodząc naprzeciw dynamicznie zmieniającym się i wysokim oczekiwaniom rynku pracy, umożliwia studentom logistyki zdobycie cennego i wymaganego przez pracodawców praktycznego doświadczenia, które jest uzupełnieniem wiedzy zdobytej podczas studiów. Studenci, poprzez uczestnictwo w programie, mają okazję pracować nad rzeczywistymi problemami biznesowymi największych przedsiębiorstw działających głównie w branży TSL. Partnerzy z praktyki gospodarczej uczestniczący w projekcie zgłaszają problematyczne

zagadnienia związane z ich działalnością, generujące dodatkowe koszty, obniżające produktywność oraz sprawiające trudności podczas codziennej działalności przedsiębiorstwa, nad którymi następnie pracują zespoły studentów. Przykładem proponowanych wyzwań biznesowych są na przykład problemy związane z planowaniem zapasów, optymalizacją transportu czy występowaniem wąskich gardeł w procesie kompletacji. Możliwość pracy w grupie nad rzeczywistym problemem biznesowym daje studentom szansę konfrontowania i pogłębienia nabytej podczas studiów wiedzy. Praca nad podejmowanym zagadnieniem realizowana w ramach programu Top Young 100 jest również okazją do poznania rzeczywistych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, uczestnictwo w programie daje możliwość poznania nowego spojrzenia na problemy występujące w organizacji. Dodatkowo, wartością dodaną jest szansa implementacji najlepszych rozwiązań zaproponowanych przez młode pokolenie do działalności przedsiębiorstwa. Jednym z wielu powodów, dla których przedsiębiorstwa decydują się na uczestnictwo w programie jest możliwość poznania kompetencji i umiejętności studentów logistyki, którzy podejmują próby rozwiązania zgłaszanych przez nie problemów biznesowych. Top Young 100 jest zatem również sposobem na pozyskanie ambitnych ludzi do pracy. Przedsiębiorstwa uczestniczące w programie mają dostęp do wyselekcjonowanej bazy kandydatów – najlepszych studentów logistyki w Polsce. Proces rekrutacji może być bardziej efektywny, a proces adaptacji przyszłych pracowników w nowym miejscu pracy – szybszy. Korzyścią w przypadku przedsiębiorstwa, oprócz bezpośredniego kontaktu z kandydatami, jest również budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy oraz możliwość realnego wpływu na kształcenie przyszłych kadr [<http://topyoung100.pl>, 2018].

Zaletą przynależności millenialsów (pokolenia Y – ludzi urodzonych w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku) do programu jest uczestnictwo w procesie mentoringu. Aktywność ta koordynowana jest przez doświadczonych menedżerów, którzy wspierają grupy projektowe podczas rozwiązywania problemów biznesowych. Proces ten połączony jest z rozwojem osobistym uczestników oraz akceleracją ich umiejętności miękkich. Dzięki kontaktom z mentorami przyszli logistycy poznają odpowiedzi na następujące pytania: Jak efektywnie pracować w zespole? W jaki sposób zarządzać czasem? Jak przygotować się do rozmowy rekrutacyjnej o pracę? Jakich pytań można oczekiwać podczas tej rozmowy? Mentorzy udzielają studentom cennych wskazówek i rad, które w przyszłości będą mogły być wykorzystane w ich przyszłej pracy zawodowej. Współpraca pomiędzy mentorem a studentem opiera się na „inspiracji, stymulowaniu i przywództwie”, jest to „relacja poufna”, w której strony mają do siebie wza-

jemny szacunek i zaufanie. Jest to relacja partnerska zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału studenta. Co więcej, spotkania z przedstawicielami praktyki gospodarczej dają studentom możliwość zaprezentowania swojej osoby przyszłemu pracodawcy. Z drugiej strony, dzięki odwróconemu mentoringu, przedstawiciele środowiska biznesu mają szansę poznać wymagania i potrzeby młodego pokolenia, których znajomość może być następnie wykorzystana w procesie rekrutacji. Dodatkowo mentor ma możliwość obserwacji kompetencji młodego pokolenia, co pozwoli mu je lepiej zrozumieć i zwiększy szansę na znalezienie utalentowanych i młodych ludzi do pracy w przedsiębiorstwie [<http://topyoung100.pl>, 2018].

Rozwiązywanie rzeczywistych problemów biznesowych przedsiębiorstw oraz kształtowanie umiejętności miękkich – to tylko jedne z wielu aktywności, dzięki którym studenci stają się bardziej konkurencyjni na rynku pracy. Organizatorzy Top Young 100 swoim uczestnikom oferują liczne szkolenia, dotyczące między innymi modelowania procesów logistycznych, wykonywania działań na rzeczywistych danych przedsiębiorstwa logistycznego w arkuszu kalkulacyjnym MS Excel czy zastosowania różnych metod analizy danych. Dzięki nim studenci mają szansę poznać narzędzia i techniki przydatne w pracy zawodowej logistyka. Ponadto, dzięki licznym wizytom studyjnym w partnerskich przedsiębiorstwach programu, uczestnicy mają możliwość zapoznania się ze sposobem funkcjonowania polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw. Uczestnictwo w programie Top Young 100 stanowi świadectwo posiadania kompleksowych kompetencji przyszłego menedżera logistyki zdolnego do podjęcia wyzwań stawianych przez szybko zmieniającą się branżę TSL [<http://topyoung100.pl>, 2018].

Podsumowanie

Innowacyjna inicjatywa Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów jest pierwszym tego typu projektem realizowanym nie tylko w Polsce, ale również w Europie. Celem programu Top Young 100 jest akceleracja praktycznych umiejętności studentów, dająca możliwość podjęcia świadomych, po stronie pracodawców i studentów, rozmów na temat zatrudnienia. Dzięki projektom badawczym, realizowanym pod kierunkiem menadżerów z branży TSL, licznym szkoleniom oraz możliwościom uczestnictwa w wizytach studyjnych w partnerskich przedsiębiorstwach studenci logistyki zdobywają nowe doświadczenia praktyczne, które z pewnością zostaną docenione przez ich przyszłych pracodawców. Przedsiębiorcy zaś, przed podpisaniem umowy o pracę, mogą poznać kompetencje, umiejętności oraz stopień zaangażowania swoich potencjalnych pracowników.

Literatura

1. Bicky S.L., Kwok L. (2011), *Social Media as an Employee Recruitment Tool*, Syracuse University, USA.
2. Collins K., Shiffman D, Rock J. (2016), *How Are Scientists Using Social Media in the Workplace?*, University of Otago, New Zealand.
3. Garg R., Telang R. (2012), *To be or not to be linked on linkedin: online social networks and job search*, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA.
4. Gudanowska A., Alonso J.P., Törmänen A. (2018), *What competencies are needed in the production industry? The case of the Podlaskie Region*, *Engineering Management in Production and Services* 10(11), pp. 65-74.
5. Kampioni-Zawadka M. (2014), *Wykorzystanie mediów społecznościowych w rekrutacji pracowników i ich wpływ na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy*, *Studia Oeconomica Posnaniensia* 2(9), s. 61-80.
6. Kroeze R. (2015), *Recruitment via Social Media Sites: A critical Review and Research Agenda*, University of Twente, Netherlands.
7. Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Kurowska-Pysz J. (2014), *Development of student's professional competences within the framework of science-business cooperation*, *Polish Journal of Management Studies* 9, pp. 115-126.
9. Michna A., Grygiel K., Grygiel P. (2015), *Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska* 78, s. 179-292.
10. Moczydłowska J.M. (2014), *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie* 1, s. 71-78.
11. Nesterak J., Gródek-Szostak Z., Luc M. (2017), *Technological cooperation of enterprises in the single European market – the support of the enterprise Europe network*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie* 75, s. 239-249.
12. Strona internetowa Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów, <http://psml.pl/> [29.11.2018].
13. Strona internetowa programu Top Young 100, <http://topyoung100.pl/> [29.11.2018].
14. Portal internetowy *Klucz do kariery*, <http://www.kluczdokariery.pl/> [26.11.2018].
15. Portal internetowy *Manager na obcasach*, <http://www.managernaobcasach.pl/> [26.11.2018].

16. Ptak A. (2014), *Business-university cooperation in Europe*, Polish Journal of Management Studies 10(1), pp. 113-119.
17. Rakowska A., Karasek A. (2017), *Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi a innowacyjność przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 117, s. 405-416.
18. Szyrkowska M. I., Węglińska A., Malinowski P., Kamińska A., Koperczak D. (2013), *Współpraca nauka-biznes w aspekcie kompetencji studentów*, Czasopismo Chemik 67(3), s. 192-197.
19. Wasilczuk J.E. (2016), *Wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w procesie rekrutacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 71, s. 87-94.
20. *Selekcja i rekrutacja. Przegląd stosowanych metod i narzędzi* (2016), Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Warszawa.
21. Zieliński M., Gaura E. (2014), *Wykształcenie jako element kapitału ludzkiego*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska 69, s. 9-18.

Top Young 100 as an innovative method of acquiring employees

Abstract

With the development of the market, dynamic and continuous technological progress, modern enterprises face the challenge of adapting to the changes in the recruitment process. In the recruitment process of a potential candidate, the key issue are still qualifications and experience. The employer's main goal is to find the right person for the appropriate vacancy. The idea of the following article is to present an innovative method of recruitment of employees, which is the Top Young 100 program, addressed to the best logistics students in Poland.

Keywords

Top Young 100, recruitment, entrepreneurship, logistics

Proces adaptacji nowych pracowników w PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.

Paulina Tocicka

PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. w Zakładzie Linii Kolejowych w Białymstoku

email: tocicky@gmail.com

Emilia Poniatowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

email: emilia_poniatowska@o2.pl

Streszczenie

Spółka PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. zmaga się z brakiem wykwalifikowanych pracowników w kierunku prowadzenia ruchu kolejowego. Co za tym idzie nowo zatrudnieni pracownicy kierowani są na szereg szkoleń potrzebnych do zdobycia uprawnień oraz poznania struktury i specyfiki przedsiębiorstwa. W artykule opisano podstawowe zagadnienia dotyczące procesu zatrudniania pracowników ze szczególnym uwzględnieniem adaptacji w oparciu o literaturę. Przeprowadzono również badanie dotyczące opinii pracowników PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. na temat skuteczności procesu adaptacji w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe

rekrutacja, adaptacja, zarządzanie zzi

Wstęp

Sukcesem firmy są jej pracownicy. W dzisiejszych czasach mamy mnóstwo możliwości dotyczących poszukiwania pracodawcy, jak i pracownika. Mimo to w dalszym ciągu proces zatrudnienia nie jest taki prosty. Zanim zatrudni się pracownika, należy go poznać. Potrzebny jest czas, aby określić jego mocne i słabe strony w kontekście kwalifikacji, umiejętności czy doświadczenia. Pierwszym etapem weryfikacji informacji o kandydacie do pracy jest rekrutacja. Przechodząc przez cały, często długi proces rekrutacji, podejmuje się decyzję o zatrudnieniu pracownika, bądź nie. Po pozytywnym zakończeniu procesu rekrutacji i selekcji

następuje podpisanie umowy i wprowadzenie pracownika do pracy. W tym momencie zaczyna się proces adaptacji. Odpowiednio przeprowadzona adaptacja jest bardzo ważna zarówno dla pracownika, gdyż pozwala mu poczuć się bezpiecznie i swobodnie na stanowisku, a to z kolei pozytywnie wpływa na dalszą pracę i efektywności, co ma istotne znaczenie dla pracodawcy.

Celem niniejszego artykułu jest poznanie opinii pracowników PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. na temat prowadzonego w przedsiębiorstwie procesu rekrutacji i adaptacji. Badania przeprowadzono wśród pracowników Zakładu Linii Kolejowych w Białymstoku z wykorzystaniem ankiety internetowej.

1. Podstawowe zagadnienia z zakresu rekrutacji, selekcji i adaptacji

Jednym z obowiązkowych procesów dotyczących zatrudnienia nowego pracownika jest proces rekrutacji. Jego celem jest znalezienie odpowiedniej liczby osób, z których można wybrać potencjalnego pracownika. W literaturze można znaleźć wiele różnych definicji rekrutacji. W poniższej tabeli zostały przedstawione wybrane pojęcia tego terminu (tab. 1).

Tab. 1. Wybrane definicje rekrutacji

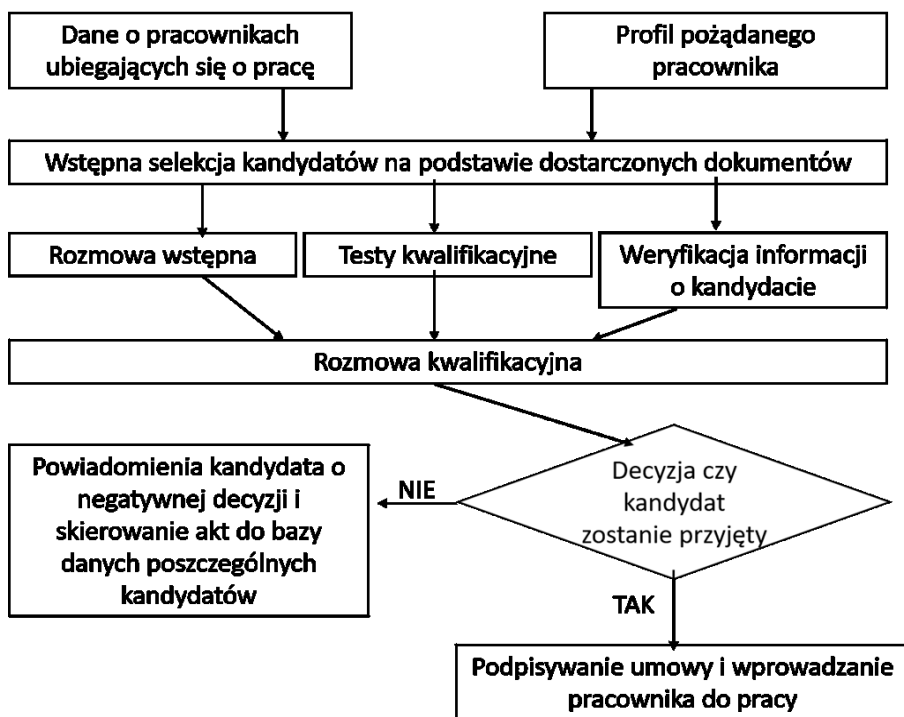
Autor	Definicja
O. Konieczny	Rekrutacja – to proces „przyciągania” odpowiednich pracowników, aby ubiegali się o określone wakaty w firmie
L.F. Korzeniowski	Rekrutacja polega na informowaniu otoczenia i własnych pracowników o istniejących lub przewidywanych wolnych stanowiskach pracy, tworzeniu odpowiedniej grupy kandydatów a następnie dokonaniu ich oceny i zakwalifikowania do zatrudnienia zgodnie z potrzebami pracodawcy.
B. R.Kuc	Rekrutacją nazywamy proces pozyskiwania przez organizację takiej liczby kandydatów do pracy, która umożliwia ich racjonalną selekcję.
W. Ratyński	Rekrutacja ma na względzie nie tylko utrzymanie odpowiedniej liczby zatrudnionych, lecz przede wszystkim selekcję osób, których charakter i osobowość doskonale podkreśla image firmy i odpowiada jej tradycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kuc, 2000, s. 216; Ratyński, 2002, s. 172; Konieczny, 2007, s. 2, 25; Korzeniowski, 2010, s. 15, 139).

Wyróżnia się rekrutację ogólną (szeroką) i segmentową. Jeśli potrzebny jest pracownik na operacyjne stanowisko pracy to należy skorzystać z rekrutacji ogólnej. Jest stosunkowo prosta i standardowa. Natomiast rekrutacja segmentowa będzie odpowiednia na przykład wtedy, gdy poszukuje się osoby na stanowisko menedżera. Rekrutacja segmentowa oznacza skierowanie informacji o wolnym sta-

nowisku pracy do określonego zbioru potencjalnie zainteresowanych. Wymaga ona indywidualnych procedur, jak również jest bardziej skomplikowana. Na każdego kandydata należy spojrzeć inaczej [Kuc, 2000, s. 216].

Na podstawie zgłoszeń kandydatów podczas rekrutacji dokonuje się wyboru odpowiednich pracowników, którzy następnie przechodzą proces selekcji polegający na wyborze pracownika ze zbioru kandydatów do pracy, który najlepiej spełnia wymagania na poszukiwane stanowisko pracy. Na etapie selekcji dokonuje się zapoznania z pisemnymi ofertami kandydatów, przeprowadza się wstępną rozmowę kwalifikacyjną, a także stosuje inne metody selekcji. Celem jest weryfikacja informacji podanych przez potencjalnego pracownika oraz podjęcie decyzji o zatrudnieniu, skierowaniu na badania lekarskie i zatrudnienie kandydata [Kuc, 2000, s. 218-220]. Schemat postępowania w procesie rekrutacji i selekcji przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Schemat postępowania w procesie rekrutacji i selekcji

Źródło: (J. Kisielnicki, 1999, s. 161, za Kuc, 2000, s. 221).

Kolejnym etapem po rekrutacji i selekcji jest adaptacja nowego pracownika. Osoba, która została przyjęta do pracy często odczuwa dyskomfort spowodowany koniecznością dostosowania się do nowego środowiska. Czasami zdarza się, że nowy pracownik odchodzi, ponieważ nie potrafi zaaklimatyzować się w nowym miejscu. Pracownik dąży do tego by być efektywnym na nowym stanowisku pracy. Jeśli jednak stanowisko jest nieodpowiednio dobrane, może to doprowadzić do utraty przez pracownika poczucia własnej wartości. Dość częstym zjawiskiem jest obwinianie samego siebie i uznanie, że nie jest się odpowiednią osobą na danym stanowisku.

Do czynników, które powodują opuszczenie pracy można również dołączyć niezaakceptowanie stylu zarządzania w organizacji, rozczarowanie spowodowane fałszywymi oczekiwaniami, czy też niepewnością pracownika dotyczącą obowiązków i wymogów. Dlatego adaptacja pozwala nowo zatrudnionemu pracownikowi na odczuwanie mniejszego stresu wynikającego z nowego miejsca pracy, nawiązywania nowych kontaktów ze współpracownikami, czy też nowego zakresu obowiązków.

Aby pracownik czuł się pewny i bezpieczny należy mu przekazać informacje o codziennej pracy, o zasadach i regulaminie obowiązujących w przedsiębiorstwie. Powinno się mu przedstawić świadczenia, które przysługują mu w ramach zatrudnienia, czy też historię organizacji, jej cele, przedmiot działalności firmy. Proces adaptacji służy do tego, żeby wpływać na kandydata w taki sposób, by mógł on sprostać wymaganiom stawianym przez pracodawcę. Brak przystosowania może skutkować błędami i niebezpiecznymi konsekwencjami dla przedsiębiorstwa. Pierwsze dni w pracy odgrywają bardzo ważną rolę. Często są odzwierciedleniem dalszych sukcesów i kariery.

2. Metodyka badań

Badanie przeprowadzono wśród 30 pracowników Zakładu Linii Kolejowych w Białymstoku pracujących na stanowisku nastawniczego. Specyfika tego stanowiska polega na tym, że jest to praca na jednoosobowym posterunku, a także jest dość odpowiedzialna i stresogenna. Respondentami były osoby w wieku 22-41 lata, w tym 11 kobiet i 19 mężczyzn. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą internetowej ankiety przesłanej do pracowników przedsiębiorstwa. Celem badań była próba odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy proces adaptacji w spółce trwa wystarczająco długo?
- Czy przeprowadzony w przedsiębiorstwie proces adaptacji ułatwił podjęcie samodzielnej pracy?

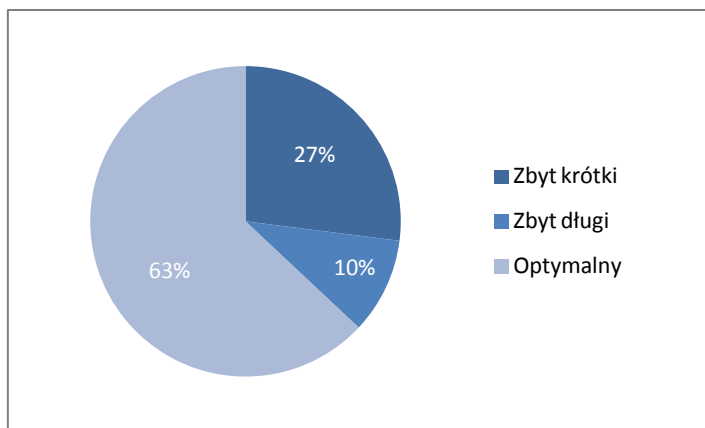
- Czy szkolenia przygotowawcze realizowane w procesie adaptacji pomagają w zapoznaniu się z zadaniami i obowiązkami na stanowisku pracy?
- Czy proces adaptacji jest potrzebny?

Sformułowano również tezę badawczą, która brzmi: skrupulatne przekazywanie wiedzy pozwala na skuteczną adaptację pracownika do podjęcia samodzielnej pracy.

3. Analiza wyników badań

Proces adaptacji w białostockim zakładzie spółki PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. jest dość długi, gdyż trwa około 3 miesięcy (73 dni robocze) i wydawać by się mogło, że jest wystarczający do przejęcia obowiązków służbowych i podjęcia odpowiedzialności z jaką wiąże się praca na stanowisku nastawniczego.

Zatem pierwsze pytanie dotyczyło oceny adaptacji w spółce w kontekście czasu przeznaczanego na ten proces. Zadaniem respondentów była subiektywna ocena czasu trwania procesu adaptacji w badanym przedsiębiorstwie (rys. 2).



Rys. 2. Ocena czasu trwania procesu adaptacji

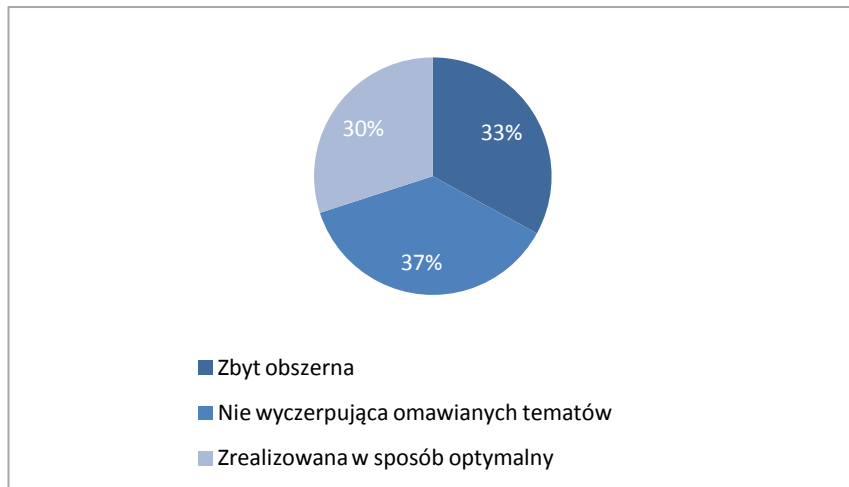
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki badań, dla większości respondentów (63%) proces adaptacji w spółce był optymalny. Natomiast dla 10% ankietowanych był on zbyt długi, a prawie jedna trzecia (27%) uznała, że jest on za krótki.

Kolejne pytanie dotyczyło szkoleń przygotowawczych, które są przeprowadzane jako etap procesu adaptacji. Podczas tych szkoleń omawiana jest między innymi tematyka związana z prowadzeniem ruchu pociągów, budową i obsługą

urządzeń sterowania ruchem kolejowym (SRK), budową torów i rozjazdów, a także strukturą organizacyjną Zakładu czy systemem zarządzania bezpieczeństwem.

Ankietowanych zapytano czy tematyka omawiana na szkoleniach przygotowawczych jest dla nich odpowiednia (rys. 3).

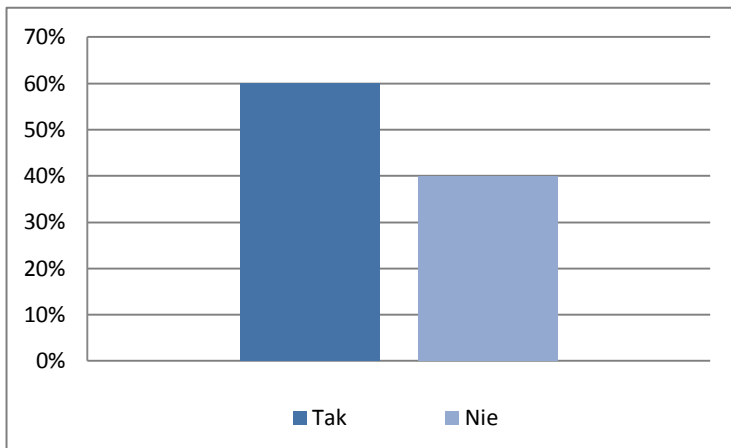


Rys. 3. Ocena omawianej tematyki na szkoleniach przygotowawczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi respondentów w tym zakresie były zdecydowanie zróżnicowane. Dla 33% badanych tematyka była zbyt obszerna, według 30% przekazana wiedza była optymalna, natomiast 37% odczuwało braki wiedzy po szkoleniu. Tak duża rozbieżność odpowiedzi może wynikać z indywidualnych możliwości przyswajania wiedzy, jak również umiejętności jej przekazania przez różnych instruktorów. Może to również świadczyć o potrzebie indywidualnego podejścia do organizacji i przeprowadzania szkoleń przygotowawczych.

W dalszej części badania zapytano respondentów, czy czuli się gotowi do podjęcia samodzielnej pracy po przebyciu szkoleniu (rys. 4). Znaczna część badanych (60%) odpowiedziała, że czuło się gotowym do wykonywania pracy na stanowisku nastawniczy. Pozostałe 12 osób zadeklarowało, że nie czuło się gotowym do pracy bez pomocy osób trzecich.

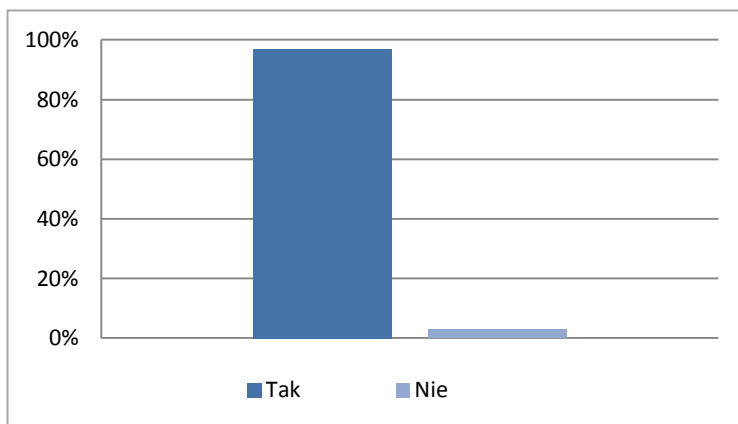


Rys. 4. Opinia respondentów na temat gotowości do podjęcia samodzielnej pracy po przebytych szkoleniu przygotowawczym

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki sugerują, że większość respondentów była gotowa do podjęcia samodzielnej pracy. Jednak znaczna część nowych pracowników (40%) nie była gotowa do pracy. Przyczyny tej sytuacji mogą wynikać z odpowiedzialności związanej z pełnionymi obowiązkami.

Celem ostatniego pytania było sprawdzenie czy proces adaptacji w zakładzie był potrzebny (rys. 5). Ankietowani dość zgodnie (97%) stwierdzili, że proces adaptacji jest potrzebny. Wniosek nasuwa się jeden, przy odpowiedzialności jaką niesie za sobą praca na stanowisku nastawniczego, szkolenia, systemu sprawdzania wiedzy i cały proces adaptacji jest niezbędny. Warto zaznaczyć, że dzięki temu zarówno pracownik, jak i pracodawca są usatysfakcjonowani. Pracownik, gdyż otrzymał odpowiednią wiedzę i umiejętności potwierdzone świadectwami kwalifikacyjnymi, natomiast pracodawca zatrudnia pracownika gotowego do samodzielnej pracy, którego szansa na popełnienie błędu jest bardzo niska.



Rys. 5. Opinia respondentów na temat potrzeby procesu adaptacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Celem badania było sprawdzenie czy proces adaptacji w białostockim zakładzie spółki PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. jest wystarczający do podjęcia pracy na stanowisku nastawniczy, które charakteryzuje się samodzielnością i znaczną odpowiedzialnością. Wyniki badań wskazują, że proces wdrażania pracownika do pracy jest odpowiedni, lecz może nie być wystarczający dla niektórych nowo przyjętych osób. Z uwagi na charakter pracy, wiedza przekazywana na szkoleniach jest w dużej mierze techniczna. Umiejętność przyswajania takich informacji jest sprawą bardzo indywidualną i cechą trudną do wykrycia podczas procesu rekrutacji. Dużo osób skierowanych na posterunek nastawczy, nie do końca było pewnych swoich umiejętności. Osoba, która jest wysyłana na samodzielne stanowisko pracy jest dodatkowo obciążona stresem, wynikającym z nowej pracy, jak i dużej odpowiedzialności spoczywającej na jej barkach. Proces adaptacji, na stanowisko nastawniczy, jest bardzo potrzebny w organizacji choćby ze względu na wspomniany wcześniej charakter pracy. W województwie podlaskim do roku 2017 nie było szkół przygotowujących młodych ludzi do pracy na tym stanowisku, co za tym idzie, brak było kandydatów z kwalifikacjami. Problem tak długiego przygotowania zawodowego rozwiązują właśnie szkoły średnie przygotowujące do zawodu nastawniczy. Natomiast kandydatom bez wykształcenia kolejowego, szkolenie zorientowane na indywidualne przekazywanie wiedzy, pomogłoby usprawnić pro-

ces adaptacji i poprawić pewność co do własnych umiejętności nowych pracowników.

Literatura

1. Ciekankowski Z. (2012), *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 94, s. 131-141.
2. Dale M. (2012), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wyd. Wolters Kluwer.
3. Instrukcja o przygotowaniu i doskonaleniu zawodowym pracowników PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. (Ia-5).
4. Konieczny O. (2007), *Inwestycja w kadry. Perspektywa instytucji szkoleniowych*, WYG International, Warszawa.
5. Korzeniowski L.F. (2010), *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
6. Kuc B.R. (2000), *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menadżerskie PWN, Warszawa.
7. Pyrek R. (2004), *Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe MSWE w Tarnowie 5, s. 97-110.
8. Ratyński W. (2002), *Podstawy teoretyczne zarządzania i metod pracy kierowniczej*, Wydawnictwo Wszechnicy Mazurskiej, Olecko.
9. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 30 grudnia 2014 r. w sprawie pracowników zatrudnionych na stanowiskach bezpośrednio związanych z prowadzeniem i bezpieczeństwem ruchu kolejowego oraz z prowadzeniem określonych rodzajów pojazdów kolejowych
10. Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, Wyd. PWE.

The adaptation process of new employees in PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.

Abstract

PKP Polskie Linie Kolejowe S.A company is struggling with the lack of qualified people on the labor market in carrying out railway traffic. As a result, new hired employees are directed to huge number of trainings needed to acquire entitlements and learn about the company structure. The article describes the recruitment and adaptation process based on literature and presents how these processes are carried out at the PKP in Białystok.

A survey was also conducted on the employees' opinions of PKP on the effectiveness of the adaptation process in the enterprise.

Keywords

recruitment, adaptation, HR management

Pozyskiwanie i motywowanie pracowników na przykładzie firmy Adampol S.A.

Justyna Tymińska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.tyminska@pb.edu.pl

Streszczenie

Wśród zagadnień związanych z profesjonalnym zarządzaniem przedsiębiorstwem pozyskiwanie i motywowanie pracowników stanowi jedną z podstawowych funkcje zarządzania zasobami ludzkimi. W artykule podjęto rozważania na temat kryteriów branych pod uwagę przy rekrutacji i selekcji pracowników oraz czynników wpływających na ich motywację. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety zaprezentowano opinie pracowników firmy Adampol S.A. na temat kryteriów doboru pracowników oraz materialnych i niematerialnych czynników motywowania. W badaniach wzięło udział sto losowo wybranych pracowników badanego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

motywacja, motywowanie, praca, zatrudnienie

Wstęp

Praca to działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia określonych dóbr użytecznych. Człowiek poprzez pracę może zaspokoić większość swoich potrzeb życiowych. Praca daje satysfakcję, poczucie własnej wartości i jednocześnie jest mobilizacją do podejmowania działań w celu dalszego rozwoju. Pracę można traktować jako powołanie, źródło zarobkowania i szansę samorealizacji. Osiąganie rezultatów w pracy zależy w głównej mierze od motywacji do działania. To od wiedzy, umiejętności pracowników i ich motywacji zależy realizacja celów organizacji. Natomiast od świadomości menedżera na temat roli motywowania pracowników zależy, w jakim kierunku podąży w przyszłości jego zespół i cała organizacja. Zatem motywowanie odgrywa istotną rolę zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa i organizacji, jak również od strony pracownika [Tomaszuk, 2014, s. 238]. Stworzenie takich warunków, w których menedżer mógłby realizować cele organizacji poprzez właściwe motywowanie pracowników jest dość trudne i wy-

maga dużej odpowiedzialności. Dlatego już na początku warto przytoczyć cytaty A. Carnegiego [2018], mówiący o tym, że „*ludzie pracują za pieniądze, ale pójdą za tobą dodatkowy szmat drogi, jeśli okażesz im szacunek, nagrodzisz pochwałą i uznaniem*”. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie zagadnień związanych z zatrudnieniem i motywowanie pracowników. Badanie ankietowe przeprowadzone zostało w firmie Adampol S.A. Uzyskane wyniki badań wskazały kryteria doboru pracowników oraz najbardziej atrakcyjne czynniki motywacyjne z punktu widzenia pracowników.

1. Istota motywacji i motywowania

Kluczowe przy definiowaniu pojęcia „motywacja” jest określenie, czym jest motyw. „Motyw jest to wewnętrzny mechanizm wywołujący stan pobudzenia organizmu, prowadzący do dokonania wyboru i ukierunkowania zachowania” [Zimbardo, Johnson i McCann, 2010, s. 62]. Występowanie motywu jest wynikiem poczucia, że danej jednostce brakuje czegoś, co jest dla niej ważne, co oznacza, że dana osoba musi widzieć perspektywę zaspokojenia tej potrzeby [Kopertyńska, 2008, s. 14]. Motywacja to stan wewnętrzny powodujący aktywowanie się ludzkiego zachowania i nadający mu kierunek. Oznacza to, iż każdy człowiek posiada indywidualną motywację kształtującą poziom jego zaangażowania w wykonywaną pracę [Szaban, 2003, s. 203; Wieczorkowska, 2007, s. 3]. Jest to „siła napędowa” pracowników, dzięki której zaspokajane są nie tylko ich podstawowe potrzeby, ale również stanowi ona motyw do działania, co przekłada się na wyniki ich pracy, a to z kolei na wyniki i osiągnięcia całej firmy [Dejnaka, 2003, s. 133-134].

Natomiast motywowanie polega na wpływaniu na zachowanie pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji [Kopertyńska, 2008, s. 18]. Motywowanie najczęściej przynosi optymalne wyniki, jeżeli pracownik utożsamia swoje własne cele z celami organizacji, w której pracuje.

Wielu autorów stosuje terminy "motywacja" i "motywowanie" jako synonimy [Wziątek-Staśko, 2016a, s. 38], dlatego istotne jest doprecyzowanie tego pojęcia (tab. 1).

Tab 1. Wybrane definicje pojęcia motywowanie

Autor	Definicja
Pietroń-Pyszczyk	Motywacja przedstawia stan, ma wymiar atrybutowy; motywowanie zaś nabiera charakteru czynnościowego, funkcjonalnego.
C. Zajęc	Motywowanie jest procesem, który ma charakter dwustronny. Jego podsta-

	wowe znaczenie w przedsiębiorstwie można sprowadzić, w sensie ogólnym, do godzenia interesów dwóch podstawowych grup społeczno-zawodowych, tj. pracowników i menedżerów.
M. Armstrong	Motywowanie polega na takim wpływanie na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku.
M. Kopertyńska	Motywowanie polega na wpływanie na zachowanie pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji.
L.H. Haber	Motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wnikięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania.
S. Borkowska	Motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motyw i postępowanie ludzi w pracy przez stwarzanie im warunków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pyszczek, 2007, s. 16; Zając, 2007, s. 115; Armstrong, 2000, s. 107; Kopertyńska, 2008, s. 18; Haber, 1995, s. 144.; Borkowska, 1985; s. 11.; Jasiński, 1998, s. 16)

Menedżerowie powinni motywować swoich podwładnych w taki sposób, aby wspólnie mogli kształtować korzystny wizerunek organizacji, a także ciągle zwiększać efektywność. Możliwe to jest do osiągnięcia, dzięki stosowaniu różnych środków motywacji dobranych odpowiednio do każdego pracownika [Sekuła, 2008, s. 46-47]. Jest to istotne, gdyż nieprofesjonalni menedżerowie mogą zabijać motywację pracowników i skutecznie zmniejszać ich zaangażowanie w pracę [Wziątek-Staśko, 2016b, s. 40]. Natomiast podejmowanie działań motywacyjnych zwiększa efektywność pracowników i ich zaangażowanie [Samul, 2015, s. 188].

Istotne zatem staje się zapewnienie pracownikom możliwości pełnego wykorzystania ich umiejętności i talentów oraz stworzenie systemu motywacyjnego uwzględniającego nie tylko bodźce finansowe, ale również pozafinansowe. Systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań. Należy dążyć do tego, aby proces motywowania pracowników przebiegał w sposób sprawny i przyczyniał się do prawidłowej realizacji zadań i celów organizacji.

Ponadto współczesne motywowanie nie jest już podporządkowane starej zasadzie „bodziec = reakcja”. Dzisiaj motywowanie to raczej stworzenie takich warunków, aby pracownik sam chciał robić to, czego się od niego oczekuje - nie ze strachu i konieczności tylko z przyjemności, z poczucia przynależności do organizacji i identyfikowania się z jej wartościami.

Dlatego bodźce materialne muszą być uzupełniane takimi czynnikami, jak budowanie klimatu i kultury firmy, które sprawiają, że ludzie pracują z satysfakcją

i poczuciem radości tworzenia (tab. 2). Istotne stają się nie tylko czynniki o charakterze technicznym, jak komfort i warunki pracy, ale również te psychologiczne, jak pochwały, dobre relacje interpersonalne czy możliwość samorealizacji. To właśnie modele motywacji, w których stawia się na człowieka, na współdziałanie i kulturę organizacyjną mogą w dłuższym czasie zagwarantować autentyczne związanie pracownika z firmą.

Tab. 2. Pozapłacowe czynniki motywacyjne

Pozapłacowe czynniki motywacyjne			
Materialne	Niematerialne		
Szkolenie, rozwój Świadczenia o charakterze socjalnym: wczasy, wycieczki, festyny, przyjęcia okazjonalne, wynajem sal, basenów Ubezpieczenie Opieka medyczna Przywileje, np. samochód służbowy, telefon komórkowy, zakupy wyrobów po preferencyjnych cenach	W obszarze organizacyjnym Awanse, Władza, samodzielność realizacyjna Dostęp do informacji Duża samodzielność, praca wymagająca kreatywności Elastyczny czas pracy Organizacja pracy	W obszarze psychologicznym Pochwały, wyróżnienia Praca w firmie o wysokim prestiżu Praca w „dobrym” zespole Silne pozytywne związki nieformalne Komunikacja Samorealizacja Pewność zatrudnienia	W obszarze technicznym Komfort pracy Możliwość pracy na nowoczesnej aparaturze, maszynach Bezpieczeństwo pracy Warunki/standardy pracy

Źródło: (Krzysztofek, Kumańska, 2011, s. 48).

Motywowanie do pracy może mieć różnorodny charakter. Z jednej strony pracownik znajduje motywację w pracy, która spełnia jego oczekiwania, zaspokaja jego potrzeby, daje perspektywy. Z drugiej natomiast – ludzi można motywować poprzez płace, awanse czy też pochwały. Te wymienione rodzaje motywacje to [Armstrong, 2001, s.109]:

- Motywacja wewnętrzna, czyli bodźce pojawiające się samoczynnie, które powodują, że ludzie poruszają się w określonym kierunku lub zachowują się w określony sposób. Bodźce te to między innymi: odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności czy też możliwość awansu.
- Motywacja zewnętrzna to kary (np. wstrzymanie płacy, krytyka, a także działania dyscyplinarne) oraz nagrody (np. podwyżka pensji, awans lub pochwała).

Ponadto, motywacje można pobudzić w dwojaki sposób [Reykowski, 1979, s. 133]: tworząc lepsze warunki realizacji celów pracownika (tj. przez zastosowanie dodatnich bodźców motywacyjnych) lub zagrażając temu, co zostało już osiągnięte przez pracownika (tj. przez stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych). W pierwszym przypadku mamy do czynienia z motywowaniem pozytywnym, w drugim zaś z negatywnym.

Motywowanie pozytywne, polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego rozwoju i osiągnięcia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, np. uzyskania wyższych zarobków, stanowiska, większej samodzielności, wyjazdu do pracy za granicę.

Motywowanie negatywne, opiera się na obawie, która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia, np. groźba utraty części zarobków w razie niewłaściwego wykonania zadania, obniżenie uznania, zagrożenie naganą, przesunięcie do pracy mniej płatnej lub o niższym prestiżu [Kozioł, 2002, s. 29-30].

2. Metodyka badań oraz charakterystyka podmiotu badawczego

Przedmiotem badań była analiza kryteriów branych pod uwagę przy rekrutacji kandydatów do pracy oraz analiza czynników motywacyjnych w przedsiębiorstwie Adampol S.A. Zadaniem respondentów była ocena w skali od 1 do 5 wskazanych kryteriów zatrudnienia oraz materialnych i niematerialnych czynników motywacyjnych. Badanie przeprowadzono w firmie Adampol S.A. na stu losowo wybranych pracownikach. Wśród respondentów byli kierowcy, pracownicy Departamentu Sprzedaży, Logistyki, Jakości, IT oraz Kadr. Przeprowadzone pytania pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakimi kryteriami w procesie selekcji kieruje się firma Adampol S.A.?
- Które czynniki mają największy wpływ na motywację do pracy?
- Którą formę pobudzania motywacji preferują pracownicy?

Siedziba Adampol S.A. znajduje się w Zaściankach koło Białegostoku przy ul. Usługowej 3. Jest to firma z bogatą tradycją, która powstała w 1990 roku (<http://www.adampolsa.com.pl/o-firmie/>, 2018). Od 1996 roku działa w formie spółki akcyjnej. Jest to jedna z najprężniej rozwijających się firm transportowych na rynku. Jej głównym celem jest nie tylko zadowolenie klienta, ale również ciągłe podnoszenie poziomu kwalifikacji pracowników. Znakiem rozpoznawczym firmy jest wysoko wykwalifikowana kadra, ciągła nauka oraz rozszerzanie działalności. Według strategii firmy człowiek jest największym kapitałem i najważniejszą wartością. Dlatego też firma zwiększa zaangażowanie pracowników w budowę stabilnej przyszłości, zapewniając im satysfakcjonującą pracę i wspierając ich rozwój

osobisty oraz karierę zawodową. Firma stara się stwarzać jak najlepsze warunki pracy i rozwoju w życzliwej atmosferze i poczuciu stabilności. Szanuje godność i wartość każdego pracownika i uznaje fakt, że każdy jest inny i wyjątkowy. Każdy z nowo zatrudnionych pracowników przechodzi 3 miesięczny okres próbny. Jest to czas na poznanie specyfiki pracy oraz zasad w niej panujących. Okres ten przeznaczony jest na decyzję zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracownika czy dalsza współpraca będzie odpowiednia i satysfakcjonująca.

Ze względu na wielkość organizacji, firma Adampol S.A. zatrudnia wielu specjalistów i z należytą rozważą planuje zasoby ludzkie. Zasadniczym jej celem jest zapewnienie właściwych ludzi we właściwym czasie dla realizacji zadań zleczanych przez klientów.

3. Analiza wyników badań

W ramach przeprowadzonych w firmie Adampol S.A. badań wyodrębniono pewne kryteria i podjęto próbę oceny ich znaczenia podczas selekcji. Wskazano następujące kryteria: wiek, płeć, pochodzenie etniczne i narodowe, kolor skóry, wykształcenie, doświadczenie i umiejętności, znajomość języków i wiedzę (tab. 3). Pracownicy ustosunkowali się do każdego kryterium w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak wpływu na zatrudnienie; 5- bardzo duży wpływ na zatrudnienie.

Tab. 3. Kryteria wpływające na zatrudnienie w opinii pracowników

Kryterium	x	Me	D	nD	sD
Wiedza	4,97	5	5	97	0,171
Doświadczenie i umiejętności	4,73	5	5	77	0,53
Wykształcenie	3,79	4	4	84	0,518
Znajomość języków	2,86	3	3	86	0,349
Wiek	1,47	1	1	53	0,502
Pochodzenie etniczne i narodowe	1,09	1	1	91	0,285
Płeć	1	1	1	100	0
Kolor skóry	1	1	1	100	0

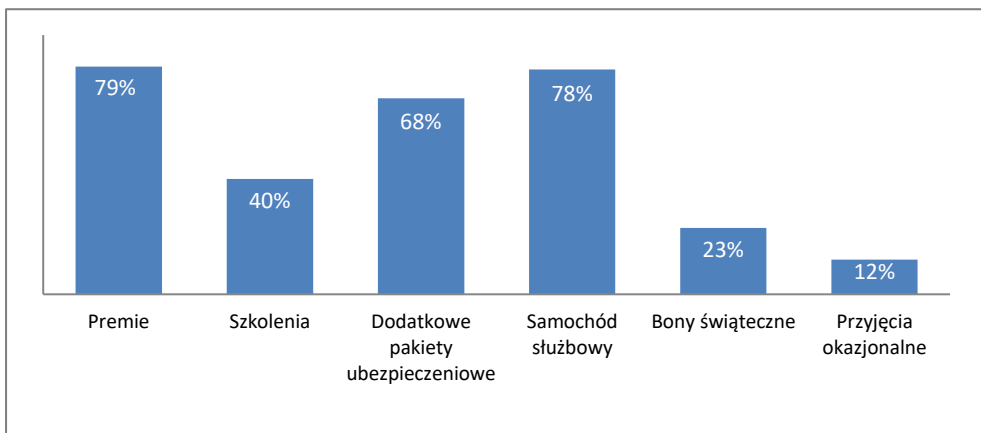
x - średnia, Me - mediana, D - dominanta, nD - liczebność przedziału zawierającego dominantę, sD - odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie analizy powyższych danych, można zauważyć szereg zależności. Analizując odpowiedzi ze względu na średnią arytmetyczną i dominantę można zaobserwować, że najistotniejszym kryterium dla firmy Adampol S.A. przy zatrudnieniu jest wiedza kandydata (odpowiednio 4,97 i 5) oraz doświadczenie

i umiejętności (odpowiednio 4,73 i 5). Patrząc na wartości dominujące według pracowników firmy transportowej, takie kryteria, jak wykształcenie (odpowiednio 4) i znajomość języków (odpowiednio 3) mają nieco mniejsze znaczenie przy ubieganiu się o pracę (odpowiednio 3,79 i 2,86 według średniej arytmetycznej). Jak można zauważyć, według ankietowanych, zdecydowanie najniższy wpływ na zatrudnienie ma wiek, płeć, pochodzenie etniczne i narodowe oraz kolor skóry - wartości dominujące dla każdego z wymienionych kryteriów oceniono na poziomie 1, natomiast średnia arytmetyczna wyniosła odpowiednio 1,47; 1; 1,09; 1. Takie wyniki bardzo dobrze świadczą o firmie, gdyż oznaczają brak dyskryminacji kandydatów ze względu na wymienione cechy. Warto podkreślić, że wszyscy ankietowani ocenili płeć i kolor skóry tak samo (zróznicowanie odpowiedzi 0), czyli według nich są to czynniki, które w ogóle nie wpływają na to czy dana osoba zostanie zatrudniona czy też nie w firmie Adampol S.A.

Kolejne pytanie brzmiało: „Co najbardziej motywuje do pracy?”. Pracownicy badanego przedsiębiorstwa mieli do wyboru 6 czynników materialnych i 6 czynników niematerialnych dotyczących motywowania, przy czym mogli zaznaczyć co najwyżej po 3 priorytety w każdej grupie czynników (rys. 1 i 2).

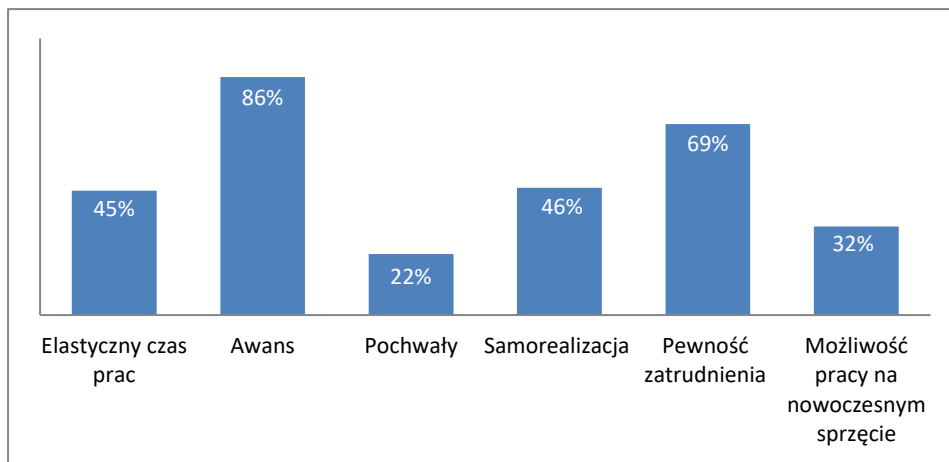


Rys. 1. Czynniki motywacyjne materialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy poniższych wyników można stwierdzić, że pracownicy firmy Adampol S.A. za najlepsze formy materialnego motywowania do pracy uznają premie, możliwość posiadania samochodu służbowego oraz dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe. Najmniej motywujące do pracy okazują się bony świąteczne oraz możliwość uczestniczenia w przyjęciach okazjonalnych.

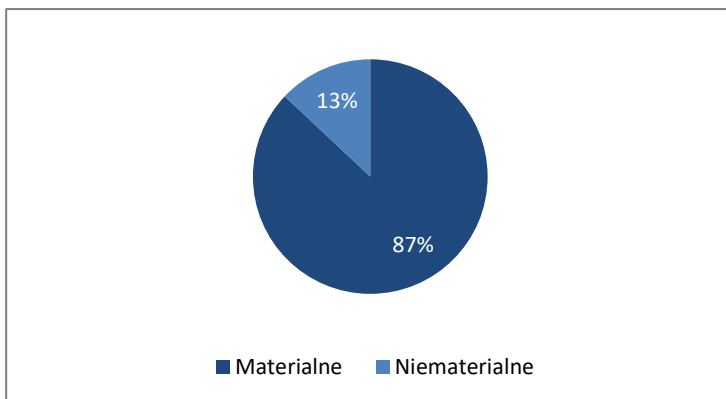
Analizując wyniki dotyczące niematerialnych czynników motywacyjnych zauważono, że pracownicy najchętniej wybierali takie odpowiedzi jak awans oraz pewność zatrudnienia. Z kolei na trzecim i czwartym miejscu znalazła się samorealizacja i elastyczny czas pracy. Natomiast najmniej atrakcyjną formą motywowania wśród ankietowanych okazały się pochwały.



Rys. 2. Czynniki motywacyjne niematerialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ostatnim pytaniu ankietowani zostali poproszeni o wybór tej formy motywowania, która według nich pobudza ich bardziej do pracy i działania. Po zestawieniu wyników przedstawionych na rys. 3 okazało się, że aż 87% uważa, że lepszą formą i bardziej motywującą do działania są dla nich czynniki motywacyjne materialne. Czynniki niematerialne zostały wskazane tylko przez 13% jako te, które mogą stanowić bodziec do podejmowania zwiększonego wysiłku na rzecz pracy. Wskazuje to na wyraźne dysproporcje w postrzeganiu tych bodźców, które mogą motywować do działania. Literatura przedmiotu wskazuje na istotne znaczenie motywacji wewnętrznej jako tej, bez której nie jest możliwe odczuwanie autentycznej satysfakcji z pracy. Przedstawione wyniki badań zdecydowanie wskazują na znaczenie materialnych instrumentów motywowania.



Rys. 3. Preferowane formy motywowania w pracy według pracowników badanego przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Głównym celem niniejszego artykułu było poznanie opinii pracowników na temat kryteriów branych pod uwagę podczas rekrutacji i selekcji oraz systemu motywacyjnego w firmie Adampol S.A. Po przeprowadzeniu analizy wyników badań można stwierdzić, że najważniejszym kryterium branym pod uwagę podczas procesu doboru pracowników w firmie transportowej jest wiedza oraz doświadczenie i umiejętności. Śmiało można powiedzieć, że płeć i kolor skóry nie są w żaden sposób uwzględniane, co bardzo dobrze świadczy o firmie.

Analizując natomiast konkretne czynniki motywacyjne, największą uwagę należałoby zwrócić na awans, premie i samochód służbowy. Te formę motywowania najczęściej wybierali pracownicy. Warto również wspomnieć o dodatkowych pakietach ubezpieczeniowych oraz pewności zatrudnienia, to również cieszyło się dużym zainteresowaniem wśród ankietowanych.

Z kolei takie czynniki, jak pochwały oraz przyjęcia okazjonalne były wybierane najrzadziej, warto to wziąć pod uwagę w swoich przedsiębiorstwach, jeśli chodzi o kwestie motywacyjne pracowników. Z kolei, jeśli chodzi o wybór między motywowaniem materialnym, a niematerialnym pracownicy firmy Adampol S.A. w większości wybrali finansowe bodźce motywowania. Stanowiąc to może rekomendacje w zakresie tworzenia odpowiedniego systemu motywowania dla badanego przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
2. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza, Kraków.
3. Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, wyd. Warszawa.
4. Carnegie D. (2018), *Jak przestać się martwić i zacząć żyć*, Studio Emka, Warszawa.
5. Haber L. H. (1995), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków.
6. http://www.adampolsa.com.pl/photo/File/adampol_raport_csr_2011.pdf [10.11.2018]
7. <https://docplayer.pl/1314949-Ludzie-pracuja-za-pieniadze-ale-pojda-za-toba-dodatkowy-szmat-drogi-jesli-okazesz-im-szacunek-nagrodzisz-pochwala-i-uznaniem.html> [10.11.2018]
8. Jasiński Z. (1998), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa.
9. Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie Pracowników Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Agencja Wydawnicza Placet.
10. Koziół L. (2002), *Motywacja w pracy*, wyd. PWN, Warszawa.
11. Krzysztofek A., Kumańska W. (2011), *Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, Miscellanea Oeconomicae, Kielce.
12. Pietroń-Pyszczyk A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, wyd. Marona, Wrocław.
13. Reykowski J. (1979), *Teoria motywacji a zarządzanie*, wyd. PWN, Warszawa.
14. Samul J. (2015), *Menedżerska świadomość w zakresie tworzenia angażującego środowiska pracy*, w: Kowalczyńska A. (red.), *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*, Ementon, Warszawa, s. 182-204.
15. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, wyd. PWE, Warszawa.
16. Tomaszuk A. (2014), *Motywowanie pracowników produkcyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa branży bielizniarskiej*, *Ekonomia i Zarządzanie* 6(1), s. 238-251.
17. Wziątek-Staško A. (2016a), *Stopień motywacji menadżerów jako wyznacznika jakości przywództwa*, Dom Wydawniczy ABC.
18. Wziątek-Staško A. (2016b), *The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality*, *Economics and Management* 8(1), pp. 37-46.
19. Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
20. <http://www.adampolsa.com.pl/o-firmie/> [15.11.2018].

Acquisition and motivation of employees based on the example of Adampol S.A.

Abstract

Among the issues related to professional company management, recruitment and motivating are the basic functions of human resources management. The article discusses the criteria taken into account during acquisition of employees and factors affecting employees' motivation. Based on the questionnaire survey, the opinions of employees of Adampol company on the criteria of employment, and financial and non-financial motivating factors were presented. A hundred randomly selected employees of the studied enterprise took part in the research.

Keywords

motivation, motivating, work, employment

Wyzwania motywacyjne na stanowisku sprzedawcy w branży telekomunikacyjnej na przykładzie Orange Polska S.A.

Michał Hewa

Orange Polska S.A.

e-mail: mihewa96@wp.pl

Streszczenie

Motywowanie to najczęściej omawiana funkcja zarządzania. Jednak mimo zainteresowania tym obszarem wciąż bardzo mało znane i niedostatecznie wykorzystywane w praktyce są narzędzia motywowania. Właściwie skonstruowany i wdrożony system motywowania może przynieść wiele korzyści. Warto, zatem przyjrzeć się, w jaki sposób teoria stosowana jest w praktyce konkretnej firmy. Rozważania zawarte w artykule nawiązywać będą do funkcjonowania firmy Orange Polska S.A.

Słowa kluczowe:

motywowanie, system motywowania, sprzedaż, firma telekomunikacyjna

Wstęp

Poniższe rozważania dotyczące wpływu motywacji na pracę sprzedawcy w firmie telekomunikacyjnej na przykładzie firmy Orange Polska S.A. należy rozpocząć od uświadomienia sobie, czym tak naprawdę jest sprzedaż. Otóż w Polsce niestety, ale utarło się przekonanie, że sprzedaż i marketing, to dwa terminy oznaczające to samo. Mówiąc prościej, dla wielu te dwa słowa to synonimy. Tak postawiona teza jest, co najmniej nieścisła. Sprzedaż jest, bowiem jednym ze składników bardzo pojemnego terminu, jakim jest marketing.

Według Ustawy o podatku od towarów i usług przez sprzedaż rozumie się odpłatną dostawę towarów i odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju, eksport towarów oraz wewnątrzwspólnotową dostawę towarów [Dz.U. z 2017 r. poz. 1221]. Niektórzy twierdzą, że sprzedawanie to gra, w której jedni wygrywają, a inni przegrywają [Tkaczyk, 2006, s. 58-61]. Inni definiują sprzedaż, jako świadomą i niewymuszoną wymianę wartości. Wymiana wartości, pomiędzy

którą narzędziem są pieniądze. Klient płaci za produkty i usługi, a w zamian za to otrzymuje jakąś istotną dla siebie wartość, np.: bezpieczeństwo, prestiż, itp. Sprzedawca za swoją pracę otrzymuje płacę, dzięki której może otrzymać wartość dla siebie często taką samą jak kupujący [Pollak i Stolarzewicz, 2012, s. 17-30]. Jednakże jedną z najbardziej przekonujących definicji jest termin Ch. Futrell'a [2011, s. 31]: „sprzedaż to przekazywanie informacji w celu nakłonienia potencjalnego klienta do tego, aby kupił towar, usługę, pomysł, czy cokolwiek innego, co zaspokaja jego potrzeby”. Innymi słowy sprzedać, to znaczy dać człowiekowi dokładnie to, czego potrzebuje, za pieniądze, które mógłby wydać na coś innego. Kluczem jest zaspokojenie potrzeby klienta. Z takiej definicji wynika, że sprzedaż to w istocie pomaganie innym. Sprzedaż jest czynnością kompleksową. Jej istotnym składnikiem jest komunikacja pomiędzy sprzedającym a klientem, wspólna praca i dążenie do ustalenia potrzeb tego ostatniego.

Warto zwrócić uwagę, że umiejętność sprzedaży jest bardzo ważna dla nas wszystkich. Nasze życie składa się między innymi z mniejszych i większych transakcji, często np. „produktem” jesteśmy my sami, gdy aplikujemy na pożądane przez nas stanowisko, gdy prosimy o podwyżkę. Definicja sprzedaży wpisuje się, zatem w szeroki termin tzw. kontaktów interpersonalnych.

Profesja sprzedawcy jest aktualnie jednym z najbardziej popularnych zawodów. Popyt na wysokiej klasy sprzedawców ciągle rośnie, co jest związane z sukcesywnym rozwojem sektora usług. Wystarczy przejrzeć oferty pracy, aby się przekonać, że nawet do 50% z nich to ogłoszenia odnoszące się do sprzedaży.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na wyzwania związane z motywowaniem sprzedawców, ocena stosowanych narzędzi motywowania oraz ich wpływu na pracę sprzedawców w firmie telekomunikacyjnej. Badania wykorzystane w artykule zostały przeprowadzone na próbie 100 losowo wybranych sprzedawców firmy Orange Polska S.A.

1. Motywacja w sprzedaży

Zawód sprzedawcy jest wbrew pozorom bardzo wymagającym zawodem, albowiem od profesjonalnego sprzedawcy wymaga się perfekcyjnej wiedzy o sprzedawanym produkcie, idealnej prezencji, a także znajomości podstaw psychologii. Dodatkowo nieodłączne jest posiadanie osobowości charakteryzującej się bardzo wysoką motywacją osiągnąć. Każdy sprzedawca w swojej pracy musi wykazać się umiejętnością zarządzania czasem, dużą odpornością na stres, automotywacją do pracy, a także zdolnościami interpersonalnymi. Najlepszy sprzedawca to taki, który jest osobą kreatywną, a więc umiejącą zachować się w relacji z klientem w sposób

wyjątkowy, odczytując jego potrzeby oraz oczekiwania, jednakże nie zapominając o tym, że celem jego pracy jest sprzedaż.

Większość ludzi na pytanie dotyczące, co najbardziej motywuje do sprzedaży, wskaże wynagrodzenie. Jednak stanowią one czynnik motywujący do momentu osiągnięcia przez daną osobę określonego pułapu finansowego. Poziom finansowy jest, zatem tylko jednym z wielu motywatorów, mającym znaczenie przede wszystkim na początku. Istnieją też powody dla których sprzedawca powinien pracować w tym zawodzie. Otóż dzięki sprzedaży dochodzi do samorealizacji, poprawy swojego życia, umiejętności budowania relacji międzyludzkich. Potwierdzenie własnej podmiotowości, niezależności, samodzielności i wartości jest podstawowym motorem ludzkich zachowań zawodowych [Moczydłowska, 2018, s. 124]. Zawód sprzedawcy to świetna okazja, aby zdobyć życiową niezależność, zdobyć cały szereg umiejętności miękkich – od budowania relacji do umiejętności opartych na wykorzystywaniu inteligencji emocjonalnej. Jeżeli sprzedawca wierzy, że to, co sprzedaje może kogoś uszczęśliwić to pojawia się silna intencja sprzedaży.

Warto również spojrzeć na motywację z punktu widzenia modelu potrzeb A. Masłowa [Maslow, 2018, s. 62-72]. Na poziomie podstawowym są to potrzeby fizjologiczne, zaś ich zaspokojenie jest warunkiem niezbędnym do uaktywnienia się potrzeb wyższego rzędu. Przykładem potrzeby fizjologicznej w wymiarze organizacji jest płaca podstawowa, której wpływ na pracę sprzedawców zostanie omówiony w dalszej części artykułu. Kolejny poziom stanowią potrzeby rozwiązywania problemów związane z postawą reaktywną. Ludzie motywowani w ten sposób potrafią rozwiązać problemy dzięki sprzedaży. Następny poziom stanowi ambicja. Na tym poziomie motywacja związana jest z chęcią zyskania czegoś więcej – pieniędzy, prestiżu, pozycji, itd. Kolejnymi poziomami jest potrzeba samorealizacji oraz zaspokojenie potrzeby dzielenia się z innymi, a więc potrzeba altruizmu, czyli dawania siebie innym i sprawiania, aby stawali się lepsi. Na końcu pojawia się wizja, za którą stoi możliwość dokonania takiej zmiany, by świat stał się lepszy.

2. Charakterystyka pracy sprzedawców w firmie Orange Polska S.A.

W celu zawężenia rozważań na temat wyzwań motywacyjnych na stanowisku sprzedawcy dokonany zostanie opis pracy sprzedawcy w firmie telekomunikacyjnej Orange Polska S.A. Praca sprzedawcy w tej firmie dzieli się na pracę w salonie sprzedaży, na infolinii (*Contact Center*) oraz na bezpośrednim kontakcie z klientem na wybranym obszarze, jako sprzedaż *Door to Door*.

Sprzedawca, który odwiedza klienta w jego domu, biurze czy firmie, a więc pracownik *Door to Door* musi spotykać się z różnymi osobami, które często są mniej lub bardziej miłe, które płacą faktury w terminie lub nie, które dokonują zakupu lub nie. Niestety trzeba brać pod uwagę fakt, że w jednym dniu można doznać wielu porażek, a czasem upokorzeń. Wysokiej klasy sprzedawca to osoba, która nie bierze ich do siebie, natomiast traktuje je jako część swojej pracy. Dodatkowo na dłuższą metę traktuje je, jako wskazówki do efektywniejszego działania w przyszłości.

Spotkania *Door to Door* wymagają umiejętności nagłego odnajdywania się w okolicznościach, których często nie można przewidzieć. Nie wiemy, jaki będzie nastrój klienta i jak zareaguje. Należy wziąć pod uwagę, że odwiedzając klienta możemy usłyszeć, że jesteśmy kolejnym handlowcem, który przyjeżdża „wciskać swoje produkty”. W takiej sytuacji nieodzowne jest właśnie posiadanie umiejętności odnalezienia się w takiej sytuacji i poprowadzenia rozmowy w taki sposób, aby sfinalizować sprzedaż. Należy jednak pamiętać, że klienci zawsze chętnie rozmawiają z ludźmi uśmiechniętymi, pozytywnie nastawionymi, którzy szukają rozwiązań zamiast problemów. Dlatego też przed spotkaniem należy nakreślić sobie cel główny oraz cele wspierające. Cel główny to ten kluczowy, który sprzedawca chce osiągnąć podczas spotkania. Cele wspierające pozwalają na zebranie informacji, które mogą się przydać w budowaniu długofalowej relacji z klientem. Wielokrotnie w takich sytuacjach klienci sami kontaktują się ze sprzedawcami, aby zakupić produkt lub usługę. Dobrze przedstawiona oferta usługi telekomunikacyjnej i porównana z ofertą konkurencji z czasem przyniesie oczekiwane rezultaty w postaci podpisanej umowy na nowy abonament czy chociażby sprzedaż ratalną telefonu.

Z uwagi na fakt, że kontakt klienta z doradcą ma często charakter długoterminowej współpracy oznacza to, że podczas każdego kontaktu z klientem można zrealizować jakiś etap, który przybliży doradcę do celu. Zawsze można zadbać o umocnienie relacji z klientem, postarać się dowiedzieć o nim czegoś nowego, by w końcu zaprezentować optymalne rozwiązanie dla jego potrzeb i oczekiwań. Kluczowymi elementami procesu sprzedaży są odpowiednio zastosowane techniki weryfikacyjne. Doradcy stosują je, aby określić potrzeby i oczekiwania klienta, by następnie doprowadzić do finalizacji sprzedaży produktu lub usługi. Oznacza to konieczność przygotowania takiej oferty, którą klient będzie zainteresowany. Zatem znaczenia nabiera budowanie proklienckiego modelu sprzedaży, w którym kluczowe etapy to: wzbudzenie zaufania (budowanie relacji), analiza potrzeb i oczekiwań klienta, prezentacja oferty, wyjaśnienie wątpliwości, finalizacja sprzedaży i kontakt posprzedażowy.

Pracownicy salonów sprzedaży spotykają się z klientem „twarzą w twarz”. To oni są często „twarzą firmy” w sytuacji, gdy klient oczekuje bezpośredniego kontaktu. Od ich wizerunku i postawy zależy efektywność sprzedaży a w efekcie wysokość ich wynagrodzenia. Sama płaca zasadnicza nie jest wystarczająca. Ambitny sprzedawca dąży do osiągnięcia jak najwyższych wyników i uzyskania maksymalnej premii. Motywacja do działania jest tym wyższa, im większa jest świadomość tego, jakie można osiągnąć korzyści. Jakość obsługi klienta w salonie stała się głównym czynnikiem różnicującym firmy konkurujące ze sobą. Tylko ten sprzedawca, który z zakupów jest w stanie uczynić unikalne i wyjątkowe doświadczenie jest w stanie zachęcić nowych, ale i przede wszystkim utrzymać zdobytych już raz klientów.

Z kolei specyfika pracy pracowników infolinii, wymogi stawiane przez kierownictwo wobec tych działów powodują, iż jednym z istotnych aspektów ich funkcjonowania jest umiejętność odpowiedniego motywowania zespołu. Motywowania rozumianego, jako całokształt działań wpływających na utrzymanie odpowiedniego poziomu wydajności pracowników, ich zaangażowania w wykonywane zadania, utrzymania i podnoszenia poziomu wiedzy, umiejętności komunikacji w ramach zespołu i z klientem. Faktem jest, że brak motywacji wśród pracowników jest realnym problemem i bolączką wielu firm. Z badań przeprowadzonych przez firmę One2Tribe wynika, iż problem ten może dotyczyć nawet 83% pracowników w Polsce [<https://one2tribe.pl/>, 2018]. Niskie zaangażowanie zespołu, zbyt duża rotacja to zagrożenie dla sprawnego działania infolinii, wpływające zarówno na jego efektywność, jak i koszty ponoszone przez firmy.

Podstawą pracy *Contact Center* jest utrzymywanie relacji z klientami. Jednocześnie pracownika obowiązuje wykonanie planów sprzedażowych, utrzymanie klientów oraz konieczność zachowania odpowiedniego poziomu skuteczności i efektywności. Ponadto dostosowanie się do różnych klientów wymaga tzw. miękkiego podejścia i umiejętności interpersonalnych od pracowników. Do tego wszystkiego należy liczyć się z pewną rutyną, co powoduje naturalny spadek motywacji. Wyzwań jest wiele, dlatego warto umiejętnie wyznaczać cele i motywować pracowników na stanowiskach sprzedawców.

Działalność firm telekomunikacyjnych opiera się na konieczności wprowadzania coraz to nowych zmian, wdrażania nowych strategii biznesowych i reagowania na wymogi regulacyjne i prawne. Ma to bezpośredni wpływ na cele i zadania, które stawia się przed pracownikami *Contact Center* i które będą wykonywane przez pracowników w ich codziennej pracy. Często są to zadania cząstkowe, składające się na „większy” cel. Z perspektywy pracownika ten „większy” cel nie zawsze jest

widoczny, nie zawsze ma on poczucie, iż jego konkretne działanie przekłada się na realizację misji firmy i jego własnych planów w dłuższym horyzoncie czasowym.

Ważne jest efektywne działanie menedżera zespołu, który powinien kontrolować realizację tych zadań, reagować w razie potrzeby i oczywiście motywować pracowników [Blanchard, 2015, s. 30-36]. To organizacja kształtuje kapitał ludzki, który ma do dyspozycji, aby mógł przekształcić się w źródło przyciągające i utrzymujące przewagę konkurencyjną [Buchelt, Frączkiewicz-Wronka i Kaminska, 2017, s. 105]. Wdrażanie nowych strategii, czy realizowanie nowych wymagań jest związane z koniecznością zmiany w przyzwyczajeniach i nawykach pracowników, co spotyka się często z naturalnym „oporem przed zmianą” i chęcią podążania „utartymi ścieżkami”.

3. Narzędzia motywowania sprzedawców

Paleta motywatorów wykorzystywanych w sprzedaży jest szeroka. Menedżerowie mają możliwość wykorzystywania finansowych i pozafinansowych motywatorów. Wśród finansowych bodźców motywacyjnych ważne miejsce zajmuje wynagrodzenie, w ramach którego istotne wydaje się:

- wysokość wynagrodzenia stałego – pensja;
- relacja wynagrodzenia stałego i prowizji oraz ewentualnych premii od wyników;
- wiedza „zarządu” firmy w zakresie pozycjonowania wynagrodzeń w firmie i w kontekście innych firm zbliżonych branżowo oraz stanowisk pracy o porównywalnych zakresach obowiązków.

Zasadniczo są trzy grupy motywatorów, na których należy oprzeć motywowanie sprzedawców [<http://odkupimy-centrale.pl/zarzadzanie-siecia-sprzedazyidealne-dla-podwyzszenia-efektywnosci-firmy/>, 2018]. Do pierwszej grupy należą czynniki oparte na relacjach. Dla dużej liczby handlowców przynależność do grupy oraz możliwość pracy w dobranym zespole bywają tak silne, jak motywacja finansowa. Kolejna grupa motywatorów to elementy zależne od statusu. Bardzo często możliwość bycia wyróżnionym na tle całej grupy, osiągnięcie pozycji lidera, czasem również wyróżniająca nazwa stanowiska może nam pomóc zmotywować pracowników. Ostatnia grupa czynników motywujących to osiągnięcia - przede wszystkim finansowe. Oczywiście należy wziąć pod uwagę, że rzadko jest tak, że motywatory danego sprzedawcy należą tylko i wyłącznie do jednej grupy, zwykle jest to powiązanie różnorodnych czynników. Tylko szczegółowa znajomość indywidualnych celów i motywacji każdego sprzedawcy może pomóc zmotywować go do osiągnięcia wysokich, ambitnych i dalekosiężnych, ale też i wspólnie uzgodnio-

nych celów. Określenie umiejętności pracowników, które są najbardziej pożądane w kontekście strategicznych celów firmy pozwala skoncentrować system wynagrodzeń na indywidualnej motywacji tych pracowników [Moczydłowska, 2017, s. 218].

Ponadto w efektywnym zarządzaniu sprzedażą można się opierać na sprawdzonych i skutecznych rozwiązaniach. Współczesny menedżer zarządzający grupą handlowców powinien swobodnie korzystać z takich narzędzi, jak prowadzenie sesji coachingowych, rozmów motywacyjnych i korygujących czy planowanie, monitorowanie i egzekwowanie zadań.

W zarządzaniu ludźmi promowane jest często prowadzenie rozmów motywujących i korygujących z pracownikami. Często elementy tych rozmów występują podczas prowadzonych sesji coachingowych oraz spotkań zespołu. Coraz częściej zachęca się menedżerów do aktywnego wykorzystywania różnych aplikacji dostępnych w telefonach komórkowych, na tabletach itp. System video konferencji czy telecoaching wpisują się powoli w stały zestaw narzędzi wykorzystywanych w efektywnym zarządzaniu sprzedażą [Coffman i Buckingham, 2018, s. 65-85].

4. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w firmie Orange Polska S.A. Jest to konsorcjum, które w swoim obecnym kształcie istnieje od 2013 r., czyli od połączenia spółki PTK Centertel z Telekomunikacją Polską. Grupa jest liderem wśród operatorów telefonii komórkowej w Polsce. Orange Polska S.A. jest jednym z największych w Polsce dostawców Internetu i usług telekomunikacyjnych, posiadającym około 17 mln klientów [https://www.money.pl/gielda/spolki/gpw/PLTLKPL00017,o_firmie.html, 2018].

Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego przeprowadzono na próbie 100 losowo wybranych sprzedawców. Celem była próba odpowiedzi na pytanie: Co najbardziej motywuje Cię do pracy i osiągnięcia wysokich wyników?

5. Analiza wyników badań

Na podstawie analiza literatury wyodrębniono i pogrupowano czynniki motywacyjne na trzy strefy: materialna finansową, materialną pozafinansową i pozamaterialną (tab. 1). Następnie poproszono respondentów o wskazanie, które z nich są najistotniejsze.

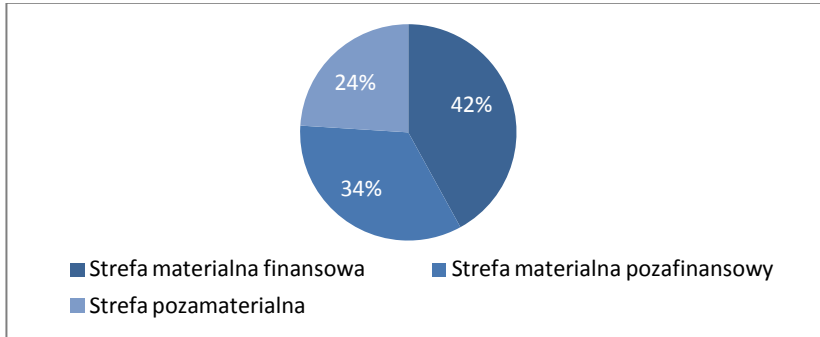
Tab. 1. Materialne i pozamaterialne czynniki motywowania sprzedawców

Strefa materialna finansowa	W jej skład wchodzi wszelkie elementy związane z wynagrodzeniem: - płaca zasadnicza - premie - dodatki, prowizje, nagrody pieniężne
Strefa materialna pozafinansowy	W jej skład wchodzi wszelkie elementy niepowodujące bezpośredniego wzbogacenia pracownika, jednak firma ponosi w związku z nimi pewne koszty: - ubezpieczenia grupowe, polisy pracownicze - pakiety medyczne i karnety sportowe - samochody, telefony służbowe, laptopy
Strefa pozamaterialna	W jej skład wchodzi wszelkie elementy niepowodujące ponoszenia kosztów przez firmę: - poczucie prestiżu poprzez pracę w renomowanej firmie, awanse, uzyskane tytuły - wyróżnienia i pochwały - elastyczny czas pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Póttoraczyk, 2011, s. 228).

Analiza uzyskanych wyników wskazała, że największy procent respondentów zdecydowanie wskazał na strefę materialną finansową, jako główny motywator ich pracy - 42% badanych (rys. 1). Sama płaca zasadnicza nie daje satysfakcji pracownikowi, dąży on bowiem do osiągnięcia jak najwyżej premii, która nierzadko jest nawet kilkakrotnie wyższa od płacy zasadniczej. Należy jednak pamiętać, że wynagrodzenie całkowite składa się z czterech modułów: płacy stałej, bodźców krótkoterminowych, bodźców długoterminowych oraz ze świadczeń dodatkowych [Borkowska, 2006, s. 354-420].

Trochę niższy wpływ na motywację sprzedawców firmy Orange Polska S.A. ma strefa materialna pozafinansowa - 34% respondentów określiło tą strefę jako dominującą w codziennej pracy. Szeroki wachlarz usług medycznych oraz sportowych motywuje do pojęcia pracy w firmie oraz przyczynia się do długoletniej współpracy. W czasach, kiedy nakładany jest duży nacisk na wygląd oraz zdrowe życie staje się to bardzo istotnym motywatorem. Tylko, albo aż 24% badanych wskazało na strefę pozamaterialną, co wyraźnie wskazuje, że korzyści materialne są ważniejsze od tych niematerialnych, jak np. otrzymywanie pochwał.



Rys. 1. Struktura motywatorów w pracy sprzedawców w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że motywowanie sprzedawców jest niezwykle istotną i trudną kwestią. Najpowszechniej stosowanym motywatorem jest wynagrodzenie, które również jest najbardziej preferowane przez sprzedawców. Nie należy jednak zapominać o wyzwaniach, które stoją przed menedżerami w tym zakresie. Wysokie plany sprzedażowe, rutyna, zniechęcenie nieprzyjemnymi sytuacjami, na które narażony może być sprzedawca mogą powodować znaczne osłabienie motywacji. Zatem oprócz wynagrodzenia warto zwrócić uwagę na inne czynniki motywacyjne, które pozwolą pracownikom z pełną świadomością utożsamiać się z organizacją i podejmować codzienne wyzwania na stanowisku sprzedawcy.

Literatura

1. Blanchard K., Johnson S. (2015), *Jednominutowy Menedżer*, MT Biznes, s. 30-36.
2. Borkowska S. (2006), *Wynagradzanie*, w: Król H., Ludiwczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, s. 354-420.
3. Buchelt B., Frączkiewicz-Wronka A., Kaminska R., (2017), *Key determinants of human resource management in hospitals: stakeholder perspective*, *Engineering Management in Production and Services* 9(2), pp. 105-115.
4. Coffman C., Buckingham M. (2018), *Po pierwsze: Złam wszelkie zasady, Co najwięksi menadżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, s. 65-85.

5. Futrell Ch.M. (2011), *Nowoczesne techniki sprzedaży*, wyd. II, PWN, Warszawa.
6. <http://odkupimy-centrale.pl/zarzadzanie-sieciami-sprzedazy-idealne-dla-powyzszenia-efektywnosci-firmy/> [30.10.2018]
7. <https://one2tribe.pl/> [27.10.2018]
8. https://www.money.pl/gielda/spolki-gpw/PLTLKPL00017,o_firmie.html [3.12.2018]
9. Maslow A.H. (2018), *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa, s. 62-72.
10. Moczydłowska J. (2017), *Justice as an Axiological Criterion in the Evaluation of the Compensation System*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 75, s. 213-224.
11. Moczydłowska J.M. (2018), *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych - perspektywa kadry menedżerskiej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 161, s. 123-132.
12. Pollak G., Stolarzewicz H. (2012), *12 kroków uczciwej sprzedaży*, Gliwice, s. 17-30.
13. Półtoraczyk K. (2011), *Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu oraz w polskich organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu 8, s. 225-231.
14. Tkaczyk J. (2006), *Techniki sprzedaży – dyskretny wpływ czy wyrafinowana manipulacja?*, „Pro-Kreacja” nr 1/2006, s. 58-61.
15. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. z 2017 r. poz. 1221).

Challenges of motivation on the work of sellers in the telecommunications industry based on the example of Orange Polska S.A.

Abstract

Motivating is the widely discussed management function. However, despite the interest in this area, the motivating tools are still very little known and insufficiently used in practice. It is worth looking at how the theory is applied in the practice of a particular company. Properly constructed and implemented motivating instruments can bring many benefits, so it's worth getting acquainted with the ways of motivating employees. The considerations contained in the article will refer to the functioning of Orange Polska S.A.

Keywords

motivating, motivational system, sale, telecommunications company

Zaangażowanie pracowników jako fundament implementacji koncepcji lean

Joanna Samul

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania,
Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: j.samul@pb.edu.pl

Streszczenie

Koncepcje lean są obecnie najpowszechniej wdrażanymi metodami zarządzania w przedsiębiorstwach nie tylko produkcyjnych, ale również usługowych, pozwalających na eliminowanie marnotrawstwa, tworzenie wartości i doskonalenie niemal wszystkich obszarów ich funkcjonowania. Jednak lean nie jest tylko zestawem technik i narzędzi, lecz pewną filozofią, która musi być przyjęta przez wszystkich pracowników na różnych szczeblach. Pomyślnie wdrożenie metod lean kształtowane jest przez szereg różnych czynników, wśród których najistotniejsze są te związane z odpowiednim zarządzaniem pracownikami. Celem artykułu jest zarys ogólnych założeń koncepcji lean oraz czynników determinujących właściwą jej implementację, ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania pracowników na podstawie analizy literatury. Artykuł ma charakter teoretyczny.

Słowa kluczowe

zaangażowanie pracowników, metody zarządzania, lean

Wstęp

Jedną z podstawowych współczesnych teorii i metod zarządzania organizacją jest koncepcja lean, oparta na paradygmacie tworzenia wartości oraz eliminowania źródeł marnotrawstwa [Likert, 2005; Sisson i Elshennawy, 2014]. Prawdopodobnie wdrożona przyczynia się nie tylko do poprawy kosztów i poprawy jakości, ale również ciągłego doskonalenia wszystkich aspektów organizacji. Dlatego też, koncepcje lean stają się kluczową strategią biznesową, wdrażaną przez wiele organizacji produkcyjnych i usługowych. Jednak pomimo ogromnego potencjału strategii lean, pojawia się wiele wątpliwości, jak adoptować narzędzia w określonym środowisku [Urban i in., 2017, s. 53]. Szacuje się, że koncepcje lean wdrażane są z sukcesem w mniej niż 10% organizacji [Atkinson, 2010; Sim i Rodgers, 2009;

Sisson i Elshennawy, 2014], a jeszcze mniej z nich utrzymuje strategię ciągłych zmian [Liker i Franz 2013, s. 43]. Zatem istotne staje się określenie czynników, które umożliwiają pomyślną implementację metod i narzędzi lean. Literatura wskazuje, że zdecydowana większość barier dotyczących wdrażania jakichkolwiek zmian w organizacji związanych jest z ludźmi [Ransom, 2008; Shook, 2010].

W związku z tym, celem artykułu jest przedstawienie filozofii lean oraz wskazanie roli pracowników i ich zaangażowania w prawidłowej implementacji jej technik i narzędzi na podstawie przeglądu literatury.

1. Istota koncepcji lean

Koncepcje lean narodziły się w Japonii w latach czterdziestych ubiegłego wieku i w przeważającym stopniu oparte zostały na Toyota Production System (TPS) [Womack et al., 1990], który został szeroko upowszechniony dzięki książkom „*The Machine That Changed the World*” [Womack i in., 1990], „*Lean Thinking*” [Womack, Jones, 2003] i „*The Toyota Way*” [Liker, 2004].

TPS jest połączeniem wielu technik i koncepcji, opartych na następujących zasadach [Liker, 2005]:

- Zasada 1. Opieranie decyzji w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji.
- Zasada 2. Stworzenie ciągłego i płynnego procesu ujawniania problemów.
- Zasada 3. Wykorzystanie systemów „ciągnionych”, aby uniknąć nadprodukcji.
- Zasada 4. Wyrównywanie obciążenia pracą.
- Zasada 5. Stworzenie kultury, w której procesy są przerywane, aby rozwiązywać problemy i móc dzięki temu od razu uzyskać właściwą jakość.
- Zasada 6. Standaryzowanie zadań, które są podstawą ciągłej poprawy.
- Zasada 7. Stosowanie kontroli wizualnej, aby żaden problem nie został w ukryciu.
- Zasada 8. Stosowanie wyłącznie niezawodnej, gruntownie sprawdzonej technologii, służącej pracownikom i procesom.
- Zasada 9. Rozwijanie liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych.
- Zasada 10. Wykształcenie wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną filozofię firmy.
- Zasada 11. Szanowanie partnerów i dostawców, rzucanie im wyzwań i pomaganie w doskonaleniu się.
- Zasada 12. Angażowanie się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację.
- Zasada 13. Podejmowanie decyzji powoli, w drodze konsensusu i przy starannym rozważeniu wszystkich możliwości; szybkie wdrażanie decyzji.

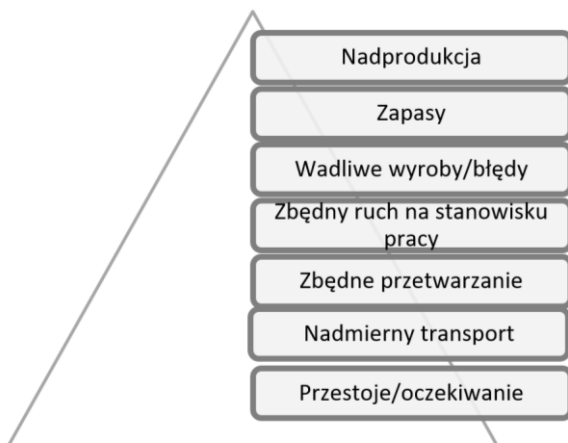
Zasada 14. Zostanie organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji i ciągłej poprawie.

TPS stało się jednym z najwydajniejszych systemów produkcyjnych w skali światowej, a jego zasady adaptowane były przez wiele przedsiębiorstw produkcyjnych. Netland [2013] dokonując analizy systemów produkcyjnych 30 globalnych firm, wskazał, że są one pod silnym wpływem TPS i przyjęte przez nich systemy oparte są w dużej mierze na powyższych zasadach. Na przykład Volvo Production System (VPS) wymienia sześć „dróg” Volvo: praca zespołowa, stabilność procesu, jakość, ciągłe udoskonalanie, „dokładnie na czas” (*Just-in-Time*) i ukierunkowanie na zaspokojenie potrzeb klienta [Netland, 2013].

TPS stało się fundamentem filozofii *lean production*, zakładającej optymalizację procesów wytwarzania, maksymalizację wartości dla klienta oraz eliminację marnotrawstwa. Polegało na identyfikacji i eliminacji wszelkich czynności, które nie przynoszą wartości dodanej w sferze całego procesu produkcyjnego, począwszy od fazy projektowania, a skończywszy na obsłudze klienta. Zakładało znaczne ograniczenie zasobów potrzebnych do produkcji, tj. ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych i czasu [Lewandowski, Skołod, Plinta, 2014, s. 289], opierającej się na standaryzacji procesów pracy, bilansowaniu obciążeń stanowisk, równoważenia produkcji, zapewnienia ciągłego strumienia i krótkich cykli pracy, systemie typu „pull” i ciągłym zaangażowaniu pracowników w proces doskonalenia różnych obszarów funkcjonowania organizacji [Monden, 1994].

Koncepcja *lean* opisywana jest jako wieloaspektowe podejście do wytwarzania, obejmujące szeroki zakres metod i narzędzi zarządzania. Podejście to integruje dwa poziomy funkcjonowania organizacji – strategiczne i operacyjne [Hines et al., 2004]. Strategiczny obszar podkreśla *lean thinking*, odwołujący się do teoretycznych przesłanek umożliwiających praktyczne wdrożenie koncepcji *lean*. Natomiast na poziomie operacyjnym koncepcja ta dostarcza konkretnych narzędzi i technik [Womack et al., 1990]. Wśród najpopularniejszych wymienić można: *Just-in-Time* (JiT), *Kanban*, *Total Productive Maintenance* (TPM), *Kaizen*, *5S*, *Jidoka*, *Single Minute Exchange of Dies* (SMED), *Value Stream Mapping* (VSM). Pozwalają one na wyeliminowanie bądź redukcję wszelkiego rodzaju strat w produkcji; skracanie czasów przebrojeń, poprawę wyników w zakresie jakości i kosztów, doskonalenie w miejscu pracy, wzmacnianie zaangażowania pracowników po to, by ograniczyć marnotrawstwo i maksymalizować wartość dla klienta. Z punktu widzenia koncepcji *lean*, marnotrawstwem jest każda czynność, która wymaga nakładów pracy, czasu, zużycia zasobów i nie tworzy wartości. Podstawowe źródła marnotrawstwa przedstawia rys 1.

Nadprodukcją jest wszystko to, co zostało wytworzone za wcześnie lub/i w zbyt dużej ilości. Zgodnie z koncepcją lean produkcja odbywa się w takiej ilości, miejscu i czasie, w jakiej jest potrzebna. Kolejne źródło strat to zbędne zapasy, czyli wszystko to, co jest przechowywane w zbyt dużej ilości i ma zbyt dużą wartość oraz to, co zużywa środki finansowe i powierzchnię magazynową [Szatkowski, 2014, s. 458].



Rys. 1. Źródła marnotrawstwa

Źródło: opracowanie własne na podst. (Cusumano, 1994, Womack, Jones, 2008).

Utrzymywanie zapasów nie dostarcza żadnej wartości, za to przyczynia się do wzrostu kosztów i wymaga utrzymania pomieszczeń, wyposażenia i pracowników do obsługi. Wadliwe wyroby, braki produkcyjne czy też błędy mnożą kontrolę, pogarszają jakość i generują koszty, jak również zbędny ruch, transport i niepotrzebne procesy, wynikające głównie ze złej organizacji produkcji lub miejsca pracy. Kolejne źródło marnotrawstwa to przestoje produkcyjne, spowodowane awarią, niewłaściwą organizacją, oczekiwaniem na surowce, materiały i części potrzebne do produkcji, związane ze stratą czasu, a więc obniżające wydajność. Ograniczanie strat w przedsiębiorstwie produkcyjnym, uwalnia jednocześnie zasoby, które mogą być wykorzystane w lepszy sposób.

2. Czynniki sukcesu wdrażania narzędzi lean w przedsiębiorstwie

O sukcesie wdrożenia koncepcji lean decyduje wiele czynników. Jest to przede wszystkim proces długotrwały. Nastawienie właścicieli i zarządu na szybkie ograniczenie kosztów i osiągnięcie spektakularnych efektów może znacznie utrudniać właściwą implementację koncepcji. Ważne jest zrozumienie całej filozofii lean, a nie tylko ograniczenie się do zastosowania konkretnych technik. Lean nie jest jednorazową inicjatywą, a raczej procesem, czyli ciągiem działań, które zaczynają się od rozwijania i wdrażania strategii, a kończą na zarządzaniu zasobami ludzkimi [Locher 2012, s. 15]. Wśród najczęściej występujących ograniczeń i barier we wdrażaniu technik lean wymienia się: brak wsparcia ze strony kierownictwa, brak konsekwencji we wdrażaniu koncepcji, słaba komunikacja w przedsiębiorstwie, mała świadomość kierownictwa o słuszności działania, brak szkoleń oraz zła atmosfera w pracy [Podobiński, 2015, s. 117]. Natomiast to, co decyduje o sukcesie implementacji narzędzi zostało przedstawione w tabeli 1.

Tab. 1. Czynniki sukcesu lean

Czynniki sukcesu	Autor
wsparcie zarządu i kierownictwa, rola lidera	Koenigsaecker (2013); Timans i in. (2012); Emiliani, Emiliani (2013); Mann (2010)
koncentracja na strategicznych wskaźnikach	Quinn (2005); Miller (2011); Mann, (2010); Koenigsaecker (2013)
szkolenia pracowników	Bhasin's (2012); Bonavia, Marin-Garcia's (2011); Liker (2004); Duque i in. (2007); Rother (2009); Bhasin (2013); Jadhav i in. (2014); Miller, Villafuerte, Wroblewski (2014)
kultura organizacyjna	Kull, Wacker (2010); Power i in. (2010)
zaangażowanie	Liker (2004); Shah, Ward (2007); Upadhye i in. (2010); Dabhilkar, Lhlström (2013); Jadhav i in. (2014); Koenigsaecker (2013); Lucey (2009); Miller (2011)

Źródło: opracowanie własne.

Wdrażanie narzędzi lean wymaga nie tylko wiedzy i doświadczenia w tym zakresie, ale przede wszystkim wsparcia kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania i inżynierów, którym podlegają zespoły pracowników. Brak zrozumienia filozofii lean i jej poparcia przez te osoby powoduje, że szanse na pomyślne wdrożenie jest mniejsze [Mann, 2010]. Doświadczenie w zakresie lean i pełne zrozumienie założeń tej koncepcji przez liderów jest kluczowym czynnikiem sukcesu w organizacjach produkcyjnych [Timans i in., 2012; Emiliani i Emi-

liani, 2013], tak jak ich zaangażowanie się i udział w procesie przekształcania się w organizację lean [Koenigsaecker, 2013].

Skuteczna transformacja lean powinna jednocześnie koncentrować się na zmianach technicznych, tworzeniu wartości i technicznym usprawnianiu procesów, ale także na rozwijaniu kultury organizacyjnej opartej na kadrze zarządzającej, jak i liderach na produkcji (kierownicy, inżynierowie, mistrzowie, brygadziści). Zatem ważnym aspektem jest „rozciąganie” lean na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, a nie tylko koncentracja na produkcji. Jedną z fundamentalnych zasad tej filozofii jest tworzenie wartości dodanej dla klienta, w związku z tym satysfakcja klienta może być jednym ze strategicznych wskaźników [Koenigsaecker, 2013], na którym opierać się będą wszelkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie. Wskaźniki te powinny być zarówno finansowe, jak i niefinansowe [Fullerton i Wempe, 2009]. Innym strategicznym obszarem tej koncepcji jest ciągłe doskonalenie (*Kaizen*), które jest nieodłącznym elementem eliminacji źródeł marnotrawstwa w produkcji czy poprawy bezpieczeństwa na stanowisku pracy (5S). Dlatego też istotnym czynnikiem sukcesu implementacji lean są szkolenia [Czerska 2009, s. 290], które pozwalają na przygotowanie się do wdrożenia narzędzi lean. Część badań w tym obszarze wskazuje, że brak takich szkoleń może mieć negatywny wpływ na implementację lean [Bhasin, 2012], inne zaś pokazują, że wyższy poziom lean w organizacji związany jest wyższymi inwestycjami w szkolenia [Bonavia i Marin-Garcia's, 2011]. Istotną rolę w szkoleniach odgrywa trener, którego zadaniem jest prowadzenie uczestników szkolenia i dostarczanie im wskazówek do rozwiązania zaistniałego problemu [Liker i Convis, 2012], jak również nauczanie innych, jak być liderami zmian i jak dbać o utrzymanie efektywnego procesu doskonalenia [Rother, 2011, s. 199; Liker i Franz, 2012, s. 95]. To wszystko tworzy odpowiednią kulturę organizacyjną, która pozytywnie wpływa na różne praktyki zarządzania [Kull i Wacker, 2010; Power i in., 2010]. Kultura lean wynika z zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach organizacji [Miller, 2011].

3. Znaczenie zaangażowania jako czynnika rozwoju lean

Zaangażowanie jest pozytywną postawą pracownika wobec organizacji, wyrażającą się świadomością sytuacji organizacyjnej i współpracą w celu poprawy wyników i dla dobra organizacji [Robinson, Perryman, Hayday, 2004]. Jednocześnie pracownicy osiągający wysokie wyniki w pracy są dwa razy bardziej zaangażowani niż ich koledzy, osiągający niskie wyniki [PeopleMetricss, 2008]. Zaangażowani pracownicy mają znaczący wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez

organizację [Vance, 2006] poprzez realizację jej misji i celów strategicznych. Zaangażowani pracownicy „wychodzą poza oczekiwania” klientów, przełożonych i podejmują działania wywołujące pozytywne zaskoczenie [Cook, 2008]. Zaangażowanie pracownika staje się zatem elementem, który odróżnia pracownika „tylko” produktywnego od pracownika budującego długotrwałą wartość dla przedsiębiorstwa. Zarządzanie zaangażowaniem powoduje większy wkład pracy, czasu, energii i emocji pracownika [Moczyłowska, 2013, s. 36].

Zatem zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być tak prowadzone, aby wspierać lean. Praktyki zatrudniania powinny być oparte na poszukiwaniu pracowników, którzy posiadają umiejętności rozwiązywania problemów, dobre zdolności komunikowania się czy umiejętności współpracy w grupie. Uważa się, że selekcja, rekrutacja i utrzymanie pracowników z umiejętnościami lean stanowi klucz do sukcesu [Alagaraja i Egan, 2013]. Natomiast możliwości awansu i rozwoju powinny oparte być o znaczący wkład w transformację lean, a system wynagrodzeń - zachęcać do tworzenia i wdrażania usprawniających zmian. Należy bowiem pamiętać, że lean nie jest tylko zestawem narzędzi i technik, ale, że jego „sercem” są ludzie [Ohno, 1988; Saurin i in., 2011]. Budowanie autentycznych więzi emocjonalnych pracowników z organizacją wzmacnia postawę zaangażowania [Moczyłowska, 2013, s. 162-171]. Liczne badania wskazują na pozytywne relacje pomiędzy zaangażowaniem pracowników a utrzymaniem procesu zmian lean [Lucey, 2009]. Co więcej, uważa się, że zaangażowanie pracowników jest nie tylko jednym z czynników sukcesu wprowadzania i utrzymywania lean, a jest jego absolutnym fundamentem [Hines i in., 2008].

Podsumowanie

Koncepcja lean stała się jedną z najwydajniejszych metod organizacji produkcji, która prawidłowo wdrożona poprawia jakość, obniża koszty i tworzy wartość dla klienta. W ostatnim czasie poświęcono wiele uwagi czynnikom, które zapewniają właściwe stosowanie technik i narzędzi lean. Oprócz technicznych i organizacyjnych czynników, wymienia się również elementy związane z zasobami ludzkimi, takie jak: wsparcie ze strony kadry zarządzającej, dobra komunikacja między pracownikami, odpowiedni system szkoleń i wynagrodzeń, a także kształtowanie sprzyjającej dla zmian kultury organizacyjnej. Coraz częściej wskazuje się również na zaangażowanie pracowników jako fundamentalnej podstawy ciągłych przemian i usprawnień w implementacji koncepcji lean.

Literatura

1. Alagaraja M., Egan T. (2013), *The strategic value of HRD in lean strategy implementation*, Human Resource Development Quarterly 24(1), pp. 1-27.
2. Atkinson P. (2010), *Lean is a cultural issue*, Management Services 54, Summer, pp. 35-44.
3. Bhasin S. (2013), *Impact of corporate culture on the adoption of lean principles*, International Journal of Lean Six Sigma 4(2), pp. 118-140.
4. Bhasin S. (2012), *An appropriate change strategy for lean success*, Management Decision 50(3), pp. 439-458.
5. Bonavia T., Marin-Garcia J.A. (2011), *Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance*, International Journal of Manpower 32(8), 923-938.
6. Cook S. (2008), *The Essential guide to Employee Engagement*, Kogan Page, London-Philadelphia.
7. Cusumano M.A. (1994), *The limits of lean*, Sloan Management Review 35(4), pp. 27-35.
8. Czerska J. (2009), *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa.
9. Dabhilkar M., Lhlström P. (2013), *Converging production models: the STS versus lean production debate revisited*, International Journal of Operations & Production Management 33(8), pp. 1019-1039.
10. Duque D.F.M., Cadavid L.R. (2007), *Lean manufacturing measurement: the relationship between lean activities and lean metrics*, Estudios Gerenciales 23(105), pp. 69-83.
11. Emiliani M.L., Emiliani M. (2013), *Music as a framework to better understand lean leadership*, Leadership & Organization Development Journal 34(5), pp. 407-426.
12. Fullerton R., Wempe W. (2009), *Lean manufacturing*, International Journal of Operations & Production Management 29(3), pp. 214-40.
13. Hines P., Holweg M., Rich N. (2004), *Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking*, International Journal of Operations and Production Management 24(10), pp. 994-1011.
14. Hines P., Found P., Griffiths G., Harrison R. (2008), *Staying Lean – Thriving not just Surviving*, LERC, London.
15. Jadhav J.R., Manthar S.S., Rane S.B. (2014), *Exploring barriers in lean implementation*, International Journal of Lean Six Sigma 5(2), pp. 122-148.
16. Koenigsaecker G. (2013), *Leading the lean enterprise transformation*, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton, FL.
17. Kull T.J., Wacker J.G. (2010), *Quality management effectiveness in Asia*, Journal of Operations Management 28(3), pp. 223-239.

18. Lewandowski J., Skołod B., Plinta D. (2014), *Organizacja systemów produkcyjnych*, PWE, Warszawa.
19. Liker J.K. (2004), *The Toyota Way – 14 Management Principles from the Worlds Greatest Manufacturer*, McGraw Hill, New York, NY.
20. Liker J. (2005), *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
21. Liker J.K., Franz J.K. (2013), *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia. Jak osiągać znakomite wyniki dzięki strategii i operacyjnej doskonałości*, MT Biznes, Warszawa.
22. Liker J.K., Convis G.L. (2012), *The Toyota Way to Lean Leadership*, McGraw Hill, New York, NY.
23. Liker J.K., Franz J.K. (2012), *The Toyota way: helping others help themselves*, Manufacturing Engineering 149(5), pp. 87-95.
24. Locher D. (2012), *Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym*, MT Biznes, Warszawa.
25. Lucey J.J. (2009), *The concept of a lean sustainability zone*, Management Services 53(3), pp. 8-13.
26. Mann D. (2010), *Creating a Lean Culture*, Productivity Press, New York, NY.
27. Miller L.M. (2011), *Lean Culture – the Leader’s Guide*, LM Miller Publishing, Annapolis, MD.
28. Miller J., Villafuerte J., Wroblewski M. (2014), *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa.
29. Moczydłowska J.M. (2013), *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna 4(42), s. 162-171.
30. Moczydłowska J.M. (2013), *Employees’ commitment management in the assessment of managers (based on the results of quality research)*, w: Borkowski S., Stasiak-Betlejewska R. (red.) *Toyotarity. People, processes, quality improvement*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia, s. 29-39.
31. Monden Y. (1994), *Toyota Production System*, 2nd ed., Chapman & Hall, New York, NY.
32. Netland T.H. (2013), *Company-specific production systems: managing production improvement in global firms*, Thesis for the degree of Philosophiae Doctor Trondheim, Norwegian University of Science and Technology Faculty of Social Science and Technology Management Department of Industrial Economics and Technology Management, Trondheim.
33. Ohno T. (1988), *Toyota Production System – Beyond Large-scale Production*, Productivity Press, New York, NY.
34. Podobiński M. (2015), *Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji lean management – wyniki badań*, Nauki o zarządzaniu 3(24), pp. 112-122.

35. Power D., Schoenherr T., Samson D. (2010), *The cultural characteristics of individualism/ collectivism: a comparative study of implications for investments in operations between emerging Asian and industrialized Western countries*, Journal of Operations Management 28(3), pp. 206-222.
36. Quinn F. (2005), *The lion of lean: an interview with James Womack*, Supply Chain Management Review 9(5), pp. 28-33.
37. Ransom C. (2008), *Wall Street view of lean transformation*, www.Lean.org/events [12.10.2016].
38. Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Studies*, Brighton.
39. Rother M. (2009), *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*, McGraw-Hill, New York, NY.
40. Rother M. (2011), *Toyota Kata. Zarządzanie ludźmi w celu doskonalenia, zdobywania umiejętności, adaptacji oraz osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
41. Saurin T., Marodin G., Ribeiro J. (2011), *A framework for assessing the use of lean production practices in manufacturing cells*, International Journal of Production Research 46(23), pp. 32-51.
42. Shah R., Ward P. (2007), *Defining and developing measures of lean production*, Journal of Operations Management 25(5), pp. 785-805.
43. Shook J. (2010), *How to change a culture: lessons from Nummi*, MIT Sloan Management Review 51(2), pp. 63-72.
44. Sim K., Rodgers J. (2009), *Implementing lean production systems: barriers to change*, Management Research News 32(1), pp. 37-49.
45. Szatkowski K. (2014), *Nowoczesne zarządzanie produkcją: ujęcie procesowe*, PWN, Warszawa.
46. Timans W., Antony J., Ahaus K., van Solingen R. (2012), *Implementation of Lean Six Sigma in small- and medium-sized manufacturing enterprises in the Netherlands*, Journal of the Operational Research Society 63(3), pp. 339-353.
47. Upadhye N., Deshmukh S.G., Garg S. (2010), *Lean manufacturing in biscuit manufacturing plant: a case*, International Journal of Advanced Operations Management 2(1/2), pp. 108-139.
48. Urban W., Ratter E., Wangwacharakul P., Poksinska B. (2017), *Coexistence of the BRC Standard for Packaging and the Lean Manufacturing methodology*, Engineering Management in Production and Services 10(3), pp. 51-61.
49. Vance R. (2006), *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in your Organization*, SHRM Foundation, Virginia.

50. Womack J., Jones D., Roos D. (1990), *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, New York, NY.
51. Womack J.P., Jones D.T. (2008), *Lean Thinking – szczyt myślenia. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, Prod Press, Wrocław.
52. Womack J., Jones D. (2003), *Lean Thinking*, Free Press, New York, NY.

Employee engagement as a foundation of implementation of lean

Abstract

The concept of lean is currently the most widely implemented method of management in a manufacturing as well as a service company, that allows to eliminate waste, create value and improve almost all areas of its operation. However, lean is not just a set of techniques and tools, but a philosophy that must be accepted by the employees. The successful implementation of lean methods depends on a wide range of factors, among which the most important are those connected with employees. Thus, the purpose of this article is to identify the main assumptions of lean conceptions and the factors of suitable implementation, including employee engagement.

Keywords

employee engagement, methods of management, lean

WARTOŚCI I OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW WOBEC PRACY

VALUES AND EXPECTATIONS OF EMPLOYEES TO WORK

Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwoju kariery zawodowej

Justyna Grześ-Bukłaho,

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: j.grzes@pb.edu.pl

Dariusz Zajkowski

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: darek7zajkowski@gmail.com

Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne to charakterystyczna grupa podmiotów gospodarczych, które łączą sferę rodzinną z działalnością biznesową. Powoduje to, iż są to podmioty mocno zróżnicowane. Najważniejsze kryteria charakteryzujące przedsiębiorstwa rodzinne to własność, zarząd oraz zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstwa oraz późniejszą sukcesję kolejnym pokoleniom. Odnotowuje się, że względu na swój rodzinny charakter tego typu podmiotów są one źródłem etycznego działania, kształtują umiejętność pracy zespołowej, wrażliwość na potrzeby drugiego człowieka, jak również poczucie wspólnoty i lojalności. W oparciu o analizę literatury i materiałów źródłowych ustalone zostały definicje przedsiębiorstwa rodzinnego. Analizie poddano także aspekt przedsiębiorstw rodzinnych jako pracodawców w kontekście miejsca pracy i rozwoju zawodowego. Przeprowadzono badania kwestionariuszowe w grupie 30 pracowników w jednym przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe

zarządzanie, przedsiębiorstwo rodzinne, kariera zawodowa, praca

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają istotną rolę zarówno w gospodarce, jak i życiu społecznym. Czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne są relacje łączące ludzi w nich pracujących, które mają nie tylko biznesowy, ale też osobisty charakter. Stanowiąc wartościowy element sektora przedsiębiorczości

podkreśla się ich istotny wkład w szczególności w środowisko lokalne, w którym funkcjonują. Przedsiębiorstwa te cechuje transfer wiedzy wewnątrz podmiotu, który sprzyja uczeniu się, zapewnia maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów, a tym samym ich rozwój na rzecz budowania kapitału intelektualnego [Budzisz, Urban, Wasiluk, 2008, s. 21]. Według danych zawartych w raporcie „Barometr firm rodzinnych” podmioty te stanowią podstawę gospodarki Polski, Unii Europejskiej i reszty świata. Ocenia się, że udział przedsiębiorstw rodzinnych w Europie wynosi od 50% (Holandia) do ponad 90% (Włochy). W Chile wskaźnik ten wynosi około 80%, a w USA szacuje się na 90% ogółu przedsiębiorstw. W Polsce udział przedsiębiorstw rodzinnych, z uwzględnieniem najszerszej definicji, został oszacowany na 78%. Jest to zdecydowana większość podmiotów gospodarczych działających na rynku [KPMG w Polsce, 2014, s. 2].

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat przedsiębiorstw rodzinnych oraz poznanie opinii pracowników wybranego przedsiębiorstwa na temat funkcjonowania tego typu podmiotów jako pracodawców. Zastosowane metody badawcze objęły metodę analizy i krytyki piśmiennictwa oraz sondaż diagnostyczny.

1. Teoretyczny aspekt pojęcia przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne to specyficzny typ przedsiębiorstw. Stanowią one formę prowadzenia działalności gospodarczej, którą można opisać przy pomocy dwóch niezwykle ważnych subsystemów: systemu rodzinnego oraz systemu gospodarczego [Martyniuk, 2013, s. 241].

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, brak jest jednak jednego, akceptowanego przez większość badaczy określenia. Zdefiniowanie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne ponieważ w tej kategorii mieszczą się zarówno małe podmioty, jak i duże przedsiębiorstwa rodzinne. W praktyce gospodarczej bardzo często przedsiębiorstwo rodzinne to jednoosobowa działalność gospodarcza, w której właściciel i co najmniej jedna osoba pracująca w firmie są członkami rodziny [Stawicka, 2010, s. 110-111]. Wskazuje się także, że „(...) z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy” [Donnelley, 2002, s. 4].

Mimo licznych raportów, danych i analiz w tym obszarze, należy odnotować, iż nawet w kwestii określenia czynników wyróżniających firmy rodzinne nie ma konsensusu. Najczęściej wskazuje się na [Sułkowski, 2011, s. 10]:

- rodzinną strukturę własności podmiotu,

- udział członków rodziny w zarządzaniu,
- sprawowanie strategicznej kontroli przez rodzinę,
- zaangażowanie wielopokoleniowej rodziny w funkcjonowanie firmy.

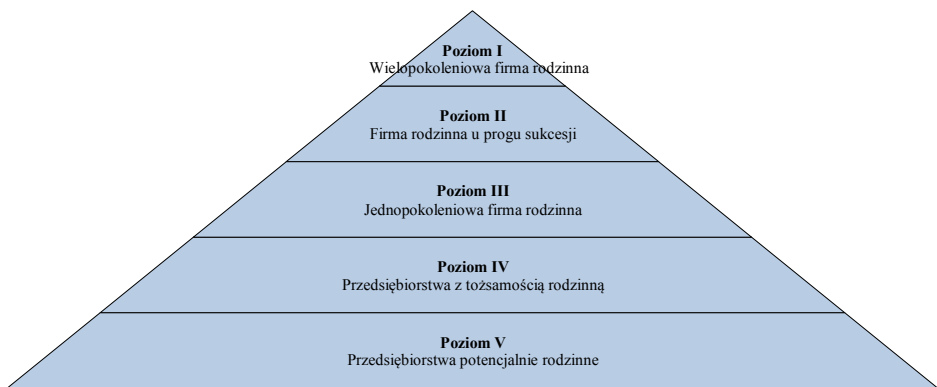
Powyżej przytoczone czynniki wskazują jednak, iż określenie przedsiębiorstwa rodzinnego skupia w znacznej mierze uwagę na społeczno-ekonomicznej specyfice podmiotów. Warto więc przytoczyć kilka przykładów (tab. 1).

Tab. 1. Przegląd definicji przedsiębiorstwa rodzinnego

Autor	Definicja
R.K.Z. Heck, E.S. Trent	Przedsiębiorstwo rodzinne to biznes, którego zarządcą lub właścicielem jest co najmniej jeden członek rodziny
Q. Fleming	Przedsiębiorstwo rodzinne to każda działalność, w której przynajmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w firmie należącej do jednego z nich
B.S. Hollander, N.S. Elman	Firma rodzinna składa się z dwóch interaktywnych, wewnętrznie powiązanych i równie istotnych elementów, których zderzenie w jednym elemencie może wpływać na kształtowanie się drugiego
R. Donckels, E. Frohlich	Firma rodzinna to takie przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bartczak, 2018, s. 74).

Analizując liczne podejścia do definicji przedsiębiorstwa rodzinnego wypracowane zostały różne modele pojęciowe. Jednym z nich jest Model 5 Poziomów Definicyjnych Firm Rodziny (rys. 1).



Rys. 1. Model 5 Poziomów Definicyjnych Firm Rodziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lewandowska i in., 2016, s. 17).

W modelu tym wskazuję się, że:

- Poziom I – obejmuje firmy wielopokoleniowe, przedsiębiorstwa rodzinne, które zrealizowały przynajmniej jeden transfer międzypokoleniowy;
- Poziom II – dotyczy podmiotów u progu sukcesji, w których co najmniej dwóch członków rodziny jest zaangażowanych w codzienne zarządzanie, ze sprecyzowaną intencją sukcesji;
- Poziom III – charakteryzuje jednopokoleniowe przedsiębiorstwa rodzinne, w których przynajmniej jedna osoba jest zaangażowana w zarządzanie operacyjne oraz planowanie długookresowe;
- Poziom IV – obejmuje przedsiębiorstwa, które cechuje kształtowanie tożsamości firmy jako rodzinnej, następuje dostrzeżenie rodzinności w biznesie oraz samouznanie przedsiębiorstwa jako rodzinnego przez członków rodziny właściciela;
- Poziom V – charakteryzuje przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne, które charakteryzują się występowaniem wskaźnika obiektywnego, jakim jest własność przedsiębiorstwa w rodzinie [Lewandowska i in. 2016, s. 17-18].

Potwierdza to niejednoznaczność terminu „przedsiębiorstwo rodzinne” oraz brak zgodności co do tego, jak operacjonalizować zaangażowanie rodziny [Harms, 2014]. Z drugiej jednak strony należy odnotować, że badania prowadzone w ostatniej dekadzie koncentrowały się głównie na konkretnych tematach, takich jak np. wyniki finansowe [Astrachan i Zellweger, 2008], czy związek między zaangażowaniem rodziny a wydajnością firmy [O’Boyle, Pollack i Rutherford, 2012], a nie analizowały w jaki sposób badacze definiują firmy rodzinne. Także przedmiotem niniejszego opracowania nie jest zdefiniowanie zmiennej biznesowej rodziny, ale zaprezentowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jako pracodawcy.

2. Metodyka badań oraz charakterystyka próby badawczej

Badane przedsiębiorstwo rodzinne (w celach zapewnienia anonimowości określone w dalszych analizach jako „X”) powstało w 2007 roku. Formą prawną przedsiębiorstwa X jest osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Firma zrealizowała jeden transfer międzypokoleniowy, jest więc klasyfikowana jako wielopokoleniowe przedsiębiorstwo rodzinne.

Przedmiotem badań w niniejszym artykule są opinie pracowników badanego przedsiębiorstwa na temat pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Celem badań jest poznanie opinii na temat zatrudnienia oraz możliwości rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych na podstawie firmy X. Celem utylitarnym

jest możliwość wykorzystania wniosków z badań dla poprawy konkurencyjności analizowanego podmiotu.

Przystępując do realizacji badań sformułowano także problemy badawcze:

- Jaka jest opinia pracowników badanego przedsiębiorstwa na temat pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych?
- Jaka jest atmosfera pracy w analizowanym przedsiębiorstwie rodzinnym?
- Jakie są możliwości rozwoju kariery zawodowej w analizowanym przedsiębiorstwie rodzinnym?

Metodą badawczą, jaka została zastosowana na potrzeby prowadzonych badań był sondaż diagnostyczny. Badania przeprowadzono w czerwcu 2018 roku w przedsiębiorstwie rodzinnym. Respondenci zostali poproszeni o anonimowe wypełnienie kwestionariusza ankiety. Analizowana próba badawcza wyniosła 30 osób – pracowników przedsiębiorstwa.

Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Struktura respondentów według badanych cech

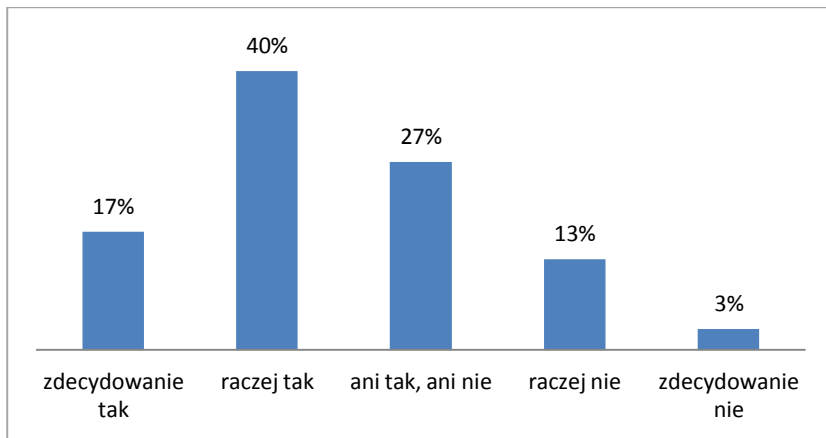
Wyszczególnienie	%			
Płeć	Kobieta		Mężczyzna	
	80%		20%	
Wiek	18-30 lat	31-40 lat	41-50 lat	+ 50 lat
	40%	26,7%	17,7%	17,7%
Staż pracy w przedsiębiorstwie	0-2 lata	3-5 lat	6-8 lat	+ 9 lat
	23,3%	40%	26,7%	10%
Wykształcenie	podstawowe	zawodowe	średnie	wyższe
	23,3%	16,7%	30%	30%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza struktury respondentów według wybranych cech wskazuje na znaczącą przewagę kobiet. Ankietowani charakteryzowali się zróżnicowanym wiekiem, doświadczeniem zawodowym i wykształceniem. Struktura wieku wskazuje, że największą część respondentów (40%) stanowiły osoby w przedziale wiekowym od 18 do 30 lat. Największa grupa ankietowanych to osoby posiadające staż pracy od 3 do 5 lat w analizowanym przedsiębiorstwie. Respondenci legitymowali się w znacznej mierze wykształceniem średnim lub wyższym (po 30%). Co czwarty z ankietowanych miał jednak wykształcenie podstawowe.

3. Wyniki badań empirycznych

W pierwszym pytaniu kwestionariusza ankiety poproszono respondentów o wyrażenie opinii czy firma rodzinna jest lepszym pracodawcą niż przedsiębiorstwo nierodzinne? Uzyskane odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 2.

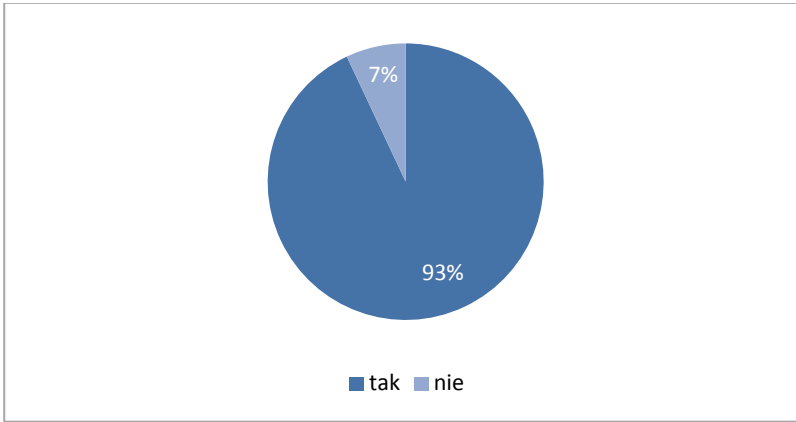


Rys. 2. Opinia respondentów na temat tego, czy przedsiębiorstwo rodzinne jest lepszym pracodawcą niż przedsiębiorstwo nierodzinne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wskazują dane zawarte na rysunku 2 zdaniem przeszło połowy ankietowanych (57%) przedsiębiorstwo rodzinne jest lepszym pracodawcą niż pozostałe firmy. Zdecydowaną opinię w tym zakresie wyraziło 17% respondentów. Przeciwnego zdania było 16% badanych, zaś 27% badanych nie miało w tej kwestii zdania.

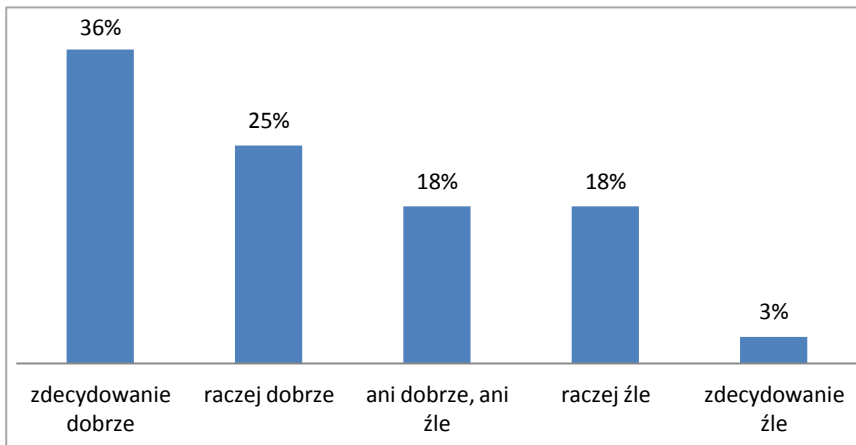
Respondenci wskazywali także, czy posiadają doświadczenie związane z pracą w przedsiębiorstwie rodzinnym (rys. 3). Zgodnie z analizą danych stwierdzić można, iż zdecydowana większość ankietowanych (93%) posiadała wcześniejsze doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Kontynuacja zatrudnienia w tego typu przedsiębiorstwie może wynikać z pozytywnych wcześniejszych doświadczeń w tym zakresie. Zaledwie 7% respondentów nie posiadała takiego doświadczenia. Odnotować jednak należy, że odpowiedzi tej udzieliły osoby mające krótki staż zawodowy, od 0 do 2 lat.



Rys. 3. Opinia dotycząca doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Pracownicy analizowanego przedsiębiorstwa zostali poproszeni o ocenę firmy na tle innych przedsiębiorstw rodzinnych, w których wcześniej pracowali. Strukturę udzielonych odpowiedzi przedstawia rysunek 4.

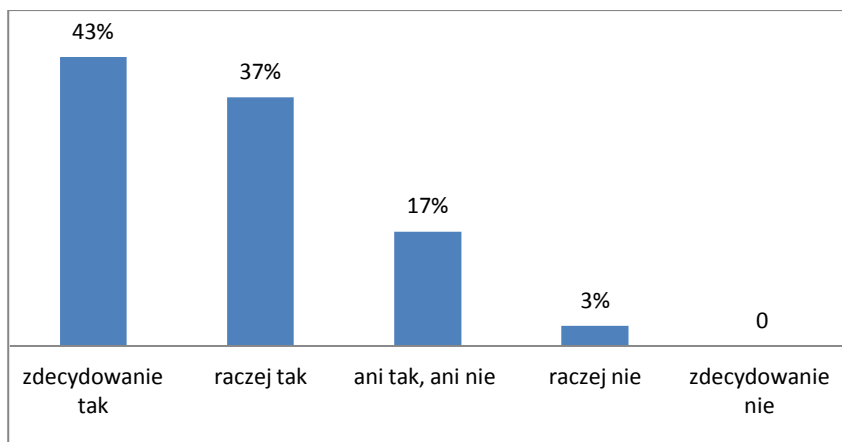


Rys. 4. Ocena przedsiębiorstwa X na tle innych przedsiębiorstw rodzinnych w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W ocenie ankietowanych przedsiębiorstwo X wypada dobrze (61%) na tle innych przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących na rynku. Zdecydowanie dobrze podmiot oceniło 36% ankietowanych. Przeszło co piąty z respondentów (21%) wyraził jednak odmienne zdanie, 18% badanych nie wyraziło w tej kwestii zdania.

Ankietowani ocenili także swoje zadowolenie z pracy w badanym przedsiębiorstwie. Udzielone odpowiedzi przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Opinie dotyczące zadowolenia z pracy w przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość respondentów (80%) jest zadowolonych z pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym X. Jest ono niejako konsekwencją pozytywnego postrzegania przedsiębiorstwa jako pracodawcy w stosunku do innych podmiotów.

Respondenci zostali poproszeni również o wyrażenie swojej opinii w stosunku do przedstawionych sformułowań (tab. 3). Jak wskazują dane zawarte w tabeli 3 respondenci w umiarkowanym stopniu zgadzają się z wybranymi stwierdzeniami. W największym stopniu ankietowani zgodzili się ze stwierdzeniem, że zarząd dąży do rozwoju firmy (średnia arytmetyczna 3,47; dominanta 4). Ankietowani, w ich ocenie nie są osobiście zaangażowani w zmiany zachodzące w firmie. Respondenci wskazali, że trudno powiedzieć czy ich pomysły są rozważane przez przełożonych podobnie jak trudno im było wskazać czy mają możliwość rozwoju w przedsiębiorstwie. Z jednej strony może to wynikać z niewielkiego doświadczenia w analizowanym przedsiębiorstwie, z drugiej zaś z wyższych ambicji wraz ze wzrostem wykształcenia.

Tab. 3. Ocena wybranych stwierdzeń dotyczących przedsiębiorstwa X

Stwierdzenia	X	M _e	D _o
Zarząd dąży do rozwoju firmy	3,47	4	4
Jestem osobiście zaangażowany w zmiany zachodzące w firmie	2,23	2	1
Moje pomysły są rozważane przez przełożonych	2,3	2	3;2
Mam możliwość rozwoju w przedsiębiorstwie	2,83	3	3
Firma respektuje moje życie rodzinne/osobiste	2,77	3	3

X – średnia arytmetyczna; M_e – mediana, D_o - dominanta

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W pytaniu kolejnym ankietowanych poproszono o ocenę poszczególnych aspektów związanych z pracą w przedsiębiorstwie X. Analizę odpowiedzi przedstawia tabela 4.

Tab. 4. Ocena wybranych aspektów związanych z pracą w przedsiębiorstwie X

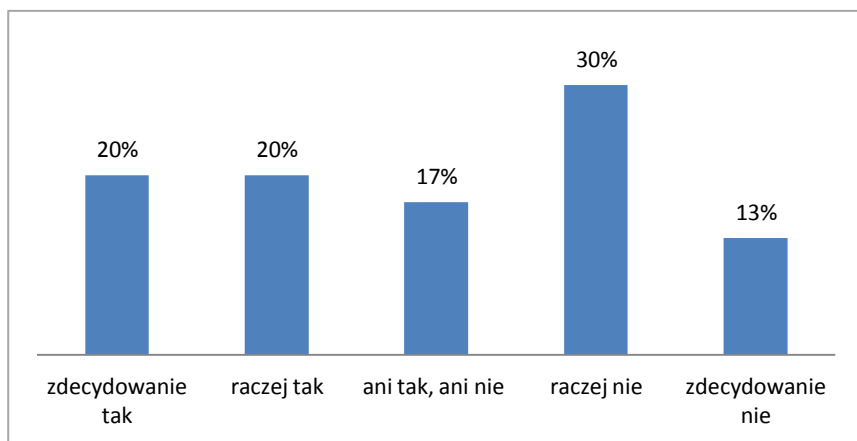
Wybrane aspekty pracy	X	M _e	D _o
Profesjonalizm przełożonych	3,33	3	4
Atmosfera w pracy	3,87	4	4
Szkolenia oferowane przez firmę	3,13	3	3
Poziom wynagrodzenia	3,77	4	4
Współpraca zespołowa	3,03	3	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ankietowani dość dobrze ocenili wybrane aspekty związane z pracą w analizowanym przedsiębiorstwie. Najwyżej oceniona została atmosfera panująca w firmie (średnia arytmetyczna 3,87). Zdecydowana większość respondentów ocenia ją bardzo dobrze lub dobrze (łącznie 19 osób). Kategorią, która została dobrze oceniona przez respondentów był poziom wynagrodzenia. Bardzo dobrze i dobrze oceniło go 67% ankietowanych. Satysfakcjonujące wynagrodzenie przekłada się na poziom zaangażowania pracowników w sprawy firmy, jak również poziom zadowolenia z pracy. Kwestia ta została źle oceniona przez dwie osoby, które posiadają wyższe wykształcenie, co może wiązać się z ich większymi oczekiwaniami finansowymi. Trudną kwestią okazała się możliwość szkoleń oferowanych dla pracow-

ników przez pracodawcę. Zdecydowana większość ankietowanych miała trudności z oceną tej kwestii. Niezwykle ważna w każdej firmie jest współpraca zespołowa. Wśród ankietowanych uzyskała ona zróżnicowane oceny. Dobrze współpracę zespołową oceniło 30% osób, jednocześnie przeciwstawnej odpowiedzi udzieliło 27% ankietowanych.

Pracownicy przedsiębiorstwa rodzinnego X zostali poproszeni także o ocenę własnych perspektyw rozwojowych. Zapytano, czy wykorzystują posiadane kwalifikacje w analizowanym przedsiębiorstwie. Uzyskane wyniki zobrazowano na rysunku 6.



Rys. 6. Opinie respondentów na temat wykorzystywania posiadanych kwalifikacji w badanym przedsiębiorstwie

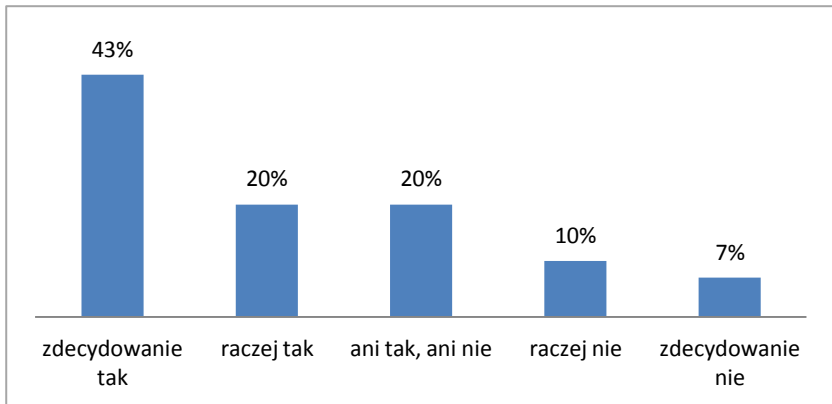
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ankietowani we wskazanym pytaniu wskazali, iż raczej nie i zdecydowanie nie wykorzystują posiadanych kwalifikacji w przedsiębiorstwie X (łącznie 43% respondentów). Może być to związane z opisanymi wcześniej: brakiem możliwości rozwoju, brakiem szkoleń oferowanych przez firmę a także nierespektowaniem pomysłów pracowników. Przeciwstawnej odpowiedzi udzieliło 40% badanych. 17% ankietowanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

W ostatnim pytaniu kwestionariusza ankiety respondenci zostali poproszeni o ocenę sposobu awansowania pracowników w przedsiębiorstwie X. Ich opinię zaprezentowano na wykresie 7.

Zdecydowana większość respondentów (63%) uważa, iż proces awansowania w firmie przebiega w sposób odpowiedni. W tym aż 43% ankietowanych wskaza-

ło, że zdecydowanie zgadza się z tą opinią. Odmienne zdanie wyraziło 17% badanych, zaś co piąty nie potrafił udzielić jednoznacznej odpowiedzi w tym zakresie.



Rys. 7. Opinie respondentów na temat sposób awansowania pracowników w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Podsumowując całość przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż przedsiębiorstwo X zarówno pod względem funkcjonowania, jak i zatrudnienia wypada dobrze. Pracownicy pozytywnie oceniają nie tylko atmosferę panującą w miejscu zatrudnienia, relacje z właścicielami, możliwość wykorzystania posiadanych kompetencji, ale również poziom wynagrodzenia i sposób awansowania pracowników firmie.

Podsumowanie

Szczegółowa analiza danych zebranych podczas badania ankietowego dotycząca opinii pracowników przedsiębiorstwa X na temat funkcjonowania oraz zatrudnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

- pracownicy przedsiębiorstwa X wyrażają dobrą opinię na temat funkcjonowania oraz zatrudnienia w strukturach przedsiębiorstwa rodzinnego;
- w opinii przeszło połowy ankietowanych pracowników (57%) przedsiębiorstwo rodzinne jest lepszym pracodawcą w odniesieniu do pozostałych podmiotów funkcjonujących na rynku;

- 80% ankietowanych pracowników jest zadowolonych z pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym X; ponad połowa ankietowanych wskazała, że w przedsiębiorstwie panuje dobra atmosfera pracy; z drugiej jednak strony pracownicy dostrzegają także, że ich pomysły nie są brane pod uwagę;
- pracownicy przedsiębiorstwa X widzą jedynie niewielkie szanse na swój rozwój zawodowy w firmie – 43% ankietowanych wskazało, że nie wykorzystuje swoich kwalifikacji zawodowych.

Zdaniem ankietowanych pracowników przedsiębiorstwa rodzinnego X, firmy rodzinne na tle innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku wypadają korzystniej. Ich społeczny odbiór jest pozytywny. W ogólnej ocenie pracowników przedsiębiorstwo jest dobrym pracodawcą, zarówno pod względem relacji pracownika z właścicielem, wynagrodzenia czy też sposobu awansowania. Pracownicy dostrzegają także, że zarząd dąży do rozwoju przedsiębiorstwa, co daje nadzieję na lepsze prosperowanie podmiotu a zatem lepszą pozycję na rynku.

W oparciu o wyniki badań empirycznych można jednak zarekomendować wprowadzenie udoskonaleń:

- właściciel przedsiębiorstwa X powinien przywiązać większą uwagę do rozwoju swoich pracowników, co może skutkować większym zaangażowaniem w powierzane obowiązki; inwestycje w szkolenia pracowników, co w rezultacie powinny poprawić kompetencje kadry pracowniczej;
- przedsiębiorstwo X powinno także podkreślać w relacjach ze swoimi interesariuszami rodzinny charakter przedsiębiorstwa.

Z naukowego punktu widzenia, w kontekście wyników przeprowadzonego przeglądu literatury oraz badań empirycznych ważnym zagadnieniem wymagającym dalszych analiz byłaby ocena przedsiębiorstwa rodzinnego jako pracodawcy w zależności od poziomu sukcesji.

Literatura

1. Astrachan J.H., Zellweger T. (2008), *Performance of family firms: A literature review and guidance for future research*, Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 56, pp. 1–22.
2. Bartczak K. (2018), *Cechy firmy rodzinnej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 7, s. 71–83.
3. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2008), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
4. Donnelley R.G. (2002), *The Family Business*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.

5. Harms H. (2014), *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, International Journal of Financial Studies 2, pp. 280-314.
6. KPMG w Polsce (2014), *Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość*, sierpień.
7. Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M., Klimek J. (2016), *Model 5 Poziomów Definicyjnych Firm Rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.
8. Martyniuk O. (2013), *Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego*, Zarządzanie i Finanse nr 2, s. 241- 254.
9. O'Boyle E.H., Pollack J.M., Rutherford M.W. (2012), *Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects*, Journal of Business Venturing 27, pp. 1–18.
10. Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego 2, s. 110-118.
11. Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 6, s. 9-22.

Family business as a place of work and development of career

Abstract

Family enterprises are a characteristic group of business entities that connect the family sphere with business activities. It causes that these entities are very diverse. The most important criteria characterizing family enterprises are ownership, management and family involvement in the enterprise's activity as well as subsequent succession to subsequent generations. It is noted that due to their family nature, such entities are the source of ethical action, they shape teamwork skills, sensitivity to the needs of others, as well as a sense of community and loyalty.

The aim of the article is to systematize knowledge about family enterprises and to get the opinions of employees of a selected company on the functioning of this type of entities as employers.

Based on the analysis of literature and source materials, the definitions of a family enterprise were established. The aspect of family enterprises as employers was also analyzed - questionnaire surveys were carried out in a group of 30 employees of the X company.

Keywords

management, family enterprise, professional career, work

Pokolenie Y - wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy

Aleksandra Nikonowicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: olanikonowicz9@wp.pl

Kludia Panasewicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: k.panasewicz2@student.pb.edu.pl

Monika Połocka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: m.polocka@student.pb.edu.pl

Streszczenie

Pokolenie Y to pojęcie powszechnie znane. W perspektywie najbliższej dekady pokolenie te będzie główną siłą roboczą. Wielu pracodawców zwraca już dziś uwagę na problemy związane z zarządzaniem pracownikami młodego pokolenia. W opinii badaczy jest to pokolenie dobrze wykształcone, ambitne, stawiające przed sobą wiele wyzwań. Celem niniejszego artykułu jest diagnoza oczekiwań pokolenia Y w stosunku do przyszłych pracodawców. Badaniem objęto 100 studentów Politechniki Białostockiej, reprezentujących pokolenie Y. Jako narzędzie badań zastosowano kwestionariusz ankiety. Wyniki badań wskazują na wiele podobieństw, ale i różnic w oczekiwaniach młodych ludzi na rynku pracy.

Słowa kluczowe

pokolenie Y, pokolenie Millenium, Milenialsi, rynek pracy

Wstęp

Powstanie kolejnej generacji jest efektem wielu przemian: technologicznych, kulturowych, historycznych czy demograficznych, które charakteryzują się pewnymi wspólnymi zachowaniami, poglądami i wartościami [Szydło, 2017, s. 89]. Osoby urodzone w określonym czasie odznaczają się pewnymi cechami, które kształtują między innymi ich światopogląd oraz podejście do pracy.

W drugiej połowie XX wieku wyróżnione zostały dwie generacje: X oraz Y. Generacja X to ludzie urodzeni w latach 1965-1979 [Bergh, Behrer, 2017, s. 22]. Zaczynali swoją karierę zawodową w latach dziewięćdziesiątych. Wtedy na świecie pojawiali się już przedstawiciele kolejnego pokolenia zwanego pokoleniem Y, pokoleniem Millenium lub Milenialsami [Mróz i in., 2017, s. 83]. Inne, mniej spotykane nazwy tej grupy społecznej to „generacja Why”, „generacja poszukująca”, „generacja Net” czy „Echo boomers” [Bergh, Behrer, s. 21]. Generacja ta urodziła się na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. To dzieci rodziców urodzonych w czasie wielkiego wyżu demograficznego (po II wojnie światowej), dlatego też grupa ta jest tak bardzo liczna. Na przykładzie tych dwóch grup wyraźnie widać różnice międzypokoleniowe. Powoduje te istotne wyzwania w obszarze zarządzania przedstawicielami różnych pokoleń. Dlatego poznanie specyfiki różnych grup wiekowych pracowników i uwarunkowań złożonych relacji między nimi jest istotne dla podjęcia skutecznych działań w tym zakresie [Moczyłowska, 2018, s. 27].

Celem niniejszego artykułu jest określenie wartości i oczekiwań pokolenia Y względem pracodawców. Badaniem objęto 100 studentów Politechniki Białostockiej reprezentujących generację Millenium. Badania przeprowadzone za pomocą ankiety internetowej ukazują najważniejsze życiowe wartości pokolenia Y oraz priorytety przy wyborze pracy.

1. Charakterystyka pokolenia X i Y

Członkowie pokolenia X urodzili się w czasie transformacji ustrojowej. Przyzwyczajeni są do ciężkiej pracy, „żyją, żeby pracować”. Cechuje ich lojalność względem pracodawcy. Przywiązują się do miejsca zatrudnienia i zakresu obowiązków. Najchętniej przepracowaliby kilkanaście lat w jednym miejscu na tym samym stanowisku. Ważne jest dla nich poczucie stabilizacji zawodowej, które zagwarantuje ich rodzinie bezpieczeństwo. Dorastali pośród pojawiających się nowinek technologicznych, które jednak pozostawały w sferze marzeń. Szanują

pracę, chcą wykonywać ją jak najlepiej, ponieważ dzięki niej są w stanie osiągnąć sukces.

Pokolenie Y „pracuje, żeby żyć”, co jest przeciwieństwem w stosunku do poprzedniej generacji. Chcą zarabiać nie tylko na podstawowe potrzeby, ale również na różnego rodzaju przyjemności. Milenialsi nie przywiązują się do miejsca pracy i nie boją się zmiany zawodu. Gotowi są na emigrację, która jest motywowana lepszym poziomem życia. Często przedłużają sobie okres studiowania, korzystając z pomocy materialnej rodziców. Młodzi ludzie chcą przede wszystkim korzystać z życia. Urodzili się w czasach, w których nowinki technologiczne były na porządku dziennym i stały się „oknem na świat”. Znajomość nowych technologii buduje w nich większą pewność siebie i poczucie własnej wartości. Przedstawiciele pokolenia Y są aktywni społecznie, mają szeroką sieć kontaktów, dzięki korzystaniu z portali społecznościowych. W życiu codziennym cechują się odwagą i zmierzają pewnym krokiem do postawionego sobie celu. Realizowanie pasji jest jedną z ważniejszych wartości w życiu młodych ludzi [Samul, Kobylińska, Rollnik-Sadowska, 2018, s. 92]. Często uważają, że znajomość języków obcych i ukończone studia uprawniają do stawiania wymagań wobec pracodawców [Mróz i in., 2017, s. 83-84]. Oczekują od nich odpowiedniej motywacji (premie, awanse) oraz możliwości rozwoju własnej kariery zawodowej (nowe wyzwania, ważne zadania, poczucie prestiżu). Cenią sobie również równowagę między pracą zawodową a życiem osobistym [Piątek, Kobylińska, 2018, s. 89]. Jednak nawet po zapewnieniu takich warunków przez pracodawcę, reprezentanci pokolenia Y nie będą czuli się mocno przywiązani do miejsca pracy.

Milenialsi, mając dwadzieścia kilka lat, ciągle poszukują swojego miejsca na ziemi, korzystają z życia i żyją beztrudnie [Bergh, Behrer, rok, s. 33]. Nastawieni są na konsumpcję. Zakupy są postrzegane jako jedna z form rozrywki, pozwalająca zrelaksować się i poprawić sobie humor. Przedstawiciele pokolenia Millenium wkraczają w dorosłość mniej więcej około wieku 30 lat i wcale nie zmieniają swoich przyzwyczajzeń wraz z wiekiem. Kupują wiele niepotrzebnych rzeczy, często pod wpływem chwili, tłumacząc sobie, że na to zasłużyli. Podobnych nagród oczekują od swojego pracodawcy, chcą być doceniani i rozpieszczani ciągłymi podwyżkami.

Ponadto większość badanych uważa, że prowadzenie własnej działalności gospodarczej pozytywnie wpływa na społeczeństwo, ponieważ tworzy nowe miejsca pracy. Respondenci uważają też, że biznes może przyczynić się do rozwiązania wielu problemów społecznych. Jak widać, młode pokolenie nie tylko zwraca uwagę na swoje korzyści wynikające z posiadania dobrze płatnej pracy, ale również widzi w tym szansę na polepszenie jakości życia wśród całego społeczeństwa.

2. Różnice międzypokoleniowe w kontekście pracy

Obecnie na rynku pracy nastąpiło zderzenie generacji X i Y. Jest to ciekawa sytuacja ze społeczno-gospodarczego punktu widzenia. W większości przypadków osoby z generacji Millenium nie będą w stanie odnaleźć się w pracy, w której dobrze odnajdują się osoby z pokolenia X. Jako przykład może posłużyć sytuacja, w której zadaniem pracownika będzie spędzenie ośmiu godzin przy biurku, bez dostępu do Internetu i wykonywanie monotonnych czynności bez możliwości wykazania się kreatywnością. Na takim stanowisku nie możemy umieścić przedstawiciela pokolenia Y, ponieważ jest to sprzeczne z jego naturą. W tej sytuacji odnajdzie się osoba z generacji X, która zrobi wiele, aby przypodobać się pracodawcy, natomiast osoba z pokolenia Millenium w mniejszym stopniu zwróci uwagę na zadowolenie przełożonego.

Z reguły, dla osoby z pokolenia Y istotne będzie własne spełnienie zawodowe oraz możliwość rozwoju. Ponadto, naukowcy z Pew Research Center w swoim badaniu dowiedli, że większość przedstawicieli danej generacji jest świadoma istniejących różnic międzypokoleniowych [Bergh, Behrer, 2012, s. 22-23]. Najbardziej widoczną różnicą było korzystanie z nowoczesnych technologii, które było dwukrotnie wyższe w przypadku młodych ludzi niż w przypadku pokolenia X. Młodzi ludzie odczuwają strach przed brakiem możliwości znalezienia pracy zgodnej z ich zainteresowaniami [https://europa.eu/youth/node/35502_el, 2016]. Przedstawiciele starszego pokolenia nie mają z tym żadnego problemu, ponieważ ich głównym celem jest posiadanie jakiegokolwiek zatrudnienia. Obydwie generacje posiadają też odmienne podejście do ciągłego doskonalenia i zdobywania nowych umiejętności. Pokolenie X wykazuje mniejsze zainteresowanie, jeśli chodzi o poszerzanie swojej wiedzy. Młodzi ludzie o wiele chętniej przystępują do szkoleń, które ułatwiają im drogę do otrzymania podwyżki, awansu czy zmiany dotychczasowej pracy. Poniższa tabela przedstawia najważniejsze różnice pomiędzy pokoleniem X i Y (tab. 1).

Tab. 1 Różnice między pokoleniem X a Y w kontekście pracy zawodowej

Kategoria	Pokolenie X	Pokolenie Y
Rynek pracy	Żyją, żeby pracować	Pracują, żeby żyć
Motywatory	Dobra atmosfera, podnoszenie kwalifikacji, wynagrodzenie	Rozwój kariery, mało eksploatująca praca, ale pełna wyzwań, praca zadaniowa, elastyczny czas pracy, możliwość długoterminowych urlopów,

Przygotowanie do pracy zawodowej	Doświadczenie w pracy w warunkach kryzysu, zaangażowanie, lojalność, chęć podejmowania nowych wyzwań, oczekiwanie długotrwałego, stabilnego zatrudnienia, często niezajomość języków	Brak doświadczenia, szeroka wiedza, znajomość języków, swoboda w korzystaniu z technologii informacyjnych, krótkoterminowe zaangażowanie, niechęć do długotrwałej współpracy z pracodawcą
----------------------------------	--	---

Źródło: (Mróz i in., 2017, s. 86).

Jak pokazuje raport sporządzony przez firmę Deloitte [Mróz i in., 2017, s. 84], pokolenie Y oczekuje następujących rzeczy od swojego pracodawcy:

- samodzielności, niezależnego stylu pracy,
- zaangażowania firmy w rozwiązywanie ważnych problemów społecznych,
- innowacyjności pracodawcy,
- zdolności pracodawcy do motywowania,
- rozwijania umiejętności przywódczych.

Według przeprowadzonych badań ważne dla ludzi młodych w pracy są: stabilność zatrudnienia, przyjemne miejsce pracy, wysokie wynagrodzenie [Kobylińska i in., 2016, s.71]. Najniżej ocenionymi wartościami są możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności, możliwość wykonywania różnych zadań, satysfakcja z wykonywanych zadań, wykonywanie zadań zgodnych z kompetencjami. Ukazuje to, że ważniejszymi aspektami dla młodych osób jest aspekt finansowy oraz stała i przyjemna praca.

Pokolenie X posiada większe doświadczenie, potrafi przetrwać w ciężkich warunkach, jest odpowiedzialne i lojalne względem swojego pracodawcy. Pokolenie Y jest żywiołowe, dynamiczne oraz kreatywne. Milenialsi oczekują dobrze płatnej pracy zaraz po skończeniu studiów. Co więcej, są przekonani, że w miarę upływu czasu ich sytuacja finansowa będzie się ciągle polepszać. Odróżnia ich to od pokolenia X, które nie miało tylu nadziei związanych z polepszeniem warunków pracy czy zarobków. Należy pamiętać, że przedstawiciele dwóch generacji wyznają różne systemy wartości. Jednocześnie praca dla obydwu pokoleń jest ważna, ale mają oni do niej inne podejście.

Generacja Y dorastała w warunkach gospodarki wolnorynkowej. W związku z tym ma większe możliwości wyboru drogi zawodowej. Dużym atutem młodego

pokolenia jest umiejętność obsługi nowoczesnej technologii: komputera, Internetu, telefonu komórkowego, które stanowią nieodłączną częścią jego życia. Jednocześnie wykorzystywanie tej technologii w życiu codziennym powoduje problemy w kontaktach interpersonalnych. Dlatego młodzi pracownicy cenią sobie elastyczny czas pracy, pracę zdalną w domu, poprzez którą zachowują równowagę pomiędzy życiem a pracą (ang. *work-life balance*) [Mróz i in., 2017, s. 65]. Niewątpliwie nie jest to grupa łatwa do współpracy i zarządzania.

Młodzi ludzie często przeceniają swoje możliwości i ambicje przez co uważają, że pracodawca sam „zapuka do ich drzwi”. Nie szukają przyczyn niepowodzeń na tle zawodowym w swojej postawie, umiejętnościach i kwalifikacjach, lecz w złej sytuacji na rynku pracy. Według przeprowadzonych badań w ramach programu „*Start na rynku pracy*” ukazuje się pewne różnice pomiędzy oczekiwaniami młodych ludzi, a czekającą na nich rzeczywistością. Wyniki pokazują, że 75% studentów wiąże pracę ze swoim kierunkiem studiów; 30% uważa, że pracować będzie w dużej firmie; a 22% jeszcze nie ma pomysłu na życie. Paradoksalnie, być może bliżsi prawdy są ci ostatni. Młodzi ludzie często odznaczają się bierną postawą w zakresie aktywności zawodowej. Część z nich nie chce dodatkowo poszerzać kwalifikacji zawodowych oraz poszukiwać pracy, ponieważ woli swój czas poświęcić na rozrywki, będąc na utrzymaniu rodziców.

2. Metodyka badań

Do oceny wartości i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y wobec pracodawcy i pracy zastosowano metodę badań ankietowych z wykorzystaniem narzędzia kwestionariusza ankiety internetowej. Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2018 roku. Objęto nim losowo wybrane osoby zaliczające się do pokolenia Y, tj. urodzone między 1980 a 2000 rokiem. W badaniu wzięły udział osoby studiujące na Politechnice Białostockiej w wieku 20-25 lat. Łącznie zebrano 100 wypełnionych ankiet.

Pytania zawarte w kwestionariuszu miały na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- Jakie są najważniejsze wartości w życiu młodych ludzi?
- Jakie są najważniejsze priorytety wyboru pracy przez przedstawicieli pokolenia Y?

3. Wyniki badań

Na pytanie dotyczące najważniejszych wartości w życiu pokolenia Y ankietowani mieli do wyboru osiem odpowiedzi, z których maksymalnie mogli wybrać trzy (tab. 2).

Tab. 2. Najważniejsze wartości w życiu przedstawicieli pokolenia Y

Najważniejsze wartości	Odpowiedzi [w %]
rozwój swoich pasji	84%
pieniądze	78%
rodzina	68%
przyjaźń	66%
rozrywka	57%
kariera	53%
poszerzanie wiedzy	49%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Dokonując analizy wyników można zauważyć, że wśród młodych ludzi najwyżej cenione były: rozwój swoich pasji i pieniądze. Najniżej ocenione wartości życiowe to: kariera oraz poszerzanie wiedzy. Takie wyniki badań można tłumaczyć młodym wiekiem badanych osób. Młodzi ludzie chcą dużo zarabiać i mieć czas na rozwój swoich pasji zamiast poszerzać wiedzę oraz zdobywać nowe kwalifikacje.

W kolejnym pytaniu zadaniem badanych było wskazanie najważniejszych priorytetów, którymi kierują się w wyborze miejsca pracy. Analizując otrzymane wyniki można wnioskować, iż kluczowymi oczekiwaniami były: wysokie zarobki, możliwość rozwoju osobistego oraz duże możliwości awansu/ kariery (tab. 3). Najmniej cenionym w wyborze pracy wśród pokolenia Y były zaś: dobry dojazd do pracy, dobra atmosfera w pracy, elastyczne godziny pracy, stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Tab. 3. Priorytety w wyborze pracy przez przedstawicieli pokolenia Y

Priorytety wyboru pracy	Odpowiedzi [w %]
Wysokie zarobki	28%
Możliwość rozwoju osobistego	27%
Możliwość awansu/kariery	25%

Dobra atmosfera pracy	6%
Dobry dojazd do pracy	6%
Stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia	5%
Elastyczne godziny pracy	3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

W poprzednich wynikach kariera zawodowa nie była aż tak istotna, ponieważ badanie obejmowało życiowe wartości, natomiast powyższe wyniki przedstawiają wartości odnoszące się do kryteriów wyboru pracy. W tym przypadku priorytetem są zarobki oraz kariera.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdziły, że pokolenie Y ceni sobie nie tylko wysokie zarobki oraz karierę zawodową, ale również rozwój swoich pasji, rodzinę oraz przyjaźń. Celem głównym artykułu było określenie oczekiwań i wartości wśród młodych ludzi pokolenia Y względem pracy i pracodawców. Przedstawiciele nowej generacji wymagają zmiany w podejściu do nich jako do pracowników i stosowania odmiennych od tradycyjnych metod motywowania. Pokolenie Y jest rozeznanie w nowych technologiach, dzięki temu ma szeroką sieć kontaktów oraz jest otwarte na ludzi i ma jasno określone cele. Można wywnioskować, że wie czego oczekuje od pracodawcy. Najbardziej zależy im na: wysokich zarobkach, możliwości rozwoju osobistego oraz jasno określonej ścieżki kariery zawodowej. Rynek pracy stawia przed nimi wiele wyzwań, z którymi muszą się uporać. Jeśli celem młodych ludzi jest posiadanie wysokich zarobków, muszą dążyć do wykazania umiejętności, jakie posiadają. Pokolenie nowej generacji powinno poszerzać swoją wiedzę oraz kwalifikacje zawodowe, aby przekonać pracodawców, że to właśnie ono jest godne podjęcia się danej pracy.

Biorąc pod uwagę charakterystyczne cechy pokolenia Y, można oczekiwać zmian na rynku pracy. Pracodawcy muszą się przygotować na: określenie indywidualnej ścieżki kariery zawodowej, atrakcyjne wynagrodzenia adekwatne do kwalifikacji pracowników, prowadzenie efektywnych szkoleń, uwzględniane w pracy wartości rodzinnych oraz dostosowanie odpowiednich metod motywowania do indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników.

Literatura

1. Bergh J.V., Behrer M. (2012), tł. Michał Konewka, *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y*, Wydawnictwo Edgard.
2. Kobylińska U., Kozłowski A., Rollnik-Sadowska E., Samul J. (2016), *Sytuacja osób młodych na rynku pracy w Województwie Podlaskim*, Politechnika Białostocka.
3. Kozek W. (2014), *Rynek pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
4. Moczydłowska J.M. (2018), *Organizacja inteligentna generacyjnie*, DIFIN, Warszawa.
5. Mróz B., Pawłowska A., Niezurawska J., Wilczek A., Bubiak B., Jedlikowska D. (2017), *Szef X – Pracownik Y. Wyzwania w zarządzaniu pokolenia Y*, Wydawnictwo Texter.
6. Piątek W., Kobylińska U. (2018), *Oczekiwania pokolenia Y wobec rynku pracy na przykładzie Polski i Hiszpanii*, *Akademia Zarządzania* 2(2), s. 87-100.
7. *Pokolenie Y w natarciu*. (2016), European Youth Portal, https://europa.eu/youth/node/35502_el, [09.05.2016]
8. Samul J., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E. (2018), *Postrzeżenie kariery zawodowej na tle innych wartości. Młodzi na rynku pracy*, *Zarządzanie Zasobami ludzkimi* 1(120), s. 87-98.
9. Szydło J. (2017), *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18(3), s. 89-100.
10. Zardzewiały M., Palcar D., Świetlik W., Wiśniowska M., Lachowski T., Malec M. (2018), *Zajęcia zaczynamy z opóźnieniem, ale skończymy je wcześniej*, *Koncept. Magazyn Akademicki* 64, s.7-9.

Generation Y - values and expectations regarding work and employer

Abstract

Generation Y is a relatively new concept. In the perspective of the next decade, this is the main labour force. Many people pay attention to problems related to the management of employees of the young generation. In the opinion of many researchers, this is a well-educated generation, which is ambitious and presents many challenges. The purpose of this article is to diagnose the expectations of the Y generation in relation to potential entrepreneurs and the labour market. The research covered 100 students of the Białystok University of Technology representing the Y generation. A survey questionnaire was used

as a research tool. The research results show many similarities, but also differences in the expectations of young people in the labour market.

Keywords

Y generation, Millennials, labour market

Pasja a satysfakcja z pracy

Filip Boltowicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: filip.boltowicz@gmail.com

Paulina Jankowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: pjankowska121@gmail.com

Streszczenie

Postrzeganie pasji i satysfakcji różni się wśród ludzi. W odniesieniu do wykonywanego zawodu są ważnymi kwestiami i zależy od nich jakość wykonanych obowiązków. W artykule podjęto rozważania dotyczące związku między pasją, a satysfakcją, istoty tych czynników w wykonywanym zawodzie i ich zmiany wraz ze wzrostem stażu pracy. W oparciu o literaturę zaprezentowano definicje tych dwóch pojęć i wynikające z nich wzajemne relacje. W celu weryfikacji analizowanych zagadnień przeprowadzona została ankieta na grupie 80 losowo dobranych osób. Na tej podstawie opracowane zostały wnioski i rekomendacje.

Słowa kluczowe

pasja, satysfakcja, zarządzanie, motywacja, zasoby ludzkie

Wstęp

Zarządzanie kapitałem ludzkim zmieniało swoje formy wielokrotnie na przełomie XX i XXI wieku. Podejście do człowieka jako zasobu zmieniało się od traktowania go jako „dodatku do maszyny” w modelu tradycyjnym praktykowanym na początku XX wieku, aż po postawienie go na piedestale w hierarchii zasobów w modelu zarządzania kapitałem ludzkim. Pracownik stał się najcenniejszym zasobem, w który należy inwestować i to on umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wskutek tych zmian, potrzeby ludzi zmieniły się z trzeciorzędnej kwestii, którą pracodawca pomijał, na priorytet pozwalający zwiększyć efektywność działania firmy. Menedżerowie prześcigają się w pomysłach i meto-

dach na skuteczne zachęcenie pracownika do wykonywania swoich obowiązków, wyrabiania norm i sprawiania, aby byli zadowoleni ze swojej pracy. Działania te jednak mają swój zakres efektywności i nie na każdego są w stanie wpłynąć w równie satysfakcjonujący sposób. Osoba pracująca jedynie dla zarobku i wykonująca to z przymusu, może reagować na takie działania inaczej niż ta, wykonująca zawód będący jej pasją. W efekcie dostrzegalna będzie różnica w zadowoleniu między jedną a drugą osobą.

Celem artykułu jest zaprezentowanie znaczenia pasji i satysfakcji w pracy, określenie zależności pomiędzy tymi terminami oraz wskazanie powiązania ze stażem pracy. Badania zostały przeprowadzone na próbie 80 losowo wybranych osób.

1. Przegląd literatury

Z biegiem czasu wiedza staje się ogólnodostępna i dociera do coraz większej liczby ludzi. Jednak to w jaki sposób bywa dostarczana jest często podobne do gry „głuchy telefon”. Z każdym kolejnym przekazaniem może ulec przekształceniu oraz zmianom wynikającym z translacji. W celu ustalenia pojęcia „pasji” i „satysfakcji” przedstawiono wybrane definicje według różnych autorów (tab. 1). Pochodzą one zarówno ze słowników, encyklopedii, jak i książek popularnonaukowych.

Tab. 1. Definicje pasji

Definicje	Autor
Wielkie zamiłowanie do czegoś	Szymczak M., 1998
Związane z zaangażowaniem intelektualnym czynności, realizowane często bez względu na „chęć, głód” czy inne niewygodę, z wysiłkiem, nadziejami i poczuciem wielkiego spełnienia	Łysakowska-Wencel B., Wencel J., 1998
Niektórzy ludzie żywią pasję, która rzadko przejawia się poza sferą ich własnych doświadczeń. Tacy ludzie czerpią ogromną satysfakcję i radość ze swojej działalności. Można by jednak powiedzieć, że ich pasja ogranicza się do zapewnienia przyjemności samym sobie. Są jednak również i tacy, którzy pragną za pośrednictwem swoich marzeń zmienić świat.	Ziglar Z., 2009
We wszystkim, co robisz, oprócz pieniędzy, powinieneś widzieć misję lub ważny cel, coś, co sprawi, że jest to twoją pasją	Zanker B., Trump D.J., 2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Kolejnym z zagadnień, które poddano analizie jest „satysfakcja”, definiowana zgodnie ze „Słownikiem Języka Polskiego” jako uczucie przyjemności i zadowo-

lenia z czegoś [Szymczak, 1998]. Satysfakcja jest jedną z kluczowych kategorii w organizacji, gdyż powoduje, że usatysfakcjonowani pracownicy pracują więcej i lepiej [Sakanovič i Mayer, 2006]. W literaturze jest określana na wiele różnych sposobów. Poniżej przedstawiono kilka z nich (tab. 2).

Tab. 2. Definicje satysfakcji

Definicje	Autor
Zespół odczuć i nastawień zatrudnionego wobec pracy	Wexley K.N., G.A. Youkl, 1984
Rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie ważnych wartości, przy czym wartości te są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji podstawowych potrzeb człowieka	Locke E.A., 1976
Pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im obowiązków współpracowników oraz środowiska pracy, czemu towarzyszy uczucie zadowolenia	Lewicka D., 2010
Satysfakcja odzwierciedla stopień, w jakim ludzie lubią swoją pracę	Spector P.E., 2003

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Analizując przytoczone definicje, można wnioskować, że pasja jest formą uczucia wyższego, które wymaga spełnienia szeregu czynników, aby wystąpiło. Satysfakcja zaś jest uczuciem zadowolenia z wykonywanych zadań lub pozytywnym stosunkiem do wykonywanej pracy, które może, ale nie musi wymagać wielu czynników, by zaistnieć. Pasja, jak i satysfakcja dla każdej osoby wywoływane są przez inne czynniki oraz wymagają innego stopnia stymulacji w celu pobudzenia ich wystąpienia. Motywacja do pracy związana jest z atrakcyjnością wykonywanych zadań i jest jednym z elementów kreujących pozytywne zachowania organizacyjne pracowników [Moczydłowska, 2017, s. 54].

2. Metodyka badania i struktura respondentów

Celem badania było określenie postrzegania i rozumienia przez pracowników pojęcia pasji i satysfakcji, określenie zależności pomiędzy tymi terminami, a także zmianą pasji i satysfakcji wraz ze stażem pracy.

W ramach badań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy praca traktowana jest jako pasja?
- Jak rozumiane jest przez pracowników stwierdzenie „pracować z pasją”?
- Jaki jest poziom satysfakcji pracowników z wykonywanego zawodu?

- Kiedy praca staje się pasją i co o tym decyduje?
- Czy podejmowane są działania w zakresie zmiany pracy na taką, która mogłaby stanowić pasję?

Do badań zastosowana została ankieta internetowa, składająca się z kilku rodzajów pytań:

- pytania jednokrotnego wyboru,
- pytania otwarte,
- pytania, w których respondenci musieli ocenić podane stwierdzenia w skali 1-5.

Kwestionariusz ankiety został skierowany do grupy 90 losowo wybranych osób za pomocą narzędzi mediów społecznościowych. Po odrzuceniu nieprawidłowo wypełnionych ankiet otrzymano 80 poprawnie wypełnionych formularzy, co stanowiło próbę badawczą. Poniżej przedstawiono strukturę respondentów (tab. 3).

Tab. 3. Struktura respondentów

Cecha	%			
Płeć	Kobiety		Mężczyźni	
	60%		40%	
Staż pracy	Poniżej 5 lat	Powyżej 5 lat	Poniżej 5 lat	Powyżej 5 lat
	17,50%	42,50%	13,75%	26,25%

Źródło: opracowanie własne.

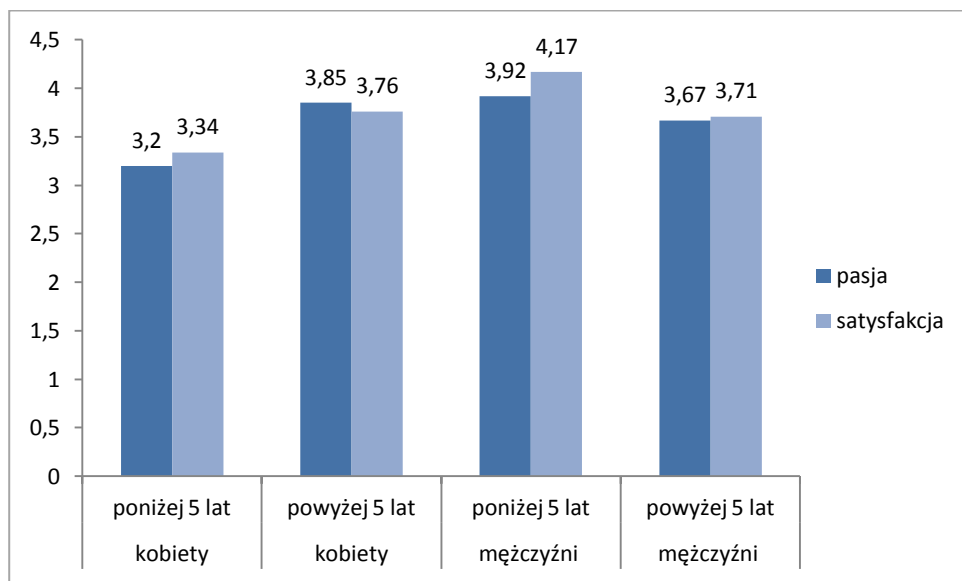
Pod uwagę nie zostały wzięte inne dane socjo-demograficzne dotyczące respondentów, ze względu na to, że przedmiotem analizy była weryfikacja postrzeżenia pasji i satysfakcji w kontekście stażu pracy.

3. Wyniki badań

W celu oceny podejścia pracowników do analizowanych zagadnień zapytano respondentów czy uważają, że praca jest ich pasją oraz jak bardzo są usatysfakcjonowani z jej wykonywania (rys. 1).

Wyniki badań wskazują, że ogólnie mężczyźni częściej traktują pracę jako pasję (średnia 3,92) niż kobiety (średnia 3,2). Porównując poziomy pasji u kobiet w zależności od stażu pracy, należy zauważyć, że w grupie z większym doświadczeniem czynnik ten oceniany jest wyżej w porównaniu do osób mniej doświadczonych na rynku pracy (odpowiednio: 3,85 i 3,2). Natomiast wśród mężczyzn poziom pasji spada wraz ze zdobywaniem nowych doświadczeń. Wynik badań wskazują, że mężczyźni częściej niż kobiety zaczynają pracę z poczuciem, że sta-

nowi ona ich pasję. Natomiast wraz z nabywaniem doświadczenia poczucie pasji zmniejsza się u mężczyzn podczas, gdy w kobiet wzrasta.



Rys. 1. Poziomy pasji i satysfakcji respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie kształtuje się sytuacja dotycząca satysfakcji z pracy. Mężczyźni wykazują na początku swojej drogi zawodowej większą satysfakcję z pracy. Natomiast tu również tendencja wzrostowa dla kobiet i spadkowa dla mężczyzn z większym doświadczeniem pozostaje zauważalna.

W celu sprawdzenia korelacji między pasją, a satysfakcją w opiniach ankietowanych obliczono klasyczny współczynnik korelacji, który wyniósł 0.86. Wskazuje to na bardzo silny związek między zmiennymi, co oznacza, że osoba, która traktuje swoją pracę jako pasję, jednocześnie odczuwa większą satysfakcję, czy też osoba odczuwająca satysfakcję z wykonywanych zadań jest skłonna twierdzić, że praca to jej pasja.

Następnie poproszono respondentów o własne zdefiniowanie terminu pasji oraz satysfakcji. Wśród definicji dotyczących satysfakcji nie zabrakło odwołania do wynagrodzenia, co było powtarzającym się motywem. Widoczne były również wyraźne zróżnicowania w definiowaniu pasji i satysfakcji. Część ankietowanych twierdziła, że satysfakcję z pracy można uzyskać bez pasji do niej, druga zaś trak-

towała je wręcz jako jedność. W dwunastu ankietach respondenci przytaczali tą samą definicję dla pasji i satysfakcji, co świadczy o tym, że utożsamiają ze sobą oba terminy, traktując je wręcz jako synonimy. Poniżej przytoczone zostały wybrane odpowiedzi.

Definicje satysfakcji podane przez respondentów

„Wracać do domu z poczuciem uzyskania sukcesu w pracy, choćby niewielkiego”

„Aby czerpać satysfakcję nie trzeba się czymś pasjonować. Każdego człowieka satysfakcjonuje coś innego i różne są do tego podejścia. Niektórzy mogą wykonywać hańbiącą ich pracę, ale jak w zamian dostaną coś co ich spełnia to starają się nie zwracać uwagi na hańbę”

„Znaleźć rozsądny kompromis pomiędzy wysokością zarobków a przyjemnością z wykonywanych czynności”

„Kiedy po wypełnieniu swoich służbowych obowiązków mam poczucie, że zrobiłam coś naprawdę dobrego i zbliżam się do wyznaczonego celu jasno określoną drogą”

Definicje pasji podane przez respondentów

„Robić to co się kocha i przy okazji dostawać za to pieniądze.”

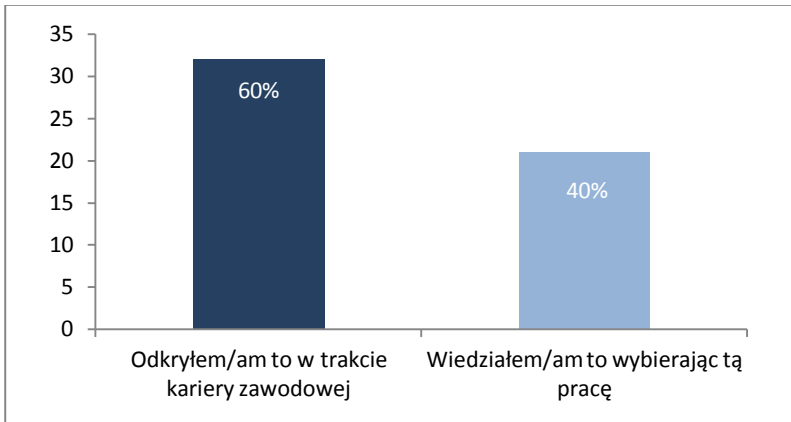
„Nie patrzeć na zegarek, gdy się coś robi. Mieć poczucie misji”

„Czuć, że się ciągle rozwijam, czerpać radość z każdego dnia w pracy, cieszyć się w niedzielę, że nadciąga poniedziałek”

„Pracować z przyjemnością, bez poczucia, że jest to przykry obowiązek dnia codziennego. Samodzielnie motywować się do pracy i z zaangażowaniem wykonywać zadania, samonapędzająca się do działania i rozwoju. Mieć komfort psychiczny wynikający z oceny, że jestem na właściwym miejscu”

Następnie, zadaniem respondentów, którzy ocenili poziom swojej pasji w pracy na 4 lub więcej, była odpowiedź na pytanie czy ten zawód był ich pasją od zawsze, czy stał się nią dopiero w trakcie pracy. Wyniki zostały przedstawione na rysunku 2.

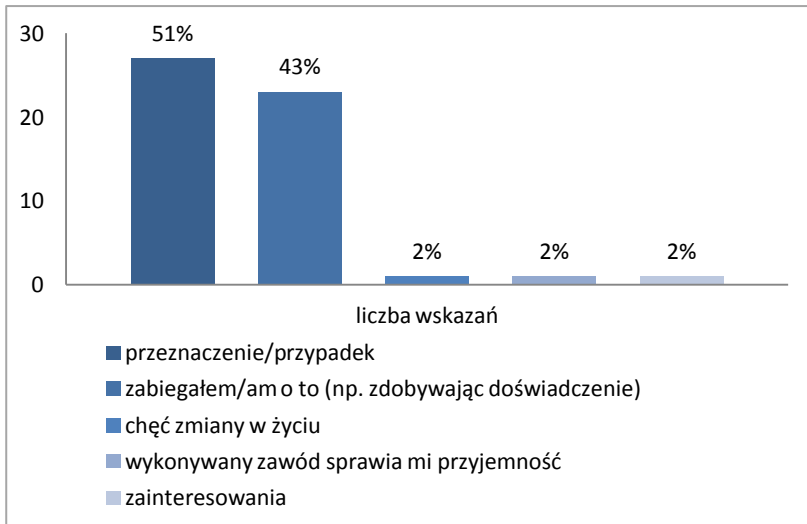
Wybór pracy uwarunkowany pasją zadeklarowało 21 ankietowanych. Większość z nich (60%) odkryło pasję do swojej pracy dopiero w trakcie wykonywania jej. Oznacza to, że 40% respondentów było otwartych na nowe doznania i wykształciło w sobie pasję do wykonywanego zawodu. Jest to z jednej strony nieco zaskakujące, a z drugiej dość optymistyczne. Z pewnością miła jest świadomość tego, że pasję do czegoś można odkryć dopiero w trakcie pracy. Jednak biorąc pod uwagę wcześniej otrzymane wyniki dotyczące utożsamiania pasji z satysfakcją, można też wyciągnąć wnioski, że wykonywana praca sprawia respondentom po prostu przyjemność.



Rys. 2. Moment odkrycia pasji do pracy

Źródło: opracowanie własne.

Następnie respondentów zapytano o to, co zdecydowało o przekształceniu pasji w pracę lub odnalezienia jej w pracy. Wyniki przedstawia rysunek 3.

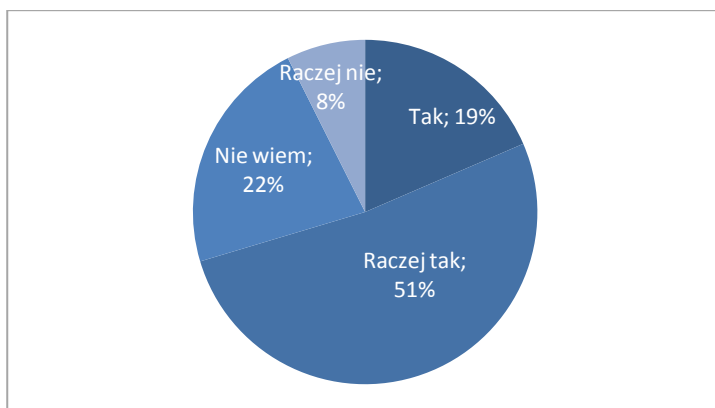


Rys. 3. Opinie respondentów na temat tego, co zdecydowało, o tym, że praca jest pasją

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej osób zadeklarowało, że o tym, że praca stała się ich pasją zdecydował przypadek (18 osób) czy też przeznaczenie (9 osób). Są to wyniki dość niepokojące, że o tak wydawałoby się ważnej rzeczy decyduje „przypadek”. Jednak na drugiej pozycji znalazła się odpowiedź, która wskazuje, że badane osoby aktywnie poszukiwały pracy, która mogłaby odzwierciedlać ich pasję. Tylko jeden respondent zadeklarował, że wpływ na to miała chęć zmiany w życiu. Pozostałe przyczyny zostały również wskazane tylko raz. Żadna z badanych osób nie wskazała żadnego innego powodu, pomimo istnienia takiej możliwości w kwestionariuszu badawczym.

Natomiast respondentów, którzy ocenili swoją pasję do pracy jako przeciętną lub niższą (ocena 3 lub mniej), zapytano o stosunek wobec pozostawania w danej pracy. Wyniki przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Opinie respondentów na temat tego, czy planują zmienić swoją pracę

Źródło: opracowanie własne.

Zaskakującym faktem jest to, że żaden z respondentów nie opowiedział się zdecydowanie za pozostaniem w pracy, jeżeli jest mu ona obojętna lub jest z niej niezadowolony. Odpowiedź „raczej nie” wybrało 8% respondentów, z czego wynika, że zmieniliby pracę, pod warunkiem zaistnienia szczególnych okoliczności. Niezdecydowaniem wykazała się ponad jedna piąta badanych osób (22%), wybierając odpowiedź „nie wiem”. Gotowością do zmiany niezadowolającej sytuacji wykazała się połowa respondentów (51%). Natomiast osób zdecydowanych na zmianę swojej sytuacji życiowej w kontekście pracy było 19%.

Podsumowanie

Z naukowego punktu widzenia pasja i satysfakcja są oddziałującymi na siebie czynnikami, nie są jednak nierozłącznymi elementami. Pasja jest odczuciem bardziej złożonym, jednak oba są subiektywne i każdy człowiek odbierze je inaczej.

W odczuciu większości pracowników satysfakcja jest ściśle związana z pasjonowaniem się swoją pracą. W badanej grupie 75% osób określiło pasję i satysfakcję ze swojej pracy na tym samym poziomie. Z biegiem czasu wśród kobiet poczucie satysfakcji i pasji do pracy wzrasta, a u mężczyzn zmniejsza się, jednak poziom obu odczuć jest dość do siebie zbliżony w obu grupach. Badana grupa respondentów w większości odczuwała pasję i satysfakcję z wykonywanego zawodu, co więcej znaczna ich część odkryła to dopiero po rozpoczęciu pracy. Oznacza to, że w pracownikach można rozwinąć zamiłowanie do wykonywania określonych zadań i czynności. Osoby świadome zabiegały, aby pracować w pasjonującym ich zawodzie poprzez zdobywanie doświadczenia lub kontaktów. Ponadto większość badanych, która nie odczuwa ani pasji ani satysfakcji z wykonywanej pracy, zadeklarowała plany dotyczące jej zmiany.

W kontekście zarządzania pracownikami wyniki powyższych badań wskazują, że ważne jest tworzenie warunków sprzyjających odczuwaniu przez pracowników satysfakcji pracy. Pracownik wykonujący swoje zadania z pasją jest zdecydowanie mniej skłonny do zmiany swojej pracy i zawodu.

Literatura

1. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Locke E.A. (1976), *Nature and Causes of Job Satisfaction*. w: Dunnette M.D. (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational* 1, pp. 1297-1343
3. Łysakowska-Wencel B., Wencel J. (1998), *Encyklopedia psychologii*, wyd. Fundacja innowacja.
4. Moczydłowska J.M. (2017), *Individual Initiative of Employees – Psychological and Management Aspects*, *Entrepreneurship and Management* 1, pp. 49-60.
5. Sakanovič Z., Mayer J. (2006), *Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji*, *Organizacija*, 39(4), s. 247-253.
6. Spector, P.E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, 3rd ed., John Wiley & Sons, New York, NY.
7. Szymczak M. (1998), *Słownik Języka Polskiego*, PWN Tom III, Warszawa.

8. Szymczak M. (1998), *Słownik Języka Polskiego*, PWN Tom II, Warszawa.
9. Wexley K.N., Youkl G.A. (1984), *Organizational Behavior Personnel Psychology*, Homewood, Ill.
10. Zanker B., Trump D.J. (2010), *Myśl śmiało i pokaż, na co cię stać*, wyd. MT Biznes, Warszawa.
11. Ziglar Z. (2009), *Żyj lepiej niż dobrze, spełniaj swoje marzenia*, wyd. MT Biznes, Warszawa.

Passion and satisfaction in work

Abstract

The perception of passion differs amongst people. In the context of profession it is an important matter and the quality of the executed work highly relies on it. In the article we brought up a problem of a relation between passion and satisfaction, the importance of them both and changes in their levels within the perspective of time. We have based definitions of these two emotions on literature examples. Moreover, in order to compare the aforementioned ideas with reality the questionnaire has been prepared and spread between 80 random people. Basing on the above indicated knowledge, we have prepared conclusions, which also resulted in a set of pieces of advice.

Keywords

passion, satisfaction, HR, management, motivation

Potrzeby młodych osób w świetle wybranych teorii motywowania

Paulina Młodzianowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: paulinamlodzianowska79@gmail.com

Paulina Olszyńska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: paulinaolszynska4@interia.pl

Streszczenie

Problematyka hierarchii potrzeb i wartości młodych ludzi znajduje się w gestii zainteresowania zarówno pracowników - obecnych i przyszłych, jak i pracodawców. W artykule podjęto rozważania na temat aktualności najpowszechniej przytaczanych teorii potrzeb. Na podstawie literatury wyodrębniono najpowszechniej stosowane teorie motywowania. Następnie, w oparciu o wyniki badań własnych, przeprowadzonych na próbie 100 losowo wybranych studentów zrobiono analizę potrzeb występujących u młodych ludzi. Zdefiniowano również istotę czynników, które najbardziej motywują respondentów do podjęcia pracy. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety.

Słowa kluczowe

motywacja, potrzeby, wartości, osoby młode

Wstęp

Na przestrzeni lat, w miarę rozwoju człowieka badano jego zdolność do podejmowania działań oraz czynniki determinujące te dążenia. Przeprowadzone obserwacje były podstawą do zdobycia wiedzy, którą sukcesywnie systematyzowano. W wyniku tego powstało wiele różnych teorii motywacji. Dzięki nim można się dowiedzieć dlaczego ludzie mają zróżnicowane podejście do pracy i podejmowanych działań. Dlaczego niektórym chce się więcej, a innym mniej. Niewątpliwie zależy to od cech osobowości i charakteru oraz natężenia potrzeb charakterystycznych dla każdej jednostki.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie najpowszechniej przytaczanych teorii motywowania ze szczególnym uwzględnieniem piramidy potrzeb A. Maslowa oraz teorii potrzeb F. Herzberga oraz określenie współczesnych potrzeb młodych ludzi. Badania przeprowadzono na próbie 100 losowo wybranych studentów. Na bazie wyników badań empirycznych, przeprowadzonych z wykorzystaniem ankiety internetowej, sformułowano wnioski z badań.

1. Zarys wybranych teorii motywowania

Motywacja wywodzi się od łacińskiego słowa *motus* i angielskiego *move*, oznaczającego „ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać do działań” [Bartkowiak, 1995, s. 118]. Motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań [Jasiński, 1998, s. 16].

W literaturze spotyka się wiele różnych definicji motywacji. Chronologiczną ewolucję definicji motywacji przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Wybrane definicje motywacji

Autor	Definicja motywacji
Majer N.R.F. (1949)	Motywacja to proces determinujący sposób zachowania pracownika lub określenia zależności przyszłego sposobu zachowania od skutków, do których takie zachowanie prowadzi
Hebb D.O. (1959)	Motywacja to dążność całego organizmu do zorganizowanej aktywności, prawidłowo wahającej się od poziomu niskiego w czasie snu do wysokiego w stanie czuwania i pobudzania. Różni się ona także sposobem zachowania się oraz rodzajem bodźców, na które dany organizm jest wrażliwy
Borkowska S. (1985)	Motywacja – to wewnętrzny mechanizm uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka, skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu. Jest to mechanizm bardzo złożony, zapewniający coś więcej niż tylko bezpośrednią reakcję na działające bodźce, ale również organizujący zachowanie jednostki w taki sposób, aby prowadziło ono do określonych stanów rzeczy
Maslow A.H. (1986)	Motywacja jest to stała, nigdy niezaniakająca, podlegająca wahaniom i złożona oraz uniwersalna właściwość praktycznie każdego stanu organizmu
Bartkowiak G. (1995)	Motywacja – to względna stała dyspozycja człowieka do zachowań ukierunkowanych na realizowanie, przez własną pracę, cenionych wartości i zaspokojeniu potrzeb. Jest to proces, który aktywizuje zachowania i sprawia, że przez dłuższy okres jednostka pragnie indywidualnie zaspokajać potrzeby poprzez osiągnięcie i realizację zadań w organizacji związanych z wykonaną pracą
Jamrożek B.,	Motywacja – to złożony, wewnętrzny proces regulacji zachowań człowieka.

Sobczak J. (2000)	Funkcją tego procesu jest sterowanie zachowaniem, to znaczy wyznaczanie kierunku i tempa działania oraz znaku towarzyszących mu emocji. Warunkiem zaistnienia procesu motywacyjnego jest wiązanie wyniku podjętego działania z jakąś wartością
Penc J. (2001)	Motywacja – to zespół czynników natury psychicznej lub fizjologicznej uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka, skierowane na osiągnięcie określonego celu, mechanizm psychologiczny, regulujący dowolne zachowania, poprzedzone wyborem. Jest ona procesem wzbudzającym działanie, utrzymującym je w toku, integrującym jego przebieg. Uruchomiona jest potrzeba, brakiem czegoś niezbędnego dla organizmu, jego rozwoju, utrzymania określonej roli społecznej jednostki i innych pragnień. Polem jej oddziaływania jest nie tylko sam człowiek, ale także jego otoczenie
Griffin R. (2002)	Motywacja to zestaw sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kozłowski, 2017).

Motywację najogólniej można określić jako intencję zrobienia czegoś, by coś osiągnąć [Pietroń-Pyszczek, 2015, s. 9]. Może mieć ona różnorodny charakter. W literaturze najczęściej spotyka się dwa podstawowe rodzaje motywacji: wewnętrzną i zewnętrzną. Głównymi ich wyznacznikami są czynniki, które determinują w człowieku podejmowanie określonych działań. Jeżeli jest to działanie, które wynika z dążenia do osiągnięcia celów, mających wartość samą w sobie (ukierunkowane na własny rozwój, samorealizację lub wynikające z hobby czy zainteresowań), mówi się o motywacji wewnętrznej. Zachowanie wewnętrznie motywowane jest ukierunkowane przez potrzebę skuteczności i potrzebę samodecydowania. Realizują się one poprzez dwa rodzaje zachowań: poszukiwanie sytuacji, które stanowią dla jednostki optymalne wyzwanie oraz pokonywanie trudności. Motywacja wewnętrzna skłania do działania dla niego samego, dla przyjemności, komfortu, satysfakcji [Mielniczuk i in., 2016, s. 101-112]. Natomiast motywacja zewnętrzna jest ukierunkowaniem na osiągnięcie konkretnego, oczekiwanego wyniku [Deci, Ryan, 2000]. Jest to tendencja do podejmowania i kontynuowania aktywności ze względu na konsekwencje, do których one prowadzą. Działania te nie są zdeterminowane przez samego działającego, ale odbierane jako wynik zewnętrznego nacisku, zachęty lub nagrody [Mielniczuk i in., 2016, s. 101-112]. Literatura, oprócz wyżej wymienionych rodzajów motywacji, wskazuje jeszcze dwie, związane z nacechowaniem emocjonalnym – motywację pozytywną i negatywną. Motywacja pozytywna jest pobudzana przez kreowanie warunków, które umożliwiają człowiekowi osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb (tj. przez dodatnie bodźce motywacyjne), nazywana jest motywacją dodatnią [Pietroń-Pyszczek, 2015, s. 10]. Występuje wtedy, kiedy pracodawca dba o rozwój

i osiąganie celów zawodowych swojego pracownika stwarzając mu do tego odpowiednie warunki i zaspokajając potrzeby (np. poprzez poprawę warunków pracy i większą samodzielność). Motywacja negatywna natomiast opiera się na obawie (lęku), która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia np. groźby utraty części zarobków w razie gorszego wykonania zadań, zagrożenie nagana, obniżeniem uznania, przesunięciem do pracy mniej płatnej czy o mniejszym prestiżu [Penc, 1995, s. 141]. Rozwój i osiąganie celów przez pracownika w tak stresujących warunkach jest bardzo trudne. Strach paraliżuje i niejednokrotnie ogranicza podejmowanie działań, zwłaszcza obarczonych ryzykiem i niepewnością.

Oprócz wyżej wymienionych rodzajów motywacji należy uwzględnić również cztery zasadnicze cechy złożonego procesu motywacyjnego:

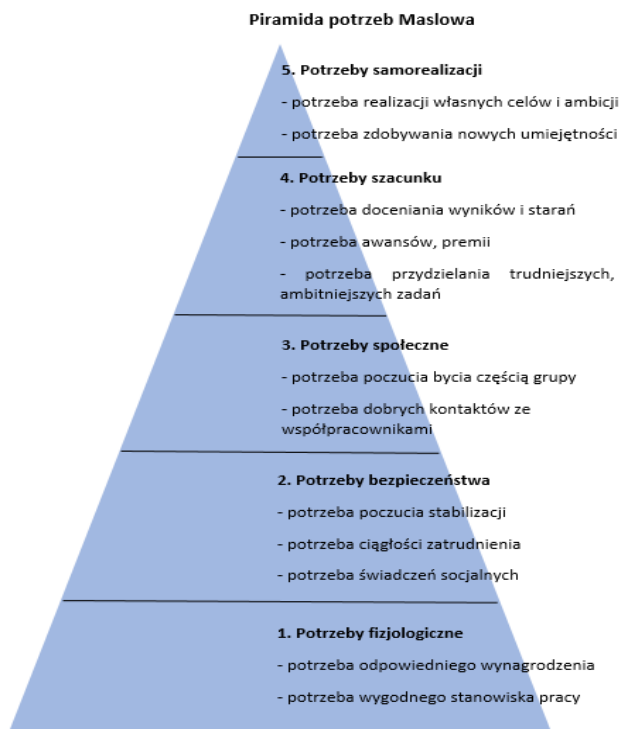
- Kierunek motywacji – polega na określeniu celów i dążeń motywacji, czy jest pragnienie osiągnięcia czegoś - „dążenia do”, czy raczej uniknięcia - „dążenie od”;
- Natężenie – im pragnienia zrealizowania czegoś są silniejsze, tym trwalsze są do tego dążenia – wkłada się w to więcej energii i zaangażowania, pojawia się wysoka zdolność do poświęcenia;
- Związek z emocjami – jeżeli na drodze do zaspokojenia potrzeb nie stoją żadne przeszkody wówczas towarzyszą dodatnie stany emocjonalne, kiedy jednak przeszkody się pojawią uwydatniają się również negatywne emocje;
- Motyw – jest przeobrażoną formą emocji, która ukierunkowuje ludzkie działanie. Motyw oznacza takie zjawiska jak: chęć, pragnienie, zamiar, zainteresowanie, obawa przed czymś. Ogół, zespół motywów nazywa się motywacją.

Natomiast motywowanie w odróżnieniu od motywacji jest działaniem zarządczym, oddziaływaniem na innych. To „*umiejętność rozbudzania drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesaniu z nich wysiłku intelektualnego i fizycznego (...) niezbędnego do realizacji celów organizacji*” (Adamus, 2005). W literaturze można znaleźć wiele różnych teorii motywowania. Poniżej wymieniono teorie zgodnie z A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry [2016].

Jedną z teorii, która opisuje zjawisko motywacji w tradycyjnym ujęciu, została stworzona przez F.W. Taylora. Według niego najlepszym środkiem motywowania są pieniądze. Uważał, że człowiek będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie.

Kolejną i jednocześnie najbardziej znaną teorią motywowania jest piramida potrzeb A. Masłowa (rys. 1). Autor postawił hipotezę, że człowiek w swoim dzia-

łaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb, które tworzą określoną hierarchię. Poprzez motywację człowiek dąży do zaspokojenia tych potrzeb [Moczydłowska, 2011, s. 33].



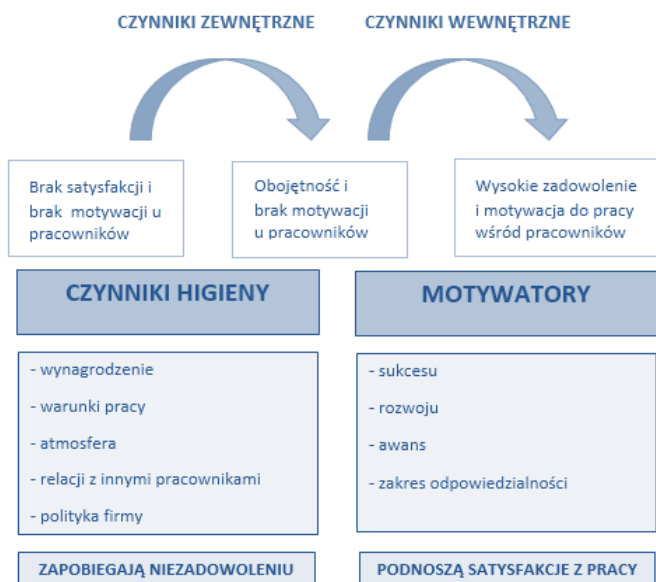
Rys. 1. Piramida potrzeb Maslowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (www.poradnikpracownika.pl, 2018).

Maslow twierdził, że aby zaspokoić potrzebę wyższego rzędu, najpierw muszą zostać zaspokojone poprzednie, te z niższego rzędu. Dzieje się tak dlatego, że potrzeba, która została już zaspokojona przestaje być źródłem motywacji. Wówczas, aby ponownie wyznaczyć sobie jakiś cel trzeba sięgnąć wyżej, do kolejnego stopnia piramidy. Oprócz pięciu podstawowych potrzeb Maslow wyróżnia jeszcze dwie dodatkowe. Przez potrzeby dodatkowe należy rozumieć takie, które mogą ujawniać się tylko u niektórych ludzi. Należą do nich potrzeby poznawcze (wiedzy, rozumienia, odkrywania) oraz potrzeby estetyczne (symetrii, porządku i piękna). Z tej teorii można wywnioskować, że to jaki kierunek, sposób i formę zachowania wybierze człowiek zależy od jego najniższej, niezaspokojonej potrzeby.

Rozpoczęte działania będą kontynuowane do momentu aż wyczerpie się motywacja, co oznacza, że potrzeba została zaspokojona. Wówczas zaczynają być odczuwalne potrzeby z wyższych rzędów piramidy A. Maslowa.

Kolejna teoria, zwana teorią motywacji i higieny, została zaproponowana przez F. Herzberga. Można w niej wyróżnić dwie grupy czynników motywacji: czynniki zewnętrzne (tzw. czynniki higieny) oraz czynniki wewnętrzne (tzw. motywatory lub czynniki satysfakcji). Autor teorii podkreślał istotny związek pracy i pracownika, zastanawiając się nad pytaniem: „Czego ludzie oczekują od swojej pracy?”. W swoich badaniach skupił się na zadowoleniu oraz niezadowoleniu pracownika. Zauważył zależność pomiędzy odczuwaną satysfakcją lub jej brakiem, a czynnikami, na które zwraca się uwagę w pracy.



Rys. 2. Schemat dwuczynnikowej teorii F. Herzberga

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Jak się okazało wyeliminowanie niezadowolenia nie jest równoznaczne z osiągnięciem zadowolenia. Są jeszcze stany pośrednie, czyli brak niezadowolenia i brak zadowolenia. O ile pierwszy z nich jest pozytywny, o tyle z drugim trzeba walczyć. Aby osiągnąć brak niezadowolenia należy zadbać, by czynniki higieny były dla pracownika korzystne i we właściwy sposób pomagały mu się rozwijać.

Natomiast zadowoleniu pracownika mogą pomóc dobrze zorganizowane motywatory, czyli wewnętrzne nagrody.

Kolejna teoria – X i Y została zaproponowana przez D. McGregora. Zaproponował on dwa różne wyobrażenia człowieka. Zasadniczo negatywne (teoria X), w której pracownicy nie lubią pracy i w miarę możliwości starają się jej uniknąć, a pracodawca jest zmuszony do kontroli i nakładania kar, aby osiągnąć pożądane cele. Drugie - zasadniczo pozytywne (teoria Y), które zakłada, że pracownicy uważają pracę za rzecz naturalną, jak odpoczynek i rozrywka oraz są zdolni do kierowania własnym działaniem i do samokontroli. Wnioski z tej analizy można przedstawić w odniesieniu do wcześniej wymienionej piramidy potrzeb A. Masłowa. Teoria X zakłada, że ludzie są zdominowani przez potrzeby niższego rzędu, a w teorii Y występuje dominacja potrzeb wyższego rzędu.

Istotne miejsce zajmuje również zmodyfikowana przez C.P. Alderfer'a teoria A. Masłowa. Autor potwierdził konieczność hierarchizowania potrzeb. Stwierdził, że ludzie mogą odczuwać kilka potrzeb równocześnie i podzielił je na trzy grupy:

- potrzeby egzystencji (E - *existence*): potrzeby fizjologiczne, materialne, poprawa warunków pracy (potrzeby niższego rzędu w teorii A. Masłowa);
- potrzeby stosunków społecznych (R - *relatedness*): potrzeby i aspiracje, potrzeba integracji w zespole (potrzeby społeczne w teorii A. Masłowa);
- potrzeby rozwoju osobowego (G - *growth*) (potrzeby wyższego rzędu w teorii A. Masłowa).

W tej teorii motywowanie jest funkcją intensywności potrzeby, jeżeli jakaś grupa potrzeb zostanie zaspokojona staje się mniej ważna.

Ostatnią z analizowanych teorii motywacji jest koncepcja D. McClelland. Według tej teorii ludzie są motywowani do podejmowania określonych działań za pośrednictwem trzech potrzeb:

- Osiągnięć – ludzie, u których ujawnia się ta potrzeba stawiają sobie za cel wykonanie zadania, które będzie dla nich wyzwaniem. Realnie potrafią ocenić swoje możliwości i nieustannie dążą do rozwoju;
- Przynależności – osoby, które rozpoznają w sobie to pragnienie potrzebują akceptacji, nawiązywania kontaktów interpersonalnych, a także pracy w zespole. Dbają o dobre stosunki międzyludzkie i klimat pracy;
- Władzy – ujawnia się u osób z potrzebą dominacji oraz posiadaniem kontroli nad przebiegiem zdarzeń i zachowaniem innych osób. Postawa ta ułatwia nabywanie kompetencji związanych z kierowaniem innymi czy przekonywaniem do własnego zdania.

Potrzeby te mogą pełnić dwojaką rolę – stanowić czynnik stymulujący i ułatwiający rozwój danej kompetencji, lub czynnik hamujący rozwój danej kompeten-

cji. Aby poprawnie zmotywować pracownika stosując tę teorię należy podejść do niego indywidualnie, zbadać predyspozycje i dominującą potrzebę. Dopiero wówczas można stworzyć zestaw bodźców, które rzeczywiście rozbudzą w nim chęć do działania.

Niewątpliwie każda z wymienionych teorii jest istotna, każda wnosi coś nowego, wskazuje inne spojrzenie.

2. Metodyka badań oraz charakterystyka próby badawczej

Do diagnozy hierarchii potrzeb występujących u młodych ludzi oraz wyodrębnienia najskuteczniejszych czynników motywacji wykorzystano metodę badań ankietowych z wykorzystaniem narzędzia kwestionariusza ankiety internetowej. Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2018 roku. Celem badania było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Które z wymienionych potrzeb dotyczące pracy są najbardziej istotne?
- Jakie czynniki najbardziej motywują do pracy?
- Jaki rodzaj motywacji (wewnętrzna czy zewnętrzna) jest preferowana przez młode osoby?

Badaniami objęto 100 losowo wybranych studentów z różnych uczelni. Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura respondentów według badanych cech

Cechy respondentów					
Płeć	Kobieta		Mężczyzna		
	72%		28%		
Wiek	18-22 lata	23-26 lat		26-30 lat	
	64%	23%		13%	
Doświadczenie	Brak doświadczenia	Doświadczenie			
		do 1 roku	do 3 lat	do 5 lat	pow. 5 lat
	8%	37%	27%	12%	16%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3. Analiza wyników badań

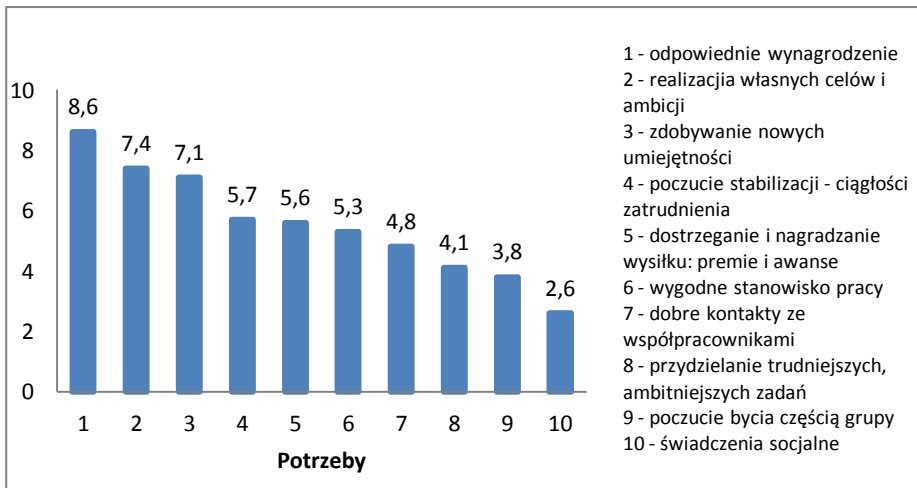
Analiza literatury umożliwiła wyodrębnienie dziesięciu potrzeb zgodnie z teorią A. Masłowa, mających wpływ na motywację (tab. 3).

Tab.3. Struktura badanych potrzeb

Grupy potrzeb	Potrzeby
Fizjologiczne	potrzeba wygodnego stanowiska pracy
	potrzeba odpowiedniego wynagrodzenia
Bezpieczeństwa	potrzeba świadczeń socjalnych
	potrzeba poczucia stabilizacji - ciągłości zatrudnienia
Społeczne	potrzeba poczucia bycia częścią grupy
	potrzeba dobrych kontaktów ze współpracownikami
Szacunku	potrzeba przydzielania trudniejszych, ambitniejszych zadań
	potrzeba dostrzegania i nagradzania wysiłku: premie i awanse
Samorealizacji	potrzeba zdobywania nowych umiejętności
	potrzeba realizacji własnych celów i ambicji

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

Respondenci ustosunkowywali się w odniesieniu do każdej potrzeby, określając jej rangę w skali od 1 do 10, gdzie 1 – najistotniejsza; 10 – najmniej istotna. Wyniki przedstawiono poniżej (rys. 3).



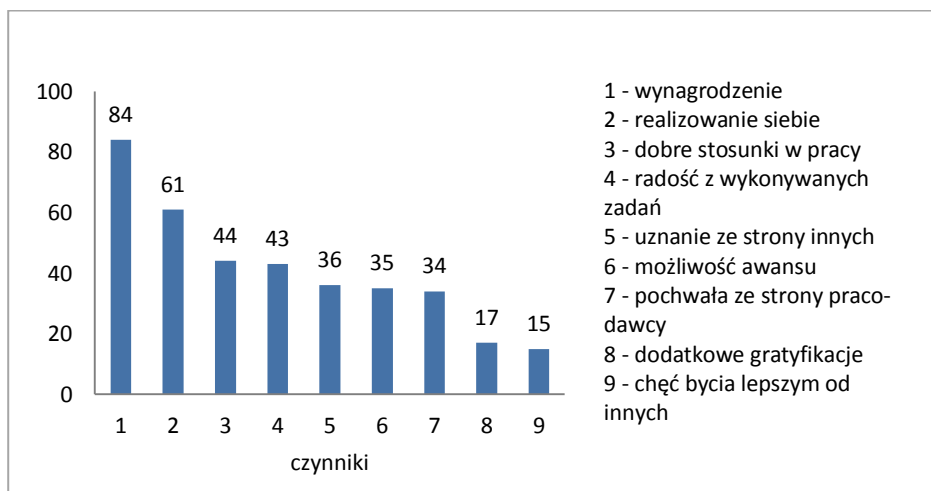
Rys. 3. Znaczenie potrzeb wg A. Maslowa w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując otrzymane wyniki, można stwierdzić, że współczesne potrzeby młodych ludzi różnią się od hierarchii zaproponowanej przez A. Maslowa. Główna różnica polega na tym, że potrzeba samorealizacji będąca najwyższą w teorii Maslowa obecnie stanowi podstawę. Powodem tego może być zaspokojenie wcze-

śniejszych potrzeb lub fakt, że samorealizacja dla młodych ludzi jest bardzo istotna. Natomiast potrzeba bezpieczeństwa będąca jedną z najniższych grup w piramidzie Maslowa, obecnie ma najmniejsze znaczenie. Można z tego wywnioskować, że młodzi ludzie nie boją się wyzwań, a kwestia bezpieczeństwa nie jest już tak istotna dzisiaj, jak kiedyś.

Druga część badania miała na celu sprawdzenie, jakie czynniki najbardziej motywują respondentów do podejmowania pracy. Uzyskane wyniki przedstawiono na poniższym rysunku (rys. 4).



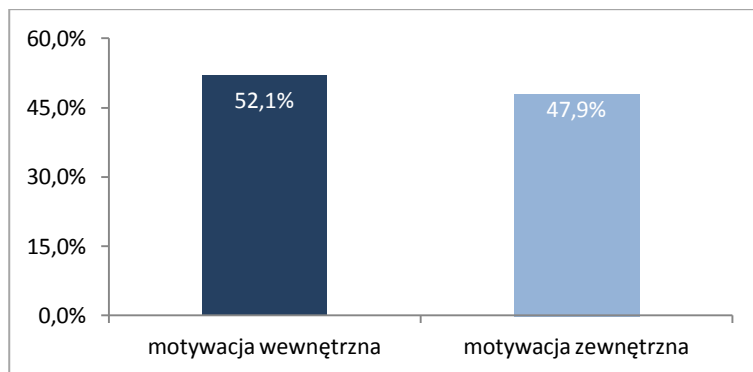
Rys. 4. Czynniki motywujące według opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z powyższych danych wynika, że aż 84 respondentów jest najskuteczniej motywowanych poprzez wynagrodzenie. Duży wpływ na uzyskane wyniki ma fakt, że badania były przeprowadzone wśród osób młodych, które niewątpliwie chcą się usamodzielnąć, założyć rodzinę lub dopiero zaczynają swoją karierę. Dla nich wynagrodzenie jest pierwszym i podstawowym czynnikiem, który może zmotywować do działania. Otrzymany rezultat badań jest sprzeczny z dwuczynnikową teorią F. Herzberga, według której wynagrodzenie jest czynnikiem higieny i nie wpływa na motywację, jedynie zapobiega niezadowoleniu pracownika. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku dobrych stosunków w pracy. W odczuciu 44 respondentów czynnik ten motywuje do podejmowania działań, natomiast w opinii F. Herzberga eliminuje wysokie niezadowolenie. Na drugim miejscu znalazło się

realizowanie siebie z wynikiem 61 odpowiedzi. Świadczy to o tym, że młodzi ludzie chcą inwestować w siebie, są ambitni i nastawieni na swój rozwój. Najmniej motywującym czynnikiem jest chęć bycia lepszym od innych. Oznacza to, że rywalizacja sama w sobie zasadniczo nie pobudza do działania.

Na podstawie zaprezentowanych wcześniej wyników można określić dominujący rodzaj motywacji wśród młodych ludzi. Czynniki z numerami 1,5,6,7,8 przyporządkowane są do motywacji zewnętrznej. Natomiast czynniki 2,3,4,5 należą do motywacji wewnętrznej. Na poniższym wykresie przedstawiono udział procentowy motywacji zewnętrznej i wewnętrznej (rys. 5).



Rys. 5. Znaczenie motywacji wewnętrznej i zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawiony wykres pokazuje, że czynniki motywacyjne wśród badanych osób pochodzą raczej z wewnątrz. Jednak różnica pomiędzy analizowanymi rodzajami jest niewielka i wynosi zaledwie 4,14 punktu procentowego. Zbliżone wartości sugerują, że respondenci preferują równowagę pomiędzy tym, czego sami potrzebują i oczekują, a tym, co może zewnętrznie pobudzać ich do pracy.

Podsumowanie

Kluczem do sukcesu każdego pracodawcy, w odniesieniu do pracowników, jest poznanie ich potrzeb. Właściwe rozpoznanie ułatwia dobranie odpowiedniego systemu motywacji, który skutecznie będzie zwiększał efektywność pracy pracownika. Wbrew pozorom, dbałość o pracownika, jest to jeden z najważniejszych elementów wpływających na dobre wyniki przedsiębiorstwa. To właśnie pracownicy tworzą wszystko to, co stanowi wartość prowadzonej działalności. Tym bardziej

należy zadbać o to, aby czuli się dowartościowani i potrzebni na danym stanowisku. Istotą w tej kwestii stanowi dobrze dobrany system motywacyjny, który powinien być odpowiedzią na główne potrzeby pracownika. W ten sposób powstaje koordynacja działań pracownika i pracodawcy, która przynosi obopólne korzyści. Pracownik chętnie podejmuje nowe działania, czerpie radość z tego co robi, maksymalnie wykorzystuje swój potencjał. Natomiast pracodawca osiąga wysokie wyniki, tworzy dobrą atmosferę pracy i ma lojalnych pracowników. Przeprowadzone badania wskazują, że potrzeby i czynniki motywacyjne zmieniają się na przestrzeni lat. Dlatego bardzo ważne jest ich stałe monitorowanie. Analiza otrzymanych w badaniach rezultatów w kontekście przeprowadzonego przeglądu literatury wykazuje znaczące różnice. Może to stanowić podstawę do przeprowadzenia kolejnych, bardziej szczegółowych badań w celu uaktualnienia istniejących teorii motywacji.

Literatura

1. Bartkowiak G. (1995), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań.
2. Deci R.M., Ryan E.L. (2000), *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, *American Psychologist* 55(1), pp. 68-78.
3. Jasiński Z. (1998), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
4. Klinkosz W. (2013), *Motywacja osiągnąć osób aktywnych zawodowo*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
5. Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
6. Kozłowski W. (2017), *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
7. Lenik P. (2012), *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników*. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna, Difin, Warszawa.
8. Mielniczuk E., Łąguna M., Januszewski A., Artymiak M. (2016), *Komunikaty z badań. Kwestionariusz motywacji do podejmowania szkoleń*, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* 2(109), s. 101-112.
9. Moczydłowska J.M. (2011), *The Safety Need In The Light of The Research on Motivator Stimuli*, *Przedsiębiorstwo i Rynek* 2, s. 33-40.
10. Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., (2016), *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Helion, Gliwice.

11. Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
12. Pietroń-Pyszczyk A. (2015), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław.
13. Podmoroff D. (2005), *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer.
14. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. www.poradnikpracodawcy.pl [10.11.2018]

The needs of young people in the light of selected motivation theories

Abstract

The issue of hierarchy of needs and values of young people is at the discretion of the interest of both present and future workers and employers. The article discusses the current relevance of the most commonly cited needs theory. Then, based on the results of the research, carried out on a sample of 100 randomly chosen students, an analysis of the needs of young people was made. The essence of factors that motivate respondents to take up the job is also defined. A questionnaire was used as a research tool.

Keywords

motivation, needs, values, young people

Z BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

FROM INTERNATIONAL RESEARCH

Western and Eastern approaches to leadership

Wangmo

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management
e-mail: wangmo818@gmail.com

Joanna Samul

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management,
Department of Organization and Management
e-mail: j.samul@pb.edu.pl

Abstract

Leadership is important phenomenon in every business organization, professions and in all aspects of our daily lives for the smooth operations. However, leadership has different approaches in different parts of the world which still has a great influences. This articles focuses on the western and eastern philosophical approaches to leadership, including an attempt to explore the Asian perspective of leadership as a whole. Thus, this article aims to draw the conclusion similarities and differences of philosophical approaches of leadership. The article is based on literature review.

Keywords

eastern philosophical approach, western approach, Asian perspective of leadership, differences of leaderships

Introduction

Although the research in the field of leadership has a long history in literature, scientific research in this area was only begun in the 20th century.

By dictionary definition, leadership refers to the individual who are leaders in an organization, regarded collectively. The activity of leading a group of people or an organization or the ability to do this. These activities are: select, train and influence followers who have different abilities and skills. It means that a leader must behave differently in different situations in order to be effective. A leader is a per-

son who focuses on the organization's mission and objectives causing the employees to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy to achieve the organizational aims.

Similarly, a simple definition is that leadership is the art of motivating a group of people to act towards achieving a common goal. Leadership involves establishing a clear vision, sharing that vision with others so that they will follow willingly, providing the information, knowledge and methods to realize that vision.

Moreover, in case of business leadership is linked to performance and any leadership definition has to take that into account. While it's not solely about profit, those who are viewed as effective leaders are those who increase their company's bottom lines. Leadership plays a crucial role in organizational success [Kumar and Kaptan, 2007; Mastrangelo, Eddy and Lorenzet, 2014], leads to sustaining profitability, productivity, and a competitive advantage [Lussier and Achua, 2007] and influences team effectiveness and organizational performance [Samul, 2016; Wipulanusat, Panuwatwanich and Stewart, 2017] by stimulating employees' behaviour [Szczepańska-Woszczyzna and Kurowska-Pysz, 2016].

The multiple literature discloses the leadership styles, traits, philosophical approaches and perspective in different parts of the world, but still there are some gaps between western and eastern philosophical approaches to leadership [Allio, 2013; Witt and Redding 2012].

Thus it is important to determine the similarities and differences between Western and Eastern approaches to leadership and the grounds of these approaches. The 'Western' approach is understood as mainly Western Europe, and the 'Eastern' as mostly China and countries strongly influenced by Chinese culture.

1. Western and Eastern philosophy

There is a quite common view that there is an gap between Eastern and Western philosophy and a Western bias still is that the West theories are better than others and that the East can learn from the West.

Before going on to define the characteristics of Western and Eastern leadership, it is worth looking at the differences in the philosophy of both approaches. Philosophy is 'a school of thoughts' that affects and makes differences on Western and Eastern perception of to realities, problems, and situations. In general Western philosophy is derived from Greek school of thoughts. In contrary, the Eastern philosophy is based mainly in the Asian and Chinese philosophy from Confucianism, Mahayana Buddhism, and Taoism. Thus, European and Asian philosophy have generated very different assumptions about society, business and government. The

results of differences of both philosophy are displayed in the table form based on different issues (tab.1).

Tab. 1. Comparison western and eastern philosophy

Issues	Eastern philosophy	Western philosophy
Main Principles	<p>Cosmological unity Life is a journey towards eternal realities that are beyond the realities that surround us Circular view of the universe, based on the perception of eternal recurrence Inner-world dependent Self-liberation from the false "Me" and finding the true "Me". The highest state is believed to be a state of 'no-self', where neither self-worth nor self-importance have any real meaning. Behavioral ethics</p>	<p>Feeling oneself as an element of the divine Life is a service (to the God, money, business, etc.) Linear view of the universe and life, based on the Christian philosophy where everything has its beginning and the end. Outer-world dependent Self-dedication to the goal (life vision, success, happiness, etc.)</p>
Relationship with religion	Integration	Opposition
Search for absolute truth	<p>Holistic approach all events in the universe are interconnected Searching inside yourself by becoming a part of the universe through meditation and right living "Though he should live a hundred years, not seeing the Truth Sublime; yet better, indeed, is the single day's life of one who sees the Truth Sublime." (<i>Buddha</i>)</p>	<p>More focused on individual events and the role of the person Searching outside yourself - through research and <u>analysis</u> "The truth that survives is simply the lie that is pleasantest to believe." (H.L.Mencken)</p>
Values and Beliefs	<p>The true key is inside. The inner world of a human being and his or her ability to control and develop it is of the highest value. The way to the top is inside yourself, through self-development. "The superior man understands what is right; the inferior man understands what will sell." (Confucius)</p>	<p>The main values are success and achievement. The majority of success and achievement criteria have an external nature (money, faith, popularity, etc.). The way to the top is through active outside intervention. "<i>Happiness</i> lies in virtuous activity, and <i>perfect happiness</i> lies in the best activity, which is contemplative." (Aristo-</p>

		tle)
Individualism/ Collectivism	A human being is an integral part of the universe and the society. People are fundamentally connected. Duty towards all others is a very important matter. Collectivism is stronger.	A human being has an individualistic nature and is an independent part of the universe and the society. Individualism is stronger.
Improvement/ Evolution	Cyclic development, hence improvement is a never ending journey that has no limits.	Linear development, hence improvement has a goal. Development stops when the goal is reached.
Goals and key to success	Piritual "Virtuous life and adherence to performing your duties." (Confucianism)	Materialistic "The secret of <i>success</i> in life, and subsequently of <i>making money</i> , is to <i>enjoy your work</i> . If you do, nothing is hard work – no matter how many hours you put in." (Sir Billy Butlin)
Living Principles	Virtue "Be satisfied with whatever you have, and enjoy the same. When you come to know that you have everything, and you are not short of anything, then the whole world will be yours." (Lao Tzu)	Ethic "Refrain from doing ill; for one all powerful reason, lest our children should copy our misdeeds; we are all to prone to imitate whatever is base and depraved." (Juvenal)
Leadership	Spiritual; walking behind people; silence is golden. "In order to guide people, the <i>leader</i> must put himself behind them. Thus when he is ahead they feel no hurt." (Lao Tzu)	Hands-on; walking ahead of people; speech is golden. " <i>Leadership</i> is done from in front. Never ask others to do what you, if challenged, would not be willing to do yourself" (Xenophon)

Source: based on (http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/cultures_east-west-phylosophy.html, 2018).

According to above differences between main principles, religion and truth approach, values and beliefs, living principles and so on, it seems that approach to leadership is also different between Western and Eastern organizations. Thus, it is important in determining how these philosophical differences influence the approaches to managing people in organization and leadership.

2. The effect of philosophy on organizational structures of the leadership

There are some differences in the organizational structures of the leadership. First is flat vs. hierarchical structure. 'Western organizations normally have flatter structures, which is less prescriptive mode of leadership. Leaders are generally of the mindset where they tell employees the end goal, and trust them to find the right way to get there' [Simmonds, 2016]. While Asians are more of directive, which provides less opportunities for employees to find their own ways. Of course both styles have benefits as well as failures at the end. On the one hand Western structure supports open door policies to build relationship among employees and leader. However, it is more difficult to implement change due to friendly working environments.

Second difference is challenging vs. deferential. 'Western leaders are accustomed in dealing with challenges in daily basis. In Asian organizations, the leaders has more respect from all employees and has more deference' [Simmonds, 2016].

Third - individual vs. collective. In the collectivist societies, the basic social unit is the group. The ties between group members are very strong and loyalty to the group is one of the basic values. Westerners focus on leaders while Easterners focus on the collective activities of followers [Conte and Novello, 2008]. Individualistic culture emphasizes the uniqueness of the individual's personal characteristics, needs, and motives as the focal point of predicting and understanding the individual's actions [Chiu, Kim and Wan, 2008]. Collectivistic culture places more of an emphasis on the person's identification with a group, such as occupation and the expectations, duties, and roles associated with being a member of a group [Benet-Martínez and Oishi, 2008]. Asian leaders attempts to focus on collective achievement, while Western culture tends to focus on individual achievement and promotes individualists who are highly task oriented. Though Western approach supports to achieve goals and objectives, it does not help in cultivating a culture of collaboration among employees.

Next - open vs. closed. Western leaders tend to build open relationships with their employees, while Asian leaders maintain a distance of 'arm's length'. This distance affects the organization of work, organizational structure, relations between employees. Employees can have inhibitions in approaching their superiors and managers. A low power distance in relationships causes [Rosińska, 2005, p. 150]:

- subordinates and superiors perceive each other as persons inherently equal in hierarchy at work; it means that a way of organizing work, positions and roles can easily change;
- organizations are decentralized, with flat structures;
- differences in earnings between low and high-level employees are small;
- lower level staff is relatively highly qualified;
- special privileges for management are not welcome;
- supervisors often contact subordinates, care for good relations between them employees;
- employees expect co-participation in the process of making decision.

3. Western approach to leadership

Most modern approaches to leadership have their origins in the West. Western approach to leadership differs to some degree across European cultures according to some literature reviews. According to [Kotter, 1988] the leaders in the West have visible role, meaning leading from the front, that indicates the intention of performing everything for the employees benefit. The Western leaders' job is stimulating the organizations' desirable attitudes, values and belief and building trust, openness, acceptance as well as take care about productivity, efficiency and quality as the requirement of supervision and control. A leader should display ethical behavior [Caldwell, Canuto-Carranco, 2010] and integrity [Odrakiewicz, 2010]. Integrity, honesty and sincerity are important features of leadership that provide the authenticity of leader [Moczydłowska, 2015, p. 20].

A task of a leader is to set the psychological tone of the organization by promoting desirable attitudes, skills and values which are needed to build organizational culture and shape employee behaviour by outlining a vision. Leaders should respect their subordinates [Caldwell and Canuto-Carranco, 2010] and interact courteously [Kadar and Mills, 2011].

Moreover, setting visions for employees and directions for the organization are common choices of western leaders to efficiently inspire and adequately energize their staffs to set goals [Kotter, 1988] and promote career development [Cheng et al., 2004]. In addition, Western leadership are highly appreciated collaboration, authorization, performance management, rationality, designation, listening and learning [Blun and Jones, 1997] and involve employees through communication [Franken et al., 2009].

Based on literature the western leadership are characterised by:

- flexible leadership styles,

- high levels of trust and openness,
- a willingness to confront personal conflict.
- acceptance the difference of opinion,
- high tolerance of ambiguity and uncertainty
- relative equality of power and status between leaders and followers,
- strong beliefs in teamworking,
- playing central role in building organizational culture implies the necessity to cultivate employee commitment, involvement and morale.

4. Asian perspective of leadership

Eastern philosophy of leadership theory is quite new for a research topic which emerged at around thirty years ago [Wu, 2009; Yang, 2009]. Current research, however, suggests that Eastern business practices continue to follow traditional Asian approaches that are firmly entrenched in traditional Chinese leadership. Within this philosophical framework, leadership has focused on being humanistic and improving followers through personal development [Chen and Lee, 2008; Wang, 2006]. Although Chinese leaders are adopting more ‘scientific’ approaches to how they manage focusing on efficiency, elimination of waste, standardisation and automation of processes [King and Zang, 2010], their role still characterised by inspiration for subordinates by using persuasion rather than coercion, leading by example in terms of promoting equality, simple living and harmony with nature and others [Chen and Lee, 2008]. Leaders in Chinese culture are expected to regard ethical considerations above the achievement of profit [Ahmed, Kung and Eichen-seher, 2003]. Collectivist culture and power distance orientation are the two of the most prominent contextual factors of leadership in Asia [Park and Koo, 2018, p. 697].

Leaders in Asia does two things: to establish direction to the company and then the most important is to manage people and organization as a whole. One should also know that to be a leader is to learn and improve one’s own abilities to overcome the challenges. Thus, Asian cultures leaders encourage personal and professional collaboration, with people learning to work and support each other both at work and outside to accomplish targeted goal as a whole.

Conclusion

Modern approaches to leadership in the West and East have evolved to adopt principles from each other. However, it does not mean that leadership in these two

cultures is now the same. The literature analysis carried out indicates many differences between Western and Eastern approaches to leadership that are the result of differences in Western and Eastern philosophy and life perspective. There is no one answer which approach is better for organizational success, professional life and societal life. It depends on culture, traditions, habits, values of both subordinates and leaders – it depends on environmental conditions. In one case Western style can be useful, and in the other – Asian style. The Chinese leadership seems to be an art and emphasizes on interdependent, humanistic and situational aspects, while Westerner leadership focus on organizational objective results and impersonal processes supported by logic and analysis. Thus, the most significance issue is that one can learn from another. Leaders from the West should look for opportunities to follow their Eastern counterparts in increasing employees' discipline, responsibility and ownership and not only focus on “getting things done” and leaders from East should try to be more open in relationships and notice the individuality of employees.

References

1. Ahmed M.M., Kung Y.C., Eichenseher J.W. (2003), Business students' perception of ethics and moral judgment: A cross-cultural study. *Journal of Business Ethics* 43(1/2), pp. 89-102.
2. Allio R.J. (2013), Leaders and Leadership- many theories, but what advice is reliable? *Strategy and leadership* 41(1), pp. 4-14.
3. Blunt P., Jones M.L. (1997), Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa, *Personnel Review* 26(1), pp. 6-23.
4. Caldwell C., Canuto-Carranco M. (2010), Organizational terrorism” and moral choices: Exercising voice when the leader is the problem, *Journal of Business Ethics* 97, pp. 159-171.
5. Chen C.C., Lee Y.T. (2008), *Leadership and management in China: Philosophies, theories and practices*, Cambridge University Press, Cambridge.
6. Cheng B.S., Chou, L.F., Wu T.Y., Huang M.P., Farh J.L. (2004), Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations, *Asian Journal of Social Psychology* 7, pp. 89-117.
7. Chiu C., Kim Y., Wan W.W.N. (2008), Personality: Cross-cultural perspectives, in: Boyle G.J., Matthews G., Saklofske D.H. (eds.), *Personality theories and models*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1, pp. 124-144.

8. Conte V.A., Novello D. (2008), Assessing leadership in a Chinese company: A case study, *Journal of Management Development* 27(10), pp. 1002-1016.
9. Franken A., Edwards C., Lambert R. (2009), Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success, *California Management Review* 51(3), pp. 49-73.
10. http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/cultures_east-west-philosophy.html [20.11.2018]
11. Kadar D.Z., Mills S. (2011), *Politeness in East Asia*, Cambridge University Press, Cambridge.
12. King P., Zhang W. (2010), Chinese and Western Leadership Models: A literature review, *Journal of Management Research* 6(2), pp. 1-21.
13. Kotter J.P. (1988), *The Leadership Factor*, The Free Press, New York.
14. Kumar C.R., Kaptan S.S. (2007), *The Leadership in Management: Understanding Leadership, Wisdom*, APH Publishing, New Delhi.
15. Lussier R.N., Achua C.F. (2007), *Effective Leadership*, Thomson South Western, OH.
16. Mastrangelo A., Eddy R.E., Lorenzet S.J. (2014), The relationship between enduring leadership and organizational performance, *Leadership and Organization Development Journal* 35(7), pp. 590-604.
17. Moczyłowska J. (2015), The authenticity as the element of organisational leadership, in: Borkowski S., Stasiak-Betlejewska R. (eds.), *Management Aspects in Toyotarity*, Oficyna Wydawnicza SMJiP, Częstochowa, pp. 19-28.
18. Park H., Koo Ch. (2018), Foundation of leadership in Asia: Leader characteristics and leadership styles review and research agenda, *Asia Pacific Journal of Management* 35 (3), pp 697-718.
19. Rosińska M. (2005), Modele zarządzania i wzorce zachowań menedżerskich jako konsekwencja regionalizacji gospodarki światowej, in: Rymarczyk J; Michalczyk W. (eds.); *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu; Wrocław, pp. 146-154.
20. Samul J. (2016), *Teamwork measures and organizational performance: some empirical observations*, Brno University of Technology, Brno.
21. Simmonds A. (2016), Asian vs. Western leadership styles, <https://www.linkedin.com/pulse/asian-vs-western-leadership-styles-andrew-simmonds/> [23.11.2018]
22. Szczepańska-Woszczyna K., Kurowska-Pysz J., (2016), Sustainable business development through leadership in SMEs, *Economics and Management* 8(3), pp. 57-69.

23. Wang, W. (2006). *The China executive: Marrying Western and Chinese strengths to generate profitability from your investment in China*, Peterborough, 2W Publishing, UK.
24. Whitley R., (1992), *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage, London.
25. Wipulanusat W., Panuwatwanich K., Stewart R.A. (2017), *Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis*, *Engineering Management in Production and Services* 9(1), pp. 7-17.
26. Witt M. A., Redding G. (2012), *The spirits of corporate social responsibility: Senior executive perceptions of the role of the firm in society in Germany, Hong Kong, Japan, South Korea and the USA*, *Socio-Economic Review* 10(1), pp. 109-134.
27. Wu G. (2009), *Broad money demand and asset substitution in China*, *IMF Working Paper* 131.
28. Yang J. (2009), *Red capitalist: The rising Chinese private entrepreneurs*, in: Hasmath R., Hsu J. (eds.), *China in an era of transition: Understanding contemporary state and society actors*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire, pp. 165-190.

Zachodnie i wschodnie podejścia do przywództwa

Streszczenie

Przywództwo jest niezwykle ważne w każdej organizacji w celu zapewnienia sprawnego działania. Wiele jest jednak podejść do przywództwa, szczególnie w różnych częściach świata. Niniejszy artykuł koncentruje się na wschodnim i zachodnim podejściu do przywództwa, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy azjatyckiej. Celem artykułu jest identyfikacja podobieństw i różnic w podejściach do przywództwa. Artykuł ma charakter teoretyczny.

Słowa kluczowe

filozofia wschodu, podejście zachodnie, azjatycka perspektywa przywództwa, różnice w podejściu do przywództwa

RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE
REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

Informacja o realizowanym na Wydziale Inżynierii Zarządzania PB projekcie pt. *Leadership mid-level managers*

Andrzej Pawluczuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania,
Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: a.pawluczuk@pb.edu.pl

Pierwszy międzynarodowy projekt dedykowany głównie kadry menedżerskiej średniego szczebla na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej będzie realizowany w okresie październik 2018 – styczeń 2020 roku w ramach programu Erasmus+, działania: Współpraca na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk, Partnerstwa strategiczne, Strategiczne partnerstwa na rzecz edukacji dorosłych.

Lider projektu to uznana firma konsultingowa Integra HR z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, która otrzymała dofinansowanie w 100% kosztów przez stronę dysponenta krajowego (tj. Rumunii) środków unijnych programu Erasmus+. Partnerami projektu zostało pięć podmiotów, w tym dwie uczelnie wyższe: Politechnika Białostocka oraz Uniwersytet Babeş-Bolyai z Cluj-Napoca (Rumunia), a także trzy instytucje otoczenia biznesu: Malta Instytut Zarządzania, Polygonal z Włoch oraz Instytut Regionalny z Katowic.

Koordynatorem projektu jest dr Andrzej Pawluczuk, pozostali członkowie zespołu ze strony Wydziału Inżynierii Zarządzania PB to: prof. PB, dr hab. Joanna Moczydłowska, dr inż. Andrzej Daniluk, dr Justyna Grześ-Bukłaho, dr inż. Sławomira Hajduk, dr Urszula Kobylińska, dr Joanna Samul, dr Joanna Szydło, dr Anna Wasiluk, dr Krystyna Zimnoch. Ważną funkcję pełni też kierownik merytoryczna dr hab. inż. Joanna Ejdyś, prof. PB.

Pomysłem do powstania projektu była chęć przedstawienia 18 studiów przypadku z obszaru zarządzania kadrami dla menedżerów średniego szczebla z firm produkcyjnych. Przedmiotem projektu jest bowiem wymiana najlepszych praktyk między partnerami oraz stworzenie narzędzi i programów rozwojowych skierowanych do menedżerów średniego szczebla ze szczególnym uwzględnieniem poszczególnych etapów procesu kadrowego: planowanie kadr, rekrutacja i selekcja, motywacja, ocena, szkolenia wraz ze wskaźnikami monitorującymi te wymienione

obszary, a także zarządzania czasem, rozwojem kariery zawodowej i umiejętnościami komunikacyjnymi.

Beneficjentami projektu będą firmy produkcyjne współpracujące z partnerami projektu oraz inne organizacje z branży szkoleniowej, edukacyjnej czy same przedsiębiorstwa, które będą chciały wykorzystać doświadczenie przedstawione w studiach przypadków. Kolejnym etapem będzie wymiana doświadczeń wspólnie z zaproszonymi przedstawicielami firm w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z którymi spotykają się menedżerowie średniego szczebla oraz działy HR. W ramach projektu zaplanowano pięć spotkań roboczych partnerów oraz trzy szkolenia wspólne partnerów i zaproszonych przedstawicieli firm. Obecnie odbyło się już spotkanie parterów oraz szkolenie, które to miały miejsce w Cluj Napoca, siedzibie lidera projektu. Następne działania będą realizowane we Włoszech, na Malcie, na Politechnice Białostockiej przewidziane są we wrześniu 2019 roku. Na przełomie 2019/2020 będzie dostępna publikacja z 18 studiami przypadków. Partnerzy zamierzają bardzo szeroko dystrybuować nieodpłatnie zbiór studiów przypadków, poprzez dotarcie do organizacji klastrowych, lokalnych zrzeszeń gospodarczych oraz innych firm współpracujących z członkami konsorcjum. Dodatkowo zostanie zaproponowanych pięć działań specjalnie polecanych i dedykowanych menedżerom średniego szczebla.

Projekt posłuży też do kontynuacji dalszej współpracy obecnych parterów projektu z przedsiębiorstwami lokalnymi oraz pogłębienie wiedzy o problemach zarządzania z obszaru zasobów ludzkich.

AZ

ARZĄDZANIA

AKADEMIA
ACADEMY OF

MANAGEMENT

Tom 3
▶ Numer 1 ▶ 2019 ▶ ISSN 2544-512X
Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej



POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

KWARTALNIK WYDZIAŁU INŻYNIERII ZARZĄDZANIA



AKADEMIA ZARZĄDZANIA

Numer 3(1) 2019

ACADEMY OF MANAGEMENT

Quarterly Journal of the Faculty of Engineering Management

Volume 3, Issue 1

**POD REDAKCJĄ
JOANNY SAMUL**

Białystok 2019

Kolegium Redakcyjne

Redaktor naczelny: dr hab. Joanna Moczydłowska, prof. nzw.

Zastępcy redaktora naczelnego

- **ds. merytorycznych:** dr Urszula Widelska

- **ds. organizacyjnych:** dr Joanna Szydło

- **ds. wydawniczych:** dr Danuta Szpilko

Sekretarz naukowy: dr Łukasz Nazarko

Sekretarz techniczny: mgr Aleksandra Gulc

Rada Naukowa

dr hab. Agnieszka Bitkowska, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr hab. Jacek Brdulak, prof. nzw. (Szkoła Główna Handlowa), dr hab. Wiesław Ciechomski, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. inż. Katarzyna Halicka (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Jędrych, prof. nzw. (Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie), dr hab. Jacek Kopeć, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), dr hab. Anna Korombel, prof. nzw. (Politechnika Częstochowska), dr hab. Zbigniew Korzeb, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. dr hab. Bolesław Kuc (Społeczna Akademia Nauk w Warszawie), dr hab. Aleksandra Laskowska, prof. nzw. (Uczelnia Łazarskiego), dr hab. inż. Wiesław Matwiejczuk, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Grażyna Michalczuk, prof. nzw. (Uniwersytet w Białymstoku), dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. n. ekon. i n. tech. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko (Politechnika Białostocka), prof. Volodymyr Onyshchenko (Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Ukraina), dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Wiesław Tadeusz Popławski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Błażej Prusak, prof. nzw. (Politechnika Gdańska), prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych we Wrocławiu), dr hab. Elżbieta Szymańska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Weiss, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr Laima Heseviciute (Ufartiene Kauno Kolegija, Litwa), dr inż. Arkadiusz Jurczuk (Politechnika Białostocka), dr Lienite Litavniece (Rezekne Academy of Technologies, Łotwa)

Adres Redakcji

Akademia Zarządzania

Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej

ul. Ojca S. Tarasiuka 2; 16-001 Kleosin-Białystok

tel. 85 746 98 28; e-mail: wiz.az@pb.edu.pl

<http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazaradzania>

Wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma „Akademia Zarządzania” jest wersja zamieszczona na stronie <http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazaradzania>

ISSN 2544-512X

Publikacja nie może być powielana i rozpowszechniana w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Projekt okładki: EkoPress

Redakcja językowa: dr Joanna Samul

Redakcja techniczna i skład: dr Joanna Samul, dr Danuta Szpilko

SPIS TREŚCI

TEORIA I PRAKTYKA ZZL

Alicja Winnicka-Wejs, Dominika Sokolińska, Helena Kawa	6
Współczesna rola działu personalnego w organizacji	
Agata Dobrzyńska, Kamil Pogorzelski, Marta Jarocka, Urszula Ryciuk	19
Top Young 100 jako innowacyjna metoda rekrutacji pracowników	
Paulina Tocicka, Emilia Poniatowska	29
Proces adaptacji nowych pracowników w PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.	
Justyna Tymińska	39
Pozyskiwanie i motywowanie pracowników na przykładzie firmy Adampol S.A.	
Michał Hewa	50
Wyzwania motywacyjne na stanowisku sprzedawcy w branży telekomunikacyjnej na przykładzie Orange Polska S.A.	
Joanna Samul	60
Zaangażowanie pracowników jako fundament implementacji koncepcji lean	

WARTOŚCI I OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW WOBEC PRACY

Justyna Grześ-Bukłaho, Dariusz Zajkowski	72
Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwoju kariery zawodowej	
Aleksandra Nikonowicz, Klaudia Panasewicz, Monika Połocka	86
Pokolenie Y – wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy	
Filip Boltowicz, Paulina Jankowska	96
Pasja a satysfakcja z pracy	
Paulina Młodzianowska, Paulina Olszyńska	106
Potrzeby młodych osób w świetle wybranych teorii motywowania	

Z BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

Wangmo, Joanna Samul	120
Western and Eastern approaches to leadership	

RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE

Andrzej Pawluczuk	131
Informacja o realizowanym na Wydziale Inżynierii Zarządzania PB projekcie pt. <i>Leadership mid-level managers</i>	

CONTENTS

THEORY AND PRACTICE OF HRM

Alicja Winnicka-Wejs, Dominika Sokolińska, Helena Kawa	6
Contemporary role of the personnel department in the organization	
Agata Dobrzyńska, Kamil Pogorzelski, Marta Jarocka, Urszula Ryciuk	19
Top Young 100 as an innovative method of acquiring employees	
Paulina Tocicka, Emilia Poniatowska	29
The adaptation process of new employees in PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.	
Justyna Tymińska	39
Acquisition and motivation of employees based on the example of Adampol S.A.	
Michał Hewa	50
Challenges of motivation on the work of sellers in the telecommunications industry based on the example of Orange Polska S.A.	
Joanna Samul	60
Employee engagement as a foundation of implementation of lean	

VALUES AND EXPECTATIONS OF EMPLOYEES TO WORK

Justyna Grześ-Bukłaho, Dariusz Zajkowski	72
Family business as a place of work and development of career	
Aleksandra Nikonowicz, Klaudia Panasewicz, Monika Połocka	86
Generation Y – values and expectations regarding work and employer	
Filip Boltowicz, Paulina Jankowska	96
Passion and satisfaction in work	
Paulina Młodzianowska, Paulina Olszyńska	106
The needs of young people in the light of selected motivation theories	

FROM INTERNATIONAL RESEARCH

Wangmo, Joanna Samul	120
Western and Eastern approaches to leadership	

REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

Andrzej Pawluczuk	131
Information about project <i>Leadership mid-level managers</i> implemented on Faculty of Engineering Management	

Współczesna rola działu personalnego w organizacji

Alicja Winnicka-Wejs

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii,
Katedra Zarządzania Organizacjami

e-mail: a.winnicka-wejs@ue.katowice.pl

Dominika Sokolińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

e-mail: sokolinskadominika@gmail.com

Helena Kawa

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

e-mail: helena.kawa81@gmail.com

Streszczenie

W artykule przedstawiono dział personalny jako podstawowy podmiot realizacji funkcji personalnej, pełniący rolę strategicznego partnera, eksperta administracyjnego, kreatora zaangażowania i agenta zmiany. Scharakteryzowano trzy podstawowe formy rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej: płynne określenie zadań personalnych, instytucjonalizację i restrukturyzację funkcji personalnej. Na podstawie własnej analizy przykładów z praktyki gospodarczej określono współczesną rolę działów personalnych, ich umiejscowienie w strukturze organizacyjnej polskich firm, ze szczególnym uwzględnieniem ich nazw, realizowanych procesów oraz postrzegania ich roli przez pracowników.

Słowa kluczowe

Zarządzanie zasobami ludzkimi, dział personalny, formy rozwiązań organizacyjnych, funkcja personalna

Wstęp

W praktyce gospodarczej funkcja personalna przedsiębiorstw charakteryzuje się różnymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Organizując dział personalny bierze

się pod uwagę m.in. więzi mające łączyć ten dział z pozostałymi jednostkami organizacji, centralizację/decentralizację zarządzania potencjałem społecznym, status pracowników personalnych w firmie [Kostera, 2011, s. 124].

W zagranicznej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się trzy podstawowe modele dostosowania struktury działu HR do struktury organizacyjnej firmy [Ulrich, Brockbank, 2008, s. 183-184]:

- funkcjonalną strukturę działu HR opartą na specjalistach w poszczególnych obszarach pracy związanych z przepływem pracowników (rekrutacja, szkolenia, planowanie sukcesji, outsourcing), przepływem zarządzania wydajnością (ocena, wynagrodzenia i świadczenia), przepływem informacji (komunikacja, systemy informacyjne, relacje między pracownikami), przepływem pracy (struktura organizacji, procesy robocze i środowisko pracy);
- model usług wspólnych podzielony na dwie dziedziny: transakcyjne (standardowe obowiązki administracyjne działu HR) i transformacyjne (tworzenie wartości dla inwestorów, klientów, menedżerów liniowych i pracowników);
- wkomponowaną strukturę zarządzania zasobami ludzkimi koncentrującą się na poszczególnych jednostkach organizacyjnych poprzez wewnętrzne działy HR, partnerów biznesowych, specjalistów HR.

W polskiej literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na etapy rozwoju funkcji personalnej z jej typowymi rozwiązaniami organizacyjnymi [Pocztowski, 2003, 2006; Zajac, 2007, s. 27-32], poszukując nowych metod ukierunkowanych na wartości związane z kapitałem intelektualnym, kompetencjami i wiedzą pracowników [Lewicka, 2010, s. 29-32]. Organizacja struktur odpowiedzialnych za merytoryczne ukierunkowanie i koordynację zadań z zarządzania zasobami ludzkimi zależna jest od wielkości organizacji oraz zakresu realizowanych funkcji [Oleksyn, 2014, s. 80-95].

Celem artykułu jest przedstawienie współczesnej roli działu personalnego w organizacji ze wskazaniem aktualnych rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej w praktyce gospodarczej. Analizę ukierunkowano na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie występują obecnie rozwiązania organizacyjne w obszarze funkcji personalnej w polskich organizacjach?
- Jak jest umiejscowienie działów personalnych w strukturze organizacyjnej i ich rola?
- Jak postrzegają dział personalny pracownicy?

Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano studium literatury przedmiotu i analizę przykładów z praktyki gospodarczej.

1. Dział personalny jako podstawowy podmiot realizacji funkcji personalnej

Dział personalny (zasobów ludzkich) jest podstawowym podmiotem realizacji funkcji personalnej organizacji, a jego zadaniem jest takie ukształtowanie procesów z tego obszaru by efektywnie tworzyć wartość zarówno dla interesariuszy wewnętrznych (pracowników, menedżerów, związków zawodowych), jak i zewnętrznych (akcjonariuszy, klientów, państwa, społeczności lokalnej i in.) [Miś, 2012, s. 9].

Przyjęte w danym przedsiębiorstwie rozwiązania organizacyjne wpływają na ustrukturyzowanie zadań personalnych oraz wzajemne relacje hierarchiczne i funkcjonalne pomiędzy podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), do których zalicza się: kierownictwo firmy, menedżerów ds. zasobów ludzkich, menedżerów liniowych, pracowników i inne osoby świadczące pracę, doradców personalnych i pozostałych zewnętrznych dostawców usług. Szczególne miejsce w układzie podmiotów zsl zajmują menedżerowie i specjaliści do spraw personalnych [Pocztowski, 2006, s. 500-501].

W środowisku praktyków HR toczy się dyskusja na temat miejsca i roli działu personalnego we współczesnych organizacjach (w tym także osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi). Zgodnie z koncepcją D. Ulricha promuje się tzw. „model partnerstwa” (*Business Partner Model – BPM*), którego istotą jest zbliżenie HR do miejsca pracy i innych departamentów, przez świadczenie usług i staranie się o ich powiązanie z wynikami biznesu. Wymaga to zmiany roli HR na partnera strategicznego, agenta zmiany, czempiona zatrudnienia, eksperta administrowania [Witeczak, 2018, s. 38].

I tak, dział personalny współczesnych organizacji powinien pełnić rolę:

- strategicznego partnera (*strategic partner*), który formułuje i wdraża strategię personalną jako integralną część strategii biznesowej. W ramach tej roli unika „planów strategicznych odkładanych do szuflady”, tworzy zrównoważoną kartę wyników, dostosowuje plany z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do ogólnego biznesplanu, wystrzega się szybkich rozwiązań i kładzie nacisk na kompetencje. Pełnienie roli strategicznego partnera przejawia się m.in. poprzez budowanie odpowiednich struktur organizacyjnych, audyty organizacyjne na dowolnych szczeblach przedsiębior-

stwa prowadzone przez specjalistów ds. personalnych [por. Ulrich, 2001, s. 67-97];

- eksperta administracyjnego (*administrative expert*), który zwiększa wydajność wykonywanej pracy: doskonaląc działania (poprzez racjonalizację, automatyzację i poprawę efektywności działań kadrowych) i analizując tworzenie wartości (wykraczając poza reorganizację procesów biznesowych analizuje metody pracy). Specjaliści ds. personalnych potrafią reorganizować służby personalne za pomocą technologii i zespołów, określać ich rolę w tworzeniu wartości, tworzyć scentralizowane mechanizmy realizacji zadań personalnych, mierzyć wyniki pracy działu personalnego pod względem wydajności (koszt) i skuteczności (jakość) [por. Ulrich, 2001, s. 98-136];
- kreatora zaangażowania (*employee champion*), który jest rzecznikiem pracowników, szukającym równowagi między wymaganiami stawianymi pracownikom a możliwościami. Współpracując z kierownikami liniowymi zachęca załogę do zwiększenia zaangażowania, reprezentuje opinie pracowników na spotkaniach z zarządkiem, określa i zapewnia zasoby pomagające pracownikom sprostać stawianym im wymaganiom w sposób optymalny [por. Ulrich, 2001, s. 137-163];
- agenta zmiany (*change agent*), który jest odpowiedzialny za projektowanie i zarządzanie zarówno potencjałem warunkującym wprowadzenie zmian w organizacji, jak i samą transformacją kultury organizacyjnej. Do kluczowych zadań specjalistów ds. personalnych w tym obszarze należą m.in. działania w charakterze „katalizatora zmian” - wspierania ich i projektowania oraz współpraca z kierownikami liniowymi w zakresie diagnozy zmian [por. Ulrich, 2001, s. 164-204].

2. Formy rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej

Rozwiązania organizacyjne w obszarze funkcji personalnej są zdeterminowane wieloma czynnikami, spośród których najważniejsze to: cele organizacji, jej wielkość, branża, cechy struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna, technologia, stan i struktura zatrudnienia. W konsekwencji możliwe są różne rozwiązania strukturalne dotyczące miejsca i zadań działu personalnego, które mają sytuacyjny charakter [por. Miś, 2012, s. 10; por. Poczowski, 2006, s. 504-505].

W literaturze przedmiotu z perspektywy historycznych zmian w dziedzinie organizacji i zadań personalnych wyodrębnia się trzy etapy rozwoju:

- płynne określenie zadań w ramach funkcji personalnej,

- instytucjonalizacja funkcji personalnej,
- restrukturyzacja funkcji personalnej [Pocztowski, 2003, s. 83-84].

Etapy te prezentuje tabela 1.

Problematyka badawcza zawarta w tabeli 1 jest interesująca ze względu na potrzebę ustalenia występujących obecnie w polskich przedsiębiorstwach form rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej.

Tab. 1. Formy rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej

Etapy rozwoju funkcji personalnej	Charakterystyka typowych rozwiązań organizacyjnych
Płynne określanie zadań personalnych	- charakterystyczne dla małych oraz nowo powstałych przedsiębiorstw - poszczególne zadania personalne wykonywane są przez osoby pełniące jednocześnie funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze - brak komórki personalnej - model tradycyjny (obsługa administracyjna)
Instytucjonalizacja funkcji personalnej	- kierunek zmian charakterystyczny dla organizacji na etapie rozwoju: wzrostu, dojrzałości - centralizacja i specjalizacja w ramach poszczególnych obszarów zadaniowych (zatrudnianie, wynagradzanie, szkolenia) - typowe rozwiązania organizacyjne: model funkcjonalny (kierownik liniowy, komórka personalna), model dywizjonalny (kierownik liniowy, komórka personalna, sztabowa komórka personalna), model zintegrowany (kierownik liniowy, centralna służba personalna)
Restrukturyzacja funkcji personalnej	- nowe rozwiązania organizacyjne wiążą się ze stopniowym przechodzeniem od zadań administracyjnych w kierunku wewnętrznego świadczenia usług o charakterze doradczym i strategicznym - typowe rozwiązania organizacyjne: organizacja projektowa, centrum tworzenia wartości, outsourcing

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pocztowski, 2006, s. 505-506; Pocztowski 2003, s. 83-85).

3. Metodyka badawcza

Odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące miejsca i zadań działu personalnego w organizacjach uzyskano w trakcie ćwiczeń z przedmiotu „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, przeprowadzonych w dniu 28.10.2017r. w dwóch grupach studenckich na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (specjalność: Przedsiębiorczość i Finanse, niestacjonarne studia drugiego stopnia). W ćwiczeniu tym wzięło udział w sumie 45 studentów, mających już doświadcze-

nie zawodowe (w pierwszej grupie - 26 osób, w drugiej -19), którzy przedstawili studia przypadków.

Każda grupa studencka została podzielona na 4 zespoły 4-5-osobowe, które miały za zadanie odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy istnieje dział personalny w organizacji, w której pracują? Jaka jest nazwa?
- Jaki jest skład osobowy działu?
- Gdzie jest umiejscowiony w strukturze organizacyjnej?
- Jaka jest rola działu personalnego w organizacji? Jakie realizuje cele/zadania?
- Jak postrzegają dział personalny pracownicy?

Odpowiedzi na wyżej wymienione pytania zostały przedstawione na kartkach z flipchartu i prezentowane na forum w trakcie ćwiczeń. Wyniki prac zostały zarchiwizowane i opracowane przez autorki artykułu (prowadzącą ćwiczenia oraz studentki reprezentujące poszczególne grupy studenckie, aktualnie zawodowo zajmujące się zagadnieniami personalnymi w zatrudnionych firmach). Zastosowano studium przypadku (*case study*) jako metodę badawczą [zob. Babbie, 2009, s. 552].

4. Wyniki badań

4.1. Umiejscowienie działu personalnego w strukturze organizacyjnej firm w świetle wyników analizy przykładów z praktyki gospodarczej

Podczas ćwiczeń zostały wychwycone pewne zależności i różnice w funkcjonujących aktualnie rozwiązaniach organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej. Główną zależnością, która została zauważona to miejsce działu personalnego w stosunku do wielkości organizacji mierzoną liczbą zatrudnionych. Przyjęto standardową klasyfikację przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych osób, gdzie: mikro przedsiębiorstwa poniżej 10 zatrudnionych, małe przedsiębiorstwo poniżej 50 zatrudnionych, średnie przedsiębiorstwo poniżej 250 zatrudnionych, duże przedsiębiorstwo powyżej 250 zatrudnionych [por. Adamik, Matejun, 2012, s. 54]. Uwzględniono także jednoosobową działalność gospodarczą.

I tak, w analizowanym przykładzie jednoosobowej działalności gospodarczej dział personalny nie istniał, a student-właściciel firmy stwierdził, że „*najzwyczajniej nie jest on potrzebny. Wszystkie funkcje, które mogłyby być utożsamiane z działem HR (np. szkolenia) pozyskuje na zasadzie outsourcingu*”. W praktyce oznacza to, że funkcja personalna lub pewne jej części stają się przedmiotem outsourcingu - zlecenia niezależnym dostawcom zewnętrznym odpłatnego wykony-

wania określonych usług, zadań i całych procesów personalnych. W omawianym przypadku nastąpił całkowity outsourcing funkcji personalnej [por. Poczrowski, 2006, s. 515-521]. W innym przykładzie spotkano się z częściowym outsourcingiem funkcji personalnej, gdzie biuro rachunkowe prowadziło dokumentację pracowniczą, a właściciel zajmował się rekrutacją, wdrożeniem do firmy i szkoleniami.

Z kolei w małej firmie (zatrudniającej 20 pracowników) istniał „nieoficjalny dział personalny”, którego funkcje pełnił prezes/właściciel. Zajmował się on rekrutacją i selekcją, zatrudnianiem, wdrożeniem, szkoleniami i oceną pracowników. Właściciel firmy chciał mieć bezpośredni wpływ na rekrutowane osoby oraz większą kontrolę nad kadrami. Ze względu na fakt, iż właściciel zajmował się wszystkimi działaniami związanymi z HR, jego pozycja w firmie była bardzo wysoka, postrzegana pozytywnie lub neutralnie przez pracowników.

Interesujący jest także przykład średniego przedsiębiorstwa usługowego działającego w branży HR - agencji rekrutacyjnej zatrudniającej ponad 50 pracowników. W firmie tej tylko jedna osoba zajmowała się sprawami kadrowo-płacowymi. Choć oficjalna nazwa stanowiska brzmiała „specjalista ds. administracji”, to w rzeczywistości osoba zatrudniona na tym stanowisku pełniła funkcję HR Biznes Partnera i była postrzegana przez właścicieli i współpracowników firmy jako ekspert w swej dziedzinie. Zajmowała się ona tzw. „twardym HR-em”, czyli administracją, rozliczaniem czasu pracy, prawem pracy i innymi aspektami prawnymi. Wprowadzała nowych pracowników do firmy, kiedy to zespół i bezpośredni przełożeni byli odpowiedzialni za szkolenia czy rekrutację. Co ciekawe, w firmie prowadzącej rekrutację, była to jedyna osoba nie związana z rekrutacją.

W małych i średnich przedsiębiorstwach pojawiły się także rozwiązania dwuosobowego zespołu personalnego: jeden specjalista ds. kadr, drugi specjalista ds. płac, zatrudnieni w dziale administracyjnym lub w dziale kadrowo-finansowym (z księgowością), podległym bezpośrednio właścicielowi, prezesowi lub dyrektorowi. Takie osoby zajmujące się sprawami kadrowo-płacowymi przyjmują często rolę tzw. „łącznika pracowników z zarządem”, a do ich podstawowych obowiązków należy m.in.: rozliczanie/planowanie czasu pracy, tworzenie dokumentacji pracowniczej, rozliczanie oraz wypłata wynagrodzeń. Czasami współuczestniczą w procesie rekrutacji i selekcji, umieszczając ogłoszenia, przeprowadzając wspólnie z dyrektorem rozmowy kwalifikacyjne z potencjalnymi kandydatami do pracy.

W dużych firmach działy personalne (nazywane też „działami HR”) są ustrukturyzowane według specjalistycznych czynności prowadzonych w obszarze funkcji personalnej: od rekrutacji, wdrożenia, szkoleń, zwolnień, płac, oceny pracowników, planowania i strategii, relacji pracowniczych, BHP, relacji ze związkami po

serwisy pracownicze. Na ogół są to duże i rozległe struktury organizacyjne. W analizowanych dużych przedsiębiorstwach działy HR liczyły od 8 do 40 osób i były umiejscowione na równi z innymi działami. W jego skład wchodził m.in.: dyrektor personalny (często też jako członek zarządu), specjalista, biznes partner, lider zespołu czy manager. Przykładowy skład osobowy działu personalnego dużego przedsiębiorstwa z sektora produkcji wyglądał następująco: trzech rekruterów, dwie osoby odpowiedzialne za wdrażanie, cztery osoby odpowiedzialne za szkolenia, cztery osoby odpowiedzialne za kadry i płace, trzy osoby odpowiedzialne za programy benefitowe, jedna osoba odpowiedzialna za rozliczanie wyników.

Z kolei w innym przedsiębiorstwie, liczącym 800 pracowników, dział personalny nosił nazwę „Działu Kadr i Płac” i był umiejscowiony bezpośrednio pod Dyrektorem Generalnym. Dyrektor personalny był na tej samej pozycji, co dyrektor handlowy czy dyrektor produkcji. W dziale tym były następujące stanowiska: HR Manager, Lider Działu Kadr i Płac, Specjalista ds. kadr i płac, Specjalista ds. kadr i rekrutacji, Specjalista ds. kadr i rozwoju pracowników.

4.2. Zadania działu personalnego w organizacji

W trakcie ćwiczeń zdiagnozowano różne nazwy działów personalnych, wśród nich m.in.: „Departament ds. HR”, „HR”, „Human Capital”, „Administracja Personalna”, „Dział Kadrowo-Płacowy”, „Dział Kadr i Płac”, „Dział Personalny”. W mniejszych, rodzimych firmach najczęściej występowała nazwa „Działu Kadr i Płac”, z kolei w dużych przedsiębiorstwach, z kapitałem zagranicznym nazwy były anglojęzyczne (np. „HR”, „Human Capital”).

Zaobserwowano, że we wszystkich firmach rola i zadania działu personalnego są podobne, gdyż wiele z nich wynika z przepisów prawa (np. funkcja BHP) lub z potrzeby biznesowej, jednakże skład osobowy zmieniał się wraz ze skalą zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Dodatkowo, wraz ze zwiększeniem się liczby pracowników rośnie liczba zadań wykonywanych w działach personalnych, a także następuje specjalizacja pracowników.

W dużych firmach struktury HR są o wiele bardziej skomplikowane i złożone. Działy mogą liczyć nawet kilkadziesiąt osób, a każda z nich jest specjalistą w jednej wąskiej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Następuje wysoki stopień specjalizacji i profesjonalizacji w obszarze HR. Z kolei w małych lub średnich firmach może zdarzyć się sytuacja, że tylko jedna osoba zajmuje się sprawami kadrowo-płacowymi: jako biznes partner lub specjalista, czasami jest to prezes. Za pozostałe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (np. ocenę pracowniczą) są odpowiedzialni przełożeni (np. kierownicy liniowi).

W małych i średnich przedsiębiorstwach dział personalny lub zewnętrzny dostawca usług (w ramach outsourcingu) realizuje najczęściej tzw. „twardy HR”, w tym m.in.: planowanie/rozliczanie czasu pracy, prowadzenie akt osobowych, rozliczanie oraz wypłata wynagrodzeń. Wtedy zdecydowanie najważniejszą rolą działu jest obsługa administracyjna. Natomiast w dużych firmach działy personalne realizują zarówno „twardy, jak i miękki HR”, w tym: rozwój pracowników, systemy motywowania, relacje pracownicze. Tutaj rola eksperta administracyjnego jest połączona z rolą partnera strategicznego i doradcy w sprawach zarządzania kapitałem ludzkim.

Analizując przykłady z praktyki gospodarczej wyodrębniono zadania w obrębie głównych obszarów gospodarowania kapitałem ludzkim: planowanie personalne, dobór personelu, ocenianie personelu, motywowanie personelu, rozwój personelu, ruch pracowniczy [por. Kunasz, 2010, s. 187-215; Moczydłowska, 2010, s. 49-50]. Działania były nastawione głównie na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej [por. Griffin, 2004, s. 440].

Domeną działów personalnych są zadania z zakresu ogólnych spraw pracowniczych, w tym m.in.: prowadzenie akt personalnych, rekrutacja, selekcja, przyjmowanie do pracy, planowanie ścieżek kariery, organizacja ocen okresowych, ewidencja czasu pracy, plany urlopów, zwalnianie. Dział personalny zajmuje się m.in. wydawaniem świadectw pracy i innych dokumentów personalnych zgodnie z przepisami prawa pracy [por. Pawlak, 2011, s. 44-48].

4.3. Postrzeganie działu personalnego przez pracowników

Postrzeganie działu personalnego wiąże się z subiektywną percepcją pracowników – klientów wewnętrznych. Podczas ćwiczeń w trakcie dyskusji okazało się, że pracownicy często wyrabiają swoją opinię na podstawie własnych kontaktów z działem personalnym. Jeżeli jego usługi były słabej jakości lub pracownicy dostali negatywną odpowiedź w jakimś temacie ze strony specjalistów ds. HR, ich opinia na temat całego działu była krytyczna. Pojawiały się zarówno negatywne opinie (np. „teoretycy, nie praktycy”. „kontrolują, rozliczają z obowiązków”, „stawiają zbyt wysokie wymagania”), jak i pozytywne (np. „przewodnicy dla pracowników”, „dbający o pozytywny wizerunek firmy i interesy pracowników”, „otwarte, pomocne osoby”, „doradztwo i wsparcie”, „pośrednik w kontaktach z dyrekcją”).

W małych i średnich przedsiębiorstwach osoby zajmujące się polityką personalną w organizacji są postrzegane przez pracowników jako: „trudnodostępne”, „trzymające z zarządkiem”, „służbistki, mówiące niezrozumiałym językiem”. Nie-

rzadko osoby te są mylone z księgowymi, co wynika z faktu, że w takich firmach często to dział księgowości (a nie personalny) jest odpowiedzialny za tworzenie dokumentacji pracowniczej oraz płac. Zauważono, że w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach nie tworzy się rozbudowanych działów personalnych m. in. z powodów oszczędnościowych. Każda dodatkowo zatrudniona osoba generuje dodatkowe koszty, a dział personalny traktowany jest tam jako „ośrodek kosztów, a nie zysków”. Inaczej wygląda sytuacja w dużych firmach, gdzie działy personalne są postrzegane jako „kompetentne jednostki, pomocne w rozwiązywaniu problemów pracowniczych”.

W jednym z analizowanych przykładów z praktyki gospodarczej dział personalny miał „bardzo złą opinię”, charakteryzował się „nepotyzmem w procesie doboru pracowników” i postrzegany był jako „dział widmo” - dla wielu pracowników trudnodostępny, z kontaktem tylko e-mailowym bądź telefonicznym. Pracownicy nie mieli zaufania do pracowników działu personalnego, a prawie każda prośba o przyjsięcie do ich działu wiązała się z obawami „złych wieści, np. o zwolnieniu”. Inny, podobny przykład pokazał, że pracownicy udający się do działu personalnego mieli wrażenie, że ich „informacje są na cenzurowanym i mogą być użyte w każdej chwili przeciwko nim”, co również wskazuje na utratę zaufania w relacji pracodawca-pracownik.

Z kolei w sytuacji całkowitego lub częściowego outsourcingu funkcji personalnej spotkano się z sytuacją, w której prowadzenie dokumentacji pracowniczej przez biuro rachunkowe było postrzegane jako „mało kompetentne, wynikające z trudnej dostępności, okrojonego zakresu zleconych zadań, niewłaściwego obiegu dokumentacji pracowniczej (zbyt późnego docierania dokumentów np. zwolnień L-4, wniosków o urlop), braku indywidualnego podejścia do pracownika”.

Z powyższych rozważań wynika, że postrzeganie działu personalnego w organizacjach jest bardzo zróżnicowane. Zwrócono uwagę na fakt, iż „HR to zazwyczaj funkcja wspierająca” i w niektórych przypadkach traktowana, jako „mniej istotna niż tzw. core business”. Jednakże udało się wskazać firmy (zwłaszcza duże), w których działy personalne miały porównywalną pozycję do innych działów, a specjaliści ds. HR traktowani byli jako ważny zespół ekspertów, z pozytywną percepcją ich pracy.

Podsumowanie

W praktyce spotykamy się z różnymi formami organizacji procesów w obszarze funkcji personalnej. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga rozmaitych działań i ról, które są odmienne w różnych organizacjach, co determinuje zróżnicowa-

nie działów HR [por. Armstrong, 2011, s. 103]. Określone kryteria (np. liczba zatrudnionych pracowników) kształtują rozwiązania organizacyjne w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Występują zarówno najprostsze tego typu rozwiązania (jedna osoba łączy funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze, sama podejmuje i realizuje decyzje personalne), jak i złożone (dział personalny składający się z wielu komórek organizacyjnych i stanowisk). Kwestie personalne mogą w nich być ściśle sformalizowane, jak i mogą mieć bardziej nieformalny charakter.

Niewątpliwie struktura działu personalnego jest uzależniona od rodzaju organizacji, w której jest tworzona. Determinantą jest nie tylko wielkość organizacji, której wyznacznikiem jest liczba zatrudnionych pracowników, ale również forma własności (np. czy jest to przedsiębiorstwo prywatne należące do osób fizycznych, czy spółka). Analizowane przykłady z praktyki gospodarczej wykazały, że inaczej wygląda sytuacja działu personalnego w korporacji, w sieci placówek z centralą, czy też w firmie zatrudniającej kilku pracowników. Okazało się, że w praktyce występują wszystkie trzy formy rozwiązań organizacyjnych przywoływane w literaturze przedmiotu: płynne określenie zadań personalnych, instytucjonalizacja oraz restrukturyzacja funkcji personalnej, gdzie outsourcing zszł ma pozytywny wydźwięk w odniesieniu do małych firm, gdzie większość procesów zszł jest prowadzona w sposób niesformalizowany i dalece nieprofesjonalny [Szaban, 2011, s. 53].

W większości analizowanych przykładów dominuje rola działu personalnego jako eksperta administracyjnego. W takich przedsiębiorstwach działy personalne nadal pozostają na etapie administrowania kadrami [por. Król, Warzecha, Zieliński, 2014, s. 153]. Jedynie w dużych organizacjach jest ona jeszcze łączona z funkcją partnera strategicznego i kreatora zaangażowania. W żadnym studium przypadku nie ustalono roli agenta zmian.

Wyniki przeprowadzonej analizy implikują potrzebę poprawy wizerunku działów personalnych i zmiany postrzegania ich roli w biznesie. Wydaje się, że w polskich przedsiębiorstwach brakuje myślenia w kategorii „modelu wartości działu HR”, obejmującego znajomość zewnętrznych warunków biznesowych, służeń zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom, kształtowania działań HR, tworzenia zasobów HR, zapewnienia profesjonalizmu działu HR [Ulrich, Brockbank, 2008, s. 23, 271].

Z praktycznego punktu widzenia warto dokonać benchmarkingu najlepszych praktyk z zakresu rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej w polskich organizacjach [por. Bramham, 2004]. Z perspektywy naukowej warto pogłębić analizę o zależności czynników determinujących wybór rozwiązań strukturalnych, diagnozę zmian roli specjalistów ZSZ w scenariuszu narastania znacze-

nia idei zarządzania kapitałem ludzkim [por. Strużyna, 2011, s. 55-72], jak również podjąć tematykę kształtowania się nowych norm efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia „partnerskich działów HR” [por. Buchen, 2014].

Literatura

1. Adamik A., Matejun M. (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, w: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 41-84.
2. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
3. Babbie E. (2009), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Bramham J. (2004), *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Buchen I. H. (2014), *Partnerski HR nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
6. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Kostera M. (2011), *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
8. Król M., Warzecha A., Zieliński M. (red.) (2014), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania*, CeDeWu, Warszawa.
9. Kunasz M. (2010), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji*, w: Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbiicka E., Zwiech P. (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, ECONOMICUS, Szczecin 2010, s. 187-215.
10. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
11. Miś A. (2012), *Miejsce i zadania działu personalnego w organizacji. Wprowadzenie*, w: Miś A. (red.), *Instrumenty zarządzania kapitałem ludzkim. Ćwiczenia i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 9-10.
12. Moczydłowska J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
13. Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
14. Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.

15. Poczowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Poczowski A. (2006), *Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 499-526.
17. Strużyna J., *Rola specjalistów ZZZ w czasach idei kapitału ludzkiego*, w: Bohdziewicz P. (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 55-72.
18. Szaban J.M., (2011) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
19. Ulrich D. (2001), *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
20. Ulrich D., Brockbank W. (2008), *Tworzenie wartości przez dział hr*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
21. Witczak H. (2018), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Studium systemu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Contemporary role of the personnel department in the organization

Abstract

The article presents the personnel department as the basic subject of the personnel function implementation, acting as a strategic partner, administrative expert, employee champion and change agent. Three basic forms of organizational solutions in the area of personnel function have been characterized: fluent definition of personnel tasks, institutionalization and restructuring of the personnel function. On the basis of own analysis of examples from business practice, the contemporary role of personnel departments was defined, location in the organizational structure of Polish companies, with particular emphasis on their names, processes carried out and the perception of their role by employees.

Keywords

Human resources management, personnel department, forms of organizational solutions, personal function

Top Young 100 jako innowacyjna metoda rekrutacji pracowników

Agata Dobrzyńska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: ak.dobrzynska@gmail.com

Kamil Pogorzelski

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: kamil.pogorzelski.1995@gmail.com

Marta Jarocka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Międzynarodowy Chiński i Środkowo-Wschodnioeuropejski Instytut Logistyki i Nauki o Usługach

e-mail: m.jarocka@pb.edu.pl

Urszula Ryciuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Międzynarodowy Chiński i Środkowo-Wschodnioeuropejski Instytut Logistyki i Nauki o Usługach

e-mail: u.ryciuk.pb.edu.pl

Streszczenie

Wraz z dynamicznie zmieniającym się rynkiem pracy i szybkim rozwojem nowoczesnych technologii zauważalne są nowe trendy związane z procesem rekrutacji i selekcji przyszłych pracowników. Obecnie, w efekcie zmieniających się i stale rosnących potrzeb kadrowych, coraz częściej poszukuje się bardziej innowacyjnych i efektywnych sposobów pozyskiwania wartościowych i pożądaných pracowników. Celem artykułu jest wskazanie nowych możliwości poszukiwania i selekcji kandydatów, ze szczególnym zwróceniem uwagi na innowacyjną metodę rekrutacji i selekcji pracowników do przedsiębiorstw branży TSL poprzez uczestnictwo przedsiębiorstwa w programie Top Young 100.

Słowa kluczowe

Top Young 100, rekrutacja, selekcja, logistyka

Wstęp

Planowanym i pożądanym rezultatem każdego procesu rekrutacji jest wybranie odpowiedniej osoby na proponowane stanowisko, spełniającej oczekiwania pracodawcy. W procesie rekrutacji potencjalnego pracownika, zasadniczą kwestią nadal pozostają jego kwalifikacje oraz dotychczasowe doświadczenie. Pracodawcy mają jednak coraz większe oczekiwania wobec przyszłych pracowników. Na rynku pracy poszukiwani są kandydaci, którzy wyróżniają się swoją przedsiębiorczością przejawiającą się w angażowaniu w różnego rodzaju przedsięwzięcia. Ponadto, istotne jest posiadanie tak zwanych umiejętności miękkich czy też umiejętność współpracy w zespole oraz zdolność do twórczego i logicznego myślenia. Bazując tylko na analizie CV lub na wyniku rozmowy kwalifikacyjnej, trudno jest wytypować odpowiednią osobę, która wpisze się w strukturę firmy. Dlatego też działy personalne poszukują skutecznych metod i technik wspomagających proces rekrutacji, które usprawnią efektywną weryfikację posiadanych przez nich kwalifikacji i umiejętności oraz tak zwanych kompetencji miękkich, czyli cech psychofizycznych i umiejętności społecznych.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie nowych, innowacyjnych sposobów pozyskiwania nowych pracowników. Jednym z nich jest uczestnictwo przedsiębiorstwa w programie Top Young 100, który jest skierowany do najlepszych studentów logistyki w Polsce.

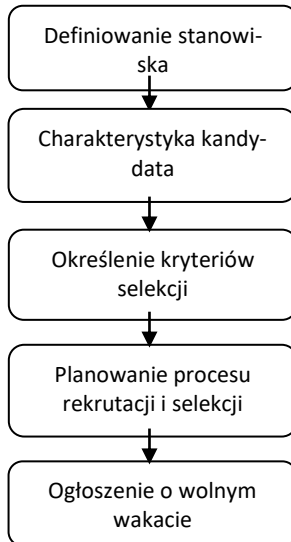
1. Proces rekrutacji pracownika

Proces rekrutacji jest jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Głównym celem rekrutacji jest zatrudnienie pracownika na nieobsadzone stanowisko pracy. Podstawowym wyzwaniem jest jednak dobór osób posiadających pożądane kwalifikacje zawodowe i cechy psychiczne [Król i Ludwiczynski 2006, s. 197].

Etapy przeprowadzanej w przedsiębiorstwie rekrutacji zależne są od założeń przedsiębiorstwa, jak również od branży bądź stanowiska, na które poszukuje się pracownika. Można jednak wyróżnić pewne uniwersalne fazy, które są realizowane przez większość pracodawców. Podstawowe etapy procesu rekrutacji przedstawiono na rysunku 1.

W ogólnym ujęciu proces rekrutacji rozpoczyna się planowaniem stanowiska. Etap ten sprawdza się do określenia nazwy, celu, zakresu obowiązków oraz kluczowych zadań na danym stanowisku. W dalszej kolejności pracodawca charakteryzuje kandydata, czyli określa wymagane wykształcenie, kompetencje oraz cechy

osobowościowe przyszłego pracownika. W procesie rekrutacji bierze się ponadto pod uwagę posiadane kwalifikacje, osiągnięcia, umiejętności czy też zdolności interpersonalne. Na podstawie charakterystyki kandydata przygotowuje się ogłoszenie o pracę.



Rys 1. Etapy procesu rekrutacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Selekcja i rekrutacja..., 2016, s. 4-8).

Kolejnym krokiem w procesie rekrutacji pracownika na dane stanowisko jest określenie kryteriów selekcji, czyli wskazanie priorytetowych wymagań stawianych przyszłemu pracownikowi. Etap ten sprowadza się do opracowania katalogu obiektywnych kryteriów, które następnie posłużą do oceny kandydata. Następnym zadaniem pracodawcy jest zaplanowanie procesu rekrutacji i selekcji. Niezbędne jest ustalenie formy dokumentów aplikacyjnych, jak również wskazanie sposobu selekcji kandydatów. Wybór przyszłego pracownika najczęściej odbywa się w wyniku przeprowadzonej rozmowy rekrutacyjnej, jak również analizy życiorysu lub testu wiedzy. Ostatnim etapem przed rozpoczęciem właściwej rekrutacji jest przygotowanie ogłoszenia o wolnym wakacie, które następnie przekazywane jest potencjalnym pracownikom. Sposobami dotarcia z informacją o obsadzonym stanowisku do kandydatów są: przekaz ustny, ogłoszenie wewnętrzne i zewnętrzne, informacje na stronie internetowej, pośrednictwo urzędów pracy, akademickich

biur karier, prywatnych agencji pośrednictwa pracy oraz agencji doradztwa personalnego [Selekcja i rekrutacja..., 2016, s. 4-8].

Po zrealizowaniu omówionych etapów rekrutacji następuje weryfikacja dokumentów aplikacyjnych oraz ocena rozmów z kandydatami. Na tej podstawie następuje podjęcie decyzji o zatrudnieniu lub odrzuceniu kandydata.

2. Innowacyjne sposoby rekrutacji pracowników

Dynamiczny i ciągły postęp technologiczny połączony z otwartością młodego pokolenia na nowoczesne i rewolucyjne rozwiązania wymusza na pracodawcy konieczność dostosowania się do wymagań otoczenia i zmieniających się oczekiwań przyszłych pracowników [Kampioni-Zawadka, 2014, s. 64]. W związku z tym przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują nowych, innowacyjnych sposobów pozyskania odpowiednich pracowników, którzy spełnią oczekiwania pracodawcy oraz wpiszą się w struktury firmy.

Dotychczas, informacje o wolnym stanowisku pracy zamieszczane były w prasie lub na stronie internetowej zawierającej bazę ogłoszeń o stanowiskach pracy. Reagując na zwiększające się oczekiwania kandydatów oraz chęć nadążania za trendami na rynku pracy, kluczowym elementem pozyskiwania pracowników stała się rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych [Kroeze, 2015, s. 1-2]. Dla osób poszukujących pracy, portale społecznościowe stanowią miejsce do pozyskania wiedzy o aktualnych ofertach pracy oraz potencjalnych pracodawcach [Collins i in., 2016, s. 1-6]. Dla pracodawców media te ułatwiają pozyskanie kandydata w dużym stopniu odpowiadającego oczekiwaniom przedsiębiorstwa, gdyż oferty pracy dostosowywane są do doświadczenia oraz innych aktywności prezentowanych na profilu kandydata.

Narzędziem, z roku na rok zyskującym coraz większą popularność wśród użytkowników Internetu, jest międzynarodowy serwis społecznościowy LinkedIn łączący środowisko biznesu z potencjalnymi kandydatami na stanowiska pracy. Możliwość przedstawienia w prosty i przejrzysty sposób portfolio użytkownika, będącego wirtualnym odpowiednikiem standardowego CV, to jedna z głównych zalet platformy. Każdy użytkownik portalu ma możliwość opisanie swojego doświadczenia zawodowego z uwzględnieniem swoich osiągnięć, do których zalicza się między innymi: ukończone kursy, otrzymane certyfikaty i wyróżnienia, odbyte staże czy zrealizowane projekty.

W ostatnich latach, wraz z rosnącą liczbą nowych użytkowników, media społecznościowe pozwoliły wykreować nowy, efektywny sposób aplikowania na wybrane stanowiska pracy [Garg i Telang, 2012, s. 2-6]. Z przeprowadzonych badań

wynika, że około 75% internautów regularnie aktualizuje dane na swoim profilu w przynajmniej jednym serwisie społecznościowym [http://www.managernaobcasach.pl, 2018]. Specjaliści do spraw rekrutacji zasobów ludzkich dostosowują swoje działania do panujących trendów, sprawdzając w ten sposób deklarowane kompetencje osób ubiegających się o pracę. Oznacza to, iż social media okazują się bardzo pomocne w skutecznym procesie rekrutacji. Najnowsze badania wskazują, że w około 40% przypadków, zespoły zajmujące się pozyskiwaniem potencjalnych pracowników sprawdzają zgodność informacji zawartych w CV z informacjami zawartymi na portalach społecznościowych, takich jak LinkedIn czy Facebook [http://www.kluczdokariery.pl, 2018].

Nowe i innowacyjne sposoby rekrutacji wykorzystywane są zarówno w mniejszych, jak i większych przedsiębiorstwach, pozwalając przy tym na wytypowanie najlepszych kandydatów o pożądanym kwalifikacjach, pasujących do strategii przedsiębiorstwa, a następnie podjęcie pierwszych rozmów na temat zatrudnienia [Wasilczuk, 2016, s. 87-88; Bicky i Kwok, 2011, s. 1-2]. Analizując profil potencjalnego pracownika w serwisie społecznościowym należy mieć na uwadze to, iż aktywności wypisane w poszczególnych sekcjach nie są sprawdzone i mogą mniej lub bardziej odbiegać od prawdy.

3. Wymagania pracodawców a przedsiębiorczość studentów

Uzyskanie satysfakcjonującej pracy gwarantującej możliwości rozwoju jest w dużej mierze uzależnione od kapitału ludzkiego, jakim dysponuje pracobiorca [Zieliński i Gaura, 2014, s. 12]. Kapitał ludzki to przede wszystkim potencjał tkwiący w szeroko rozumianych kompetencjach pracowników [Moczydłowska, 2014, s. 72]. Zatem podstawowym elementem wchodzącym w skład kapitału ludzkiego osoby ubiegającej się o posadę na określone stanowisko jest poziom jego wykształcenia oraz posiadane kompetencje, odzwierciedlające możliwości i predyspozycje zawodowe kandydata [Rakowska i Karasek, 2017, s. 406-407]. Na przestrzeni ostatnich lat, wymagania stawiane przez zespoły rekrutacyjne wobec potencjalnych pracowników na stanowiska wyższego szczebla uległy zmianom. W dobie konieczności szybkiego dostosowywania się do potrzeb rynku, przedsiębiorstwa zwracają szczególną uwagę nie tylko na posiadaną przez kandydatów wiedzę teoretyczną, ale przede wszystkim na umiejętność jej zastosowania w praktyce [Michna i in., 2015, s. 281-282]. Do pożądanym przez pracodawców umiejętności pracowników, szczególnie członków zespołu projektowego i inżynierów, zalicza się także zaangażowanie, elastyczność, umiejętność współpracy w zespole

oraz zdolność do twórczego i logicznego myślenia [Kurowska-Pysz, 2014, s. 116-118; Gudanowska, Alonso i Törmänen, 2018, s. 67].

W pracy istotne są także umiejętności efektywnej komunikacji, zdolność do radzenia sobie w trudnych i stresujących sytuacjach oraz zarządzania czasem [Kurowska-Pysz, 2014, s. 116-118; Szyrkowska i in., 2013, s. 192].

Obecnie na rynku pracy doceniana jest ponadprzeciętna aktywność studentów, wyrażająca się w ich zaangażowaniu w przedsięwzięcia wykraczające poza tok studiów. Duże znaczenie w kreowaniu przedsiębiorczości i umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach ma aktywne działanie młodych ludzi w kołach naukowych, organizacjach studenckich czy w wolontariacie. Wszystkie wymienione aktywności pozytywnie wpływają na kształtowanie osobowości studentów, umożliwiając przy tym między innymi organizowanie nowych przedsięwzięć, wydarzeń oraz realizację dodatkowych projektów, w tym rozwiązywanie realnych problemów biznesowych przedsiębiorstw z różnych branż [Ptak, 2014, s. 113-118].

Jednym z przykładów innowacyjnych przedsięwzięć, sprzyjających z jednej strony rozwojowi przedsiębiorczości studentów, z drugiej procesowi pozyskiwania przyszłych pracowników dla przedsiębiorstw z branży TSL, jest program Top Young 100.

4. Program Top Young 100 nowym sposobem rekrutacji

Program Top Young 100 jest inicjatywą Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów – organizacji non profit, która we współpracy z uczelniami i biznesem prowadzi intensywne działania na rzecz rozwoju kompetencji i kadr w obszarze łańcucha dostaw (<http://psml.pl>, 01.12.2018). Program ten tworzą trzy środowiska: biznesowe, akademickie oraz studenckie, jednak w głównej mierze skierowany jest do najlepszych studentów logistyki w Polsce. Jak podkreślają jego organizatorzy, Top Young 100 ma na celu „budowę wizerunku Polski jako silnego centrum kompetencji logistycznych na skale Europy poprzez m.in. wsparcie i promocję młodych talentów logistycznych na rynku zawodowym” [<http://topyoung100.pl>, 2018].

Program Top Young 100, wychodząc naprzeciw dynamicznie zmieniającym się i wysokim oczekiwaniom rynku pracy, umożliwia studentom logistyki zdobycie cennego i wymaganego przez pracodawców praktycznego doświadczenia, które jest uzupełnieniem wiedzy zdobytej podczas studiów. Studenci, poprzez uczestnictwo w programie, mają okazję pracować nad rzeczywistymi problemami biznesowymi największych przedsiębiorstw działających głównie w branży TSL. Partnerzy z praktyki gospodarczej uczestniczący w projekcie zgłaszają problematyczne

zagadnienia związane z ich działalnością, generujące dodatkowe koszty, obniżające produktywność oraz sprawiające trudności podczas codziennej działalności przedsiębiorstwa, nad którymi następnie pracują zespoły studentów. Przykładem proponowanych wyzwań biznesowych są na przykład problemy związane z planowaniem zapasów, optymalizacją transportu czy występowaniem wąskich gardeł w procesie kompletacji. Możliwość pracy w grupie nad rzeczywistym problemem biznesowym daje studentom szansę konfrontowania i pogłębienia nabytej podczas studiów wiedzy. Praca nad podejmowanym zagadnieniem realizowana w ramach programu Top Young 100 jest również okazją do poznania rzeczywistych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, uczestnictwo w programie daje możliwość poznania nowego spojrzenia na problemy występujące w organizacji. Dodatkowo, wartością dodaną jest szansa implementacji najlepszych rozwiązań zaproponowanych przez młode pokolenie do działalności przedsiębiorstwa. Jednym z wielu powodów, dla których przedsiębiorstwa decydują się na uczestnictwo w programie jest możliwość poznania kompetencji i umiejętności studentów logistyki, którzy podejmują próby rozwiązania zgłaszanych przez nie problemów biznesowych. Top Young 100 jest zatem również sposobem na pozyskanie ambitnych ludzi do pracy. Przedsiębiorstwa uczestniczące w programie mają dostęp do wyselekcjonowanej bazy kandydatów – najlepszych studentów logistyki w Polsce. Proces rekrutacji może być bardziej efektywny, a proces adaptacji przyszłych pracowników w nowym miejscu pracy – szybszy. Korzyścią w przypadku przedsiębiorstwa, oprócz bezpośredniego kontaktu z kandydatami, jest również budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy oraz możliwość realnego wpływu na kształcenie przyszłych kadr [<http://topyoung100.pl>, 2018].

Zaletą przynależności millenialsów (pokolenia Y – ludzi urodzonych w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku) do programu jest uczestnictwo w procesie mentoringu. Aktywność ta koordynowana jest przez doświadczonych menedżerów, którzy wspierają grupy projektowe podczas rozwiązywania problemów biznesowych. Proces ten połączony jest z rozwojem osobistym uczestników oraz akceleracją ich umiejętności miękkich. Dzięki kontaktom z mentorami przyszli logistycy poznają odpowiedzi na następujące pytania: Jak efektywnie pracować w zespole? W jaki sposób zarządzać czasem? Jak przygotować się do rozmowy rekrutacyjnej o pracę? Jakich pytań można oczekiwać podczas tej rozmowy? Mentorzy udzielają studentom cennych wskazówek i rad, które w przyszłości będą mogły być wykorzystane w ich przyszłej pracy zawodowej. Współpraca pomiędzy mentorem a studentem opiera się na „inspiracji, stymulowaniu i przywództwie”, jest to „relacja poufna”, w której strony mają do siebie wza-

jemny szacunek i zaufanie. Jest to relacja partnerska zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału studenta. Co więcej, spotkania z przedstawicielami praktyki gospodarczej dają studentom możliwość zaprezentowania swojej osoby przyszłemu pracodawcy. Z drugiej strony, dzięki odwróconemu mentoringu, przedstawiciele środowiska biznesu mają szansę poznać wymagania i potrzeby młodego pokolenia, których znajomość może być następnie wykorzystana w procesie rekrutacji. Dodatkowo mentor ma możliwość obserwacji kompetencji młodego pokolenia, co pozwoli mu je lepiej zrozumieć i zwiększy szansę na znalezienie utalentowanych i młodych ludzi do pracy w przedsiębiorstwie [<http://topyoung100.pl>, 2018].

Rozwiązywanie rzeczywistych problemów biznesowych przedsiębiorstw oraz kształtowanie umiejętności miękkich – to tylko jedne z wielu aktywności, dzięki którym studenci stają się bardziej konkurencyjni na rynku pracy. Organizatorzy Top Young 100 swoim uczestnikom oferują liczne szkolenia, dotyczące między innymi modelowania procesów logistycznych, wykonywania działań na rzeczywistych danych przedsiębiorstwa logistycznego w arkuszu kalkulacyjnym MS Excel czy zastosowania różnych metod analizy danych. Dzięki nim studenci mają szansę poznać narzędzia i techniki przydatne w pracy zawodowej logistyka. Ponadto, dzięki licznym wizytom studyjnym w partnerskich przedsiębiorstwach programu, uczestnicy mają możliwość zapoznania się ze sposobem funkcjonowania polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw. Uczestnictwo w programie Top Young 100 stanowi świadectwo posiadania kompleksowych kompetencji przyszłego menedżera logistyki zdolnego do podjęcia wyzwań stawianych przez szybko zmieniającą się branżę TSL [<http://topyoung100.pl>, 2018].

Podsumowanie

Innowacyjna inicjatywa Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów jest pierwszym tego typu projektem realizowanym nie tylko w Polsce, ale również w Europie. Celem programu Top Young 100 jest akceleracja praktycznych umiejętności studentów, dająca możliwość podjęcia świadomych, po stronie pracodawców i studentów, rozmów na temat zatrudnienia. Dzięki projektom badawczym, realizowanym pod kierunkiem menadżerów z branży TSL, licznym szkoleniom oraz możliwościom uczestnictwa w wizytach studyjnych w partnerskich przedsiębiorstwach studenci logistyki zdobywają nowe doświadczenia praktyczne, które z pewnością zostaną docenione przez ich przyszłych pracodawców. Przedsiębiorcy zaś, przed podpisaniem umowy o pracę, mogą poznać kompetencje, umiejętności oraz stopień zaangażowania swoich potencjalnych pracowników.

Literatura

1. Bicky S.L., Kwok L. (2011), *Social Media as an Employee Recruitment Tool*, Syracuse University, USA.
2. Collins K., Shiffman D, Rock J. (2016), *How Are Scientists Using Social Media in the Workplace?*, University of Otago, New Zealand.
3. Garg R., Telang R. (2012), *To be or not to be linked on linkedin: online social networks and job search*, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA.
4. Gudanowska A., Alonso J.P., Törmänen A. (2018), *What competencies are needed in the production industry? The case of the Podlaskie Region*, *Engineering Management in Production and Services* 10(11), pp. 65-74.
5. Kampioni-Zawadka M. (2014), *Wykorzystanie mediów społecznościowych w rekrutacji pracowników i ich wpływ na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy*, *Studia Oeconomica Posnaniensia* 2(9), s. 61-80.
6. Kroeze R. (2015), *Recruitment via Social Media Sites: A critical Review and Research Agenda*, University of Twente, Netherlands.
7. Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Kurowska-Pysz J. (2014), *Development of student's professional competences within the framework of science-business cooperation*, *Polish Journal of Management Studies* 9, pp. 115-126.
9. Michna A., Grygiel K., Grygiel P. (2015), *Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska* 78, s. 179-292.
10. Moczydłowska J.M. (2014), *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie* 1, s. 71-78.
11. Nesterak J., Gródek-Szostak Z., Luc M. (2017), *Technological cooperation of enterprises in the single European market – the support of the enterprise Europe network*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie* 75, s. 239-249.
12. Strona internetowa Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów, <http://psml.pl/> [29.11.2018].
13. Strona internetowa programu Top Young 100, <http://topyoung100.pl/> [29.11.2018].
14. Portal internetowy *Klucz do kariery*, <http://www.kluczdokariery.pl/> [26.11.2018].
15. Portal internetowy *Manager na obcasach*, <http://www.managernaobcasach.pl/> [26.11.2018].

16. Ptak A. (2014), *Business-university cooperation in Europe*, Polish Journal of Management Studies 10(1), pp. 113-119.
17. Rakowska A., Karasek A. (2017), *Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi a innowacyjność przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 117, s. 405-416.
18. Szyrkowska M. I., Węglińska A., Malinowski P., Kamińska A., Koperczak D. (2013), *Współpraca nauka-biznes w aspekcie kompetencji studentów*, Czasopismo Chemik 67(3), s. 192-197.
19. Wasilczuk J.E. (2016), *Wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w procesie rekrutacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 71, s. 87-94.
20. *Selekcja i rekrutacja. Przegląd stosowanych metod i narzędzi* (2016), Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Warszawa.
21. Zieliński M., Gaura E. (2014), *Wykształcenie jako element kapitału ludzkiego*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska 69, s. 9-18.

Top Young 100 as an innovative method of acquiring employees

Abstract

With the development of the market, dynamic and continuous technological progress, modern enterprises face the challenge of adapting to the changes in the recruitment process. In the recruitment process of a potential candidate, the key issue are still qualifications and experience. The employer's main goal is to find the right person for the appropriate vacancy. The idea of the following article is to present an innovative method of recruitment of employees, which is the Top Young 100 program, addressed to the best logistics students in Poland.

Keywords

Top Young 100, recruitment, entrepreneurship, logistics

Proces adaptacji nowych pracowników w PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.

Paulina Tocicka

PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. w Zakładzie Linii Kolejowych w Białymstoku

email: tocicky@gmail.com

Emilia Poniatowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

email: emilia_poniatowska@o2.pl

Streszczenie

Spółka PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. zmaga się z brakiem wykwalifikowanych pracowników w kierunku prowadzenia ruchu kolejowego. Co za tym idzie nowo zatrudnieni pracownicy kierowani są na szereg szkoleń potrzebnych do zdobycia uprawnień oraz poznania struktury i specyfiki przedsiębiorstwa. W artykule opisano podstawowe zagadnienia dotyczące procesu zatrudniania pracowników ze szczególnym uwzględnieniem adaptacji w oparciu o literaturę. Przeprowadzono również badanie dotyczące opinii pracowników PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. na temat skuteczności procesu adaptacji w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe

rekrutacja, adaptacja, zarządzanie zzi

Wstęp

Sukcesem firmy są jej pracownicy. W dzisiejszych czasach mamy mnóstwo możliwości dotyczących poszukiwania pracodawcy, jak i pracownika. Mimo to w dalszym ciągu proces zatrudnienia nie jest taki prosty. Zanim zatrudni się pracownika, należy go poznać. Potrzebny jest czas, aby określić jego mocne i słabe strony w kontekście kwalifikacji, umiejętności czy doświadczenia. Pierwszym etapem weryfikacji informacji o kandydacie do pracy jest rekrutacja. Przechodząc przez cały, często długi proces rekrutacji, podejmuje się decyzję o zatrudnieniu pracownika, bądź nie. Po pozytywnym zakończeniu procesu rekrutacji i selekcji

następuje podpisanie umowy i wprowadzenie pracownika do pracy. W tym momencie zaczyna się proces adaptacji. Odpowiednio przeprowadzona adaptacja jest bardzo ważna zarówno dla pracownika, gdyż pozwala mu poczuć się bezpiecznie i swobodnie na stanowisku, a to z kolei pozytywnie wpływa na dalszą pracę i efektywności, co ma istotne znaczenie dla pracodawcy.

Celem niniejszego artykułu jest poznanie opinii pracowników PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. na temat prowadzonego w przedsiębiorstwie procesu rekrutacji i adaptacji. Badania przeprowadzono wśród pracowników Zakładu Linii Kolejowych w Białymstoku z wykorzystaniem ankiety internetowej.

1. Podstawowe zagadnienia z zakresu rekrutacji, selekcji i adaptacji

Jednym z obowiązkowych procesów dotyczących zatrudnienia nowego pracownika jest proces rekrutacji. Jego celem jest znalezienie odpowiedniej liczby osób, z których można wybrać potencjalnego pracownika. W literaturze można znaleźć wiele różnych definicji rekrutacji. W poniższej tabeli zostały przedstawione wybrane pojęcia tego terminu (tab. 1).

Tab. 1. Wybrane definicje rekrutacji

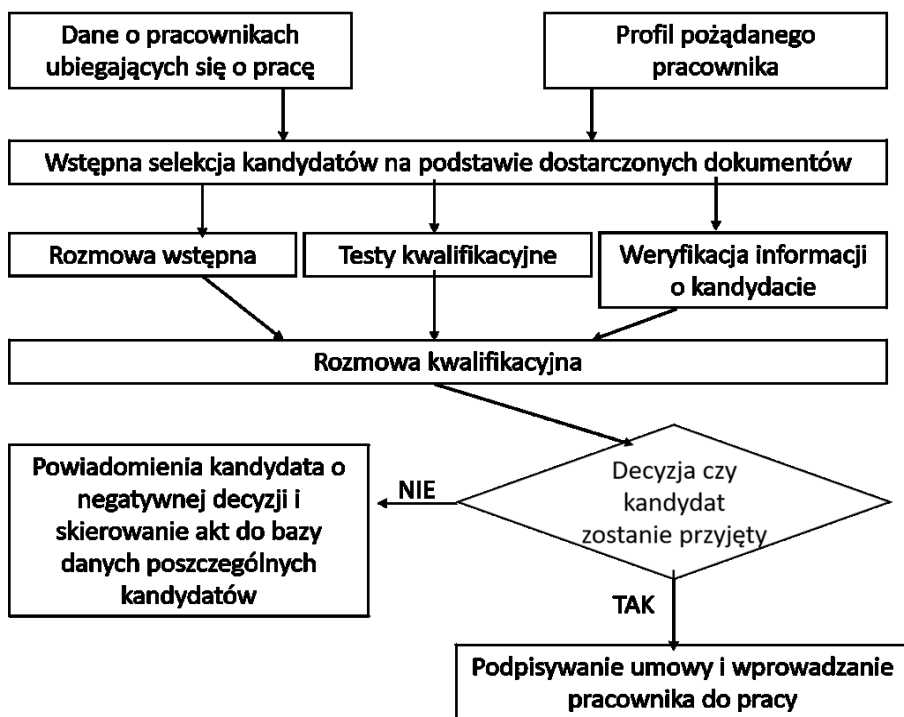
Autor	Definicja
O. Konieczny	Rekrutacja – to proces „przyciągania” odpowiednich pracowników, aby ubiegali się o określone wakaty w firmie
L.F. Korzeniowski	Rekrutacja polega na informowaniu otoczenia i własnych pracowników o istniejących lub przewidywanych wolnych stanowiskach pracy, tworzeniu odpowiedniej grupy kandydatów a następnie dokonaniu ich oceny i zakwalifikowania do zatrudnienia zgodnie z potrzebami pracodawcy.
B. R.Kuc	Rekrutacją nazywamy proces pozyskiwania przez organizację takiej liczby kandydatów do pracy, która umożliwia ich racjonalną selekcję.
W. Ratyński	Rekrutacja ma na względzie nie tylko utrzymanie odpowiedniej liczby zatrudnionych, lecz przede wszystkim selekcję osób, których charakter i osobowość doskonale podkreśla image firmy i odpowiada jej tradycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kuc, 2000, s. 216; Ratyński, 2002, s. 172; Konieczny, 2007, s. 2, 25; Korzeniowski, 2010, s. 15, 139).

Wyróżnia się rekrutację ogólną (szeroką) i segmentową. Jeśli potrzebny jest pracownik na operacyjne stanowisko pracy to należy skorzystać z rekrutacji ogólnej. Jest stosunkowo prosta i standardowa. Natomiast rekrutacja segmentowa będzie odpowiednia na przykład wtedy, gdy poszukuje się osoby na stanowisko menedżera. Rekrutacja segmentowa oznacza skierowanie informacji o wolnym sta-

nowisku pracy do określonego zbioru potencjalnie zainteresowanych. Wymaga ona indywidualnych procedur, jak również jest bardziej skomplikowana. Na każdego kandydata należy spojrzeć inaczej [Kuc, 2000, s. 216].

Na podstawie zgłoszeń kandydatów podczas rekrutacji dokonuje się wyboru odpowiednich pracowników, którzy następnie przechodzą proces selekcji polegający na wyborze pracownika ze zbioru kandydatów do pracy, który najlepiej spełnia wymagania na poszukiwane stanowisko pracy. Na etapie selekcji dokonuje się zapoznania z pisemnymi ofertami kandydatów, przeprowadza się wstępną rozmowę kwalifikacyjną, a także stosuje inne metody selekcji. Celem jest weryfikacja informacji podanych przez potencjalnego pracownika oraz podjęcie decyzji o zatrudnieniu, skierowaniu na badania lekarskie i zatrudnienie kandydata [Kuc, 2000, s. 218-220]. Schemat postępowania w procesie rekrutacji i selekcji przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Schemat postępowania w procesie rekrutacji i selekcji

Źródło: (J. Kisielnicki, 1999, s. 161, za Kuc, 2000, s. 221).

Kolejnym etapem po rekrutacji i selekcji jest adaptacja nowego pracownika. Osoba, która została przyjęta do pracy często odczuwa dyskomfort spowodowany koniecznością dostosowania się do nowego środowiska. Czasami zdarza się, że nowy pracownik odchodzi, ponieważ nie potrafi zaaklimatyzować się w nowym miejscu. Pracownik dąży do tego by być efektywnym na nowym stanowisku pracy. Jeśli jednak stanowisko jest nieodpowiednio dobrane, może to doprowadzić do utraty przez pracownika poczucia własnej wartości. Dość częstym zjawiskiem jest obwinianie samego siebie i uznanie, że nie jest się odpowiednią osobą na danym stanowisku.

Do czynników, które powodują opuszczenie pracy można również dołączyć niezaakceptowanie stylu zarządzania w organizacji, rozczarowanie spowodowane fałszywymi oczekiwaniami, czy też niepewnością pracownika dotyczącą obowiązków i wymogów. Dlatego adaptacja pozwala nowo zatrudnionemu pracownikowi na odczuwanie mniejszego stresu wynikającego z nowego miejsca pracy, nawiązywania nowych kontaktów ze współpracownikami, czy też nowego zakresu obowiązków.

Aby pracownik czuł się pewny i bezpieczny należy mu przekazać informacje o codziennej pracy, o zasadach i regulaminie obowiązujących w przedsiębiorstwie. Powinno się mu przedstawić świadczenia, które przysługują mu w ramach zatrudnienia, czy też historię organizacji, jej cele, przedmiot działalności firmy. Proces adaptacji służy do tego, żeby wpływać na kandydata w taki sposób, by mógł on sprostać wymaganiom stawianym przez pracodawcę. Brak przystosowania może skutkować błędami i niebezpiecznymi konsekwencjami dla przedsiębiorstwa. Pierwsze dni w pracy odgrywają bardzo ważną rolę. Często są odzwierciedleniem dalszych sukcesów i kariery.

2. Metodyka badań

Badanie przeprowadzono wśród 30 pracowników Zakładu Linii Kolejowych w Białymstoku pracujących na stanowisku nastawniczego. Specyfika tego stanowiska polega na tym, że jest to praca na jednoosobowym posterunku, a także jest dość odpowiedzialna i stresogenna. Respondentami były osoby w wieku 22-41 lata, w tym 11 kobiet i 19 mężczyzn. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą internetowej ankiety przesłanej do pracowników przedsiębiorstwa. Celem badań była próba odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy proces adaptacji w spółce trwa wystarczająco długo?
- Czy przeprowadzony w przedsiębiorstwie proces adaptacji ułatwił podjęcie samodzielnej pracy?

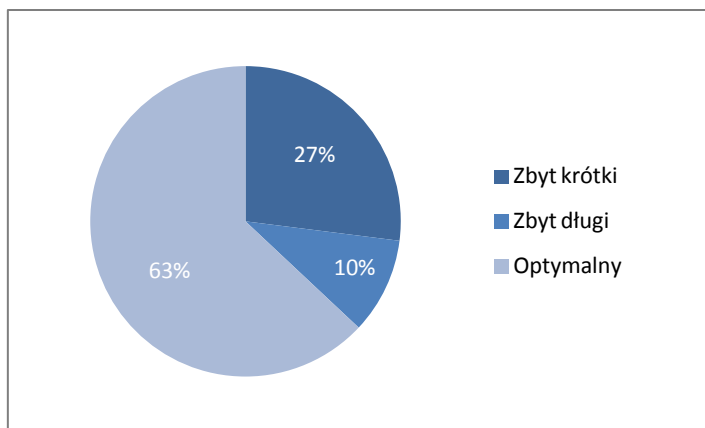
- Czy szkolenia przygotowawcze realizowane w procesie adaptacji pomagają w zapoznaniu się z zadaniami i obowiązkami na stanowisku pracy?
- Czy proces adaptacji jest potrzebny?

Sformułowano również tezę badawczą, która brzmi: skrupulatne przekazywanie wiedzy pozwala na skuteczną adaptację pracownika do podjęcia samodzielnej pracy.

3. Analiza wyników badań

Proces adaptacji w białostockim zakładzie spółki PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. jest dość długi, gdyż trwa około 3 miesięcy (73 dni robocze) i wydawać by się mogło, że jest wystarczający do przejęcia obowiązków służbowych i podjęcia odpowiedzialności z jaką wiąże się praca na stanowisku nastawniczego.

Zatem pierwsze pytanie dotyczyło oceny adaptacji w spółce w kontekście czasu przeznaczanego na ten proces. Zadaniem respondentów była subiektywna ocena czasu trwania procesu adaptacji w badanym przedsiębiorstwie (rys. 2).



Rys. 2. Ocena czasu trwania procesu adaptacji

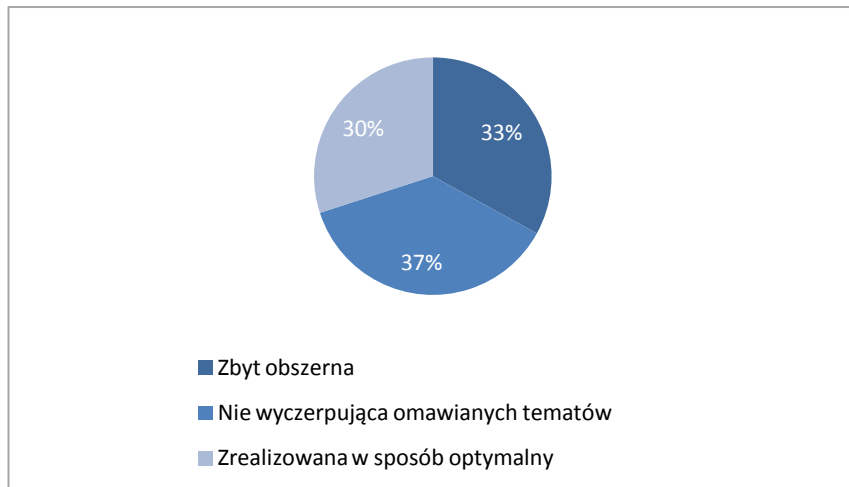
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki badań, dla większości respondentów (63%) proces adaptacji w spółce był optymalny. Natomiast dla 10% ankietowanych był on zbyt długi, a prawie jedna trzecia (27%) uznała, że jest on za krótki.

Kolejne pytanie dotyczyło szkoleń przygotowawczych, które są przeprowadzane jako etap procesu adaptacji. Podczas tych szkoleń omawiana jest między innymi tematyka związana z prowadzeniem ruchu pociągów, budową i obsługą

urządzeń sterowania ruchem kolejowym (SRK), budową torów i rozjazdów, a także strukturą organizacyjną Zakładu czy systemem zarządzania bezpieczeństwem.

Ankietowanych zapytano czy tematyka omawiana na szkoleniach przygotowawczych jest dla nich odpowiednia (rys. 3).

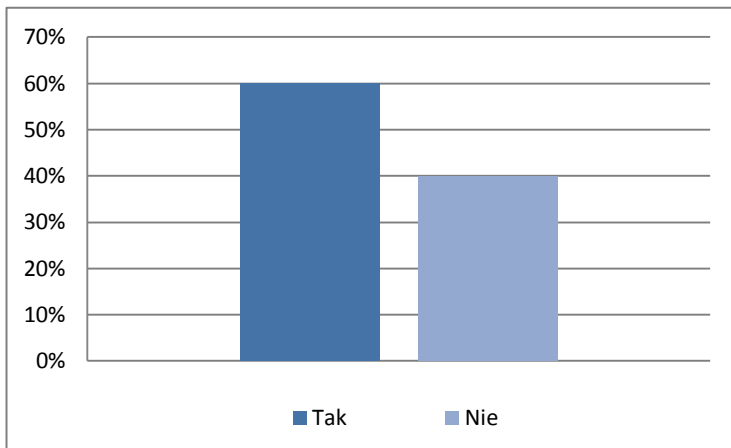


Rys. 3. Ocena omawianej tematyki na szkoleniach przygotowawczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi respondentów w tym zakresie były zdecydowanie zróżnicowane. Dla 33% badanych tematyka była zbyt obszerna, według 30% przekazana wiedza była optymalna, natomiast 37% odczuwało braki wiedzy po szkoleniu. Tak duża rozbieżność odpowiedzi może wynikać z indywidualnych możliwości przyswajania wiedzy, jak również umiejętności jej przekazania przez różnych instruktorów. Może to również świadczyć o potrzebie indywidualnego podejścia do organizacji i przeprowadzania szkoleń przygotowawczych.

W dalszej części badania zapytano respondentów, czy czuli się gotowi do podjęcia samodzielnej pracy po przebyciu szkoleniu (rys. 4). Znaczna część badanych (60%) odpowiedziało, że czuło się gotowym do wykonywania pracy na stanowisku nastawniczy. Pozostałe 12 osób zadeklarowało, że nie czuło się gotowym do pracy bez pomocy osób trzecich.

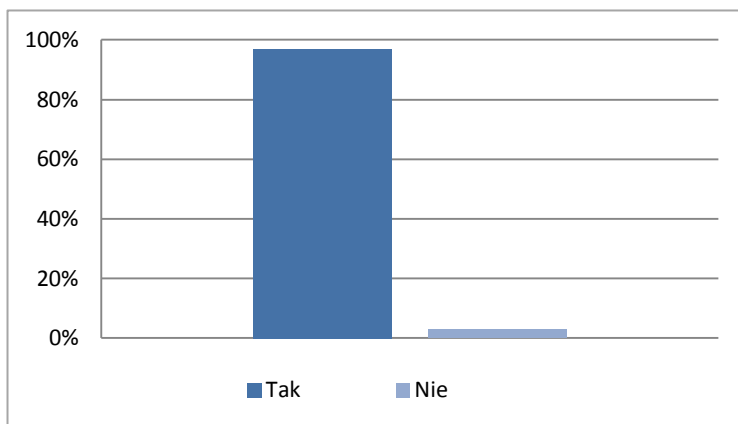


Rys. 4. Opinia respondentów na temat gotowości do podjęcia samodzielnej pracy po przebytych szkoleniu przygotowawczym

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki sugerują, że większość respondentów była gotowa do podjęcia samodzielnej pracy. Jednak znaczna część nowych pracowników (40%) nie była gotowa do pracy. Przyczyny tej sytuacji mogą wynikać z odpowiedzialności związanej z pełnionymi obowiązkami.

Celem ostatniego pytania było sprawdzenie czy proces adaptacji w zakładzie był potrzebny (rys. 5). Ankietowani dość zgodnie (97%) stwierdzili, że proces adaptacji jest potrzebny. Wniosek nasuwa się jeden, przy odpowiedzialności jaką niesie za sobą praca na stanowisku nastawniczego, szkolenia, systemu sprawdzania wiedzy i cały proces adaptacji jest niezbędny. Warto zaznaczyć, że dzięki temu zarówno pracownik, jak i pracodawca są usatysfakcjonowani. Pracownik, gdyż otrzymał odpowiednią wiedzę i umiejętności potwierdzone świadectwami kwalifikacyjnymi, natomiast pracodawca zatrudnia pracownika gotowego do samodzielnej pracy, którego szansa na popełnienie błędu jest bardzo niska.



Rys. 5. Opinia respondentów na temat potrzeby procesu adaptacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Celem badania było sprawdzenie czy proces adaptacji w białostockim zakładzie spółki PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. jest wystarczający do podjęcia pracy na stanowisku nastawniczy, które charakteryzuje się samodzielnością i znaczną odpowiedzialnością. Wyniki badań wskazują, że proces wdrażania pracownika do pracy jest odpowiedni, lecz może nie być wystarczający dla niektórych nowo przyjętych osób. Z uwagi na charakter pracy, wiedza przekazywana na szkoleniach jest w dużej mierze techniczna. Umiejętność przyswajania takich informacji jest sprawą bardzo indywidualną i cechą trudną do wykrycia podczas procesu rekrutacji. Dużo osób skierowanych na posterunek nastawczy, nie do końca było pewnych swoich umiejętności. Osoba, która jest wysyłana na samodzielne stanowisko pracy jest dodatkowo obciążona stresem, wynikającym z nowej pracy, jak i dużej odpowiedzialności spoczywającej na jej barkach. Proces adaptacji, na stanowisko nastawniczy, jest bardzo potrzebny w organizacji choćby ze względu na wspomniany wcześniej charakter pracy. W województwie podlaskim do roku 2017 nie było szkół przygotowujących młodych ludzi do pracy na tym stanowisku, co za tym idzie, brak było kandydatów z kwalifikacjami. Problem tak długiego przygotowania zawodowego rozwiązują właśnie szkoły średnie przygotowujące do zawodu nastawniczy. Natomiast kandydatom bez wykształcenia kolejowego, szkolenie zorientowane na indywidualne przekazywanie wiedzy, pomogłoby usprawnić pro-

ces adaptacji i poprawić pewność co do własnych umiejętności nowych pracowników.

Literatura

1. Ciekankowski Z. (2012), *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 94, s. 131-141.
2. Dale M. (2012), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wyd. Wolters Kluwer.
3. Instrukcja o przygotowaniu i doskonaleniu zawodowym pracowników PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. (Ia-5).
4. Konieczny O. (2007), *Inwestycja w kadry. Perspektywa instytucji szkoleniowych*, WYG International, Warszawa.
5. Korzeniowski L.F. (2010), *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
6. Kuc B.R. (2000), *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menadżerskie PWN, Warszawa.
7. Pyrek R. (2004), *Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe MSWE w Tarnowie 5, s. 97-110.
8. Ratyński W. (2002), *Podstawy teoretyczne zarządzania i metod pracy kierowniczej*, Wydawnictwo Wszechnicy Mazurskiej, Olecko.
9. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 30 grudnia 2014 r. w sprawie pracowników zatrudnionych na stanowiskach bezpośrednio związanych z prowadzeniem i bezpieczeństwem ruchu kolejowego oraz z prowadzeniem określonych rodzajów pojazdów kolejowych
10. Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, Wyd. PWE.

The adaptation process of new employees in PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.

Abstract

PKP Polskie Linie Kolejowe S.A company is struggling with the lack of qualified people on the labor market in carrying out railway traffic. As a result, new hired employees are directed to huge number of trainings needed to acquire entitlements and learn about the company structure. The article describes the recruitment and adaptation process based on literature and presents how these processes are carried out at the PKP in Białystok.

A survey was also conducted on the employees' opinions of PKP on the effectiveness of the adaptation process in the enterprise.

Keywords

recruitment, adaptation, HR management

Pozyskiwanie i motywowanie pracowników na przykładzie firmy Adampol S.A.

Justyna Tymińska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.tyminska@pb.edu.pl

Streszczenie

Wśród zagadnień związanych z profesjonalnym zarządzaniem przedsiębiorstwem pozyskiwanie i motywowanie pracowników stanowi jedną z podstawowych funkcje zarządzania zasobami ludzkimi. W artykule podjęto rozważania na temat kryteriów branych pod uwagę przy rekrutacji i selekcji pracowników oraz czynników wpływających na ich motywację. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety zaprezentowano opinie pracowników firmy Adampol S.A. na temat kryteriów doboru pracowników oraz materialnych i niematerialnych czynników motywowania. W badaniach wzięło udział sto losowo wybranych pracowników badanego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

motywacja, motywowanie, praca, zatrudnienie

Wstęp

Praca to działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia określonych dóbr użytecznych. Człowiek poprzez pracę może zaspokoić większość swoich potrzeb życiowych. Praca daje satysfakcję, poczucie własnej wartości i jednocześnie jest mobilizacją do podejmowania działań w celu dalszego rozwoju. Pracę można traktować jako powołanie, źródło zarobkowania i szansę samorealizacji. Osiąganie rezultatów w pracy zależy w głównej mierze od motywacji do działania. To od wiedzy, umiejętności pracowników i ich motywacji zależy realizacja celów organizacji. Natomiast od świadomości menedżera na temat roli motywowania pracowników zależy, w jakim kierunku podąży w przyszłości jego zespół i cała organizacja. Zatem motywowanie odgrywa istotną rolę zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa i organizacji, jak również od strony pracownika [Tomaszuk, 2014, s. 238]. Stworzenie takich warunków, w których menedżer mógłby realizować cele organizacji poprzez właściwe motywowanie pracowników jest dość trudne i wy-

maga dużej odpowiedzialności. Dlatego już na początku warto przytoczyć cytaty A. Carnegiego [2018], mówiący o tym, że „*ludzie pracują za pieniądze, ale pójdą za tobą dodatkowy szmat drogi, jeśli okażesz im szacunek, nagrodzisz pochwałą i uznaniem*”. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie zagadnień związanych z zatrudnieniem i motywowanie pracowników. Badanie ankietowe przeprowadzone zostało w firmie Adampol S.A. Uzyskane wyniki badań wskazały kryteria doboru pracowników oraz najbardziej atrakcyjne czynniki motywacyjne z punktu widzenia pracowników.

1. Istota motywacji i motywowania

Kluczowe przy definiowaniu pojęcia „motywacja” jest określenie, czym jest motyw. „Motyw jest to wewnętrzny mechanizm wywołujący stan pobudzenia organizmu, prowadzący do dokonania wyboru i ukierunkowania zachowania” [Zimbardo, Johnson i McCann, 2010, s. 62]. Występowanie motywu jest wynikiem poczucia, że danej jednostce brakuje czegoś, co jest dla niej ważne, co oznacza, że dana osoba musi widzieć perspektywę zaspokojenia tej potrzeby [Kopertyńska, 2008, s. 14]. Motywacja to stan wewnętrzny powodujący aktywowanie się ludzkiego zachowania i nadający mu kierunek. Oznacza to, iż każdy człowiek posiada indywidualną motywację kształtującą poziom jego zaangażowania w wykonywaną pracę [Szaban, 2003, s. 203; Wieczorkowska, 2007, s. 3]. Jest to „siła napędowa” pracowników, dzięki której zaspokajane są nie tylko ich podstawowe potrzeby, ale również stanowi ona motyw do działania, co przekłada się na wyniki ich pracy, a to z kolei na wyniki i osiągnięcia całej firmy [Dejnaka, 2003, s. 133-134].

Natomiast motywowanie polega na wpływaniu na zachowanie pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji [Kopertyńska, 2008, s. 18]. Motywowanie najczęściej przynosi optymalne wyniki, jeżeli pracownik utożsamia swoje własne cele z celami organizacji, w której pracuje.

Wielu autorów stosuje terminy "motywacja" i "motywowanie" jako synonimy [Wziątek-Staśko, 2016a, s. 38], dlatego istotne jest doprecyzowanie tego pojęcia (tab. 1).

Tab 1. Wybrane definicje pojęcia motywowanie

Autor	Definicja
Pietroń-Pyszczek	Motywacja przedstawia stan, ma wymiar atrybutowy; motywowanie zaś nabiera charakteru czynnościowego, funkcjonalnego.
C. Zajęc	Motywowanie jest procesem, który ma charakter dwustronny. Jego podsta-

	wowe znaczenie w przedsiębiorstwie można sprowadzić, w sensie ogólnym, do godzenia interesów dwóch podstawowych grup społeczno-zawodowych, tj. pracowników i menedżerów.
M. Armstrong	Motywowanie polega na takim wpływanie na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku.
M. Kopertyńska	Motywowanie polega na wpływanie na zachowanie pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji.
L.H. Haber	Motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wnikięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania.
S. Borkowska	Motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motyw i postępowanie ludzi w pracy przez stwarzanie im warunków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pyszczek, 2007, s. 16; Zając, 2007, s. 115; Armstrong, 2000, s. 107; Kopertyńska, 2008, s. 18; Haber, 1995, s. 144.; Borkowska, 1985; s. 11.; Jasiński, 1998, s. 16)

Menedżerowie powinni motywować swoich podwładnych w taki sposób, aby wspólnie mogli kształtować korzystny wizerunek organizacji, a także ciągle zwiększać efektywność. Możliwe to jest do osiągnięcia, dzięki stosowaniu różnych środków motywacji dobranych odpowiednio do każdego pracownika [Sekuła, 2008, s. 46-47]. Jest to istotne, gdyż nieprofesjonalni menedżerowie mogą zabijać motywację pracowników i skutecznie zmniejszać ich zaangażowanie w pracę [Wziątek-Staśko, 2016b, s. 40]. Natomiast podejmowanie działań motywacyjnych zwiększa efektywność pracowników i ich zaangażowanie [Samul, 2015, s. 188].

Istotne zatem staje się zapewnienie pracownikom możliwości pełnego wykorzystania ich umiejętności i talentów oraz stworzenie systemu motywacyjnego uwzględniającego nie tylko bodźce finansowe, ale również pozafinansowe. Systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań. Należy dążyć do tego, aby proces motywowania pracowników przebiegał w sposób sprawny i przyczyniał się do prawidłowej realizacji zadań i celów organizacji.

Ponadto współczesne motywowanie nie jest już podporządkowane starej zasadzie „bodziec = reakcja”. Dzisiaj motywowanie to raczej stworzenie takich warunków, aby pracownik sam chciał robić to, czego się od niego oczekuje - nie ze strachu i konieczności tylko z przyjemności, z poczucia przynależności do organizacji i identyfikowania się z jej wartościami.

Dlatego bodźce materialne muszą być uzupełniane takimi czynnikami, jak budowanie klimatu i kultury firmy, które sprawiają, że ludzie pracują z satysfakcją

i poczuciem radości tworzenia (tab. 2). Istotne stają się nie tylko czynniki o charakterze technicznym, jak komfort i warunki pracy, ale również te psychologiczne, jak pochwały, dobre relacje interpersonalne czy możliwość samorealizacji. To właśnie modele motywacji, w których stawia się na człowieka, na współdziałanie i kulturę organizacyjną mogą w dłuższym czasie zagwarantować autentyczne związanie pracownika z firmą.

Tab. 2. Pozapłacowe czynniki motywacyjne

Pozapłacowe czynniki motywacyjne			
Materialne	Niematerialne		
Szkolenie, rozwój Świadczenia o charakterze socjalnym: wczasy, wycieczki, festyny, przyjęcia okazjonalne, wynajem sal, basenów Ubezpieczenie Opieka medyczna Przywileje, np. samochód służbowy, telefon komórkowy, zakupy wyrobów po preferencyjnych cenach	W obszarze organizacyjnym Awanse, Władza, samodzielność realizacyjna Dostęp do informacji Duża samodzielność, praca wymagająca kreatywności Elastyczny czas pracy Organizacja pracy	W obszarze psychologicznym Pochwały, wyróżnienia Praca w firmie o wysokim prestiżu Praca w „dobrym” zespole Silne pozytywne związki nieformalne Komunikacja Samorealizacja Pewność zatrudnienia	W obszarze technicznym Komfort pracy Możliwość pracy na nowoczesnej aparaturze, maszynach Bezpieczeństwo pracy Warunki/standardy pracy

Źródło: (Krzysztofek, Kumańska, 2011, s. 48).

Motywowanie do pracy może mieć różnorodny charakter. Z jednej strony pracownik znajduje motywację w pracy, która spełnia jego oczekiwania, zaspokaja jego potrzeby, daje perspektywy. Z drugiej natomiast – ludzi można motywować poprzez płace, awanse czy też pochwały. Te wymienione rodzaje motywacje to [Armstrong, 2001, s.109]:

- Motywacja wewnętrzna, czyli bodźce pojawiające się samoczynnie, które powodują, że ludzie poruszają się w określonym kierunku lub zachowują się w określony sposób. Bodźce te to między innymi: odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności czy też możliwość awansu.
- Motywacja zewnętrzna to kary (np. wstrzymanie płacy, krytyka, a także działania dyscyplinarne) oraz nagrody (np. podwyżka pensji, awans lub pochwała).

Ponadto, motywacje można pobudzić w dwojaki sposób [Reykowski, 1979, s. 133]: tworząc lepsze warunki realizacji celów pracownika (tj. przez zastosowanie dodatnich bodźców motywacyjnych) lub zagrażając temu, co zostało już osiągnięte przez pracownika (tj. przez stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych). W pierwszym przypadku mamy do czynienia z motywowaniem pozytywnym, w drugim zaś z negatywnym.

Motywowanie pozytywne, polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego rozwoju i osiągnięcia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, np. uzyskania wyższych zarobków, stanowiska, większej samodzielności, wyjazdu do pracy za granicę.

Motywowanie negatywne, opiera się na obawie, która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia, np. groźba utraty części zarobków w razie niewłaściwego wykonania zadania, obniżenie uznania, zagrożenie naganą, przesunięcie do pracy mniej płatnej lub o niższym prestiżu [Kozioł, 2002, s. 29-30].

2. Metodyka badań oraz charakterystyka podmiotu badawczego

Przedmiotem badań była analiza kryteriów branych pod uwagę przy rekrutacji kandydatów do pracy oraz analiza czynników motywacyjnych w przedsiębiorstwie Adampol S.A. Zadaniem respondentów była ocena w skali od 1 do 5 wskazanych kryteriów zatrudnienia oraz materialnych i niematerialnych czynników motywacyjnych. Badanie przeprowadzono w firmie Adampol S.A. na stu losowo wybranych pracownikach. Wśród respondentów byli kierowcy, pracownicy Departamentu Sprzedaży, Logistyki, Jakości, IT oraz Kadr. Przeprowadzone pytania pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakimi kryteriami w procesie selekcji kieruje się firma Adampol S.A.?
- Które czynniki mają największy wpływ na motywację do pracy?
- Którą formę pobudzania motywacji preferują pracownicy?

Siedziba Adampol S.A. znajduje się w Zaściankach koło Białegostoku przy ul. Usługowej 3. Jest to firma z bogatą tradycją, która powstała w 1990 roku (<http://www.adampolsa.com.pl/o-firmie/>, 2018). Od 1996 roku działa w formie spółki akcyjnej. Jest to jedna z najprężniej rozwijających się firm transportowych na rynku. Jej głównym celem jest nie tylko zadowolenie klienta, ale również ciągłe podnoszenie poziomu kwalifikacji pracowników. Znakiem rozpoznawczym firmy jest wysoko wykwalifikowana kadra, ciągła nauka oraz rozszerzanie działalności. Według strategii firmy człowiek jest największym kapitałem i najważniejszą wartością. Dlatego też firma zwiększa zaangażowanie pracowników w budowę stabilnej przyszłości, zapewniając im satysfakcjonującą pracę i wspierając ich rozwój

osobisty oraz karierę zawodową. Firma stara się stwarzać jak najlepsze warunki pracy i rozwoju w życzliwej atmosferze i poczuciu stabilności. Szanuje godność i wartość każdego pracownika i uznaje fakt, że każdy jest inny i wyjątkowy. Każdy z nowo zatrudnionych pracowników przechodzi 3 miesięczny okres próbny. Jest to czas na poznanie specyfiki pracy oraz zasad w niej panujących. Okres ten przeznaczony jest na decyzję zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracownika czy dalsza współpraca będzie odpowiednia i satysfakcjonująca.

Ze względu na wielkość organizacji, firma Adampol S.A. zatrudnia wielu specjalistów i z należytą rozważą planuje zasoby ludzkie. Zasadniczym jej celem jest zapewnienie właściwych ludzi we właściwym czasie dla realizacji zadań zleczanych przez klientów.

3. Analiza wyników badań

W ramach przeprowadzonych w firmie Adampol S.A. badań wyodrębniono pewne kryteria i podjęto próbę oceny ich znaczenia podczas selekcji. Wskazano następujące kryteria: wiek, płeć, pochodzenie etniczne i narodowe, kolor skóry, wykształcenie, doświadczenie i umiejętności, znajomość języków i wiedzę (tab. 3). Pracownicy ustosunkowali się do każdego kryterium w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak wpływu na zatrudnienie; 5- bardzo duży wpływ na zatrudnienie.

Tab. 3. Kryteria wpływające na zatrudnienie w opinii pracowników

Kryterium	x	Me	D	nD	sD
Wiedza	4,97	5	5	97	0,171
Doświadczenie i umiejętności	4,73	5	5	77	0,53
Wykształcenie	3,79	4	4	84	0,518
Znajomość języków	2,86	3	3	86	0,349
Wiek	1,47	1	1	53	0,502
Pochodzenie etniczne i narodowe	1,09	1	1	91	0,285
Płeć	1	1	1	100	0
Kolor skóry	1	1	1	100	0

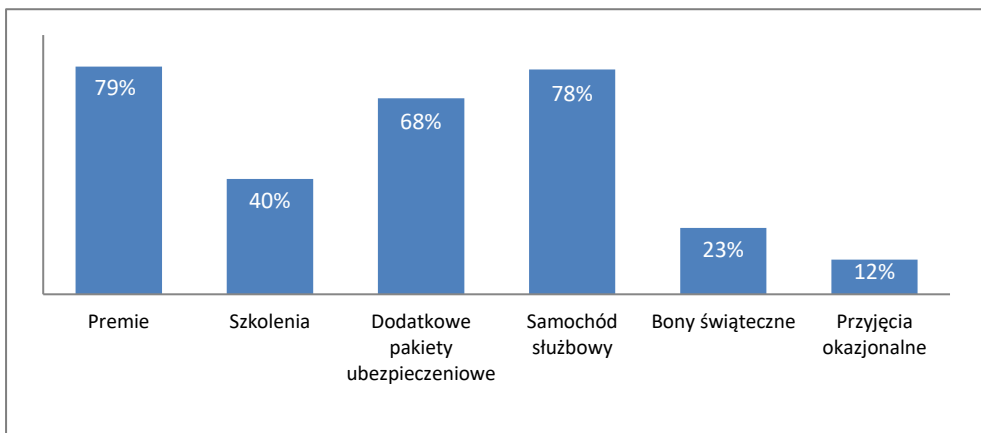
x - średnia, Me - mediana, D - dominanta, nD - liczebność przedziału zawierającego dominantę, sD - odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie analizy powyższych danych, można zauważyć szereg zależności. Analizując odpowiedzi ze względu na średnią arytmetyczną i dominantę można zaobserwować, że najistotniejszym kryterium dla firmy Adampol S.A. przy zatrudnieniu jest wiedza kandydata (odpowiednio 4,97 i 5) oraz doświadczenie

i umiejętności (odpowiednio 4,73 i 5). Patrząc na wartości dominujące według pracowników firmy transportowej, takie kryteria, jak wykształcenie (odpowiednio 4) i znajomość języków (odpowiednio 3) mają nieco mniejsze znaczenie przy ubieganiu się o pracę (odpowiednio 3,79 i 2,86 według średniej arytmetycznej). Jak można zauważyć, według ankietowanych, zdecydowanie najniższy wpływ na zatrudnienie ma wiek, płeć, pochodzenie etniczne i narodowe oraz kolor skóry - wartości dominujące dla każdego z wymienionych kryteriów oceniono na poziomie 1, natomiast średnia arytmetyczna wyniosła odpowiednio 1,47; 1; 1,09; 1. Takie wyniki bardzo dobrze świadczą o firmie, gdyż oznaczają brak dyskryminacji kandydatów ze względu na wymienione cechy. Warto podkreślić, że wszyscy ankietowani ocenili płeć i kolor skóry tak samo (zróznicowanie odpowiedzi 0), czyli według nich są to czynniki, które w ogóle nie wpływają na to czy dana osoba zostanie zatrudniona czy też nie w firmie Adampol S.A.

Kolejne pytanie brzmiało: „Co najbardziej motywuje do pracy?”. Pracownicy badanego przedsiębiorstwa mieli do wyboru 6 czynników materialnych i 6 czynników niematerialnych dotyczących motywowania, przy czym mogli zaznaczyć co najwyżej po 3 priorytety w każdej grupie czynników (rys. 1 i 2).

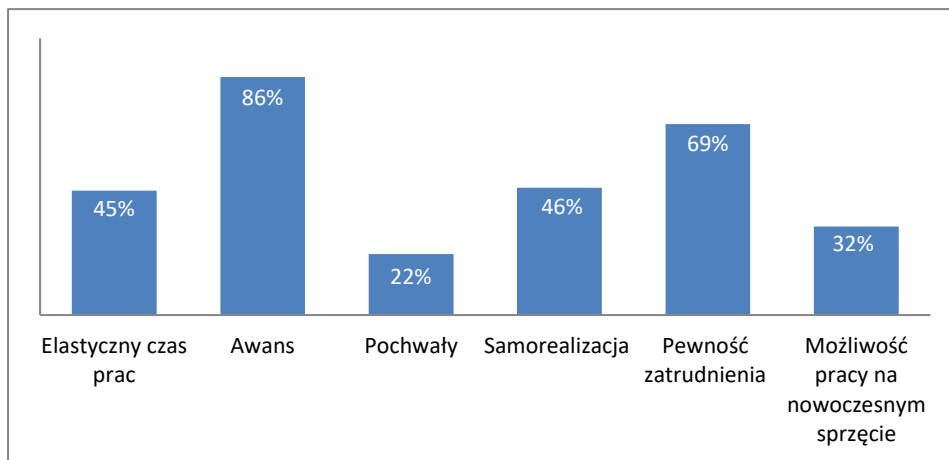


Rys. 1. Czynniki motywacyjne materialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy poniższych wyników można stwierdzić, że pracownicy firmy Adampol S.A. za najlepsze formy materialnego motywowania do pracy uznają premie, możliwość posiadania samochodu służbowego oraz dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe. Najmniej motywujące do pracy okazują się bony świąteczne oraz możliwość uczestniczenia w przyjęciach okazjonalnych.

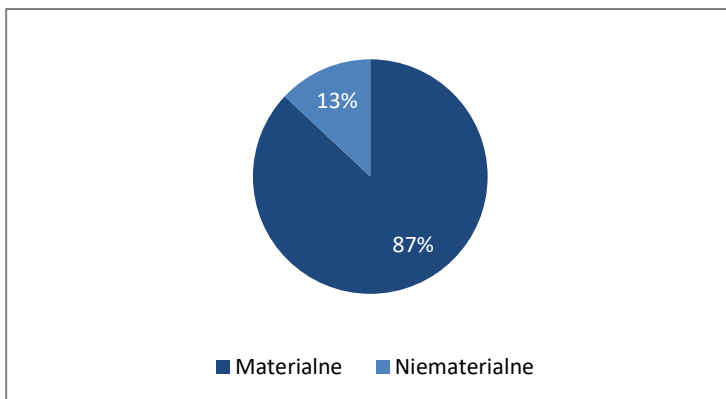
Analizując wyniki dotyczące niematerialnych czynników motywacyjnych zauważono, że pracownicy najchętniej wybierali takie odpowiedzi jak awans oraz pewność zatrudnienia. Z kolei na trzecim i czwartym miejscu znalazła się samorealizacja i elastyczny czas pracy. Natomiast najmniej atrakcyjną formą motywowania wśród ankietowanych okazały się pochwały.



Rys. 2. Czynniki motywacyjne niematerialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ostatnim pytaniu ankietowani zostali poproszeni o wybór tej formy motywowania, która według nich pobudza ich bardziej do pracy i działania. Po zestawieniu wyników przedstawionych na rys. 3 okazało się, że aż 87% uważa, że lepszą formą i bardziej motywującą do działania są dla nich czynniki motywacyjne materialne. Czynniki niematerialne zostały wskazane tylko przez 13% jako te, które mogą stanowić bodziec do podejmowania zwiększonego wysiłku na rzecz pracy. Wskazuje to na wyraźne dysproporcje w postrzeganiu tych bodźców, które mogą motywować do działania. Literatura przedmiotu wskazuje na istotne znaczenie motywacji wewnętrznej jako tej, bez której nie jest możliwe odczuwanie autentycznej satysfakcji z pracy. Przedstawione wyniki badań zdecydowanie wskazują na znaczenie materialnych instrumentów motywowania.



Rys. 3. Preferowane formy motywowania w pracy według pracowników badanego przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Głównym celem niniejszego artykułu było poznanie opinii pracowników na temat kryteriów branych pod uwagę podczas rekrutacji i selekcji oraz systemu motywacyjnego w firmie Adampol S.A. Po przeprowadzeniu analizy wyników badań można stwierdzić, że najważniejszym kryterium branym pod uwagę podczas procesu doboru pracowników w firmie transportowej jest wiedza oraz doświadczenie i umiejętności. Śmiało można powiedzieć, że płeć i kolor skóry nie są w żaden sposób uwzględniane, co bardzo dobrze świadczy o firmie.

Analizując natomiast konkretne czynniki motywacyjne, największą uwagę należałoby zwrócić na awans, premie i samochód służbowy. Te formę motywowania najczęściej wybierali pracownicy. Warto również wspomnieć o dodatkowych pakietach ubezpieczeniowych oraz pewności zatrudnienia, to również cieszyło się dużym zainteresowaniem wśród ankietowanych.

Z kolei takie czynniki, jak pochwały oraz przyjęcia okazjonalne były wybierane najrzadziej, warto to wziąć pod uwagę w swoich przedsiębiorstwach, jeśli chodzi o kwestie motywacyjne pracowników. Z kolei, jeśli chodzi o wybór między motywowaniem materialnym, a niematerialnym pracownicy firmy Adampol S.A. w większości wybrali finansowe bodźce motywowania. Stanowiąc to może rekomendacje w zakresie tworzenia odpowiedniego systemu motywowania dla badanego przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
2. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza, Kraków.
3. Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, wyd. Warszawa.
4. Carnegie D. (2018), *Jak przestać się martwić i zacząć żyć*, Studio Emka, Warszawa.
5. Haber L. H. (1995), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków.
6. http://www.adampolsa.com.pl/photo/File/adampol_raport_csr_2011.pdf [10.11.2018]
7. <https://docplayer.pl/1314949-Ludzie-pracuja-za-pieniadze-ale-pojda-za-toba-dodatkowy-szmat-drogi-jesli-okazesz-im-szacunek-nagrodzisz-pochwala-i-uznaniem.html> [10.11.2018]
8. Jasiński Z. (1998), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa.
9. Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie Pracowników Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Agencja Wydawnicza Placet.
10. Koziół L. (2002), *Motywacja w pracy*, wyd. PWN, Warszawa.
11. Krzysztofek A., Kumańska W. (2011), *Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, Miscellanea Oeconomicae, Kielce.
12. Pietroń-Pyszczyk A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, wyd. Marona, Wrocław.
13. Reykowski J. (1979), *Teoria motywacji a zarządzanie*, wyd. PWN, Warszawa.
14. Samul J. (2015), *Menedżerska świadomość w zakresie tworzenia angażującego środowiska pracy*, w: Kowalczyńska A. (red.), *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*, Ementon, Warszawa, s. 182-204.
15. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, wyd. PWE, Warszawa.
16. Tomaszuk A. (2014), *Motywowanie pracowników produkcyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa branży bielizniarskiej*, *Ekonomia i Zarządzanie* 6(1), s. 238-251.
17. Wziątek-Staśko A. (2016a), *Stopień motywacji menadżerów jako wyznacznika jakości przywództwa*, Dom Wydawniczy ABC.
18. Wziątek-Staśko A. (2016b), *The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality*, *Economics and Management* 8(1), pp. 37-46.
19. Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
20. <http://www.adampolsa.com.pl/o-firmie/> [15.11.2018].

Acquisition and motivation of employees based on the example of Adampol S.A.

Abstract

Among the issues related to professional company management, recruitment and motivating are the basic functions of human resources management. The article discusses the criteria taken into account during acquisition of employees and factors affecting employees' motivation. Based on the questionnaire survey, the opinions of employees of Adampol company on the criteria of employment, and financial and non-financial motivating factors were presented. A hundred randomly selected employees of the studied enterprise took part in the research.

Keywords

motivation, motivating, work, employment

Wyzwania motywacyjne na stanowisku sprzedawcy w branży telekomunikacyjnej na przykładzie Orange Polska S.A.

Michał Hewa

Orange Polska S.A.

e-mail: mihewa96@wp.pl

Streszczenie

Motywowanie to najczęściej omawiana funkcja zarządzania. Jednak mimo zainteresowania tym obszarem wciąż bardzo mało znane i niedostatecznie wykorzystywane w praktyce są narzędzia motywowania. Właściwie skonstruowany i wdrożony system motywowania może przynieść wiele korzyści. Warto, zatem przyjrzeć się, w jaki sposób teoria stosowana jest w praktyce konkretnej firmy. Rozważania zawarte w artykule nawiązywać będą do funkcjonowania firmy Orange Polska S.A.

Słowa kluczowe:

motywowanie, system motywowania, sprzedaż, firma telekomunikacyjna

Wstęp

Poniższe rozważania dotyczące wpływu motywacji na pracę sprzedawcy w firmie telekomunikacyjnej na przykładzie firmy Orange Polska S.A. należy rozpocząć od uświadomienia sobie, czym tak naprawdę jest sprzedaż. Otóż w Polsce niestety, ale utarło się przekonanie, że sprzedaż i marketing, to dwa terminy oznaczające to samo. Mówiąc prościej, dla wielu te dwa słowa to synonimy. Tak postawiona teza jest, co najmniej nieścisła. Sprzedaż jest, bowiem jednym ze składników bardzo pojemnego terminu, jakim jest marketing.

Według Ustawy o podatku od towarów i usług przez sprzedaż rozumie się odpłatną dostawę towarów i odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju, eksport towarów oraz wewnątrzwspólnotową dostawę towarów [Dz.U. z 2017 r. poz. 1221]. Niektórzy twierdzą, że sprzedawanie to gra, w której jedni wygrywają, a inni przegrywają [Tkaczyk, 2006, s. 58-61]. Inni definiują sprzedaż, jako świadomą i niewymuszoną wymianę wartości. Wymiana wartości, pomiędzy

którą narzędziem są pieniądze. Klient płaci za produkty i usługi, a w zamian za to otrzymuje jakąś istotną dla siebie wartość, np.: bezpieczeństwo, prestiż, itp. Sprzedawca za swoją pracę otrzymuje płacę, dzięki której może otrzymać wartość dla siebie często taką samą jak kupujący [Pollak i Stolarzewicz, 2012, s. 17-30]. Jednakże jedną z najbardziej przekonujących definicji jest termin Ch. Futrell'a [2011, s. 31]: „sprzedaż to przekazywanie informacji w celu nakłonienia potencjalnego klienta do tego, aby kupił towar, usługę, pomysł, czy cokolwiek innego, co zaspokaja jego potrzeby”. Innymi słowy sprzedać, to znaczy dać człowiekowi dokładnie to, czego potrzebuje, za pieniądze, które mógłby wydać na coś innego. Kluczem jest zaspokojenie potrzeby klienta. Z takiej definicji wynika, że sprzedaż to w istocie pomaganie innym. Sprzedaż jest czynnością kompleksową. Jej istotnym składnikiem jest komunikacja pomiędzy sprzedającym a klientem, wspólna praca i dążenie do ustalenia potrzeb tego ostatniego.

Warto zwrócić uwagę, że umiejętność sprzedaży jest bardzo ważna dla nas wszystkich. Nasze życie składa się między innymi z mniejszych i większych transakcji, często np. „produktem” jesteśmy my sami, gdy aplikujemy na pożądane przez nas stanowisko, gdy prosimy o podwyżkę. Definicja sprzedaży wpisuje się, zatem w szeroki termin tzw. kontaktów interpersonalnych.

Profesja sprzedawcy jest aktualnie jednym z najbardziej popularnych zawodów. Popyt na wysokiej klasy sprzedawców ciągle rośnie, co jest związane z sukcesywnym rozwojem sektora usług. Wystarczy przejrzeć oferty pracy, aby się przekonać, że nawet do 50% z nich to ogłoszenia odnoszące się do sprzedaży.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na wyzwania związane z motywowaniem sprzedawców, ocena stosowanych narzędzi motywowania oraz ich wpływu na pracę sprzedawców w firmie telekomunikacyjnej. Badania wykorzystane w artykule zostały przeprowadzone na próbie 100 losowo wybranych sprzedawców firmy Orange Polska S.A.

1. Motywacja w sprzedaży

Zawód sprzedawcy jest wbrew pozorom bardzo wymagającym zawodem, albowiem od profesjonalnego sprzedawcy wymaga się perfekcyjnej wiedzy o sprzedawanym produkcie, idealnej prezencji, a także znajomości podstaw psychologii. Dodatkowo nieodłączne jest posiadanie osobowości charakteryzującej się bardzo wysoką motywacją osiągnąć. Każdy sprzedawca w swojej pracy musi wykazać się umiejętnością zarządzania czasem, dużą odpornością na stres, automotywacją do pracy, a także zdolnościami interpersonalnymi. Najlepszy sprzedawca to taki, który jest osobą kreatywną, a więc umiejącą zachować się w relacji z klientem w sposób

wyjątkowy, odczytując jego potrzeby oraz oczekiwania, jednakże nie zapominając o tym, że celem jego pracy jest sprzedaż.

Większość ludzi na pytanie dotyczące, co najbardziej motywuje do sprzedaży, wskaże wynagrodzenie. Jednak stanowią one czynnik motywujący do momentu osiągnięcia przez daną osobę określonego pułapu finansowego. Poziom finansowy jest, zatem tylko jednym z wielu motywatorów, mającym znaczenie przede wszystkim na początku. Istnieją też powody dla których sprzedawca powinien pracować w tym zawodzie. Otóż dzięki sprzedaży dochodzi do samorealizacji, poprawy swojego życia, umiejętności budowania relacji międzyludzkich. Potwierdzenie własnej podmiotowości, niezależności, samodzielności i wartości jest podstawowym motorem ludzkich zachowań zawodowych [Moczydłowska, 2018, s. 124]. Zawód sprzedawcy to świetna okazja, aby zdobyć życiową niezależność, zdobyć cały szereg umiejętności miękkich – od budowania relacji do umiejętności opartych na wykorzystywaniu inteligencji emocjonalnej. Jeżeli sprzedawca wierzy, że to, co sprzedaje może kogoś uszczęśliwić to pojawia się silna intencja sprzedaży.

Warto również spojrzeć na motywację z punktu widzenia modelu potrzeb A. Masłowa [Maslow, 2018, s. 62-72]. Na poziomie podstawowym są to potrzeby fizjologiczne, zaś ich zaspokojenie jest warunkiem niezbędnym do uaktywnienia się potrzeb wyższego rzędu. Przykładem potrzeby fizjologicznej w wymiarze organizacji jest płaca podstawowa, której wpływ na pracę sprzedawców zostanie omówiony w dalszej części artykułu. Kolejny poziom stanowią potrzeby rozwiązywania problemów związane z postawą reaktywną. Ludzie motywowani w ten sposób potrafią rozwiązać problemy dzięki sprzedaży. Następny poziom stanowi ambicja. Na tym poziomie motywacja związana jest z chęcią zyskania czegoś więcej – pieniędzy, prestiżu, pozycji, itd. Kolejnymi poziomami jest potrzeba samorealizacji oraz zaspokojenie potrzeby dzielenia się z innymi, a więc potrzeba altruizmu, czyli dawania siebie innym i sprawiania, aby stawali się lepsi. Na końcu pojawia się wizja, za którą stoi możliwość dokonania takiej zmiany, by świat stał się lepszy.

2. Charakterystyka pracy sprzedawców w firmie Orange Polska S.A.

W celu zawężenia rozważań na temat wyzwań motywacyjnych na stanowisku sprzedawcy dokonany zostanie opis pracy sprzedawcy w firmie telekomunikacyjnej Orange Polska S.A. Praca sprzedawcy w tej firmie dzieli się na pracę w salonie sprzedaży, na infolinii (*Contact Center*) oraz na bezpośrednim kontakcie z klientem na wybranym obszarze, jako sprzedaż *Door to Door*.

Sprzedawca, który odwiedza klienta w jego domu, biurze czy firmie, a więc pracownik *Door to Door* musi spotykać się z różnymi osobami, które często są mniej lub bardziej miłe, które płacą faktury w terminie lub nie, które dokonują zakupu lub nie. Niestety trzeba brać pod uwagę fakt, że w jednym dniu można doznać wielu porażek, a czasem upokorzeń. Wysokiej klasy sprzedawca to osoba, która nie bierze ich do siebie, natomiast traktuje je jako część swojej pracy. Dodatkowo na dłuższą metę traktuje je, jako wskazówki do efektywniejszego działania w przyszłości.

Spotkania *Door to Door* wymagają umiejętności nagłego odnajdywania się w okolicznościach, których często nie można przewidzieć. Nie wiemy, jaki będzie nastrój klienta i jak zareaguje. Należy wziąć pod uwagę, że odwiedzając klienta możemy usłyszeć, że jesteśmy kolejnym handlowcem, który przyjeżdża „wciskać swoje produkty”. W takiej sytuacji nieodzowne jest właśnie posiadanie umiejętności odnalezienia się w takiej sytuacji i poprowadzenia rozmowy w taki sposób, aby sfinalizować sprzedaż. Należy jednak pamiętać, że klienci zawsze chętnie rozmawiają z ludźmi uśmiechniętymi, pozytywnie nastawionymi, którzy szukają rozwiązań zamiast problemów. Dlatego też przed spotkaniem należy nakreślić sobie cel główny oraz cele wspierające. Cel główny to ten kluczowy, który sprzedawca chce osiągnąć podczas spotkania. Cele wspierające pozwalają na zebranie informacji, które mogą się przydać w budowaniu długofalowej relacji z klientem. Wielokrotnie w takich sytuacjach klienci sami kontaktują się ze sprzedawcami, aby zakupić produkt lub usługę. Dobrze przedstawiona oferta usługi telekomunikacyjnej i porównana z ofertą konkurencji z czasem przyniesie oczekiwane rezultaty w postaci podpisanej umowy na nowy abonament czy chociażby sprzedaż ratalną telefonu.

Z uwagi na fakt, że kontakt klienta z doradcą ma często charakter długoterminowej współpracy oznacza to, że podczas każdego kontaktu z klientem można zrealizować jakiś etap, który przybliży doradcę do celu. Zawsze można zadbać o umocnienie relacji z klientem, postarać się dowiedzieć o nim czegoś nowego, by w końcu zaprezentować optymalne rozwiązanie dla jego potrzeb i oczekiwań. Kluczowymi elementami procesu sprzedaży są odpowiednio zastosowane techniki weryfikacyjne. Doradcy stosują je, aby określić potrzeby i oczekiwania klienta, by następnie doprowadzić do finalizacji sprzedaży produktu lub usługi. Oznacza to konieczność przygotowania takiej oferty, którą klient będzie zainteresowany. Zatem znaczenia nabiera budowanie proklienckiego modelu sprzedaży, w którym kluczowe etapy to: wzbudzenie zaufania (budowanie relacji), analiza potrzeb i oczekiwań klienta, prezentacja oferty, wyjaśnienie wątpliwości, finalizacja sprzedaży i kontakt posprzedażowy.

Pracownicy salonów sprzedaży spotykają się z klientem „twarzą w twarz”. To oni są często „twarzą firmy” w sytuacji, gdy klient oczekuje bezpośredniego kontaktu. Od ich wizerunku i postawy zależy efektywność sprzedaży a w efekcie wysokość ich wynagrodzenia. Sama płaca zasadnicza nie jest wystarczająca. Ambitny sprzedawca dąży do osiągnięcia jak najwyższych wyników i uzyskania maksymalnej premii. Motywacja do działania jest tym wyższa, im większa jest świadomość tego, jakie można osiągnąć korzyści. Jakość obsługi klienta w salonie stała się głównym czynnikiem różnicującym firmy konkurujące ze sobą. Tylko ten sprzedawca, który z zakupów jest w stanie uczynić unikalne i wyjątkowe doświadczenie jest w stanie zachęcić nowych, ale i przede wszystkim utrzymać zdobytych już raz klientów.

Z kolei specyfika pracy pracowników infolinii, wymogi stawiane przez kierownictwo wobec tych działów powodują, iż jednym z istotnych aspektów ich funkcjonowania jest umiejętność odpowiedniego motywowania zespołu. Motywowania rozumianego, jako całokształt działań wpływających na utrzymanie odpowiedniego poziomu wydajności pracowników, ich zaangażowania w wykonywane zadania, utrzymania i podnoszenia poziomu wiedzy, umiejętności komunikacji w ramach zespołu i z klientem. Faktem jest, że brak motywacji wśród pracowników jest realnym problemem i bolączką wielu firm. Z badań przeprowadzonych przez firmę One2Tribe wynika, iż problem ten może dotyczyć nawet 83% pracowników w Polsce [<https://one2tribe.pl/>, 2018]. Niskie zaangażowanie zespołu, zbyt duża rotacja to zagrożenie dla sprawnego działania infolinii, wpływające zarówno na jego efektywność, jak i koszty ponoszone przez firmy.

Podstawą pracy *Contact Center* jest utrzymywanie relacji z klientami. Jednocześnie pracownika obowiązuje wykonanie planów sprzedażowych, utrzymanie klientów oraz konieczność zachowania odpowiedniego poziomu skuteczności i efektywności. Ponadto dostosowanie się do różnych klientów wymaga tzw. miękkiego podejścia i umiejętności interpersonalnych od pracowników. Do tego wszystkiego należy liczyć się z pewną rutyną, co powoduje naturalny spadek motywacji. Wyzwań jest wiele, dlatego warto umiejętnie wyznaczać cele i motywować pracowników na stanowiskach sprzedawców.

Działalność firm telekomunikacyjnych opiera się na konieczności wprowadzania coraz to nowych zmian, wdrażania nowych strategii biznesowych i reagowania na wymogi regulacyjne i prawne. Ma to bezpośredni wpływ na cele i zadania, które stawia się przed pracownikami *Contact Center* i które będą wykonywane przez pracowników w ich codziennej pracy. Często są to zadania cząstkowe, składające się na „większy” cel. Z perspektywy pracownika ten „większy” cel nie zawsze jest

widoczny, nie zawsze ma on poczucie, iż jego konkretne działanie przekłada się na realizację misji firmy i jego własnych planów w dłuższym horyzoncie czasowym.

Ważne jest efektywne działanie menedżera zespołu, który powinien kontrolować realizację tych zadań, reagować w razie potrzeby i oczywiście motywować pracowników [Blanchard, 2015, s. 30-36]. To organizacja kształtuje kapitał ludzki, który ma do dyspozycji, aby mógł przekształcić się w źródło przyciągające i utrzymujące przewagę konkurencyjną [Buchelt, Frączkiewicz-Wronka i Kaminska, 2017, s. 105]. Wdrażanie nowych strategii, czy realizowanie nowych wymagań jest związane z koniecznością zmiany w przyzwyczajeniach i nawykach pracowników, co spotyka się często z naturalnym „oporem przed zmianą” i chęcią podążania „utartymi ścieżkami”.

3. Narzędzia motywowania sprzedawców

Paleta motywatorów wykorzystywanych w sprzedaży jest szeroka. Menedżerowie mają możliwość wykorzystywania finansowych i pozafinansowych motywatorów. Wśród finansowych bodźców motywacyjnych ważne miejsce zajmuje wynagrodzenie, w ramach którego istotne wydaje się:

- wysokość wynagrodzenia stałego – pensja;
- relacja wynagrodzenia stałego i prowizji oraz ewentualnych premii od wyników;
- wiedza „zarządu” firmy w zakresie pozycjonowania wynagrodzeń w firmie i w kontekście innych firm zbliżonych branżowo oraz stanowisk pracy o porównywalnych zakresach obowiązków.

Zasadniczo są trzy grupy motywatorów, na których należy oprzeć motywowanie sprzedawców [<http://odkupimy-centrale.pl/zarzadzanie-siecia-sprzedazyidealne-dla-podwyzszenia-efektywnosci-firmy/>, 2018]. Do pierwszej grupy należą czynniki oparte na relacjach. Dla dużej liczby handlowców przynależność do grupy oraz możliwość pracy w dobranym zespole bywają tak silne, jak motywacja finansowa. Kolejna grupa motywatorów to elementy zależne od statusu. Bardzo często możliwość bycia wyróżnionym na tle całej grupy, osiągnięcie pozycji lidera, czasem również wyróżniająca nazwa stanowiska może nam pomóc zmotywować pracowników. Ostatnia grupa czynników motywujących to osiągnięcia - przede wszystkim finansowe. Oczywiście należy wziąć pod uwagę, że rzadko jest tak, że motywatory danego sprzedawcy należą tylko i wyłącznie do jednej grupy, zwykle jest to powiązanie różnorodnych czynników. Tylko szczegółowa znajomość indywidualnych celów i motywacji każdego sprzedawcy może pomóc zmotywować go do osiągnięcia wysokich, ambitnych i dalekosiężnych, ale też i wspólnie uzgodnio-

nych celów. Określenie umiejętności pracowników, które są najbardziej pożądane w kontekście strategicznych celów firmy pozwala skoncentrować system wynagrodzeń na indywidualnej motywacji tych pracowników [Moczydłowska, 2017, s. 218].

Ponadto w efektywnym zarządzaniu sprzedażą można się opierać na sprawdzonych i skutecznych rozwiązaniach. Współczesny menedżer zarządzający grupą handlowców powinien swobodnie korzystać z takich narzędzi, jak prowadzenie sesji coachingowych, rozmów motywacyjnych i korygujących czy planowanie, monitorowanie i egzekwowanie zadań.

W zarządzaniu ludźmi promowane jest często prowadzenie rozmów motywujących i korygujących z pracownikami. Często elementy tych rozmów występują podczas prowadzonych sesji coachingowych oraz spotkań zespołu. Coraz częściej zachęca się menedżerów do aktywnego wykorzystywania różnych aplikacji dostępnych w telefonach komórkowych, na tabletach itp. System video konferencji czy telecoaching wpisują się powoli w stały zestaw narzędzi wykorzystywanych w efektywnym zarządzaniu sprzedażą [Coffman i Buckingham, 2018, s. 65-85].

4. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w firmie Orange Polska S.A. Jest to konsorcjum, które w swoim obecnym kształcie istnieje od 2013 r., czyli od połączenia spółki PTK Centertel z Telekomunikacją Polską. Grupa jest liderem wśród operatorów telefonii komórkowej w Polsce. Orange Polska S.A. jest jednym z największych w Polsce dostawców Internetu i usług telekomunikacyjnych, posiadającym około 17 mln klientów [https://www.money.pl/gielda/spolki/gpw/PLTLKPL00017,o_firmie.html, 2018].

Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego przeprowadzono na próbie 100 losowo wybranych sprzedawców. Celem była próba odpowiedzi na pytanie: Co najbardziej motywuje Cię do pracy i osiągnięcia wysokich wyników?

5. Analiza wyników badań

Na podstawie analiza literatury wyodrębniono i pogrupowano czynniki motywacyjne na trzy strefy: materialna finansową, materialną pozafinansową i pozamaterialną (tab. 1). Następnie poproszono respondentów o wskazanie, które z nich są najistotniejsze.

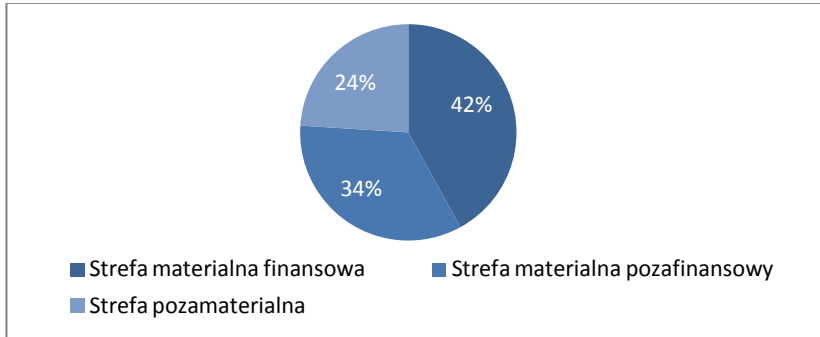
Tab. 1. Materialne i pozamaterialne czynniki motywowania sprzedawców

Strefa materialna finansowa	W jej skład wchodzi wszelkie elementy związane z wynagrodzeniem: - płaca zasadnicza - premie - dodatki, prowizje, nagrody pieniężne
Strefa materialna pozafinansowy	W jej skład wchodzi wszelkie elementy niepowodujące bezpośredniego wzbogacenia pracownika, jednak firma ponosi w związku z nimi pewne koszty: - ubezpieczenia grupowe, polisy pracownicze - pakiety medyczne i karnety sportowe - samochody, telefony służbowe, laptopy
Strefa pozamaterialna	W jej skład wchodzi wszelkie elementy niepowodujące ponoszenia kosztów przez firmę: - poczucie prestiżu poprzez pracę w renomowanej firmie, awanse, uzyskane tytuły - wyróżnienia i pochwały - elastyczny czas pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Póttoraczyk, 2011, s. 228).

Analiza uzyskanych wyników wskazała, że największy procent respondentów zdecydowanie wskazał na strefę materialną finansową, jako główny motywator ich pracy - 42% badanych (rys. 1). Sama płaca zasadnicza nie daje satysfakcji pracownikowi, dąży on bowiem do osiągnięcia jak najwyżej premii, która nierzadko jest nawet kilkakrotnie wyższa od płacy zasadniczej. Należy jednak pamiętać, że wynagrodzenie całkowite składa się z czterech modułów: płacy stałej, bodźców krótkoterminowych, bodźców długoterminowych oraz ze świadczeń dodatkowych [Borkowska, 2006, s. 354-420].

Trochę niższy wpływ na motywację sprzedawców firmy Orange Polska S.A. ma strefa materialna pozafinansowa - 34% respondentów określiło tą strefę jako dominującą w codziennej pracy. Szeroki wachlarz usług medycznych oraz sportowych motywuje do pojęcia pracy w firmie oraz przyczynia się do długoletniej współpracy. W czasach, kiedy nakładany jest duży nacisk na wygląd oraz zdrowe życie staje się to bardzo istotnym motywatorem. Tylko, albo aż 24% badanych wskazało na strefę pozamaterialną, co wyraźnie wskazuje, że korzyści materialne są ważniejsze od tych niematerialnych, jak np. otrzymywanie pochwał.



Rys. 1. Struktura motywatorów w pracy sprzedawców w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że motywowanie sprzedawców jest niezwykle istotną i trudną kwestią. Najpowszechniej stosowanym motywatorem jest wynagrodzenie, które również jest najbardziej preferowane przez sprzedawców. Nie należy jednak zapominać o wyzwaniach, które stoją przed menedżerami w tym zakresie. Wysokie plany sprzedażowe, rutyna, zniechęcenie nieprzyjemnymi sytuacjami, na które narażony może być sprzedawca mogą powodować znaczne osłabienie motywacji. Zatem oprócz wynagrodzenia warto zwrócić uwagę na inne czynniki motywacyjne, które pozwolą pracownikom z pełną świadomością utożsamiać się z organizacją i podejmować codzienne wyzwania na stanowisku sprzedawcy.

Literatura

1. Blanchard K., Johnson S. (2015), *Jednominutowy Menedżer*, MT Biznes, s. 30-36.
2. Borkowska S. (2006), *Wynagradzanie*, w: Król H., Ludiwczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, s. 354-420.
3. Buchelt B., Frączkiewicz-Wronka A., Kaminska R., (2017), *Key determinants of human resource management in hospitals: stakeholder perspective*, *Engineering Management in Production and Services* 9(2), pp. 105-115.
4. Coffman C., Buckingham M. (2018), *Po pierwsze: Złam wszelkie zasady, Co najwięksi menadżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, s. 65-85.

5. Futrell Ch.M. (2011), *Nowoczesne techniki sprzedaży*, wyd. II, PWN, Warszawa.
6. <http://odkupimy-centrale.pl/zarządzanie-sieciami-sprzedazy-idealne-dla-powyzszenia-efektywnosci-firmy/> [30.10.2018]
7. <https://one2tribe.pl/> [27.10.2018]
8. https://www.money.pl/gielta/spolki-gpw/PLTLKPL00017,o_firmie.html [3.12.2018]
9. Masłowski A.H. (2018), *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa, s. 62-72.
10. Moczydłowska J. (2017), *Justice as an Axiological Criterion in the Evaluation of the Compensation System*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 75, s. 213-224.
11. Moczydłowska J.M. (2018), *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych - perspektywa kadry menedżerskiej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 161, s. 123-132.
12. Pollak G., Stolarzewicz H. (2012), *12 kroków uczciwej sprzedaży*, Gliwice, s. 17-30.
13. Półtoraczyk K. (2011), *Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu oraz w polskich organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu 8, s. 225-231.
14. Tkaczyk J. (2006), *Techniki sprzedaży – dyskretny wpływ czy wyrafinowana manipulacja?*, „Pro-Kreacja” nr 1/2006, s. 58-61.
15. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. z 2017 r. poz. 1221).

Challenges of motivation on the work of sellers in the telecommunications industry based on the example of Orange Polska S.A.

Abstract

Motivating is the widely discussed management function. However, despite the interest in this area, the motivating tools are still very little known and insufficiently used in practice. It is worth looking at how the theory is applied in the practice of a particular company. Properly constructed and implemented motivating instruments can bring many benefits, so it's worth getting acquainted with the ways of motivating employees. The considerations contained in the article will refer to the functioning of Orange Polska S.A.

Keywords

motivating, motivational system, sale, telecommunications company

Zaangażowanie pracowników jako fundament implementacji koncepcji lean

Joanna Samul

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania,
Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: j.samul@pb.edu.pl

Streszczenie

Koncepcje lean są obecnie najpowszechniej wdrażanymi metodami zarządzania w przedsiębiorstwach nie tylko produkcyjnych, ale również usługowych, pozwalających na eliminowanie marnotrawstwa, tworzenie wartości i doskonalenie niemal wszystkich obszarów ich funkcjonowania. Jednak lean nie jest tylko zestawem technik i narzędzi, lecz pewną filozofią, która musi być przyjęta przez wszystkich pracowników na różnych szczeblach. Pomyślnie wdrożenie metod lean kształtowane jest przez szereg różnych czynników, wśród których najistotniejsze są te związane z odpowiednim zarządzaniem pracownikami. Celem artykułu jest zarys ogólnych założeń koncepcji lean oraz czynników determinujących właściwą jej implementację, ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania pracowników na podstawie analizy literatury. Artykuł ma charakter teoretyczny.

Słowa kluczowe

zaangażowanie pracowników, metody zarządzania, lean

Wstęp

Jedną z podstawowych współczesnych teorii i metod zarządzania organizacją jest koncepcja lean, oparta na paradygmacie tworzenia wartości oraz eliminowania źródeł marnotrawstwa [Likert, 2005; Sisson i Elshennawy, 2014]. Prawdopodobnie wdrożona przyczynia się nie tylko do poprawy kosztów i poprawy jakości, ale również ciągłego doskonalenia wszystkich aspektów organizacji. Dlatego też, koncepcje lean stają się kluczową strategią biznesową, wdrażaną przez wiele organizacji produkcyjnych i usługowych. Jednak pomimo ogromnego potencjału strategii lean, pojawia się wiele wątpliwości, jak adoptować narzędzia w określonym środowisku [Urban i in., 2017, s. 53]. Szacuje się, że koncepcje lean wdrażane są z sukcesem w mniej niż 10% organizacji [Atkinson, 2010; Sim i Rodgers, 2009;

Sisson i Elshennawy, 2014], a jeszcze mniej z nich utrzymuje strategię ciągłych zmian [Liker i Franz 2013, s. 43]. Zatem istotne staje się określenie czynników, które umożliwiają pomyślną implementację metod i narzędzi lean. Literatura wskazuje, że zdecydowana większość barier dotyczących wdrażania jakichkolwiek zmian w organizacji związanych jest z ludźmi [Ransom, 2008; Shook, 2010].

W związku z tym, celem artykułu jest przedstawienie filozofii lean oraz wskazanie roli pracowników i ich zaangażowania w prawidłowej implementacji jej technik i narzędzi na podstawie przeglądu literatury.

1. Istota koncepcji lean

Koncepcje lean narodziły się w Japonii w latach czterdziestych ubiegłego wieku i w przeważającym stopniu oparte zostały na Toyota Production System (TPS) [Womack et al., 1990], który został szeroko upowszechniony dzięki książkom „*The Machine That Changed the World*” [Womack i in., 1990], „*Lean Thinking*” [Womack, Jones, 2003] i „*The Toyota Way*” [Liker, 2004].

TPS jest połączeniem wielu technik i koncepcji, opartych na następujących zasadach [Liker, 2005]:

- Zasada 1. Opieranie decyzji w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji.
- Zasada 2. Stworzenie ciągłego i płynnego procesu ujawniania problemów.
- Zasada 3. Wykorzystanie systemów „ciągnionych”, aby uniknąć nadprodukcji.
- Zasada 4. Wyrównywanie obciążenia pracą.
- Zasada 5. Stworzenie kultury, w której procesy są przerywane, aby rozwiązywać problemy i móc dzięki temu od razu uzyskać właściwą jakość.
- Zasada 6. Standaryzowanie zadań, które są podstawą ciągłej poprawy.
- Zasada 7. Stosowanie kontroli wizualnej, aby żaden problem nie został w ukryciu.
- Zasada 8. Stosowanie wyłącznie niezawodnej, gruntownie sprawdzonej technologii, służącej pracownikom i procesom.
- Zasada 9. Rozwijanie liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych.
- Zasada 10. Wykształcenie wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną filozofię firmy.
- Zasada 11. Szanowanie partnerów i dostawców, rzucanie im wyzwań i pomaganie w doskonaleniu się.
- Zasada 12. Angażowanie się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację.
- Zasada 13. Podejmowanie decyzji powoli, w drodze konsensusu i przy starannym rozważeniu wszystkich możliwości; szybkie wdrażanie decyzji.

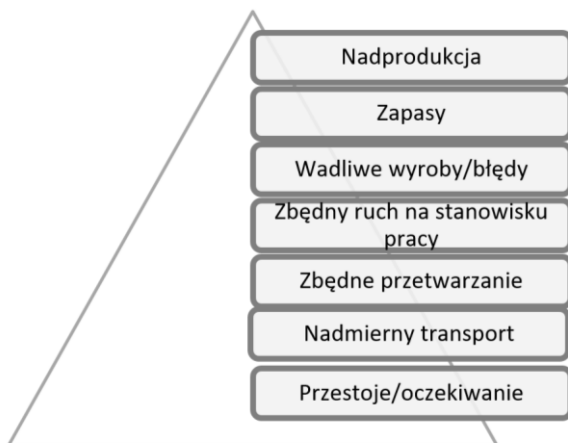
Zasada 14. Zostanie organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji i ciągłej poprawie.

TPS stało się jednym z najwydajniejszych systemów produkcyjnych w skali światowej, a jego zasady adaptowane były przez wiele przedsiębiorstw produkcyjnych. Netland [2013] dokonując analizy systemów produkcyjnych 30 globalnych firm, wskazał, że są one pod silnym wpływem TPS i przyjęte przez nich systemy oparte są w dużej mierze na powyższych zasadach. Na przykład Volvo Production System (VPS) wymienia sześć „dróg” Volvo: praca zespołowa, stabilność procesu, jakość, ciągłe udoskonalanie, „dokładnie na czas” (*Just-in-Time*) i ukierunkowanie na zaspokojenie potrzeb klienta [Netland, 2013].

TPS stało się fundamentem filozofii *lean production*, zakładającej optymalizację procesów wytwarzania, maksymalizację wartości dla klienta oraz eliminację marnotrawstwa. Polegało na identyfikacji i eliminacji wszelkich czynności, które nie przynoszą wartości dodanej w sferze całego procesu produkcyjnego, począwszy od fazy projektowania, a skończywszy na obsłudze klienta. Zakładało znaczne ograniczenie zasobów potrzebnych do produkcji, tj. ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych i czasu [Lewandowski, Skołod, Plinta, 2014, s. 289], opierającej się na standaryzacji procesów pracy, bilansowaniu obciążeń stanowisk, równoważenia produkcji, zapewnienia ciągłego strumienia i krótkich cykli pracy, systemie typu „pull” i ciągłym zaangażowaniu pracowników w proces doskonalenia różnych obszarów funkcjonowania organizacji [Monden, 1994].

Koncepcja *lean* opisywana jest jako wieloaspektowe podejście do wytwarzania, obejmujące szeroki zakres metod i narzędzi zarządzania. Podejście to integruje dwa poziomy funkcjonowania organizacji – strategiczne i operacyjne [Hines et al., 2004]. Strategiczny obszar podkreśla *lean thinking*, odwołujący się do teoretycznych przesłanek umożliwiających praktyczne wdrożenie koncepcji *lean*. Natomiast na poziomie operacyjnym koncepcja ta dostarcza konkretnych narzędzi i technik [Womack et al., 1990]. Wśród najpopularniejszych wymienić można: *Just-in-Time* (JiT), *Kanban*, *Total Productive Maintenance* (TPM), *Kaizen*, *5S*, *Jidoka*, *Single Minute Exchange of Dies* (SMED), *Value Stream Mapping* (VSM). Pozwalają one na wyeliminowanie bądź redukcję wszelkiego rodzaju strat w produkcji; skracanie czasów przebrojeń, poprawę wyników w zakresie jakości i kosztów, doskonalenie w miejscu pracy, wzmacnianie zaangażowania pracowników po to, by ograniczyć marnotrawstwo i maksymalizować wartość dla klienta. Z punktu widzenia koncepcji *lean*, marnotrawstwem jest każda czynność, która wymaga nakładów pracy, czasu, zużycia zasobów i nie tworzy wartości. Podstawowe źródła marnotrawstwa przedstawia rys 1.

Nadprodukcją jest wszystko to, co zostało wytworzone za wcześnie lub/i w zbyt dużej ilości. Zgodnie z koncepcją lean produkcja odbywa się w takiej ilości, miejscu i czasie, w jakiej jest potrzebna. Kolejne źródło strat to zbędne zapasy, czyli wszystko to, co jest przechowywane w zbyt dużej ilości i ma zbyt dużą wartość oraz to, co zużywa środki finansowe i powierzchnię magazynową [Szatkowski, 2014, s. 458].



Rys. 1. Źródła marnotrawstwa

Źródło: opracowanie własne na podst. (Cusumano, 1994, Womack, Jones, 2008).

Utrzymywanie zapasów nie dostarcza żadnej wartości, za to przyczynia się do wzrostu kosztów i wymaga utrzymania pomieszczeń, wyposażenia i pracowników do obsługi. Wadliwe wyroby, braki produkcyjne czy też błędy mnożą kontrolę, pogarszają jakość i generują koszty, jak również zbędny ruch, transport i niepotrzebne procesy, wynikające głównie ze złej organizacji produkcji lub miejsca pracy. Kolejne źródło marnotrawstwa to przestoje produkcyjne, spowodowane awarią, niewłaściwą organizacją, oczekiwaniem na surowce, materiały i części potrzebne do produkcji, związane ze stratą czasu, a więc obniżające wydajność. Ograniczanie strat w przedsiębiorstwie produkcyjnym, uwalnia jednocześnie zasoby, które mogą być wykorzystane w lepszy sposób.

2. Czynniki sukcesu wdrażania narzędzi lean w przedsiębiorstwie

O sukcesie wdrożenia koncepcji lean decyduje wiele czynników. Jest to przede wszystkim proces długotrwały. Nastawienie właścicieli i zarządu na szybkie ograniczenie kosztów i osiągnięcie spektakularnych efektów może znacznie utrudniać właściwą implementację koncepcji. Ważne jest zrozumienie całej filozofii lean, a nie tylko ograniczenie się do zastosowania konkretnych technik. Lean nie jest jednorazową inicjatywą, a raczej procesem, czyli ciągiem działań, które zaczynają się od rozwijania i wdrażania strategii, a kończą na zarządzaniu zasobami ludzkimi [Locher 2012, s. 15]. Wśród najczęściej występujących ograniczeń i barier we wdrażaniu technik lean wymienia się: brak wsparcia ze strony kierownictwa, brak konsekwencji we wdrażaniu koncepcji, słaba komunikacja w przedsiębiorstwie, mała świadomość kierownictwa o słuszności działania, brak szkoleń oraz zła atmosfera w pracy [Podobiński, 2015, s. 117]. Natomiast to, co decyduje o sukcesie implementacji narzędzi zostało przedstawione w tabeli 1.

Tab. 1. Czynniki sukcesu lean

Czynniki sukcesu	Autor
wsparcie zarządu i kierownictwa, rola lidera	Koenigsaecker (2013); Timans i in. (2012); Emiliani, Emiliani (2013); Mann (2010)
koncentracja na strategicznych wskaźnikach	Quinn (2005); Miller (2011); Mann, (2010); Koenigsaecker (2013)
szkolenia pracowników	Bhasin's (2012); Bonavia, Marin-Garcia's (2011); Liker (2004); Duque i in. (2007); Rother (2009); Bhasin (2013); Jadhav i in. (2014); Miller, Villafuerte, Wroblewski (2014)
kultura organizacyjna	Kull, Wacker (2010); Power i in. (2010)
zaangażowanie	Liker (2004); Shah, Ward (2007); Upadhye i in. (2010); Dabhilkar, Lhlström (2013); Jadhav i in. (2014); Koenigsaecker (2013); Lucey (2009); Miller (2011)

Źródło: opracowanie własne.

Wdrażanie narzędzi lean wymaga nie tylko wiedzy i doświadczenia w tym zakresie, ale przede wszystkim wsparcia kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania i inżynierów, którym podlegają zespoły pracowników. Brak zrozumienia filozofii lean i jej poparcia przez te osoby powoduje, że szanse na pomyślne wdrożenie jest mniejsze [Mann, 2010]. Doświadczenie w zakresie lean i pełne zrozumienie założeń tej koncepcji przez liderów jest kluczowym czynnikiem sukcesu w organizacjach produkcyjnych [Timans i in., 2012; Emiliani i Emi-

liani, 2013], tak jak ich zaangażowanie się i udział w procesie przekształcania się w organizację lean [Koenigsaecker, 2013].

Skuteczna transformacja lean powinna jednocześnie koncentrować się na zmianach technicznych, tworzeniu wartości i technicznym usprawnianiu procesów, ale także na rozwijaniu kultury organizacyjnej opartej na kadrze zarządzającej, jak i liderach na produkcji (kierownicy, inżynierowie, mistrzowie, brygadziści). Zatem ważnym aspektem jest „rozciąganie” lean na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, a nie tylko koncentracja na produkcji. Jedną z fundamentalnych zasad tej filozofii jest tworzenie wartości dodanej dla klienta, w związku z tym satysfakcja klienta może być jednym ze strategicznych wskaźników [Koenigsaecker, 2013], na którym opierać się będą wszelkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie. Wskaźniki te powinny być zarówno finansowe, jak i niefinansowe [Fullerton i Wempe, 2009]. Innym strategicznym obszarem tej koncepcji jest ciągłe doskonalenie (*Kaizen*), które jest nieodłącznym elementem eliminacji źródeł marnotrawstwa w produkcji czy poprawy bezpieczeństwa na stanowisku pracy (5S). Dlatego też istotnym czynnikiem sukcesu implementacji lean są szkolenia [Czerska 2009, s. 290], które pozwalają na przygotowanie się do wdrożenia narzędzi lean. Część badań w tym obszarze wskazuje, że brak takich szkoleń może mieć negatywny wpływ na implementację lean [Bhasin, 2012], inne zaś pokazują, że wyższy poziom lean w organizacji związany jest wyższymi inwestycjami w szkolenia [Bonavia i Marin-Garcia's, 2011]. Istotną rolę w szkoleniach odgrywa trener, którego zadaniem jest prowadzenie uczestników szkolenia i dostarczanie im wskazówek do rozwiązania zaistniałego problemu [Liker i Convis, 2012], jak również nauczanie innych, jak być liderami zmian i jak dbać o utrzymanie efektywnego procesu doskonalenia [Rother, 2011, s. 199; Liker i Franz, 2012, s. 95]. To wszystko tworzy odpowiednią kulturę organizacyjną, która pozytywnie wpływa na różne praktyki zarządzania [Kull i Wacker, 2010; Power i in., 2010]. Kultura lean wynika z zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach organizacji [Miller, 2011].

3. Znaczenie zaangażowania jako czynnika rozwoju lean

Zaangażowanie jest pozytywną postawą pracownika wobec organizacji, wyrażającą się świadomością sytuacji organizacyjnej i współpracą w celu poprawy wyników i dla dobra organizacji [Robinson, Perryman, Hayday, 2004]. Jednocześnie pracownicy osiągający wysokie wyniki w pracy są dwa razy bardziej zaangażowani niż ich koledzy, osiągający niskie wyniki [PeopleMetricss, 2008]. Zaangażowani pracownicy mają znaczący wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez

organizację [Vance, 2006] poprzez realizację jej misji i celów strategicznych. Zaangażowani pracownicy „wychodzą poza oczekiwania” klientów, przełożonych i podejmują działania wywołujące pozytywne zaskoczenie [Cook, 2008]. Zaangażowanie pracownika staje się zatem elementem, który odróżnia pracownika „tylko” produktywnego od pracownika budującego długotrwałą wartość dla przedsiębiorstwa. Zarządzanie zaangażowaniem powoduje większy wkład pracy, czasu, energii i emocji pracownika [Moczyłowska, 2013, s. 36].

Zatem zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być tak prowadzone, aby wspierać lean. Praktyki zatrudniania powinny być oparte na poszukiwaniu pracowników, którzy posiadają umiejętności rozwiązywania problemów, dobre zdolności komunikowania się czy umiejętności współpracy w grupie. Uważa się, że selekcja, rekrutacja i utrzymanie pracowników z umiejętnościami lean stanowi klucz do sukcesu [Alagaraja i Egan, 2013]. Natomiast możliwości awansu i rozwoju powinny oparte być o znaczący wkład w transformację lean, a system wynagrodzeń - zachęcać do tworzenia i wdrażania usprawniających zmian. Należy bowiem pamiętać, że lean nie jest tylko zestawem narzędzi i technik, ale, że jego „sercem” są ludzie [Ohno, 1988; Saurin i in., 2011]. Budowanie autentycznych więzi emocjonalnych pracowników z organizacją wzmacnia postawę zaangażowania [Moczyłowska, 2013, s. 162-171]. Liczne badania wskazują na pozytywne relacje pomiędzy zaangażowaniem pracowników a utrzymaniem procesu zmian lean [Lucey, 2009]. Co więcej, uważa się, że zaangażowanie pracowników jest nie tylko jednym z czynników sukcesu wprowadzania i utrzymywania lean, a jest jego absolutnym fundamentem [Hines i in., 2008].

Podsumowanie

Koncepcja lean stała się jedną z najwydajniejszych metod organizacji produkcji, która prawidłowo wdrożona poprawia jakość, obniża koszty i tworzy wartość dla klienta. W ostatnim czasie poświęcono wiele uwagi czynnikom, które zapewniają właściwe stosowanie technik i narzędzi lean. Oprócz technicznych i organizacyjnych czynników, wymienia się również elementy związane z zasobami ludzkimi, takie jak: wsparcie ze strony kadry zarządzającej, dobra komunikacja między pracownikami, odpowiedni system szkoleń i wynagrodzeń, a także kształtowanie sprzyjającej dla zmian kultury organizacyjnej. Coraz częściej wskazuje się również na zaangażowanie pracowników jako fundamentalnej podstawy ciągłych przemian i usprawnień w implementacji koncepcji lean.

Literatura

1. Alagaraja M., Egan T. (2013), *The strategic value of HRD in lean strategy implementation*, Human Resource Development Quarterly 24(1), pp. 1-27.
2. Atkinson P. (2010), *Lean is a cultural issue*, Management Services 54, Summer, pp. 35-44.
3. Bhasin S. (2013), *Impact of corporate culture on the adoption of lean principles*, International Journal of Lean Six Sigma 4(2), pp. 118-140.
4. Bhasin S. (2012), *An appropriate change strategy for lean success*, Management Decision 50(3), pp. 439-458.
5. Bonavia T., Marin-Garcia J.A. (2011), *Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance*, International Journal of Manpower 32(8), 923-938.
6. Cook S. (2008), *The Essential guide to Employee Engagement*, Kogan Page, London-Philadelphia.
7. Cusumano M.A. (1994), *The limits of lean*, Sloan Management Review 35(4), pp. 27-35.
8. Czerska J. (2009), *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa.
9. Dabhilkar M., Lhlström P. (2013), *Converging production models: the STS versus lean production debate revisited*, International Journal of Operations & Production Management 33(8), pp. 1019-1039.
10. Duque D.F.M., Cadavid L.R. (2007), *Lean manufacturing measurement: the relationship between lean activities and lean metrics*, Estudios Gerenciales 23(105), pp. 69-83.
11. Emiliani M.L., Emiliani M. (2013), *Music as a framework to better understand lean leadership*, Leadership & Organization Development Journal 34(5), pp. 407-426.
12. Fullerton R., Wempe W. (2009), *Lean manufacturing*, International Journal of Operations & Production Management 29(3), pp. 214-40.
13. Hines P., Holweg M., Rich N. (2004), *Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking*, International Journal of Operations and Production Management 24(10), pp. 994-1011.
14. Hines P., Found P., Griffiths G., Harrison R. (2008), *Staying Lean – Thriving not just Surviving*, LERC, London.
15. Jadhav J.R., Manthar S.S., Rane S.B. (2014), *Exploring barriers in lean implementation*, International Journal of Lean Six Sigma 5(2), pp. 122-148.
16. Koenigsaecker G. (2013), *Leading the lean enterprise transformation*, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton, FL.
17. Kull T.J., Wacker J.G. (2010), *Quality management effectiveness in Asia*, Journal of Operations Management 28(3), pp. 223-239.

18. Lewandowski J., Skołod B., Plinta D. (2014), *Organizacja systemów produkcyjnych*, PWE, Warszawa.
19. Liker J.K. (2004), *The Toyota Way – 14 Management Principles from the Worlds Greatest Manufacturer*, McGraw Hill, New York, NY.
20. Liker J. (2005), *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
21. Liker J.K., Franz J.K. (2013), *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia. Jak osiągać znakomite wyniki dzięki strategii i operacyjnej doskonałości*, MT Biznes, Warszawa.
22. Liker J.K., Convis G.L. (2012), *The Toyota Way to Lean Leadership*, McGraw Hill, New York, NY.
23. Liker J.K., Franz J.K. (2012), *The Toyota way: helping others help themselves*, Manufacturing Engineering 149(5), pp. 87-95.
24. Locher D. (2012), *Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym*, MT Biznes, Warszawa.
25. Lucey J.J. (2009), *The concept of a lean sustainability zone*, Management Services 53(3), pp. 8-13.
26. Mann D. (2010), *Creating a Lean Culture*, Productivity Press, New York, NY.
27. Miller L.M. (2011), *Lean Culture – the Leader’s Guide*, LM Miller Publishing, Annapolis, MD.
28. Miller J., Villafuerte J., Wroblewski M. (2014), *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa.
29. Moczydłowska J.M. (2013), *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna 4(42), s. 162-171.
30. Moczydłowska J.M. (2013), *Employees’ commitment management in the assessment of managers (based on the results of quality research)*, w: Borkowski S., Stasiak-Betlejewska R. (red.) *Toyotarity. People, processes, quality improvement*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia, s. 29-39.
31. Monden Y. (1994), *Toyota Production System*, 2nd ed., Chapman & Hall, New York, NY.
32. Netland T.H. (2013), *Company-specific production systems: managing production improvement in global firms*, Thesis for the degree of Philosophiae Doctor Trondheim, Norwegian University of Science and Technology Faculty of Social Science and Technology Management Department of Industrial Economics and Technology Management, Trondheim.
33. Ohno T. (1988), *Toyota Production System – Beyond Large-scale Production*, Productivity Press, New York, NY.
34. Podobiński M. (2015), *Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji lean management – wyniki badań*, Nauki o zarządzaniu 3(24), pp. 112-122.

35. Power D., Schoenherr T., Samson D. (2010), *The cultural characteristics of individualism/ collectivism: a comparative study of implications for investments in operations between emerging Asian and industrialized Western countries*, Journal of Operations Management 28(3), pp. 206-222.
36. Quinn F. (2005), *The lion of lean: an interview with James Womack*, Supply Chain Management Review 9(5), pp. 28-33.
37. Ransom C. (2008), *Wall Street view of lean transformation*, www.Lean.org/events [12.10.2016].
38. Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Studies*, Brighton.
39. Rother M. (2009), *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*, McGraw-Hill, New York, NY.
40. Rother M. (2011), *Toyota Kata. Zarządzanie ludźmi w celu doskonalenia, zdobywania umiejętności, adaptacji oraz osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
41. Saurin T., Marodin G., Ribeiro J. (2011), *A framework for assessing the use of lean production practices in manufacturing cells*, International Journal of Production Research 46(23), pp. 32-51.
42. Shah R., Ward P. (2007), *Defining and developing measures of lean production*, Journal of Operations Management 25(5), pp. 785-805.
43. Shook J. (2010), *How to change a culture: lessons from Nummi*, MIT Sloan Management Review 51(2), pp. 63-72.
44. Sim K., Rodgers J. (2009), *Implementing lean production systems: barriers to change*, Management Research News 32(1), pp. 37-49.
45. Szatkowski K. (2014), *Nowoczesne zarządzanie produkcją: ujęcie procesowe*, PWN, Warszawa.
46. Timans W., Antony J., Ahaus K., van Solingen R. (2012), *Implementation of Lean Six Sigma in small- and medium-sized manufacturing enterprises in the Netherlands*, Journal of the Operational Research Society 63(3), pp. 339-353.
47. Upadhye N., Deshmukh S.G., Garg S. (2010), *Lean manufacturing in biscuit manufacturing plant: a case*, International Journal of Advanced Operations Management 2(1/2), pp. 108-139.
48. Urban W., Ratter E., Wangwacharakul P., Poksinska B. (2017), *Coexistence of the BRC Standard for Packaging and the Lean Manufacturing methodology*, Engineering Management in Production and Services 10(3), pp. 51-61.
49. Vance R. (2006), *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in your Organization*, SHRM Foundation, Virginia.

50. Womack J., Jones D., Roos D. (1990), *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, New York, NY.
51. Womack J.P., Jones D.T. (2008), *Lean Thinking – szczyt myślenia. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, Prod Press, Wrocław.
52. Womack J., Jones D. (2003), *Lean Thinking*, Free Press, New York, NY.

Employee engagement as a foundation of implementation of lean

Abstract

The concept of lean is currently the most widely implemented method of management in a manufacturing as well as a service company, that allows to eliminate waste, create value and improve almost all areas of its operation. However, lean is not just a set of techniques and tools, but a philosophy that must be accepted by the employees. The successful implementation of lean methods depends on a wide range of factors, among which the most important are those connected with employees. Thus, the purpose of this article is to identify the main assumptions of lean conceptions and the factors of suitable implementation, including employee engagement.

Keywords

employee engagement, methods of management, lean

Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwoju kariery zawodowej

Justyna Grześ-Bukłaho,

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: j.grzes@pb.edu.pl

Dariusz Zajkowski

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: darek7zajkowski@gmail.com

Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne to charakterystyczna grupa podmiotów gospodarczych, które łączą sferę rodzinną z działalnością biznesową. Powoduje to, iż są to podmioty mocno zróżnicowane. Najważniejsze kryteria charakteryzujące przedsiębiorstwa rodzinne to własność, zarząd oraz zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstwa oraz późniejszą sukcesję kolejnym pokoleniom. Odnotowuje się, że względu na swój rodzinny charakter tego typu podmiotów są one źródłem etycznego działania, kształtują umiejętność pracy zespołowej, wrażliwość na potrzeby drugiego człowieka, jak również poczucie wspólnoty i lojalności. W oparciu o analizę literatury i materiałów źródłowych ustalone zostały definicje przedsiębiorstwa rodzinnego. Analizie poddano także aspekt przedsiębiorstw rodzinnych jako pracodawców w kontekście miejsca pracy i rozwoju zawodowego. Przeprowadzono badania kwestionariuszowe w grupie 30 pracowników w jednym przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe

zarządzanie, przedsiębiorstwo rodzinne, kariera zawodowa, praca

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają istotną rolę zarówno w gospodarce, jak i życiu społecznym. Czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne są relacje łączące ludzi w nich pracujących, które mają nie tylko biznesowy, ale też osobisty charakter. Stanowiąc wartościowy element sektora przedsiębiorczości

podkreśla się ich istotny wkład w szczególności w środowisko lokalne, w którym funkcjonują. Przedsiębiorstwa te cechuje transfer wiedzy wewnątrz podmiotu, który sprzyja uczeniu się, zapewnia maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów, a tym samym ich rozwój na rzecz budowania kapitału intelektualnego [Budzisz, Urban, Wasiluk, 2008, s. 21]. Według danych zawartych w raporcie „Barometr firm rodzinnych” podmioty te stanowią podstawę gospodarki Polski, Unii Europejskiej i reszty świata. Ocenia się, że udział przedsiębiorstw rodzinnych w Europie wynosi od 50% (Holandia) do ponad 90% (Włochy). W Chile wskaźnik ten wynosi około 80%, a w USA szacuje się na 90% ogółu przedsiębiorstw. W Polsce udział przedsiębiorstw rodzinnych, z uwzględnieniem najszerszej definicji, został oszacowany na 78%. Jest to zdecydowana większość podmiotów gospodarczych działających na rynku [KPMG w Polsce, 2014, s. 2].

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat przedsiębiorstw rodzinnych oraz poznanie opinii pracowników wybranego przedsiębiorstwa na temat funkcjonowania tego typu podmiotów jako pracodawców. Zastosowane metody badawcze objęły metodę analizy i krytyki piśmiennictwa oraz sondaż diagnostyczny.

1. Teoretyczny aspekt pojęcia przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne to specyficzny typ przedsiębiorstw. Stanowią one formę prowadzenia działalności gospodarczej, którą można opisać przy pomocy dwóch niezwykle ważnych subsystemów: systemu rodzinnego oraz systemu gospodarczego [Martyniuk, 2013, s. 241].

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, brak jest jednak jednego, akceptowanego przez większość badaczy określenia. Zdefiniowanie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne ponieważ w tej kategorii mieszczą się zarówno małe podmioty, jak i duże przedsiębiorstwa rodzinne. W praktyce gospodarczej bardzo często przedsiębiorstwo rodzinne to jednoosobowa działalność gospodarcza, w której właściciel i co najmniej jedna osoba pracująca w firmie są członkami rodziny [Stawicka, 2010, s. 110-111]. Wskazuje się także, że „(...) z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy” [Donnelley, 2002, s. 4].

Mimo licznych raportów, danych i analiz w tym obszarze, należy odnotować, iż nawet w kwestii określenia czynników wyróżniających firmy rodzinne nie ma konsensusu. Najczęściej wskazuje się na [Sułkowski, 2011, s. 10]:

- rodzinną strukturę własności podmiotu,

- udział członków rodziny w zarządzaniu,
- sprawowanie strategicznej kontroli przez rodzinę,
- zaangażowanie wielopokoleniowej rodziny w funkcjonowanie firmy.

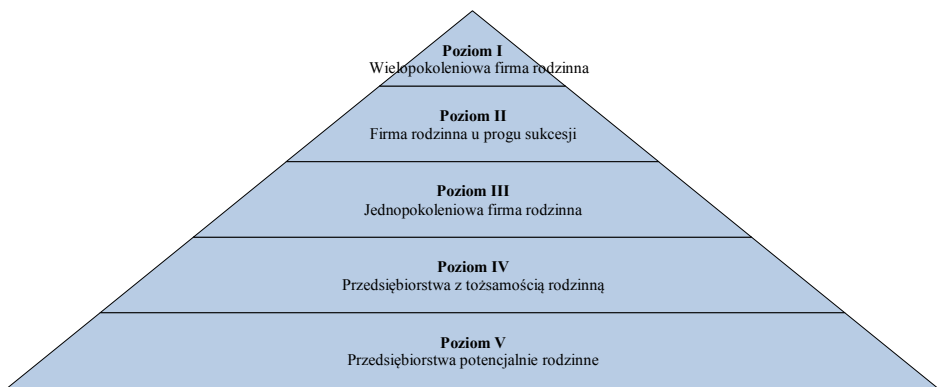
Powyżej przytoczone czynniki wskazują jednak, iż określenie przedsiębiorstwa rodzinnego skupia w znacznej mierze uwagę na społeczno-ekonomicznej specyfice podmiotów. Warto więc przytoczyć kilka przykładów (tab. 1).

Tab. 1. Przegląd definicji przedsiębiorstwa rodzinnego

Autor	Definicja
R.K.Z. Heck, E.S. Trent	Przedsiębiorstwo rodzinne to biznes, którego zarządcą lub właścicielem jest co najmniej jeden członek rodziny
Q. Fleming	Przedsiębiorstwo rodzinne to każda działalność, w której przynajmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w firmie należącej do jednego z nich
B.S. Hollander, N.S. Elman	Firma rodzinna składa się z dwóch interaktywnych, wewnętrznie powiązanych i równie istotnych elementów, których zderzenie w jednym elemencie może wpływać na kształtowanie się drugiego
R. Donckels, E. Frohlich	Firma rodzinna to takie przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bartczak, 2018, s. 74).

Analizując liczne podejścia do definicji przedsiębiorstwa rodzinnego wypracowane zostały różne modele pojęciowe. Jednym z nich jest Model 5 Poziomów Definicyjnych Firm Rodziny (rys. 1).



Rys. 1. Model 5 Poziomów Definicyjnych Firm Rodziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lewandowska i in., 2016, s. 17).

W modelu tym wskazuję się, że:

- Poziom I – obejmuje firmy wielopokoleniowe, przedsiębiorstwa rodzinne, które zrealizowały przynajmniej jeden transfer międzypokoleniowy;
- Poziom II – dotyczy podmiotów u progu sukcesji, w których co najmniej dwóch członków rodziny jest zaangażowanych w codzienne zarządzanie, ze sprecyzowaną intencją sukcesji;
- Poziom III – charakteryzuje jednopokoleniowe przedsiębiorstwa rodzinne, w których przynajmniej jedna osoba jest zaangażowana w zarządzanie operacyjne oraz planowanie długookresowe;
- Poziom IV – obejmuje przedsiębiorstwa, które cechuje kształtowanie tożsamości firmy jako rodzinnej, następuje dostrzeżenie rodzinności w biznesie oraz samouznanie przedsiębiorstwa jako rodzinnego przez członków rodziny właściciela;
- Poziom V – charakteryzuje przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne, które charakteryzują się występowaniem wskaźnika obiektywnego, jakim jest własność przedsiębiorstwa w rodzinie [Lewandowska i in. 2016, s. 17-18].

Potwierdza to niejednoznaczność terminu „przedsiębiorstwo rodzinne” oraz brak zgodności co do tego, jak operacjonalizować zaangażowanie rodziny [Harms, 2014]. Z drugiej jednak strony należy odnotować, że badania prowadzone w ostatniej dekadzie koncentrowały się głównie na konkretnych tematach, takich jak np. wyniki finansowe [Astrachan i Zellweger, 2008], czy związek między zaangażowaniem rodziny a wydajnością firmy [O’Boyle, Pollack i Rutherford, 2012], a nie analizowały w jaki sposób badacze definiują firmy rodzinne. Także przedmiotem niniejszego opracowania nie jest zdefiniowanie zmiennej biznesowej rodziny, ale zaprezentowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jako pracodawcy.

2. Metodyka badań oraz charakterystyka próby badawczej

Badane przedsiębiorstwo rodzinne (w celach zapewnienia anonimowości określone w dalszych analizach jako „X”) powstało w 2007 roku. Formą prawną przedsiębiorstwa X jest osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Firma zrealizowała jeden transfer międzypokoleniowy, jest więc klasyfikowana jako wielopokoleniowe przedsiębiorstwo rodzinne.

Przedmiotem badań w niniejszym artykule są opinie pracowników badanego przedsiębiorstwa na temat pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Celem badań jest poznanie opinii na temat zatrudnienia oraz możliwości rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych na podstawie firmy X. Celem utylitarnym

jest możliwość wykorzystania wniosków z badań dla poprawy konkurencyjności analizowanego podmiotu.

Przystępując do realizacji badań sformułowano także problemy badawcze:

- Jaka jest opinia pracowników badanego przedsiębiorstwa na temat pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych?
- Jaka jest atmosfera pracy w analizowanym przedsiębiorstwie rodzinnym?
- Jakie są możliwości rozwoju kariery zawodowej w analizowanym przedsiębiorstwie rodzinnym?

Metodą badawczą, jaka została zastosowana na potrzeby prowadzonych badań był sondaż diagnostyczny. Badania przeprowadzono w czerwcu 2018 roku w przedsiębiorstwie rodzinnym. Respondenci zostali poproszeni o anonimowe wypełnienie kwestionariusza ankiety. Analizowana próba badawcza wyniosła 30 osób – pracowników przedsiębiorstwa.

Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Struktura respondentów według badanych cech

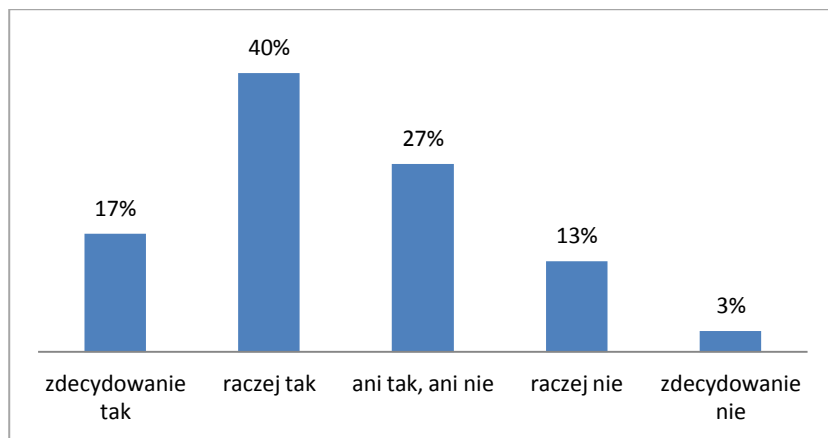
Wyszczególnienie	%			
Płeć	Kobieta		Mężczyzna	
	80%		20%	
Wiek	18-30 lat	31-40 lat	41-50 lat	+ 50 lat
	40%	26,7%	17,7%	17,7%
Staż pracy w przedsiębiorstwie	0-2 lata	3-5 lat	6-8 lat	+ 9 lat
	23,3%	40%	26,7%	10%
Wykształcenie	podstawowe	zawodowe	średnie	wyższe
	23,3%	16,7%	30%	30%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza struktury respondentów według wybranych cech wskazuje na znaczącą przewagę kobiet. Ankietowani charakteryzowali się zróżnicowanym wiekiem, doświadczeniem zawodowym i wykształceniem. Struktura wieku wskazuje, że największą część respondentów (40%) stanowiły osoby w przedziale wiekowym od 18 do 30 lat. Największa grupa ankietowanych to osoby posiadające staż pracy od 3 do 5 lat w analizowanym przedsiębiorstwie. Respondenci legitymowali się w znacznej mierze wykształceniem średnim lub wyższym (po 30%). Co czwarty z ankietowanych miał jednak wykształcenie podstawowe.

3. Wyniki badań empirycznych

W pierwszym pytaniu kwestionariusza ankiety poproszono respondentów o wyrażenie opinii czy firma rodzinna jest lepszym pracodawcą niż przedsiębiorstwo nierodzinne? Uzyskane odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 2.

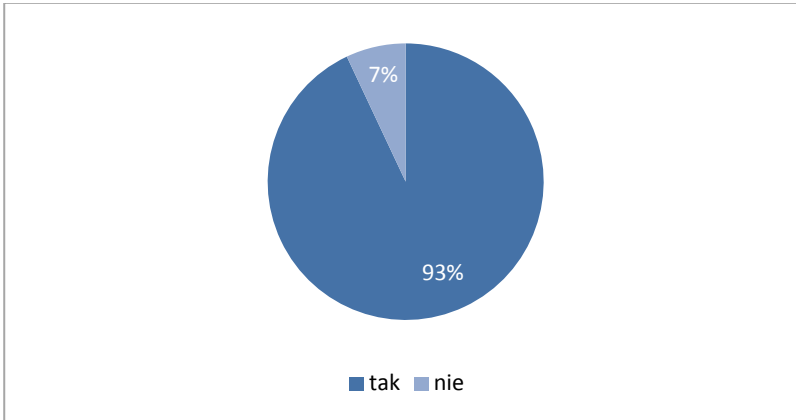


Rys. 2. Opinia respondentów na temat tego, czy przedsiębiorstwo rodzinne jest lepszym pracodawcą niż przedsiębiorstwo nierodzinne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wskazują dane zawarte na rysunku 2 zdaniem przeszło połowy ankietowanych (57%) przedsiębiorstwo rodzinne jest lepszym pracodawcą niż pozostałe firmy. Zdecydowaną opinię w tym zakresie wyraziło 17% respondentów. Przeciwnego zdania było 16% badanych, zaś 27% badanych nie miało w tej kwestii zdania.

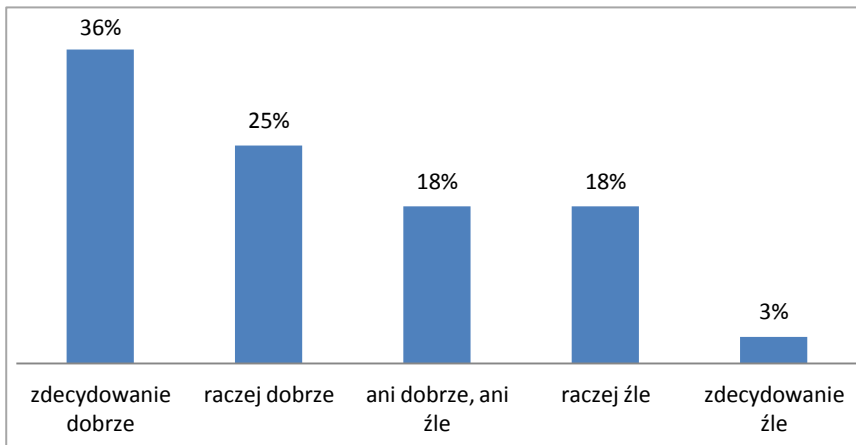
Respondenci wskazywali także, czy posiadają doświadczenie związane z pracą w przedsiębiorstwie rodzinnym (rys. 3). Zgodnie z analizą danych stwierdzić można, iż zdecydowana większość ankietowanych (93%) posiadała wcześniejsze doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Kontynuacja zatrudnienia w tego typu przedsiębiorstwie może wynikać z pozytywnych wcześniejszych doświadczeń w tym zakresie. Zaledwie 7% respondentów nie posiadała takiego doświadczenia. Odnotować jednak należy, że odpowiedzi tej udzieliły osoby mające krótki staż zawodowy, od 0 do 2 lat.



Rys. 3. Opinia dotycząca doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Pracownicy analizowanego przedsiębiorstwa zostali poproszeni o ocenę firmy na tle innych przedsiębiorstw rodzinnych, w których wcześniej pracowali. Strukturę udzielonych odpowiedzi przedstawia rysunek 4.

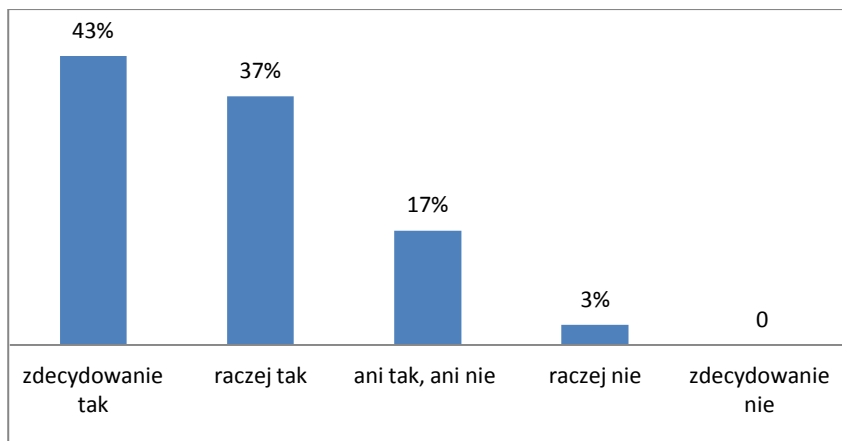


Rys. 4. Ocena przedsiębiorstwa X na tle innych przedsiębiorstw rodzinnych w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W ocenie ankietowanych przedsiębiorstwo X wypada dobrze (61%) na tle innych przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących na rynku. Zdecydowanie dobrze podmiot oceniło 36% ankietowanych. Przeszło co piąty z respondentów (21%) wyraził jednak odmienne zdanie, 18% badanych nie wyraziło w tej kwestii zdania.

Ankietowani ocenili także swoje zadowolenie z pracy w badanym przedsiębiorstwie. Udzielone odpowiedzi przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Opinie dotyczące zadowolenia z pracy w przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość respondentów (80%) jest zadowolonych z pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym X. Jest ono niejako konsekwencją pozytywnego postrzegania przedsiębiorstwa jako pracodawcy w stosunku do innych podmiotów.

Respondenci zostali poproszeni również o wyrażenie swojej opinii w stosunku do przedstawionych sformułowań (tab. 3). Jak wskazują dane zawarte w tabeli 3 respondenci w umiarkowanym stopniu zgadzają się z wybranymi stwierdzeniami. W największym stopniu ankietowani zgodzili się ze stwierdzeniem, że zarząd dąży do rozwoju firmy (średnia arytmetyczna 3,47; dominanta 4). Ankietowani, w ich ocenie nie są osobiście zaangażowani w zmiany zachodzące w firmie. Respondenci wskazali, że trudno powiedzieć czy ich pomysły są rozważane przez przełożonych podobnie jak trudno im było wskazać czy mają możliwość rozwoju w przedsiębiorstwie. Z jednej strony może to wynikać z niewielkiego doświadczenia w analizowanym przedsiębiorstwie, z drugiej zaś z wyższych ambicji wraz ze wzrostem wykształcenia.

Tab. 3. Ocena wybranych stwierdzeń dotyczących przedsiębiorstwa X

Stwierdzenia	X	M _e	D _o
Zarząd dąży do rozwoju firmy	3,47	4	4
Jestem osobiście zaangażowany w zmiany zachodzące w firmie	2,23	2	1
Moje pomysły są rozważane przez przełożonych	2,3	2	3;2
Mam możliwość rozwoju w przedsiębiorstwie	2,83	3	3
Firma respektuje moje życie rodzinne/osobiste	2,77	3	3

X – średnia arytmetyczna; M_e – mediana, D_o - dominanta

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W pytaniu kolejnym ankietowanych poproszono o ocenę poszczególnych aspektów związanych z pracą w przedsiębiorstwie X. Analizę odpowiedzi przedstawia tabela 4.

Tab. 4. Ocena wybranych aspektów związanych z pracą w przedsiębiorstwie X

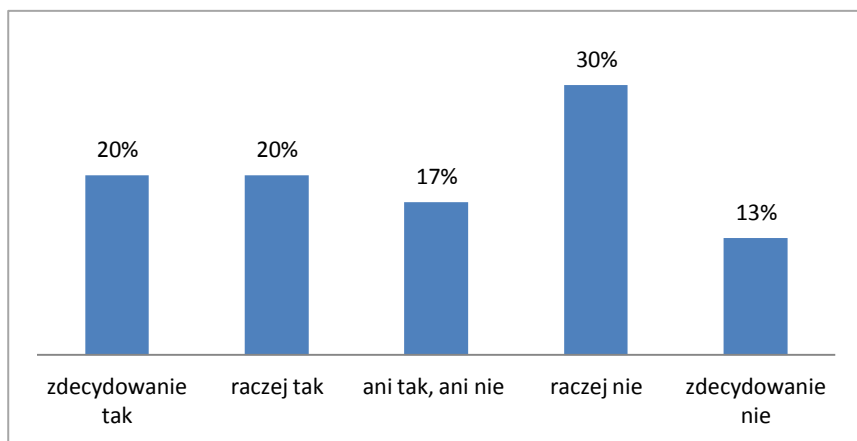
Wybrane aspekty pracy	X	M _e	D _o
Profesjonalizm przełożonych	3,33	3	4
Atmosfera w pracy	3,87	4	4
Szkolenia oferowane przez firmę	3,13	3	3
Poziom wynagrodzenia	3,77	4	4
Współpraca zespołowa	3,03	3	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ankietowani dość dobrze ocenili wybrane aspekty związane z pracą w analizowanym przedsiębiorstwie. Najwyżej oceniona została atmosfera panująca w firmie (średnia arytmetyczna 3,87). Zdecydowana większość respondentów ocenia ją bardzo dobrze lub dobrze (łącznie 19 osób). Kategorią, która została dobrze oceniona przez respondentów był poziom wynagrodzenia. Bardzo dobrze i dobrze oceniło go 67% ankietowanych. Satysfakcjonujące wynagrodzenie przekłada się na poziom zaangażowania pracowników w sprawy firmy, jak również poziom zadowolenia z pracy. Kwestia ta została źle oceniona przez dwie osoby, które posiadają wyższe wykształcenie, co może wiązać się z ich większymi oczekiwaniami finansowymi. Trudną kwestią okazała się możliwość szkoleń oferowanych dla pracow-

ników przez pracodawcę. Zdecydowana większość ankietowanych miała trudności z oceną tej kwestii. Niezwykle ważna w każdej firmie jest współpraca zespołowa. Wśród ankietowanych uzyskała ona zróżnicowane oceny. Dobrze współpracę zespołową oceniło 30% osób, jednocześnie przeciwstawnej odpowiedzi udzieliło 27% ankietowanych.

Pracownicy przedsiębiorstwa rodzinnego X zostali poproszeni także o ocenę własnych perspektyw rozwojowych. Zapytano, czy wykorzystują posiadane kwalifikacje w analizowanym przedsiębiorstwie. Uzyskane wyniki zobrazowano na rysunku 6.



Rys. 6. Opinie respondentów na temat wykorzystywania posiadanych kwalifikacji w badanym przedsiębiorstwie

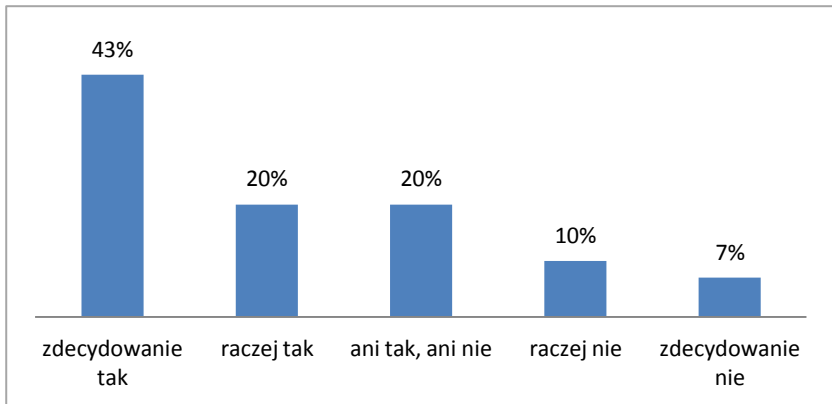
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ankietowani we wskazanym pytaniu wskazali, iż raczej nie i zdecydowanie nie wykorzystują posiadanych kwalifikacji w przedsiębiorstwie X (łącznie 43% respondentów). Może być to związane z opisanymi wcześniej: brakiem możliwości rozwoju, brakiem szkoleń oferowanych przez firmę a także nierespektowaniem pomysłów pracowników. Przeciwstawnej odpowiedzi udzieliło 40% badanych. 17% ankietowanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

W ostatnim pytaniu kwestionariusza ankiety respondenci zostali poproszeni o ocenę sposobu awansowania pracowników w przedsiębiorstwie X. Ich opinię zaprezentowano na wykresie 7.

Zdecydowana większość respondentów (63%) uważa, iż proces awansowania w firmie przebiega w sposób odpowiedni. W tym aż 43% ankietowanych wskaza-

ło, że zdecydowanie zgadza się z tą opinią. Odmiennie zdanie wyraziło 17% badanych, zaś co piąty nie potrafił udzielić jednoznacznej odpowiedzi w tym zakresie.



Rys. 7. Opinie respondentów na temat sposób awansowania pracowników w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Podsumowując całość przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż przedsiębiorstwo X zarówno pod względem funkcjonowania, jak i zatrudnienia wypada dobrze. Pracownicy pozytywnie oceniają nie tylko atmosferę panującą w miejscu zatrudnienia, relacje z właścicielami, możliwość wykorzystania posiadanych kompetencji, ale również poziom wynagrodzenia i sposób awansowania pracowników firmie.

Podsumowanie

Szczegółowa analiza danych zebranych podczas badania ankietowego dotycząca opinii pracowników przedsiębiorstwa X na temat funkcjonowania oraz zatrudnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

- pracownicy przedsiębiorstwa X wyrażają dobrą opinię na temat funkcjonowania oraz zatrudnienia w strukturach przedsiębiorstwa rodzinnego;
- w opinii przeszło połowy ankietowanych pracowników (57%) przedsiębiorstwo rodzinne jest lepszym pracodawcą w odniesieniu do pozostałych podmiotów funkcjonujących na rynku;

- 80% ankietowanych pracowników jest zadowolonych z pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym X; ponad połowa ankietowanych wskazała, że w przedsiębiorstwie panuje dobra atmosfera pracy; z drugiej jednak strony pracownicy dostrzegają także, że ich pomysły nie są brane pod uwagę;
- pracownicy przedsiębiorstwa X widzą jedynie niewielkie szanse na swój rozwój zawodowy w firmie – 43% ankietowanych wskazało, że nie wykorzystuje swoich kwalifikacji zawodowych.

Zdaniem ankietowanych pracowników przedsiębiorstwa rodzinnego X, firmy rodzinne na tle innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku wypadają korzystniej. Ich społeczny odbiór jest pozytywny. W ogólnej ocenie pracowników przedsiębiorstwo jest dobrym pracodawcą, zarówno pod względem relacji pracownika z właścicielem, wynagrodzenia czy też sposobu awansowania. Pracownicy dostrzegają także, że zarząd dąży do rozwoju przedsiębiorstwa, co daje nadzieję na lepsze prosperowanie podmiotu a zatem lepszą pozycję na rynku.

W oparciu o wyniki badań empirycznych można jednak zarekomendować wprowadzenie udoskonaleń:

- właściciel przedsiębiorstwa X powinien przywiązać większą uwagę do rozwoju swoich pracowników, co może skutkować większym zaangażowaniem w powierzane obowiązki; inwestycje w szkolenia pracowników, co w rezultacie powinny poprawić kompetencje kadry pracowniczej;
- przedsiębiorstwo X powinno także podkreślać w relacjach ze swoimi interesariuszami rodzinny charakter przedsiębiorstwa.

Z naukowego punktu widzenia, w kontekście wyników przeprowadzonego przeglądu literatury oraz badań empirycznych ważnym zagadnieniem wymagającym dalszych analiz byłaby ocena przedsiębiorstwa rodzinnego jako pracodawcy w zależności od poziomu sukcesji.

Literatura

1. Astrachan J.H., Zellweger T. (2008), *Performance of family firms: A literature review and guidance for future research*, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 56, pp. 1–22.
2. Bartczak K. (2018), *Cechy firmy rodzinnej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 7, s. 71–83.
3. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2008), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
4. Donnelley R.G. (2002), *The Family Business*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.

5. Harms H. (2014), *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, International Journal of Financial Studies 2, pp. 280-314.
6. KPMG w Polsce (2014), *Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość*, sierpień.
7. Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M., Klimek J. (2016), *Model 5 Poziomów Definicyjnych Firm Rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.
8. Martyniuk O. (2013), *Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego*, Zarządzanie i Finanse nr 2, s. 241- 254.
9. O'Boyle E.H., Pollack J.M., Rutherford M.W. (2012), *Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects*, Journal of Business Venturing 27, pp. 1–18.
10. Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego 2, s. 110-118.
11. Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 6, s. 9-22.

Family business as a place of work and development of career

Abstract

Family enterprises are a characteristic group of business entities that connect the family sphere with business activities. It causes that these entities are very diverse. The most important criteria characterizing family enterprises are ownership, management and family involvement in the enterprise's activity as well as subsequent succession to subsequent generations. It is noted that due to their family nature, such entities are the source of ethical action, they shape teamwork skills, sensitivity to the needs of others, as well as a sense of community and loyalty.

The aim of the article is to systematize knowledge about family enterprises and to get the opinions of employees of a selected company on the functioning of this type of entities as employers.

Based on the analysis of literature and source materials, the definitions of a family enterprise were established. The aspect of family enterprises as employers was also analyzed - questionnaire surveys were carried out in a group of 30 employees of the X company.

Keywords

management, family enterprise, professional career, work

Pokolenie Y - wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy

Aleksandra Nikonowicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: olanikonowicz9@wp.pl

Kludia Panasewicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: k.panasewicz2@student.pb.edu.pl

Monika Połocka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: m.polocka@student.pb.edu.pl

Streszczenie

Pokolenie Y to pojęcie powszechnie znane. W perspektywie najbliższej dekady pokolenie te będzie główną siłą roboczą. Wielu pracodawców zwraca już dziś uwagę na problemy związane z zarządzaniem pracownikami młodego pokolenia. W opinii badaczy jest to pokolenie dobrze wykształcone, ambitne, stawiające przed sobą wiele wyzwań. Celem niniejszego artykułu jest diagnoza oczekiwań pokolenia Y w stosunku do przyszłych pracodawców. Badaniem objęto 100 studentów Politechniki Białostockiej, reprezentujących pokolenie Y. Jako narzędzie badań zastosowano kwestionariusz ankiety. Wyniki badań wskazują na wiele podobieństw, ale i różnic w oczekiwaniach młodych ludzi na rynku pracy.

Słowa kluczowe

pokolenie Y, pokolenie Millenium, Milenialsi, rynek pracy

Wstęp

Powstanie kolejnej generacji jest efektem wielu przemian: technologicznych, kulturowych, historycznych czy demograficznych, które charakteryzują się pewnymi wspólnymi zachowaniami, poglądami i wartościami [Szydło, 2017, s. 89]. Osoby urodzone w określonym czasie odznaczają się pewnymi cechami, które kształtują między innymi ich światopogląd oraz podejście do pracy.

W drugiej połowie XX wieku wyróżnione zostały dwie generacje: X oraz Y. Generacja X to ludzie urodzeni w latach 1965-1979 [Bergh, Behrer, 2017, s. 22]. Zaczynali swoją karierę zawodową w latach dziewięćdziesiątych. Wtedy na świecie pojawiali się już przedstawiciele kolejnego pokolenia zwanego pokoleniem Y, pokoleniem Millenium lub Milenialsami [Mróz i in., 2017, s. 83]. Inne, mniej spotykane nazwy tej grupy społecznej to „generacja Why”, „generacja poszukująca”, „generacja Net” czy „Echo boomers” [Bergh, Behrer, s. 21]. Generacja ta urodziła się na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. To dzieci rodziców urodzonych w czasie wielkiego wyżu demograficznego (po II wojnie światowej), dlatego też grupa ta jest tak bardzo liczna. Na przykładzie tych dwóch grup wyraźnie widać różnice międzypokoleniowe. Powoduje te istotne wyzwania w obszarze zarządzania przedstawicielami różnych pokoleń. Dlatego poznanie specyfiki różnych grup wiekowych pracowników i uwarunkowań złożonych relacji między nimi jest istotne dla podjęcia skutecznych działań w tym zakresie [Moczyłowska, 2018, s. 27].

Celem niniejszego artykułu jest określenie wartości i oczekiwań pokolenia Y względem pracodawców. Badaniem objęto 100 studentów Politechniki Białostockiej reprezentujących generację Millenium. Badania przeprowadzone za pomocą ankiety internetowej ukazują najważniejsze życiowe wartości pokolenia Y oraz priorytety przy wyborze pracy.

1. Charakterystyka pokolenia X i Y

Członkowie pokolenia X urodzili się w czasie transformacji ustrojowej. Przyzwyczajeni są do ciężkiej pracy, „żyją, żeby pracować”. Cechuje ich lojalność względem pracodawcy. Przywiązują się do miejsca zatrudnienia i zakresu obowiązków. Najchętniej przepracowaliby kilkanaście lat w jednym miejscu na tym samym stanowisku. Ważne jest dla nich poczucie stabilizacji zawodowej, które zagwarantuje ich rodzinie bezpieczeństwo. Dorastali pośród pojawiających się nowinek technologicznych, które jednak pozostawały w sferze marzeń. Szanują

pracę, chcą wykonywać ją jak najlepiej, ponieważ dzięki niej są w stanie osiągnąć sukces.

Pokolenie Y „pracuje, żeby żyć”, co jest przeciwieństwem w stosunku do poprzedniej generacji. Chcą zarabiać nie tylko na podstawowe potrzeby, ale również na różnego rodzaju przyjemności. Milenialsi nie przywiązują się do miejsca pracy i nie boją się zmiany zawodu. Gotowi są na emigrację, która jest motywowana lepszym poziomem życia. Często przedłużają sobie okres studiowania, korzystając z pomocy materialnej rodziców. Młodzi ludzie chcą przede wszystkim korzystać z życia. Urodzili się w czasach, w których nowinki technologiczne były na porządku dziennym i stały się „oknem na świat”. Znajomość nowych technologii buduje w nich większą pewność siebie i poczucie własnej wartości. Przedstawiciele pokolenia Y są aktywni społecznie, mają szeroką sieć kontaktów, dzięki korzystaniu z portali społecznościowych. W życiu codziennym cechują się odwagą i zmierzają pewnym krokiem do postawionego sobie celu. Realizowanie pasji jest jedną z ważniejszych wartości w życiu młodych ludzi [Samul, Kobylińska, Rollnik-Sadowska, 2018, s. 92]. Często uważają, że znajomość języków obcych i ukończone studia uprawniają do stawiania wymagań wobec pracodawców [Mróz i in., 2017, s. 83-84]. Oczekują od nich odpowiedniej motywacji (premie, awanse) oraz możliwości rozwoju własnej kariery zawodowej (nowe wyzwania, ważne zadania, poczucie prestiżu). Cenią sobie również równowagę między pracą zawodową a życiem osobistym [Piątek, Kobylińska, 2018, s. 89]. Jednak nawet po zapewnieniu takich warunków przez pracodawcę, reprezentanci pokolenia Y nie będą czuli się mocno przywiązani do miejsca pracy.

Milenialsi, mając dwadzieścia kilka lat, ciągle poszukują swojego miejsca na ziemi, korzystają z życia i żyją beztrudnie [Bergh, Behrer, rok, s. 33]. Nastawieni są na konsumpcję. Zakupy są postrzegane jako jedna z form rozrywki, pozwalająca zrelaksować się i poprawić sobie humor. Przedstawiciele pokolenia Millenium wkraczają w dorosłość mniej więcej około wieku 30 lat i wcale nie zmieniają swoich przyzwyczajzeń wraz z wiekiem. Kupują wiele niepotrzebnych rzeczy, często pod wpływem chwili, tłumacząc sobie, że na to zasłużyli. Podobnych nagród oczekują od swojego pracodawcy, chcą być doceniani i rozpieszczani ciągłymi podwyżkami.

Ponadto większość badanych uważa, że prowadzenie własnej działalności gospodarczej pozytywnie wpływa na społeczeństwo, ponieważ tworzy nowe miejsca pracy. Respondenci uważają też, że biznes może przyczynić się do rozwiązania wielu problemów społecznych. Jak widać, młode pokolenie nie tylko zwraca uwagę na swoje korzyści wynikające z posiadania dobrze płatnej pracy, ale również widzi w tym szansę na polepszenie jakości życia wśród całego społeczeństwa.

2. Różnice międzypokoleniowe w kontekście pracy

Obecnie na rynku pracy nastąpiło zderzenie generacji X i Y. Jest to ciekawa sytuacja ze społeczno-gospodarczego punktu widzenia. W większości przypadków osoby z generacji Millenium nie będą w stanie odnaleźć się w pracy, w której dobrze odnajdują się osoby z pokolenia X. Jako przykład może posłużyć sytuacja, w której zadaniem pracownika będzie spędzenie ośmiu godzin przy biurku, bez dostępu do Internetu i wykonywanie monotonnych czynności bez możliwości wykazania się kreatywnością. Na takim stanowisku nie możemy umieścić przedstawiciela pokolenia Y, ponieważ jest to sprzeczne z jego naturą. W tej sytuacji odnajdzie się osoba z generacji X, która zrobi wiele, aby przypodobać się pracodawcy, natomiast osoba z pokolenia Millenium w mniejszym stopniu zwróci uwagę na zadowolenie przełożonego.

Z reguły, dla osoby z pokolenia Y istotne będzie własne spełnienie zawodowe oraz możliwość rozwoju. Ponadto, naukowcy z Pew Research Center w swoim badaniu dowiedli, że większość przedstawicieli danej generacji jest świadoma istniejących różnic międzypokoleniowych [Bergh, Behrer, 2012, s. 22-23]. Najbardziej widoczną różnicą było korzystanie z nowoczesnych technologii, które było dwukrotnie wyższe w przypadku młodych ludzi niż w przypadku pokolenia X. Młodzi ludzie odczuwają strach przed brakiem możliwości znalezienia pracy zgodnej z ich zainteresowaniami [https://europa.eu/youth/node/35502_el, 2016]. Przedstawiciele starszego pokolenia nie mają z tym żadnego problemu, ponieważ ich głównym celem jest posiadanie jakiegokolwiek zatrudnienia. Obydwie generacje posiadają też odmienne podejście do ciągłego doskonalenia i zdobywania nowych umiejętności. Pokolenie X wykazuje mniejsze zainteresowanie, jeśli chodzi o poszerzanie swojej wiedzy. Młodzi ludzie o wiele chętniej przystępują do szkoleń, które ułatwiają im drogę do otrzymania podwyżki, awansu czy zmiany dotychczasowej pracy. Poniższa tabela przedstawia najważniejsze różnice pomiędzy pokoleniem X i Y (tab. 1).

Tab. 1 Różnice między pokoleniem X a Y w kontekście pracy zawodowej

Kategoria	Pokolenie X	Pokolenie Y
Rynek pracy	Żyją, żeby pracować	Pracują, żeby żyć
Motywatory	Dobra atmosfera, podnoszenie kwalifikacji, wynagrodzenie	Rozwój kariery, mało eksploatująca praca, ale pełna wyzwań, praca zadaniowa, elastyczny czas pracy, możliwość długoterminowych urlopów,

Przygotowanie do pracy zawodowej	Doświadczenie w pracy w warunkach kryzysu, zaangażowanie, lojalność, chęć podejmowania nowych wyzwań, oczekiwanie długotrwałego, stabilnego zatrudnienia, często nieznanomość języków	Brak doświadczenia, szeroka wiedza, znajomość języków, swoboda w korzystaniu z technologii informacyjnych, krótkoterminowe zaangażowanie, niechęć do długotrwałej współpracy z pracodawcą
----------------------------------	---	---

Źródło: (Mróz i in., 2017, s. 86).

Jak pokazuje raport sporządzony przez firmę Deloitte [Mróz i in., 2017, s. 84], pokolenie Y oczekuje następujących rzeczy od swojego pracodawcy:

- samodzielności, niezależnego stylu pracy,
- zaangażowania firmy w rozwiązywanie ważnych problemów społecznych,
- innowacyjności pracodawcy,
- zdolności pracodawcy do motywowania,
- rozwijania umiejętności przywódczych.

Według przeprowadzonych badań ważne dla ludzi młodych w pracy są: stabilność zatrudnienia, przyjemne miejsce pracy, wysokie wynagrodzenie [Kobylińska i in., 2016, s.71]. Najniżej ocenionymi wartościami są możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności, możliwość wykonywania różnych zadań, satysfakcja z wykonywanych zadań, wykonywanie zadań zgodnych z kompetencjami. Ukazuje to, że ważniejszymi aspektami dla młodych osób jest aspekt finansowy oraz stała i przyjemna praca.

Pokolenie X posiada większe doświadczenie, potrafi przetrwać w ciężkich warunkach, jest odpowiedzialne i lojalne względem swojego pracodawcy. Pokolenie Y jest żywiołowe, dynamiczne oraz kreatywne. Milenialsi oczekują dobrze płatnej pracy zaraz po skończeniu studiów. Co więcej, są przekonani, że w miarę upływu czasu ich sytuacja finansowa będzie się ciągle polepszać. Odróżnia ich to od pokolenia X, które nie miało tylu nadziei związanych z polepszeniem warunków pracy czy zarobków. Należy pamiętać, że przedstawiciele dwóch generacji wyznają różne systemy wartości. Jednocześnie praca dla obydwu pokoleń jest ważna, ale mają oni do niej inne podejście.

Generacja Y dorastała w warunkach gospodarki wolnorynkowej. W związku z tym ma większe możliwości wyboru drogi zawodowej. Dużym atutem młodego

pokolenia jest umiejętność obsługi nowoczesnej technologii: komputera, Internetu, telefonu komórkowego, które stanowią nieodłączną częścią jego życia. Jednocześnie wykorzystywanie tej technologii w życiu codziennym powoduje problemy w kontaktach interpersonalnych. Dlatego młodzi pracownicy cenią sobie elastyczny czas pracy, pracę zdalną w domu, poprzez którą zachowują równowagę pomiędzy życiem a pracą (ang. *work-life balance*) [Mróz i in., 2017, s. 65]. Niewątpliwie nie jest to grupa łatwa do współpracy i zarządzania.

Młodzi ludzie często przeceniają swoje możliwości i ambicje przez co uważają, że pracodawca sam „zapuka do ich drzwi”. Nie szukają przyczyn niepowodzeń na tle zawodowym w swojej postawie, umiejętnościach i kwalifikacjach, lecz w złej sytuacji na rynku pracy. Według przeprowadzonych badań w ramach programu „*Start na rynku pracy*” ukazuje się pewne różnice pomiędzy oczekiwaniami młodych ludzi, a czekającą na nich rzeczywistością. Wyniki pokazują, że 75% studentów wiąże pracę ze swoim kierunkiem studiów; 30% uważa, że pracować będzie w dużej firmie; a 22% jeszcze nie ma pomysłu na życie. Paradoksalnie, być może bliżsi prawdy są ci ostatni. Młodzi ludzie często odznaczają się bierną postawą w zakresie aktywności zawodowej. Część z nich nie chce dodatkowo poszerzać kwalifikacji zawodowych oraz poszukiwać pracy, ponieważ woli swój czas poświęcić na rozrywki, będąc na utrzymaniu rodziców.

2. Metodyka badań

Do oceny wartości i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y wobec pracodawcy i pracy zastosowano metodę badań ankietowych z wykorzystaniem narzędzia kwestionariusza ankiety internetowej. Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2018 roku. Objęto nim losowo wybrane osoby zaliczające się do pokolenia Y, tj. urodzone między 1980 a 2000 rokiem. W badaniu wzięły udział osoby studiujące na Politechnice Białostockiej w wieku 20-25 lat. Łącznie zebrano 100 wypełnionych ankiet.

Pytania zawarte w kwestionariuszu miały na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- Jakie są najważniejsze wartości w życiu młodych ludzi?
- Jakie są najważniejsze priorytety wyboru pracy przez przedstawicieli pokolenia Y?

3. Wyniki badań

Na pytanie dotyczące najważniejszych wartości w życiu pokolenia Y ankietowani mieli do wyboru osiem odpowiedzi, z których maksymalnie mogli wybrać trzy (tab. 2).

Tab. 2. Najważniejsze wartości w życiu przedstawicieli pokolenia Y

Najważniejsze wartości	Odpowiedzi [w %]
rozwój swoich pasji	84%
pieniądze	78%
rodzina	68%
przyjaźń	66%
rozrywka	57%
kariera	53%
poszerzanie wiedzy	49%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Dokonując analizy wyników można zauważyć, że wśród młodych ludzi najwyżej cenione były: rozwój swoich pasji i pieniądze. Najniżej ocenione wartości życiowe to: kariera oraz poszerzanie wiedzy. Takie wyniki badań można tłumaczyć młodym wiekiem badanych osób. Młodzi ludzie chcą dużo zarabiać i mieć czas na rozwój swoich pasji zamiast poszerzać wiedzę oraz zdobywać nowe kwalifikacje.

W kolejnym pytaniu zadaniem badanych było wskazanie najważniejszych priorytetów, którymi kierują się w wyborze miejsca pracy. Analizując otrzymane wyniki można wnioskować, iż kluczowymi oczekiwaniami były: wysokie zarobki, możliwość rozwoju osobistego oraz duże możliwości awansu/ kariery (tab. 3). Najmniej cenionym w wyborze pracy wśród pokolenia Y były zaś: dobry dojazd do pracy, dobra atmosfera w pracy, elastyczne godziny pracy, stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Tab. 3. Priorytety w wyborze pracy przez przedstawicieli pokolenia Y

Priorytety wyboru pracy	Odpowiedzi [w %]
Wysokie zarobki	28%
Możliwość rozwoju osobistego	27%
Możliwość awansu/kariery	25%

Dobra atmosfera pracy	6%
Dobry dojazd do pracy	6%
Stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia	5%
Elastyczne godziny pracy	3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

W poprzednich wynikach kariera zawodowa nie była aż tak istotna, ponieważ badanie obejmowało życiowe wartości, natomiast powyższe wyniki przedstawiają wartości odnoszące się do kryteriów wyboru pracy. W tym przypadku priorytetem są zarobki oraz kariera.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdziły, że pokolenie Y ceni sobie nie tylko wysokie zarobki oraz karierę zawodową, ale również rozwój swoich pasji, rodzinę oraz przyjaźń. Celem głównym artykułu było określenie oczekiwań i wartości wśród młodych ludzi pokolenia Y względem pracy i pracodawców. Przedstawiciele nowej generacji wymagają zmiany w podejściu do nich jako do pracowników i stosowania odmiennych od tradycyjnych metod motywowania. Pokolenie Y jest rozeznanie w nowych technologiach, dzięki temu ma szeroką sieć kontaktów oraz jest otwarte na ludzi i ma jasno określone cele. Można wywnioskować, że wie czego oczekuje od pracodawcy. Najbardziej zależy im na: wysokich zarobkach, możliwości rozwoju osobistego oraz jasno określonej ścieżki kariery zawodowej. Rynek pracy stawia przed nimi wiele wyzwań, z którymi muszą się uporać. Jeśli celem młodych ludzi jest posiadanie wysokich zarobków, muszą dążyć do wykazania umiejętności, jakie posiadają. Pokolenie nowej generacji powinno poszerzać swoją wiedzę oraz kwalifikacje zawodowe, aby przekonać pracodawców, że to właśnie ono jest godne podjęcia się danej pracy.

Biorąc pod uwagę charakterystyczne cechy pokolenia Y, można oczekiwać zmian na rynku pracy. Pracodawcy muszą się przygotować na: określenie indywidualnej ścieżki kariery zawodowej, atrakcyjne wynagrodzenia adekwatne do kwalifikacji pracowników, prowadzenie efektywnych szkoleń, uwzględniane w pracy wartości rodzinnych oraz dostosowanie odpowiednich metod motywowania do indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników.

Literatura

1. Bergh J.V., Behrer M. (2012), tł. Michał Konewka, *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y*, Wydawnictwo Edgard.
2. Kobylińska U., Kozłowski A., Rollnik-Sadowska E., Samul J. (2016), *Sytuacja osób młodych na rynku pracy w Województwie Podlaskim*, Politechnika Białostocka.
3. Kozek W. (2014), *Rynek pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
4. Moczydłowska J.M. (2018), *Organizacja inteligentna generacyjnie*, DIFIN, Warszawa.
5. Mróz B., Pawłowska A., Niezurawska J., Wilczek A., Bubiak B., Jedlikowska D. (2017), *Szef X – Pracownik Y. Wyzwania w zarządzaniu pokolenia Y*, Wydawnictwo Texter.
6. Piątek W., Kobylińska U. (2018), *Oczekiwania pokolenia Y wobec rynku pracy na przykładzie Polski i Hiszpanii*, *Akademia Zarządzania* 2(2), s. 87-100.
7. *Pokolenie Y w natarciu*. (2016), European Youth Portal, https://europa.eu/youth/node/35502_el, [09.05.2016]
8. Samul J., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E. (2018), *Postrzeżenie kariery zawodowej na tle innych wartości. Młodzi na rynku pracy*, *Zarządzanie Zasobami ludzkimi* 1(120), s. 87-98.
9. Szydło J. (2017), *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18(3), s. 89-100.
10. Zardzewiały M., Palcar D., Świetlik W., Wiśniowska M., Lachowski T., Malec M. (2018), *Zajęcia zaczynamy z opóźnieniem, ale skończymy je wcześniej*, *Koncept. Magazyn Akademicki* 64, s.7-9.

Generation Y - values and expectations regarding work and employer

Abstract

Generation Y is a relatively new concept. In the perspective of the next decade, this is the main labour force. Many people pay attention to problems related to the management of employees of the young generation. In the opinion of many researchers, this is a well-educated generation, which is ambitious and presents many challenges. The purpose of this article is to diagnose the expectations of the Y generation in relation to potential entrepreneurs and the labour market. The research covered 100 students of the Białystok University of Technology representing the Y generation. A survey questionnaire was used

as a research tool. The research results show many similarities, but also differences in the expectations of young people in the labour market.

Keywords

Y generation, Millennials, labour market

Pasja a satysfakcja z pracy

Filip Boltowicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: filip.boltowicz@gmail.com

Paulina Jankowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: pjankowska121@gmail.com

Streszczenie

Postrzeganie pasji i satysfakcji różni się wśród ludzi. W odniesieniu do wykonywanego zawodu są ważnymi kwestiami i zależy od nich jakość wykonanych obowiązków. W artykule podjęto rozważania dotyczące związku między pasją, a satysfakcją, istoty tych czynników w wykonywanym zawodzie i ich zmiany wraz ze wzrostem stażu pracy. W oparciu o literaturę zaprezentowano definicje tych dwóch pojęć i wynikające z nich wzajemne relacje. W celu weryfikacji analizowanych zagadnień przeprowadzona została ankieta na grupie 80 losowo dobranych osób. Na tej podstawie opracowane zostały wnioski i rekomendacje.

Słowa kluczowe

pasja, satysfakcja, zarządzanie, motywacja, zasoby ludzkie

Wstęp

Zarządzanie kapitałem ludzkim zmieniało swoje formy wielokrotnie na przełomie XX i XXI wieku. Podejście do człowieka jako zasobu zmieniało się od traktowania go jako „dodatku do maszyny” w modelu tradycyjnym praktykowanym na początku XX wieku, aż po postawienie go na piedestale w hierarchii zasobów w modelu zarządzania kapitałem ludzkim. Pracownik stał się najcenniejszym zasobem, w który należy inwestować i to on umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wskutek tych zmian, potrzeby ludzi zmieniły się z trzeciorzędnej kwestii, którą pracodawca pomijał, na priorytet pozwalający zwiększyć efektywność działania firmy. Menedżerowie prześcigają się w pomysłach i meto-

dach na skuteczne zachęcenie pracownika do wykonywania swoich obowiązków, wyrabiania norm i sprawiania, aby byli zadowoleni ze swojej pracy. Działania te jednak mają swój zakres efektywności i nie na każdego są w stanie wpłynąć w równie satysfakcjonujący sposób. Osoba pracująca jedynie dla zarobku i wykonująca to z przymusu, może reagować na takie działania inaczej niż ta, wykonująca zawód będący jej pasją. W efekcie dostrzegalna będzie różnica w zadowoleniu między jedną a drugą osobą.

Celem artykułu jest zaprezentowanie znaczenia pasji i satysfakcji w pracy, określenie zależności pomiędzy tymi terminami oraz wskazanie powiązania ze stażem pracy. Badania zostały przeprowadzone na próbie 80 losowo wybranych osób.

1. Przegląd literatury

Z biegiem czasu wiedza staje się ogólnodostępna i dociera do coraz większej liczby ludzi. Jednak to w jaki sposób bywa dostarczana jest często podobne do gry „głuchy telefon”. Z każdym kolejnym przekazaniem może ulec przekształceniu oraz zmianom wynikającym z translacji. W celu ustalenia pojęcia „pasji” i „satysfakcji” przedstawiono wybrane definicje według różnych autorów (tab. 1). Pochodzą one zarówno ze słowników, encyklopedii, jak i książek popularnonaukowych.

Tab. 1. Definicje pasji

Definicje	Autor
Wielkie zamięłowanie do czegoś	Szymczak M., 1998
Związane z zaangażowaniem intelektualnym czynności, realizowane często bez względu na „chęć, głód” czy inne niewygodę, z wysiłkiem, nadziejami i poczuciem wielkiego spełnienia	Łysakowska-Wencel B., Wencel J., 1998
Niektórzy ludzie żywią pasję, która rzadko przejawia się poza sferą ich własnych doświadczeń. Tacy ludzie czerpią ogromną satysfakcję i radość ze swojej działalności. Można by jednak powiedzieć, że ich pasja ogranicza się do zapewnienia przyjemności samym sobie. Są jednak również i tacy, którzy pragną za pośrednictwem swoich marzeń zmienić świat.	Ziglar Z., 2009
We wszystkim, co robisz, oprócz pieniędzy, powinieneś widzieć misję lub ważny cel, coś, co sprawi, że jest to twoją pasją	Zanker B., Trump D.J., 2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Kolejnym z zagadnień, które poddano analizie jest „satysfakcja”, definiowana zgodnie ze „Słownikiem Języka Polskiego” jako uczucie przyjemności i zadowo-

lenia z czegoś [Szymczak, 1998]. Satysfakcja jest jedną z kluczowych kategorii w organizacji, gdyż powoduje, że usatysfakcjonowani pracownicy pracują więcej i lepiej [Sakanovič i Mayer, 2006]. W literaturze jest określana na wiele różnych sposobów. Poniżej przedstawiono kilka z nich (tab. 2).

Tab. 2. Definicje satysfakcji

Definicje	Autor
Zespół odczuć i nastawień zatrudnionego wobec pracy	Wexley K.N., G.A. Youkl, 1984
Rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie ważnych wartości, przy czym wartości te są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji podstawowych potrzeb człowieka	Locke E.A., 1976
Pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im obowiązków współpracowników oraz środowiska pracy, czemu towarzyszy uczucie zadowolenia	Lewicka D., 2010
Satysfakcja odzwierciedla stopień, w jakim ludzie lubią swoją pracę	Spector P.E., 2003

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Analizując przytoczone definicje, można wnioskować, że pasja jest formą uczucia wyższego, które wymaga spełnienia szeregu czynników, aby wystąpiło. Satysfakcja zaś jest uczuciem zadowolenia z wykonywanych zadań lub pozytywnym stosunkiem do wykonywanej pracy, które może, ale nie musi wymagać wielu czynników, by zaistnieć. Pasja, jak i satysfakcja dla każdej osoby wywoływane są przez inne czynniki oraz wymagają innego stopnia stymulacji w celu pobudzenia ich wystąpienia. Motywacja do pracy związana jest z atrakcyjnością wykonywanych zadań i jest jednym z elementów kreujących pozytywne zachowania organizacyjne pracowników [Moczydłowska, 2017, s. 54].

2. Metodyka badania i struktura respondentów

Celem badania było określenie postrzegania i rozumienia przez pracowników pojęcia pasji i satysfakcji, określenie zależności pomiędzy tymi terminami, a także zmianą pasji i satysfakcji wraz ze stażem pracy.

W ramach badań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy praca traktowana jest jako pasja?
- Jak rozumiane jest przez pracowników stwierdzenie „pracować z pasją”?
- Jaki jest poziom satysfakcji pracowników z wykonywanego zawodu?

- Kiedy praca staje się pasją i co o tym decyduje?
- Czy podejmowane są działania w zakresie zmiany pracy na taką, która mogłaby stanowić pasję?

Do badań zastosowana została ankieta internetowa, składająca się z kilku rodzajów pytań:

- pytania jednokrotnego wyboru,
- pytania otwarte,
- pytania, w których respondenci musieli ocenić podane stwierdzenia w skali 1-5.

Kwestionariusz ankiety został skierowany do grupy 90 losowo wybranych osób za pomocą narzędzi mediów społecznościowych. Po odrzuceniu nieprawidłowo wypełnionych ankiet otrzymano 80 poprawnie wypełnionych formularzy, co stanowiło próbę badawczą. Poniżej przedstawiono strukturę respondentów (tab. 3).

Tab. 3. Struktura respondentów

Cecha	%			
Płeć	Kobiety		Mężczyźni	
	60%		40%	
Staż pracy	Poniżej 5 lat	Powyżej 5 lat	Poniżej 5 lat	Powyżej 5 lat
	17,50%	42,50%	13,75%	26,25%

Źródło: opracowanie własne.

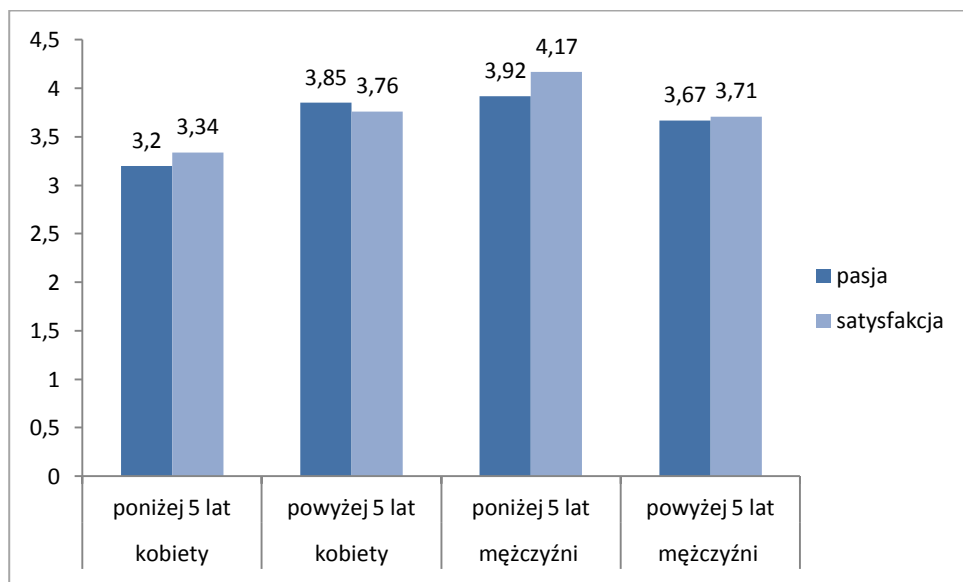
Pod uwagę nie zostały wzięte inne dane socjo-demograficzne dotyczące respondentów, ze względu na to, że przedmiotem analizy była weryfikacja postrzeżenia pasji i satysfakcji w kontekście stażu pracy.

3. Wyniki badań

W celu oceny podejścia pracowników do analizowanych zagadnień zapytano respondentów czy uważają, że praca jest ich pasją oraz jak bardzo są usatysfakcjonowani z jej wykonywania (rys. 1).

Wyniki badań wskazują, że ogólnie mężczyźni częściej traktują pracę jako pasję (średnia 3,92) niż kobiety (średnia 3,2). Porównując poziomy pasji u kobiet w zależności od stażu pracy, należy zauważyć, że w grupie z większym doświadczeniem czynnik ten oceniany jest wyżej w porównaniu do osób mniej doświadczonych na rynku pracy (odpowiednio: 3,85 i 3,2). Natomiast wśród mężczyzn poziom pasji spada wraz ze zdobywaniem nowych doświadczeń. Wynik badań wskazują, że mężczyźni częściej niż kobiety zaczynają pracę z poczuciem, że sta-

nowi ona ich pasję. Natomiast wraz z nabywaniem doświadczenia poczucie pasji zmniejsza się u mężczyzn podczas, gdy w kobiet wzrasta.



Rys. 1. Poziomy pasji i satysfakcji respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie kształtuje się sytuacja dotycząca satysfakcji z pracy. Mężczyźni wykazują na początku swojej drogi zawodowej większą satysfakcję z pracy. Natomiast tu również tendencja wzrostowa dla kobiet i spadkowa dla mężczyzn z większym doświadczeniem pozostaje zauważalna.

W celu sprawdzenia korelacji między pasją, a satysfakcją w opiniach ankietowanych obliczono klasyczny współczynnik korelacji, który wyniósł 0.86. Wskazuje to na bardzo silny związek między zmiennymi, co oznacza, że osoba, która traktuje swoją pracę jako pasję, jednocześnie odczuwa większą satysfakcję, czy też osoba odczuwająca satysfakcję z wykonywanych zadań jest skłonna twierdzić, że praca to jej pasja.

Następnie poproszono respondentów o własne zdefiniowanie terminu pasji oraz satysfakcji. Wśród definicji dotyczących satysfakcji nie zabrakło odwołania do wynagrodzenia, co było powtarzającym się motywem. Widoczne były również wyraźne zróżnicowania w definiowaniu pasji i satysfakcji. Część ankietowanych twierdziła, że satysfakcję z pracy można uzyskać bez pasji do niej, druga zaś trak-

towała je wręcz jako jedność. W dwunastu ankietach respondenci przytaczali tą samą definicję dla pasji i satysfakcji, co świadczy o tym, że utożsamiają ze sobą oba terminy, traktując je wręcz jako synonimy. Poniżej przytoczone zostały wybrane odpowiedzi.

Definicje satysfakcji podane przez respondentów

„Wracać do domu z poczuciem uzyskania sukcesu w pracy, choćby niewielkiego”

„Aby czerpać satysfakcję nie trzeba się czymś pasjonować. Każdego człowieka satysfakcjonuje coś innego i różne są do tego podejścia. Niektórzy mogą wykonywać hańbiącą ich pracę, ale jak w zamian dostaną coś co ich spełnia to starają się nie zwracać uwagi na hańbę”

„Znaleźć rozsądny kompromis pomiędzy wysokością zarobków a przyjemnością z wykonywanych czynności”

„Kiedy po wypełnieniu swoich służbowych obowiązków mam poczucie, że zrobiłam coś naprawdę dobrego i zbliżam się do wyznaczonego celu jasno określoną drogą”

Definicje pasji podane przez respondentów

„Robić to co się kocha i przy okazji dostawać za to pieniądze.”

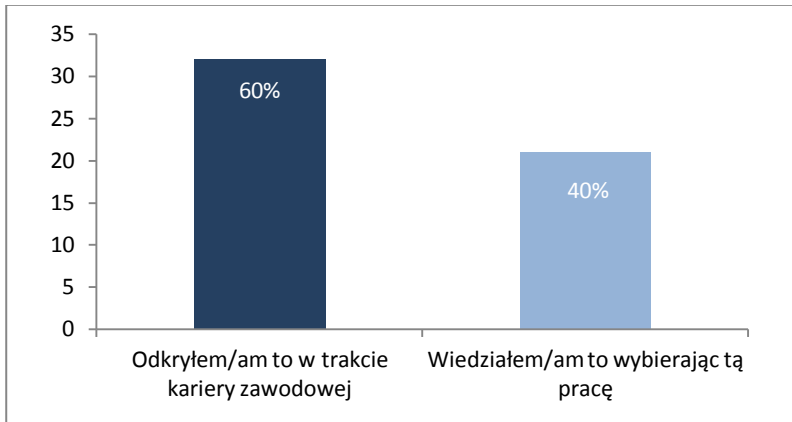
„Nie patrzeć na zegarek, gdy się coś robi. Mieć poczucie misji”

„Czuć, że się ciągle rozwijam, czerpać radość z każdego dnia w pracy, cieszyć się w niedzielę, że nadciąga poniedziałek”

„Pracować z przyjemnością, bez poczucia, że jest to przykry obowiązek dnia codziennego. Samodzielnie motywować się do pracy i z zaangażowaniem wykonywać zadania, samonapędzająca się do działania i rozwoju. Mieć komfort psychiczny wynikający z oceny, że jestem na właściwym miejscu”

Następnie, zadaniem respondentów, którzy ocenili poziom swojej pasji w pracy na 4 lub więcej, była odpowiedź na pytanie czy ten zawód był ich pasją od zawsze, czy stał się nią dopiero w trakcie pracy. Wyniki zostały przedstawione na rysunku 2.

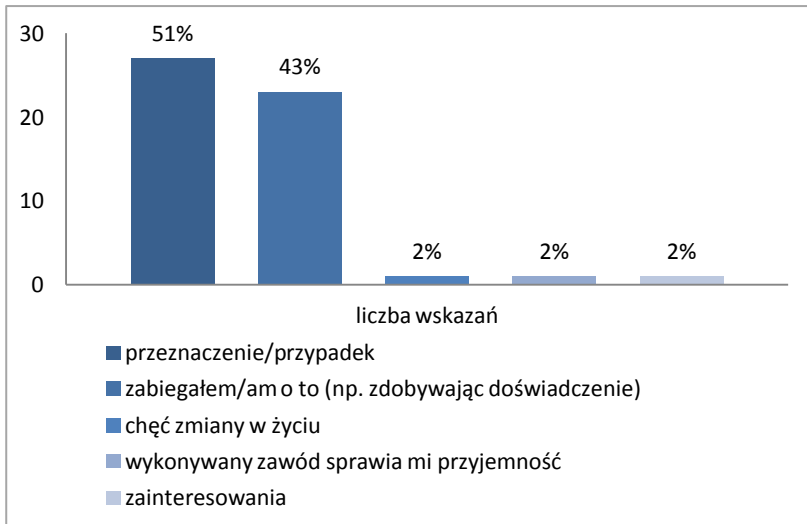
Wybór pracy uwarunkowany pasją zadeklarowało 21 ankietowanych. Większość z nich (60%) odkryło pasję do swojej pracy dopiero w trakcie wykonywania jej. Oznacza to, że 40% respondentów było otwartych na nowe doznania i wykształciło w sobie pasję do wykonywanego zawodu. Jest to z jednej strony nieco zaskakujące, a z drugiej dość optymistyczne. Z pewnością miła jest świadomość tego, że pasję do czegoś można odkryć dopiero w trakcie pracy. Jednak biorąc pod uwagę wcześniej otrzymane wyniki dotyczące utożsamiania pasji z satysfakcją, można też wyciągnąć wnioski, że wykonywana praca sprawia respondentom po prostu przyjemność.



Rys. 2. Moment odkrycia pasji do pracy

Źródło: opracowanie własne.

Następnie respondentów zapytano o to, co zdecydowało o przekształceniu pasji w pracę lub odnalezienia jej w pracy. Wyniki przedstawia rysunek 3.

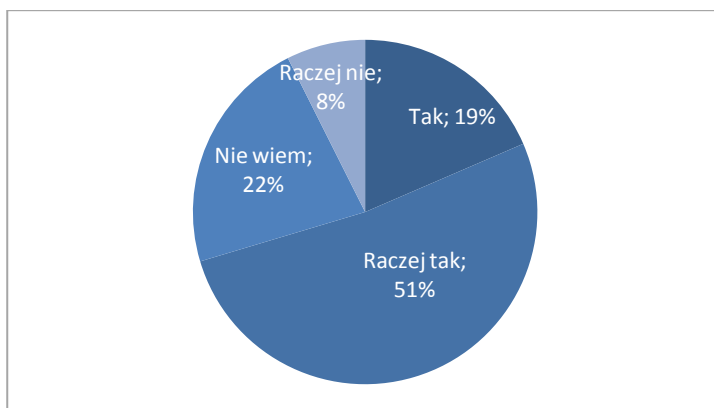


Rys. 3. Opinie respondentów na temat tego, co zdecydowało, o tym, że praca jest pasją

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej osób zadeklarowało, że o tym, że praca stała się ich pasją zdecydował przypadek (18 osób) czy też przeznaczenie (9 osób). Są to wyniki dość niepokojące, że o tak wydawałoby się ważnej rzeczy decyduje „przypadek”. Jednak na drugiej pozycji znalazła się odpowiedź, która wskazuje, że badane osoby aktywnie poszukiwały pracy, która mogłaby odzwierciedlać ich pasję. Tylko jeden respondent zadeklarował, że wpływ na to miała chęć zmiany w życiu. Pozostałe przyczyny zostały również wskazane tylko raz. Żadna z badanych osób nie wskazała żadnego innego powodu, pomimo istnienia takiej możliwości w kwestionariuszu badawczym.

Natomiast respondentów, którzy ocenili swoją pasję do pracy jako przeciętną lub niższą (ocena 3 lub mniej), zapytano o stosunek wobec pozostawania w danej pracy. Wyniki przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Opinie respondentów na temat tego, czy planują zmienić swoją pracę

Źródło: opracowanie własne.

Zaskakującym faktem jest to, że żaden z respondentów nie opowiedział się zdecydowanie za pozostaniem w pracy, jeżeli jest mu ona obojętna lub jest z niej niezadowolony. Odpowiedź „raczej nie” wybrało 8% respondentów, z czego wynika, że zmieniliby pracę, pod warunkiem zaistnienia szczególnych okoliczności. Niezdecydowaniem wykazała się ponad jedna piąta badanych osób (22%), wybierając odpowiedź „nie wiem”. Gotowością do zmiany niezadowolającej sytuacji wykazała się połowa respondentów (51%). Natomiast osób zdecydowanych na zmianę swojej sytuacji życiowej w kontekście pracy było 19%.

Podsumowanie

Z naukowego punktu widzenia pasja i satysfakcja są oddziałującymi na siebie czynnikami, nie są jednak nierozłącznymi elementami. Pasja jest odczuciem bardziej złożonym, jednak oba są subiektywne i każdy człowiek odbierze je inaczej.

W odczuciu większości pracowników satysfakcja jest ściśle związana z pasjonowaniem się swoją pracą. W badanej grupie 75% osób określiło pasję i satysfakcję ze swojej pracy na tym samym poziomie. Z biegiem czasu wśród kobiet poczucie satysfakcji i pasji do pracy wzrasta, a u mężczyzn zmniejsza się, jednak poziom obu odczuć jest dość do siebie zbliżony w obu grupach. Badana grupa respondentów w większości odczuwała pasję i satysfakcję z wykonywanego zawodu, co więcej znaczna ich część odkryła to dopiero po rozpoczęciu pracy. Oznacza to, że w pracownikach można rozwinąć zamiłowanie do wykonywania określonych zadań i czynności. Osoby świadome zabiegały, aby pracować w pasjonującym ich zawodzie poprzez zdobywanie doświadczenia lub kontaktów. Ponadto większość badanych, która nie odczuwa ani pasji ani satysfakcji z wykonywanej pracy, zadeklarowała plany dotyczące jej zmiany.

W kontekście zarządzania pracownikami wyniki powyższych badań wskazują, że ważne jest tworzenie warunków sprzyjających odczuwaniu przez pracowników satysfakcji pracy. Pracownik wykonujący swoje zadania z pasją jest zdecydowanie mniej skłonny do zmiany swojej pracy i zawodu.

Literatura

1. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Locke E.A. (1976), *Nature and Causes of Job Satisfaction*. w: Dunnette M.D. (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational* 1, pp. 1297-1343
3. Łysakowska-Wencel B., Wencel J. (1998), *Encyklopedia psychologii*, wyd. Fundacja innowacja.
4. Moczydłowska J.M. (2017), *Individual Initiative of Employees – Psychological and Management Aspects*, Entrepreneurship and Management 1, pp. 49-60.
5. Sakanovič Z., Mayer J. (2006), *Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji*, Organizacija, 39(4), s. 247-253.
6. Spector, P.E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, 3rd ed., John Wiley & Sons, New York, NY.
7. Szymczak M. (1998), *Słownik Języka Polskiego*, PWN Tom III, Warszawa.

8. Szymczak M. (1998), *Słownik Języka Polskiego*, PWN Tom II, Warszawa.
9. Wexley K.N., Youkl G.A. (1984), *Organizational Behavior Personnel Psychology*, Homewood, Ill.
10. Zanker B., Trump D.J. (2010), *Myśl śmiało i pokaż, na co cię stać*, wyd. MT Biznes, Warszawa.
11. Ziglar Z. (2009), *Żyj lepiej niż dobrze, spełniaj swoje marzenia*, wyd. MT Biznes, Warszawa.

Passion and satisfaction in work

Abstract

The perception of passion differs amongst people. In the context of profession it is an important matter and the quality of the executed work highly relies on it. In the article we brought up a problem of a relation between passion and satisfaction, the importance of them both and changes in their levels within the perspective of time. We have based definitions of these two emotions on literature examples. Moreover, in order to compare the aforementioned ideas with reality the questionnaire has been prepared and spread between 80 random people. Basing on the above indicated knowledge, we have prepared conclusions, which also resulted in a set of pieces of advice.

Keywords

passion, satisfaction, HR, management, motivation

Potrzeby młodych osób w świetle wybranych teorii motywowania

Paulina Młodzianowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: paulinamlodzianowska79@gmail.com

Paulina Olszyńska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: paulinaolszynska4@interia.pl

Streszczenie

Problematyka hierarchii potrzeb i wartości młodych ludzi znajduje się w gestii zainteresowania zarówno pracowników - obecnych i przyszłych, jak i pracodawców. W artykule podjęto rozważania na temat aktualności najpowszechniej przytaczanych teorii potrzeb. Na podstawie literatury wyodrębniono najpowszechniej stosowane teorie motywowania. Następnie, w oparciu o wyniki badań własnych, przeprowadzonych na próbie 100 losowo wybranych studentów zrobiono analizę potrzeb występujących u młodych ludzi. Zdefiniowano również istotę czynników, które najbardziej motywują respondentów do podjęcia pracy. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety.

Słowa kluczowe

motywacja, potrzeby, wartości, osoby młode

Wstęp

Na przestrzeni lat, w miarę rozwoju człowieka badano jego zdolność do podejmowania działań oraz czynniki determinujące te dążenia. Przeprowadzone obserwacje były podstawą do zdobycia wiedzy, którą sukcesywnie systematyzowano. W wyniku tego powstało wiele różnych teorii motywacji. Dzięki nim można się dowiedzieć dlaczego ludzie mają zróżnicowane podejście do pracy i podejmowanych działań. Dlaczego niektórym chce się więcej, a innym mniej. Niewątpliwie zależy to od cech osobowości i charakteru oraz natężenia potrzeb charakterystycznych dla każdej jednostki.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie najpowszechniej przytaczanych teorii motywowania ze szczególnym uwzględnieniem piramidy potrzeb A. Masłowa oraz teorii potrzeb F. Herzberga oraz określenie współczesnych potrzeb młodych ludzi. Badania przeprowadzono na próbie 100 losowo wybranych studentów. Na bazie wyników badań empirycznych, przeprowadzonych z wykorzystaniem ankiety internetowej, sformułowano wnioski z badań.

1. Zarys wybranych teorii motywowania

Motywacja wywodzi się od łacińskiego słowa *motus* i angielskiego *move*, oznaczającego „ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać do działań” [Bartkowiak, 1995, s. 118]. Motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań [Jasiński, 1998, s. 16].

W literaturze spotyka się wiele różnych definicji motywacji. Chronologiczną ewolucję definicji motywacji przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Wybrane definicje motywacji

Autor	Definicja motywacji
Majer N.R.F. (1949)	Motywacja to proces determinujący sposób zachowania pracownika lub określenia zależności przyszłego sposobu zachowania od skutków, do których takie zachowanie prowadzi
Hebb D.O. (1959)	Motywacja to dążność całego organizmu do zorganizowanej aktywności, prawidłowo wahającej się od poziomu niskiego w czasie snu do wysokiego w stanie czuwania i pobudzania. Różni się ona także sposobem zachowania się oraz rodzajem bodźców, na które dany organizm jest wrażliwy
Borkowska S. (1985)	Motywacja – to wewnętrzny mechanizm uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka, skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu. Jest to mechanizm bardzo złożony, zapewniający coś więcej niż tylko bezpośrednią reakcję na działające bodźce, ale również organizujący zachowanie jednostki w taki sposób, aby prowadziło ono do określonych stanów rzeczy
Maslow A.H. (1986)	Motywacja jest to stała, nigdy niezaniakająca, podlegająca wahaniom i złożona oraz uniwersalna właściwość praktycznie każdego stanu organizmu
Bartkowiak G. (1995)	Motywacja – to względna stała dyspozycja człowieka do zachowań ukierunkowanych na realizowanie, przez własną pracę, cenionych wartości i zaspokojeniu potrzeb. Jest to proces, który aktywizuje zachowania i sprawia, że przez dłuższy okres jednostka pragnie indywidualnie zaspokajać potrzeby poprzez osiągnięcie i realizację zadań w organizacji związanych z wykonaną pracą
Jamrożek B.,	Motywacja – to złożony, wewnętrzny proces regulacji zachowań człowieka.

Sobczak J. (2000)	Funkcją tego procesu jest sterowanie zachowaniem, to znaczy wyznaczanie kierunku i tempa działania oraz znaku towarzyszących mu emocji. Warunkiem zaistnienia procesu motywacyjnego jest wiązanie wyniku podjętego działania z jakąś wartością
Penc J. (2001)	Motywacja – to zespół czynników natury psychicznej lub fizjologicznej uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka, skierowane na osiągnięcie określonego celu, mechanizm psychologiczny, regulujący dowolne zachowania, poprzedzone wyborem. Jest ona procesem wzbudzającym działanie, utrzymującym je w toku, integrującym jego przebieg. Uruchomiona jest potrzeba, brakiem czegoś niezbędnego dla organizmu, jego rozwoju, utrzymania określonej roli społecznej jednostki i innych pragnień. Polem jej oddziaływania jest nie tylko sam człowiek, ale także jego otoczenie
Griffin R. (2002)	Motywacja to zestaw sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kozłowski, 2017).

Motywację najogólniej można określić jako intencję zrobienia czegoś, by coś osiągnąć [Pietroń-Pyszczek, 2015, s. 9]. Może mieć ona różnorodny charakter. W literaturze najczęściej spotyka się dwa podstawowe rodzaje motywacji: wewnętrzną i zewnętrzną. Głównymi ich wyznacznikami są czynniki, które determinują w człowieku podejmowanie określonych działań. Jeżeli jest to działanie, które wynika z dążenia do osiągnięcia celów, mających wartość samą w sobie (ukierunkowane na własny rozwój, samorealizację lub wynikające z hobby czy zainteresowań), mówi się o motywacji wewnętrznej. Zachowanie wewnętrznie motywowane jest ukierunkowane przez potrzebę skuteczności i potrzebę samodecydowania. Realizują się one poprzez dwa rodzaje zachowań: poszukiwanie sytuacji, które stanowią dla jednostki optymalne wyzwanie oraz pokonywanie trudności. Motywacja wewnętrzna skłania do działania dla niego samego, dla przyjemności, komfortu, satysfakcji [Mielniczuk i in., 2016, s. 101-112]. Natomiast motywacja zewnętrzna jest ukierunkowaniem na osiągnięcie konkretnego, oczekiwanego wyniku [Deci, Ryan, 2000]. Jest to tendencja do podejmowania i kontynuowania aktywności ze względu na konsekwencje, do których one prowadzą. Działania te nie są zdeterminowane przez samego działającego, ale odbierane jako wynik zewnętrznego nacisku, zachęty lub nagrody [Mielniczuk i in., 2016, s. 101-112]. Literatura, oprócz wyżej wymienionych rodzajów motywacji, wskazuje jeszcze dwie, związane z nacechowaniem emocjonalnym – motywację pozytywną i negatywną. Motywacja pozytywna jest pobudzana przez kreowanie warunków, które umożliwiają człowiekowi osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb (tj. przez dodatnie bodźce motywacyjne), nazywana jest motywacją dodatnią [Pietroń-Pyszczek, 2015, s. 10]. Występuje wtedy, kiedy pracodawca dba o rozwój

i osiąganie celów zawodowych swojego pracownika stwarzając mu do tego odpowiednie warunki i zaspokajając potrzeby (np. poprzez poprawę warunków pracy i większą samodzielność). Motywacja negatywna natomiast opiera się na obawie (lęku), która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia np. groźby utraty części zarobków w razie gorszego wykonania zadań, zagrożenie naganą, obniżeniem uznania, przesunięciem do pracy mniej płatnej czy o mniejszym prestiżu [Penc, 1995, s. 141]. Rozwój i osiąganie celów przez pracownika w tak stresujących warunkach jest bardzo trudne. Strach paraliżuje i niejednokrotnie ogranicza podejmowanie działań, zwłaszcza obarczonych ryzykiem i niepewnością.

Oprócz wyżej wymienionych rodzajów motywacji należy uwzględnić również cztery zasadnicze cechy złożonego procesu motywacyjnego:

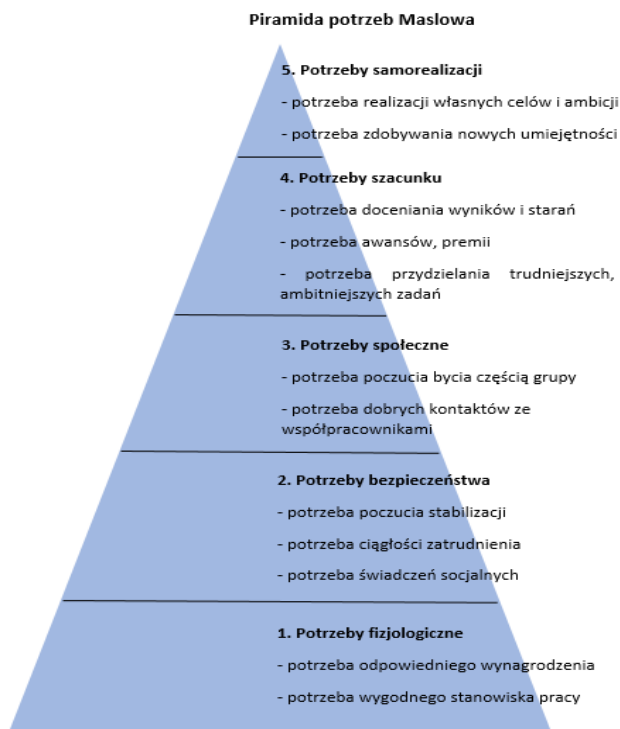
- Kierunek motywacji – polega na określeniu celów i dążeń motywacji, czy jest pragnienie osiągnięcia czegoś - „dążenia do”, czy raczej uniknięcia - „dążenie od”;
- Natężenie – im pragnienia zrealizowania czegoś są silniejsze, tym trwalsze są do tego dążenia – wkłada się w to więcej energii i zaangażowania, pojawia się wysoka zdolność do poświęcenia;
- Związek z emocjami – jeżeli na drodze do zaspokojenia potrzeb nie stoją żadne przeszkody wówczas towarzyszą dodatnie stany emocjonalne, kiedy jednak przeszkody się pojawią uwydatniają się również negatywne emocje;
- Motyw – jest przeobrażoną formą emocji, która ukierunkowuje ludzkie działanie. Motyw oznacza takie zjawiska jak: chęć, pragnienie, zamiar, zainteresowanie, obawa przed czymś. Ogół, zespół motywów nazywa się motywacją.

Natomiast motywowanie w odróżnieniu od motywacji jest działaniem zarządczym, oddziaływaniem na innych. To „*umiejętność rozbudzania drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesaniu z nich wysiłku intelektualnego i fizycznego (...) niezbędnego do realizacji celów organizacji*” (Adamus, 2005). W literaturze można znaleźć wiele różnych teorii motywowania. Poniżej wymieniono teorie zgodnie z A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry [2016].

Jedną z teorii, która opisuje zjawisko motywacji w tradycyjnym ujęciu, została stworzona przez F.W. Taylora. Według niego najlepszym środkiem motywowania są pieniądze. Uważał, że człowiek będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie.

Kolejną i jednocześnie najbardziej znaną teorią motywowania jest piramida potrzeb A. Masłowa (rys. 1). Autor postawił hipotezę, że człowiek w swoim dzia-

łaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb, które tworzą określoną hierarchię. Poprzez motywację człowiek dąży do zaspokojenia tych potrzeb [Moczydłowska, 2011, s. 33].



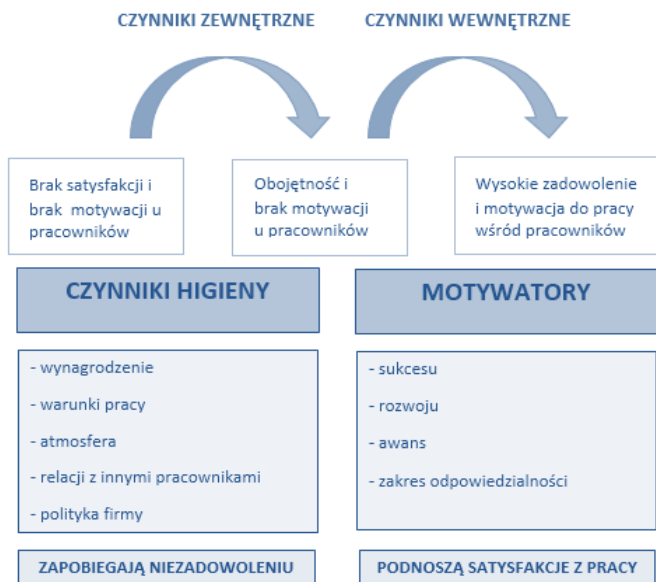
Rys. 1. Piramida potrzeb Maslowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (www.poradnikpracownika.pl, 2018).

Maslow twierdził, że aby zaspokoić potrzebę wyższego rzędu, najpierw muszą zostać zaspokojone poprzednie, te z niższego rzędu. Dzieje się tak dlatego, że potrzeba, która została już zaspokojona przestaje być źródłem motywacji. Wówczas, aby ponownie wyznaczyć sobie jakiś cel trzeba sięgnąć wyżej, do kolejnego stopnia piramidy. Oprócz pięciu podstawowych potrzeb Maslow wyróżnia jeszcze dwie dodatkowe. Przez potrzeby dodatkowe należy rozumieć takie, które mogą ujawniać się tylko u niektórych ludzi. Należą do nich potrzeby poznawcze (wiedzy, rozumienia, odkrywania) oraz potrzeby estetyczne (symetrii, porządku i piękna). Z tej teorii można wywnioskować, że to jaki kierunek, sposób i formę zachowania wybierze człowiek zależy od jego najniższej, niezaspokojonej potrzeby.

Rozpoczęte działania będą kontynuowane do momentu aż wyczerpie się motywacja, co oznacza, że potrzeba została zaspokojona. Wówczas zaczynają być odczuwalne potrzeby z wyższych rzędów piramidy A. Maslowa.

Kolejna teoria, zwana teorią motywacji i higieny, została zaproponowana przez F. Herzberga. Można w niej wyróżnić dwie grupy czynników motywacji: czynniki zewnętrzne (tzw. czynniki higieny) oraz czynniki wewnętrzne (tzw. motywatory lub czynniki satysfakcji). Autor teorii podkreślał istotny związek pracy i pracownika, zastanawiając się nad pytaniem: „Czego ludzie oczekują od swojej pracy?”. W swoich badaniach skupił się na zadowoleniu oraz niezadowoleniu pracownika. Zauważył zależność pomiędzy odczuwaną satysfakcją lub jej brakiem, a czynnikami, na które zwraca się uwagę w pracy.



Rys. 2. Schemat dwuczynnikowej teorii F. Herzberga

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Jak się okazało wyeliminowanie niezadowolenia nie jest równoznaczne z osiągnięciem zadowolenia. Są jeszcze stany pośrednie, czyli brak niezadowolenia i brak zadowolenia. O ile pierwszy z nich jest pozytywny, o tyle z drugim trzeba walczyć. Aby osiągnąć brak niezadowolenia należy zadbać, by czynniki higieny były dla pracownika korzystne i we właściwy sposób pomagały mu się rozwijać.

Natomiast zadowoleniu pracownika mogą pomóc dobrze zorganizowane motywatory, czyli wewnętrzne nagrody.

Kolejna teoria – X i Y została zaproponowana przez D. McGregora. Zaproponował on dwa różne wyobrażenia człowieka. Zasadniczo negatywne (teoria X), w której pracownicy nie lubią pracy i w miarę możliwości starają się jej uniknąć, a pracodawca jest zmuszony do kontroli i nakładania kar, aby osiągnąć pożądane cele. Drugie - zasadniczo pozytywne (teoria Y), które zakłada, że pracownicy uważają pracę za rzecz naturalną, jak odpoczynek i rozrywka oraz są zdolni do kierowania własnym działaniem i do samokontroli. Wnioski z tej analizy można przedstawić w odniesieniu do wcześniej wymienionej piramidy potrzeb A. Masłowa. Teoria X zakłada, że ludzie są zdominowani przez potrzeby niższego rzędu, a w teorii Y występuje dominacja potrzeb wyższego rzędu.

Istotne miejsce zajmuje również zmodyfikowana przez C.P. Alderfer'a teoria A. Masłowa. Autor potwierdził konieczność hierarchizowania potrzeb. Stwierdził, że ludzie mogą odczuwać kilka potrzeb równocześnie i podzielił je na trzy grupy:

- potrzeby egzystencji (E - *existence*): potrzeby fizjologiczne, materialne, poprawa warunków pracy (potrzeby niższego rzędu w teorii A. Masłowa);
- potrzeby stosunków społecznych (R - *relatedness*): potrzeby i aspiracje, potrzeba integracji w zespole (potrzeby społeczne w teorii A. Masłowa);
- potrzeby rozwoju osobowego (G - *growth*) (potrzeby wyższego rzędu w teorii A. Masłowa).

W tej teorii motywowanie jest funkcją intensywności potrzeby, jeżeli jakaś grupa potrzeb zostanie zaspokojona staje się mniej ważna.

Ostatnią z analizowanych teorii motywacji jest koncepcja D. McClellanda. Według tej teorii ludzie są motywowani do podejmowania określonych działań za pośrednictwem trzech potrzeb:

- Osiągnięć – ludzie, u których ujawnia się ta potrzeba stawiają sobie za cel wykonanie zadania, które będzie dla nich wyzwaniem. Realnie potrafią ocenić swoje możliwości i nieustannie dążą do rozwoju;
- Przynależności – osoby, które rozpoznają w sobie to pragnienie potrzebują akceptacji, nawiązywania kontaktów interpersonalnych, a także pracy w zespole. Dbają o dobre stosunki międzyludzkie i klimat pracy;
- Władzy – ujawnia się u osób z potrzebą dominacji oraz posiadaniem kontroli nad przebiegiem zdarzeń i zachowaniem innych osób. Postawa ta ułatwia nabywanie kompetencji związanych z kierowaniem innymi czy przekonywaniem do własnego zdania.

Potrzeby te mogą pełnić dwojaką rolę – stanowić czynnik stymulujący i ułatwiający rozwój danej kompetencji, lub czynnik hamujący rozwój danej kompeten-

cji. Aby poprawnie zmotywować pracownika stosując tę teorię należy podejść do niego indywidualnie, zbadać predyspozycje i dominującą potrzebę. Dopiero wówczas można stworzyć zestaw bodźców, które rzeczywiście rozbudzą w nim chęć do działania.

Niewątpliwie każda z wymienionych teorii jest istotna, każda wnosi coś nowego, wskazuje inne spojrzenie.

2. Metodyka badań oraz charakterystyka próby badawczej

Do diagnozy hierarchii potrzeb występujących u młodych ludzi oraz wyodrębnienia najskuteczniejszych czynników motywacji wykorzystano metodę badań ankietowych z wykorzystaniem narzędzia kwestionariusza ankiety internetowej. Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2018 roku. Celem badania było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Które z wymienionych potrzeb dotyczące pracy są najbardziej istotne?
- Jakie czynniki najbardziej motywują do pracy?
- Jaki rodzaj motywacji (wewnętrzna czy zewnętrzna) jest preferowana przez młode osoby?

Badaniami objęto 100 losowo wybranych studentów z różnych uczelni. Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura respondentów według badanych cech

Cechy respondentów					
Płeć	Kobieta		Mężczyzna		
	72%		28%		
Wiek	18-22 lata	23-26 lat		26-30 lat	
	64%	23%		13%	
Doświadczenie	Brak doświadczenia	Doświadczenie			
		do 1 roku	do 3 lat	do 5 lat	pow. 5 lat
	8%	37%	27%	12%	16%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3. Analiza wyników badań

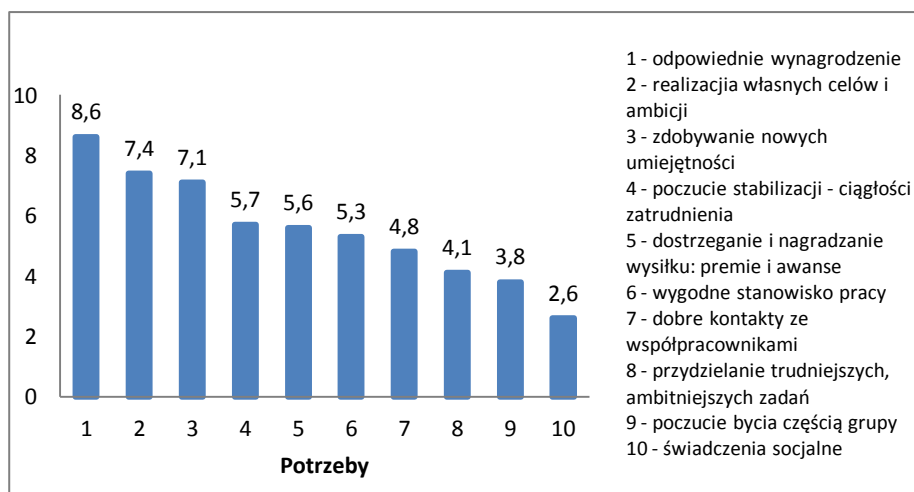
Analiza literatury umożliwiła wyodrębnienie dziesięciu potrzeb zgodnie z teorią A. Masłowa, mających wpływ na motywację (tab. 3).

Tab.3. Struktura badanych potrzeb

Grupy potrzeb	Potrzeby
Fizjologiczne	potrzeba wygodnego stanowiska pracy
	potrzeba odpowiedniego wynagrodzenia
Bezpieczeństwa	potrzeba świadczeń socjalnych
	potrzeba poczucia stabilizacji - ciągłości zatrudnienia
Społeczne	potrzeba poczucia bycia częścią grupy
	potrzeba dobrych kontaktów ze współpracownikami
Szacunku	potrzeba przydzielania trudniejszych, ambitniejszych zadań
	potrzeba dostrzegania i nagradzania wysiłku: premie i awanse
Samorealizacji	potrzeba zdobywania nowych umiejętności
	potrzeba realizacji własnych celów i ambicji

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

Respondenci ustosunkowywali się w odniesieniu do każdej potrzeby, określając jej rangę w skali od 1 do 10, gdzie 1 – najistotniejsza; 10 – najmniej istotna. Wyniki przedstawiono poniżej (rys. 3).



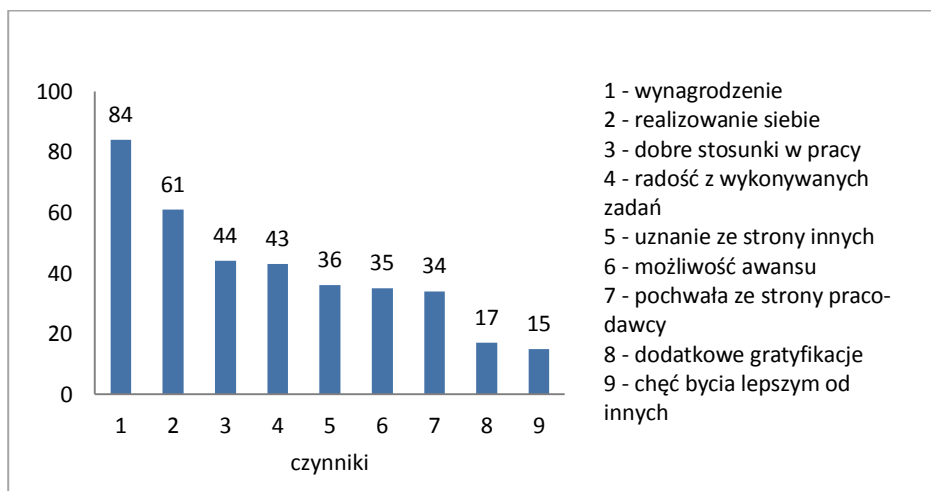
Rys. 3. Znaczenie potrzeb wg A. Maslowa w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując otrzymane wyniki, można stwierdzić, że współczesne potrzeby młodych ludzi różnią się od hierarchii zaproponowanej przez A. Maslowa. Główna różnica polega na tym, że potrzeba samorealizacji będąca najwyższą w teorii Maslowa obecnie stanowi podstawę. Powodem tego może być zaspokojenie wcze-

śniejszych potrzeb lub fakt, że samorealizacja dla młodych ludzi jest bardzo istotna. Natomiast potrzeba bezpieczeństwa będąca jedną z najniższych grup w piramidzie Maslowa, obecnie ma najmniejsze znaczenie. Można z tego wywnioskować, że młodzi ludzie nie boją się wyzwań, a kwestia bezpieczeństwa nie jest już tak istotna dzisiaj, jak kiedyś.

Druga część badania miała na celu sprawdzenie, jakie czynniki najbardziej motywują respondentów do podejmowania pracy. Uzyskane wyniki przedstawiono na poniższym rysunku (rys. 4).



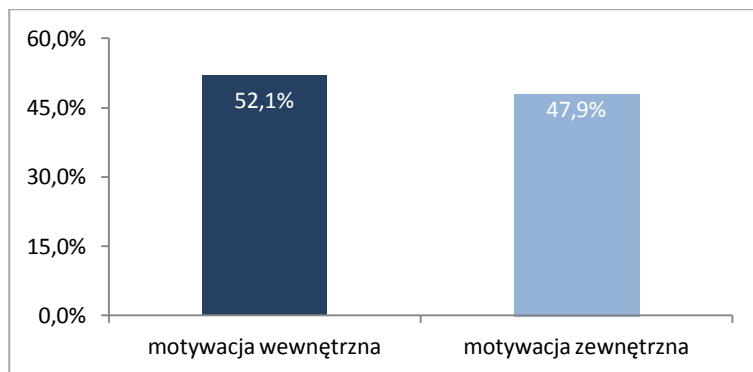
Rys. 4. Czynniki motywujące według opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z powyższych danych wynika, że aż 84 respondentów jest najskuteczniej motywowanych poprzez wynagrodzenie. Duży wpływ na uzyskane wyniki ma fakt, że badania były przeprowadzone wśród osób młodych, które niewątpliwie chcą się usamodzielnić, założyć rodzinę lub dopiero zaczynają swoją karierę. Dla nich wynagrodzenie jest pierwszym i podstawowym czynnikiem, który może zmotywować do działania. Otrzymany rezultat badań jest sprzeczny z dwuczynnikową teorią F. Herzberga, według której wynagrodzenie jest czynnikiem higieny i nie wpływa na motywację, jedynie zapobiega niezadowoleniu pracownika. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku dobrych stosunków w pracy. W odczuciu 44 respondentów czynnik ten motywuje do podejmowania działań, natomiast w opinii F. Herzberga eliminuje wysokie niezadowolenie. Na drugim miejscu znalazło się

realizowanie siebie z wynikiem 61 odpowiedzi. Świadczy to o tym, że młodzi ludzie chcą inwestować w siebie, są ambitni i nastawieni na swój rozwój. Najmniej motywującym czynnikiem jest chęć bycia lepszym od innych. Oznacza to, że rywalizacja sama w sobie zasadniczo nie pobudza do działania.

Na podstawie zaprezentowanych wcześniej wyników można określić dominujący rodzaj motywacji wśród młodych ludzi. Czynniki z numerami 1,5,6,7,8 przyporządkowane są do motywacji zewnętrznej. Natomiast czynniki 2,3,4,5 należą do motywacji wewnętrznej. Na poniższym wykresie przedstawiono udział procentowy motywacji zewnętrznej i wewnętrznej (rys. 5).



Rys. 5. Znaczenie motywacji wewnętrznej i zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawiony wykres pokazuje, że czynniki motywacyjne wśród badanych osób pochodzą raczej z wewnątrz. Jednak różnica pomiędzy analizowanymi rodzajami jest niewielka i wynosi zaledwie 4,14 punktu procentowego. Zbliżone wartości sugerują, że respondenci preferują równowagę pomiędzy tym, czego sami potrzebują i oczekują, a tym, co może zewnętrznie pobudzać ich do pracy.

Podsumowanie

Kluczem do sukcesu każdego pracodawcy, w odniesieniu do pracowników, jest poznanie ich potrzeb. Właściwe rozpoznanie ułatwia dobranie odpowiedniego systemu motywacji, który skutecznie będzie zwiększał efektywność pracy pracownika. Wbrew pozorom, dbałość o pracownika, jest to jeden z najważniejszych elementów wpływających na dobre wyniki przedsiębiorstwa. To właśnie pracownicy tworzą wszystko to, co stanowi wartość prowadzonej działalności. Tym bardziej

należy zadbać o to, aby czuli się dowartościowani i potrzebni na danym stanowisku. Istotą w tej kwestii stanowi dobrze dobrany system motywacyjny, który powinien być odpowiedzią na główne potrzeby pracownika. W ten sposób powstaje koordynacja działań pracownika i pracodawcy, która przynosi obopólne korzyści. Pracownik chętnie podejmuje nowe działania, czerpie radość z tego co robi, maksymalnie wykorzystuje swój potencjał. Natomiast pracodawca osiąga wysokie wyniki, tworzy dobrą atmosferę pracy i ma lojalnych pracowników. Przeprowadzone badania wskazują, że potrzeby i czynniki motywacyjne zmieniają się na przestrzeni lat. Dlatego bardzo ważne jest ich stałe monitorowanie. Analiza otrzymanych w badaniach rezultatów w kontekście przeprowadzonego przeglądu literatury wykazuje znaczące różnice. Może to stanowić podstawę do przeprowadzenia kolejnych, bardziej szczegółowych badań w celu uaktualnienia istniejących teorii motywacji.

Literatura

1. Bartkowiak G. (1995), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań.
2. Deci R.M., Ryan E.L. (2000), *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, *American Psychologist* 55(1), pp. 68-78.
3. Jasiński Z. (1998), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
4. Klinkosz W. (2013), *Motywacja osiągnąć osób aktywnych zawodowo*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
5. Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
6. Kozłowski W. (2017), *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
7. Lenik P. (2012), *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników*. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna, Difin, Warszawa.
8. Mielniczuk E., Łąguna M., Januszewski A., Artymiak M. (2016), *Komunikaty z badań. Kwestionariusz motywacji do podejmowania szkoleń*, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* 2(109), s. 101-112.
9. Moczydłowska J.M. (2011), *The Safety Need In The Light of The Research on Motivator Stimuli*, *Przedsiębiorstwo i Rynek* 2, s. 33-40.
10. Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., (2016), *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Helion, Gliwice.

11. Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
12. Pietroń-Pyszczyk A. (2015), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław.
13. Podmoroff D. (2005), *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer.
14. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. www.poradnikpracodawcy.pl [10.11.2018]

The needs of young people in the light of selected motivation theories

Abstract

The issue of hierarchy of needs and values of young people is at the discretion of the interest of both present and future workers and employers. The article discusses the current relevance of the most commonly cited needs theory. Then, based on the results of the research, carried out on a sample of 100 randomly chosen students, an analysis of the needs of young people was made. The essence of factors that motivate respondents to take up the job is also defined. A questionnaire was used as a research tool.

Keywords

motivation, needs, values, young people

Western and Eastern approaches to leadership

Wangmo

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management
e-mail: wangmo818@gmail.com

Joanna Samul

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management,
Department of Organization and Management
e-mail: j.samul@pb.edu.pl

Abstract

Leadership is important phenomenon in every business organization, professions and in all aspects of our daily lives for the smooth operations. However, leadership has different approaches in different parts of the world which still has a great influences. This articles focuses on the western and eastern philosophical approaches to leadership, including an attempt to explore the Asian perspective of leadership as a whole. Thus, this article aims to draw the conclusion similarities and differences of philosophical approaches of leadership. The article is based on literature review.

Keywords

eastern philosophical approach, western approach, Asian perspective of leadership, differences of leaderships

Introduction

Although the research in the field of leadership has a long history in literature, scientific research in this area was only begun in the 20th century.

By dictionary definition, leadership refers to the individual who are leaders in an organization, regarded collectively. The activity of leading a group of people or an organization or the ability to do this. These activities are: select, train and influence followers who have different abilities and skills. It means that a leader must behave differently in different situations in order to be effective. A leader is a per-

son who focuses on the organization's mission and objectives causing the employees to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy to achieve the organizational aims.

Similarly, a simple definition is that leadership is the art of motivating a group of people to act towards achieving a common goal. Leadership involves establishing a clear vision, sharing that vision with others so that they will follow willingly, providing the information, knowledge and methods to realize that vision.

Moreover, in case of business leadership is linked to performance and any leadership definition has to take that into account. While it's not solely about profit, those who are viewed as effective leaders are those who increase their company's bottom lines. Leadership plays a crucial role in organizational success [Kumar and Kaptan, 2007; Mastrangelo, Eddy and Lorenzet, 2014], leads to sustaining profitability, productivity, and a competitive advantage [Lussier and Achua, 2007] and influences team effectiveness and organizational performance [Samul, 2016; Wipulanusat, Panuwatwanich and Stewart, 2017] by stimulating employees' behaviour [Szczepańska-Woszczyzna and Kurowska-Pysz, 2016].

The multiple literature discloses the leadership styles, traits, philosophical approaches and perspective in different parts of the world, but still there are some gaps between western and eastern philosophical approaches to leadership [Allio, 2013; Witt and Redding 2012].

Thus it is important to determine the similarities and differences between Western and Eastern approaches to leadership and the grounds of these approaches. The 'Western' approach is understood as mainly Western Europe, and the 'Eastern' as mostly China and countries strongly influenced by Chinese culture.

1. Western and Eastern philosophy

There is a quite common view that there is an gap between Eastern and Western philosophy and a Western bias still is that the West theories are better than others and that the East can learn from the West.

Before going on to define the characteristics of Western and Eastern leadership, it is worth looking at the differences in the philosophy of both approaches. Philosophy is 'a school of thoughts' that affects and makes differences on Western and Eastern perception of to realities, problems, and situations. In general Western philosophy is derived from Greek school of thoughts. In contrary, the Eastern philosophy is based mainly in the Asian and Chinese philosophy from Confucianism, Mahayana Buddhism, and Taoism. Thus, European and Asian philosophy have generated very different assumptions about society, business and government. The

results of differences of both philosophy are displayed in the table form based on different issues (tab.1).

Tab. 1. Comparison western and eastern philosophy

Issues	Eastern philosophy	Western philosophy
Main Principles	Cosmological unity Life is a journey towards eternal realities that are beyond the realities that surround us Circular view of the universe, based on the perception of eternal recurrence Inner-world dependent Self-liberation from the false "Me" and finding the true "Me". The highest state is believed to be a state of 'no-self', where neither self-worth nor self-importance have any real meaning. Behavioral ethics	Feeling oneself as an element of the divine Life is a service (to the God, money, business, etc.) Linear view of the universe and life, based on the Christian philosophy where everything has its beginning and the end. Outer-world dependent Self-dedication to the goal (life vision, success, happiness, etc.)
Relationship with religion	Integration	Opposition
Search for absolute truth	Holistic approach all events in the universe are interconnected Searching inside yourself by becoming a part of the universe through meditation and right living "Though he should live a hundred years, not seeing the Truth Sublime; yet better, indeed, is the single day's life of one who sees the Truth Sublime." (<i>Buddha</i>)	More focused on individual events and the role of the person Searching outside yourself - through research and <u>analysis</u> "The truth that survives is simply the lie that is pleasantest to believe." (H.L.Mencken)
Values and Beliefs	The true key is inside. The inner world of a human being and his or her ability to control and develop it is of the highest value. The way to the top is inside yourself, through self-development. "The superior man understands what is right; the inferior man understands what will sell." (Confucius)	The main values are success and achievement. The majority of success and achievement criteria have an external nature (money, faith, popularity, etc.). The way to the top is through active outside intervention. " <i>Happiness</i> lies in virtuous activity, and <i>perfect happiness</i> lies in the best activity, which is contemplative." (Aristo-

		tle)
Individualism/ Collectivism	A human being is an integral part of the universe and the society. People are fundamentally connected. Duty towards all others is a very important matter. Collectivism is stronger.	A human being has an individualistic nature and is an independent part of the universe and the society. Individualism is stronger.
Improvement/ Evolution	Cyclic development, hence improvement is a never ending journey that has no limits.	Linear development, hence improvement has a goal. Development stops when the goal is reached.
Goals and key to success	Piritual "Virtuous life and adherence to performing your duties." (Confucianism)	Materialistic "The secret of <i>success</i> in life, and subsequently of <i>making money</i> , is to <i>enjoy your work</i> . If you do, nothing is hard work – no matter how many hours you put in." (Sir Billy Butlin)
Living Principles	Virtue "Be satisfied with whatever you have, and enjoy the same. When you come to know that you have everything, and you are not short of anything, then the whole world will be yours." (Lao Tzu)	Ethic "Refrain from doing ill; for one all powerful reason, lest our children should copy our misdeeds; we are all to prone to imitate whatever is base and depraved." (Juvenal)
Leadership	Spiritual; walking behind people; silence is golden. "In order to guide people, the <i>leader</i> must put himself behind them. Thus when he is ahead they feel no hurt." (Lao Tzu)	Hands-on; walking ahead of people; speech is golden. " <i>Leadership</i> is done from in front. Never ask others to do what you, if challenged, would not be willing to do yourself" (Xenophon)

Source: based on (http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/cultures_east-west-phylosophy.html, 2018).

According to above differences between main principles, religion and truth approach, values and beliefs, living principles and so on, it seems that approach to leadership is also different between Western and Eastern organizations. Thus, it is important in determining how these philosophical differences influence the approaches to managing people in organization and leadership.

2. The effect of philosophy on organizational structures of the leadership

There are some differences in the organizational structures of the leadership. First is flat vs. hierarchical structure. 'Western organizations normally have flatter structures, which is less prescriptive mode of leadership. Leaders are generally of the mindset where they tell employees the end goal, and trust them to find the right way to get there' [Simmonds, 2016]. While Asians are more of directive, which provides less opportunities for employees to find their own ways. Of course both styles have benefits as well as failures at the end. On the one hand Western structure supports open door policies to build relationship among employees and leader. However, it is more difficult to implement change due to friendly working environments.

Second difference is challenging vs. deferential. 'Western leaders are accustomed in dealing with challenges in daily basis. In Asian organizations, the leaders has more respect from all employees and has more deference' [Simmonds, 2016].

Third - individual vs. collective. In the collectivist societies, the basic social unit is the group. The ties between group members are very strong and loyalty to the group is one of the basic values. Westerners focus on leaders while Easterners focus on the collective activities of followers [Conte and Novello, 2008]. Individualistic culture emphasizes the uniqueness of the individual's personal characteristics, needs, and motives as the focal point of predicting and understanding the individual's actions [Chiu, Kim and Wan, 2008]. Collectivistic culture places more of an emphasis on the person's identification with a group, such as occupation and the expectations, duties, and roles associated with being a member of a group [Benet-Martínez and Oishi, 2008]. Asian leaders attempts to focus on collective achievement, while Western culture tends to focus on individual achievement and promotes individualists who are highly task oriented. Though Western approach supports to achieve goals and objectives, it does not help in cultivating a culture of collaboration among employees.

Next - open vs. closed. Western leaders tend to build open relationships with their employees, while Asian leaders maintain a distance of 'arm's length'. This distance affects the organization of work, organizational structure, relations between employees. Employees can have inhibitions in approaching their superiors and managers. A low power distance in relationships causes [Rosińska, 2005, p. 150]:

- subordinates and superiors perceive each other as persons inherently equal in hierarchy at work; it means that a way of organizing work, positions and roles can easily change;
- organizations are decentralized, with flat structures;
- differences in earnings between low and high-level employees are small;
- lower level staff is relatively highly qualified;
- special privileges for management are not welcome;
- supervisors often contact subordinates, care for good relations between them employees;
- employees expect co-participation in the process of making decision.

3. Western approach to leadership

Most modern approaches to leadership have their origins in the West. Western approach to leadership differs to some degree across European cultures according to some literature reviews. According to [Kotter, 1988] the leaders in the West have visible role, meaning leading from the front, that indicates the intention of performing everything for the employees benefit. The Western leaders' job is stimulating the organizations' desirable attitudes, values and belief and building trust, openness, acceptance as well as take care about productivity, efficiency and quality as the requirement of supervision and control. A leader should display ethical behavior [Caldwell, Canuto-Carranco, 2010] and integrity [Odrakiewicz, 2010]. Integrity, honesty and sincerity are important features of leadership that provide the authenticity of leader [Moczydłowska, 2015, p. 20].

A task of a leader is to set the psychological tone of the organization by promoting desirable attitudes, skills and values which are needed to build organizational culture and shape employee behaviour by outlining a vision. Leaders should respect their subordinates [Caldwell and Canuto-Carranco, 2010] and interact courteously [Kadar and Mills, 2011].

Moreover, setting visions for employees and directions for the organization are common choices of western leaders to efficiently inspire and adequately energize their staffs to set goals [Kotter, 1988] and promote career development [Cheng et al., 2004]. In addition, Western leadership are highly appreciated collaboration, authorization, performance management, rationality, designation, listening and learning [Blun and Jones, 1997] and involve employees through communication [Franken et al., 2009].

Based on literature the western leadership are characterised by:

- flexible leadership styles,

- high levels of trust and openness,
- a willingness to confront personal conflict.
- acceptance the difference of opinion,
- high tolerance of ambiguity and uncertainty
- relative equality of power and status between leaders and followers,
- strong beliefs in teamworking,
- playing central role in building organizational culture implies the necessity to cultivate employee commitment, involvement and morale.

4. Asian perspective of leadership

Eastern philosophy of leadership theory is quite new for a research topic which emerged at around thirty years ago [Wu, 2009; Yang, 2009]. Current research, however, suggests that Eastern business practices continue to follow traditional Asian approaches that are firmly entrenched in traditional Chinese leadership. Within this philosophical framework, leadership has focused on being humanistic and improving followers through personal development [Chen and Lee, 2008; Wang, 2006]. Although Chinese leaders are adopting more ‘scientific’ approaches to how they manage focusing on efficiency, elimination of waste, standardisation and automation of processes [King and Zang, 2010], their role still characterised by inspiration for subordinates by using persuasion rather than coercion, leading by example in terms of promoting equality, simple living and harmony with nature and others [Chen and Lee, 2008]. Leaders in Chinese culture are expected to regard ethical considerations above the achievement of profit [Ahmed, Kung and Eichen-seher, 2003]. Collectivist culture and power distance orientation are the two of the most prominent contextual factors of leadership in Asia [Park and Koo, 2018, p. 697].

Leaders in Asia does two things: to establish direction to the company and then the most important is to manage people and organization as a whole. One should also know that to be a leader is to learn and improve one’s own abilities to overcome the challenges. Thus, Asian cultures leaders encourage personal and professional collaboration, with people learning to work and support each other both at work and outside to accomplish targeted goal as a whole.

Conclusion

Modern approaches to leadership in the West and East have evolved to adopt principles from each other. However, it does not mean that leadership in these two

cultures is now the same. The literature analysis carried out indicates many differences between Western and Eastern approaches to leadership that are the result of differences in Western and Eastern philosophy and life perspective. There is no one answer which approach is better for organizational success, professional life and societal life. It depends on culture, traditions, habits, values of both subordinates and leaders – it depends on environmental conditions. In one case Western style can be useful, and in the other – Asian style. The Chinese leadership seems to be an art and emphasizes on interdependent, humanistic and situational aspects, while Westerner leadership focus on organizational objective results and impersonal processes supported by logic and analysis. Thus, the most significance issue is that one can learn from another. Leaders from the West should look for opportunities to follow their Eastern counterparts in increasing employees' discipline, responsibility and ownership and not only focus on “getting things done” and leaders from East should try to be more open in relationships and notice the individuality of employees.

References

1. Ahmed M.M., Kung Y.C., Eichenseher J.W. (2003), Business students' perception of ethics and moral judgment: A cross-cultural study. *Journal of Business Ethics* 43(1/2), pp. 89-102.
2. Allio R.J. (2013), Leaders and Leadership- many theories, but what advice is reliable? *Strategy and leadership* 41(1), pp. 4-14.
3. Blunt P., Jones M.L. (1997), Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa, *Personnel Review* 26(1), pp. 6-23.
4. Caldwell C., Canuto-Carranco M. (2010), Organizational terrorism” and moral choices: Exercising voice when the leader is the problem, *Journal of Business Ethics* 97, pp. 159-171.
5. Chen C.C., Lee Y.T. (2008), *Leadership and management in China: Philosophies, theories and practices*, Cambridge University Press, Cambridge.
6. Cheng B.S., Chou, L.F., Wu T.Y., Huang M.P., Farh J.L. (2004), Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations, *Asian Journal of Social Psychology* 7, pp. 89-117.
7. Chiu C., Kim Y., Wan W.W.N. (2008), Personality: Cross-cultural perspectives, in: Boyle G.J., Matthews G., Saklofske D.H. (eds.), *Personality theories and models*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1, pp. 124-144.

8. Conte V.A., Novello D. (2008), Assessing leadership in a Chinese company: A case study, *Journal of Management Development* 27(10), pp. 1002-1016.
9. Franken A., Edwards C., Lambert R. (2009), Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success, *California Management Review* 51(3), pp. 49-73.
10. http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/cultures_east-west-philosophy.html [20.11.2018]
11. Kadar D.Z., Mills S. (2011), *Politeness in East Asia*, Cambridge University Press, Cambridge.
12. King P., Zhang W. (2010), Chinese and Western Leadership Models: A literature review, *Journal of Management Research* 6(2), pp. 1-21.
13. Kotter J.P. (1988), *The Leadership Factor*, The Free Press, New York.
14. Kumar C.R., Kaptan S.S. (2007), *The Leadership in Management: Understanding Leadership, Wisdom*, APH Publishing, New Delhi.
15. Lussier R.N., Achua C.F. (2007), *Effective Leadership*, Thomson South Western, OH.
16. Mastrangelo A., Eddy R.E., Lorenzet S.J. (2014), The relationship between enduring leadership and organizational performance, *Leadership and Organization Development Journal* 35(7), pp. 590-604.
17. Moczyłowska J. (2015), The authenticity as the element of organisational leadership, in: Borkowski S., Stasiak-Betlejewska R. (eds.), *Management Aspects in Toyotarity*, Oficyna Wydawnicza SMJiP, Częstochowa, pp. 19-28.
18. Park H., Koo Ch. (2018), Foundation of leadership in Asia: Leader characteristics and leadership styles review and research agenda, *Asia Pacific Journal of Management* 35 (3), pp 697-718.
19. Rosińska M. (2005), Modele zarządzania i wzorce zachowań menedżerskich jako konsekwencja regionalizacji gospodarki światowej, in: Rymarczyk J; Michalczyk W. (eds.); *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu; Wrocław, pp. 146-154.
20. Samul J. (2016), *Teamwork measures and organizational performance: some empirical observations*, Brno University of Technology, Brno.
21. Simmonds A. (2016), Asian vs. Western leadership styles, <https://www.linkedin.com/pulse/asian-vs-western-leadership-styles-andrew-simmonds/> [23.11.2018]
22. Szczepańska-Woszczyna K., Kurowska-Pysz J., (2016), Sustainable business development through leadership in SMEs, *Economics and Management* 8(3), pp. 57-69.

23. Wang, W. (2006). *The China executive: Marrying Western and Chinese strengths to generate profitability from your investment in China*, Peterborough, 2W Publishing, UK.
24. Whitley R., (1992), *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage, London.
25. Wipulanusat W., Panuwatwanich K., Stewart R.A. (2017), *Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis*, *Engineering Management in Production and Services* 9(1), pp. 7-17.
26. Witt M. A., Redding G. (2012), *The spirits of corporate social responsibility: Senior executive perceptions of the role of the firm in society in Germany, Hong Kong, Japan, South Korea and the USA*, *Socio-Economic Review* 10(1), pp. 109-134.
27. Wu G. (2009), *Broad money demand and asset substitution in China*, *IMF Working Paper* 131.
28. Yang J. (2009), *Red capitalist: The rising Chinese private entrepreneurs*, in: Hasmath R., Hsu J. (eds.), *China in an era of transition: Understanding contemporary state and society actors*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire, pp. 165-190.

Zachodnie i wschodnie podejścia do przywództwa

Streszczenie

Przywództwo jest niezwykle ważne w każdej organizacji w celu zapewnienia sprawnego działania. Wiele jest jednak podejść do przywództwa, szczególnie w różnych częściach świata. Niniejszy artykuł koncentruje się na wschodnim i zachodnim podejściu do przywództwa, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy azjatyckiej. Celem artykułu jest identyfikacja podobieństw i różnic w podejściach do przywództwa. Artykuł ma charakter teoretyczny.

Słowa kluczowe

filozofia wschodu, podejście zachodnie, azjatycka perspektywa przywództwa, różnice w podejściu do przywództwa

Informacja o realizowanym na Wydziale Inżynierii Zarządzania PB projekcie pt. *Leadership mid-level managers*

Andrzej Pawluczuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania,
Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: a.pawluczuk@pb.edu.pl

Pierwszy międzynarodowy projekt dedykowany głównie kadrze menedżerskiej średniego szczebla na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej będzie realizowany w okresie październik 2018 – styczeń 2020 roku w ramach programu Erasmus+, działania: Współpraca na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk, Partnerstwa strategiczne, Strategiczne partnerstwa na rzecz edukacji dorosłych.

Lider projektu to uznana firma konsultingowa Integra HR z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, która otrzymała dofinansowanie w 100% kosztów przez stronę dysponenta krajowego (tj. Rumunii) środków unijnych programu Erasmus+. Partnerami projektu zostało pięć podmiotów, w tym dwie uczelnie wyższe: Politechnika Białostocka oraz Uniwersytet Babeş-Bolyai z Cluj-Napoca (Rumunia), a także trzy instytucje otoczenia biznesu: Malta Instytut Zarządzania, Polygonal z Włoch oraz Instytut Regionalny z Katowic.

Koordynatorem projektu jest dr Andrzej Pawluczuk, pozostali członkowie zespołu ze strony Wydziału Inżynierii Zarządzania PB to: prof. PB, dr hab. Joanna Moczydłowska, dr inż. Andrzej Daniluk, dr Justyna Grześ-Bukłaho, dr inż. Sławomira Hajduk, dr Urszula Kobylińska, dr Joanna Samul, dr Joanna Szydło, dr Anna Wasiluk, dr Krystyna Zimnoch. Ważną funkcję pełni też kierownik merytoryczna dr hab. inż. Joanna Ejdyś, prof. PB.

Pomysłem do powstania projektu była chęć przedstawienia 18 studiów przypadku z obszaru zarządzania kadrami dla menedżerów średniego szczebla z firm produkcyjnych. Przedmiotem projektu jest bowiem wymiana najlepszych praktyk między partnerami oraz stworzenie narzędzi i programów rozwojowych skierowanych do menedżerów średniego szczebla ze szczególnym uwzględnieniem poszczególnych etapów procesu kadrowego: planowanie kadr, rekrutacja i selekcja, motywacja, ocena, szkolenia wraz ze wskaźnikami monitorującymi te wymienione

obszary, a także zarządzania czasem, rozwojem kariery zawodowej i umiejętnościami komunikacyjnymi.

Beneficjentami projektu będą firmy produkcyjne współpracujące z partnerami projektu oraz inne organizacje z branży szkoleniowej, edukacyjnej czy same przedsiębiorstwa, które będą chciały wykorzystać doświadczenie przedstawione w studiach przypadków. Kolejnym etapem będzie wymiana doświadczeń wspólnie z zaproszonymi przedstawicielami firm w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z którymi spotykają się menedżerowie średniego szczebla oraz działy HR. W ramach projektu zaplanowano pięć spotkań roboczych partnerów oraz trzy szkolenia wspólne partnerów i zaproszonych przedstawicieli firm. Obecnie odbyło się już spotkanie parterów oraz szkolenie, które to miały miejsce w Cluj Napoca, siedzibie lidera projektu. Następne działania będą realizowane we Włoszech, na Malcie, na Politechnice Białostockiej przewidziane są we wrześniu 2019 roku. Na przełomie 2019/2020 będzie dostępna publikacja z 18 studiami przypadków. Partnerzy zamierzają bardzo szeroko dystrybuować nieodpłatnie zbiór studiów przypadków, poprzez dotarcie do organizacji klastrowych, lokalnych zrzeszeń gospodarczych oraz innych firm współpracujących z członkami konsorcjum. Dodatkowo zostanie zaproponowanych pięć działań specjalnie polecanych i dedykowanych menedżerom średniego szczebla.

Projekt posłuży też do kontynuacji dalszej współpracy obecnych parterów projektu z przedsiębiorstwami lokalnymi oraz pogłębienie wiedzy o problemach zarządzania z obszaru zasobów ludzkich.