

# 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](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski:</b> Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
<b>Marzena Fryczyńska:</b> Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
<b>Karolina Gonera:</b> Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
<b>Piotr Górski:</b> Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
<b>Michał Igielski:</b> 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
<b>Zdzisława Janowska:</b> 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
<b>Marta Juchnowicz:</b> Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
<b>Tomasz Kawka:</b> Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
<b>Marek Kunasz:</b> 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
<b>Anna Lipka:</b> Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
<b>Gabriel Łasiński:</b> Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

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

---

<b>Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> 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
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> 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
<b>Monika Wawer, Piotr Muryjas:</b> Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrą w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
<b>Agnieszka Wenerska:</b> 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



**Marta Juchnowicz**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: marta.juchnowicz@sgh.waw.pl

---

## KOMPLEKSOWA ELASTYCZNOŚĆ ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W FIRMACH POLSKICH I LITEWSKICH

---

## COMPREHENSIVE FLEXIBILITY OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN POLISH AND LITHUANIAN COMPANIES

---

DOI: 10.15611/pn.2016.429.07

**Streszczenie:** Elastyczność stanowi jeden z kluczowych paradygmatów współczesnego zarządzania. Warunkiem jej skuteczności w sferze kapitału ludzkiego jest proinnowacyjny charakter oraz kompleksowe podejście do elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim. Przedmiotem badania empirycznego była elastyczność potencjału kompetencyjnego oraz wynagrodzeń w firmach polskich i litewskich. Wyniki badań upoważniają do negatywnej oceny poziomu elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim. Ocena ta jest niezależna od warunków ekonomiczno-społecznych i kulturowych. Niepokojące są opinie pracowników na temat rozwoju kwalifikacji, a także związane z kształtowaniem postaw kreatywności i przedsiębiorczości. Szczególnie niezadowolający jest poziom elastyczności wynagrodzeń względem efektów pracy.

**Słowa kluczowe:** elastyczność, elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim, elastyczny potencjał kompetencyjny, elastyczność wynagrodzeń.

**Summary:** Flexibility is one of the key paradigms of modern management. The condition for its effectiveness in the field of human capital is its pro-innovative character and comprehensive approach to human capital management flexibility. Empirical studies have shown insufficient level of HCM flexibility, regardless of the socio-economic and cultural conditions. Opinions of employees on the qualification advancement and attitudes relating to the development of creativity and entrepreneurship are disturbing. What is particularly unsatisfactory is the level of remuneration flexibility.

**Keywords:** flexibility, flexibility of human capital management, flexible competency potential, flexibility of remuneration.

## 1. Wstęp

Rozważania na temat elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) obarczone są dwoma uproszczeniami. Po pierwsze, ograniczoną interpretacją istoty tej cechy ZKL. Po drugie, wyraźną dominacją zainteresowania tylko jednym elementem procesu ZKL, jakim jest elastyczność zatrudnienia. Stanowi to inspirację do zbadania elastyczności ZKL w ujęciu kompleksowym. Celem artykułu jest ocena poziomu rozwoju tej cechy zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych realiach społeczno-ekonomicznych, w środowiskach zróżnicowanych pod względem ekonomiczno-społecznym i kulturowym. W związku z tym podstawę analizy stanowią wyniki badań empirycznych zrealizowanych w 2015 roku, na próbie 589 polskich i litewskich pracowników<sup>1</sup>. W artykule dokonano analizy dwóch kluczowych procesów w ramach kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim, mianowicie elastyczności potencjału kompetencyjnego oraz elastyczności wynagrodzeń. Grupa badawcza została dobrana w sposób losowy, celowy. Respondentami byli słuchacze studiów niestacjonarnych stopnia II oraz studiów podyplomowych. W badaniach uczestniczyły wyłącznie osoby zatrudnione na stanowiskach wykonawczych. Próba obejmowała 414 osób pracujących w polskich oraz 175 osób pracujących w litewskich firmach. Pod względem wieku i stażu pracy struktura respondentów w obydwu krajach była taka sama. Badania przeprowadzono przy użyciu jednakowego w obydwu krajach kwestionariusza ankietowego. Kwestionariusz zawierał stwierdzenia opisujące opinie pracowników na temat wybranych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim oraz czynników determinujących jego elastyczność.

## 2. Charakterystyka kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim

Elastyczność ZKL jest obiektywną koniecznością, uzasadnianą wykładniczym tempem zmian zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania [Dec (red.) 2014, s. 16–20; Grajewski 2014, s. 99] oraz ich turbulentnym charakterem. Coraz większy wpływ wywierają inne determinanty, w postaci upowszechniania różnych form organizacji sieciowych (klastrów, organizacji wirtualnych, sieci franczyzowych) oraz nowych modeli biznesowych opartych na współpracy i współdzieleniu. Wpływ tych uwarunkowań oraz współczesnych wyzwań powoduje, że utożsamianie elastyczności z gotowością i zdolnością do zmian jest niewystarczające. W przekazaniu autorki, elastyczność jako konstrukt wielowymiarowy powinna oznaczać także aktywne poszukiwanie nowych rozwiązań, ich inicjowanie i skuteczne wdrażanie. Tylko wtedy przyniesie nie tylko bieżące skutki ekonomiczno-społeczne, lecz także efekty proinnowacyjne.

---

<sup>1</sup> Badania zrealizowano w ramach badań statutowych „Zarządzanie kapitałem ludzkim z punktu widzenia kluczowych interesariuszy” KNoP/S15/06/15.

Rezultatem pogłębionej interpretacji elastyczności jest rozszerzenie podejścia do oceny tej cechy zarządzania kapitałem ludzkim. Kluczowym zadaniem współczesnego ZKL staje się wyzwianie twórczego potencjału, kształtowanie kreatywności i przedsiębiorczości, a tym samym oddziaływanie na poziom innowacyjności organizacyjnej. Elastyczność ZKL nie powinna więc ograniczać się do pojedynczych procesów. Dotychczas w rozważaniach na temat elastyczności w funkcjonowaniu organizacji dominowało zagadnienie form zatrudnienia (np.: [Król 2009, s. 480–486]), a model elastyczności realizowany w polskich firmach ograniczał się wyłącznie do korekt w stanie zatrudnienia. W tym kontekście poruszane były także w literaturze przedmiotu oraz w ekspertyzach i dokumentach kwestie pokrewne, dotyczące struktur organizacyjnych, elastyczności rynku pracy i elastyczności czasu pracy. Jednak elastyczność zatrudnienia jest tylko jednym z aspektów zarządzania kapitałem ludzkim.

Elastyczność powinna charakteryzować wszystkie elementy procesu ZKL, gdyż służy usprawnieniu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. W związku z tym potrzebna jest kompleksowa elastyczność ZKL. Oznacza ona zdolność wszystkich procesów i narzędzi ZKL do adaptacyjności kapitału ludzkiego do zmian w otoczeniu i warunków wewnętrznych, a także prognostycznego inicjowania i kreowania zmian w kapitale ludzkim, będącym w dyspozycji organizacji, przy optymalnym nakładzie czasu, kosztów i produktywności. Jak wynika z istoty elastyczności, kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim nie powinna mieć charakteru responsywnego – gdy stosowane procedury i narzędzia reagują dostosowawczo na zmiany na zewnątrz oraz wewnątrz organizacji – lecz proaktywny. Wówczas procesy ZKL wyprzedzająco inicjują zmiany ilościowe i jakościowe w kapitale ludzkim w związku z symulacją przyszłości [Jamka 2011, s. 278].

Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim polega na stwarzaniu możliwości swobodnego wyboru różnych kombinacji zasobów (rzeczowych, finansowych) i kapitału ludzkiego w ramach wielu różnych praktyk ZKL. W literaturze przedmiotu wymieniane są następujące przykłady praktyk: dobór pracowników, szkolenia i rozwój, zarządzanie wydajnością, nagrody i zachęty, komunikacja pracowników oraz ich partycypacja [Ketkar, Sett 2009]. Do kluczowych należą: elastyczna strategia ZKL, elastyczne kształtowanie potencjału kompetencyjnego, elastyczny proces rozwoju, elastyczne wynagradzanie [Juchnowicz (red.) 2016]. Elastyczność tych procesów może przynosić organizacji różnorodne efekty. Poza redukcją kosztów pracy i poprawą konkurencyjności równie ważny jest wzrost jakości kapitału ludzkiego, to znaczy poprawa jego kreatywności i efektywności, dzięki ustawicznemu rozwojowi, przyjmowaniu różnorodnych ról i zadań zawodowych, uczestnictwu w podejmowaniu decyzji, poprawie satysfakcji zawodowej i zaangażowaniu, a także możliwości poprawy stanu relacji praca–życie.

### 3. Elastyczny potencjał kompetencyjny

Przedmiotem badania był poziom elastyczności potencjału kompetencyjnego w opinii respondentów oraz reprezentowane przez nich postawy i zachowania związane z elastycznością. Analiza form zatrudnienia respondentów wskazuje na wysoką popularność zatrudnienia na podstawie umowy o pracę w obydwu krajach. W grupie pracowników wykonawczych stanowili oni 74% respondentów w Polsce i 87% na Litwie. Według opinii połowy polskich pracowników, zakres stosowania niestandardowego zatrudnienia jest właściwy, a 21% ocenia go jako nadmierny. Wśród pracowników litewskich udział zwolenników jest wyższy (58%). Wyższa jest także popularność oceny negatywnej (25%). Istotna różnica dotyczy oceny skali niestandardowego zatrudnienia: że jest za mała, sądzi 13% respondentów w Polsce i tylko 5% na Litwie. Jeszcze większa grupa respondentów nie ma ten temat zdania.

Pracownicy oceniają pozytywnie elastyczność w dziedzinie organizacji pracy. Ponad połowa respondentów polskich (53%) i jeszcze więcej litewskich (64%) twierdzi, że mają swobodę w sposobie realizacji swoich zadań. Litewscy pracownicy są jednak mniej skłonni do zmiany stanowiska w ramach danej firmy, polegającej na czasowym oddelegowaniu do wykonywania innych zadań: gotowość deklaruje 59%, podczas gdy spośród polskich pracowników aż 82%. Równocześnie jedna piąta litewskich respondentów nie ma w tej kwestii stanowiska, a w Polsce tylko 5%. 18% pracowników litewskich ocenia rotację jako karę lub rodzaj utrudnienia, a 23% jako działanie organizatorskie. Opinie negatywne wyraża 13% polskich pracowników i tylko 8% traktuje je jako działanie organizatorskie. Tymczasem okresowa rotacja pozwala na zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, a więc podnosi jakość potencjału kompetencyjnego, a tym samym stanowi element ścieżki kariery zawodowej. Aż 80% polskich pracowników uważa, że jest to forma rozwoju zawodowego. Natomiast opinię taką wyraża 60% pracowników litewskich. Zdecydowanie bardziej pozytywnie wypowiadają się pracownicy litewscy na temat elastycznych form czasu pracy. Dwukrotnie częściej niż respondenci polscy traktują pracę w ruchomym czasie jako formę nagrody.

Badane grupy respondentów różnią się postawami prorozwojowymi. Według 72% polskich pracowników stałe podnoszenie kwalifikacji jest szansą. W grupie litewskich respondentów opinię taką wyraża 43%. Także ponad dwukrotnie więcej (57%) niż w Polsce (26%) traktuje rozwój jako konieczność i dodatkowe wymaganie.

Szansą na pozytywne zmiany w postawach pracowników są prowadzone działania rozwojowe, których efektem jest elastyczność funkcjonalna pracowników dzięki zwiększeniu potencjału do wykonywania różnego rodzaju zadań zawodowych, oraz elastyczność behawioralna poprzez szerszy zakres możliwych zachowań, jakie prezentują pracownicy. Ponad połowa respondentów stwierdza rozwijanie i nagradzanie w swoich firmach takich zachowań, jak kreatywność, skłonność do zmian oraz zdolność dostosowywania się do nowych warunków. Najslabiej oceniają respondenci w obydwu badanych grupach kształtowanie postawy przedsiębiorczości. Opinie litewskich pracowników na temat działań promujących elastyczność są zdecydowa-

nie bardziej pozytywne, a różnica między badanymi grupami, mierzona nieparametrycznym testem U Manna-Whitneya, jest istotna statystycznie (tab. 1).

**Tabela 1.** Wyniki testu różnic dla prób niezależnych w odniesieniu do elastyczności indywidualnej (dla respondentów z Polski  $N = 292$ , Litwy  $N = 110$ )

Treść stwierdzenia	Polska		Litwa		Poziom istotności
	średnia	odchylenie standardowe	średnia	odchylenie standardowe	
Czy w Pani/Pana firmie rozwijana i nagradzana jest skłonność do zmian?	2,61	0,833	2,99	0,904	0,000
Czy w Pani/Pana firmie rozwijana i nagradzana jest skłonność do dostosowywania się do nowych warunków, sytuacji?	2,92	0,833	3,22	0,828	0,000

Źródło: [Wojtczak-Turek 2016, s. 237].

Równocześnie 53% polskich pracowników i 71% litewskich ocenia, że w ich firmach akceptowane jest podejmowanie ryzyka. Zdecydowanie mniej uważa, że w firmach istnieją warunki do bycia kreatywnym. Tylko 33% respondentów z Polski i 44% z Litwy, stwierdza, że stosowane są zachęty do wysuwania pomysłów, inicjatyw.

#### 4. Elastyczność wynagrodzeń w praktyce polskiej i litewskiej

Jednym z kluczowych warunków realizacji założonej strategii na konkurencyjnych rynkach jest stosowanie w organizacjach elastycznych rozwiązań w dziedzinie wynagrodzeń. Elastyczność wynagrodzeń oznacza wrażliwość poziomu wynagrodzeń na sytuację ekonomiczną firmy oraz warunki zewnętrzne, takie jak koniunktura, rynek pracy itp., a także zdolność wyprzedzającego reagowania systemów wynagrodzenia na warunki funkcjonowania, zmieniającą się strategię oraz oczekiwania pracowników [Juchnowicz 2016].

Z badań wyłania się negatywny obraz elastyczności wynagrodzeń. Tylko 44% respondentów w Polsce i 37% na Litwie stwierdza, że uzależnienie indywidualnych wynagrodzeń od efektów pracy jest obecnie wykorzystywane. Mniej niż połowa respondentów ocenia zgodnie (46% w polskich firmach i 44% w litewskich), że jest to niezbędne. Większość uważa jednak, że jest trudne do zastosowania, a nawet 14% w Polsce i 31% na Litwie uważa to za niemożliwe do zastosowania. Wynika z tego, że barierą elastyczności wynagrodzeń nie jest świadomość, lecz brak odpowiedniego instrumentarium w dziedzinie kształtowania wynagrodzeń, takiego jak: wynagradzanie za kompetencje, efektywnościowy mechanizm korekty wynagrodzeń, duży udział składników ruchomych w pakiecie wynagrodzeń, w tym wynagradzanie za

efekty zespołowe, oraz różne formy partycypacji finansowej, kafeteryjne sposoby określania pakietu wynagrodzeń.

Równocześnie respondenci twierdzą, że najważniejszymi kryteriami decydującymi o zróżnicowaniu wysokości wynagrodzeń w ich organizacji (według frekwencji odpowiedzi) są: zajmowane stanowisko, poziom kompetencji oraz efektywność pracy (tab. 2).

**Tabela 2.** Kryteria decydujące o zróżnicowaniu wynagrodzeń

Rodzaj kryterium	Polska		Litwa	
	liczba opinii	udział (%)	liczba opinii	udział (%)
Efektywność pracy	153	21,8	62	24,3
Zajmowane stanowisko	220	31,3	66	25,9
Poziom kompetencji	159	22,6	64	25,1
Rynek pracy	66	9,4	34	13,3
Układy	66	9,4	22	8,6
Przypadek	38	5,4	7	2,7
Ogółem	702	100,0	255	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Litewscy pracownicy w większym stopniu niż polscy dostrzegają korygujący wpływ rynku pracy. Niestety, znaczna część respondentów (około 15% z firm polskich oraz 11% litewskich) wskazuje także na wpływ układów i przypadku na kształtowanie wynagrodzeń.

Indywidualne i zespołowe efekty pracy, a także stopień osiągnięcia celów, są podstawą ustalania premii. W badanej populacji kryterium dominującym są efekty indywidualne, podczas gdy różnorodne badania nad pracą zespołową wskazują, że osoby, które pracują w zespołach, osiągają lepsze wyniki, w tym również w rozwiązywaniu problemów. Efekty pracy są także uważane za główne kryterium przyznawania nagród (tab. 3).

**Tabela 3.** Kryteria decydujące o przyznaniu nagrody

Rodzaj kryterium	Polska		Litwa	
	liczba opinii	udział (%)	liczba opinii	udział (%)
Uznaniowo	227	36,9	73	27,9
Efekty pracy	223	36,2	107	40,8
Rozwój	46	7,5	32	12,2
Nowe pomysły	57	9,3	28	10,7
Układy	63	10,2	22	8,4
Ogółem	616	100,0	262	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Oddziaływanie motywacyjne nagród zdecydowanie osłabia uznaniowość przyznawania (37% opinii w firmach polskich i 28% w firmach litewskich). Także w odniesieniu do nagród respondenci dostrzegają wpływ układów, w firmach polskich istotniejszy nawet od kreatywności (patrz tab. 3).

## 5. Zakończenie

Przesłanki natury teoretycznej dowodzą celowości rozszerzonego podejścia do elastyczności, eksponującego proinnowacyjny charakter tego rodzaju postaw. Koniecznością staje się także kompleksowość działań w sferze zarządzania kapitałem ludzkim. Do kluczowych należą elastyczna strategia, elastyczne kształtowanie potencjału kompetencyjnego, elastyczny proces rozwoju oraz elastyczne wynagradzanie.

Przeprowadzone badania empiryczne wskazują na niezadowalający poziom elastyczności ZKL, niezależnie od warunków ekonomiczno-społecznych i kulturowych. Niepokojące są opinie pracowników na temat rozwoju kwalifikacji, a także związane z kształtowaniem postaw kreatywności i przedsiębiorczości. Szczególnie niezadowalający jest poziom elastyczności wynagrodzeń. Tymczasem są to warunki konieczne (do) osiągnięcia satysfakcji zawodowej, a tym samym budowania zaangażowania pracowników. Próba badawcza nie miała charakteru reprezentatywnego, dlatego uzyskanych wyników nie można uogólniać. Niemniej analiza opinii polskich i litewskich pracowników w zakresie elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim może stanowić przyczynek do zaprojektowania pogłębionych badań różnic międzykulturowych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

## Literatura

- Dec P., 2014, *Ograniczenie niepewności w działalności przedsiębiorstw*, [w:] Dec P. (red.), *Niepewność funkcjonowania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Grajewski P., 2014, *Granice elastyczności organizacji*, [w:] Romanowska M., Cygler J. (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2016, *Elastyczne zarządzanie wynagrodzeniami*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.), 2016, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, PWE, Warszawa.
- Ketkar S., Sett P.K., 2009, *HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model*, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no. 5.
- Król M., 2009, *Elastyczne zatrudnienie nowym wyzwaniem dla organizacji*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 43, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.
- Wojtczak-Turek A., 2016, *Rola zarządzania kapitałem ludzkim w zwiększaniu elastyczności indywidualnej i organizacyjnej oraz dopasowaniu pracowników*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, PWE, Warszawa.