

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrą w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Piotr Górski

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

e-mail: pgorski@zarz.agh.edu.pl

KULTURA PROFESJONALIZMU W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

CULTURE OF PROFESSIONALISM IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.429.04

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienie kultury profesjonalnej i jej wykorzystanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zaprezentowane w artykule wyzwania wobec zarządzania zasobami ludzkimi wskazują na zmiany systemów wartości, co w konsekwencji prowadzi do zmian kontraktu psychologicznego i słabnącego poczucia lojalności wobec organizacji. Zmiana kontraktu psychologicznego polega na zastąpieniu kontraktu typu relacyjnego kontraktem typu transakcyjnego, a w przypadku specjalistów lojalności wobec organizacji – identyfikowaniem się z posiadanymi kompetencjami zawodowymi. Postulowane koncepcje zarządzania przez zaangażowanie odwołują się do kultury profesjonalizmu, lecz ta odwołuje się do silnego poczucia autonomii pracy i identyfikacji z grupą zawodową. Wykorzystanie kultury profesjonalnej w organizacjach w odniesieniu do innych niż specjaliści kategorii pracowników rodzi niebezpieczeństwo wykorzystania jej do dyscyplinowania pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura profesjonalizmu, koncepcje zarządzania.

Summary: The objective of the article is to present the issues of culture of professionalism and its application to human resource management. The challenges to human resource management, presented in the article, show the changes of value systems which in turn lead to changes of psychological contract and weakening the sense of loyalty to the organization. The change of psychological contract consists in replacing the relational type of contract by transactional and, in the case of professionals, the loyalty toward organizations by the identifications with professional competencies. The Engagement Management, proposed by Polish authors, links with a culture of professionalism but culture of professionalism entails strong feeling of work autonomy and loyalty to professional group. Adopting the culture of professionalism to management of organizations employing other employees than professionals, entails the danger of manipulation.

Keywords: human resources management, culture of professionals, management concepts.

1. Wstęp

Współcześnie, zdaniem Janusza Strużyny, koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) osiągnęła „wiek dojrzały”. Wśród wymienionych przez niego uzasadnień tej tezy znajdujemy takie, jak: ustabilizowana pozycja w świecie biznesu i instytucjach nauki, znaczny poziom instytucjonalizacji, której wyrazem są stowarzyszenia, czasopisma katedry czy konferencje, brak silnie konkurujących koncepcji ulokowanych wewnątrz i na zewnątrz teorii czy anektowanie fragmentów innych koncepcji, w efekcie czego pod nazwą „zarządzanie zasobami ludzkimi” lokuje się różne inne pojęcia, wielość podejmowanych tematów przy w miarę powszechnym uznanym rdzeniu praktyki i kluczowych kryteriów ocen poprawności ich stosowania [Strużyna 2014].

Spośród wskazanych powyżej argumentów chciałbym zwrócić uwagę na to, które wskazuje na anektowanie fragmentów innych koncepcji. Koncepcją tą jest obecna w naukach społecznych profesjonalizacja. Zagadnienia odnoszące się zarówno do możliwości, jak i niebezpieczeństw związanych z kulturą profesjonalizmu, pojęcia różnie definiowanego, pierwotnie odnoszącego się do charakterystyki kategorii zawodowej określanej jako *professions*, zostaną poprzedzone nakreśleniem wyzwań stojących przed zarządzaniem zasobami ludzkimi. W zakończeniu zwrócona zostanie uwaga na niebezpieczeństwa związane z przejściem kultury profesjonalnej do zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Współczesne wyzwania wobec zarządzania zasobami ludzkimi

W krótkiej charakterystyce wyzwań ograniczę się do tych, które dotyczą organizacji zatrudniających przedstawicieli *professions*, czyli specjalistów, jak uтарыło się w polskiej nomenklaturze badań struktury społecznej [Domański (red.) 2008], lub przedstawicieli profesji, jak termin ten tłumaczy Dariusz Jemielniak [2005]. Pozostaną jednak przy nomenklaturze używanej przez polskich badaczy struktury społecznej, określając przedstawicieli *professions* mianem specjalistów, gdyż termin profesja w języku polskim jest rzadziej używanym synonimem słowa zawód.

Skupienie się na specjalistach oznacza, że interesować nas będą szczególnie organizacje wiedzy, organizacje, w których najważniejszym zasobem jest wiedza. Po tym, jak zostały upowszechnione narzędzia zarządzania zasobami wiedzy, uwaga teoretyków i praktyków przesunęła się w stronę zarządzania kapitałem ludzkim. Oznaczało to konieczność zharmonizowania rozwoju potencjału pracowników z osiąganiem strategicznych celów przedsiębiorstwa, zwłaszcza zaś z pozyskiwaniem ludzi utalentowanych, nie tylko posiadających oczekiwaną przez organizację wiedzę i potrafiących ją wykorzystywać w swojej pracy zawodowej, lecz także gotowych do rozwoju i dzielenia się wiedzą [Kaczmarek-Kurczak, Kaczmarek 2012].

Trudno sprostać temu wyzwaniu w warunkach zmian dokonujących się w społeczno-kulturowym otoczeniu organizacji, polegających na wzroście indywiduali-

zmu. Oznacza to, iż praca zawodowa dla współczesnych młodych specjalistów przestaje być sprawą pierwszoplanową. Badacze przemian systemów wartości wskazują na zmiany w hierarchach wartości, które polegają na stopniowym wypieraniu wartości materialnych, wśród nich pracy, przez wartości postmaterialne, pośród których ceni się samorealizację, partycypację oraz dbałość o środowisko naturalne [Inglehart 2005]. Przemiany wartości są z jednej strony powiązane z rozwojem gospodarczym gwarantującym zaspokojenie potrzeb materialnych związanych z poczuciem bezpieczeństwa, z drugiej zaś wpływają na przemiany procesów kształtowania poczucia tożsamości i identyfikacji grupowej.

W wyjaśnieniu przemiany systemu wartości społeczeństwa polskiego z jednej strony uwzględniane są przemiany związane z transformacją polityczną i gospodarczą, które stwarzały warunki do realizacji orientacji indywidualistycznych, z drugiej dziedzictwo realnego socjalizmu, bardziej widoczne w grupie osób starszych, oraz wpływ tradycji kultury, w tym religijność. Należy również uwzględnić procesy globalizacji, szczególnie intensyfikacji kontaktów gospodarczych i współzależności oraz przenikanie wzorów zachowań i wartości. W odniesieniu do wartości pracy należy mieć na względzie uwarunkowania wynikające z procesów socjalizacji, które wydają się trwalsze, oraz uwarunkowania sytuacyjne, wynikające zarówno z sytuacji na rynku pracy, jak i oddziaływania środowiska pracy. Badania pokazują, iż dla Polaków praca nadal jest ważna. Mimo różnic pokoleniowych ważne są takie aspekty, jak pewność czy wysokość zarobków [Swadźba 2012, s. 215–218; Marody 2012]. Jednak to wśród specjalistów, częściej niż w ramach innych kategorii zawodowych, pojawiać się będzie orientacja ku postmaterialistycznym aspektom wartości pracy związanym z pragnieniem rozwoju, wymiarem etycznym czy cenieniem kreatywności. To właśnie aspiracje związane z tymi orientacjami będą stanowić wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi.

Istotną cechą organizacji wiedzy jest kapitał intelektualny. Zdaniem Leifa Edvinsona i Michaela Malone składające się na kapitał intelektualny wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe decydują o przewadze konkurencyjnej organizacji [Edvinsson, Malone 2001, s. 35]. Ważnym elementem kapitału intelektualnego są kompetencje pracowników i posiadana przez nich wiedza ukryta, co stawia szczególne wyzwania przed pracownikami odpowiedzialnymi za zarządzanie już nie zasobami, a kapitałem ludzkim [Juchnowicz 2012]. Dla humanistycznego nurtu zarządzania kapitałem ludzkim ważne jest pojęcie kompetencji zawodowych, to one stają się osią spajającą wszystkie funkcje zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy opracowania poświęconego zaawansowaniu wykorzystania tego podejścia w polskich organizacjach uważają, iż jest ono szczególnie przydatne w organizacjach wiedzochłonnych [Sienkiewicz i in. 2013, s. 7].

Zmiany w otoczeniu organizacji wpłynęły na konieczność dostosowania strategii do burzliwych i coraz mniej przewidywalnych warunków [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009; Romanowska 2009]. Zmiany objęły również obszar zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie zaś zmiany modelu kariery zawodowej, któ-

ra musiała bazować na nowym kontrakcie psychologicznym. Piotr Bohdziewicz zwraca uwagę, iż w Polsce w okresie transformacji gospodarczej zmiany w otoczeniu organizacji spowodowały zmiany w ich polityce zatrudnienia, wyrażające się również w odchodzeniu od psychologicznych kontraktów typu relacyjnego, polegających na gwarantowaniu pracownikom stałego zatrudnienia i możliwości awansu wynikającego z względnie stabilnego otoczenia organizacji oraz umiarkowanej konkurencji. Psychologicznemu kontraktowi relacyjnemu odpowiadało oferowanie przez organizacje tradycyjnej ścieżki kariery, której podstawowym instrumentem był awans stanowiskowy regulowany sformalizowanymi zasadami wewnątrzorganizacyjnymi. W odniesieniu do specjalistów, pracowników wiedzy, zmiany zmierzwały w stronę ukształtowania się kontraktu typu transakcyjnego, polegającego na krótkookresowym zaangażowaniu pracownika w osiąganie celów organizacji i skupieniu się na podejmowaniu działań pozwalających na zwiększenie zatrudnialności zewnętrznej, weryfikowanej przez rynek pracy. W konsekwencji prowadziło to do zmian zarówno w oddziaływaniu organizacji na budowanie kariery zawodowej pracowników, jak i w sferze postaw pracowniczych co do ich kariery zawodowej. W odniesieniu do specjalistów, pracowników wiedzy, przed organizacjami stało wyzwanie nie tylko pozyskiwania osób o wymaganych kompetencjach i zatrzymania ich w organizacji, ale też odpowiedniego motywowania do długofalowego zaangażowania w efektywne dążenie do osiągnięcia celów organizacji. Wyzwanie to spotykało się ze zmianami w identyfikacji pracowników, co w odniesieniu do specjalistów, pracowników wiedzy oznaczało odejście od identyfikacji z organizacją na rzecz identyfikacji profesjonalnych, określanych przez Piotra Bohdziewicza jako „identyfikowanie się z posiadanymi kompetencjami zawodowymi” [Bohdziewicz 2014, s. 109]. W jego charakterystyce profesjonalnej autoidentyfikacji zawodowej dominuje orientacja indywidualistyczna: głównym celem specjalisty ma być rozwój kariery zawodowej poprzez zwiększenie swojej zdatości do bycia zatrudnionym (*employability*) oraz ocenianie organizacji, w której obecnie jest się zatrudnionym przez pryzmat możliwości jej zwiększania. Towarzyszy temu również przesunięcie zaangażowania pracownika z moralnego ku kalkulatywnemu, co stanowi kolejne wyzwanie dla pracodawców.

Odpowiedzią na to jest propozycja zarządzania przez zaangażowanie. Propozycja ta zakłada oddziaływanie na zachowania członków organizacji, „eksponuje podmiotowe podejście do pracowników jako klientów wewnętrznych i partnerów” [Juchnowicz 2012, s. 46]. Zaangażowanie rozumiane jest jako trwała dyspozycja pracowników określająca ich stosunek zarówno do organizacji, w której pracują, jak i do realizacji zadań, czyli swojej pracy w organizacji. Dlatego oddziaływanie to związane jest z kształtowaniem postaw pracowników. Zarządzanie przez zaangażowanie zarówno nawiązuje do dorobku psychologów, teoretyków motywacji [Mrówka 2010]), jak i odwołuje się do badaczy kultury organizacyjnej, wskazujących na znaczenie wartości dla kształtowania zachowań organizacyjnych, zaufania czy lojalności [*Kulturowe uwarunkowania* ... 2009]. Badania empiryczne – co ważne dla

praktyki zarządzania – potwierdzają pozytywny związek między zaangażowaniem pracowników a wzrostem produktywności organizacji i kapitału ludzkiego. Badania prowadzone w polskich organizacjach pokazują jednak po pierwsze, iż najbardziej zaangażowani okazują się pracownicy w pierwszym roku pracy w organizacji, a następnie ich poziom zaangażowania spada, co nie najlepiej świadczy o systemach motywowania stosowanych w organizacjach i budowaniu partnerskich relacji. Po drugie, pracownicy z wykształceniem wyższym prezentują niższy poziom zaangażowania niż pracownicy z niższym poziomem wykształcenia, co nie jest dobrą informacją dla zarządzania w organizacjach zatrudniających wysokiej klasy specjalistów, a co potwierdza ich orientację zawodową [Juchnowicz 2012, s. 43–44].

Zarządzanie przez zaangażowanie stawia szczególne wymagania przed menedżerami. Rafał Mrówka, odwołując się do Joeren de Jong i Deanne den Hartog, przedstawia zachowania przywódcze wspierające innowacyjność pracowników. Obejmują one zachowania powiązane z kompetencjami wskazującymi na posiadanie wiedzy eksperckiej i osiągnięcia na polu innowacyjnych rozwiązań, umiejętności komunikowania i gotowość do wspierania innowacyjności podwładnych. Do tego dochodzą klasyczne kompetencje menedżerskie związane z planowaniem, pozyskiwaniem i gospodarowaniem zasobami oraz monitoringiem i kontrolą [Mrówka 2010]. Doceniając znaczenie wypracowania przez organizacje instrumentów wspomagających zaangażowanie pracowników, firmy konsultingowe oferują pomoc i opracowanie stosownych rozwiązań.

3. Kultura profesjonalizmu i kategoria zawodowa specjalistów

Jak zauważyłem wcześniej, teoretyczne rozważania nad zaangażowaniem odwołują się do uwarunkowań kulturowych, do wartości organizacyjnych, norm społecznych związanych z zaufaniem. Ze względu na znaczenie organizacji wiedzy i specjalistów we współczesnej gospodarce, interesujące wydaje się wykorzystanie dorobku naukowego odwołującego się do kategorii zawodowych określanych jako *professions* i ich kultury pracy. Modelowe ujęcie takiej kultury przedstawił Czesław Sikorski [2007]. Model przedstawiony przez Sikorskiego to model teoretyczny, oparty na wymiarach odnoszących się do motywacji osiągnięcia sukcesu, stosunku do racjonalności w kontekście uzasadniania wykorzystywanej wiedzy, stosunku do norm moralnych związanych z możliwością pojawienia się konfliktów lojalnościowych oraz stosunkiem do zasad określających osiągnięte korzyści, czyli stosunku do zasad odnoszących się do rywalizacji. W tym ujęciu kultura profesjonalizmu charakteryzuje się położeniem nacisku na potrzebę osiągnięć i wewnętrzne umiejscowienie kontroli, racjonalnością wiedzy uzasadniającej działanie, co ma pozytywny związek z radzeniem sobie w warunkach niepewności oraz prestiżem osób wykonujących zawody oparte na edukacji akademickiej.

Kulturę profesjonalizmu Sikorski przeciwstawia kulturze populizmu, która jest wrogiem tej pierwszej. Ona z kolei ma pomóc w osiągnięciu sukcesu indywidualnego

go oraz sprzyjać rozwojowi cywilizacyjnemu [Sikorski 2007, s. 8]. Na propozycję autora można spojrzeć z dwóch perspektyw. Pierwsza wynika z usytuowania rozważań w obszarze zachowań organizacyjnych [Sikorski 2007, s. 9] i pozwala odwołać się do psychologicznych, społecznych i kulturowych uwarunkowań tych zachowań. Świadczą o tym przyjęte kategorie analizy i koncepcje teoretyczne, do jakich odwołuje się autor. Druga natomiast odwołuje się do realnie istniejących kategorii zawodowych *professions* i ich charakterystyk [Sikorski 2007, s. 61–64]. Kategorie te wyodrębniły się w procesie profesjonalizacji, czyli instytucjonalizacji pewnych czynności, kształtowania się ról zawodowych wraz ze strukturami organizacyjnymi. Profesjonalizacja związana jest zatem ze zmianami, jakie zachodziły w społecznym podziale pracy i towarzyszącej tym zmianom przemianie struktury społecznej. W procesach kształtowania się kategorii *professions*, najpierw wolnych zawodów, a potem specjalistów, istotną rolę odgrywały trzy rodzaje organizacji: (1) organizacje, w których zdobywali potrzebne kwalifikacje, uczelnie przekazujące im wiedzę teoretyczną, którą potem będą twórczo wykorzystywać do rozwiązywania problemów praktycznych, (2) organizacje, w których będą odgrywać role zawodowe, oraz (3) stowarzyszenia zawodowe pełniące funkcje integracyjne, kształtujące społeczny wizerunek danej profesji, dbające o obronę jej interesów zawodowych i mające istotny wpływ na dopuszczenie adeptów do wykonywania zawodu [Górski 2008].

Kategorie zawodowe *professions* wraz z ich kulturą zawodową kształtowały się w wyniku procesów społecznych związanych z rozwojem wiedzy naukowej zarówno w warstwie teoretycznej, jak i w przemianach kultury, polegających na wzmocnieniu znaczenia wiedzy naukowej i racjonalnych argumentów jako przesłanek do podejmowania działań. Stwarzało to fundament pod nowy rodzaj zaufania, instytucjonalnego, w tym zaufania do osób przyjmujących role zawodowe oparte na posiadaniu takiej wiedzy. W kulturze zawodowej kategorii *professions* istotną rolę odgrywała ideologia zawodowa. Wpływała ona na kształtowanie wizerunku społecznego danej profesji, co było pomocne w budowaniu relacji z osobami i instytucjami, np. lekarza z pacjentem i przedstawicielami administracji państwowej. Ważnym elementem tej ideologii były wartości pozwalające na ujmowanie realizacji roli zawodowej w kategoriach służby, dobra publicznego. Dzięki temu przedstawiciele kategorii *professions* osiągnęli wysoki prestiż i gwarancję wysokiej pozycji zawodowej. Dlatego stali się wzorem dla innych zawodów opartych na kształceniu akademickim, w którym wiedza naukowa odgrywała istotną rolę.

W wieku XX w procesach zmian społecznych następował proces instytucjonalizacji, co powodowało, iż realizacja roli zawodowej, np. lekarzy, coraz częściej wiązała się z pracą opartą na kontrakcie w organizacjach publicznych, co wpłynęło na ich pozycję zawodową, możliwości i strategię obrony interesów zawodowych czy relacje z pacjentami. Osiąganie przez przedstawicieli innych zawodów statusu specjalistów związane było nie tylko ze spełnieniem wymagań dotyczących rozwoju wiedzy naukowej w danej dziedzinie, rozwojem organizacji edukacyjnych prze-

kazujących ją i potwierdzających dyplomem uzyskane kwalifikacje oraz rozwojem stowarzyszeń zawodowych, ale także budowaniem relacji z pracodawcami, gdyż realizacja roli zawodowej specjalisty coraz częściej była związana z zatrudnieniem w organizacji w charakterze pracownika najemnego.

Zmiany zachodzące w organizacjach, rozwój koncepcji zarządzania, szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi, powodowały, iż kierownictwo organizacji swoje działania kierowało ku budowaniu lojalności pracowników, szczególnie wymaganej od menedżerów. Może o tym świadczyć treść kontraktów menedżerskich obejmujących m.in. przepis zakazujący pracy lub współpracy z konkurencyjnymi firmami, dotyczący okresu trwania umowy, ale również obowiązujący do trzech lat po jej zakończeniu, co rekompensowane jest odpowiednią odprawą w sytuacji rozwiązania umowy o pracę [Przewoźna-Skowrońska 2013, s. 128]. Jeśli lojalność menedżerów nie była doceniana, lub – co gorsze – menedżer spotykał się z niesprawiedliwym traktowaniem, rodziło to poczucie krzywdy i rozgoryczenia, o czym świadczy wyznanie Lee Iacocci: „U Forda pracowałem przez trzydzieści dwa lata, w tym osiem na stanowisku prezesa. Była to jedyna firma, z którą się związałem, i oto nagle znalazłem się na bruku. To było potworne” [Iacocca, Novak 1990, s. 8].

Konflikt między lojalnością wobec pracodawcy a wartościami profesjonalnymi jest widoczny zarówno wśród klasycznych *professions*, np. lekarzy [Tołłoczko 2010, s. 101], jak i specjalistów w organizacjach wiedzy. Wynika to ze sprzeczności między kulturą organizacyjną specjalistów a kulturą organizacyjną menedżerów. Zdaniem Josepha A. Raelina wynika to zarówno ze sprzeczności interesów i rywalizacji przedstawicieli tych dwóch kategorii zawodowych o prestiż, autorytet i dostęp do organizacyjnych zasobów, jak i z odmienności kultur organizacyjnych, menedżerów utożsamiających się przede wszystkim z organizacją oraz profesjonalistów, utożsamiających się przede wszystkim ze swoim zajęciem [Jemieliński 2008, s. 39]. Co ciekawe, w przypadku specjalistów organizacji wiedzy ich kultura organizacyjna nie odpowiada klasycznym *professions*. Wykazują oni znacznie silniejszą orientację indywidualistyczną i brak skłonności do integracji poprzez stowarzyszenia zawodowe. Wykorzystują natomiast nowe technologie zarówno do własnego rozwoju zawodowego i dzielenia się wiedzą, jak i jako platformę budowania swojej pozycji zawodowej w środowisku [Czarkowska 2010, s. 258–278].

4. Zakończenie

Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kierunku wykorzystywania kultury profesjonalizmu w celu budowania zaangażowania pracowników nakazują zwrócenie uwagi na zmiany dokonujące się w otoczeniu organizacji. W kontekście zarządzania przez zaangażowanie w pierwszej kolejności dotyczą one zmian w systemach wartości, które polegają na osłabieniu identyfikacji pracowników – specjalistów z organizacją. Po drugie, odwołanie się do kultury organizacyjnej specjalistów nakazuje zwrócenie uwagi na ich identyfikację ze środowiskiem zawodowym, dbałość

o pozycję i prestiż pozwalające zwiększyć ich indywidualną zatrudnialność oraz dążenie do autonomii pracy, co może prowadzić do konfliktów między nimi a menedżerami. Sięgając do kultury zawodowej właściwej kategorii *professions* w zarządzaniu przez zaangażowanie, warto pamiętać, iż jej wykorzystanie w organizacjach zatrudniających przedstawicieli innych niż wolne, tradycyjne profesje, staje się narzędziem dyscyplinującym pracowników [Fournier 1999].

Literatura

- Bohdziewicz P., 2014, *Współczesne przeobrażenia psychologicznego kontraktu zatrudnienia i ich konsekwencje jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Antczak Z., Borkowska S. (red.), *Przeszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Czarkowska L., 2010, *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków antropologia organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Domański H. (red.), 2008, *Zmiany stratyfikacji społecznej w Polsce*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M., 2001, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Fournier V., 1999, *The appeal to „professionalism” as a disciplinary mechanism*, *The Sociological Review*, 47(2), s. 280–307.
- Górski P., 2008, *Profesjonalizacja zarządzania a edukacja menedżerska*, [w:] Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne i psychologiczne*, Wydawnictwo AGH, Kraków.
- Iacocca L., Novak W., 1990, *Autobiografia*, z ang. przeł. Paweł Cichawa, Hanna Hartwig, Leon Karewicz, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Inglehart R., 2005, *Pojawienie się wartości postmaterialistycznych*, [w:] Sztompka P., Kucia M. (red.), *Socjologia. Lektury*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Jemieliński D., 2005, *Kultura – zawody i profesje*, Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH, nr 32, SGH, Warszawa.
- Jemieliński D., 2008, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarek-Kurczak P., Kaczmarek M., 2012, *Problem poprawy efektywności organizacji poprzez mobilizację potencjału ludzi z perspektywy literatury zarządzania wiedzą i psychologii*, *Management and Business Administration. Central Europe*, 20(4).
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2009, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Kulturowe uwarunkowania zarządzaniem kapitałem ludzkim*, 2009, red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Marody M., 2012, *Dynamika postaw wobec pracy*, [w:] Jasińska-Kania A. (red.), *Wartości i zmiany. Przemiany postaw Polaków w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Mrówka R., 2010, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] Bartkowiak R., Ostaszewski J. (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Przewoźna-Skowrońska A., 2013, *Organizacyjne i prawne aspekty nawiązania stosunku pracy*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie*, nr 61, Politechnika Poznańska, Poznań.
- Romanowska M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

- Sienkiewicz L., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K., Podwójcie K., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2007, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Strużyna J., 2014, *Krytyczne spojrzenie na współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwanie wieku dojrzałego teorii i praktyki*, [w:] Antczak Z., Borkowska S. (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Swadźba U., 2012, *Wartości – pracy, rodziny, religii. Ciągłość i zmiana. Socjologiczne studium społeczności śląskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Tołłoczko T., 2010, *Dylematy etyczne a strajki lekarskie z polskiej perspektywy. Jestem za – a nawet i przeciw*”, *Archiwum Historii i Filozofii Medycyny*, (73).
- Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, 2014, red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa.