

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

Część 3. Przywództwo i style kierowania

Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Teresa Kupczyk

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

IDENTYFIKACJA SPOSOBU DEFINIOWANIA SUKCESU ZAWODOWEGO PRZEZ PRACOWNIKÓW Z UWZGLĘDNIENIEM RÓŻNIC WYNIKAJĄCYCH Z PŁCI, WYKSZTAŁCENIA, ZAJMOWANEGO STANOWISKA, LOKALIZACJI ORGANIZACJI I UDZIAŁU KAPITAŁU – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono wyniki badań ankietowych, które pozwoliły na zidentyfikowanie różnic w sposobie definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników na podstawie opinii 789 przedstawicieli przedsiębiorstw z Dolnego Śląska. Rozpoznano różnice w zależności od płci, wielkości i lokalizacji przedsiębiorstwa, udziału kapitału zagranicznego i posiadania udziałów. Do zbadania istotności różnic wykorzystano test *chi*-kwadrat, a do obliczenia *p*-wartości wykorzystano asymptotyczny rozkład statystyki testowej. Do zweryfikowania hipotezy o występowaniu tendencji (trendu) wykorzystano test Cochran-Armitaga, policzono też iloraz szans. Sformułowano wnioski i zalecenia dotyczące konieczności elastycznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, uwzględniającego odmienne definiowanie sukcesu zawodowego przez pracowników.

Słowa kluczowe: sukces zawodowy, elastyczność, kapitał ludzki, różnorodność, pracownik.

1. Wstęp

Powszechnie akceptowany jest już pogląd, że we współczesnych uwarunkowaniach kapitał ludzki stanowi główne źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Z jednej strony coraz wyższy poziom wykształcenia, rosnące aspiracje i zmiany w systemach wartości pracowników, z drugiej – spłaszczanie się struktur organizacyjnych, wymuszają stosowanie skuteczniejszych niż dotąd bodźców i systemów motywacyjnych. Konieczna wydaje się elastyczność w myśleniu i postrzeganiu zasobów ludzkich oraz dostosowywaniu się do zmieniających się wymagań pracowników. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim można rozpatrywać jako proces zmierzający do utrzymania harmonii między dysponowanym kapitałem ludzkim a turbulentnym otoczeniem, dynamicznie zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi oraz założeniami strategicznymi organizacji [Juchnowicz 2007, s. 53]. Część opracowań

koncentruje się na elastyczności w dopasowaniu się do zmian otoczenia, przy zachowaniu jedynie praw pracowniczych [Human Capital: Effective Use of Flexibilities... 2002; Human Capital: Agencies Need Leadership... 2005]. Elastyczność powinna być jednak ujmowana szerzej, także w obszarze dostosowania do indywidualnych potrzeb i celów pracowników uwzględniających: preferencje wyboru zadań, pracę w obszarze mocnych stron, awans, urlop, elastyczność czasu pracy, uznanie, rozwój, dobre relacje w zespole i z przełożonym, pakiet socjalny, wynagrodzenia itp. Uwzględnianie w zarządzaniu kapitałem ludzkim różnic w sposobie definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników w dalszym ciągu jest rzadkością. Mimo że istotą funkcji personalnej jest dbałość o realizację celów pracowników, brakuje elastycznego podejścia do różnorodnego definiowania przez nich sukcesu zawodowego. A przecież wiele badań wskazuje na silną korelację między identyfikacją z firmą i motywacją do pracy a możliwością rozwoju zawodowego i realizacją celów życiowych w firmie [Fołta-Sarna 2010]. Z tego też względu autorka podjęła się próby identyfikacji sposobów definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału zagranicznego.

2. Różnorodność w definiowaniu sukcesu zawodowego

Sukces oznacza „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” lub też „zdobycie sławy, majątku, wysokiej pozycji”¹. Na podkreślenie znaczenia pozytywnie ocenianego efektu działania wskazują też Dornan i Maxwell [1995] i Kupczyk [2002; 2006]. Sukces bywa utożsamiany także z powodzeniem, triumfem [Krupski 1997, s. 21], prestiżem, szacunkiem osobistym czy popularnością [Gładyś-Jakubik 2005, s. 8]. Rozumiany jest też jako proces postrzegania i akceptacji własnej aktywności zawodowej [Bartkowiak 2004, s. 43]. Sukces zawodowy dość powszechnie wiązany jest z karierą zawodową, a jednocześnie z utożsamianiem się z firmą [Fołta-Sarna 2010]. Jego postrzeganie uzależnione jest od osobowości danej osoby [Siuta 2009, s. 21; Fołta-Sarna 2010]. Coraz więcej autorów wskazuje na konieczność zachowania przy osiąganiu sukcesów równowagi pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia [Majewska-Opiełka 1996; Kupczyk 2002; 2006; 2009; Guillaume, Pochic 2009]. Z prezentowanych powyżej opinii wynika, iż sukces zawodowy nie jest definiowany jednoznacznie i oznaczać może: satysfakcję z wykonywanej pracy, zdobywanie wiedzy, podwyższanie kwalifikacji i rozwój, elastyczny czas pracy, awans zawodowy i społeczny, możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, robienie czegoś ważnego, możliwość sprawdzenia się w nowych obowiązkach, bezpieczeństwo finansowe, ciekawą pracę, wyzwania, atrakcyjność na rynku pracy czy wsparcie przełożonego i współpracowników.

¹ *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA [data pobrania: 30.09.2011], <http://sjp.pwn.pl/slownik/2576536/sukces>.

3. Cel badań, problemy badawcze, hipotezy, metodyka

Celem badań empirycznych było zidentyfikowanie różnic w sposobie definiowania sukcesu zawodowego w zależności od płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji i udziału kapitału zagranicznego na podstawie opinii pracowników organizacji z Dolnego Śląska. Przeprowadzona eksploracja empiryczna miała na celu znalezienie odpowiedzi na postawiony problem badawczy, który przybrał postać następującego pytania:

Czy i jakie istnieją różnice w sposobie definiowania sukcesu zawodowego przez badanych pracowników w zależności od płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału zagranicznego?

Wyniki badań prezentowane w niniejszym opracowaniu uzyskano w ramach jednego z etapów projektu badawczego pt. „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Unii Europejskiej. W fazie preparacji badań przyjęto hipotezę, iż istnieją różnice w sposobie definiowania sukcesu zawodowego przez badanych pracowników w zależności od płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału zagranicznego. W celu weryfikacji postawionej hipotezy przeprowadzono w 2010 r. postępowanie badawcze ilościowo-jakościowe wykorzystujące metodę kwestionariusza ankiety. Zawierał on pytanie otwarte o następującej treści: „Jak zdefiniowałby Pan/Pani swój zawodowy sukces?”. Do badania zastosowano dobór kwotowy, w którym definiuje się kryteria istotnie różnicujące populację ze względu na przedmiot badania [Lohr 1999; Rao 2000]. Wybrano takie podejście, ponieważ przyjęta próba w znacznym stopniu odpowiada strukturze populacji ze względu na wyróżnione cechy, po drugie – jednostki wewnątrz grupy (warstwy) cechują się większą jednorodnością. Badana populacja została zatem podzielona na grupy według określonych kryteriów i dobór do nich odbywał się w sposób celowy [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 198-199]. Udzielone przez respondentów odpowiedzi poddane zostały kategoryzacji. Do zbadania istotności różnic w odniesieniu do odsetka wskazań w grupach zdefiniowanych przez zmienne: płeć, lokalizacja organizacji, udział kapitału zagranicznego wykorzystano test *chi*-kwadrat oraz test Fishera. Przy weryfikacji hipotezy o równości wskaźników struktury obliczono również tzw. *p*-wartość. Jeśli poziom istotności testu (tutaj przyjęto 0,1) okazał się większy bądź równy *p*-wartości, wtedy hipotezę zerową odrzucano – tym samym uznano, że np. różnice między grupami w zakresie udzielanych odpowiedzi są istotne. Badanie trendu w tabeli kontyngencji przeprowadzono testem Cochran-Armitaga [Agresti 2002; Liu i in. 2005], natomiast do obliczenia siły zależności wykorzystano koncepcję korelacji tetrachorycznej [Harris 2006; Drasgow 2006; Olsson 1979]. Wykorzystano też regresję logistyczną, obliczając iloraz szans, tj. stosunek prawdopodobieństwa, że dane zdarzenie wystąpi, do prawdopodobieństwa, że nie wystąpi.

4. Charakterystyka grupy badawczej

Badaniami objęto łącznie 780 respondentów, w tym 390 kobiet oraz 390 mężczyzn, mających głównie wyższe wykształcenie (66,4%). Pozostała grupa miała wykształcenie średnie (33,6%). Dominującą grupę wśród badanych stanowiły osoby w przedziale wieku pomiędzy 30-49 rokiem życia (54%). Osób w wieku 20-29 lat było 23%, a w wieku 50-65 lat – 24%. Respondenci różnili się zajmowanymi stanowiskami. 48% stanowili dyrektorzy oraz kierownicy, przy czym 25% to dyrektorzy niebędący członkami zarządu lub kierownicy, a 23% dyrektorzy generalni/wykonawczy będący członkami zarządu². 19% stanowiły osoby zakwalifikowane do grupy specjalistów. Zdecydowanie mniej liczną grupę wśród respondentów stanowili pracownicy biurowi (5%) oraz pracownicy usług osobistych, sprzedawcy (6%). Osoby objęte badaniami to głównie pracownicy przedsiębiorstw (61%), z czego 40% zatrudnionych było w małych i średnich (MŚP), 32% w mikroprzedsiębiorstwach, a 28% w dużych. Status pracującego właściciela/współwłaściciela ujawniło 38% badanych. Respondenci pochodzili głównie z Wrocławia (46%), a w dalszej kolejności z regionu wałbrzyskiego (17%). Porównywalna liczba respondentów pochodziła z regionu jeleniogórskiego oraz wrocławskiego. Najmniejszą grupę stanowiły osoby z regionu legnicko-głogowskiego (7%).

5. Różnice w sposobie definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż pracownicy w odmienny sposób definiują swój sukces zawodowy. Analiza o większym stopniu szczegółowości pozwoliła na zaobserwowanie wielu istotnych różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji i udziału kapitału zagranicznego. Analizując odpowiedzi respondentów z uwzględnieniem zróżnicowania płci, ustalono, iż występują istotne różnice w definiowaniu sukcesu (tab. 1). Kobietom w porównaniu z mężczyznami sukces zawodowy bardziej kojarzy się z satysfakcją z pracy i awansem zawodowym, szczególnie kierowniczym, i uznaniem przełożonych. Satysfakcja z pracy rozumiana jest tu jako satysfakcja z wykonywanej pracy i posiadanej wiedzy, bycie ekspertem, wykonywanie pracy zgodnie z zainteresowaniami, zamiłowaniem i wykształceniem, prestiżem miejsca pracy/prestiżem zawodowym (tab. 1). Szansa³ na to, że kobieta definiuje sukces zawodowy jako satysfakcję z pracy, jest blisko dwukrotnie większa (1,67) niż w przypadku mężczyzn. Podobnie wyglądała

² Terminologia przyjęta zgodnie z Międzynarodowym Standardem Klasyfikacji Zawodów ISCO-08 i Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (DzU nr 82 z dnia 17 maja 2010 r., poz. 537).

³ Istotna statystycznie.

sytuacja w przypadku awansu zawodowego (szansa okazała się 1,5 razy większa dla kobiet niż w przypadku mężczyzn) (tab. 1).

Tabela 1. Sposób definiowania sukcesu zawodowego pracowników organizacji z Dolnego Śląska – różnice między kobietami i mężczyznami

	Różnice między kobietami a mężczyznami						
	kobiety	mężczyźni	różnice: kobieta- -mężczyzna	<i>p</i> -wartość ⁴	Iloraz szans kobiety	Iloraz szans mężczyzny	<i>p</i> -wartość Fishera ⁵
Awans zawodowy ⁶	18%	13%	5%	0,04	1,52	0,66	0,04
Satysfakcja finansowa ⁷	13%	12%	1%	0,76	1,09	0,91	0,75
Dobre relacje/ współpraca ⁸	8%	6%	1%	0,55	1,23	0,81	0,49
Satysfakcja z pracy ⁹	28%	19%	9%	0,00	1,67	0,60	0,00
Podnoszenie kwalifikacji ¹⁰	27%	23%	3%	0,29	1,21	0,83	0,28
Sumienność ¹¹	18%	24%	-6%	0,07	0,72	1,40	0,07
Przetrvanie, rozwój organizacji ¹²	10%	22%	-13%	0,00	0,37	2,68	0,00
Inne ¹³	22%	21%	0%	0,99	1,02	0,98	0,93
Zadowolenie klientów ¹⁴	6%	9%	-4%	0,07	0,58	1,71	0,06
Równowaga ¹⁵	4%	3%	1%	0,61	1,32	0,76	0,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dla mężczyzn sukces zawodowy, w porównaniu z kobietami, to przede wszystkim przetrwanie i rozwój firmy, zadowolenie klientów i sumienność. Ta ostatnia

⁴ Tam, gdzie *p*-wartość jest $< 0,1$, różnice są istotne statystycznie.

⁵ Tam, gdzie *p*-wartość Fishera jest $< 0,1$, wartość szansy jest istotna statystycznie.

⁶ Awans zawodowy – awans, szczególnie kierowniczy, uznanie przełożonych.

⁷ Satysfakcja finansowa – wysokie zarobki, satysfakcja finansowa, pewność zatrudnienia.

⁸ Dobre relacje/współpraca – dobre stosunki z pracownikami, posiadanie ich zaufania, dobra atmosfera i dobrze dobrany zespół.

⁹ Satysfakcja z pracy – satysfakcja z wykonywanej pracy i z posiadanej wiedzy, poczucie ich sensu, bycie ekspertem, wykonywanie pracy zgodnie z zainteresowaniami, zamiłowaniem i wykształceniem, prestiż miejsca pracy/prestiż zawodowy.

¹⁰ Podnoszenie kwalifikacji – dokończanie się, nabywanie nowych kwalifikacji, doświadczenie, rozwój.

¹¹ Sumienność – dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizacja, skuteczność, zorganizowanie, odpowiedzialność, aspiracje, wytrwałość, samodyscyplina, obowiązkowość, rozwaga, pracowitość.

¹² Przetrvanie, rozwój organizacji – prowadzenie własnego biznesu, jego powodzenie i rozwój, przetrwanie na rynku, przetrwanie i rozwój organizacji.

¹³ Inne – szczęście, optymizm, pozytywne nastawienie, elastyczność, dopasowanie do zmian, zdolność przewidywania przyszłości, nie potrafię odpowiedzieć.

¹⁴ Zadowolenie klientów – usatysfakcjonowani klienci, posiadanie dobrych relacji z klientami i ich zaufania, wysoka jakość oferowanych usług.

¹⁵ Równowaga – równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

rozumiana jest tu jako dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizacja, skuteczność, zorganizowanie, odpowiedzialność, aspiracje, wytrwałość, samodyscyplina, obowiązkowość, rozważa i pracowitość. Okazało się, że szansa na to, że mężczyzna definiuje swój sukces zawodowy jako przetrwanie i rozwój firmy, jest blisko trzykrotnie większa niż w przypadku kobiet. Jeśli natomiast weźmiemy pod uwagę definiowanie sukcesu zawodowego jako zadowolenie klientów, szansa ta w przypadku mężczyzn jest blisko dwukrotnie większa niż w przypadku kobiet. W zakresie definiowania sukcesu zawodowego jako sumienności szansa ta jest prawie 1,5 razy większa w przypadku mężczyzn (tab. 1).

Zidentyfikowano dwie istotne statystycznie różnice w sposobie definiowania sukcesu zawodowego przy uwzględnieniu wykształcenia. Dotyczą one zadowolenia klienta i równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Tabela 2. Różnice (istotne statystycznie) w sposobie definiowania sukcesu zawodowego w zależności od wykształcenia

Definiowanie sukcesu zawodowego	Różnice między wykształceniem wyższym a średnim						
	wyższe	średnie	różnice	<i>p</i> -wartość	iloraz szans wyższe	iloraz szans średnie	<i>p</i> -wartość Fishera
Zadowolenie klientów	24%	15%	8%	0,01	1,71	0,58	0,01
Równowaga	5%	2%	3%	0,05	3,13	0,32	0,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Obliczony iloraz szans pokazał, iż szansa na to, że osoba mająca wyższe wykształcenie identyfikuje sukces zawodowy z zadowoleniem klientów, jest przeszło trzykrotnie wyższa niż w przypadku osób ze średnim wykształceniem. Natomiast szansa na to, iż osoba mająca wyższe wykształcenie identyfikuje sukces zawodowy z równowagą pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, jest blisko dwukrotnie wyższa niż w przypadku osób ze średnim wykształceniem (tab. 2). Zidentyfikowano też różnice w definiowaniu sukcesu zawodowego między kadrą kierowniczą a pracownikami niepełniającymi funkcji kierowniczych. Okazało się, że kadra kierownicza w porównaniu z pracownikami swojego sukcesu upatruje bardziej w zadowoleniu klientów. Szansa na to, że pracownik identyfikujący swój sukces z zadowoleniem klienta jest kierownikiem, jest dwa razy większa niż w przypadku osób niepełniających funkcji kierowniczych (tab. 3). Pracowników niesprawujących funkcji kierowniczych w stosunku do kierowników wyróżnia to, że sukces zawodowy wiąże się dla nich z sumiennością, tj. dążeniem do osiągnięć, samodzielnym wyznaczaniem celów i ich realizacją, skutecznością, zorganizowaniem, odpowiedzialnością, aspiracjami, wytrwałością, samodyscypliną, obowiązkowością, rozważą i pracowitością. Szansa na to, że pracownik niebędący kierownikiem właśnie tak będzie definiował swój sukces, jest ponad dwa razy większa niż w przypadku kadry kierowniczej (tab. 3).

Okazało się też, że pracownicy niepełniący funkcji kierowniczych bardziej koncentrują się na własnym awansie zawodowym.

Tabela 3. Różnice (istotne statystycznie) w sposobie definiowania sukcesu zawodowego między kadrami kierowniczą i osobami niepełniącymi funkcji kierowniczych

Definiowanie sukcesu zawodowego	Różnice między kadrami kierowniczą a pracownikami						
	kierownik	pracownik	różnice kierownik –pracownik	<i>p</i> -wartość	iloraz szans kierownik	iloraz szans pracownik	<i>p</i> -wartość Fishera
Sumienność	9%	17%	-8%	0	0,46	2,17	0
Awans zawodowy	18%	30%	-11%	0	0,54	1,85	0
Zadowolenie klientów	26%	15%	11%	0	2,0	0,5	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wobec przeprowadzonej analizy danych empirycznych przy uwzględnieniu różnic między pracownikami organizacji z kapitałem zagranicznym a tymi z organizacji z kapitałem polskim ustalono, iż pracownicy organizacji z kapitałem zagranicznym swój sukces definiują jako satysfakcję z pracy, awans zawodowy, głównie kierowniczy, i satysfakcję finansową. Szansa na to, że osoby, które właśnie w taki sposób identyfikują swój sukces, są pracownikami organizacji z kapitałem zagranicznym, jest prawie dwukrotnie większa niż w przypadku osób zatrudnionych w organizacjach z kapitałem polskim (tab. 4). Tym, co odróżnia tych ostatnich, jest identyfikowanie własnego sukcesu z przetrwaniem i rozwojem firmy oraz zadowoleniem klientów. Okazało się, że szansa na to, że osoba, która swój sukces utożsamia z sukcesem i rozwojem organizacji, jest pracownikiem organizacji z kapitałem wyłącznie polskim jest sześć i pół razy większa niż w przypadku pracowników zatrudnionych w organizacjach z kapitałem zagranicznym, w przypadku zadowolenia klienta prawie trzykrotnie większa (tab. 4). Wynikać to może z faktu, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału krajowego czują się mniej konkurencyjne, a ich pracownicy, mając świadomość tego faktu, utożsamiają swój zawodowy sukces także z sukcesem organizacji. Z pewnością takie podejście pracowników należy uznać za bardzo korzystne i warte zaimplementowania także w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego.

Jednocześnie analiza przeprowadzona ze względu na różnice w definiowaniu sukcesu między pracownikami zatrudnionymi w organizacjach zlokalizowanych we Wrocławiu a tymi mającymi swoje siedziby poza Wrocławiem w regionach Dolnego Śląska wykazała, że pracownicy z Wrocławia identyfikują sukces z podnoszeniem kwalifikacji, satysfakcją finansową i awansem zawodowym. Szansa na to, że osoby, które w taki sposób definiują swój sukces, pracują we Wrocławiu, jest prawie dwu-

Tabela 4. Różnice (istotne statystycznie) w sposobie definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników między przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym a tymi z kapitałem polskim

Definiowanie sukcesu zawodowego	Różnice między przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym a tymi z kapitałem krajowym						
	kapitał zagraniczny	kapitał polski	różnice	<i>p</i> -wartość	iloraz szans kapitał zagranicz.	iloraz szans kapitał	<i>p</i> -wartość Fishera
Awans zawodowy	22%	14%	8%	0,02	1,76	0,57	0,02
Satysfakcja finansowa	17%	12%	5%	0,10	1,56	0,64	0,10
Satysfakcja z pracy	32%	21%	10%	0,01	1,71	0,58	0,01
Sumienność	14%	23%	-8%	0,03	0,57	1,77	0,02
Przetrwanie, rozwój organizacji	3%	19%	-15%	0,00	0,15	6,51	0,00
Zadowolenie klientów	3%	9%	-5%	0,05	0,37	2,68	0,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5. Różnice (istotne statystycznie) w sposobie definiowania sukcesu zawodowego między pracownikami z organizacji zlokalizowanych we Wrocławiu a pozostałymi regionami Dolnego Śląska

Definiowanie sukcesu zawodowego	Różnice między Wrocławiem a pozostałymi regionami						
	Wrocław	pozostałe regiony Dolnego Śląska	różnice Wrocław – regiony	<i>p</i> -wartość	iloraz szans Wrocław	iloraz szans regiony DŚ	<i>p</i> -wartość Fishera
Awans zawodowy	19%	13%	6%	0,03	1,63	0,62	0,03
Satysfakcja finansowa	16%	8%	7%	0,00	2,04	0,49	0,00
Dobre relacje/ współpraca	5%	9%	-4%	0,06	0,53	1,89	0,05
Podnoszenie kwalifikacji	31%	23%	8%	0,02	1,54	0,65	0,01
Sumienność	18%	25%	-6%	0,06	0,68	1,47	0,05
Przetrwanie, rozwój organizacji	14%	21%	-7%	0,02	0,60	1,65	0,02
Zadowolenie klientów	6%	11%	-5%	0,05	0,54	1,84	0,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

krotnie większa niż w przypadku osób zatrudnionych poza Wrocławiem (tab. 6). Pracownicy spoza Wrocławia swój sukces zawodowy wiążą znacznie częściej z dobrymi relacjami/współpracą, tj. z dobrymi stosunkami z pracownikami, posiadaniem ich zaufania, dobrą atmosferą i dobrze dobranym zespołem, zadowoleniem klientów, przetrwaniem i rozwojem organizacji oraz sumiennością (tab. 6). Szansa na to, że osoby, które w taki sposób definiują swój sukces zawodowy, pracują w organizacjach zlokalizowanych poza Wrocławiem, jest prawie dwukrotnie większa niż w przypadku pracowników z Wrocławia. Zaistniałą sytuację można zinterpretować w taki sposób, że pracownicy spoza Wrocławia mają świadomość, iż w regionach poza dużymi miastami organizacje są mniej konkurencyjne i mają mniej klientów.

Prawdopodobnie to tłumaczy tak dużą identyfikację sukcesu zawodowego z sukcesem organizacji i troską o klienta. W regionach poza dużymi aglomeracjami oferty pracy są też mniej liczne, stąd pracownicy z tamtych regionów swój sukces utożsamiają z sumiennością, a jednocześnie z dobrymi relacjami i atmosferą w pracy, zaufaniem i dobrze dobranym zespołem.

6. Wnioski z badań

Analiza wyników badań doprowadziła do głównego wniosku, że pracownicy w różny sposób definiują swój sukces zawodowy, a różnorodność ta uzależniona jest od takich zmiennych, jak płeć, wykształcenie, zajmowane stanowisko, lokalizacja organizacji oraz udział kapitału zagranicznego. Kolejne wnioski, jakie wynikają z przeprowadzonych analiz interpretacyjnych, można sformułować następująco. Mężczyźni w większym stopniu utożsamiają swój zawodowy sukces w organizacjach z przetrwaniem i rozwojem firmy, zadowoleniem klientów i sumiennością. Może to mieć wpływ na lepsze postrzeganie mężczyzn w organizacjach. Dla kobiet w porównaniu z mężczyznami sukces zawodowy bardziej kojarzy się z satysfakcją z pracy, awansem zawodowym i uznaniem przełożonych. Uwidoczniony mocniejszy akcent kobiet na awans zawodowy, szczególnie kierowniczy, w stosunku do mężczyzn to z pewnością efekt współczesnej emancypacji kobiet i efekt działań wielu instytucji, rządów i organizacji pozarządowych pracujących na rzecz wyrównania szans kobiet na rynku pracy i eliminacji negatywnych stereotypów z tym związanych. Pozytywnie należy postrzegać tę zmianę, która z pewnością poprawi sytuację kobiet na rynku pracy i zwiększy ich liczebność na stanowiskach kierowniczych. Dotychczas to mężczyźni byli postrzegani jako ci, którzy częściej starali się o awans kierowniczy [Kupczyk 2009]. Analiza przeprowadzona ze względu na wykształcenie pracownika uprawnia do wniosku, że osoby z wyższym wykształceniem bardziej niż te ze średnim identyfikują swój sukces zawodowy z zadowoleniem klientów i równowagą pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Wniosek, jaki można wyciągnąć z analizy różnic między pracownikami pełniącymi funkcje kierownicze i niekierownicze, jest taki, że nadal kadra kierownicza zdecydowanie bardziej upatruje swojego sukcesu zawodowego w zadowoleniu klientów. To, że nie można tego powiedzieć

o pracownikach niepełniących funkcji kierowniczych, powinno niepokoić. Wprawdzie grupa ta wiąże sukces z sumiennością, ale też głównie z ich własnym awansem zawodowym. Warto by zatem wprowadzić w organizacjach szkolenia wskazujące pracownikom niepełniącym funkcji kierowniczych, iż im bardziej będą oni identyfikować własny sukces zawodowy z sukcesem organizacji i klientów, tym będą osiągać szybsze i bardziej spektakularne sukcesy w organizacji. Otrzymane wyniki badań prowadzą do jeszcze jednego wniosku, a mianowicie, że pracownicy z dużych ośrodków miejskich, takich jak np. Wrocław, czy z przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego bardziej koncentrują się w definiowaniu sukcesu na sobie, tj. na podnoszeniu swoich kwalifikacji, satysfakcji z pracy, w tym finansowej, i własnym awansie. Pracownicy zaś z mniejszych ośrodków i przedsiębiorstw z kapitałem wyłącznie polskim mocniej utożsamiają swój sukces zawodowy z przetrwaniem i rozwojem organizacji oraz sumiennością.

Wyniki przeprowadzonych badań oraz wyciągnięte na ich podstawie wnioski pozwalają na sformułowanie zasadniczych postulatów w stosunku do praktyki gospodarczej, których wdrożenie może przyczynić się do usprawnienia zarządzania kapitałem ludzkim.

W interesie pracodawcy powinno być posiadanie wiedzy na temat sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników i uwzględnienie jej w polityce zarządzania kapitałem ludzkim, szczególnie w systemach motywacyjnych i rozwoju kariery. Innym problemem wartym uświadomienia i rozważenia przez pracodawcę jest fakt, iż sposób definiowania sukcesu zawodowego ulega zmianie wraz z wiekiem, wykształceniem, miejscem lokalizacji pracodawcy, zajmowanym stanowiskiem, a także innymi czynnikami. Niezbędne zatem jest cykliczne monitorowanie tej kwestii u pracowników i elastyczne dopasowywanie się do niej.

7. Zakończenie

Cel badań udało się zrealizować. Zidentyfikowano różnice w sposobie definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników w zależności od płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji przedsiębiorstwa i udziału kapitału zagranicznego. Wnioski końcowe z przeprowadzonych badań empirycznych skłaniają do uznania przyjętej hipotezy za zasadną.

Wymaga jednak podkreślenia fakt, iż rozszerzenie płynących wniosków na całość populacji nie jest uprawnione ze względu na dobór, strukturę i liczebność próby badawczej. Nie umniejsza to jednak ich walorów poznawczych, zwłaszcza że dotychczas jest to obszar słabo rozpoznany. Wyniki badań i wyciągnięte wnioski pozwolą na bardziej elastyczne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim, pozwalające nie tylko realizować cele organizacji, przy dużej zmienności otoczenia, ale i cele pracowników, wynikające ze sposobu definiowania przez nich sukcesu zawodowego. Z pewnością przyczyni się to do usprawnienia zarządzania kapitałem ludzkim i przyniesie organizacji liczne korzyści.

Literatura

- Agresti A., *Categorical Data Analysis*, Wiley-Interscience, New York 2002.
- Bartkowiak G., *Zmiany wyznaczników sukcesu zawodowego przedstawicieli wybranych wolnych zawodów w Polsce i we Francji*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Dragow F., *Polychoric and Polyserial Correlations*, [w:] *Encyclopedia of Statistical Sciences*, vol. 9, red. S. Kotz, C.B. Read, N. Balakrishnan, B. Vidakovic, Wiley-Interscience, New York 2006.
- Dornan J., Maxwell J., *Strategia sukcesu*, Studio EMKA, Warszawa 1995.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Folta-Sarna A., *Polityka awansów – co tak naprawdę oznacza sukces zawodowy?*, BankierPress 2010, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polityka-awansow-co-tak-naprawde-oznacza-sukces-zawodowy-2247387.html>, [data pobrania: 2011.10.10].
- Guillaume C., Pochic S., *What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work–Life Balance, Gender, Work and Organization*, 2009.
- Harris B., *Tetrachoric Correlation Coefficient*, [w:] *Encyclopedia of Statistical Sciences*, Vol. 13, red. S. Kotz, C.B. Read, N. Balakrishnan, B. Vidakovic, Wiley-Interscience, New York 2006.
- Hewlett S.A., Buck Luce C., *Off-Ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success*, “Harvard Business Review” 2005, March.
- Human Capital: Agencies Need Leadership and the Supporting Infrastructure to Take Advantage of New Flexibilities: GAO-05-616T. Larence, Eileen. GAO Reports, 4/21/2005, p1, 22 p.
- Human Capital: Effective Use of Flexibilities Can Assist Agencies in Managing Their Workforces: GAO-03-2.GAO Reports, 12/6/2002, p1, 62 p.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Krupski R., *Strategia sukcesu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu*, red. T. Listwan, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
- Kupczyk T., *Czynniki sukcesu polskich menedżerów*, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wydział Zarządzania i Informatyki, 2002.
- Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
- Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Liu L., Berger V.W., Hershberger S.L., *Trend Tests for Counts and Proportions*, [w:] *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*, Vol. 4, red. B.S. Everitt, D. Howell, Wiley, 2005.
- Lohr S.L., *Sampling: Design and Analysis*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1999.
- Majewska-Opiełka I., *Czas kobiet*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
- Olsson U., *Maximum likelihood estimation of the polychoric correlation coefficient*, “Psychometrika” 1979, nr 44.
- Siuta J. (red.), *Diagnoza osobowości*, Pracownia Tekstów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2009.
- Zhong B., Rao J.N.K., *Empirical likelihood inference under stratified random sampling using auxiliary population information*, “Biometrika” 2000, nr 87.

IDENTIFICATION OF THE WAY OF PROFESSIONAL SUCCESS' DEFINING BY EMPLOYEES INCLUDING DIFFERENCES RESULTING FROM GENDER, EDUCATION, POSITION, ORGANIZATION LOCATION AND CAPITAL PARTICIPATION – RESULTS OF RESEARCH

Summary: The paper presents the results of a questionnaire study which allowed for the identification of differences in defining professional success by employees based on the opinions of 789 representatives of Lower Silesian organizations. Differences were analyzed according to the respondents' gender, size and location of an enterprise, foreign capital investments and shareholding. The relevance of the differences was verified with chi-square test and p-value was calculated with asymptotic distribution of test statistic. The hypothesis of existence of a tendency (trend) was verified with Cochran-Armitage test and the chance quotient was calculated, too. The paper includes conclusions and recommendations concerning necessity to apply a flexible approach in human resources management to consider various definitions of professional success among employees.

Keywords: professional success, flexibility, human capital, diversity, employee.