

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
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 978-83-7695-585-8

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
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

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

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Marek Jabłoński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: marekj@uek.krakow.pl

ISTOTA, ODNIESIENIA I ATRYBUTY KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH W PRACY Z INFORMACJAMI

ESSENCE, REFERENCES AND ATTRIBUTES OF EMPLOYEE'S COMPETENCES TO WORK WITH INFORMATION

DOI: 10.15611/pn.2016.430.12

Streszczenie: Celem opracowania jest ukazanie istoty, odniesień i atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami. Ukazano wzrastającą rangę kompetencji pracowniczych w tym zakresie. Wykazano, iż współcześnie zaciera się różnica pomiędzy pracami na stanowiskach robotniczych i administracyjno-biurowych: w obydwu wzrasta wysiłek umysłowy w realizacji funkcji stanowisk i zakres prac związany z informacjami. Zaprezentowano znaczenie i zakres pojęcia kompetencje pracownicze w pracy z informacjami. Wskazując terminy korespondujące i bliskoznaczne, będące efektem odmiennych perspektyw interpretacyjnych oraz metod stosowanych w identyfikacji tych kompetencji w reprezentatywnych badaniach naukowych w tym obszarze. Zwrócono uwagę na złożoność samego pojęcia, a także pewne wyzwania metodologiczne dotyczące definiowania i badania kompetencji pracowniczych do pracy z informacjami. Wyjaśniono także istotę kompetencji cyfrowych oraz ukazano komponenty kompetencji pracowniczych do pracy z informacjami.

Słowa kluczowe: kompetencje w pracy z informacjami, kompetencje cyfrowe.

Summary: The aim of this study is to show the essence, references and components of employee competencies to work with information. Within the framework of defined in this way intentions the paper presents increasing importance of employee competencies to work with information. It has been shown that today the distinction between the work of manual workers and administrative and office workers blurs. In both cases, mental effort in implementing the functions and scope of work posts connected with the information increases. The paper presents the meaning and scope of the term, paying attention to corresponding synonymous terms, being the result of different perspectives of interpretation and the methods used to identify these competencies, exemplified by representative research in this area. Thus, the paper shows the complexity of the concept as well as methodological challenge in defining and studying the employee competence to work with information. The paper also presents the essence of digital competences and components of employee competencies to work with information.

Keywords: competences to work with information, digital competences.

1. Wstęp

Informacyjny wymiar otoczenia współczesnych organizacji egzemplifikowany m.in. rozwojem nowoczesnych sektorów gospodarki oraz sieciowych form upowszechniania wiedzy stymulowany jest znacząco technologiami informacyjno-komunikacyjnymi. Analizy ekonomiczne prowadzone przez OECD wskazują, iż rozwój nowoczesnych sektorów gospodarki, a także technologii informacyjno-komunikacyjnych stwarza specyficzne warunki funkcjonowania człowieka we współczesnych procesach społeczno-gospodarczych [OECD 2003; 2013]. Specyfika ta odnosi się zwłaszcza do wzrastającej rangi kompetencji pracowniczych umożliwiających pracę z informacjami, które zaczynają być traktowane jako kluczowe w realizacji funkcji większości stanowisk pracy w nowoczesnych sektorach. Na wielu stanowiskach permanentnie poszerza się zakres informacji i wiedzy niezbędny do realizacji funkcji stanowisk pracy, wzrasta liczba źródeł informacyjnych oraz tempo zmian w zakresie reguł przetwarzania informacji. Powoduje to, iż pracownicy zobowiązani są do ciągłej aktualizacji wiedzy stanowiskowej oraz pracy z informacjami. Zmiana specyfiki współcześnie realizowanych procesów pracy polega zatem także na tym, iż o ile w tradycyjnej organizacji praca z informacjami była przede wszystkim atrybutem pracy administracyjno-biurowej i kierowniczej, o tyle obecnie cecha ta upowszechnia się także na stanowiskach robotniczych. W takim znaczeniu zacierą się wyraźna różnica pomiędzy pracą na stanowiskach robotniczych i umysłowych.

W opracowaniu podjęto próbę przedstawienia zakresu i znaczeń pojęcia kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami, jego odniesień oraz terminów korepondujących i bliskoznacznych.

2. Zakres i znaczenie pojęcia kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami

Literatura przedmiotu dotycząca problematyki kompetencji pracowniczych jest bardzo bogata. Zasadniczo wynika to z tego, iż podnoszenie stopnia zorganizowania i efektywności zespołowych form organizacji pracy w dorobku nauk o zarządzaniu było ściśle skorelowane z rozwojem kompetencji pracowniczych. Na potwierdzenie tej tezy można przywołać zarówno autorów klasycznej literatury przedmiotu (w tym: K. Adamiecki [1932], S. Bieńkowski [Martyniak 1988], H. Fayol [1947], B. Biegeleisen [1927], E. Hauswald), jak również badaczy reprezentujących współczesny dyskurs, którzy formułowali normatywy rozwoju zasobów ludzkich w ramach strukturalizmu, behawioryzmu i fenomenologii. W toku prowadzonych badań wykazano, iż wysoka skuteczność realizacyjna pracownika determinowana jest przez jego umiejętności, doświadczenia i wiedzę [Ericsson, Smith 1991] oraz długotrwałe i intencjonalne uczenie się [Eriksson, Krampe, Tesch-Romer 1993]. Dodatkowo szacuje się, że w poszczególnych obszarach potrzeba ok. 10 lat doświadczeń, aby pracownik mógł osiągnąć poziom ekspercki [Simon, Chase 1973].

Wzrastająca ranga informacji w funkcjonowaniu organizacji przyczyniła się do poszerzenia perspektywy analizy procesów pracy o obszar tzw. pracy z informacjami. Badania naukowe w tym obszarze, prowadzone zwłaszcza w odniesieniu do stanowisk kierowniczych, sięgają lat 70. XX wieku [Drevet 1971, s. 57 (cyt. za [Elementy zarządzania ... 1997, s. 6]); Mazur 1970; Terebucha 1970; Bocchino 1975]. Następnie w rezultacie intensywnego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych problematykę pracy z informacjami zaczęto coraz częściej analizować w kontekście technologii IT stosowanych w realizacji poszczególnych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. W prowadzonych badaniach naukowych analizowano zatem kompetencje pracownicze niezbędne do realizacji funkcji stanowisk pracy na bazie technologii IT. W toku prowadzonych analiz wykazano, iż nieuzyskiwanie korzyści ze stosowania poszczególnych narzędzi i metod bazujących na IT w ramach systemów organizacyjnych wynika z nieodpowiednich kompetencji pracowników zaangażowanych w ich wykorzystanie [Momoh, Roy, Shehab 2010]. Dodatkowo osiągnięcie korzyści z wdrożonych usprawnień w podsystemach zarządzania przedsiębiorstw, w tym wydajność stanowisk pracy, ściśle się wiąże z odpowiednimi umiejętnościami pracowniczymi w zakresie obsługi systemów informacyjnych bazujących na IT [Higginbotham 1997]. W znaczeniu ogólnym umiejętności te można określić jako potencjał użytkownika w stosowaniu technologii w możliwie największym zakresie, tak aby maksymalizować wyniki stanowiskowe i zrealizować zaplanowane zadania. Przy tym literatura przedmiotu umiejętności te nazywa niejednoznacznie, operując m.in. pojęciami: kompetencje użytkownika (*user competence*), *computer proficiency* [Nelson 1991; Evans, Simkin 1989], *computer literacy*, *end user computing activities*, *end user computing competence* [Marcolin i in. 2000]. Dodatkowo zakres znaczeniowy często tych samych pojęć jest odmienny, co wynika z różnych perspektyw interpretacyjnych oraz odmiennych metod stosowanych w identyfikacji tych kompetencji. Na przykład R.R. Nelson oraz G.E. Evans i M.G. Simkin analizowali pojęcie *computer proficiency* [Nelson 1991; Evans, Simkin 1989], jednakże w odmienny sposób. I tak G. Nelson, stosując samoocenę jako narzędzie identyfikacji *computer proficiency*, analizował sześć wymiarów wiedzy niezbędnej do posiadania biegłości w stosowaniu komputerów. Natomiast G.E. Evans i M.G. Simkin, stosując różnego rodzaju testy, identyfikowali zdolności pracownika w odniesieniu do programowania. A zatem to samo pojęcie, a znaczenie odmienne.

Podobnie B. Gutek i S. Winter, identyfikując *computer literacy*, stosowali testy samooceny, w których pytano respondentów m.in. o to, czy „Wiesz, co to jest RAM” oraz rozmaite testy wielokrotnego wyboru odnośnie do wiedzy dotyczącej sprzętu komputerowego (*hardware*). Natomiast J. Tsay i L. Solomon, analizując *computer literacy*, badali szerokie kategorie dotyczące sprzętu, oprogramowania i wiedzy ogólnej dotyczącej stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnej, identyfikowali w szczególności wiedzę odnoszącą się do: 1) technologii komputerowej, 2) baz danych i technik ich stosowania oraz 3) wiedzy ogólnej dotyczącej rozwiązań

systemowych. Te dwa zespoły badaczy, pomimo analizy tego samego pojęcia, nie osiągnęły porównywalnych wyników badań [Tsay, Solomon 1988].

W świetle zaprezentowanych uwag można przyjąć, iż na gruncie literatury przedmiotu występują istotne rozbieżności terminologiczne powodujące swego rodzaju „wyzwanie metodologiczne” dotyczące badania kompetencji pracowniczych umożliwiających realizację funkcji stanowisk pracy przy stosowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych. Wydaje się, iż podejmując próbę włączenia się w niniejszy dyskurs, w pierwszej kolejności należy określić perspektywę konceptualizacji pojęcia, odnosząc się do trzech możliwych efektów uczenia się [Kraiger, Ford, Sales 1993], tj.: efektów poznawczych (*cognitive outcomes*), efektów związanych z umiejętnościami (*skill-based outcomes*) oraz efektów związanych z postawami, odczuciami (*affective outcomes*). Poszczególne efekty reprezentują odmienne sposoby konceptualizacji kompetencji pracowniczych, za pomocą których można zinterpretować różnice w efektywności wykorzystywania przez pracowników technologii IT.

3. Kompetencje cyfrowe

Wysoka ranga umiejętności stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych we współczesnych procesach społeczno-gospodarczych spowodowała wprowadzenie nowego określenia odnoszącego się do kompetencji pracowniczych umożliwiających pracę z informacjami w środowisku technologii informacyjno-komunikacyjnych, tj. kompetencje cyfrowe (*digital competences*).

Pojęcie kompetencji cyfrowych zostało upowszechnione zwłaszcza poprzez opublikowanie w 2006 roku przez Parlament Europejski rekomendacji identyfikującej osiem kluczowych kompetencji gwarantujących uczenie się przez całe życie (tzw. *lifelong learning*), wśród których wymieniono kompetencje cyfrowe [European Parliament and the Council 2006]. Cztery lata później istotność tych rekomendacji znalazła odzwierciedlenie w strategii Europe 2020 [European Commission 2010]. W takim znaczeniu kompetencje cyfrowe uznano za podstawową kompetencję umożliwiającą funkcjonowanie człowieka we współczesnych procesach społeczno-gospodarczych. Przyjęto, iż kompetencje cyfrowe dotyczą świadomego i krytycznego stosowania technologii społeczeństwa informacyjnego w pracy, życiu prywatnym i procesach komunikowania się. Kompetencje cyfrowe bazują na umiejętnościach stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych odnoszących się do wykorzystywania komputerów w celu: pozyskiwania, oceny, przechowywania, opracowywania, prezentowania i wymiany informacji za pośrednictwem Internetu. Tym samym pojęcie kompetencji cyfrowych koresponduje z terminami stosunkowo dobrze ugruntowanymi w literaturze przedmiotu, w szczególności: Digital Literacy, e-Literacy, e-Skills, e-Competence, ICT-skills.

Literatura przedmiotu zawiera wiele definicji i ujęć pojęcia kompetencji cyfrowych, które zostały skoncentrowane na różnych aspektach. W szczególności

A. Ferrari, dokonując ich krytycznej analizy i oceny, z jednej strony zaproponowała definicję pojęcia kompetencji cyfrowych, z drugiej zaś wyszczególniła kluczowe jej aspekty. I tak kompetencje cyfrowe według tej badaczki obejmują: wiedzę, umiejętności, postawy, zdolności, strategie, wartości i świadomość niezbędne podczas stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz cyfrowych mediów w celu realizacji zadań, rozwiązywania problemów, zarządzaniu informacją, współpracy, tworzenia i dzielenia się zawartością oraz skutecznym, efektywnym, właściwym, krytycznym, samodzielnym, elastycznym, etycznym rozwoju wiedzy podczas pracy, czasu wolnego, uczenia się, socjalizacji i konsumpcji [Ferrari 2012, s. 30].

W literaturze przedmiotu część badaczy utożsamia kompetencje cyfrowe z technicznymi aspektami poszczególnych operacji dokonywanych w środowisku cyfrowym, inni natomiast osadzają ten termin w kontekście poznawczym oraz społecznym i emocjonalnym pracy wykonywanej za pomocą komputerów [*Framework of ICT ...* 2014]. Na przykład Y. Eshet-Alkalai w skład kompetencji cyfrowych włącza m.in. umiejętności: nieliniarnej analizy informacji i myślenia oraz socjoemocjonalne umiejętności interpretacji i wnioskowania [Eshet-Alkalai 2001].

Podsumowując: kompetencje cyfrowe przejawiane są zawsze w jakimś kontekście, a zatem ich podstawą są kompetencje techniczne ze względu na obrany cel, realizowane zadanie czy funkcje stanowiska pracy. Niemniej jednak kompetencje cyfrowe posiadają wielorakie odniesienia, do których można zaliczyć:

- zarządzanie informacją, obejmujące pozyskiwanie oraz wykorzystywanie informacji *on-line*,
- współpracę, komunikację i dzielenie się informacjami poprzez narzędzia *on-line*,
- tworzenie zawartości (*content*) i wiedzy poprzez technologie i media cyfrowe,
- etykę i odpowiedzialność,
- ocenę i rozwiązywanie problemów, w tym identyfikację i ocenę właściwych zasobów informacyjnych.

W strukturze kompetencji cyfrowych wyszczególnić można dwie funkcje główne (pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji oraz opracowanie i wymiana informacji) oraz odpowiadające im umiejętności warunkujące kompetencje cyfrowe [Fraillon, Schulz, Ainley 2013, s. 18–23].

W literaturze przedmiotu można odnaleźć pewne propozycje dotyczące oceny kompetencji cyfrowych. Na przykład I.R. Katz sugeruje, aby w ocenie kompetencji cyfrowych dokonywać pomiaru siedmiu typów zadań, w szczególności: 1) definiuj, tj. rozumienie i artykułowanie zakresu problemu informacyjnego, 2) pozyskaj, tj. zbieranie i odzyskiwanie informacji w środowisku cyfrowym, 3) oceniaj, tj. analiza informacji pod kątem jej adekwatności do zaistniałej sytuacji problemowej, 4) zarządzaj, tj. organizuj informacje tak, aby ułatwić ich odzyskanie zarówno sobie, jak i innym uczestnikom procesu informacyjnego, 5) integruj, tj. interpretuj i ponownie umieść informacje w urządzeniach technologii informacyjno-komunikacyjnej, 6) twórz, tj. adaptuj, stosuj, projektuj lub twórz informacje w środowisku

cyfrowym, 7) komunikuj, tj. upowszechniaj informacje dostosowane do poszczególnych adresatów [Katz 2007 (cyt. za: [Framework of ICT ... 2014])]. Niemniej jednak umiejętności wchodzące w skład struktury kompetencji cyfrowych stanowią stosunkowo obszerne agregaty pojęciowe, szczególnie trudne ze względu na ich pomiar i identyfikację¹.

4. Komponenty kompetencji do pracy z informacjami

Abstrahując od struktury technologicznej, w tym technologii informacyjno-komunikacyjnej stosowanej w realizacji funkcji stanowisk pracy, w ramach kompetencji pracowniczych umożliwiających pracę z informacjami można wyróżnić tzw. kompetencje ogólne i specyficzne. Ogólne odnoszą się do możliwości funkcjonowania pracownika w nowoczesnych sektorach gospodarki, w mniejszym stopniu powiązane z specjalizacją zawodową, natomiast specyficzne dotyczą bezpośrednio pracy z informacjami. I tak do istotnych kompetencji ogólnych zalicza się: umiejętności komunikowania, samoorganizacji, krytycznego myślenia, zdolności uczenia się, natomiast za specyficzne przyjmuje się: umiejętności przetwarzania informacji, rozwiązywania problemów oraz umiejętności interpretowania i wnioskowania.

Kompetencje do pracy z informacjami dotyczą zdolności jednostki do analizy i zarządzania informacjami z zastosowaniem mediów o określonych właściwościach i formatach (tradycyjne i nowoczesne). Tym samym kompetencje takie wymagają także umiejętności technicznych dotyczących stosowania określonych technologii. Odniesienie kompetencji w pracy z informacjami do poszczególnych rozwiązań technologicznych warunkowane jest przede wszystkim funkcją stanowiska pracy, zasięgiem technologii na stanowisku pracy oraz zaawansowaniem technologicznym stanowiska pracy.

¹ Na przykład umiejętności przetwarzania informacji można poddać analizie i pomiarowi, odnosząc je do 13 procesów, tj.: 1) zdefiniowanie problemu do rozwiązania lub celu do osiągnięcia oraz niezbędnych działań w tym zakresie; 2) identyfikacja, tj. określenie zasobów cyfrowych niezbędnych do rozwiązania problemu lub wypracowania celu; 3) dostępność, tj. zlokalizowanie i pozyskanie niezbędnych zasobów cyfrowych, 4) ocena obiektywności, adekwatności i niezawodności zasobów cyfrowych oraz ich znaczenia dla problemu i zadań, 5) interpretacja, tj. rozumienie znaczeń pozyskanych z zasobów cyfrowych, 6) organizacja cyfrowych zasobów w sposób umożliwiający rozwiązanie problemu lub osiągnięcie celu; 7) integrowanie zasobów cyfrowych w kombinacji istotnej dla rozwiązania problemu, 8) analiza, tj. zbadanie zasobów cyfrowych z wykorzystaniem modeli, koncepcji umożliwiających rozwiązanie problemu lub osiągnięcie celu, 9) synteza, ponowna organizacja zasobów cyfrowych w sposób umożliwiający rozwiązanie problemu lub skuteczne zrealizowanie zadania; 10) tworzenie nowych obiektów wiedzy, jednostek informacji, mediów, przyczyniających się do rozwiązania problemu lub osiągnięcia celu, 11) komunikacja użytkowników pracujących nad rozwiązaniem problemu lub realizacją zadań umożliwiających osiągnięcie celu; 12) upowszechnienie, tj. prezentacja rozwiązania lub wyników użytkownikom, 13) refleksja, tj. krytyczna analiza sposobu rozwiązania problemu lub procesu umożliwiającego zrealizowanie zadania oraz odniesienie do rozwoju uczestników [Framework of ICT ... 2014].

Za kluczowe umiejętności określające zdolność jednostki do pracy z informacjami można uznać następujące atrybuty [OECD 2013]:

- Umiejętności interpretacyjne² (*literacy*) odnoszące się do rozumienia, oceny, wykorzystania tekstu pisanego, umożliwiające uczestnictwo w społeczeństwie, osiągnięcie indywidualnych celów, rozwoju indywidualnej wiedzy oraz możliwości. Umiejętności te obejmują: dekodowanie słów i zdań, rozumienie, interpretację i ocenę tekstów złożonych, niemniej jednak nie odnoszą się do tworzenia tekstów.
- Umiejętności wnioskowania³ (*numeracy*) określające zdolność jednostki do pozyskiwania, wykorzystania, interpretowania oraz komunikowania matematycznych informacji i idei w celu zaangażowania się oraz panowania nad matematycznym zapotrzebowaniem całego zakresu sytuacji dorosłego życia. Umiejętności te odnoszą się przede wszystkim do logicznego rozumowania, umożliwiającego wnioskowanie przyczynowo-skutkowe, radzenie sobie z sytuacjami problemowymi poprzez reakcje na matematyczną zawartość, informacje, pomysły w wieloraki sposób.
- Rozwiązywanie problemów w środowisku wysokich technologii to zdolność stosowania cyfrowych technologii, urządzeń oraz sieci komunikacyjnych w celu zdobycia i weryfikacji informacji, komunikowania oraz spożytkowania ich w praktycznym działaniu.
- Umiejętności korzystania z informacji i komputera, obejmujące zdolności do wykorzystywania komputerów do badania, tworzenia i komunikowania się w celu pełnego uczestnictwa w życiu zawodowym, społecznym i prywatnym.

Powyższe umiejętności pracownicze niezbędne w pracy z informacjami mogą podlegać hierarchizacji, możliwe jest zwłaszcza wyznaczenie tzw. zakresów kompetencji oraz kompetencji wyższego rzędu. I tak zakres kompetencji dotyczących umiejętności interpretacji oraz umiejętności wnioskowania są kategoriami złożonymi, obejmującymi wiele umiejętności. Na przykład w ramy umiejętności interpretowania włącza się: odnajdywanie, ocenę, integrację informacji z rozmaitych źródeł tekstowych [*Framework of ICT ... 2014*, s. 21–22]. Natomiast kompetencje nadrzędne w pracy z informacjami, a więc występujące w ramach poszczególnych zakresów kompetencji, obejmują: umiejętności rozwiązywania problemów, umiejętności stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych, postawy uczenia się [*Framework of ICT ... 2014*, s. 22–23].

² Słowo *literacy* należałoby przetłumaczyć na język polski jako „umiejętności czytania i pisanie”. Jednak znaczenie tego słowa, jakie wynika z tłumaczenia wykładni OECD, sugeruje, iż należy je tłumaczyć jako umiejętności interpretowania. Zwłaszcza że *literacy* nie odnoszą się do umiejętności opracowywania tekstów, a więc pisanie, redagowanie itp.

³ Podobnie słowo *numeracy*, jeśli wziąć pod uwagę zakres znaczeniowy, nie odnosi się *stricto* do umiejętności liczenia, dlatego właściwsze jest, aby tłumaczyć je jako umiejętności logicznego rozumowania/wnioskowania.

5. Zakończenie

W opracowaniu ukazano rangę i odniesienia kompetencji pracowniczych do pracy z informacjami, szczególnie istotnych w sektorach gospodarki opartej na wiedzy. Zasadniczy wniosek wynikający z przeprowadzonych rozważań sprowadza się do przyjęcia, iż wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy ranga kompetencji pracowniczych do pracy z informacjami będzie stale wzrastać, i to zarówno w odniesieniu do stanowisk administracyjno-biurowych, jak i robotniczych. Analiza sektorów gospodarki opartych na wiedzy przez pryzmat typów prac z informacjami pozwala także wyjaśnić efekt polaryzacji kompetencji pracowniczych, tj. wzrostu liczby stanowisk pracy zarówno dla wysoce kompetentnych, jak i dla słabo kwalifikowanych pracowników. Zagadnienie to wydaje się szczególnie istotne w odniesieniu do wielu centrów offshoringowych zakładanych w Polsce, gdzie praca jest w większości szablonowa, wymagająca głównie koncentracji, a w niewielkim lub minimalnym stopniu twórczego myślenia. Praca jest tak dalece wyspecjalizowana i znormalizowana, że wykonywana jest przez pracownika niemal automatycznie. W takim znaczeniu często popularyzowana teza o tym, iż w sektorach gospodarki opartej na wiedzy zatrudnienie znajdują pracownicy o wysokich kompetencjach i wyspecjalizowanej wiedzy, wydaje się słuszna zwłaszcza w odniesieniu do kompetencji pracowniczych do pracy z informacjami, w mniejszym zaś stopniu do tradycyjnie interpretowanych kompetencji pracowniczych.

Literatura

- Adamiecki K., 1932, *Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym*, Przegląd Organizacji, nr 1, s. 4–12.
- Biegeleisen B., 1927, *Próby zastosowania naukowej organizacji do administracji państwowej i samorządowej*, Przegląd Organizacji, nr 4.
- Bocchino W.A., 1975, *Systemy informacyjne zarządzania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Drevet A., 1971, *Les grandes méthodes d'action à l'usage des dirigeants*, Paris.
- Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, 1997, red. Z. Martyniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Eriksson K.A., Krampe R.T., Tesch-Romer C., 1993, *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance*, Psychological Review, 100, s. 363–406.
- Ericsson K.A., Smith J.E., 1991, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Cambridge University Press, Cambridge, England.
- Eshet-Alkalai Y., 2001, *Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era*, Journal of Educational Multimedia and Hypermedia, vol. 13, no. 1, s. 93–106.
- European Commission, 2010, *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, COM, Brussels.
- European Parliament and the Council, 2006, *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*, Official Journal of the European Union, L394/310.

- Evans G.E., Simkin M.G., 1989, *What best predicts computer proficiency?*, ACM Digital Library, vol. 32, no. 11, s. 1322–1327.
- Fayol H., 1947, *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*, wyd. 2, Wydawnictwo TNOiK, Poznań.
- Ferrari A., 2012, *Digital competence in practice: An analysis of frameworks*, JRC, Technical Report, European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fraillon J., Schulz W., Ainley J., 2013, *International Computer and Information Literacy Study: Assessment Framework*, International Association for the Evaluation of Educational Achievement, Amsterdam.
- Framework of ICT Key Information processing competencies*, 2014, LIBE Supporting Lifelong Learning with Inquiry-based Education, Agreement no.: 2013-3806/001-001, Lifelong Learning Programme, 2014, <http://libeproject.it/wp-content/uploads/2014/01/D3.1-LIBE-Framework-of-ICT-key-information-processing-competencies.pdf>.
- Higginbotham J.S., 1997, *The satisfaction equation*, Research Development, vol. 39, no. 10, s. R–V.
- Katz I.R. 2007, *Testing information literacy in digital environments: ETS's iSkills assessment*, Information Technology and Libraries, September.
- Kraiger K., Ford K., Sales E., 1993, *Application of cognitive, skill-based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*, Journal of Applied Psychology, vol. 78, no. 2, s. 311–328.
- Marcolin B.L., Compeau D.R., Munro M.C., Huff S.L. 2000, *Assessing user competence: Conceptualization and measurement*, Information Systems Research, vol. 11, no. 1, s. 37–60.
- Martyniak Z., 1988, *Stanisław Bienkowski – pionier nauki organizacji i zarządzania w Polsce*, TNOiK, Kraków.
- Mazur M., 1970, *Jakościowa teoria informacji*, WNT, Warszawa.
- Momoh A, Roy R., Shehab E., 2010, *Challenges in enterprise resource planning implementation: State-of-the-art*, Business Process Management Journal, vol. 16, no. 4, s. 537–565.
- Nelson R.R., 1991, *Educational needs as perceived by IS and end-user personnel: A survey of knowledge and skill requirements*, MIS Quarterly, 15 (4), s. 502–525.
- OECD, 2013, *Technical Report of the Survey of Adult Skills (PIAAC)*, OECD Publishing, Paris.
- OECD, 2003, *The PISA 2003 assessment framework: Mathematics, Reading, Science and Problem Solving knowledge and skills*, OECD Publishing, Paris.
- Simon H.A., Chase W.G., 1973, *Skill in chess*, American Scientist, 61, 1973, s. 394–403.
- Terebucha E., 1970, *System informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Tsay J., Solomon L., 1988, *Computer and systems literacy: Academic vs. practitioner perspectives*, Interface, vol. 8, no. 2, s. 10–16.