

AZ

ARZĄDZANIA

AKADEMIA

MANAGEMENT

ACADEMY OF

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



POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

KWARTALNIK WYDZIAŁU INŻYNIERII ZARZĄDZANIA



AKADEMIA ZARZĄDZANIA

Numer 3(3) 2019

ACADEMY OF MANAGEMENT

Quarterly Journal of the Faculty of Engineering Management

Volume 3, Issue 3

POD REDAKCJĄ

JUSTYNY GRZEŚ-BUKŁAHO

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. inż. Justyna Maria Bugaj (Uniwersytet Jagielloński), dr hab. Wiesław Ciechomski, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), dr hab. inż. Joanna Ejdyś, 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. Marcin Geryk, prof. nzw. (Uniwersytet Jagielloński), dr Urszula Kobylińska (Politechnika Białostocka), 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 (Spółeczna 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 Jeseviciute-Ufartiene (Kauno Kolegija, Litwa), dr inż. Arkadiusz Jurczuk (Politechnika Białostocka), dr Lienite Litavniece (Rezekne Academy of Technologies, Łotwa), dr Sonja Pejić (University of Novi Sad, Serbia), dr Andrea Ivanišević (University of Novi Sad, Serbia).

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.info.wiz.pb.edu.pl/Nauka/Czasopismo-Akademia-Zarządzania>

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

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 Justyna Grześ-Bukłaho

Redakcja techniczna i skład: dr Justyna Grześ-Bukłaho

SPIS TREŚCI

TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA

Katarzyna Latek-Olaszek	6
Współprzywództwo – wyjście do nowego paradygmatu przywództwa. Perspektywa małych i średnich firm	
Anna Adamska, Joanna Samul	19
Perception of conflicts in the organization by employees	
Magdalena Krajewska	29
Konflikty w organizacji a motywacja pracowników do pracy	
Sylvia Dowgiert, Patrycja Dudel	42
Rozwój przedsiębiorstwa poprzez rozwój pracownika	
Joanna A. Jończyk, Monika Siwicka	54
Wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarzkiej – studium empiryczne	

POGRANICZA ZARZĄDZANIA

Mariusz Gorustowicz	68
Kompetencje miękkie, a wyzwania przedsiębiorstw 4.0	
Klaudia Bulak	78
Ocena możliwości implementacji Przemysłu 4.0 w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych	
Edyta Mościcka, Justyna Grześ-Bukłaho	87
Satysfakcja klientów z jakości usług kurierskich w handlu elektronicznym – wyniki badań empirycznych	
Patryk Szuberski, Dawid Akacki	102
Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji rynkowej z klientem	

Z BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

Weronika Piątek, Urszula Kobylińska	116
Perception of the national brand in the opinion of the inhabitants of Poland and Spain – a comparative analysis	
Aizhan Dosalieva, Urszula Kobylińska	133
Comparative studies of the environment and startup barriers on the example of Poland and Kyrgyzstan	

CONTENTS

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

Katarzyna Latek-Olaszek	6
Co-leadership – exit to a new paradigm of leadership. The perspective of small and medium-sized businesses	
Anna Adamska, Joanna Samul	19
Perception of conflicts in the organization by employees	
Magdalena Krajewska	29
Conflicts in organization and employee motivation for work	
Sylvia Dowgiert, Patrycja Dudel	42
Company development through employee development	
Joanna A. Jończyk, Monika Siwicka	54
Burnout in nursing work – empirical study	

BORDERLINE MANAGEMENT

Mariusz Gorustowicz	68
Soft skills and enterprise challenges 4.0	
Klaudia Bulak	78
Industry 4.0 – opportunities and threats in Poland	
Edyta Mościcka, Justyna Grześ-Bukłaho	87
Customer satisfaction with the quality of courier services in e-commerce – results of empirical research	
Patryk Szuberski, Dawid Akacki	102
Social Media as a Tool of Market Communication	

FROM INTERNATIONAL RESEARCH

Weronika Piątek, Urszula Kobylńska	116
Perception of the national brand in the opinion of the inhabitants of Poland and Spain – a comparative analysis	
Aizhan Dosalieva, Urszula Kobylńska	133
Comparative studies of the environment and startup barriers on the example of Poland and Kyrgyzstan	

TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

Perception of conflicts in the organization by employees

Anna Adamska

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management

e-mail: adamskaanna@onet.pl

Joanna Samul

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management,
Department of Organization and Management

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

Abstract

Conflicts within organizations are normal. Where people work together, conflict situations can always happen. People are distinguished by their behavior, approach to life, values, religion or culture in which they grew up. The way they perceive conflict situations can vary according to age or gender. Thus, the aim of this article is to determine how employees perceive the conflicts that arise within the organization and how their approach varies according to age and gender. In order to achieve the aim, a literature review and survey was conducted among 120 employees of different companies.

Keywords

conflict, conflicts management, managing of employees

Introduction

The subject of the research carried out within the framework of this article is the issue of the attitude of employees to conflicts within the organization. The main objective of the research is to examine how employees perceive conflicts within the organization. The issue seems particularly important because there is no a lot of research about how age and gender influence how a person perceives conflict. Organizations need to tailor their senior management approach to each individual employee. According to the division where young people see conflict as a potential and older people as a problem, managers should pay attention to and adapt solutions to

people and the conflict itself. Conflicts arise not only in everyday life but also at work. It is important that not only management itself understands that the approach to conflicts is different from the person itself, but also employees should understand that not everyone is the same. Conflicts between people of the same age can be completely different from those between young and old. Therefore, it is important that each side understands that it is not possible to measure all of them by its own measure and that, in order for conflict to have a positive effect, the way of conflict resolution should be adequate for both sides.

1. The concept of conflicts

The term conflict comes from Latin – *conflictus*, which mean simply clash [Kaczmarek, 2016]. Conflict is a phenomenon that does not only occur in private life, but also appears at work. However, depending on the place of occurrence, it is understood and interpreted in a completely different way. In the literature there are different definitions of conflict. Conflict is described as a variety of hassles, differences of views, sentences or positions. In most cases, the conflict that arises causes a desire for change, imposes some kind of activity [Penc, 2011]. From an organizational perspective, conflict is the result of disagreement among company departments, working groups or employees themselves. There is a definition that says that a conflict is a dispute between two or more members or groups that occurs in the case of division of labor or resources [Kaczmarek, 2016]. In sociology conflict is understood as a disagreement on interest of the groups or basic values [Bylok, Robak, 2009]. The Table 1 shows other different definitions of conflict.

Tab. 1. Definitions of conflict

Author	Content of the definition
S. P. Robbins	Conflict is a process, in which party A begin rational effort which is direct to foil the aspirations of party B, by blocking activities or the accomplishment of goals.
R. Dahrendorf	Conflict is all symptoms of disputes, competition, tension between two or more parties.
L. Coser	Conflict is a struggle between people with different values, or it is a struggle for access to power, status or resources, whose aspiration is not only to achieve value, but also to eliminate, neutralize or destroy the enemy.
L. Kriesberg	Conflict is a situation where two or more parties are certain that their objectives cannot coexist.
J. Galtung	Conflict is a result of attitudes, postures and variances. This is three-elemented construct. Conflict is recognized by people’s behaviour, but the postures and beliefs are the origin of it.

A. Poczowski	Conflict is a social situation when the dichotomy between postures or values of individuals or groups in organization occurs and as the result, people act in specific way.
A. Potocki	Conflict is a fight in which counteracting or pursuit in accomplishment of power or access to resources is the aim. It is a state of disharmony of aims between groups, in which one of them are received what they want, but the other cannot have what they want. Conflict appears as a competition, disputes, tensions or open social confrontations.
U. Gros	Conflict is a misapprehension as to aims and appropriations for achievement or when emotional dis grace are the source of confrontation between groups and individuals.
J. Moczydłowska	Conflict is a dispute as the result of need to division of the resources or as the result of the fact that one party belief, that the other party is blocking important values, goals and activities for her.

Source: Kmiotek K., Piecuch T. (2012), *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa, p. 174.

2. Traditional and modern approach to conflicts management

There is a dispute as to the essence of the conflict. One part of scholars think, that conflict shows only problems in the group and everyone should avoid them. This approach is called traditional approach. Traditional view of the conflict treat conflict as something bad, negative, unnecessary and even something which can harm the organization [Bylok, Robak, 2009]. This approach shows the impact of the mechanistic paradigm, assuming that the organizational system is an instrument or tool used only to achieve a specific goal [Sikorski, 2013]. To strengthen the negative impression of the conflict, people use terms such as destruction and violence interchangeably with it [Robbins, 2014]. In traditional approach, conflict is a result of wrong communication between people, lack of trust and simplicity in relations with others [Bylok, Robak, 2009]. This negative situation, which occurs in organization, can also be a consequence of management shortcomings [Kaczmarek, 2016]. In traditional approach conflict is something that makes group unsettled, block achievement of goals and makes communication more complicated [Bańka, 2009]. The organization was comparable as a faultless machine, in which everything works well together. However, according to the classics of a scientific organization, a conflict is a sand that is thrown into the perfect machine that is an organization [Sikorski, 2013].

The behavioral approach is characterized by the perception of conflict as something natural. Something that is present in every organization and in every social group [Potocki, 2005]. According to the representatives of this approach, conflict is

inevitable, so it should simply be accepted and solved [Bylok, Robak, 2009]. In this case, the attitude to conflicts is unclear. On the one hand, the conflict is destructive, but on the other hand, it can create new interpersonal relationships, which will become necessary for the whole organization [Sikorski, 2013].

The current approach to conflict, the interactive view, encourages to conflicts [Robbins, 2014]. The motivation for this approach is that a group that is characterized by harmony and tranquility is not considered to have the necessary changes and innovations [Bylok, Robak, 2009]. A manager's ability to stimulate conflict is just as necessary as resolving it. Maintaining a conflict of a certain intensity is a desirable factor for the development and survival of the organization [Sikorski, 2013]. The mission of managers is to supervise conflict in such a way that it does not become destructive [Bylok, Robak, 2009]. It is very important to be readiness to compromise [Moczydłowska, Leszczewska, 2018]. Table 2 shows main differences between traditional and modern approach to conflicts.

Tab. 2. Traditional and modern approach to conflicts

Traditional approach	Modern approach
Conflict is unnecessary and harmful	Conflict is inevitable
Conflict can be avoided	Conflict can be manager in such way, that minimise its harmful aspects and maximise positive one
Conflicts arise as the result of mistakes of managers in design and management of organizations or under the influence of people who like conflicts	Conflict arise as the results of many reasons, including wrong structure of organization and different management's perception of organization aims and tasks
Conflict preclude achievement by the organization of optima efficiency	Conflict increases efficiency to varying degrees or is harmful for it
Main task of leaders is to eliminate conflict	Leaders task is to manage conflict and solve it in way that can optimize efficiency of organization
If organization want to have optimal efficiency, need to eradicate and eliminate conflicts	If organization want to have optima efficiency, need a conflict at moderate level

Source: Bylok F., Robak E. (2009), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, p. 117.

Conflict understanding has changed as a result of changes in the business environment and the related evolution of the management concept [Sikorski, 2013]. Now conflict is seen as something that can help the organization rather than harm it.

3. Research methods

The main objective of the research is to examine how employees perceive conflicts within the organization. The following research questions, which are a development of the main objective are established:

- What is the employees' approach to the conflict?
- Are conflicts perceived as good phenomena or bad by employees?
- What positive functions the conflict in the company meets?

In order to achieve the aim, a questionnaire was conducted that allows to collect information on the basis of questions contained in a form filled in by respondents. The questionnaire consisted of seventeen opened and closed questions. The survey was carried out among 120 employees of different companies of Podlaskie voivodship. Among one hundred and twenty respondents, women constituted just over half of all respondents (53%). There were slightly less men (47%). The age structure of respondents between the genders is similar. Among the respondents, both women and men up to aged 30 were respectively 41% and 39%. In the group of respondents aged 31-50, women were 39%, and men were 39%. The women respondents over 50 years were 20% and men were 22% in the same age group.

4. Research results

Respondents had to define with their own words what conflict is for them. Each respondent, regardless of gender and age, understands conflict in a similar way. Definitions of respondents that appeared in the replies were:

“conflict is when people have different ideas for life or to solve some problems and they try to persuade other people that's they have always right” (female, 25-years)

“conflict is when two different sides wants to win and no one wants to agree with the other” (female, 45-years)

“conflict is connected with anger, problems, different opinions and of course-money” (male, 24-years)

“conflict is different perceptions of reality, quarrels, bad emotions among people” (male, 35-years)

“conflict is mindlessness of working people, immaturity and a profit at the expense of people and colleagues at work” (male, 54-years)

These definitions indicates that employees can perceive the conflict rather as a situation with negative emotions – “is connected with anger”, “bad emotions”, “mindlessness” and “immaturity” and as a win-lose situation – “try to persuade”, “wants to win”. In that case it is difficult to see positive effects of conflicts such as getting to know another opinions, ideas and find solution which provides a win-win situation.

The next question concerned the perception of the conflict by the respondents (Fig. 1). The women under 30 years of age believe that conflict is a way to increase the effectiveness of the organization (47%) or is a natural phenomenon (37%). A smaller number of women believe that conflict is something completely negative (16%). As far as men are concerned, the results are very similar in this age group of respondents. Women aged between 31 and 50 mostly believe that conflict is something completely natural (68%). Definitely fewer respondents (22%) believe that a moderate level of conflict has a positive impact on the effectiveness of the organization. A small percentage understands conflict as something negative, having a bad impact on the functioning of the organization (11%). Men between the ages of 31 and 50 claim that conflict situations always occur and are the natural course of things (46%). One third of men believe that each organization should have a moderate level of conflict in order to improve the quality of work (31%). More men than women perceive conflict as something completely negative (23%). Most women aged over 50 understand that conflict is completely natural and happens in every organization (92%) and the rest of them (8%) believe that conflicts at moderate level are needed for optimal efficiency. No one women respondent indicates that conflict is a negative phenomenon. The surprisingly results can be noticed for men. Men over the age of 50 mostly think that conflict is something negative and spoils the work of the organization (48%). Slightly less men stated that conflict is something completely natural and occurs in every organization (43%). Only a few men stated that conflict is needed for organization in order to optimize efficiency (10%). This result shows that perception of conflicts are different between women and men and clearly different by age even for the same gender.

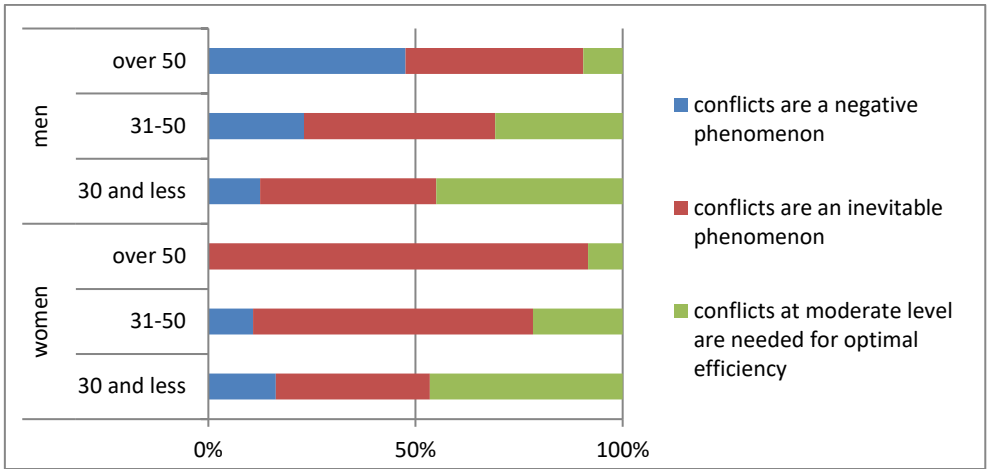


Fig. 1. Perception of conflict in organizations by gender and age

Source: based on own research.

The next question concerned the positive consequences of conflicts in the organization. Taking into account the total number of women participating in the study, the best positive effect of conflicts according to those under 30 years is to increase the cooperation of the group (28%). The rest of positive effect has moderate importance between 6% and 15%. A small number of women felt that none of the answers took into account the positive effects of the conflict (13%). As far as men are concerned, according to respondents under 30, the positive effects of conflicts are not only better cooperation in the group (20%), but also a increasing the employees activity (27%). The results about other positive effects are quite similar in both men and women. According to women and men aged between 31 and 50, the most significant effect is the reduction of tension in the group (respectively 21% and 32%). However the other effects are also pointed out: emergence of new ideas, discovery of new field of actions (respectively 15% and 16%); better cooperation within the group (10% and 13%); increasing motivation (15% and 7%). Slightly less indicated that the positive effect of conflict is to improve the level of justice (6% each). Surprisingly, the answer “none of the answers” was indicated by more men than woman (respectively 13% and 8%). It means that part of men cannot see positive effects of conflicts. Moreover, the indicator of this answer increased in the case of men and decreased in the case of women. It is noted significance differences in perception of positive effects by women and men aged over 50. None of women respondents indicates that increasing the employees activity can be positive effect of

conflicts, while 23% of men believe in that. The opposite situation is related to emergence of new ideas or discovery of new field of actions. None of men claim that, while 26% women point that the positive effect of conflicts is the explosion of new ideas at work. Moreover, almost one-third men (29%) and a few women (6%) stated that none of the answers fit their opinion. This can be due to the fact that more men respondents considered conflict as a negative phenomenon.

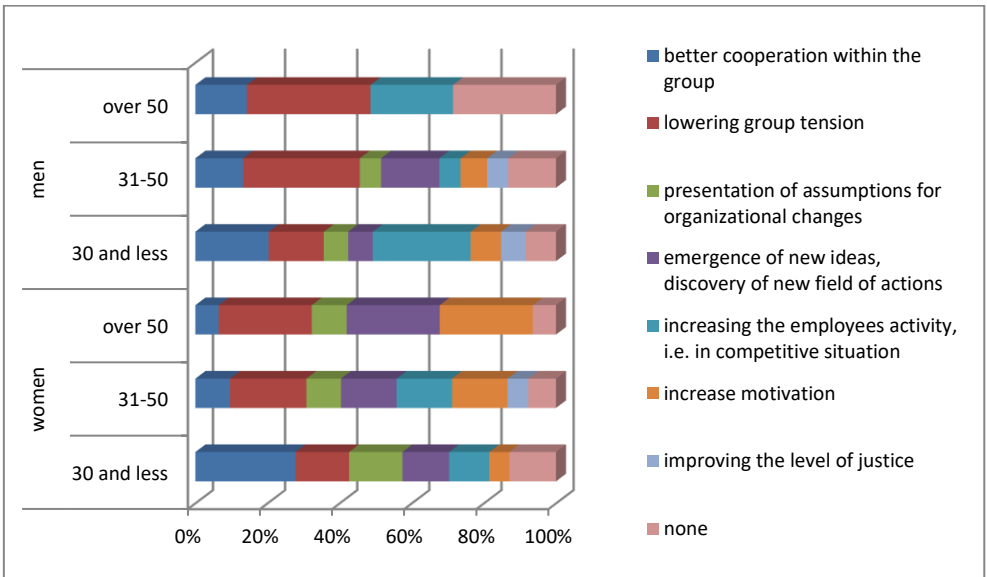


Fig. 2. Perception of positive effects of conflict by gender and age

Source: based on own research results.

Conclusions

The results of research brings to several conclusions concerning the perception of conflicts in the organization by employees. The approach to conflicts by employees is different taking into account their gender and age. Although each respondent has a similar understanding of conflict, their approach is different. The women respondents are more likely to believe that conflict is a natural phenomenon than men. Moreover, the older women are, the more they believe in it. It is quite different in the case of men. The older men are, the more they believe that conflict is a negative phenomenon. Although the results show that employees still perceive the conflict

rather as a bad phenomenon which is unnecessary and should be avoided according to traditional approach, the most of them try to see a conflict situation as a positive phenomenon. The positive effects of conflicts are indicated by more women than men.

The research results show that there are differences in employees' perceiving the conflicts by gender and age. This result is significance for managers. It allows them to understand that employees' approaches to conflicts are different and to manage conflicts in organization in many ways according to these approaches.

Literature

1. Bańka W. (2009), *Kultura organizacji naturalną wartością przedsiębiorstwa*, Novum, Płock, p. 153
2. Byłok F., Robak E. (2009), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, p. 115-118
3. Kaczmarek A. (2016), *Wybrane problemy psychologii zarządzania*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, p. 70-72
4. Kmiotek K., Piecuch T. (2012), *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa, p. 174
5. Moczydłowska J.M., Leszczewska K. (2018), *Manager's Authority – the Experiences of Polish Managerial Staff* [ref.], Economic and Social Development: 27th International Scientific Conference on Economic and Social Development: Book of Proceedings, eds. Bozina-Beros M., Recker N., Kozina M. [org.] Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, University North, University of Warsa, Rome, p. 297
6. Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, p. 175
7. Potocki A. (2005), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, p. 104
8. Robbins S. P. (2014), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, pp. 309-310
9. Sikorski C.(2013), *Źródło i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, pp. 221-225

Podejście pracowników do konfliktów w organizacji

Streszczenie

Przedmiotem badań prowadzonych w ramach niniejszego artykułu jest kwestia stosunku pracowników do konfliktów wewnątrz organizacji. Głównym celem badań jest poznanie, jak pracownicy postrzegają konflikty wewnątrz organizacji. Kwestia ta wydaje się szczególnie istotna, ponieważ wiele badań pokazuje, że wiek i płeć wpływają na to, jak dana osoba postrzega konflikt. Organizacje muszą dostosować swoje podejście do każdego poszczególnego pracownika w zakresie zarządzania kadrą kierowniczą wyższego szczebla. Zgodnie z podziałem, w którym młodzi ludzie postrzegają konflikt jako potencjał, a osoby starsze jako problem, menedżerowie powinni zwracać uwagę i dostosowywać rozwiązania do ludzi i samego konfliktu. Konflikty pojawiają się nie tylko w życiu codziennym, ale także w pracy. Ważne jest, aby nie tylko samo kierownictwo rozumiało, że podejście do konfliktów różni się od podejścia samego człowieka, ale również pracownicy powinni rozumieć, że nie wszyscy są tacy sami. Konflikty między ludźmi w tym samym wieku mogą być zupełnie inne niż między młodymi i starszymi. Dlatego ważne jest, aby każda ze stron rozumiała, że nie można mierzyć wszystkich swoją miarą. Konflikt będzie przynosił pozytywne efekty tylko wtedy gdy sposób rozwiązywania konfliktów będzie odpowiedni i dopasowany do obu stron.

Słowa kluczowe

konflikt, zarządzanie konfliktem, zarządzanie pracownikami

Konflikty w organizacji a motywacja pracowników do pracy

Magdalena Krajewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: mkrajewska42@wp.pl

Streszczenie

W niniejszej pracy przedstawiono problematykę konfliktów w organizacji i ich wpływ na motywację pracowników do wykonywanej pracy. Konflikt jest naturalną sytuacją wynikającą z życia w grupie. Jego wynikiem jest ścieranie się różnych typów osobowości, zainteresowań i poglądów jednego człowieka, dwóch i więcej osób lub grup społecznych. Źródłem konfliktów są różnice w wyznawanych wartościach, ocenach czy stylach życia. Motywacja stanowi siłę ludzkich działań. Istotne jest wskazanie, w jaki sposób można wpływać na motywację pracowników, ponieważ przyczynia się ona do efektywniejszych wyników pracy. W zarządzaniu motywacja jest ujmowana jako umiejętność łączenia celów pracownika z celami organizacji. Obok analizy literatury związanej z konfliktem i motywacją w artykule przedstawione zostały również wyniki badań własnych.

Słowa kluczowe

konflikt, motywacja, organizacja, pracownicy

Wstęp

W słowniku języka polskiego „konflikt” jest definiowany jako przedłużająca się niezgoda między stronami, działania zbrojne będące wynikiem takiej niezgody oraz różnica między wartościami, postawami itp., której nie sposób uniknąć [<https://sjp.pwn.pl/>, 12.07.2019]. Konflikt zazwyczaj postrzegany jest jako zjawisko przykre, bolesne, potencjalnie groźne.

Z drugiej jednak strony jest on powszechnie znany i nieuchronny. Nieuchronność konfliktów wynika między innymi z natury człowieka i może powstawać bez obiektywnie istniejących barier czy przeszkód. Homeostatyczna harmonia nie jest bowiem zbyt częstym zjawiskiem występującym w organizacji. Znacznie częściej

w przedsiębiorstwach występuje brak równowagi czy konflikt [Szydło, 2014]. Dlatego też bardzo ważne jest, by poznawać konflikty, ich źródła, przebieg oraz co najważniejsze uczyć się metod rozwiązywania sytuacji konfliktowych.

Celem artykułu była systematyzacja wiedzy na temat konfliktów i motywacji oraz poznanie opinii pracowników przedsiębiorstw na temat oddziaływania konfliktów na wyniki pracy.

Aby zrealizować cel pracy, przeprowadzono krytyczną analizę literatury problemu z wykorzystaniem różnorodnych źródeł: monografii, czasopism naukowych, raportów i witryn internetowych. Analizę źródeł wtórnych zweryfikowano wynikami badań empirycznych. Zastosowano ilościową metodę badawczą, wykorzystując ankietę papierową PAPI. Badanie zostało przeprowadzone w trzech przedsiębiorstwach w Białymstoku.

1. Związek między konfliktem a motywacją do pracy

Zarządzanie relacjami z pracownikami (ang. *Employee Relationship Management* – ERM) jest odpowiednikiem takich pojęć jak: strategia prolojalnościowa dla pracowników, strategia budowania długookresowych relacji z pracownikiem, strategia wiązania pracowników z organizacją, wewnętrzny kapitał relacyjny. Koncepcja Zarządzania relacjami z pracownikami (ZRP) ukazuje rosnącą rolę kapitału ludzkiego w organizacjach. Rośnie świadomość menadżerów, że pracownicy są przede wszystkim ważnymi interesariuszami organizacji, jej wewnętrznymi klientami, o których trzeba się troszczyć, ponieważ odgrywają kluczową rolę w osiąganiu celów przedsiębiorstwa. Istotą ZRP jest takie zarządzanie organizacją ukierunkowaną na budowanie długotrwałych relacji z pracownikami poprzez umożliwienie im zaspokojenia potrzeb, oczekiwań oraz dostarczanie rosnących korzyści. Skutkiem stosowania tej koncepcji powinna być mniejsza fluktuacja kadr, zmniejszenie ryzyka utraty najbardziej wartościowych pracowników oraz wzrost zaangażowania pracowników w realizowane zadania. Fundamentem zaangażowania jest w tym ujęciu lojalność pracowników wobec pracodawcy. To, co wyróżnia tę koncepcję od innych to kładzenie nacisku na emocjonalny kontekst relacji pracownika i pracodawcy. Budowanie relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu pracownika ma pozwolić osiągnąć wysoką efektywność pracy. Odpowiedzialny pracodawca powinien mieć świadomość, że nie tylko pieniądze stanowią główny motywator decydujący o wyborze miejsca pracy oraz o jakości tej pracy. Jakość relacji na linii pracodawca – pracownik szczególnie widoczna jest w sytuacjach konfliktowych, gdzie organizacja stanowi mało atrakcyjne miejsce pracy. Kontynuowanie pracy przez pracownika na rzecz dotychczasowego pracodawcy, mimo iż z powodu

konfliktu nie spełnia on ich potrzeb i oczekiwań, traktowane jest jako ważny wskaźnik lojalności. I bynajmniej nie chodzi wyłącznie o lojalność bierną, czyli nieopuszczenie organizacji z powodu braku innych możliwości zatrudnienia, lecz o lojalność konstruktywną, czyli o sytuację, w której pracownik w dalszym ciągu pracuje z zaangażowaniem na wynik organizacji [Moczydłowska, 2013].

Motywowanie odgrywa podstawową i zarazem bardzo ważną rolę we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wpływa ono pozytywnie poprawiając sprawność, skuteczność oraz wydajność, a także rośnie prawdopodobieństwo realizacji wytyczonych celów przedsiębiorstwa. W przeciwnym wypadku zwiększa się czasochłonność zarządzania, potrzeba nieustannej kontroli, piętrzą się konflikty i ogólny chaos w przedsiębiorstwie [Piotrowska, Puchała, 2012].

Pozytywne następstwa konfliktów zauważalne są, gdy prowadzą do przełomu, który powoduje efektywniejszy styl funkcjonowania organizacji. Wywoływane przez konflikt, niepokój i napięcia powodują ujawnienie skrywanych dotąd umiejętności i talentów niektórych pracowników. Konflikt może stać się również bodźcem aktywnej działalności osób, które przedtem nie wychylały się przed szereg oraz może pobudzać procesy innowacji i zmian obejmujących całą grupę lub poszczególnych osób. Zdarzają się jednak sytuacje, że zakończony konflikt jest źródłem nowego, rodzi się wtedy szansa na zmianę taktyki, stylu walki, a grupa zmienia się, tworząc nową, efektywniejszą strukturę [Bodanko, Kowolik, 2007].

Najczęściej jednak przytaczane są tezy o negatywnych skutkach konfliktu. Są nimi m.in. straty czasu i energii oraz wytyczanie własnych potrzeb. Konflikty mogą sprawiać, że człowiek czuje się niesprawiedliwie lub niewłaściwie traktowany, co może skutkować izolowaniem się od grupy i sabotowaniem jej działań. Konflikty trwające dłuższy czas wpływają na zdrowie psychiczne i fizyczne, co prowadzi do powstawania zjawiska tzw. „wypalania się”. Bardzo częstym skutkiem konfliktów jest utrata zaufania do grupy i ujawnienie negatywnych postaw jej członków. Długotrwały konflikt powoduje, że jego uczestnicy przekazują fałszywe informacje, deformując tym samym rzeczywistość. Konfliktom towarzyszą często agresywne zachowania, w tym również zachowania niekontrolowane. Nie wspominając już o tym, że sytuacje konfliktowe są źródłem stresu i frustracji [Bodanko, Kowolik, 2007].

Osoby biorące udział w konflikcie, który z różnych powodów nie został rozwiązany, czują się zagrożone istniejącą sytuacją. Trudno jest im wyczuć w danym położeniu jakie intencje oraz zamiary mają ich współpracownicy. Panująca atmosfera ma niekorzystny wpływ na efektywność i motywację ich pracy. Pracownicy nie mają zaufania do swoich kolegów, są nieszczerzy i podejrzliwi w międzyludzkich relacjach. Wpływa to na ich wewnętrzne odczucia, są niespokojni, niezadowoleni, nie-

chętni do pracy, mają również obniżone poczucie własnej wartości oraz często towarzyszy im zły nastrój. Wykonywanie swojej pracy przychodzi im z wielkim trudem, są więc nieefektywni. Konflikt pozbawia jego uczestników energii, którą mogliby wykorzystać do realizacji swoich zadań. Pracownicy zamiast pracować poświęcają swój czas na szukaniu kolejnych zarzutów przeciwko przeciwnikom. Skutkuje to tym, że wydajność i jakość ich pracy obniża się [Ciekanowski, 2009-2010].

Brak motywacji w grupie pracowników może wywrzeć wpływ na występowanie szkodliwych tendencji. Zwiększona liczba nieobecności pracowników, marnowanie czasu na przerwy, działanie na szkodę firmy, biurokracja, zmniejszenie staranności oraz tempa pracy, zmniejszenie kreatywności, nie poczuwanie się do brania na siebie odpowiedzialności to tylko niektóre z przykładów, które można przytoczyć. Wywieranie wpływu na swoich podwładnych to zadanie, którego powinien być świadomy każdy kierownik [Piotrowska, Puchała, 2012].

Kierownik powinien w umiejętny sposób wydobyć i wykorzystać z każdego pracownika, to co w nim najlepsze i najbardziej pożyteczne dla całej organizacji, a jest to możliwe tylko poprzez odpowiednie umotywowanie do wydajnego działania. Niewątpliwie jest to bardzo trudne zadanie i nie każdy człowiek jest w stanie jemu sprostać. Z racji tego, że nie jest to umiejętność, z którą ludzie się rodzą, nie wszyscy mają jednakową zdolność motywowania innych do pracy, tego trzeba się po prostu nauczyć. By tego dokonać konieczna jest zmiana swoich przyzwyczajzeń, a następnie, jeśli to możliwe próba przewidywania i kierowania zachowaniami pracowników [Osuch, 2012].

Bardzo istotny jest stopień motywacji. Zbyt silna motywacja paraliżuje działanie oraz prowadzi do nadmiernego napięcia emocjonalnego. Co z kolei powoduje zakłócenia w ludzkich czynnościach, deformując je i dezorganizując. W przypadku wystąpienia zbyt silnej motywacji, pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zawęża się pole uwagi, zmniejsza się zakres skojarzeń. Zbyt słaba motywacja również nie przynosi spodziewanych efektów. Najlepiej służy średnia motywacja, to właśnie dzięki niej człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty. Najkorzystniejsza jest ona szczególnie do rozwiązywania zagadnień trudnych i złożonych. Odzwierciedla to prawo Bircha, zgodnie z którym człowiek osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, a gorsze przy zbyt słabej lub zbyt wysokiej [Mazur, 2013].

Motywacja to siła napędowa ludzkich działań i zachowań, jest ona niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników, który powoduje wzrost efektywności pracy. Najtrudniejszą rzeczą stanowi rozpoznanie motywacji pracowniczej, ponieważ jej motywy stanowią wewnętrzny czynnik organizmu. Poznać ich działanie można po-

przez dokładne obserwowanie ludzkich zachowań. Jednak poznanie samej motywacji oraz czynników, które ją kształtują jest niezbędne. Warunkuje ono podejmowanie świadomych i skutecznych działań, które doprowadzają do wzrostu znaczenia samej motywacji i efektywności pracy [Mazur, 2013].

D. Dana twierdzi, że „niekontrolowane konflikty są jednym z najważniejszych źródeł wzrostu kosztów organizacyjnych (...) spadek wydajności i jakości pracy jest spowodowany napięciami pomiędzy pracownikami, a nie brakiem kwalifikacji lub motywacji do pracy” [Zawilska, 2016].

Wbrew pozorom nie tylko uczestnicy konfliktów ponoszą straty, czy to materialne czy psychiczne, lecz są one kosztowne również dla pracodawców. Między innymi takimi kosztami są: wyższa rotacja pracowników, więcej zwolnień chorobowych oraz mniejsza motywacja pracowników do pracy. Badania ukazują, że poziom motywacji u pracowników jest silnie powiązany z występującymi w pracy konfliktami. Wykazano, że motywacja spada nawet o 20-50% w przypadku pojawienia się konfliktów. Grupy pracowników, które zostają wystawione na wpływ wewnętrznych konfliktów przy jednoczesnym wykonywaniu jakiegoś zadania, wykazują o 5% mniejszą efektywność w przypadku zadań praktycznych oraz o 40% w przypadku bardziej złożonych, skomplikowanych czynności [Bohm, Laurell, 2014].

2. Metodyka badań

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety własnego autorstwa składający się z 20 pytań. Kwestionariusz ankiety został stworzony po uprzednim zapoznaniu się z literaturą przedmiotu. Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły ogólnej charakterystyki respondentów, konfliktów występujących w organizacji, metod zarządzania konfliktami oraz czynników wpływających na motywację do pracy. Metryczka umieszczona na końcu ankiety miała na celu uzyskanie podstawowych informacji o badanej grupie respondentów. Zawarte pytania dotyczyły: płci, wieku, wykształcenia oraz typu organizacji, w której dana osoba pracuje.

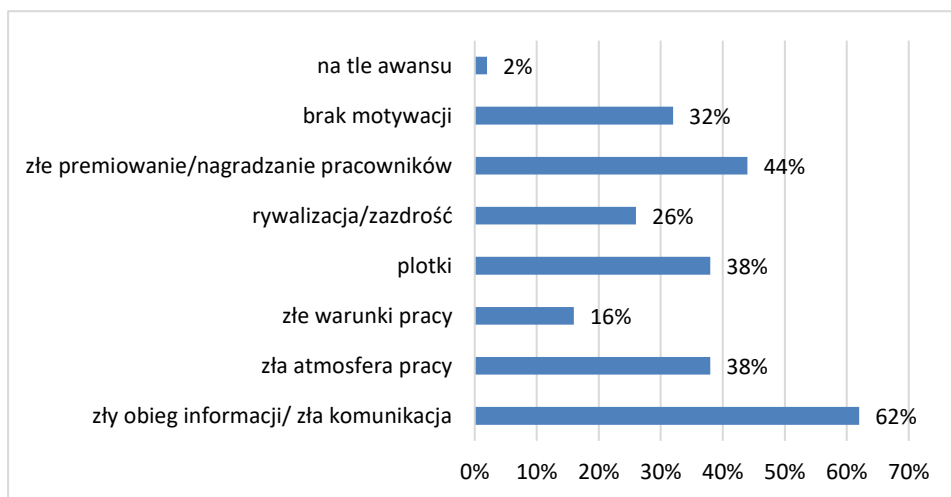
Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy. Badanie przeprowadzono wśród losowo wybranych pracowników w trzech firmach w Białymstoku. Analizowana próba badawcza wyniosła 50 osób, badanie przeprowadzane było w marcu 2019 roku. Zebrany materiał poddano analizie opisowej i statystycznej.

3. Wyniki badań

Przedmiotem badań były opinie pracowników przedsiębiorstw różnego typu, na temat oddziaływania konfliktów na ich motywację do pracy.

Zaprezentowane wyniki badań są dowodem na to, że konflikt kojarzy się ankietowanym głównie z negatywnymi aspektami. Jest to dla nich źródło stresu, nieporozumień, sporów, złości oraz braku komunikacji. Większość ankietowanych było zaangażowanych w konflikt w przeciągu roku, co świadczy o tym, że stanowi on nieuniknioną część każdej organizacji. Jednak postrzeganie go jedynie jako niekorzystne jest błędne, ponieważ często właśnie konflikt pozwala na dostrzeżenie pewnych dysfunkcji organizacji, a nawet niekiedy ujawnia talenty i możliwości pracowników. Ponad połowa respondentów, w momencie gdy znajdzie się w sytuacji konfliktowej dąży do jej wyjaśnienia. Można wnioskować, że jest to dla nich sytuacja niekomfortowa, obciążająca psychicznie, dlatego większość osób stara się jak najszybciej ją zażegnać.

Przyczyny powstawania konfliktów są bardzo zróżnicowane i w każdym przedsiębiorstwie będą inne, ponieważ zależne są od wielu czynników, ale przede wszystkim od ludzi którzy w danej firmie pracują oraz od tych, którzy nią zarządzają. Najczęściej jednak źródłem konfliktów (Rys. 1) jest zły obieg informacji i zła komunikacja. Występuje ono głównie w przedsiębiorstwach charakteryzujących się wysoką konkurencją wewnętrzną, gdzie może dochodzić do zatajenia ważnych dla firmy informacji lub sabotowanie jej działań. Konflikty rodzą się również ze złego premiovania czy nagradzania podwładnych, pracownicy czują się niesprawiedliwie traktowani są niedocenieni lub pomijani, co znacznie obniża ich chęć do pracy. Potęguje to inne przyczyny konfliktów, tworzą się plotki i zła atmosfera pracy.

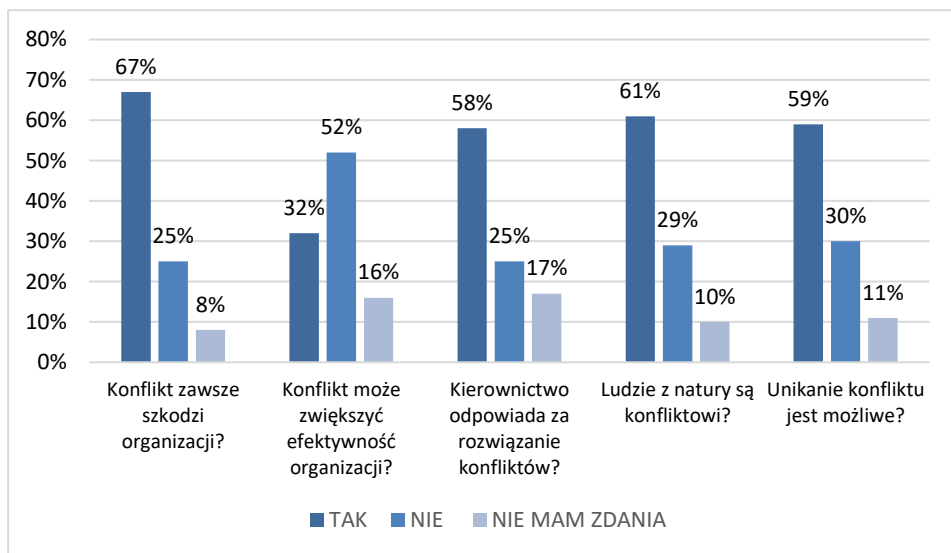


Rys. 1. Przyczyny powstawania konfliktów

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej występującymi konfliktami w organizacji są konflikty między pracownikami oraz między podwładnym a przełożonym. Z racji tego, że w pracy spotykają się różni ludzie, każdy z nich ma inne poglądy na dany temat, inne wartości, inną osobowość, nie jest więc niczym dziwnym, że między nimi powstają spięcia, niedomówienia co prowadzi do sporu. I tylko od ludzi uczestniczących w danym konflikcie zależy, czy chcą go rozwiązać i w jaki sposób, czy też nie. Często podwładni zrzucają odpowiedzialność rozwiązywania konfliktu na przełożonego i faktycznie w niektórych sytuacjach jego interwencja jest pomocna, a czasem konieczna, lecz należy pamiętać, że by rozwiązać spór potrzebna jest współpraca obu stron.

Pomimo, iż większość ankietowanych uważa, że konflikt zawsze szkodzi organizacji (Rys. 2), tak nie jest. Odpowiednie zarządzanie konfliktem ujawnia dysfunkcje organizacji, nad którymi warto pracować. Usprawniając w ten sposób organizację, podnosząc tym samym jej efektywność. Większość ankietowanych uważa, że konfliktu można uniknąć, jest to błędne stwierdzenie, ponieważ nigdzie nie ma takiej społeczności, w której każdy by się ze wszystkim zgadzał i każdemu by wszystko pasowało. Co wiąże się z kolejnym stwierdzeniem, z którym bardzo dużo osób się zgodziło, że ludzie są z natury konfliktowi. Nie chodzi tyle o samą naturę, co o fakt, że nie zawsze ludzie, którym przyjdzie ze sobą pracować, podzielają te same opinie, czy cele do których dążą.

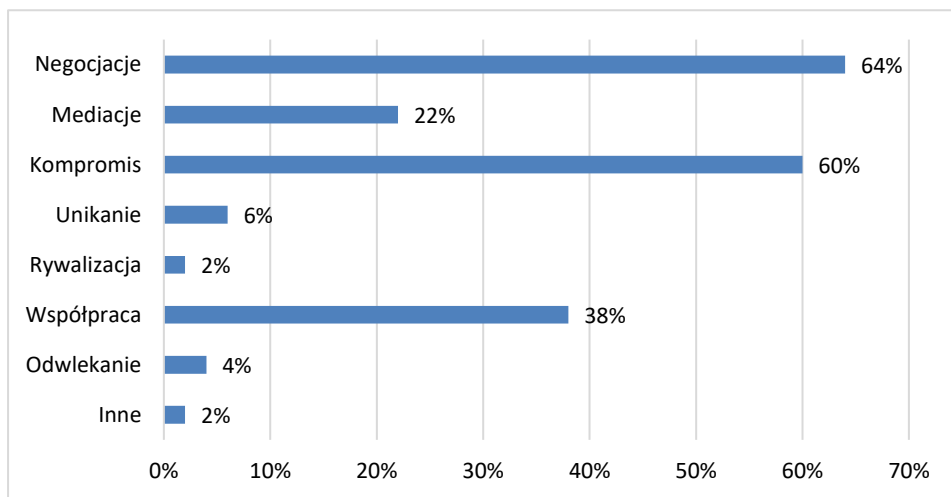


Rys. 2. Postrzeganie konfliktu w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Z odpowiedzi ankietowanych dotyczących reakcji przełożonego w sytuacji konfliktowej wynikają dwie skrajności. Jedni natychmiast ingerują i próbują wyjaśnić spór, drudzy natomiast wyciszają konflikt bez poznania jego przyczyny, nie szukając sposobu jego rozwiązania. Taka sama sytuacja występuje w reakcjach współpracowników jedna grupa woli natychmiastowo wyjaśnić konflikt, drudzy natomiast ignorują sytuację. Wynikać to może tylko i wyłącznie z osobowości człowieka, z tym czy jest on odporny na stres i czy napięta atmosfera wpływa na jego pracę czy też nie.

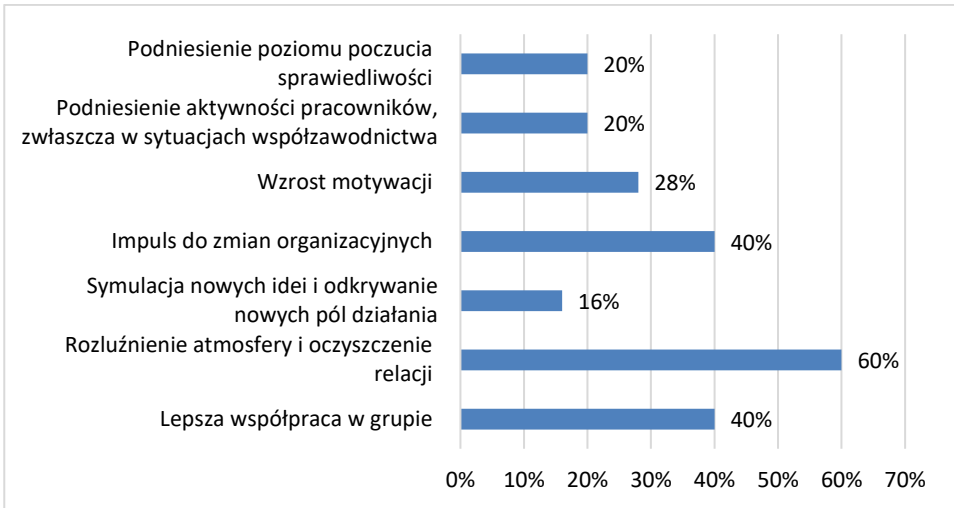
Techniki cieszące się najlepszymi efektami (Rys. 3) są to: negocjacje, kompromis oraz współpraca. Pozwalają one wypracować sytuację korzystną dla obu stron, lecz też wymagającą poświęcenia pewnych celów na rzecz osiągnięcia porozumienia i zażegnania konfliktu. By dobrze zarządzać konfliktami pomocne jest poznanie ich przyczyn i skutków z teorii np. poprzez szkolenia w tym zakresie. Badania wykazały, że jak najbardziej pracownicy chcieliby brać udział w takich szkoleniach, ponieważ zaoszczędziło by to wiele stresu, nerwów oraz niezadowolonia.



Rys. 3. Techniki przynoszące najlepsze efekty w zarządzaniu konfliktem

Źródło: Opracowanie własne.

Pozytywne skutki, które pracownicy zauważyli w miejscu pracy (Rys. 4) są to: rozluźnienie atmosfery i oczyszczenie relacji, impuls do zmian organizacyjnych, lepsza współpraca w grupie oraz wzrost motywacji.



Rys. 4. Pozytywne skutki konfliktu

Źródło: Opracowanie własne.

Natomiast najczęściej ankietowani wskazywali na powstawanie stresu i niezadowolenia wśród pracowników oraz wyzwalanie w nich negatywnych emocji jako negatywne skutki konfliktu (Rys. 5). Wyniki te ukazują jak ważne są dla współpracowników relacje międzyludzkie, lepiej czują się gdy jest przyjazna atmosfera pracy. Natomiast gdy tak się nie dzieje, konflikty głównie odbijają się na ich zdrowiu psychicznym, ponieważ pracownicy są zdenerwowani, nie potrafią się skupić na pracy, chowają urazę i złość.



Rys. 5. Negatywne skutki konfliktu

Źródło: Opracowanie własne.

W większości ankietowani odpowiedzieli, że konflikty mają wpływ na ich motywację do pracy. Czynnikiem, które wysoce motywują pracowników są m.in. dobra atmosfera w zespole, możliwość wykonywania pracy którą lubią, poczucie bezpieczeństwa finansowego oraz świadomość wykonywania rzeczy ważnych i potrzebnych. Z drugiej jednak strony czynnikami, które w bardzo małym stopniu wpływają na motywację są: obawa przed karą, możliwość brania udziału w imprezach służbowych, posiadanie władzy oraz lęk przed utratą pracy. Natomiast czynnikami, które wręcz demotywują pracowników do pracy są: wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanej pracy, stres oraz brak zaufania, wywoływanie presji i przymusu przez przełożonego.

Nie ma jednego sposobu na rozwiązywanie konfliktów, nie każda metoda daje gwarancję, że konflikt zniknie i nie będzie się powtarzał. Dzieje się tak dlatego, że to ludzie i ich odmiennosc zdań w różnych kwestiach są źródłem konfliktu.

Podsumowanie

Konflikty w organizacji nie są niczym nadzwyczajnym. Niosąc ze sobą pozytywne jak i negatywne skutki powodują zmiany organizacyjne, z których pracownicy nie zawsze są zadowoleni. Co z kolei wpływa na ich motywację do pracy oraz jej jakość i wydajność. Dzięki przeprowadzonemu badaniu cel główny oraz cele częściowe pracy zostały osiągnięte.

W toku przeprowadzonych badań wysunięto następujące wnioski:

- konflikt stanowi nieodłączną część każdego przedsięwzięcia;
- konflikt kojarzy się jedynie z negatywnymi następstwami, nikt nie dostrzega jego pozytywnych aspektów;
- konflikt jest dla pracowników nieprzyjemnym doświadczeniem, dlatego też większość dąży do jego wyjaśnienia;
- komunikacja, zły obieg informacji, złe premiowanie i nagradzanie podwładnych są najczęstszymi źródłami konfliktów;
- najczęstszymi konfliktami są konflikty między pracownikami, ale również między podwładnym a przełożonym, na którego zrzucana jest odpowiedzialność jego rozwiązania;
- ludzie z natury są konfliktowi;
- wśród przełożonych jak i współpracowników można wyróżnić dwie grupy, jedni natychmiast próbują rozwiązać sytuację konfliktową, drudzy natomiast ignorują lub wyciszają konflikt;
- negocjacje, kompromis i współpraca to techniki, które cieszą się największą efektywnością;
- pozytywnymi skutkami konfliktu są: rozluźnienie atmosfery i oczyszczenie relacji, impuls do zmian organizacyjnych, lepsza współpraca oraz wzrost motywacji;
- negatywnymi skutkami konfliktu są: stres, niezadowolenie wśród pracowników, wyzwalanie negatywnych emocji;
- konflikty mają wpływ na motywację do pracy;
- czynniki, które motywują pracowników są: dobra atmosfera w zespole, możliwość ciągłego kontaktu z ludźmi, natomiast czynnikami, które demotywują pracowników są: nieadekwatne wynagrodzenie do wykonywanej pracy, stres, brak zaufania, presja i przymus przełożonego.

Literatura

1. Bodanko A., Kowolik P. (2007), *Konflikty w świetle teorii psychologicznych*, Nauczyciel i Szkoła t. 3-4, s. 95
2. Bohm F., Laurell S. (2014), *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menadżerów*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk, s. 10-11
3. Ciekankowski Z. (2009-2010), *Konflikt jako szczególnie problem w zespole*, Roczniki Wydziału Nauk Prawnych i Ekonomicznych KUL tom V-VI, z. 2, s. 296
4. Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne/Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu nr 2 (8), s. 157-158
5. Moczydłowska J. M. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*. w: Partycki S. (red), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 346-345
6. Osuch J. (2012), *Motywacja jako czynnik zarządzania*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne t. 1, s. 101-102
7. Piotrowska A., Puchała J. (2012), *Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie XXXIX-z.407, s. 8
8. Szydło J. (2014), *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, *Ekonomia i Zarządzanie* nr 4, s. 87, doi: 10.12846/j.em.2014.04.06
9. Zawilska M.B. (2016), *Kierowanie konfliktami w zarządzaniu szkołą ponadgimnazjalną*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. 62

Conflicts in organization and employee motivation for work

Abstract

This thesis presents the problems of conflicts in the organization and their impact on the employees' motivation to work. Conflict is a natural situation resulting from living in a group. The result of it is the clash of different personalities, interests and views of one man, two and more people or social groups. The source of conflicts are differences in values, judgments or lifestyles. Motivation is the strength of human action. It is important to indicate how the motivation of workers can be influenced as it contributes to more effective work results. In management, motivation is recognised as the ability to combine the employee's goals with the goals of the organization. In addition to the analysis of the literature related to conflict and motivation, the results of own research were also presented.

Keywords

conflict, motivation, organization, employees

Rozwój przedsiębiorstwa poprzez rozwój pracownika

Sylwia Dowgiert

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: sylwia.dowgiert89@gmail.com

Patrycja Dudel

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: dudel.patrycja@wp.pl

Streszczenie

W niniejszej pracy przedstawiono problematykę związku między rozwojem pracowników, a rozwojem organizacji. Rozwój przedsiębiorstwa jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Jest to przede wszystkim szereg zmian zachodzących na różnych płaszczynach organizacji. W artykule podjęto rozważania na temat jednego z głównych czynników rozwoju przedsiębiorstwa. Analizie poddano aspekt faktycznego wpływu danego czynnika – pracowników na rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o literaturę przedmiotu. Przeprowadzono także badanie ankietowe dotyczące opinii pracowników na temat czynników rozwoju na przykładzie konkretnej organizacji. Analizowana próba badawcza wyniosła 47 osób.

Słowa kluczowe

zarządzanie, rozwój, pracownicy, zaangażowanie

Wstęp

Żyjemy w czasach, gdy dbałość o rozwój pracowników jest warunkiem koniecznym osiągnięcia przez firmę sukcesów. Zaangażowanie pracownika staje się bowiem elementem, który odróżnia pracownika określanego jako „tylko” produktywnego od pracownika budującego długotrwałą wartość dla przedsiębiorstwa. Efektem zarządzania zaangażowaniem jest większy wkład pracy, czasu, emocji i energii pracownika [Moczydłowska, 2013]. Zmiany technologiczne, nasilająca się konkurencja

i potrzeba dostosowania do wciąż zmieniających się potrzeb rynku powinny wymuszać na przedsiębiorstwach doskonalenie umiejętności pracowników i podnoszenie ich kwalifikacji [Król, 2007]. Kształcenie i rozwój to elementy systemu personalnego mające na celu uzupełnienie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym i (lub) przyszłym stanowisku pracy. Sprzyjają również poszerzaniu horyzontów poznawczych pracowników, rozwijaniu innowacyjności, przedsiębiorczości itd. [Kozmiński, Piotrowski, 2010]. Właściciele przedsiębiorstw powinni więc przywiązywać większą uwagę do rozwoju swoich pracowników, co może skutkować większym zaangażowaniem w powierzane obowiązki [Grześ-Bukłaho, Zajkowski, 2019].

Celem artykułu była systematyzacja wiedzy na temat zarządzania rozwojem pracowników oraz zaprezentowanie zależności pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikiem, dotyczących ich wzajemnego rozwoju oraz poznanie opinii pracowników wybranego przedsiębiorstwa na temat rozwoju kariery w badanym przedsiębiorstwie. Aby zrealizować cel pracy, przeprowadzono krytyczną analizę literatury problemu Analizę źródeł wtórnych zweryfikowano wynikami badań empirycznych. Zastosowano ilościową metodę badawczą, wykorzystując ankietę internetową (CAWI). Badanie przeprowadzono wśród pracowników wybranego przedsiębiorstwa w czerwcu 2019 roku.

1. Teoretyczne ujęcie rozwoju zasobów ludzkich

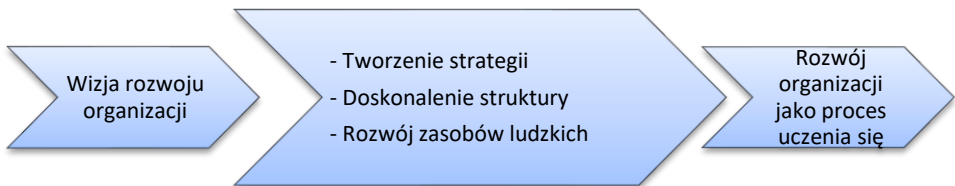
Termin „zasoby ludzkie” jest pojęciem wartościującym – podkreśla istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania organizacji, zasoby ludzkie wpływają bowiem na wykorzystanie innych zasobów organizacji (materialnych, finansowych); dlatego też pojęcie to zastąpiło inne, dotychczas stosowane, jak np. siła robocza lub personel [Król, Ludwicyński, 2006]. W literaturze przedmiotu brak jest wspólnego stanowiska dotyczącego definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę wiele rozważań badaczy proponuje się przedstawioną niżej syntetyczną definicję. Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych [Król, Ludwicyński, 2006].

Zarządzanie zasobami ludzkimi przybiera we współczesnych organizacjach formę mniej lub bardziej zaplanowanej konfiguracji, które tworzą określone procesy personalne (kadrowe). Sposób wyodrębnienia oraz klasyfikacja tych procesów jest kwestią umowną i zależy od takich czynników, jak wielkość przedsiębiorstwa, jego

struktura organizacyjna i lokalizacja, branża oraz przyjęta przez kierownictwo filozofia zarządzania [Pocztowski, 2008].

Pozostając w konwencji zarządzania zasobami ludzkimi, przyjąć należy, że terminem o zasadniczym znaczeniu dla ujęcia tej kwestii jest rozwój zasobów ludzkich (RZL). Przez pojęcie to należy rozumieć „(...) celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich”. Tak rozumiany rozwój zasobów ludzkich stanowi fundamentalny proces w ramach zarządzania zasobami ludzkimi i wiąże się integralnie z rozwojem całej organizacji oraz kształtowaniem karier zawodowych [Pocztowski, 2008].

Dlatego, zgodnie z modelem zintegrowanego rozwoju organizacji (Rys. 1), zakłada się ścisły związek działań w sferze rozwoju zasobów ludzkich, doskonalenia struktury organizacyjnej oraz procesów tworzenia strategii. Elementy te należy traktować jako procesy komplementarne i prowadzone równoległe, których efektem jest rozwój organizacji uczącej się. Wnioskować można zatem, że kluczowa jest rola inwestowania w rozwój zasobów ludzkich i traktowania go jako nierozłącznej części rozwoju organizacji [Grzesik, Szkwarek, 2015].



Rys. 1. Rozwój zasobów ludzkich w modelu zintegrowanego rozwoju organizacji

Źródło: opracowanie na podstawie (Pocztowski, 2008, s. 273).

Zarządzanie rozwojem pracowników obejmuje działania podejmowane przez organizację i pracowników, ukierunkowane na przygotowanie zatrudnionych do sprawnego wykonywania przyszłych zadań i zajmowania stanowisk odpowiadających planom rozwoju organizacji [Listwan, 2006].

2. Metodyka badań

Przedmiotem badań była analiza kryteriów branych pod uwagę przy wpływie przedsiębiorstwa (w celach zapewnienia anonimowości określone w dalszych rozważaniach jako "X") na rozwój swoich pracowników. Zadaniem respondentów było udzielenie odpowiedzi na 14 pytań dotyczących ich wiedzy na temat możliwych ścieżek rozwoju oraz wyrażenie własnego zdania na ten temat. Badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2019 r. za pomocą internetowej ankiety przesłanej do pracowników przedsiębiorstwa. Respondentami były osoby w wieku od 18 do 36 i więcej lat, w tym 33 kobiety oraz 14 mężczyzn. Łącznie w ankiecie wzięło udział 47 osób pracujących na różnych stanowiskach. Wśród respondentów byli zarówno pracownicy załogi, jak i kierownictwo.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- Czy pracownik wie o istnieniu programów rozwojowych firmy?
- Czy pracownik odczuwa chęć samorozwoju?
- Czy pracownik otrzymuje wsparcie oraz jakiego wsparcia oczekuje w trakcie rozwoju własnej kariery?
- Czy pracownik zauważa wpływ własnego rozwoju na rozwój przedsiębiorstwa?

Badane przedsiębiorstwo X powstało w 1993 roku. Przedsiębiorstwo ma status prawny spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

3. Analiza wyników badań

W pytaniach metryczkowych kwestionariusza respondentów poproszono o udzielenie odpowiedzi dotyczących ich płci, wieku, czasu przepracowanego oraz czasu w jakim pracownik wyraził chęć pracy w firmie X w czasie zatrudniania się w niej, a także stanowiska, na którym dany pracownik pozostaje obecnie oraz został zatrudniony. Dzięki wyodrębnieniu danych kryteriów można podjąć próbę zrozumienia ich znaczenia w trakcie analizy odpowiedzi dotyczących problemu rozwoju przedsiębiorstwa poprzez rozwój pracownika. Charakterystyka respondentów na podstawie wyżej wymienionych czynników została przedstawiona w tabeli 1.

Tab. 1. Struktura respondentów według badanych cech

Wyszczególnienie	Udział wskazań [w %]			
	kobieta		mężczyzna	
Płeć	70,2%		29,8%	
Wiek	18-22	23-28	29-35	36+

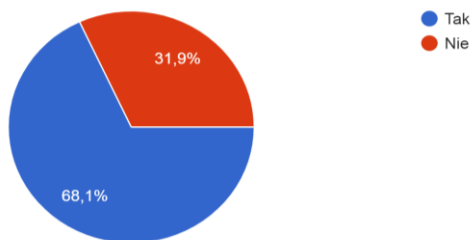
	46,8%		27,7%		17,0%		8,5%			
Staż Pracy	mniej niż 6 miesięcy		6-12 miesięcy		rok-3 lata		3-5 lat		powyżej 5 lat	
	8,5%		27,7%		34,0%		8,0%		21,3%	
Okres pracy jaki pracownik deklarował przy zatrudnieniu	3-6 miesięcy			6-12 miesięcy			ponad 12 miesięcy			
	26,8%			27,7%			29,8%			
Stanowisko na jakie został zatrudniony	pracownik zespołu	kierownik 1 szczebla	kierownik 2 szczebla	kierownik 3 szczebla	kierownik 4 szczebla	kierownik 5 szczebla				
	97,8%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%				
Stanowisko na jakim pracuje obecnie	pracownik zespołu	kierownik 1 szczebla	kierownik 2 szczebla	kierownik 3 szczebla	kierownik 4 szczebla	kierownik 5 szczebla				
	57,4%	8,5%	19,1%	8,5%	4,3%	2,2%				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W oparciu o odpowiedzi respondentów można stwierdzić, iż ponad 70% badanych to kobiety. Największą grupę stanowią osoby w wieku 18-22 lata. Struktura stażu pracy wskazuje, że największa liczba pracowników jest zatrudniona od roku do 3 lat – 34%, co zgadza się z okresem pracy jaki respondenci zadeklarowali podczas rekrutacji – ponad 12 miesięcy zadeklarowało 29,8% ankietowanych. Jednak w tym wypadku różnica jest niewielka.

Znaczna większość ankietowanych – 97,8% rozpoczęła karierę zawodową w tym przedsiębiorstwie od najniższego stanowiska. Obecnie struktura jest bardziej zróżnicowana. Największą grupę respondentów nadal stanowią pracownicy załogi, – ponad 57%, jednak 42,6% ankietowanych awansowało na wyższe stanowiska, co może świadczyć o tym, że firma stawia na rozwój ludzi wewnątrz organizacji.

Pierwszym zasadniczym pytaniem nawiązującym do problemu badawczego było pytanie „Czy wiesz o istnieniu jakiegokolwiek programu rozwoju w twojej firmie?” Zadaniem respondentów była subiektywna ocena własnej wiedzy na dany temat (rys. 2).



Rys. 2. Subiektywna ocena respondentów dotycząca własnej wiedzy na temat istnienia programów rozwojowych w firmie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wskazują dane zawarte na rysunku nr 2, ponad 68% respondentów deklaruje, że wie o istnieniu programów rozwoju w przedsiębiorstwie X, z drugiej strony blisko 32% ankietowanych nie zna ani jednego takiego programu. Może to wynikać z faktu, że z 36,2% ankietowanych ma staż pracy krótszy niż 12 miesięcy. Możliwe, że te osoby nie zostały jeszcze wprowadzone z możliwości rozwoju jakie daje firma. Nie wiedzą jak odbywa się cały proces oraz jak nazywa się program. Również wiek respondentów może nie być tu bez znaczenia. Prawie 50% z nich to osoby w wieku 18-22 lata. Możliwe, że tą pracę traktują tylko jako zajęcie dorywcze na okres studiów i nie wiążą z nią dalszych planów zawodowych.

Kolejnym zagadnieniem była prośba o wymienienie nazw programów rozwojowych, jeżeli takowe są znane. Struktura odpowiedzi została przedstawiona w tabeli 2.

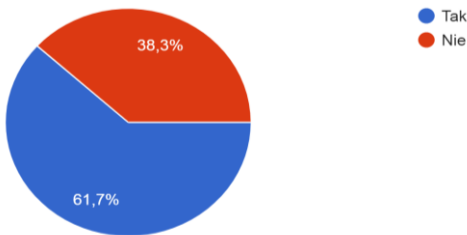
Tab. 2. Znane respondentom nazwy programów rozwojowych firmy X

Programy	Udział wskazań [w %]
Program 1	32,0%
Program 2	6,4%
Program 3	4,3%
Program 4	2,1%
Program 5	2,1%
Program 6	2,1%
Nie znam	51,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak można zauważyć spośród ponad 68% osób, które zadeklarowały znajomość programów rozwojowych firmy X zostało wymienionych wiele nazw. Widoczna jest również zależność między tymi najmniej i najbardziej znanymi. Widać, że duży odsetek respondentów wie o istnieniu programów rozwojowych, jednak 51% ankietowanych nie zna nazwy programu. Częściowo możemy to wytłumaczyć krótkim stażem pracy części uczestników badania. Jednocześnie znaczna część badanych, bo aż 42,6% to osoby, które awansowały w strukturach firmy. Można wyciągać wnioski, że ta część opiniodawców zna programy rozwoju z jakich może skorzystać w firmie, bo już w nich uczestniczyła.

Respondenci musieli także wskazać, czy odczuwają potrzebę rozwoju swojej kariery. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Subiektywna ocena respondentów dotycząca odczuwania przez nich potrzeby dalszego rozwijania kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na rys. 3, można stwierdzić, że zdecydowana większość ankietowanych odczuwa potrzebę samorozwoju. Zbliżone są wartości dotyczące odczuwania potrzeby samorozwoju (61,7%) oraz wiedzy czy istnieje program rozwojowy w firmie (68,1%). Dość prawdopodobne jest to, że osoby, które chcą się rozwijać same szukają informacji u przełożonych oraz współpracowników na temat istniejących możliwości rozwoju. Jednakże można również zauważyć, że duży odsetek osób, bo aż blisko 39% nie odczuwa takiej potrzeby. Może wynikać to z faktu, że osoby młode w wieku 18-22 lata nie wiążą z tym miejscem pracy swojej kariery zawodowej, dlatego nie odczuwają potrzeby rozwoju w jej strukturach. Także osoby z krótkim stażem pracy (do 12 miesięcy) niekoniecznie muszą wiedzieć czy z tym zakładem pracy będą wiązały swoją przyszłość zawodową.

Kolejne zagadnienie skierowane było do respondentów, którzy wyrazili potrzebę samorozwoju i miało na celu określenie na jakim stanowisku chciałyby

te osoby pracować. Odpowiedzi uzyskane od respondentów zostały przedstawione w tabeli 3.

Odpowiedzi ankietowanych były różnorodne. Można zauważyć, że dotyczyły one wyższych stanowisk w firmie. Prawie połowa ankietowanych (49%) określiła stanowisko, które chciałaby zajmować w firmie. Jedna osoba z tego grona stwierdziła, że nie wie do jakiego stanowiska dąży. Pozostali mieli bardziej sprecyzowane oczekiwania.

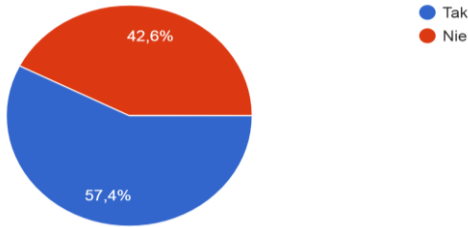
Tab. 3. Opinia respondentów na temat przyszłych stanowisk, które chcą objąć

Programy	Udział wskazań [w %]
Kierownik 1 szczebla	6,4%
Kierownik 2 szczebla	8,5%
Kierownik 3 szczebla	6,4%
Kierownik 4 szczebla	12,8%
Kierownik 5 szczebla	4,3%
Wyższe szczeble w strukturze	8,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Można wywnioskować, że część pracowników zespołu chce się rozwijać, ponieważ 6,4% ankietowanych zadeklarowało zainteresowanie stanowiskiem kierownika 1 szczebla. Zgodny jest procent obecnych kierowników 1 szczebla i respondentów, którzy zadeklarowali ambicję do objęcia stanowiska kierownika 2 szczebla. Może to wskazywać, że te grupy są tożsame. Wszyscy kierownicy od 2 szczebla w górę stanowią ponad 34% badanych. Respondenci, którzy zadeklarowali pragnienie objęcia stanowisk kierowniczych od 3 szczebla w górę stanowią 32% badanych.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło informacji na temat tego czy respondenci otrzymują pomoc w planowaniu kariery. Analizę odpowiedzi przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Subiektywna ocena respondentów na temat otrzymywania pomocy w planowaniu kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Większość respondentów w badanej grupie zgadza się ze stwierdzeniem, że otrzymuje pomoc w planowaniu kariery. Z drugiej strony wartość respondentów, którzy nie odczuwają wsparcia ze strony przełożonych jest prawie równa odsetkowi zatrudnionych w wieku 18-22 lata. Różnica to jedynie 0,2%. Mogłoby to wskazywać, że młoda część zespołu nie jest wspierana przez bardziej doświadczonych przełożonych.

Respondenci byli też proszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie otwarte co do tego jakiej pomocy oni sami oczekują. W tabeli 4 ukazane zostały najczęściej powtarzające się odpowiedzi.

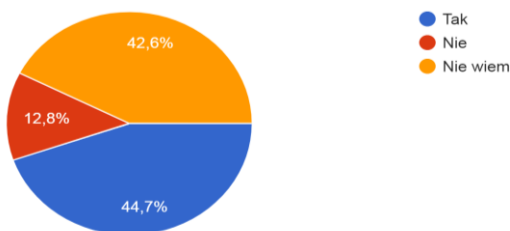
Tab. 4. Oczekiwania pracowników względem ich przełożonych co do pomocy w rozwoju kariery

Jakiej pomocy respondenci oczekują?	Liczba wskazań
Dodatkowe zajęcia	2
Wsparcie	2
Feedback	2
Romowa	2
Większa swoboda działania	1
Plan rozwoju	1
Przekazywanie wiedzy	1
Przeszkolenie	1
Zmiana stanowiska	1
Nie oczekuję pomocy	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi respondentów w tym zakresie były zdecydowanie zróżnicowane. Jednak można zauważyć, że pracownicy oczekują głównie wsparcia w formie rozmów czy dużej ilości informacji co do tego jak mogą się dalej doskonalić i być lepszymi w swojej pracy, również w formie szkoleń.

Ostatnie pytania dotyczyły tego czy pracownik zauważa, że jego rozwój ma wpływ na rozwój przedsiębiorstwa (rys. 5) oraz czy potrafi dokładnie wymienić przykład tego jak na nie wpływa (tab. 5).



Rys. 5. Subiektywna opinia respondentów na temat wpływu ich rozwoju na rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tab. 5. Przykłady widocznego wpływu rozwoju pracownika na rozwój firmy w opinii respondentów

Wpływ	Liczba wskazań
Budowanie zysków firmy	3
Rozwój zdolności interpersonalnych	3
Awans stwarza możliwość awansu dla innych	2
Możliwość wdrożenia własnych pomysłów	2
Przekazywanie uwag przełożonym	1
Realizacja celów	1
Reprezentowanie firmy przed klientami	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Duży odsetek ankietowanych osób potwierdza, że ich rozwój widocznie wpływa na rozwój przedsiębiorstwa, jednakże widoczna jest też podobnie wysoka liczba osób, które nie mają zdania na dany temat. W odpowiedziach na pytanie o dokładne przykłady takiego wpływu respondenci najczęściej wymieniają, że dzięki własnemu rozwojowi firma może zwiększyć swoje zyski oraz że rozwinięte to zdolności interpersonalne pracowników.

Podsumowanie

Analiza wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników przedsiębiorstwa X miała na celu poznanie opinii na temat rozwoju przedsiębiorstwa poprzez ich własny rozwój. Pozwoliło to na sformułowanie następujących wniosków:

- Zdecydowana większość pracowników (68%) wie o istnieniu programów rozwojowych w przedsiębiorstwie.
- Prawie 62% respondentów odczuwa potrzebę samorozwoju.
- Ponad połowa ankietowanych (57%) odczuwa wsparcie ze strony swojego przełożonego. Najwięcej pracowników liczyłoby na dodatkowe zadania, wsparcie oraz rozmowy. Ważnym punktem jest też regularna informacja zwrotna dla pracowników.
- Znaczna część pracowników – prawie 43% nie wie, czy ich rozwój ma wpływ na rozwój organizacji, jednak również 45% uważa, że ich działania mają wpływ na doskonalenie przedsiębiorstwa. Według opiniodawców rozwój pracowników w największym stopniu wpływa na budowanie zysków firmy, rozwój zdolności interpersonalnych, awansowanie na wyższe stanowiska stwarza możliwość rozwoju dla innych pracowników.

W kontekście wyników przeprowadzonego przeglądu literatury oraz badań empirycznych wiadomym jest, iż poruszona w artykule problematyka nie jest obojętna badaczom. Ważny problem wymagający dalszych analiz mógłby dotyczyć wpływu rozwoju pracownika na jego lojalność względem przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Grzesik K., Szkwarek K. (2015), *Rozwój zasobów ludzkich jako element rozwoju organizacji*, Marketing i Rynek nr 5, s. 1083.
2. Grześ-Bukłaho J., Zajkowski D. (2019), *Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwoju kariery zawodowej*, Akademia Zarządzania nr 3(1), s. 83
3. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2010), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 429
4. Król H. (2007), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 30
5. Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, s. 54-55
6. Listwan T. (red), (2006), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 149
7. 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, p. 36
8. Poczowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa, s. 36, 274

Company development through employee development

Abstract

The development of an enterprise is a hard concept to clearly define. It is above all a series of changes taking place at various levels of the organization. The article discusses one of the main factors of the company's development. The analysis covered the aspect of the actual impact of a given factor on the development of the enterprise based on the literature of the subject. A questionnaire survey was also carried out regarding employees' opinions on a given development factor on the example of a specific organization. 47 people participated in the study.

Keywords

management, development, employees, commitment

Wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarskiej – studium empiryczne

Joanna A. Jończyk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

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

Monika Siwicka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: monika.siwicka@o2.pl

Streszczenie

Obecnie jednym z najpoważniejszych negatywnych zjawisk występujących w warunkach pracy jest wypalenie zawodowe. Przy czym w niektórych zawodowych jak np. w pielęgniarstwie zaangażowanie sił i energii na rzecz pomagania innym, jest dodatkowo uwarunkowane specyfiką pracy wynikającą ze świadczenia usług dotyczących zdrowia i życia ludzkiego. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest identyfikacja objawów wypalenia zawodowego wybranej losowo grupy pielęgniarek pracujących w SPZOZ Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym w Białymstoku. Wyniki badania nie wskazują, że syndrom wypalenia zawodowego w tym szpitalu jest dużym problemem. Niemniej jednak wśród objawów tej niedyspozycji w płaszczyźnie indywidualnej najczęściej wskazywano wyczerpanie, zmęczenie, stres. Z kolei w płaszczyźnie interpersonalnej za najistotniejsze objawy uznano: irytację spowodowaną drobnymi problemami w pracy, przewrażliwienie, spadek empatii oraz dyskomfort z powodu braku uznania. Jako najbardziej znaczące dla pielęgniarek w płaszczyźnie organizacyjnej były objawy dotyczące zbyt dużego zakresu zadań oraz nieokreślone granice pracy.

Słowa kluczowe

wypalenie zawodowe, pielęgniarki, szpital

Wstęp

Każda praca związana z pomaganiem innym szczególnie w kontekście jej skuteczności wymaga znacznego zaangażowania, zarówno fizycznego, jaki i psychicznego [Okła, 2001]. Przy czym nie chodzi tylko o kwestie wydatkowania energii, ale również jej stałe uzupełnianie. W przypadku braku uzupełniania sił w długofalowym okresie istnieje znaczne prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego. Liczne opracowania potwierdzają tezę, że pielęgniarki są jednymi z grup zawodowych najczęściej dotkniętych syndromem wypalenia zawodowego. Zawód pielęgniarki wiąże się z odpowiedzialnością poprzez samodzielne podejmowanie decyzji dotyczących opieki pielęgniarstwie w stosunku do pacjenta. Rolą pielęgniarki/pielęgniarskiego jest pielęgnowanie, pomaganie, dbanie oraz tworzenie u pacjentów umiejętności samoopieki [Ciechaniewicz, 2014]. Trudno być pielęgniarką nie angażując się w swoją pracę, jednak duże zaangażowanie emocjonalne, jak również brak możliwości wpływu na powrót do zdrowia pacjenta mogą doprowadzić do zmęczenia, frustracji i przygnębienia [Wilczek-Rużyczka, 2007]. Objawy wypalenia zawodowego można rozpatrywać zarówno na poziomie indywidualnym, interpersonalnym i organizacyjnym. Wszystkie te trzy poziomy stały się przedmiotem badania wśród personelu pielęgniarstwie w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej Wojewódzkiego Szpitala Zespołowego im. J. Śniadeckiego w Białymstoku, a którego wyniki zaprezentowano w niniejszym opracowaniu. W artykule postawiono cel dotyczący identyfikacji objawów wypalenia zawodowego pielęgniarek w powyższym szpitalu. Artykuł ma zasadniczo empiryczny charakter przy czym analizę i ocenę wyników badań poprzedzono krótkim opisem ram teoretycznych. W pracy wykorzystano wyniki badań powstałych w ramach projektu badawczego pt. „Kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej w publicznych szpitalach” (Nr rej. 2011/03/B/HS4/04544).

1. Istota i objawy wypalenia zawodowego w wybranej literaturze przedmiotu

Według amerykańskiego psychiatry H.J. Freudenberga wypaleniem zawodowym jest „stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się w jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody” [Sęk, 2009]. W przypadku owego stanu można zauważyć negatywne postawy wobec pracy, cynizm czy chociażby brak zadowolenia. Amerykański psychiatra by wyjaśnić to zagadnienie przeanalizował fazy procesu wypalenia zawodowego, do których zalicza się: nieprzerwane udowadnianie własnej wartości, zwiększenie aktywności

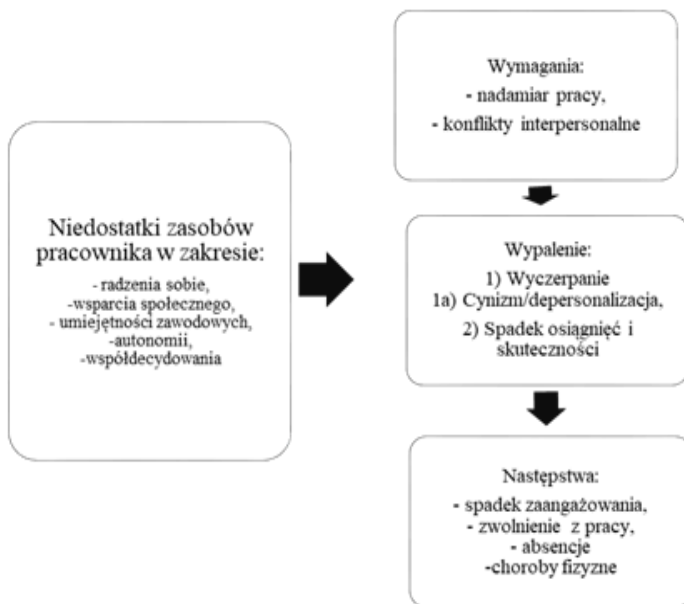
przy wykonywanych obowiązkach, większe zaangażowanie, zaniedbywanie swoich potrzeb, zbyt duże wymagania w stosunku do możliwości, mechanizmy obronne, wycofanie się, utrata poczucia tożsamości, poczucie wewnętrznej pustki, depresja i wyczerpanie, wypalenie [Stawiarska, 2016].

Najbardziej znaną badaczką wypalenia zawodowego jest Ch. Maslach. Odpowiedź na pytanie czym jest wypalenie zawodowe uzyskała poprzez początkowe przeprowadzanie licznych wywiadów z osobami, które pracowały w ciągłym kontakcie z ludźmi lub pracowników zajmujących się osobami potrzebującymi pomocy. Według niej „wypalenie jest zespołem wyczerpania emocjonalnego, depresjonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób” [Bartkowiak, 1999]. W późniejszych etapach przeprowadziła badania empiryczne na dużą skalę. Wraz z S. Jackson stworzyły trójskładnikowy model wypalenia zawodowego wyróżniający następujące elementy: emocjonalne wyczerpanie, depersonalizację, obniżone zadowolenie z osiągnięć zawodowych.

Wymienione powyżej symptomy wraz z okolicznościami tworzą charakterystyczny zespół złego przystosowania w pracy [Sęk, 2007]. Według E. Aronsona „wypalenie jest stanem fizycznym, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, powodowanego przez długotrwałe zaangażowanie w sytuację, które są obciążające pod względem emocjonalnym”. Stan zaangażowania jest interpretowany jako wskaźnik spełniania się w zawodzie, dobrej kondycji psychicznej i posiadaniem odpowiednich umiejętności dla realizacji obowiązków na danym stanowisku pracy [Bartkowiak, 1999].

Przyczyny wypalenia zawodowego są bardzo indywidualne, niemniej jednak badania nad tym problemem umożliwiły wyodrębnić szeregu czynników zwiększających ryzyko wypalenia. Zalicza się do nich zarówno elementy związane z osobą pracownika, jego osobowością i sposobem funkcjonowania w środowisku pracy, jak również elementy związane z organizacją, zwłaszcza jej kulturą, w tym z systemem motywowania, sposobem organizowania pracy, czy dominującymi stylami kierowania.

Rysunek 1 przedstawia rozbudowany model wypalenia zawodowego według Ch. Maslach.



Rys. 1. Rozbudowany model wypalenia zawodowego według Maslach

Źródło: Herciński P. (2016), *Wypalenie zawodowe nauczycieli*, Difin, Warszawa, s.41.

Symptomy i objawy wypalenia zawodowego można podzielić na występujące w płaszczyznach: indywidualnej, interpersonalnej oraz organizacyjnej związanej ze środowiskiem pracy. Czynniki indywidualne wiążą się między innymi z niską samooceną, perfekcjonizmem i odczuciem dużej odpowiedzialności, silną motywacją do pracy, działaniami niezgodnymi z wyznawanymi wartościami czy poczuciem kontroli wewnętrznej. Wśród czynników interpersonalnych wyróżniamy emocjonalne zaangażowanie, konflikty, brak wzajemnego zaufania, zaś w płaszczyźnie organizacyjnej m.in. przeciążenie pracą, brak poczucia kontroli, brak uznania i kontroli [Makowski, Michalska-Rechowicz, 2014].

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że syndrom wypalenia zawodowego w znacznej mierze dotyczy pielęgniarek [Gotlib i in., 2017]. Zawód pielęgniarstwa w swojej istocie narażony jest w znacznej mierze na szkodliwy wpływ czynników biologicznych, chemicznych i fizycznych oraz ergonomicznych. Powodują one nie tylko negatywne skutki zdrowotne w postaci chorób zawodowych lub wypadków w pracy, ale także ograniczają skuteczność pracy pielęgniarek lub są przyczyną błędów w działaniu [Kowalczyk, 2008].

Współcześnie zakres obowiązków pielęgniarek w znacznym stopniu się powiększył, a odpowiedzialność, która w przeszłości spoczywała jedynie na lekarzu, współcześnie spoczywa też na pielęgniarkach. W dużej mierze sprawiło to, że zawód pielęgniarski jest obciążony możliwością wystąpienia wypalenia zawodowego poprzez stres związany z dużą odpowiedzialnością [Chmielewska-Kowalska i in., 2018]. Należy podkreślić, że współcześnie wykonywanie zawodu pielęgniarki polega przede wszystkim na udzielaniu świadczeń zdrowotnych poprzez:

- rozpoznawanie warunków i potrzeb zdrowotnych pacjenta,
- rozpoznawanie problemów pielęgnacyjnych pacjenta,
- planowanie w sprawowaniu opieki pielęgnacyjnej nad pacjentem,
- samodzielne udzielanie w określonym zakresie świadczeń zapobiegawczych, diagnostycznych, leczniczych i rehabilitacyjnych oraz medycznych czynności ratunkowych,
- realizację zaleceń lekarskich w procesie diagnostyki, leczenia i rehabilitacji,
- orzekanie o rodzaju i zakresie świadczeń opiekuńczo-pielęgnacyjnych.

W tym kontekście pojawia się problem dużego zaangażowania emocjonalnego pielęgniarek przy równoczesnym braku wpływu na wszystkie aspekty dotyczące zdrowia pacjenta. Jednocześnie przez ciągły kontakt z chorym czy jego rodziną lub innymi chorymi pielęgniarka narażona jest na przejmowanie negatywnych emocji od innych. Wiąże się to z dużym obciążeniem stresem, który jeśli stale się utrzymuje ma niezwykle niebezpieczne następstwa dla zdrowia. Często prowadzi on do zmęczenia, wyczerpania jak również cięższych zaburzeń fizjologicznych, psychicznych i behawioralnych, doprowadzając do różnego rodzaju chorób i wypalenia zawodowego [Lim, Pinto, 2009; Okła, 2001].

2. Metodyka badań i ich wyniki

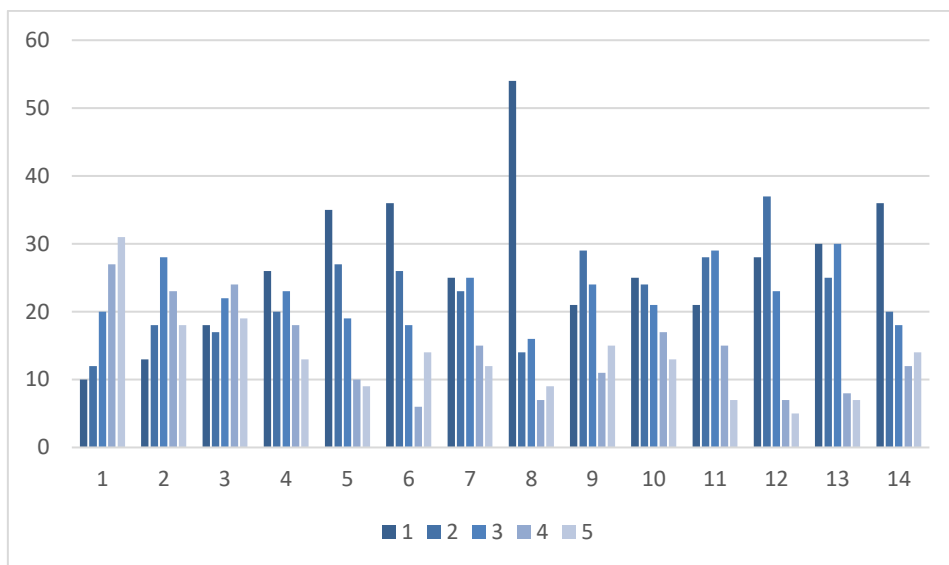
Badania dotyczące wypalenia zawodowego przeprowadzono w marcu 2019 r. w SPZOZ Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym w Białymstoku. Celem pracy jest identyfikacja objawów wypalenia zawodowego wybranej losowo grupy pielęgniarek. Sformułowano problemy badawcze dotyczące objawów wypalenia zawodowego jakie odczuwają pracownicy w płaszczyźnie indywidualnej, interpersonalnej i organizacyjnej.

Dobór próby badawczej był celowy. Wybrano SP ZOZ Wojewódzki w Białymstoku z uwagi na wcześniejszą efektywną współpracę jednostki z Wydziałem Inżynierii Zarządzania. W zamierzeniu było przebadanie grupy pielęgniarek pracujących w tym szpitalu. Przygotowano 130 kwestionariuszy badawczych z czego wróciło 100, które zostały poddane analizie. Pytania zastosowane w ankiecie miały formę

pytań zamkniętych posiadających z góry przewidziane odpowiedzi. W badaniu wykorzystano skalę R. Likerta, która pozwoliła na określenie stopnia zgodności respondenta z danym stwierdzeniem, gdzie 1 oznaczał „zdecydowanie nie zgadzam się”, zaś 5 „zdecydowanie zgadzam się”. W metryczce respondenci udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące płci, wieku, stażu pracy ogółem, stażu pracy w szpitalu oraz wykształcenia.

Wśród respondentów znajdowało się 94 kobiety oraz 6 mężczyzn. Najlicniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 51-60 lat (46%). Z kolei najmniej liczną grupą były osoby powyżej 61 roku życia (7%), zaledwie 1% więcej stanowiły pielęgniarki do 30 lat (8%). Przedział wiekowy 31-40 wybrało 16%, a 41-50 23% osób ankietowanych. W grupie respondentów 69% stanowiły osoby posiadające wykształcenie wyższe, z kolei średnim wykształceniem legitymowało się 31%. Kolejną cechą charakteryzującą respondentów był staż pracy ogółem, gdzie największą liczbę stanowiły osoby ze stażem pracy 26-35 lat. 28% badanych legitymowało się stażem pracy powyżej 35 lat. Respondenci pomiędzy 5, a 15 rokiem pracy to 22%. Staż pracy 16-25 lat charakteryzował 15%. Tylko 5% ankietowanych wskazało iż staż pracy ogółem wynosi do 5 lat. Wśród danych z metryczki znajdowała się również informacja odnośnie stażu pracy w badanym szpitalu, gdzie największy procent (30%) stanowiły osoby, które pracują jako pielęgniarki powyżej 35 lat. Zauważalna jest niewielka różnica pomiędzy osobami pracującymi od 16 do 35 lat, które odpowiednio stanowiły 34% (16-25) oraz 23% (26-35). Osoby legitymujące się stażem od 5 do 15 roku stanowiły 18%. Najmniejszą grupą były osoby pracujące do 5 lat (5%).

Rysunek 2 przedstawia rozkład odpowiedzi pielęgniarek dotyczący objawów wypalenia zawodowego odczuwanych w płaszczyźnie indywidualnej. Analizie poddano: wyczerpanie, zmęczenie-stres (1), poczucie zawodu i rozczarowania (2), bezradność, bezsilność (3), depresyjność, obniżenie nastroju (4), poczucie winy (5), niepokój, lękliwość, poczucie osaczenia (6), uczucie gniewu i złości (7), zwiększenie spożycia używek (np. alkoholu, leków, kawy) (8), zaburzenia snu (9), zaburzenia zdrowotne (np. gastryczne, kardiologiczne) (10), poczucie kontroli wewnętrznej (11), defensywność i bierność (12), słaba organizacja czasu (13), obawa przed zmianą stanowiska pracy (14).



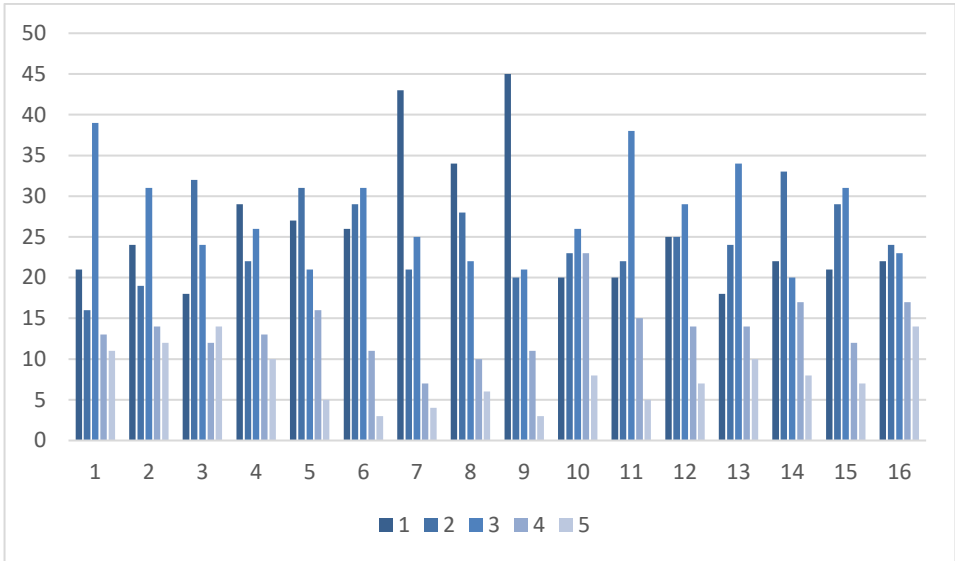
Rys. 2. Odpowiedzi respondentów dotyczące objawów wypalenia zawodowego w płaszczyźnie indywidualnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W opinii respondentów negatywnym czynnikiem najczęściej występującym w zawodzie pielęgniarki jest wyczerpanie, zmęczenie-stres. Pozytywne odpowiedzi (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „zgadzam się”) stanowiły 58%. Z kolei 22% respondentów (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie nie zgadzam się” i „nie zgadzam się”) wyraziło negatywny stosunek, tj. nie odczuwało wyczerpania, zmęczenia, stresu podczas pracy. Pozostałe objawy wypalenia zawodowego w płaszczyźnie indywidualnej są odczuwane przez ankietowanych na zbliżonym poziomie.

Na rysunku 3 przedstawione zostały odpowiedzi respondentów dotyczące objawów wypalenia zawodowego w płaszczyźnie interpersonalnej. Badaniu poddano takie objawy jak: irytacja spowodowana drobnymi problemami w pracy (1), przewrażliwienie (2), spadek empatii (3), wzrost agresji i wrogości (4), uszczypliwość (5), podejrzliwość (6), zazdrość (7), konflikty w pracy i w domu (8), *mobbing* (9), emocjonalne zaangażowanie (10), dystans do pracy (11), złe samopoczucie na myśl o pracy (12), negatywne wypowiedzi na temat pracy (13), brak zaangażowania (14), zniechęcenie z powodu braku możliwości swobodnego doboru metod pracy (15), dyskomfort z powodu braku uznania (16).

Spośród objawów odczuwalnych w płaszczyźnie interpersonalnej najczęściej wskazywane były odpowiedzi takie jak: irytacja spowodowana drobnymi problemami w pracy, przewrażliwienie, spadek empatii oraz dyskomfort z powodu braku uznania.



Rys. 3. Odpowiedzi respondentów dotyczące objawów wypalenia zawodowego w płaszczyźnie interpersonalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

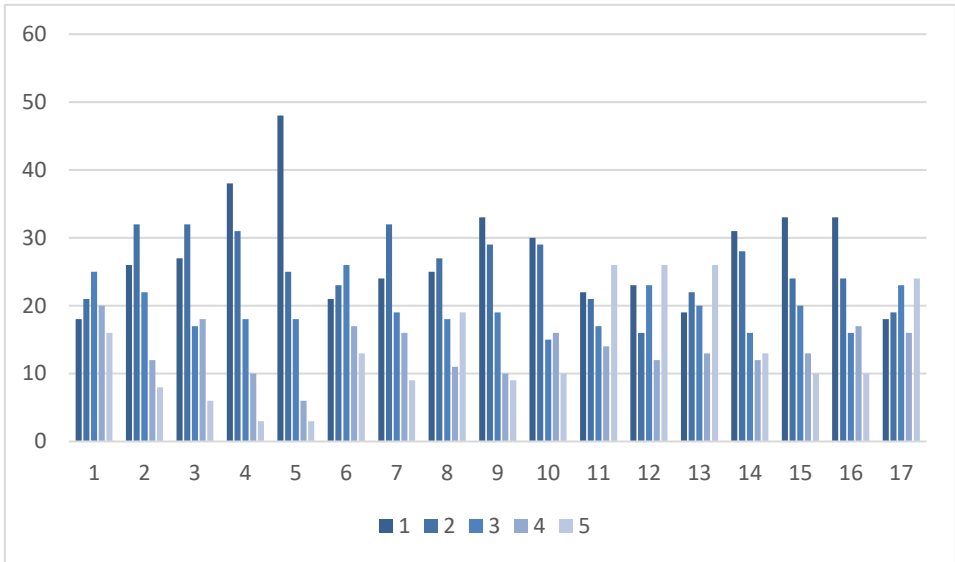
Odnosnie irytacji spowodowanej drobnymi problemami w pracy, 39% respondentów wskazało odpowiedź neutralną. W opinii 37% badanych udzieliło odpowiedzi negatywnych (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” i „nie zgadzam się”) 37% badanych. Odpowiedzi pozytywne zaznaczyło 24% respondentów (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „zgadzam się”).

Opinie badanych odczuwających przewrażliwienie, kształtowały się następująco: najczęściej, bo aż 43% respondentów udzieliło odpowiedzi negatywnej (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” i „nie zgadzam się”). Jednocześnie 31% wyraziło opinie neutralne, a jedynie 26% pielęgniarek pozytywne (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” i „zgadzam się”).

Odnosnie czynnika dotyczącego spadku empatii dokładnie połowa (50%) ankietowanych przy czynniku dotyczącym spadku empatii wskazała odpowiedzi negatywne (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” i „nie zgadzam się”). Odpowiedzi pozytywnych (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „zgadzam się”) udzieliło 26% respondentów. Pozostałe osoby badane (24%) nie miały zdania.

W przypadku dyskomfortu z powodu braku uznania 46% respondentów wskazała odpowiedzi negatywne (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” i „nie zgadzam się”). Odpowiedzi pozytywne wybrało (łącznie odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam”) 31% badanych. Pozostali respondenci, tj. 23% nie miało zdania.

Kolejną kwestią było poznanie opinii pielęgniarek dotyczących objawów wypalenia zawodowego w płaszczyźnie organizacyjnej. Rozkład odpowiedzi respondentów zawarty został na rysunku 4. W tym przypadku eksploracji poddano 17 objawów: spadek motywacji do pracy (1), spadek jakości pracy (2), spadek efektywności pracy (3), skracanie efektywnego czasu pracy, unikanie pracy (4), przebywanie na zwolnieniu lekarskim (5), utrata satysfakcji zawodowej (6), utrata zaufania do współpracowników (7), utrata zaufania do przełożonych (8), cynizm i brak cierpliwości w kontaktach z pacjentami (9), poczucie krzywdy (10), zbyt duży zakres zadań (11), nieokreślone granice wykonywanej pracy (12), brak wsparcia (13), obawa przed zmianą stanowiska (14), zmęczenie częstą pracą w nadgodzinach (15), zniechęcenie brakiem możliwości awansu (16), dyskomfort z powodu niesprawiedliwej oceny pracy (17).



Rys. 4. Odpowiedzi respondentów dotyczące objawów wypalenia zawodowego w płaszczyźnie organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jako najbardziej znaczące objawy wypalenia zawodowego wskazano zbyt duży zakres zadań oraz nieokreślone granice pracy. W pierwszym z objawów 40% respondentów (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „zgadzam się”) udzieliło pozytywnych. Z kolei niewiele więcej, bo 43% badanych zaznaczyło odpowiedzi negatywne (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” i „nie zgadzam się”). Pozostałe (17%) nie miało zdania w danej kwestii. Z kolei w odniesieniu do nieokreślonych granic w wykonywanej pracy, zauważalna jest jednoprocentowa różnica pomiędzy odpowiedziami pozytywnymi, a negatywnymi. Odpowiedzi pozytywne (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „zgadzam się”) wybrało 38% badanych, a odpowiedzi negatywne (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” i „nie zgadzam się”) 39% respondentów. Pozostałe (23%) nie miało zdania w danej kwestii.

3. Wnioski z badania

Wypalenie zawodowe jest współcześnie bardzo częstym zjawiskiem, głównie w zawodach, które mają na celu świadczenie bezpośredniej pomocy drugiemu czło-

wiekowi. Wyniki badań empirycznych prezentowanych w niniejszym artykule pozwalają sformułować wniosek, że wprawdzie w ocenie respondentów – pielęgniarek zatrudnionych w szpitalu wojewódzkim zjawisko wypalenia zawodowego nie jest obecnie nagłym problemem, ale jego objawy przybierają na sile, co z kolei w kontekście stale zmniejszającej się tej grupy zawodowej w niedalekiej przyszłości może okazać się poważnym problemem dla zarządzających, a w konsekwencji pacjentów. Jak pokazują szczegółowe wyniki badania grupą, w której występuje największe prawdopodobieństwo wystąpienia wypalenia zawodowego są pielęgniarki ze stażem pracy 26-35 oraz powyżej 35 lat. W indywidualnej płaszczyźnie występującymi najczęściej objawami wypalenia zawodowego są: wyczerpanie, zmęczenie, stres. Czynniki najczęściej występującymi w płaszczyźnie interpersonalnej są irytacja spowodowana drobnymi problemami w pracy, przewrażliwienie, spadek empatii oraz dyskomfort z powodu braku uznania. Z kolei czynnikami występującymi najczęściej w płaszczyźnie organizacyjnej są zbyt duży zakres zadań, nieokreślone granice w wykonywanej pracy oraz brak wsparcia. Może to być związane z poziomem poczucia kompetencji, na co wskazują badania J. Jończyk i współautorów [Jończyk, Kunecka, Mazur, 2017] czy B. Buchelt [Buchelt, 2017]. M. Beisert również podnosi, że z poziomem wypalenia zawodowego związane jest również poczucie kompetencji – im niższe poczucie kompetencji, tym wyższy poziom wypalenia zawodowego [Beisert, 2011].

Podsumowanie

Mając świadomość, że uzyskane wyniki są jedynie zbiorem subiektywnych opinii respondentów, dają pewien obraz zjawiska wypalenia zawodowego zasługujący na analizę i ocenę zwłaszcza przez zarządzających szpitalem. O ile objawy wypalenia zawodowego w płaszczyznach indywidualnej i interpersonalnej są bardziej odporne na bezpośrednie oddziaływanie kierowników, o tyle dbałość o warunki pracy w płaszczyźnie organizacyjnej wydaje się być łatwiejsza, bo pośrednio związana z oddziaływaniem na pracownika.

Jednocześnie wyzwania dotyczące eksploracji tego problemu sugerują, że w celu przeciwdziałania lub minimalizacji symptomów wypalenia zawodowego pielęgniarek, niezbędne wydają się poprawa zarządzania oraz umiejętności menedżerskich przydatne zwłaszcza w sferze interpersonalnej. Prowadzi to do wniosku, że problematyka wypalenia zawodowego powinna zajmować stałe miejsce wśród tematów szkoleń i kształcenia pracowników medycznych codziennie zmagających się z wyzwaniami opieki medycznej. W opinii auterek wyniki badania mogą stanowić

przyczynek do pogłębionej dyskusji na temat wypalenia zawodowego nie tylko pielęgniarek ale również innych grup zawodowych świadczących opiekę medyczną.

Literatura

1. Bartkowiak G. (1999), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań, s.103-109
2. Beisert M. (2011), *Przejawy, mechanizmy i przyczyny wypalania się pielęgniarek*. w: Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa
3. Buchelt B. (2017), *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
4. Ciechaniewicz W. (2014), *Pielęgniarstwo – ćwiczenia. Podręcznik dla studiów medycznych* (tom 1–2), PZWL, Warszawa, s. 972
5. Chmielewska-Kowalska E., Czarnecka J., Fedak M., Jaciubek M., Kluczek I., Zera A. (2018), *Podstawy pielęgniarstwa*, Wydawnictwo Edra, Wrocław, s. 1-5
6. Gotlib J., Panaczyk M., Zarzeka A., Iwoanow L., Samoliński Ł., Belowska J. (2017), *Wypalenie zawodowe w grupie pielęgniarek – przegląd aktualnego polskiego piśmiennictwa naukowego*, *Pielęgniarstwo Polskie*, s. 125–13
7. Herciński P. (2016), *Wypalenie zawodowe nauczycieli*, Difin, Warszawa, s. 41
8. Jończyk J. A., Kunecka D., Mazur I. (2017), *Kultura organizacyjna a negatywne zachowania personelu pielęgniarskiego – na przykładzie szpitali klinicznych*. *Nauki o Zarządzaniu* nr 3, s. 85-92
9. Kuc B.R., Moczyłowska J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa, s. 115
10. Lim R.Ch., Pinto C. (2009), *Work stress, satisfaction and burnout in New Zealand radiologists: Comparison of public hospital and private practice in New Zealand*, *Journal of Medical Imaging and Radiation Oncology*, 194–199
11. Makowski Ł., Michalska-Rechowicz A. (2014), *Wypalenie zawodowe w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań, s. 26
12. Okła W. (2001), *Ryzyko zespołu wypalenia i sposoby jego przezwyciężania u terapeutów i osób wspierających*. w: Szewczyk L., Kulik A. (red.), *Wybrane zagadnienie z psychologii klinicznej osobowości*, *Psychosomatyka. Problemy Psychologii Klinicznej* nr 5, Lublin, TN KUL, s. 133–142
13. Sęk H. (2009), *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, w: Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa, s. 35
14. Sęk H. (2007), *Wypalenie zawodowe – przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa, s.13-17

15. Stawiarska P. (2016), *Wypalenie zawodowe w perspektywie wyznań współczesnego świata*, Difin, Warszawa, s. 16-17
16. Wilczek-Rużyczka E. (2007), *Podstawy pielęgniarstwa psychiatrycznego*, Wydawnictwo „Czelej”, Lublin

Burnout in nursing work – empirical study

Abstract

Currently, one of the most serious negative phenomena occurring in working conditions is occupational burnout. At the same time, in some professional situations, such as in nursing, the involvement of the labour force and energy in order to help others is additionally conditioned by the specificity of work resulting from the provision of services concerning health and human life. Therefore, the aim of this article is to identify the symptoms of occupational burnout of a randomly selected group of nurses working in the SPZOZ – Public Hospital in Białystok. The results of the study do not indicate that the occupational burnout syndrome in this hospital is a big problem. Nevertheless, among the symptoms of this indisposition in the individual plane, exhaustion and stress fatigue were most often indicated. On the interpersonal level, the most important symptoms recognized were: irritation caused by minor problems at work, hypersensitivity, loss of empathy and discomfort due to lack of recognition. The most significant for nurses at the organizational level were symptoms connected with work overload and its unspecified range.

Keywords

professional burnout, nurses, hospital

POGRANICZA ZARZĄDZANIA

BORDERLINE MANAGEMENT

Kompetencje miękkie, a wyzwania przedsiębiorstw 4.0

Mariusz Gorustowicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, doktorant ISD

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

Streszczenie

Współczesny dynamiczny świat to wszechobecny rozwój technologiczny. Czwarta rewolucja przemysłowa określana mianem Przemysłu 4.0 wprowadza szereg zmian technologicznych, a w konsekwencji społecznych, nie tylko w życiu codziennym, ale też dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Wyzwania dotyczące zmian są ambitne i przedsiębiorstwa muszą je przeprowadzić rzetelnie i szybko. Ale przedsiębiorstwa to przede wszystkim kapitał ludzki (pracownicy) z ich zakresem kompetencji interpersonalnych, zarówno twardych (m.in. kwalifikacje, wiedza, uprawnienie) jak i miękkich (m.in. planowanie, motywowanie, kreatywność). To kompetencje miękkie nabierają znaczącego znaczenia dla kadr przedsiębiorstw. Już nie tylko kwalifikacje i wiedza są w cenie, ale przede wszystkim umiejętności zarządzania sobą samym, w tym sprawnością planowania, zarządzania czasem radzenia sobie z emocjami i stresem, a także kreatywnością czy też inteligencją emocjonalną. Poszukiwanie pracownika z podanymi cechami staje się obecnie bardzo trudne, szczególnie dla przedsiębiorstw 4.0 które posiadając niejednokrotnie zaawansowaną technologię, mogą wygrać walkę o klienta na rynku, jeżeli będą dysponować wykwalifikowaną kadrą z szeregiem kompetencji miękkich, niezbędnych do efektywnego i skutecznego współdziałania.

Słowa kluczowe

kompetencje miękkie, kompetencje pracownika, przemysł 4.0, przedsiębiorstwo 4.0

Wstęp

Współczesny dynamiczny świat to wszechobecny rozwój technologiczny oraz globalny dostęp do zdobyczy techniki widoczny na każdym kroku. Dzięki takim technologiom jak chmura obliczeniowa (*cloud computing*), analiza *big data* czy internet rzeczy (*internet of things*) możliwy jest dostęp do każdej informacji w dowolnym czasie i z dowolnego miejsca na ziemi [Bieńkowski, 2018 <https://automatyka-online.pl> 8.05.2019]. Technologia zmieniała otoczenie, a postęp technologiczny

stworzył nowoczesne społeczeństwo, w którym informacja i dostęp do niej stał się podstawowym dobrem oraz integralnym czynnikiem rozwoju. Obszar rozwoju technologii to nie tylko nowoczesne przedsiębiorstwa i autonomiczne maszyny, cyfrowe sieci czy nowe techniki komunikacji. To przede wszystkim kapitał ludzki w postaci pracownika przedsiębiorstwa, posiadający kompetencje interpersonalne twarde (np. specjalistyczne, do wdrażania i obsługi technologii) oraz kompetencje interpersonalne miękkie służące efektywnej komunikacji społecznej i współpracy z innymi ludźmi, będące szczególnie ważnym aspektem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

To właśnie kompetencje decydują o kwalifikacjach ludzi w poszczególnych zawodach, a także są one swoistą gwarancją dobrej pracy i osiągania sukcesów. Tylko ludzie o określonych i wysokich kompetencjach mogą być profesjonalistami [Koniczna-Kucharska, 2015].

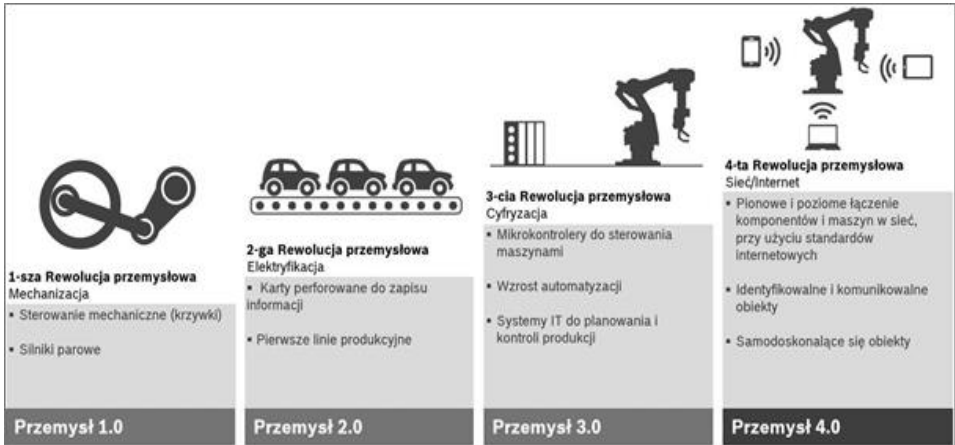
W świetle powyższych konstatacji, celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie dotyczące niezbędnych kompetencji miękkich w dobie szerokiego rozwoju technologii i w następstwie kolejnej rewolucji przemysłowej, tzw. Przemysłu 4.0¹ z punktu widzenia przedsiębiorstw 4.0 i jej pracowników. W niniejszym artykule zastosowano następujące metody badawcze: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, metoda syntezy i konstrukcji logicznej, wnioskowanie na podstawie wyników krytycznego przeglądu literatury oraz badań własnych.

1. Re(E)wolucja przemysłowa, a kapitał ludzki

Ewolucja społeczno-gospodarcza ludzkości przebiega w trzech etapach określonych przez A. Tofflera [Toffler, 1997] falami rozwoju cywilizacyjnego. Pierwsza fala to rewolucja agrarna związana z nabyciem umiejętności uprawy roli oraz upowszechnieniem osiadłego trybu życia. Druga fala to rewolucja przemysłowa zapoczątkowana wynalezieniem maszyny parowej, elektryczności, nowych środków transportu i masowej komunikacji oraz tworzeniem produkcji masowej. Wynalezienie komputera zainicjowało trzecią falę – rewolucję postindustrialną, związaną ze stosowaniem zautomatyzowanych maszyn i urządzeń, nieograniczonym dostępem do informacji oraz odejściem od produkcji masowej na rzecz produkcji zindywidualizowanej. Trzecia fala ewolucji społeczno-gospodarczej ludzkości traktowana jest

¹ Termin Przemysł 4.0 (w oryginale Industrie 4.0) pochodzi z projektu strategii technik wysokich rządu Niemiec, promującej komputeryzację procesów wytwórczych, i po raz pierwszy był użyty na targach w Hanowerze w 2011 r. [http://www.przegl-pap.com.pl/assets/strony-od-pp4_2018-2.pdf z dnia 9.05.2019]

również jako kontynuacja rewolucji przemysłowej poprzez tworzenie produkcji zaautomatyzowanej opartej na elastycznych systemach produkcyjnych oraz inteligentnych fabrykach z cyberfizycznymi systemami produkcyjnymi, w których informacje przekazywane są za pośrednictwem internetu. Zmiany zachodzące w przemyśle w następstwie trzeciej fali określane są również mianem trzeciej oraz czwartej rewolucji przemysłowej (Przemysł 3.0 oraz Przemysł 4.0) [Stadnicka i in., 2017]. Cztery rewolucje przemysłowe obrazuje rysunek nr 1.



Rys. 1. Cztery rewolucje przemysłowe.

Źródło: <http://przemysl-40.pl/index.php/2017/03/22/czym-jest-przemysl-4-0/>

Kierunek zmian w dobie czwartej rewolucji przemysłowej jest wyraźnie akcentowany i wskazywany przez różne instytucje, w tym instytucje Unii Europejskiej. W Europejskiej Agencji Cyfrowej, Komisja Europejska podkreśliła, że technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK): „stymulują tworzenie wartości i wzrost gospodarczy. Oznacza to, że przemysł w coraz większym stopniu potrzebuje otwartych i interoperacyjnych rozwiązań w celu wykorzystywania TIK we wszystkich sektorach. Inicjatywy przemysłu mające na celu tworzenie standardów i otwartych platform dla nowych produktów i usług będą wspierane w ramach programów finansowanych przez UE. Komisja będzie wzmacniać działania zbliżające zainteresowane strony w ramach wspólnych programów badawczych w dziedzinach takich jak „Internet przyszłości” obejmujący „Internet fizycznych przedmiotów” i w zakresie kluczowych technologii w TIK” [Komisja Europejska, 2010].

Ale Przemysł 4.0 i jego przedsiębiorstwa to przede wszystkim kapitał ludzki, niezbędny element będący spoiwem technologii z rzeczywistością. Każda współczesna organizacja buduje swoją teraźniejszość i przyszłość na ludziach. Każda jest też niepowtarzalna w aspekcie posiadanych zasobów i umiejętności, którymi dysponuje i które wyróżniają ją na tle konkurencji [Moczydłowska, 2012].

Stąd nie budzi dziś większych wątpliwości teza, że bez względu na wielkość organizacji, jej strukturę i inne atrybuty, to pracownicy stanowią jej najcenniejszy, strategiczny kapitał: kapitał kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, osobowości, wartości. Kapitał ludzki traktowany jest jako najważniejsza część kapitału intelektualnego, który współdziałając z kapitałem strukturalnym (kapitałem procesów), jest we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej i wartości każdej organizacji. Dlatego zarządzanie ludźmi to jeden z najważniejszych elementów zarządzania. Najważniejszych i prawdopodobnie najtrudniejszych, bo ludzie, jak żadne inne aktywa organizacji, są trudni do poznania, zmienni, często nieracjonalni i nieprzewidywalni, a przy tym obdarzeni podmiotowością i godnością osoby ludzkiej [Moczydłowska, 2012].

Wiedza techniczna pomagała dotychczas przyswajać specyficzne dla konkretnej branży zagadnienia potrzebne w codziennej pracy. Inżynierowie byli specjalistami z badawczym umysłem, dokładnie analizującymi wszystkie aspekty sprawy przed podjęciem decyzji. Postępowali według zasad i procedur, zgodnie z dopracowanym w każdym detalu planem działania. Dla nich najważniejsza była wysoka jakość pracy [www.hbrp.pl 14.05.2019]. Te kompetencje o charakterze specjalistycznym i technicznym, czyli konkretne umiejętności i wiedza (kompetencje twarde) to absolutne minimum funkcjonowania pracownika przedsiębiorstwa. W dobie wyzwań Przemysłu 4.0 oprócz wiedzy specjalistycznej oczekuje się od kadry i pracowników kompetencji miękkich, jako ważnego obszaru funkcjonowania do realizacji zadań oraz wzajemnej współpracy. Ale analiza definicyjna kompetencji nie jest też oczywista. Jak wskazuje K. Szczepańska-Woszczyzna: „nim zaczęto stosować termin „kompetencje”, pisano o umiejętnościach, zdolnościach, predyspozycjach, kwalifikacjach, potencjale pracy. Niewątpliwie podstawowymi komponentami kompetencji są wiedza i umiejętności – wymieniane przez wszystkich autorów zajmujących się problematyką kompetencji” [Szczepańska-Woszczyzna, 2016]. Dodatkowo, diagnoza kompetencji zarówno poszczególnych pracowników jak i kompetencji organizacyjnych jest stałym elementem zarządzania kompetencjami [Moczydłowska, Serafin, 2016].

2. Kompetencje miękkie jako integralna wartość pracownika

Określenie „kompetencje miękkie” oznacza umiejętności psychiczne jednostki oraz jej zdolności radzenia sobie w sytuacjach społecznych. Wiązą się one z umiejętnością zarządzania sobą samym, czyli sprawnością planowania, przewidywania, radzenia sobie ze stresem, zarządzania czasem, a także zdolnością do motywowania samego siebie, asertywnością, kreatywnością czy inteligencją emocjonalną. Drugi obszar odnosi się do funkcjonowania w społeczeństwie – te kompetencje to umiejętność pracy w zespole, a także zarządzania innymi – motywowanie ich, stawianie im celów, inspirowanie czy przekonywanie do własnych racji, a także rozwiązywanie zaistniałych konfliktów [Konieczna-Kucharska, 2015]. Główne różnice w zakresie kompetencji twardych i miękkich wskazuje tabela nr 1.

Tab. 1. Główne różnice w zakresie kompetencji twardych i miękkich

Kompetencje twarde	Kompetencje miękkie
Wiedza merytoryczna z danej dziedziny	Umiejętności społeczne
Umiejętności specjalistyczne	Umiejętności uniwersalne
Potrzebne do wykonywania konkretnego zawodu	Przydatne w każdym zawodzie
Pomagają dobrze wykonywać swoją pracę	Pomagają współpracować z innymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.edulider.pl> z dnia 20.05.2019 r.

Z tych zagadnień warto się szkolić i te umiejętności warto pogłębiać, aby doprowadzać zadania i projekty do oczekiwanych rezultatów. Słowem kluczem jest także otwartość. Współcześni eksperci nie mogą ograniczać się do swojej wąskiej specjalizacji. Muszą posiadać zdolność rozumienia pojęć i koncepcji z innych dziedzin. Być otwartymi na zmiany, zarówno w swoim obszarze specjalizacji, jak i w zespole, w którym pracują. Na znaczeniu zyskują też umiejętności komunikowania się, także międzykulturowego i przy użyciu narzędzi wirtualnych. Autorytet inżyniera wciąż bazuje oczywiście przede wszystkim na „twardej”, technologicznej wiedzy, coraz częściej jednak rośnie znaczenie jej nowoczesnych segmentów [Piątek, 2017 <http://przemysl-40.pl>].

Pracownik przedsiębiorstwa 4.0, to otwarta i aktywna osoba, która lubi różnorodność, zarówno w zakresie kontaktów z ludźmi, jak i wykonywanych zadań. Ma zdolność komunikowania innym bardzo technicznych/szczegółowych informacji z entuzjazmem i optymizmem, czym wzbudza u słuchaczy pozytywne odczucia odnośnie do idei, którymi się dzieli. Przywiązuje dużą wagę do szczegółów i dąży

do perfekcji. Zapewnia wysoką jakość wykonywanej pracy i przestrzeganie norm. Stosuje się do zasad i procedur [Piątek, 2017 <http://przemysl-40.pl>].

Rozwijanie kompetencji miękkich nie jest łatwe. Wymaga rzeczywiście zaistnienia takich elementów w świadomości człowieka, jak: zrozumienie celu swojej zmiany, praktykowanie, dostęp do informacji zwrotnych o dokonujących się zmianach. Typowe trudności, jakie napotyka osoba po podjęciu decyzji o pracy nad rozwijaniem swoich kompetencji miękkich, to przezwyciężanie swoich reakcji nawykowych, zmaganie się z własnym oporem i postawą obronną, zweryfikowanie spostrzegania siebie samego oraz – co wymaga wielkiego wysiłku i wsparcia – żmudnego trenowania w codziennych sytuacjach społecznych [Stewart, 1994]. Kompetencje miękkie przydatne są na każdym stanowisku pracy i mogą być czynnikiem, który zadecyduje o sukcesie w rozwoju zawodowym. W ogłoszeniach o pracę kompetencje miękkie są często wymieniane i przedstawiane pod postacią cech osobowości: kreatywność, odpowiedzialność, samodzielność, rozpoznawanie swoich mocnych i słabych stron, wysoka motywacja, odporność na stres [Osiński, 2010].

3. Przyszłość i wyzwania kadr przedsiębiorstw 4.0

Największą trudnością związaną z wdrożeniem rozwiązań Przemysłu 4.0 nie będzie pozyskanie właściwej technologii, ale konieczność zmiany kultury organizacyjnej i zdobycia nowych kompetencji. Oczywiście aspekt technologiczny ma również pierwszoplanowe znaczenie. Firmy przechodzą obecnie z fazy odkrywania i rozumienia dostępności danych i ich znaczenia do fazy szerokiego stosowania narzędzi analitycznych. Dodatkowo wraz z rozrastaniem się cyfrowych ekosystemów, na znaczeniu zyskuje konieczność ustanowienia odpowiednio wysokiego poziomu zaufania cyfrowego, wspieranego przez transparentność i niezaprzeczalność, potwierdzających integralność i pochodzenie danych własnych i danych podmiotów trzecich [www.pwc.pl 15.05.2019 r.]. Łącznie z powyższym jak wskazuje G. Roszyk-Kowalska: „w przedsiębiorstwach wysokich technologii ludzie są zasobem o strategicznym znaczeniu w procesie zarządzania” [Roszyk-Kowalska, 2018]

Pracownicy przedsiębiorstw, w tym np. inżynier Przemysłu 4.0 nie powinien już koncentrować się tylko na swojej wąskiej specjalizacji. Powinien posiadać zdolność rozumienia pojęć i koncepcji z innych dziedzin. Być otwarty na zmiany zarówno w swoim obszarze specjalizacji, jak i w zespole, w którym pracuje [Gracel, Stoch, www.hbrp.pl 14.05.2019]. Nowe środki komunikacji oraz technologie społecznościowe wymagają od pracowników zdolności do efektywnej pracy, często w wirtualnym zespole, często też złożonym z osób wywodzących się z różnych kultur. Ze-

społowy charakter pracy inżyniera wymaga od niego wysoko rozwiniętych zdolności interpersonalnych. Szczególnie ważne jest skuteczne komunikowanie się, czyli m.in. umiejętność przekonywania, motywowania innych, wyjaśniania trudnych i niepopularnych decyzji. Tak jak do tej pory, także w Przemysle 4.0 fundamentem autorytetu inżyniera będzie zakres jego wiedzy technicznej, przy czym z dużym prawdopodobieństwem zyskają na znaczeniu nowe obszary kompetencji technicznych. Można do nich zaliczyć na przykład: integrację systemów sterowania systemami IT, programowanie zespołów robotów przemysłowych, integrację systemów analitycznych w chmurach danych z systemami lokalnymi, cyberbezpieczeństwo czy zastosowanie algorytmów sztucznej inteligencji w systemach automatyki [Gracel, Stoch, www.hbrp.pl 14.05.2019].

Automatyzacja i robotyzacja ma bezpośredni wpływ na zmniejszenie zapotrzebowania na niewykwalifikowaną siłę roboczą. Konieczność programowania i utrzymania w ruchu złożonych stanowisk, linii, systemów będą zaś generowały nowe stanowiska pracy. Badania wskazują, że najbardziej podatne na zastąpienie przez systemy i technologie są głównie zawody polegające na wykonywaniu prostych zadań administracyjnych, a w przypadku firm produkcyjnych – stanowiska osób wykonujących proste czynności w procesie produkcji. Z drugiej strony, jako najmniej podatne wskazuje się takie stanowiska i zawody jak: kierownicy projektów, menedżerowie operacyjni, inżynierowie czy lekarze, a także członkowie zarządów firm [McKinsey&Company, 2017]

Podsumowanie

Wizja, jaką zakłada Przemysł 4.0, wymusza ciągłą gotowość do innowacyjności, kreatywności i tym samym zmian w sposobie wytwarzania dóbr i zarządzania nimi. Kierowanie kapitałem ludzkim będzie zależało od wielu czynników i wymusi daleko idące zmiany: od planowania programów edukacyjnych (na niższych i wyższych poziomach), przez zmianę charakteru pracy zatrudnionych już pracowników (przekwalifikowanie, szkolenia), do zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach (wdrażanie nowych technologii, sieci komunikacji koordynujących pracę wewnątrz i na zewnątrz firmy) [Stolarczyk, 2017].

Stosowanie na coraz szerszą skalę najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych, usieciowienie gospodarki, które ma wpływ na rozwój różnych form komunikacji, konkurencyjność w skali globalnej oraz coraz większa i bardziej popularna mobilność pracowników, to trendy i zjawiska, które wpływają na styl życia i pracy zwykłego człowieka – często mocno go modyfikując. Te prawidłowości

w połączeniu z szybko zmieniającym się otoczeniem zawodowym, oznaczają nowe możliwości, ale i wyzwania dla organizacji, ich kadr, a przede wszystkim liderów zarządzania ludźmi [Gracel, Makowiec, 2017]. W „fabryce jutra” człowiek znajdzie się w centrum inteligentnego systemu produkcji, gdzie technika będzie wspomagać jego zdolności poznawcze i fizyczne [Stolarczyk, 2017].

Przedsiębiorstwa 4.0 będą musiały zatrudniać pracowników obdarzonych szeregiem kompetencji, poczynając od tych podstawowych specjalistycznych (kompetencji twardych) jak i kluczowych społecznych (kompetencji miękkich). Pracownicy profesjonalni, zaangażowani, łatwo nawiązujący kontakty, chętni do współpracy to wymarzona/poszukiwana kadra współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw. Kluczowe dla stworzenia i wdrożenia strategii Przemysłu 4.0 w firmie jest zrozumienie, jak zmieniają się klienci, co robi konkurencja, jakie wyzwania stoją przed organizacją oraz co może spowodować biznesowe i technologiczne utrzymywanie *status quo* [www.hbrp.pl 14.05.2019].

Wyzwanie, które stawia obecnie rynek i konsumenci będzie zrealizowane, jeżeli łącznie z zaawansowaną technologią, nacisk będzie położony na rozwój kompetencji miękkich pracownika przedsiębiorstwa 4.0. To one mogą zdecydować o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa, gdzie zgrany, dobrze funkcjonujący zespół pracowników, umiejący współpracować ze sobą, posiadający szereg kompetencji miękkich, będzie funkcjonował efektywnie i skutecznie, nawet przy trudnych wyzwaniach wdrożenia i obsługi technologii przemysłu 4.0.

Literatura

1. Bieńkowski M. (2018), *Innowacyjne rozwiązania dla Przemysłu 4.0*, <https://automatykaonline.pl/Artykuly/Przemysl-4.0/Innowacyjne-rozwiazania-dla-Przemyslu-4.0> [8.05.2019]
2. Gracel J., Makowiec M. (2017), *Kluczowe kompetencje menedżera w dobie czwartej rewolucji przemysłowej – Przemysłu 4.0*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie No 4, s. 105-129
3. Gracel J., Stoch M. (2019), *Inżynierowie przemysłu 4.0: jak ich rozwijać?* https://www.hbrp.pl/b/inzynierowie-przemyslu-40-jak-ich-rozwijac/1A0LU-xCGY?NO_COOKIES=1 [18.05.2019]
4. Komisja Europejska, 2010, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejska agenda cyfrowa, Bruksela, KOM (2010)245 s. 27 [20.05.2019]
5. Konieczna-Kucharska M. (2015), *Miękkie i twarde kompetencje nauczycieli*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 19, s. 229-241

6. McKinsey (2016), *Industry 4.0 after the initial hype. Where manufacturers are finding value and how they can best capture it.*, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/getting%20the%20most%20out%20of%20industry%204%200/mckinsey_industry_40_2016.ashx [20.05.2019]
7. Moczydłowska J. M. (2012), *Kompetencje zawodowe menedżerów personalnych w kontekście potrzeb współczesnych przedsiębiorstw*. w: Kardas J.S. (red.), *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa s. 108 – 119
8. Moczydłowska J.M., Serafin K. (2016), *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice s. 41
9. Osiński Z. (2010), *Kompetencje miękkie absolwenta humanistycznych studiów wyższych, a metody prowadzenia zajęć*, w: Sitarska B., Jankowski K., Droba R. (red.), *Studia wyższe z perspektywy rynku pracy*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce, s. 59
10. Piątek Z. (2017), *Kadra inżynierska: umiejętności miękkie coraz ważniejsze*, <http://przemysl-40.pl/index.php/2017/02/20/kadra-inzynierska-umiejtnosci-miekkie-coraz-wazniejsze/> [8.05.2019]
11. Roszyk-Kowalska G. (2018), *Kompetencje kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, Wydawnictwo UEP, Poznań s. 27
12. Stadnicka D., Zielecki W., Sęp J. (2017), *Koncepcja Przemysł 4.0 - ocena możliwości wdrożenia na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 26-28.02.2017, s. 472
13. Stewart D. (red.) (1994), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa s. 33
14. Stolarczyk A. (2017), *Kapitał ludzki – szanse i wyzwania w kontekście rozwoju koncepcji Industrie 4.0*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy nr 51, s. 73-81
15. Szczepańska-Woszczyna K. (2016), *Kompetencje menadżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2016 s. 68
16. Toffler A. (2006), *Trzecia fala*, PIW, Warszawa s. 39-40
17. Zaraziński D., Gracel J. (2019), *Przemysł 4.0 potrzebuje inżynierów z kompetencjami biznesowymi* <https://www.hbrp.pl/b/przemysl-40-potrzuje-inzynierow-z-kompetencjami-biznesowymi/P1DVQt7Dl> [20.05.2019]
18. *Główne różnice w zakresie kompetencji twardych i miękkich*, <http://www.edulider.pl> [19.05.2019 r.]
19. *Przemysł 4.0 czyli wyzwania współczesnej produkcji* <https://www.pwc.pl/pl/pdf/przemysl-4-0-raport.pdf> [20.05.2019]

Soft skills and enterprise challenges 4.0

Abstract

The contemporary dynamic world is omnipresent technological development. The fourth industrial revolution known as Industry 4.0 introduces a series of technological changes, and consequently social, not only in everyday life, but also for the functioning of enterprises. Challenges for change are ambitious and companies must carry them out reliably and quickly. But enterprises are primarily human capital (employees) with their range of interpersonal competencies, both hard (including qualifications, knowledge, entitlement) and soft (planning, motivating, creativity). It is soft skills that acquire a significant meaning for the human resources of enterprises. Already not only qualifications and knowledge are included in the price, but above all the ability to manage oneself, including the efficiency of planning, managing the time of dealing with emotions and stress, as well as creativity or emotional intelligence. The search for a worker with the characteristics is currently very difficult, especially for enterprises 4.0, who having often advanced technology, can win the fight for clients on the market if they have a qualified staff with a range of soft skills necessary for effective and efficient cooperation.

Keywords

soft skills, employee competences, industry 4.0, enterprise 4.0

Z BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

FROM INTERNATIONAL RESEARCH

Perception of the national brand in the opinion of the inhabitants of Poland and Spain – a comparative analysis

Weronika Piątek

Białystok University of Technology, Faculty of Engineering Management

e-mail: weronika.piatekk@gmail.com

Urszula Kobylńska

Białystok University of Technology, Faculty of Engineering Management

e-mail: u.kobylinska@pb.edu.pl

Abstract

The article focuses on the process of building a national brand on the example of two countries: Poland and Spain. Its main purpose is to define the image of Poland and Spain abroad, and the specific objectives are to determine the perception of Poland and Poles as well as Spain and Spanish abroad, as well as to identify the recognition of the Polish and Spanish brands abroad. Both countries were chosen due to the fact that they are members of the EU, and the images of both countries abroad seem to be not entirely clear. Both countries had to face a similarly complicated history and problems in the sphere of economic policy. The research method used in article was quantitative research, conducted using an online survey. The study was conducted in the second quarter of 2019. The study involved randomly selected people of Polish and Spanish nationality. 156 questionnaires filled out by respondents from Spain and 203 completed by respondents from Poland were collected. As a result of the conducted research, conclusions and recommendations were developed that could be used to improve the process of building a national brand of Spain and Poland.

Keywords

national brand, national branding, country image

Introduction

Country is an important element of market identity. Every company in the world is seen in the context of its country of origin. Countries that want to count and compete on an international scale must have strong brands. Through a brand, country builds its image, authority, wealth and prosperity. That is why it is so important to take care of the competitiveness of the brand and strengthen its attributes. The business world is aware of the fact that a good brand of the country is a great asset. Professional association of a product with a recognized and valued national brand of origin is a condition for using this capital. Main purpose of this article is to define image of Poland and Spain abroad. Specific purposes are: perception of Poles and Poland, Spaniards and Spain abroad; recognition of Polish and Spanish brand abroad; level of pride of homeland, which can be feedback for dissatisfaction of a country brand. Countries need brands for a number of key reasons to create a chain of events [Anholt, 2006]:

1. Some consumers in other countries may start to change their minds a little about the country that produces these brands (assuming they know where they come from). If a brand stands out and speaks to them enough to be noticed and spent money on it, they've caught a little 'personal contact' with the country and felt they knew something about it. Other people who notice the products but don't buy them at first may also start thinking a little bit differently about their country of origin.
2. When people in their home country hear from brands that their home country's products are doing well abroad, especially in richer countries, they can start to feel proud and more confident in their status in the world.
3. If the brand is also sold on the domestic market, it can become more attractive thanks to its success abroad, which will justify an increase in price.
4. Once the success of a company's products abroad is known, it will be easier for brand owners to attract highly skilled workers.
5. Home country authorities may become aware of the great economic potential of this type of activity and think about its dissemination.

The developing national branding causes an ever-increasing impact and the need to apply it in the country in order not to fall behind. Taking this into account, a significant aspect seems to be the examination of the effectiveness of the existing national branding of Poland and Spain. The research method used in article was quantitative research, conducted using an online survey. The study involved randomly selected people of Polish and Spanish nationality. 156 question-

naires filled out by respondents from Spain and 203 completed by respondents from Poland were collected. As a result of the conducted research, conclusions and recommendations were developed that could be used to improve the process of building a national brand of Spain and Poland.

1. Theoretical background

Creating a recognizable brand is nowadays regarded as one of the most effective tools for shaping the competitive advantage on the market. A strong brand generates value for enterprises, but also for customers [Glińska E., 2016].

The national brand and national identity have a symbiotic relationship. National identity is often reflected in a brand developed by a particular nation [Aronczyk, 2009]. At the same time, reconstruction of the image for the outside world can create new narratives for national identity and unity [Kaneva, Popescu, 2014].

For centuries, countries have been struggling – mainly in the sphere of international politics and diplomacy – for strength, influence and prestige. After careful analysis, we can see that the success and influence of the countries is a resultant of "soft" and "hard" power. There are times when the set goals can only be achieved by force – the "hard" power serves this purpose. Fortunately, in most situations, goals are achieved with "soft" power; through culture, intellectual and spiritual influences [Anholt, 2006]. According to J. Nye, "a country can achieve the political results it wants when other countries, in the name of their own interests, want to imitate it, admiring its values, aspiring to its level of development and openness" [Nye, 2002]. Today's developed countries used, consciously or not, marketing methods in the past to stimulate economic development based on an international division of labor. Products and services have found foreign buyers mainly due to their ability to attract attention or to win positive attitudes by exploiting the country-of-origin effect. The effect of the country of origin is a phenomenon known in marketing for years. Recently, however, attention has been drawn to the stereotyping mechanism of this effect and to the fact that attitudes towards the whole country, its inhabitants or the products manufactured in it may have a very strong relationship [Verlegh, Steenkamp, 1999]. The brand of a product, through its sound and image, may indicate a completely different country from what it is in reality. Such marketing strategies are often used when marketing goods the wording of which deliberately suggests another country of manufacture, associated with the good quality of the product produced in that place, such as watches in Switzerland or chocolate in Belgium [Figiel 2004]. A positive image of the state or lack thereof has a very specific dimension for the interests of a given country. It plays a final role, it is a measurable value

- it is important for economic development and broadening of political influence. It cannot be a product of propaganda, but a result of facts and achievements. Nowadays, economic indicators, forecasts, surveys, political polemics and decisions of state bodies are quickly made public and, depending on the degree of controversy, widely commented on. Therefore, it seems important to expose those elements which are considered to be the assets of a given country, because if the actions leading to this are not taken there is a risk that the image of the country will be formed on the basis of accidental, incomplete and sometimes even false information and negative stereotypes, which contribute to the weakening of its position in the world [Maćkowska, 2012]. This acquires special significance in the context of the entity's reputation, which is the positive or negative core of associations with the brand, which is the result of the business of the company and its environment [Grześ-Bukłaho J., 2017]. Research shows that effective national branding is necessary to change the position of a country in a more positive light for its target audiences [Tal, et al., 2012]. The national brand is a great opportunity to stand out from other countries, which in case of insufficient information facilitates and significantly speeds up the decision-making process. Apart from measurable benefits in the form of e.g. new investments, revenues from tourism or jobs, a country's brand guarantees its users additional benefits such as prestige, satisfaction and pride in living in a given region. The creation of a strong country brand translates into increased trust in the authorities, which are indirectly responsible for its construction, and is a key step in building the image. A strong brand of the country is a great public relations tool – it serves as a buffer for negative processes, information or events related to the country, because such events are easier to reduce in the case of a strong brand, which is sometimes able to defend itself [Passow, 2003].

2. Characteristic of the research

Research method used in this paper was quantitative research, carried out with the use of the questionnaire interview technique by means of an online questionnaire. In order to measure the image of Poland and Spain, a survey method using an online questionnaire was used. Subject of the research are the inhabitants of Poland and Spain. The survey was conducted in the second quarter of 2019. It included randomly selected persons of Polish and Spanish nationality. A total of 156 questionnaires filled in by respondents from Spain and 203 filled in by Polish respondents were collected. The questionnaire could be answered by marking the appropriate number, indicating the degree of compliance with each statement, and they meant sequentially: 1 – definitely not, 2 – no, 3 – no, I have no opinion, 4 – yes, 5 – definitely yes.

Among the respondents from Poland there were 69,2% of women and 30,8% of men. Spanish respondents were represented by 67,9% of women and 32,1% of men.

The majority of Polish respondents were aged 17-25 (67,6%) and 26-40 (31,9%). Only 0,5% of respondents were over 40 years old. In Spanish group, the largest amount of people participating in the survey were people over 40 years of age (52,3%). They were followed by people aged 26-40 (35,5%), and the least numerous group were people aged 17-25 (12,3%). The majority of Poles taking part in the survey when answering questions have already been in Spain many times (45,9%), 24,3% visited Spain only once, 23,8% of respondents never visited Spain but one would like to go there, 4,9% of Poles surveyed currently live in Spain and only 1,1% have never visited this country and there are no plans to do so. The vast majority of Spanish respondents have never been to Poland, but would like to visit this country (67,3%). 16% were in Poland once, 10,9% visited Poland many times and 5,8% of the respondents never visited Poland or had no intention to do so.

3. Research results

The majority of Spaniards believe that Poland has a rich tourist offer (Fig. 1). Positive answers are 56,4%, 34% did not express their opinions on the subject, and the rest evaluate the Polish tourist offer as weak.

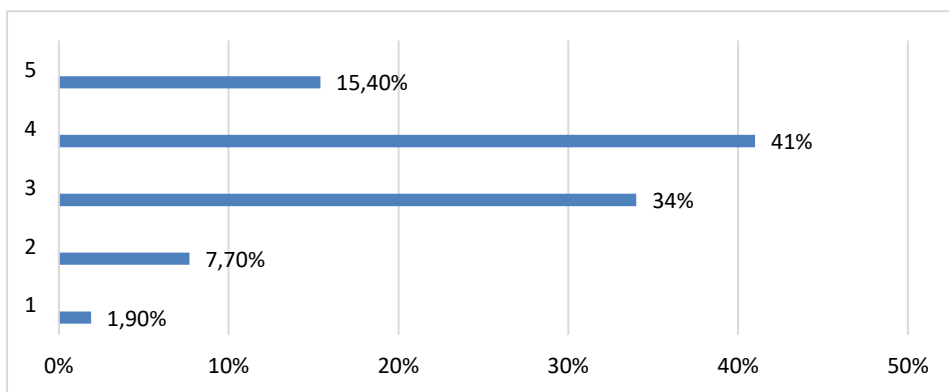


Fig. 1. Touristic offer of Poland

Source: own study based on the results of conducted research.

As for the questionnaires filled in by respondents from Poland, the vast majority considers Spain to be a country with a rich tourist offer (Fig. 2). It considers Spain

to be a country with a very rich tourist offer, 66,5% and a good 30,8%. None of the respondents believes that Spain has a weak or very weak tourist offer.

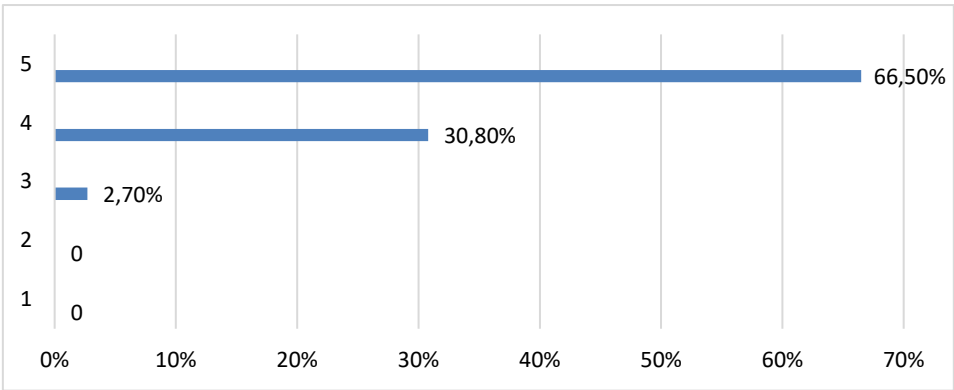


Fig. 1. Touristic offer of Spain

Source: own study based on the results of conducted research.

The question whether travelling in Poland is interesting and the prices are attractive was answered positively by the majority of Spaniards surveyed. 32,7/5 respondents definitely indicated yes, definitely did not choose only 0,6% of people participating in the survey. 26,3% of the respondents remained without a sentence.

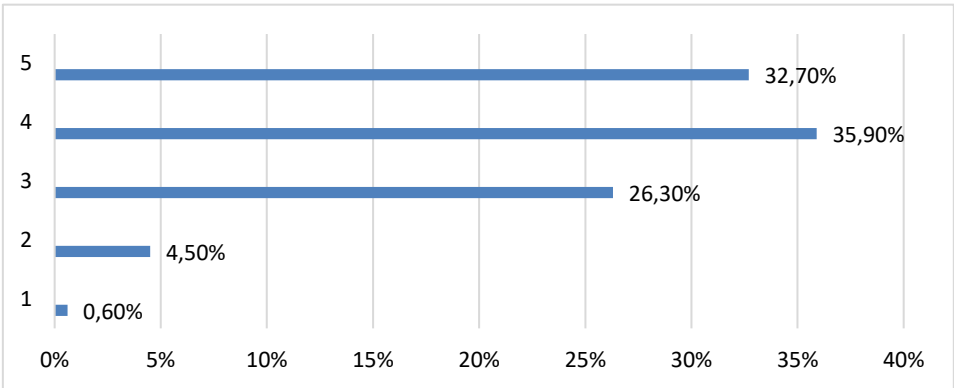


Fig. 2. Tourist attractions and price ratio in Poland

Source: own study based on the results of conducted research.

Further, the opinion of Poles on the attractiveness of prices and whether traveling in Spain is interesting is very positive, at least a little less so (Fig. 4). Most respondents believe that traveling in Spain is interesting and affordable (48,6%), considers traveling in Spain very interesting and affordable (21,6%). Only 1,1% consider travelling in Spain to be expensive and uninteresting.

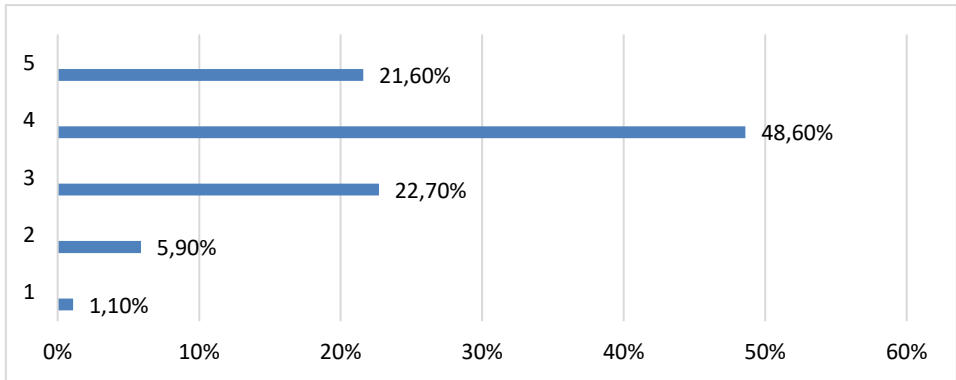


Fig. 3. Tourist attractions and price ratio in Spain

Source: own study based on the results of conducted research.

As far as the assessment of the quality of life is concerned, Poland performs much worse (Fig. 5). Most respondents have no opinion on this matter (38,1%) and the least consider Poland as a country with a high standard of living (2,6%).

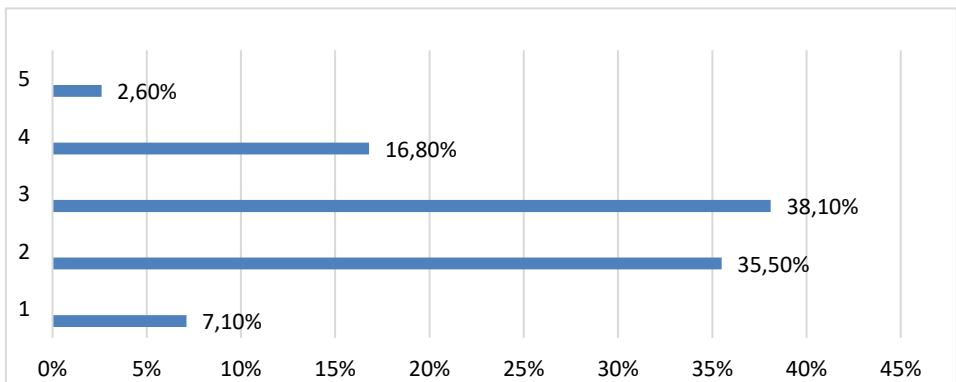


Fig. 4. Level of living in Poland

Source: own study based on the results of conducted research.

As far as the standard of living in Spain is concerned (Fig. 6), the majority of respondents have no opinion (37,8%). More votes indicate a high (35,7%) or very high (10,3%) standard of living than low (15,1%) or very low (1,1%).

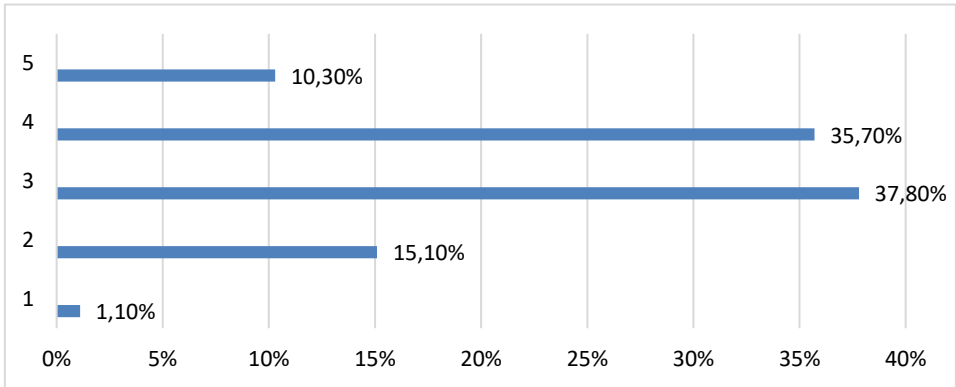


Fig. 5. Level of living in Spain

Source: own study based on the results of conducted research.

Poland, on the other hand, is poor at assessing its position on the international arena (Fig. 7). The majority of respondents believe that Poland has a weak position (40,4%). Only 1,9% of respondents consider Poland to be a strong country.

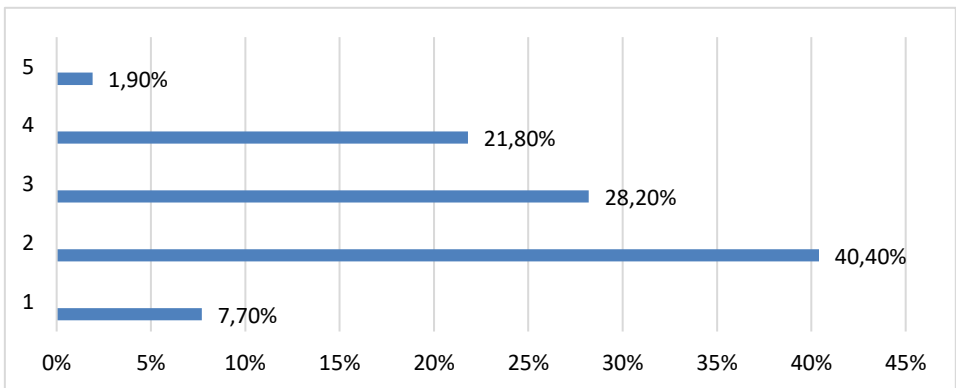


Fig. 6. Poland position worldwide

Source: own study based on the results of conducted research.

Also when it comes to the importance of Spain in the international arena, the voices point to its rather low position (Fig. 8). Although the majority of respondents do not have an opinion (38,7%), those who do have one believe that Spain's foreign policy is ineffective (28,5%) or very ineffective (4,8%).

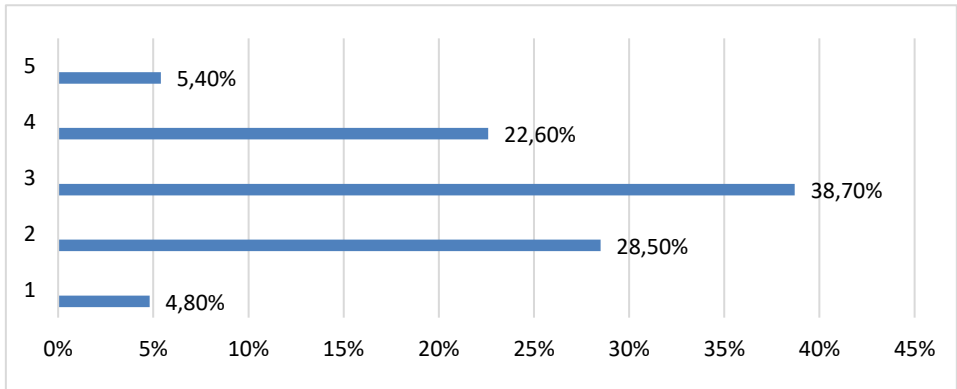


Fig. 8. Spain position worldwide

Source: own study based on the results of conducted research.

Almost half of the respondents have no opinion whether Poland is a good country to run a business (Fig. 9) (48,4%). Minority have extreme opinions: 3,9% consider Poland as a country definitely bad for running a business, and 4,5% as definitely good.

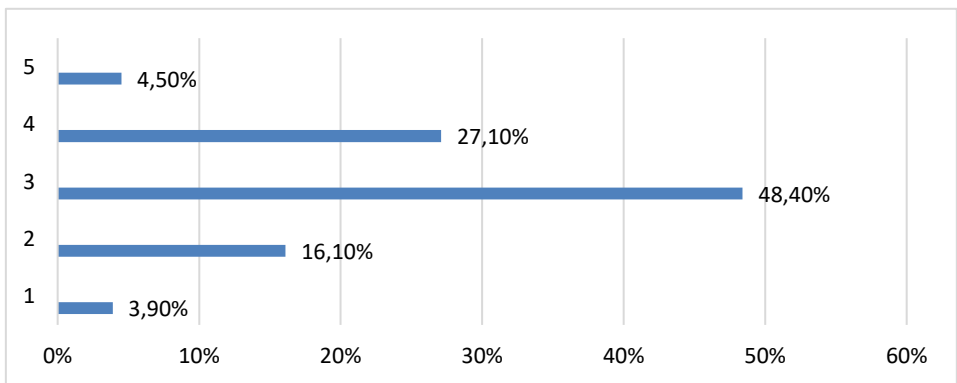


Fig. 7. Facility for running business in Poland

Source: own study based on the results of conducted research.

On the business side, the largest number of respondents have no opinion about the ease of doing business in Spain (Fig. 10) (45,9%). Among those who have such an opinion, it is more often negative (28,6%) or very negative (5,4%) than positive (16,2%) or very positive (3,8%).

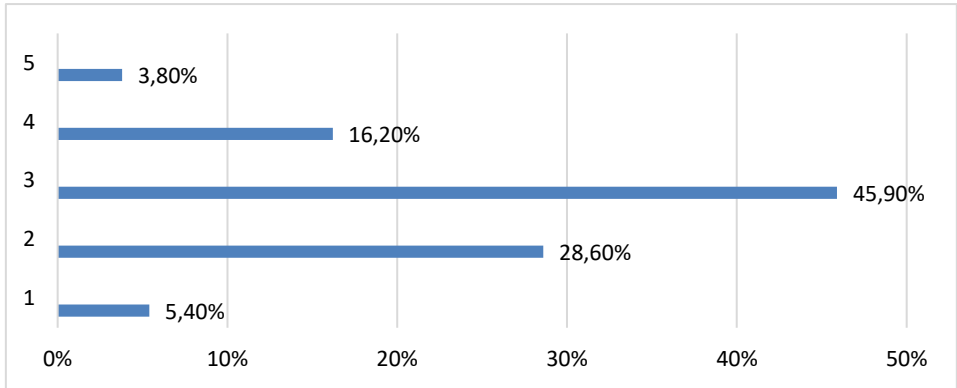


Fig. 8. Facility for running a business in Spain

Source: own study based on the results of conducted research.

The majority of respondents, when asked to express their opinion on Poles (Fig. 11), described it as good (40,3%), or definitely good (36,4%). For comparison, a bad opinion about Poles is 0,6%, and a very bad opinion about Poles is 5,8%.

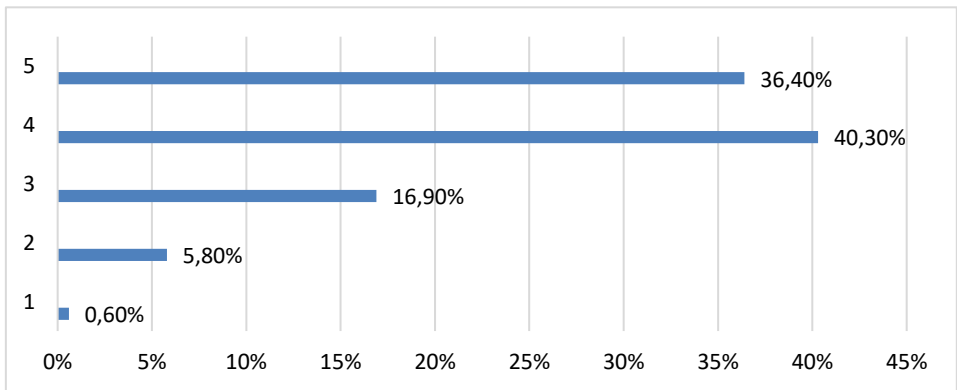


Fig. 9. Opinion about Poles

Source: own study based on the results of conducted research.

Poles have a very good opinion of the Spanish people (Fig. 12). Most respondents have a very good opinion (45,2%), less good opinion (36,6%). Only 2,7% of people participating in the survey have a very bad opinion about Spaniards.

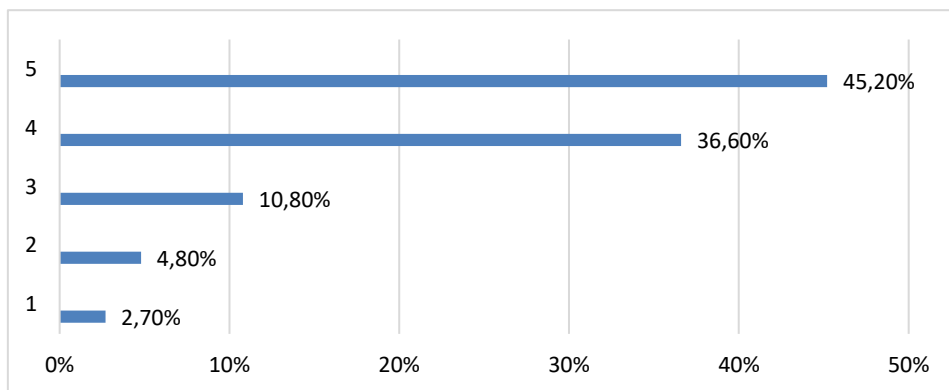


Fig. 10. Opinion about Spaniards

Source: own study based on the results of conducted research.

Also, the majority of Spaniards participating in the survey believe that Poles are friendly (Fig. 13). Positive opinion has 42,9% of Spaniards, and very positive 26,3%. Only 0,6% of the respondents consider Poles to be very unpleasant.

As for the Polish brand, it is rather unknown (34,2%) or definitely unknown (11,6%) abroad. The largest number of respondents have no opinion about the recognition of the Polish brand abroad (38,7%), and only 3,9% consider the Polish brand as definitely known.

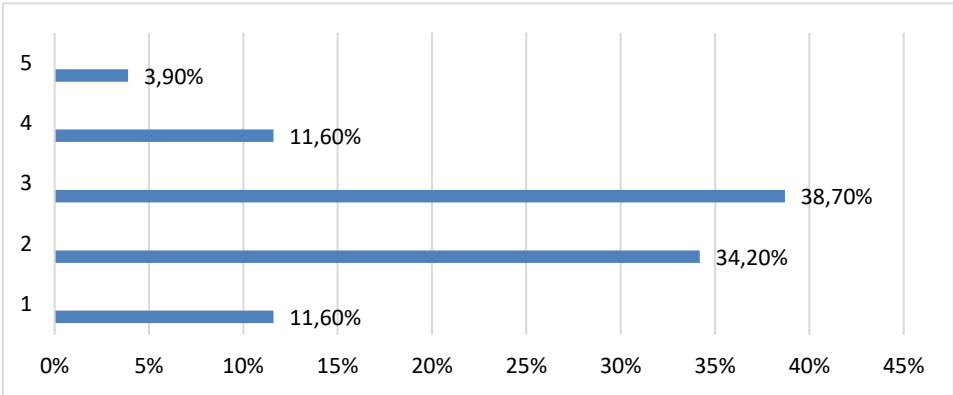


Fig. 11. Awareness of brand Poland abroad

Source: own study based on the results of conducted research.

Opinions about the popularity of the Espania brand are quite divided (Fig. 14). The majority of respondents have no opinion on the subject (34,1%), 22,2% think it is known and 11,4% think it is very well known. 17,8% of those surveyed consider the Espania brand as poorly known and 14,6% as very poorly known.

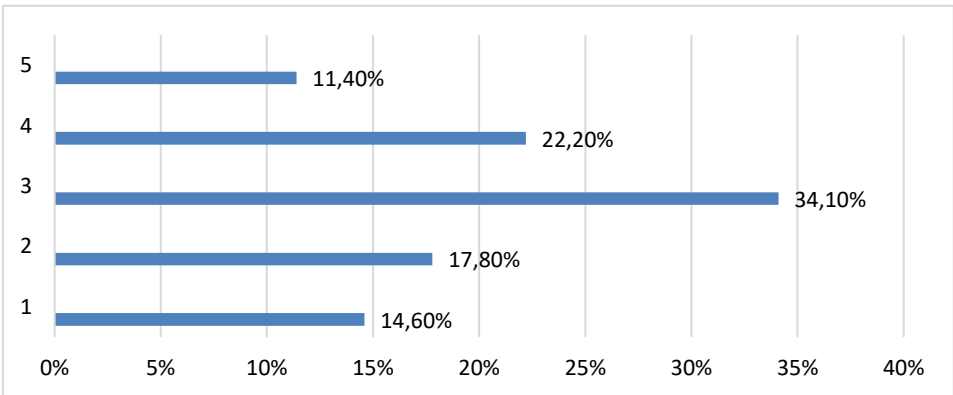


Fig. 12. Awareness of Marca Espania abroad

Source: own study based on the results of conducted research.

The majority of respondents consider Poland to be a modern country (37,4%). The lowest number of respondents (3,9%) rated Poland as a definitely backward country (Fig. 15).

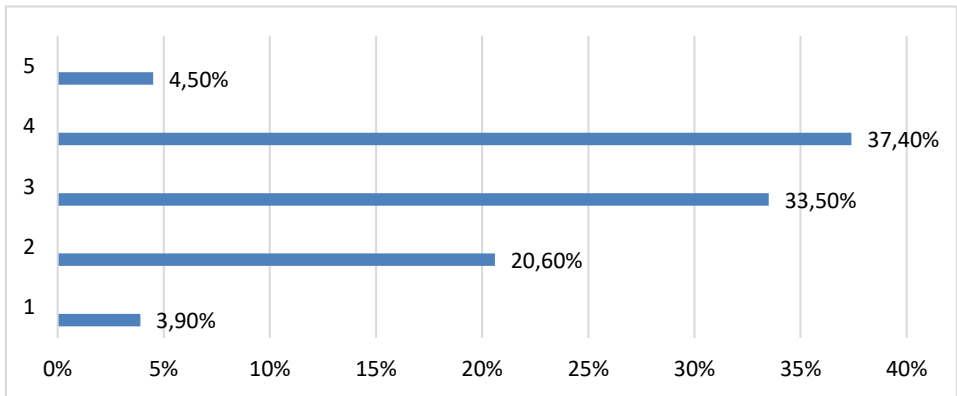


Fig. 13. Modernity of Poland

Source: own study based on the results of conducted research.

The majority of respondents consider Spain a modern country (45,7%) and 14,5% even a very modern country. Only 1,1% of respondents think of Spain as a backward country (Fig. 16).

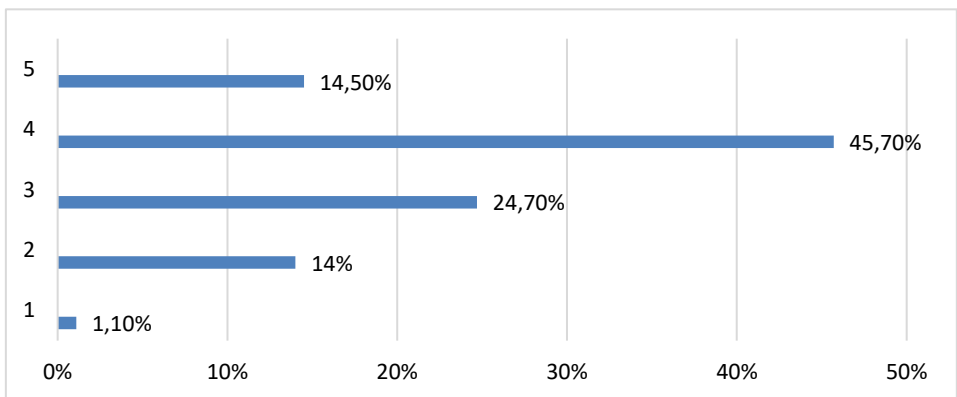


Fig. 16. Modernity of Spain

Source: own study based on the results of conducted research.

In a question about pride in their origin (Fig. 17), the largest part (41,2%) of Poles answered that they were very proud of their origin (26,2%). Only 7,5% of the respondents were dissatisfied with their origin, while 4,8% were very dissatisfied with their origin.

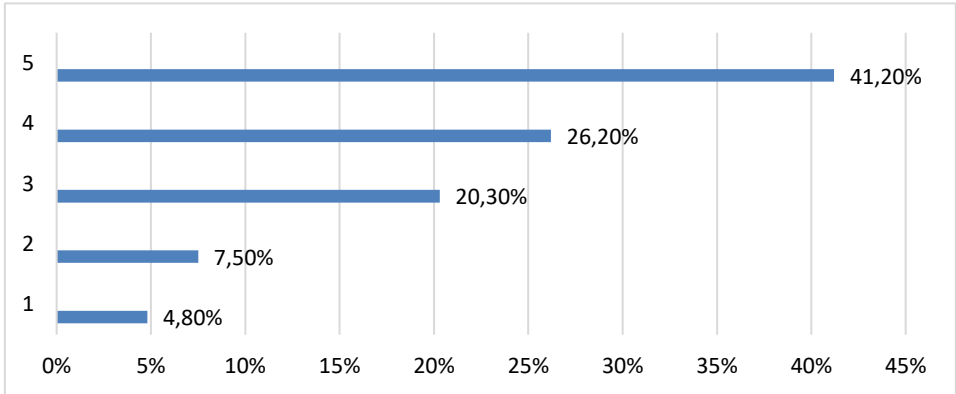


Fig. 14. Pride of homeland

Source: own study based on the results of conducted research.

Most Spaniards claim that their origin is a source of pride for them (Fig. 18): 31,8% agree with this statement and 29,9% strongly agree. Definitely reliable respondents are only 7,8%.

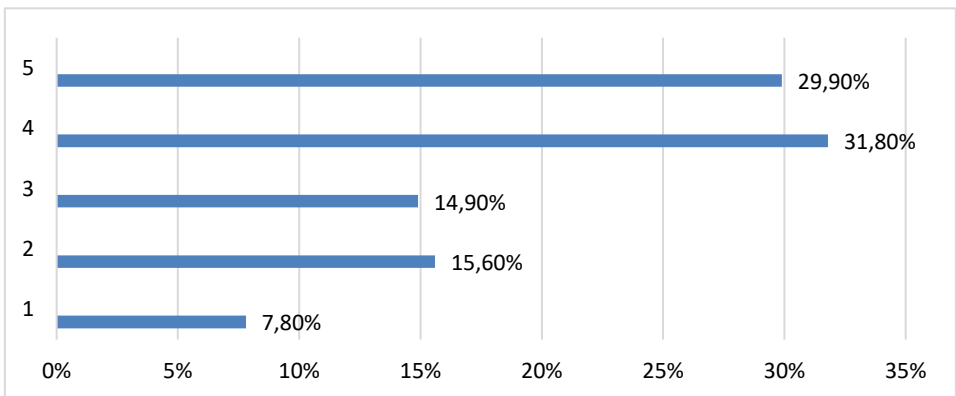


Fig. 15. Pride of homeland

Source: own study based on the results of conducted research.

Conclusions and limitations

The image of Poland in the eyes of Spaniards that results from the survey should be determined in several planes: opinions about the country, opinions about its inhabitants and its brand. Poland is perceived from the perspective of tourism as a good country to travel (with a wide range of tourist offer and attractive prices) and a wide cultural offer. In the business sphere, Poland performs much worse, because the surveys show that it is considered a country with a low standard of living, unclear government effectiveness and quality of foreign policy. It is considered a country with a weak position on the international arena. The majority of respondents have no opinion about the lack of barriers to doing business in Poland or about bureaucracy. Also, the direction in which Poland is developing abroad seems to be unclear. It may be a consolation that the largest number of respondents consider Poland to be a modernising country.

As shown, Poland and Spain are perceived as a friendly, modern country which good touristic offer. Both of countries aren't perceived as a good place to run a business: position abroad is weak, facility of running a business, development, efficiency of politics and exterior policy are ambiguous. As can be seen, both countries already have base to work on and should develop their national branding to attract foreign investments – they could follow Germany, which mostly of associations with strong economy is world leader in country brand.

The above research has shown that Poland has effective branding in the field of tourism, and Poles are perceived positively. Unfortunately, Poland does not have a good reputation in terms of foreign investments. The national brand is also hardly recognizable abroad. Poland should focus on these two aspects in the process of national branding: making the country attractive for foreign investors and promoting the national brand.

The image of Spain in the eyes of Poles is quite positive. Spain presents itself to Poles as a friendly, tolerant, safe and modern country. The Spaniards are perceived as open-minded, very friendly, enjoying a very good reputation, but also confirming stereotypes.

Those statements are presenting actual condition of image of Poland and Spain. They show which are strong points and which are weaknesses of national branding for both countries. Process of building national brand is very complex, so after situating areas which require more focus, institutions which are responsible for building national brand can take data above into consideration while planning next steps in process of building national brand of Poland and Spain.

The limitation of the conducted research is certainly a small sample of respondents and limiting the research to the perception of the country's brand only by one, different nationality. In the future, research should therefore deepen and assess the perception of the country's brand, e.g. among EU or non-EU citizens.

Literature

1. Anholt S. (2006), *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa, pp. 9, 23, 151
2. Aronczyk M. (2009), *How to do things with brands: uses of national identity*, Canadian Journal of Communication (34), pp. 291-296
3. Figiel A. (2004), *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa, p. 78
4. Glińska E., *Budowanie marki miasta. Konceptcje, warunki, modele*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016
5. Grześ-Bukłaho J. (2017), *Reputacja jako czynnik determinujący sukces przedsiębiorstwa na rynku na przykładzie branży deweloperskiej*, Studia Ekonomiczne nr 343, s. 48-59
6. Kaneva N., Popescu D. (2014), *We are Romanian, not Roma. Nation branding and post-socialists discourses of alterity*, Communication, culture & Critique 7, pp. 506-523
7. Maćkowska R. (2012), *Kształtowanie wizerunku Polski w krajach Unii Europejskiej*, Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych, pp. 8-10
8. Nye J. (2002), *The Paradox of American Power*, Oxford University Press, p.12
9. Passow T., Fehlmann R., Gralow H. (2003), *The Country Reputation Cockpit: Translating Reputation Measurement into Reputation Management*, the 7th International Conference on: Corporate Reputation, Image and Identity, Manchester, pp. 22-24
10. Tal S.A., Betti I., Israel Z., Orly G. (2012), *Practicing citizen diplomacy 2.0, The Hot Dudes and Hummus-Israel's yummiest campaign for Israel's branding*, Palgrave Macmillan UK, p. 5
11. Verlegh P. W. J., Steenkamp J. B. (1999), *A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research*, Journal of Economic Psychology No. 20, pp. 521-546

Postrzeganie marki krajowej w opinii mieszkańców Polski i Hiszpanii – analiza porównawcza

Streszczenie

Artykuł koncentruje się na procesie budowania marki krajowej na przykładzie dwóch krajów: Polski i Hiszpanii. Jego głównym celem jest określenie wizerunku Polski i Hiszpanii za granicą, a szczegółowymi celami jest określenie postrzegania Polski i Polaków oraz Hiszpanii i Hiszpanów za granicą, a także ocena rozpoznawalności polskiej i hiszpańskiej marki narodowej. Oba kraje zostały wybrane ze względu na fakt, że są członkami UE, a wizerunki obu krajów za granicą wydają się nie do końca jasne. Oba kraje musiały zmierzyć się z podobnie skomplikowaną historią i problemami w sferze polityki gospodarczej.

Metodą badawczą zastosowaną w artykule były badania ilościowe, przeprowadzone za pomocą ankiety internetowej. Badanie przeprowadzono w drugim kwartale 2019 r. Wzięły w nim udział losowo wybrane osoby narodowości polskiej i hiszpańskiej. Zebrano 156 kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów z Hiszpanii i 203 wypełnionych przez respondentów z Polski. W wyniku przeprowadzonych badań opracowano wnioski i rekomendacje, które można wykorzystać do usprawnienia procesu budowania krajowej marki Hiszpanii i Polski.

Keywords

marka narodowa, branding narodowy, wizerunek kraju

Comparative studies of the environment and startup barriers on the example of Poland and Kyrgyzstan

Aizhan Dosalieva

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management

e-mail: dosalieva.aijana@gmail.com

Urszula Kobylńska

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management

e-mail: u.kobylinska@pb.edu.pl

Abstract

Each year, thousands of ambitious startup projects appear in this venture world. As the demand of young students who want to be entrepreneurs to work in their desirable position, more and more people are setting up their own startups. However, plenty of small business statistics estimated that 80 percent of startups fail by the end of second years of existence. The development of startup projects is hampered by a number of barriers. Some barriers have been formed for a long time, for example, lying in the field of social psychology. However, most of the barriers appeared during the transition to the market and have an institutional character.

The main aim of the article is to provide insight into barriers to startup establishment. This paper is also devoted to study theoretical knowledge on startups and its environment. Topics discussed in this thesis provide an overall understanding of history, determination, features, drivers and components of startups. Paper will give some insight on startup environment in Poland and Kyrgyzstan, in addition compare student's perception toward limitation run the startup projects. Including brief take on the reasons that tend to make startups fail or succeed. Furthermore, concepts of university incubators with their activities and end goals are also reviewed in depth.

The research was held among 100 participants from Bialystok University of Technology and International Ala-Too University. Results present comparison in startup environment of Polish and Kyrgyzstani students.

Keywords

start-up, entrepreneurship, barriers, internal and external drivers

Introduction

Nowadays there are too many start-ups in this venture world. The number of people who want to be entrepreneurs and work in their desirable aspects is increasing every day. Therefore, knowing how to create start-up company is important and becomes must-have courses for any university these days. The market is filled with many successful start-up stories of famous entrepreneurs in the world. The inspirable luck of start-ups boosted a lot of students to dream of own business in the near future. However, plenty of small business statistics estimated that 80 percent of startups fail [Mansfield, <https://smallbiztrends.com> 28.03.2019] by the end of second years of existence. Thus, scrutinizing the barriers of creating start-ups is essential for creating successful start-up projects.

Article aims to describe theoretical knowledge on start-ups, its environment and identify main barriers which is important to overcome for young students wishing to acquire strong comprehension to open up their own business.

1. Definition of the start-up, its internal and external development drivers

As a rule, start-up, is a company which have been established recently, is in the stage of development or research of promising market. Start-up companies usually have limited amount of resources, including temporary ones, due to the youth of the company. Start-up is a non-standard idea, which is solving the problems of ordinary people, where success is not guaranteed in financial equivalent, rather it is satisfaction in solving the problem. Furthermore, start-up should be open to the world, if in the company can be found some constraints, options to scale or targeted market segments company is not start-up. Drivers are the major power which keeps moving on the start-ups and furthermore develops them. It is possible to divide drivers into internal and external types. The drivers which are called internal depends on the factors and conditions which are related with the inside atmosphere of the start-up itself, while the external directly depend on the environment where the start-up is realized.

One of the important internal drivers in start-up is an entrepreneur. The desire that drives the founder is important. Entrepreneur's will to explore, challenge, insist, keep pushing, succeed-everything is vital. The energy that leads an entrepreneur to success. And character of entrepreneur is creating and establishes the culture, which

is the key component that gets softly shared between people creating and establishing norms, expectations and duties that defines organization acts. Entrepreneur's soul is the frame where culture lies. The founders have an important role in establishing the firm's early DNA, which influences its culture and behaviors [Mullins, 1996]. Therefore, several studies have strongly linked the characteristics of the entrepreneur to firm growth, and these characteristics are also one of the key areas that venture capitalists seek out in startup investments [Gompers, Lerner, 2011].

Second, an articulated growth-orientated vision establishes the importance of the firm's growth and aligns decision making with growth in mind [Kim, Mauborgne, 1997]. This vision is one key firm-level growth driver, together with the firm's commitment to grow by executing a growth-orientated strategy [Barringer, Jones, Neubaum, 2005]. Vision is the energy that provides an entrepreneur and its company with the ability to show their aim. Vision is the frame where culture lies. Great and successful entrepreneurs have achieved their purpose and goal by setting a strong and clear vision, and by pursuing it with passion.

In addition, there is a set of human capital-related resources that have been frequently studied and found crucial for new venture growth. The execution of strategy requires the right human resources [Chandler, Hanks, 1998]. Any organization is only ever as good as the people working for it. To win the war for talent, leading businesses build an environment that values diversity and attracts and retains the right people to help grow their businesses – not just great people, but people who share the company's vision and fit its culture.

One of the most significant external drivers that can influence the life of startups or as well as develop they are in general, is the concentration of the majority startup's development in the metropolitan area and the capital. Geographical location is important for future development of startups. In general, all innovations occur in large cities and gradually spread to smaller cities.

The next important factor is the development of startup projects within the support of government activities. The state is not only engaged in raising funds, but also in attracting private investment. State is the most powerful mechanism which can create a flourishing condition for startup. The state can directly put some efforts to protect the interests of worthy and profitable startups.

Another key factor in the creation and development of startups is higher education institutions. They are an active participant in the formation of incubators, technology parks. Universities direct students, they also support research in the high-tech industry. Additionally, higher educational institutions encourage student initiatives and ideas aimed development the startups.

To sum up, internal drivers such as entrepreneur, vision, strategy, knowledge, human resource management are important in development of startup company. While geographical location, government, education institutes, incubators, students are essential external drivers. All drivers mentioned above, both internal and external play a vital role in the growing and developing of startups.

2. Start-up environment in Poland and Kyrgyzstan

Today, in the age of high technologies and innovations, a startup is a locomotive of the economy, they are magical projects of XXI century. Startups are urban, unique, fast, innovative and useful at the same time. On the example of two countries Poland and Kyrgyzstan, will be described the startup environments.

Poland seems to be successfully winning its victorious path, but this does not prevent the Poles from creating their own launch models. Identifying the perfect starting definition or way of development for startups is not an easy task. It is possible to consider 1990s as the age of start-up creation in Poland. Nowadays Polish ecosystem of startup has become important and strong. Almost half of the startups boldly and strongly compete in the global market. Day by day, more and more frequently founded and controlled by experienced managers, they are becoming qualified professional and successful entrepreneurs. In addition, they are guiding and supporting staff shortages: especially when it is comes to programmers and salespeople.

Similar situation is in Kyrgyzstan, but it is necessary to point that startup idea is eventually new phenomena in the country. It is possible to consider that first startup companies appeared in Kyrgyz Republic within 10 years ago. The development and enlargement of the startups are not so rapid and fast as it is observed in Europe. Over the past few years, attitudes toward startups in Kyrgyzstan have radically changed. If recently, new ideas were perceived as something frivolous and disastrous. Now, interesting projects are attracting a large number of clients.

While describing the start-up ecosystems in Poland and Kyrgyz Republic. In Poland slight changes visible in entrepreneurs age, with 58% of respondents in their 30s. The 40s age representatives also increased by a several percentage points. But situation changed with the proportion of entrepreneurs in their 20s and younger dropped from over 33% last year to just 26% in 2017 [Beauchamp, 2017]. A challenge for the ecosystem is the promotion of high-tech activities among younger entrepreneurs. The entrepreneurs age situation is completely different in Kyrgyzstan. Startup in Central Asian region is considered as young generation idea of business, which is newly established. Mostly all the project is controlled and managed by young between 25-35 years old entrepreneurs. Usually most of the startup beginners

educated abroad and got knowledge from abroad companies. It is possible to say that they were inspired by different and unusual environment of system of business, which helps them to create prototype projects of already existed successful startups.

The literature on the subject indicates that business angels play an extremely important role in financing enterprises in their early stages of development [Piekunko-Mantiuk, 2014].

Nowadays, approximately 62% of the surveyed polish startups are living because of self-funding support. Among startups which gained external capital for development, one in five took advantage of foreign sources of capital: accelerators, business angels or venture capital funds. Startups which want to get financial support from foreign investment capital, about 44% are planning cooperation with a foreign investor in the next six months [Beauchamp, 2017], which is quiet differs from Kyrgyzstan where situation almost all startups are self- financed, governments try to support newly raised businesses, but unfortunately it is not enough. Mostly startups supported by family budget, independent businessmen or rich people who already have some experience in international market or by governmental entities. Support from government usually challenging for new startups as there are usually a big amount of competition, and even good startup project can be destroyed in the first steps of development.

Startups occupied essential role in Polish economics. According to annuals survey which was held by Polish Startup Reports 2017, startup projects are increasing each year. For instance, in the third edition which was represented in 2017, in Poland were as many as 621 startups, up from 539 in the previous year and 423 in 2015. In statistical terms, this means the scope of the survey is increasing by approximately 20% on an annual basis [Beauchamp, 2017]. According to Kyrgyzstan resources the total amount of the startup projects in country on 2018 is around 143 startup companies [Ageev, www.osoo.kg 26.02.2019]. Which is quiet less comparing to Polish ecosystem of startups. It is also important to mention that countries are quite different in economic development, as well as the geographically.

Mostly startups in Poland located in cities like Warsaw, Wroclaw, Kraków, Poznan, Torun, Lodz. It is also important to mention that Wroclaw, Torun, Lodz and Lublin marked their presence in the startup industry particularly stronger than last year.

While in Kyrgyzstan startup projects mostly enrolled in two big cities which are Bishkek and Osh. Especially, Bishkek as a capital city has wide market of startup projects comparing to the other part of the country. The city is a platform to test the product. Usually if the customer in capital city are welcomed the output of the startup, it is most probably will be successful in the other part of the country. It is

essential to make good and reliable advertisement in order to attract more people to be involved in the project. Sometimes it is difficult and challengeable to promote the startup's output, despite the great idea of the project.

The majority of startups in Poland and Kyrgyzstan are still focused on the domestic market, with one in every eight startups having a founder from another country, but almost half of Polish startups sell their goods and services abroad. Exporters develop at a quicker pace, are better earners and gain investors with greater ease. For Kyrgyzstani startup it is really difficult to do outsourcing as the idea of outsourcing is new phenomena. It is possible to describe Kyrgyz startup environment as a fresh and not well experienced market, but still it is growing due to the young generation's educational development. For instance, sphere such as International technology. Outsourcing is actively developing in Kyrgyzstan. To become more successful still there is huge need to have a sufficient number of qualified programmers and specialists. To come to us customers from Western countries, country needs the presence of large companies, which will have the number of employees from 300 to 1000 people, who can perform at least the minimum order quantity. Today startups in Kyrgyzstan are small, the average employees' number is 15-20 people. To grow, they need to grow tenfold. In addition, there is a shortage of specialists in market, the reason for that is an overestimated cost of the work of programmers. From a financial point of view, it is not ineffective it needs a very long time

In Poland 76% of startups operate in a B2B model [Beauchamp, 2017], meaning they sell technologies and services to other companies, while in Kyrgyzstan startups mostly related to B2C model, which means selling goods or services by businesses to consumers using the internet. The majority of Polish startups build technologies in the areas of: big data, analytics, internet of things, developer tools and life sciences. Startups engaged in the areas of life sciences, healthcare and biotechnology are the least likely to receive a regular income. No wonder – these areas are often heavily dependent on investment, in terms of manpower as well as time. Despite this, these areas come in the top five in terms of popularity. Kyrgyz startups more related to selling and proving goods and services to customers.

For Polish and also for Kyrgyz entrepreneurs' start-ups are attractive by independence and decision-making privileges.

In conclusion, it is obvious that startup environment in Poland and Kyrgyzstan mostly differs from each other. Especially, in Poland the first startups dated in the late 1990s, while for Kyrgyzstan it is new phenomena. The fact that more than 600 startup companies existing in Poland, while in Kyrgyz Republic the number of projects less than 200 tells that Poles are more involved in startup market. While in Poland different type of financing are existing, in Kyrgyz entrepreneurs have

to invest their own capital. However, both countries have same motives to run a startup companies and willing to develop the environment. Finally, both countries are expected to enlarge their capabilities and increase outsourcing possibilities.

3. Characteristic of the results

The main aim of this research is to identify the barriers for the students to run a start-up. As an example, two countries were examined: Poland and Kyrgyzstan. While the investigation process articles aim to find out the most important barriers to overcome while running the startup project. The authors findings are based on questionnaire “Barriers to run a startup for students” which was conducted to support and resolve that issue. The questionnaire consists from 10 questions which help to discover the defined topic.

In total 100 students took part in survey, where half of them from Kyrgyz Republic and who studies in International Alatoo University. The rest 50 students were from Bialystok of University of Technology.

Therefore 100 students from Kyrgyz Republic and Poland were participated in questionnaire.

4. Main barriers for the students to start-up in Poland and Kyrgyzstan based on survey

The development of startup projects is hampered by a number of barriers. Some barriers have been formed for a long time, for example, lying in the field of social psychology. However, most of the barriers appeared during the transition to the market and have an institutional character. Through the survey held by author the article aims to investigate and find out the general barriers which fail start-up projects organized and managed by young entrepreneurs or student who is willing to become an entrepreneur (Tab. 1). The survey will analyze the core relations of two given countries’ students toward the barriers to successfully development of projects.

Tab. 1. Awareness about start-ups created by students

Do you know any startup projects created by students?	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Yes	37	10
No	11	30
Difficult to answer	2	10

Total	50	50
--------------	----	----

Source: own study based on survey.

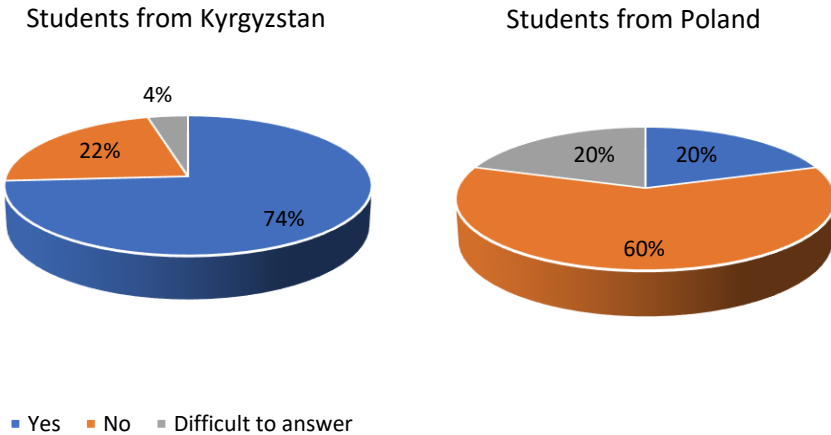


Fig. 1. Percentage ratio of awareness about startups created by students

Source: own study based on survey.

According to the survey results (Fig. 1) 74 % of Kyrgyzstani students from Ala-Too University know the startups created by students, while Polish students rather do not know such projects.

Both group of examined participants believe that Internal and external barriers are existing in the way of startups (Tab. 2; Fig. 2). Each entrepreneur or student who would like to start project will face them.

Tab. 2. Types of barriers faced by students willing to run startup

Types	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Internal barriers	8	4
External barriers	14	12
Both above answers	25	31
None above answers	3	3
Total	50	50

Source: own study based on survey.

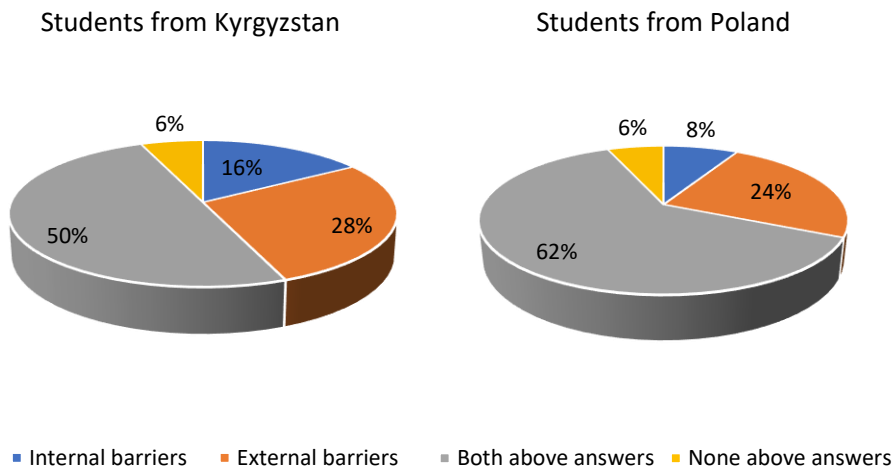


Fig. 2. Percentage ratio of types of barriers faced by students willing to run startup

Source: own study based on survey.

Students from Kyrgyzstan think that: poor idea, lack of financial resources and competition market are most commonly faced obstacles for young entrepreneurs to start their own project. Students from Poland believe that the most usually faced obstacle is also: the weak idea and the situation with competitors, but the lack of test on output of startups has an essential role (Tab. 3; Fig. 3).

Tab. 3. Six main obstacles of startups

Obstacles	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Poor idea	43	41
Lack of financing / capital	42	16
Competition in the market	33	40
No testing	24	29
Less support from customers	26	11
Expensive output	21	11
Lack of uniqueness	7	26
Poor staff organization	22	15
Lack of time	12	10

Lack of prior experience	14	24
Concern about failure	7	25
Concern about protecting company's intellectual property	3	5
Lack of available mentors and advisors	10	12
Lack of knowledge	19	26
Family pressure	9	-
Difficult of co-founders	8	9
Total	300	300

Source: own study based on survey .

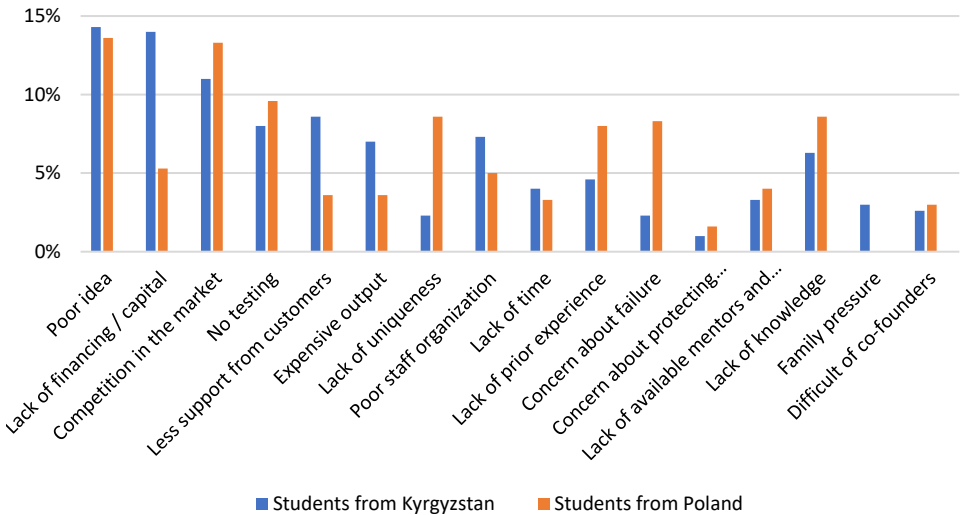


Fig. 3. Evaluation of main barriers of startups

Source: own study based on survey.

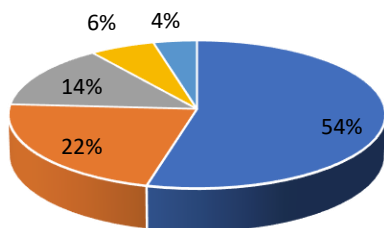
That barriers which were mentioned above mostly we chosen by students from both universities because participants believe that they are the most important problems which had to overcome every startup (Tab. 4; Fig. 4).

Tab. 4. Reasons of respondent’s answer about the main six obstacles of startups

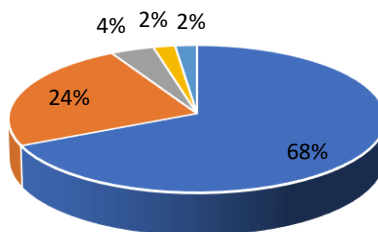
Reasons	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Because they are the most important problems which faces every startup project	27	34
Because that barriers are core elements of each successful startup	11	12
Because that barriers impossible to overcome	7	2
Because that barriers easy to overcome	3	1
Other	2	1
Total	50	50

Source: own study based on survey.

Students from Kyrgyzstan



Students from Poland



- Because they are the most important problems which faces every startup project
- Because that barriers are core element of each successful startup
- Because that barriers impossible to overcome
- Because that barriers easy to overcome
- Other

Fig. 4. Percentage ratio of respondent’s answer about the main reasons of barriers

Source: own study based on survey.

As the aim of the question is to evaluate the challenges by their importance from 1 to 5, where 5 means impossible to overcome given barrier (Tab. 5).

Students from Kyrgyz Republic decided that such are expensive output, which means entrepreneur need to spend a lot of financial resources in order to produce the product or service. Secondly, product has lack of uniqueness from other and finally there might be unfavorable conditions with competitors. In Poland the results differ, students think that it is really hard to overcome barrier such as “less support from customers“, also capital issues are difficult to overcome.

Tab. 5. Evaluation of barriers by respondents

Barriers	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Poor idea	3,2	3
Lack of financing / capital	3,24	3,16
Competition in the market	3,24	2,96
No testing	2,78	2,64
Less support from customers	3,16	3,48
Expensive output	3,46	3,2
Lack of uniqueness	3,32	3,12
Poor staff organization	2,86	2,66
Lack of time	2,64	2,66
Lack of prior experience	2,64	2,48
Concern about failure	2,62	2,48
Concern about protecting company's intellectual property	2,9	2,26
Lack of available mentors and advisors	3,04	2,86
Lack of knowledge	3,18	2,8
Family pressure	2,8	2,22
Difficult of co-founders	2,86	2,72

Source: own study based on survey.

Most of the students believe that barriers are not something constant (Tab. 6; Fig. 5). Approximately 76% of the participants in Kyrgyzstan think that overcoming the barriers is possible, however positive results in Poland are higher.

Tab. 6. Respondents' opinion on the possibilities to overcome barriers

Are there any ways to overcome barriers?	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Yes	38	43
No	2	6
Difficult to answer	10	1
Total	50	50

Source: own study based on survey.

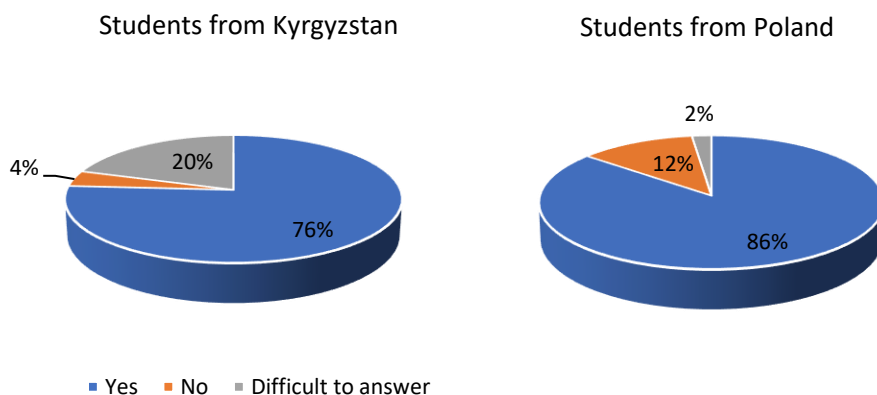


Fig. 5. Percentage ratio of respondents' opinion on the possibilities to overcome barriers

Source: own study based on survey.

Polish students believe that incubators the main actors to support and help the startup projects in their early lives, while participants for Kyrgyzstan gave that responsibility to investors. Around 38% of the answers were devoted to investors constant (Tab. 7; Fig. 6).

Tab. 7. Respondents' opinion on main actors to support students in overcoming barriers

Actors	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Government	5	9
Incubators/ accelerators	9	16
Investors	19	8
Universities	8	10
None of above answers	9	7
Total	50	50

Source: own study based on survey.

Students from Kyrgyzstan

Students from Poland

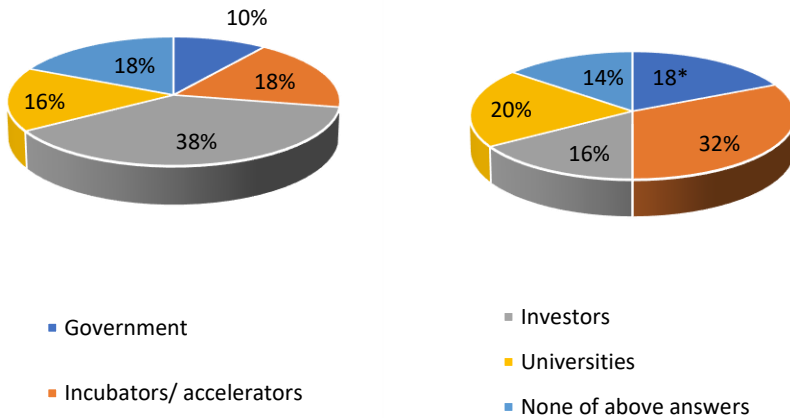


Fig. 6. Percentage ratio of respondents' opinion on main supporter actors in overcoming barriers

Source: own study based on survey.

According to the survey results, poor idea of the startups is the main reason why projects are failed. Around 40% of students' opinion is concentrated on that issue (Tab. 8; Fig. 7).

Tab. 8. Respondents' opinion on reason of startup fails

Reasons	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Lack of knowledge	15	15
Poor idea	20	19
Poor government support	3	2
Not well experiences incubator	11	4
Other	1	-
Total	50	50

Source: own study based on survey.

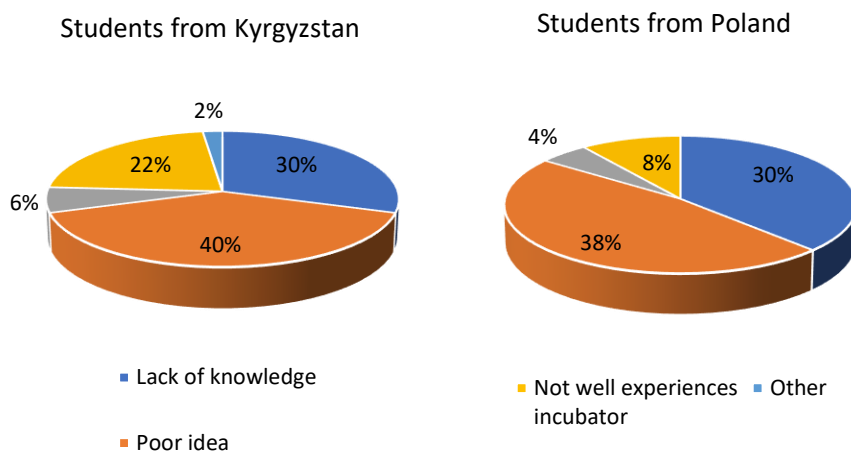


Fig. 7. Percentage ratio of respondents' opinion on reason of startup fails

Source: own study based on survey.

Most of the participants consider doing research as the main tool to overcome the barriers (Tab. 9; Fig. 8), in addition Polish students think that project member also might become a good source to overcome and other obstacles.

Tab. 9. Respondents' opinion on the best way to overcome barriers

Solutions	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Make a research	25	12
Ask help from incubator	3	11
Find solution with project member	4	12
Give up	4	1
Learn from failures	6	4
Take a risk and try to solve	7	10
Other	1	-
Total	50	50

Source: own study based on survey.

Students from Kyrgyzstan

Students from Poland

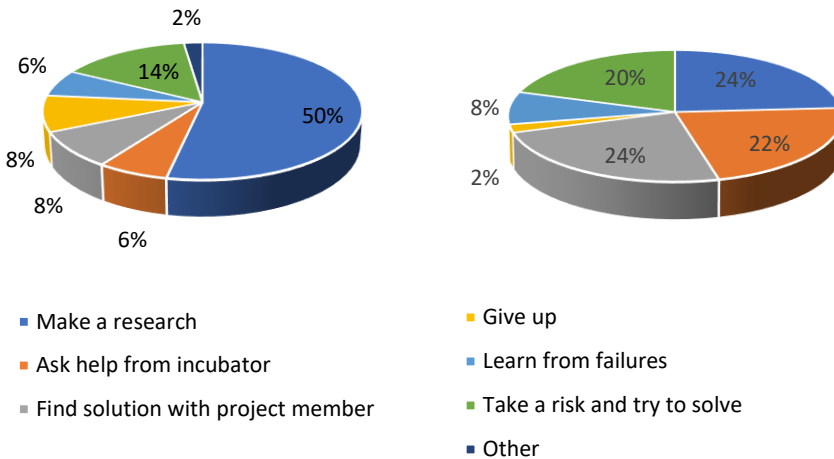


Fig. 8. Percentage ratio of respondents' opinion on the best way to overcome barriers

Source: own study based on survey.

Finally, most of the students see the barriers and obstacles as good challenge to get a practice and experience (Tab. 10; Fig. 9).

Tab. 10. Respondents' opinion on failure of startups

Does the mistakes or failure mean an opportunity to learn for a next time or the decision to stop the project?	Students from Kyrgyzstan	Students from Poland
Yes	29	33
No	15	4
Difficult to answer	6	13
Total	50	50

Source: own study based on survey.

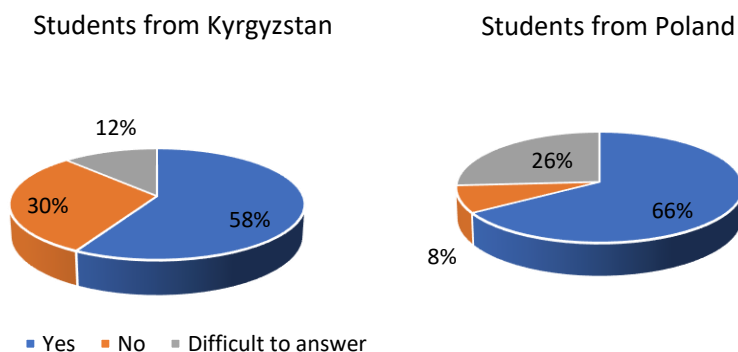


Fig. 9. Percentage ratio of respondents' opinion on failure of startups

Source: own study based on survey.

Conclusions

Summarizing the article, it is obvious that both internal and external environment of any startup is important. Barriers such as poor idea, lack of finance, lack of testing the product, competitors are most commonly faced obstacles for young entrepreneurs to start their own project. That barriers which were mentioned above mostly we chosen by students from both universities because participants believe that they are the most important problems which had to overcome every startup. It is also important to mention, that the most difficult to overcome barriers, according to the students' evaluation are financial spending on product, the lack of uniqueness of the product and competitors and customers' behavior in the market.

However, still barriers are not something constant and incubators the main actors to support and help the startup projects in their early lives. Students think that incubator has a good support. The performance of the incubators might be improved due to well knowledgeable and experienced staff. As the decision maker still, role of team is important in startups. In addition, doing researches considered as a good tool to overcome barriers. Finally, most of the students see the barriers and obstacles as good challenge to get a practice and experience.

What needs to be said at the end of this paper is the fact that the essence of this research is not to create new theoretical hypothesis, but to summarize in both countries main barriers and solutions for running startups. It is rather important to focus more on particular environment and it serves as a way how to assess it based on the specific criteria. Thus, the results of this research can be only partially generalized.

Literature

1. Ageev M., *The most successful Startups in Kyrgyzstan*, www.osoo.kg [26.02.2019]
2. Barringer B., Jones F., Neubaum D. (2005), *A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders*, Journal of Business Venturing, pp. 663-687
3. Beauchamp M. (ed.), *Polish Startups Report 2017*, Warsaw 2017, pp. 5-8, 19
4. Chandler G., Hanks S. (1998), *An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures*, Journal of Business Venturing, pp. 353-369
5. Gompers P., Lerner J. (2011), *The money of invention*, Boston MA, Harvard Business School Press
6. Kim W., Mauborgne R. (1997), *Value innovation: The strategic logic of high growth*, Harvard Business Review, pp. 102-112
7. Mansfield M., *Startup Statistic – The numbers you need to know*, <https://smallbiz-trends.com/2019/03/startupstatistics-small-business.html> [28.03.2019]
8. Mullins J. (1996), *Early growth decisions of entrepreneurs: The influence of competency and prior performance under changing market conditions*, Journal of Business Venturing, pp.89-105
9. Piekunko-Mantiuk I. (2014), *Aniolowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów*, *Ekonomia i Zarządzanie* nr 4, s. 365-379, doi: 10.12846/j.em.2014.04.26