

Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Nr 69

ŁÓDŹ 2017



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1218

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

ZESZYT SZEŚĆDZIESIĄTY DZIEWIĄTY

ŁÓDŹ 2017

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
SCIENTIFIC BULLETIN
OF THE LODZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
BULLETIN SCIENTIFIQUE
DE L'UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE DE LODZ
НАУЧНЫЕ ЗАПИСКИ
ЛОДЗИНСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
WISSENSCHAFTLICHE HEFTE
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT IN LODZ

Redaktor Naukowy Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji
prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski

Redaktor Wydawniczy: **dr inż. Anna Walaszczyk**
Redaktorzy tematyczni: **dr inż. Maciej Bielecki, dr inż. Tomasz Jasiński**
dr hab. inż. Marek Matejun, dr Anna Stankiewicz-Mróz
Sekretarz techniczny: **mgr inż. Paulina Krasoń**

Wersją pierwotną/referencyjną wszystkich publikacji przedstawionych
w Zeszytach Naukowych Organizacji i Zarządzania jest wersja elektroniczna.

© Copyright by Politechnika Łódzka 2017

Adres Redakcji – Адрес Редакции – Editor's Office
Adresse de Redaction – Schriftleitungsadresse:

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223
tel. 42-631-20-87, 42-631-29-52
fax 42-631-25-38
e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl
www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISSN 0137-2599

SPIS TREŚCI

Kamila Cwanda, Natalia Jabłońska, Natalia Bartczyk, Anna Stankiewicz-Mróz – Forma zatrudnienia i czas pracy jako czynniki budujące motywację pielęgniarek	5
Milena Grabowska, Patrycja Markowiak, Małgorzata Słowicka – Skuteczność działań ukierunkowanych na pracowników w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu	23
Bartłomiej Kabaja, Małgorzata Lisińska-Kuśnierz – Supply chain entities' awareness of correct food labeling as an element contributing to the safety of the packaged product	35
Karolina Klimkiewicz – Employer Branding	47
Jerzy Lewandowski, Dariusz Krzysztof Mielczarek – Analiza wpływu zmniejszenia zatrudnienia na wybranych stanowiskach na bezpieczeństwo ruchu kolejowego w latach 2014-2015 na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa kolejowego	61
Katarzyna Łukasik – Rola kultury coachingowej w organizacji	77
Valentyna Novak, Oksana Ilienکو, Larysa Lytvynenko – Personal development in the organization	89
Anna Romanowicz, Elżbieta Makulska-Gertruda – Doskonalenie zarządzania pracownikami wiedzy poprzez podniesienie jakości relacji interpersonalnych w organizacji	101
Eryk Szwarz, Grzegorz Bocewicz – Kompetencje kadry akademickiej i minima kadrowe w planowaniu obsady zajęć dydaktycznych	113
Marta Znajmiecka-Sikora – Rola i znaczenie diagnozy potrzeb szkoleniowych w kontekście szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy	129

Recenzenci artykułów do Zeszytu Organizacja i Zarządzanie, z. 69/2017:

Józef Bendkowski
Jacek Bendkowski
Elżbieta Jędrych
Józef Matuszek
Krzysztof Santarek
Joanna Truszkowska
Maciej Urbaniak

**KAMIŁA CWANDA, NATALIA JABŁOŃSKA
NATALIA BARTCZYK, ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ**

**Koło Naukowe Level UP
Politechnika Łódzka**

FORMA ZATRUDNIENIA I CZAS PRACY JAKO CZYNNIKI BUDUJĄCE MOTYWACJĘ PIELĘGNIAREK

1. Wprowadzenie

System motywowania w szpitalu jest systemem złożonym, na który składa się wiele czynników oraz zasad. W niniejszym referacie analizie poddano dwa z nich: formę zatrudnienia i czas pracy pielęgniarek. W pracy przyjęto założenie, że od formy zatrudnienia oraz wymiaru i rozkładu czasu pracy w dużej mierze zależy zaangażowanie w wykonywaną pracę, a co za tym idzie skuteczność i jakość udzielanych świadczeń zdrowotnych. Ma to z kolei przełożenie na efektywność działania całego szpitala, a więc również na zadowolenie klientów, czyli w tym przypadku pacjentów. Efektywność systemu motywowania warunkowana jest dopasowaniem instrumentów motywacyjnych do indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników. Nie jest to zadanie łatwe. Wymaga od menedżera wysokiego poziomu kompetencji menedżerskich, zwłaszcza w zakresie umiejętności słuchania, oceniania oraz dawania na bieżąco informacji zwrotnej o osiągnięciach i niedociągnięciach pracowników. Występowanie tych cech znacznie ułatwia trafne rozpoznanie potrzeb pracowników. Forma zatrudnienia i czas pracy jako czynniki motywacyjne mają wpływ nie tylko na personel medyczny – pielęgniarki, ale również pośrednio i na pacjentów. W związku z tym zdecydowano się przeprowadzić badania z dwóch perspektyw, które umożliwiają uzyskanie szerszego spojrzenia na badany problem. W części badawczej dotyczącej personelu medycznego przyjęto założenie, że pielęgniarki motywuje w większym stopniu forma zatrudnienia, jaką jest umowa o pracę niż umowa cywilnoprawna, którą stanowi kontrakt oraz, że pielęgniarki dostrzegają problem niewłaściwej kontroli przepracowanych godzin, a zatem widzą konieczność utworzenia systemu kontrolującego ich wymiar. Natomiast w drugim etapie badania, które zostało przeprowadzone na grupie pacjentów, analizie poddano poziom zadowolenia z jakości usługi

medycznej. Weryfikacji poddano hipotezę, że kondycja psychiczna i fizyczna pielęgniarek, wynikająca z liczby przepracowanych godzin, wpływa w ocenie pacjentów na pogorszenie świadczonych przez nie usług.

2. Istota motywowania

Dla pielęgniarek wykonywanie swojej pracy skutecznie (czyli wykonywanie właściwych dla nich zadań) oraz sprawnie (czyli wykonywanie powierzonych im zadań w sposób właściwy) nie jest łatwe, gdyż każdy pacjent i jego choroba to inna historia, do której trzeba dopasować odpowiedni program leczenia. Dlatego też, aby wymienione warunki zostały spełnione, wymaga się od pracowników zaangażowania i poświęcenia, które osiągane są przez bodźce (motywy) wewnętrzne i zewnętrzne. Motywy to czynniki skłaniające do robienia czegoś. Wyróżniamy motywy biologiczne – związane z zaspokajaniem takich potrzeb jak na przykład głód, społeczne – związane z życiem w grupie, osobiste – skupione wokół własnej osoby¹. U danego człowieka może występować kilka z tych motywów naraz, z różnym natężeniem. W związku z tym trudno stwierdzić, który bodziec tak naprawdę skłania do działania. Aby wystąpił motyw muszą zostać spełnione takie warunki, jak pojawienie się potrzeby oraz czynnika zdolnego ją zaspokoić, istnienie warunków sprzyjających ku temu. Z motywem ściśle związane są dwa pojęcia: motywacja i motywowanie. Pierwsza to wewnętrzny stan człowieka, wzbudzony pojawiającą się potrzebą fizjologiczną bądź psychologiczną, podczas którego następuje gotowość do działania, mająca na celu zaspokojenie tej potrzeby. Natomiast motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację do pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (celów działania) oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu².

3. Przegląd wybranych teorii motywowania

Problem motywowania to często podejmowane zagadnienie, budzące zainteresowanie. Dlatego też chcąc wyjaśnić ten problem zbudowano wiele teorii i modeli. Wybrane teorie zaprezentowano syntetycznie w tabeli 1.

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwers, Kraków 2007, s. 210.

² H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, PWN, Warszawa 2011, s. 333.

Tabela 1. Wybrane teorie motywowania

Autor	Nazwa	Główne założenia
Taylor	Teoria instrumentalna	Najważniejszym czynnikiem skłaniającym pracowników do wykonywania określonej pracy są pieniądze. Zakłada, iż efektywność zrealizowanych zadań determinuje nagrody bądź kary, a wykonanie jednej czynności prowadzi do następnej.
Maslow	Teoria potrzeb/treści	Hierarchia potrzeb przedstawiona w postaci piramidy. Według założeń teorii tylko niezaspokojona potrzeba stanowi źródło motywacji dla człowieka. Ponadto, dopiero gdy zostanie zaspokojona potrzeba niższego szczebla (na przykład bezpieczeństwa), to wówczas pojawia się potrzeba znajdująca się nad nią w piramidzie. Istotnym jest fakt, iż potrzeby niższego rzędu nie zanikają (mogą być tymczasowo „uśpione”), a potrzeba najwyższa, czyli samorealizacji, nigdy nie zostanie w pełni zaspokojona.
Herzberg	Model dwuczynnikowy	Podział potrzeb ludzi na dwie grupy. Pierwsza ma związek z nadzorowaniem, sprawiedliwym wynagrodzeniem, warunkami pracy i aspektami administracyjnymi, natomiast druga z rozwojem zawodowym, a co za tym idzie i osobistym. Zgodnie z tym podziałem powstał kolejny, zawierający czynniki motywujące do zaspokojenia danych potrzeb: czynniki zewnętrzne (czynniki higieny; rozumie się tutaj warunki pracy i płacę), czynniki wewnętrzne (motywatory, czynniki zadowolenia; rozumie się tutaj uznanie, osiągnięcia, odpowiedzialność, rozwój, pracę).

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwers, Kraków 2007, s. 219.

4. Narzędzia motywowania

Po rozpoznaniu i ustaleniu powodu, dla którego dana osoba wykonuje swoją pracę, łatwiej jest dobrać odpowiednie narzędzie motywujące. Wyróżniamy środki przymusu, zachęty i perswazji³:

³ H. Król, A. Ludwicyński, tamże, ss. 336-342.

- środki przymusu – stosując zakazy, nakazy, polecenia wprowadzany jest strach u podwładnego spowodowany karą za ewentualnie popełnione błędy. Niechęć i opór wobec pracy spowodowana jest brakiem zainteresowania wobec potrzeb pracowników. Bowiern jego wola i zachowanie podporządkowane są kierownikowi. Przez to praca staje się przymusem i może być nieefektywna. Jednak narzędzia te sprawdzają się w sytuacji zagrożenia zdrowia lub życia, gdy wybuchu panika i ktoś musi nad tym zapanować, podjąć szybko decyzje;
- środki zachęty – narzędzia te mają na celu zachęcenie osoby do pracy. Podwładny wykonuje zadania powierzone mu przez zwierzchnika (osobę motywującą), jednakże nie uznaje je za swoje. Wyróżnia się tutaj bodźce wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszych należy zaliczyć między innymi urozmaicenie zadań pracownikom poprzez podnoszenie poziomu wyzwań. Samo wykonanie takich zadań staje się nagrodą wewnętrzną, ponieważ przez rozwój kompetencji następuje wzrost samooceny i pewności siebie pracowników. Wśród bodźców zewnętrznych znajdują się na przykład: szkolenia, uznanie, prestiż, satysfakcja z pracy, często zapomniane pochwały ustne. W przypadku pracowników szpitala można dodatkowo wymienić wdzięczność pacjentów czy też – świadomość uratowania im życia. Ponadto istnieją również wynagrodzenia pieniężne⁴, benefity;
- środki perswazji – ingerują w sferę emocjonalną człowieka, zmieniając jego postawę, sytuację. Pracownik i kierownik stają się partnerami w kształtowaniu, realizowaniu zadań. Cele podwładnego utożsamiane są z celami organizacji.

W niektórych szpitalach można zaobserwować motywacyjny system pracy, który – w odróżnieniu od modelu tradycyjnego – polega na wynagradzaniu personelu za faktycznie wykonaną pracę. Ponadto ma również na celu redukcję kosztów. Jeżeli jednak pielęgniarka będzie wynagradzana za takie zmniejszanie kosztów, wówczas może dojść do zaniedbania stanu zdrowia pacjentów. Dlatego, aby temu zapobiec menedżerowie powinni brać pod uwagę jakość świadczeń pielęgniarskich, ocenianych między innymi w ankietach wypełnianych przez pacjentów oraz przestrzeganie etyki pielęgniarskiej.

⁴ Wynagrodzenie pracowników szpitala składa się z płacy zasadniczej i różnego rodzaju dodatków. Sposób ich wypłacania oraz wysokość określają regulaminy szpitali, Rozporządzenia Ministra Zdrowia na temat wynagradzania pracowników podmiotów leczniczych. Dla przykładu wynagrodzenie zasadnicze pielęgniarki oddziałowej waha się między 1600 a 2750 zł (M. Bugdol, J. Bugaj, I. Stańczyk, *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*, Państwowa Medyczna Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu, Wrocław 2012, ss. 104-116).

5. Zaangażowanie pracownika jako skutek efektywnego motywowania kadr

Zaangażowanie organizacyjne można najogólniej określić jako osobiste przywiązanie jednostki do organizacji i identyfikację z nią. Relacje pracownika z organizacją można interpretować jako ciąg interakcji, w których obie strony definiują i stopniowo poszerzają swoje uprawnienia, doprecyzowując w działaniu reguły zawarte w umowie o pracę i regulaminach wewnętrznych⁵. J. Mowday i jego współpracownicy, prowadząc badania nad zaangażowaniem organizacyjnym skupiali się w dużym stopniu na absencji i fluktuacji pracowników jako na aspektach składających się na wspomniane wcześniej relacje pracownika z przedsiębiorstwem. To jednowymiarowe spojrzenie zostało zastąpione wielowymiarowym, stworzonym przez J.P. Meyera i jego współpracowników⁶. Wyróżnili oni zaangażowanie afektywne, trwania i normatywne. Pierwsze wiąże się ze stopniem, w jakim jednostka identyfikuje się z organizacją. Zaangażowanie trwania jest już bardziej kalkulowane. Dotyczy indywidualnej potrzeby kontynuowania pracy dla organizacji. Zaangażowanie normatywne jest w pewnym stopniu podobne do afektywnego. Jest zaangażowaniem warunkowanym przez pewne normy społeczne określające odpowiedni stopień oddania organizacji. Zatem, mówiąc prościej, ludzie pozostają w organizacji, ponieważ tego chcą (afekt), ponieważ tego potrzebują (trwanie), lub ponieważ czują, że powinni tam zostać (norma)⁷. O przejawie silnego zaangażowania organizacyjnego świadczy wiele cech pracowników, ale za najważniejsze uznaje się wiarę w cele i wartości organizacyjne, wysoką skłonność do podejmowania dużego wysiłku na rzecz organizacji, czy też silne pragnienie przynależności do organizacji⁸.

6. Formy zatrudnienia jako narzędzia motywowania

W każdej organizacji, w tym jednostce ochrony zdrowia, może występować zatrudnienie typu pracowniczego i niepracowniczego. Rodzaj zatrudnienia opiera się na określonej podstawie prawnej. Personel medyczny, jak i niemedyczny, pod-

⁵ B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwers, Warszawa 2012, s. 413.

⁶ P. Makin, C. Cooper, Charles, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 78.

⁷ P. Makin, C. Cooper, Charles, Tamże, s. 78.

⁸ A. Cohen *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, No. 17/3, 2007, s. 338.

miotu leczniczego (szpitala, przychodni itp.) może być zatrudniony (...) na podstawie: 1. stosunku pracy (jego źródłem jest ustawa – Kodeks Pracy z 1974 roku), 2. innego stosunku prawnego – stosunku cywilnoprawnego (jego źródłem jest ustawa – Kodeks Cywilny z 1964 r.)⁹. Obydwie formy zatrudnienia różnią się od siebie, a co za tym idzie niosą odmienne szanse i zagrożenia dla osób zatrudnionych (pielęgniarek).

6.1. Zatrudnienie pielęgniarek w oparciu o umowę o pracę

Pierwsza z umów – umowa o pracę – stanowi stosunek prawny łączący pielęgniarkę z pracodawcą (szpitalem). Konsekwencją jej zawarcia jest nadanie osobie zatrudnionej statusu pracownika. Z tego tytułu przysługują jej przywileje pracownika, np. płatny urlop, a prawa i obowiązki są regulowane przez Kodeks Pracy. Wyjątek stanowi czas pracy określany przez Ustawę o działalności leczniczej z dnia 15.04.2011 r. Przez czas pracy należy rozumieć czas, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy¹⁰. Dla pracowników zatrudnionych w podmiocie leczniczym¹¹, z zastrzeżeniem art. 94 ust. 1, w przyjętym okresie rozliczeniowym, nie może przekraczać 7 godzin 35 minut na dobę i przeciętnie 37 godzin 55 minut na tydzień w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym¹². Przy czym każdej osobie zatrudnionej przysługuje prawo do co najmniej 11-godzinnego odpoczynku w ciągu każdej doby – w przełożeniu na tydzień wynosi on 35 godzin. Jednak mogą istnieć wyjątki w stosunku do przedstawionej sytuacji. Mianowicie, wymiar czasu pielęgniarki może być przedłużony do 12 godzin na dobę i 40 godzin na tydzień w przyjętym okresie rozliczeniowym (wynoszącym 4 miesiące), gdy jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją¹³. Wówczas powinny zostać stworzone plany pracy, zawierające godziny pracy i czas wolny. Drugim szczególnym przypadkiem jest klauzula opt-out. Po

⁹ <http://medium.dilnet.wroc.pl/index.php/sierpie-wrzesie-2015/815-etat-czy-kontrakt-umowa-o-prac-czy-umowa-cywilna-dla-lekarza>, dostęp 15.04.2017 r.

¹⁰ <http://www.bhp.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/formy-zatrudnienia-i-czas-pracy-w-podmiotach-leczniczych>, dostęp 15.04.2017 r.

¹¹ Podmioty lecznicze, przede wszystkim szpitale, realizują świadczenia zdrowotne w warunkach ograniczonych zasobów systemu, <http://www.zim.pcz.pl/znwz/files/Nowe-wyzwania-zarz-dzania-strategicznego-w-podmiotach-leczniczych---szpitalach.pdf>, dostęp 15.04.2017 r.

¹² Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej; Okres rozliczeniowy to czas przepracowany przez pracownika, z którego jest on rozliczany. W przypadku pielęgniarek nie może on być dłuższy niż 3 miesiące.

¹³ Wyjątek stanowią pielęgniarki będące w ciąży oraz opiekujące się dzieckiem do lat 4; w ich przypadku czas pracy nie może bez ich zgody przekraczać 8 godzin na dobę.

wcześniejszym wyrażeniu zgody mogą ją podpisać pracownicy wykonujący zawód medyczny, posiadający wyższe wykształcenie, zatrudnieni w podmiocie leczniczym wykonującym działalność leczniczą w rodzaju stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne. Wówczas zobowiązują się oni do pracy w wymiarze godzin przekraczającym 48 godzin na tydzień w przyjętym okresie rozliczeniowym (nie dłuższym niż 4 miesiące). Układ oraz zawartość umowy o pracę jest ściśle określony, co podkreśla sztywny charakter. Podstawowymi punktami są: określenie stron umowy (dane identyfikacyjne pracodawcy i pracownika, rodzaj umowy (na przykład na czas nieokreślony), datę jej zawarcia, warunki pracy i płacy. Umowę o pracę zawiera się na piśmie¹⁴. Kodeks Pracy określa następujące jej rodzaje:

- na okres próbny – charakter terminowy; zgodnie z Kodeksem pracy od 22 lutego 2016 r. umowę o pracę na okres próbny, nieprzekraczający 3 miesięcy, będzie można zawrzeć tylko w celu sprawdzenia kwalifikacji pracownika i możliwości jego zatrudnienia w celu wykonywania określonego rodzaju pracy¹⁵. Pracownik może być zatrudniony na okres próbny tylko raz w jednym szpitalu. Po wygaśnięciu tej umowy możliwe jest przedłużenie współpracy na zasadzie umowy na czas określony lub nieokreślony;
- na czas określony – charakter terminowy; nie ma prawnie ustalonego czasu trwania, jednak w praktyce są one zawierane zazwyczaj na okres roku lub dwóch/trzech lat¹⁶. Po upływie terminu określonego w umowie, jej rozwiązanie następuje automatycznie;
- na czas nieokreślony – charakter bezterminowy;
- na zastępstwo – charakter terminowy; wykorzystywana jest w przypadku, gdy następuje konieczność uzupełnienia wolnego stanowiska, powstałego na skutek usprawiedliwionej nieobecności jednego z pracowników;
- na czas wykonywania określonej pracy – charakter terminowy; zawierana w przypadku konieczności zrealizowania konkretnego zadania, ograniczonego w czasie.

Warunkiem zawarcia umowy o pracę jest pozytywny wynik obowiązkowych badań lekarskich. W innym przypadku następuje zdyskwalifikowanie kandydata na dane stanowisko pracy.

¹⁴ <http://medium.dilnet.wroc.pl/index.php/sierpie-wrzesie-2015/815-etat-czy-kontrakt-umowa-o-prac-czy-umowa-cywilna-dla-lekarza>, dostęp 15.04.2017 r.

¹⁵ http://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/zatrudnianie_i_zwalnianie/737688,Umowa-na-okres-probny-zmiany-2016.html, dostęp 15.04.2017 r.

¹⁶ <http://medium.dilnet.wroc.pl/index.php/sierpie-wrzesie-2015/815-etat-czy-kontrakt-umowa-o-prac-czy-umowa-cywilna-dla-lekarza>, dostęp 15.04.2017 r.

6.2. Zatrudnienie w ramach umowy cywilnoprawnej (kontraktu)

Strony zawierające umowę mają prawo ułożyć stosunek prawny według własnego uznania, o ile jego treść lub cel nie sprzeciwiają się właściwości stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego¹⁷. Wskazuje to na elastyczny charakter umowy cywilnoprawnej, określanej przez Kodeks Cywilny. Ponieważ wskutek zawarcia umowy cywilnej, osoba zatrudniona – pielęgniarka, nie otrzymuje tytułu pracownika, to nie przysługują jej związane z tym korzyści. Jednak podstawowe obowiązki stron stosunku cywilnego wynikają z treści zawartej umowy i mogą być kształtowane w sposób relatywnie swobodny¹⁸, dlatego też czasami mogą istnieć wyjątki. Na mocy prawa następuje również zmiana stosunków między stronami umowy. Mianowicie szpital i pielęgniarka są względem siebie równorzędni. Znika tutaj władza pracodawcy nad pracownikiem. Ponadto w przeciwieństwie do umowy o pracę, w umowie cywilnoprawnej nie jest określona stała stawka wynagrodzenia. Tutaj otrzymywane wynagrodzenie może być wyliczane w różny sposób (np. w zależności od liczby pacjentów bądź stawka za jedną godzinę) i w różnej wysokości. Dlatego też dochody pielęgniarek zatrudnionych w ramach umowy cywilnoprawnej są z reguły wyższe¹⁹. Ma to przełożenie na jakość życia pracowników, ich motywację i decyzje podejmowane podczas wyboru miejsca pracy. Jednak w przypadku umów cywilnoprawnych nie ma gwarancji minimalnego wynagrodzenia ani ochrony wynagrodzenia oraz prawa do odprawy emerytalnej, rentowej czy też nagród jubileuszowych²⁰. Kolejną kwestią nieregulowaną w umowie cywilnoprawnej jest czas pracy. Pielęgniarka może pracować kilka czy też kilkanaście godzin na dobę. Fakt ten może powodować przemęczenie, co z kolei wpływa na poziom wykonywanej pracy. Pracownicy mogą mieć również z tego powodu mało czasu dla rodziny. Umowa cywilnoprawna niesie za sobą inną korzyść dla pielęgniarek. Zapewnia im większą swobodę w organizowaniu czasu pracy, a obowiązek sporządzania dokumentacji spoczywa na pracodawcy (wyjątek stanowi dokumentacja wykonanych świadczeń medycznych – te musi wykonać pielęgniarka).

¹⁷ Przez strony należy rozumieć szpital i pielęgniarkę lub szpital i prywatny gabinet (praktykę zawodową).

<http://medium.dilnet.wroc.pl/index.php/sierpie-wrzesie-2015/815-etat-czy-kontrakt-umowa-o-prac-czy-umowa-cywilna-dla-lekarza>, dostęp 15.04.2017 r.

¹⁸ <http://medium.dilnet.wroc.pl/index.php/sierpie-wrzesie-2015/815-etat-czy-kontrakt-umowa-o-prac-czy-umowa-cywilna-dla-lekarza>, dostęp 15.04.2017 r.

¹⁹ <http://medium.dilnet.wroc.pl/index.php/sierpie-wrzesie-2015/815-etat-czy-kontrakt-umowa-o-prac-czy-umowa-cywilna-dla-lekarza>, dostęp 15.04.2017 r.

²⁰ <http://medium.dilnet.wroc.pl/index.php/sierpie-wrzesie-2015/815-etat-czy-kontrakt-umowa-o-prac-czy-umowa-cywilna-dla-lekarza>, dostęp 15.04.2017 r.

6.3. Problemy związane z umową o pracę i umową cywilnoprawną

Jednym z częstszych problemów praktycznych, skutkującym sankcjami prawnymi (między innymi ze strony Państwowego Instytutu Pracy) jest nieprawidłowe zastępowanie stosunku pracy umowami cywilnymi. Zgodnie z art. 22 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeksu pracy (tekst jednolity: Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późniejszymi zmianami), przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem. Zatrudnienie na powyższych warunkach jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy. Nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy, określonych wyżej²¹. Mimo tego pielęgniarka może być zatrudniona, a tym samym wykonywać swój zawód na podstawie umowy o pracę i umowy cywilnoprawnej. Jednak nie powinno się to odbywać w tym samym szpitalu (lub jego jednostce) i w tym samym charakterze.

7. Metodyka badań

Celem badania jest określenie skuteczności systemu motywowania wykorzystywanego w służbie zdrowia dla grupy pielęgniarek. Jako miarę skuteczności systemu przyjęto ocenę poziomu satysfakcji pacjentów oraz ich opinii dotyczących świadczonych przez pielęgniarki usług.

Aby rzetelnie przeanalizować sprawność systemu motywowania w określonych placówkach służby zdrowia w Łodzi sporządzono dwa kwestionariusze ankietowe: dla pielęgniarek i pacjentów – w celu pozyskania opinii z różnych perspektyw. W niniejszym badaniu poddano weryfikacji następujące hipotezy:

- H.1. Forma zatrudnienia, jaką jest umowa o pracę w większym stopniu motywuje pielęgniarki do pracy niż umowa cywilnoprawna, jaką jest dla analizowanej grupy zawodowej kontrakt;
- H.2. W ocenie pacjentów kondycja psychiczna i fizyczna pielęgniarek, wynikająca z liczby przepracowanych godzin w pewnym stopniu wpływa na pogorszenie świadczonych przez nie usług.

Hipoteza 1 została poddana weryfikacji przy wykorzystaniu techniki ankiety, której kwestionariusz został przygotowany dla personelu medycznego, natomiast Hipoteza 2 została poddana w badaniu przeprowadzonym wśród pacjentów.

²¹ <http://www.bhp.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/formy-zatrudnienia-i-czas-pracy-w-podmiotach-leczniczych>, dostęp 15.04.2017 r.

Liczba ankietowanych, którzy znaleźli się w próbie badawczej to 50 pielęgniarek oraz 100 pacjentów z łódzkich szpitali. Pierwsza i druga, wymieniona powyżej grupa respondentów została dobrana w sposób przypadkowy (wykorzystano kryterium dostępności respondentów). W badaniu zostały zastosowane dwa rodzaje ankiet – internetowa oraz indywidualnie rozdawana badanym.

8. Prezentacja wyników badań

8.1. Analiza wpływu formy zatrudnienia na motywację według opinii pielęgniarek

Ważnym pytaniem w przypadku rozpatrywania kwestii formy zatrudnienia jako czynnika motywującego było pytanie dotyczące tego, która forma zatrudnienia jest dla respondenta korzystna. Najwięcej, bo aż 72% badanych wskazało na umowę o pracę na czas nieokreślony. W przypadku umowy o pracę na czas określony oraz kontraktu procentowy rozkład odpowiedzi był równy i wynosił 14%. Uzasadnienie takiego wyboru stanowią kolejne pytania, w których respondenci byli proszeni o wybór korzyści bądź zagrożeń wynikających z danej formy zatrudnienia. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zestawiony w tabeli 2 i tabeli 3.

W przypadku umowy o pracę, 80% respondentów wskazało, iż największa korzyść wynikająca z tej formy zatrudnienia to stabilizacja i poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Na drugim miejscu (66%) respondenci wskazywali na przywileje z tytułu pracownika (np. płatny urlop). Jeżeli chodzi o zagrożenia, to w zdecydowanym stopniu respondenci zaznaczyli odpowiedź niższe podstawowe wynagrodzenie. Uważa tak ponad połowa, bo aż 62% badanych. Kolejno zostały wskazane sztywny charakter umowy i brak równorzędności pomiędzy pracownikiem a kierownictwem szpitala. Różnica między tymi odpowiedziami jest niewielka i wynosi dwa punkty procentowe.

Tabela 2. Korzyści i zagrożenia wynikające z tytułu umowy o pracę

Korzyści wynikające z tytułu umowy o pracę	
Kategorie odpowiedzi	Odpowiedzi respondentów w %
Stabilizacja i bezpieczeństwo zatrudnienia	80%
Pewność stałego wynagrodzenia	60%
Przywileje z tytułu pracownika, np. płatny urlop	66%
Określony czas pracy	44%
Nie dostrzegam korzyści	6%

Zagrożenia wynikające z tytułu umowy o pracę	
Kategorie odpowiedzi	Odpowiedzi respondentów w %*
Mniejsze podstawowe wynagrodzenie	62%
Sztywny charakter umowy, brak możliwości dopasowania indywidualnie czasu pracy do pracownika	36%
Brak równorzędności pomiędzy pracownikiem a kierownictwem szpitala	34%
Nie dostrzegam zagrożeń	18%

* wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi

Źródło: badania własne.

To co dla umowy o pracę stanowiło największe zagrożenie, dla umowy cywilnoprawnej jest zaletą. Bowiem 58% ankietowanych pielęgniarek wskazało wyższe wynagrodzenie jako najatrakcyjniejszy dla nich aspekt. Warto zauważyć, że 22% ankietowanych nie dostrzega żadnych korzyści z tytułu kontraktu. W przypadku pierwszym, umowy o pracę, odpowiedź ta uzyskała o 16 punktów procentowych mniej wskazań, co stanowi dużą różnicę. Jako zagrożenia respondenci wskazali brak przywilejów pracowniczych (70%), długotrwałe przemęczenie (64%), długi niekontrolowany czas pracy (56%), brak zagrożeń (8%).

Tabela 3. Korzyści i zagrożenia wynikające z tytułu umowy cywilnoprawnej

Korzyści wynikające z umowy cywilnoprawnej	
Kategorie odpowiedzi	Odpowiedzi respondentów w %
Większe wynagrodzenie	58%
Elastyczny charakter umowy, dzięki czemu pracownik ma możliwość indywidualnego dopasowania czasu pracy do swoich potrzeb	44%
Równorzędność pracownika i kierownictwa szpitala	14%
Nie dostrzegam korzyści	22%

Zagrożenia wynikające z tytułu umowy cywilnoprawnej	
Kategorie odpowiedzi	Odpowiedzi respondentów w %*
Długi, niekontrolowany czas pracy	56%
Długotrwałe przemęczenie	64%
Brak przywilejów przysługujących z tytułu pracownika	70%
Nie dostrzegam zagrożeń	8%

* wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi

Źródło: badania własne.

Kolejne pytanie dotyczyło wpływu umowy o pracę na motywację. Strukturę uzyskanych odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Struktura odpowiedzi pielęgniarek na pytanie: Jak według Pana/Pani rodzaj zatrudnienia – umowa o pracę wpływa na motywację?

Wiek	Jak według Pana/Pani rodzaj zatrudnienia – umowa o pracę wpływa na motywację?		
	pozytywnie	negatywnie	Nie wpływa
Mniej niż 30 lat	75%	0%	25%
30-40 lat	55%	9%	36%
41-50 lat	79%	7%	14%
51 i więcej lat	67%	0%	33%

Źródło: badania własne.

72% ogółu badanych wskazało, iż ta forma zatrudnienia wpływa pozytywnie na motywację, ponieważ zapewnia stabilizację. W poszczególnych grupach wiekowych również to ta odpowiedź uzyskała najwięcej wskazań. Pomimo tego, że respondenci znajdują się na różnych etapach w życiu, dla wszystkich istotną rolę odgrywa poczucie bezpieczeństwa. Według części ogółu badanych (22%) forma zatrudnienia, jaką jest umowa o pracę, w żadnym stopniu nie wpływa na motywację. Dla grup wiekowych rozkład uzyskanych odpowiedzi przedstawia się w następujący sposób: 36% osób w wieku 30-40 lat, 33% osób w wieku 51 lat i większym, 25% osób w wieku poniżej 30 lat, 14% osób w wieku 41-50 lat. Zdecydowana mniejszość, bo tylko 6% badanych stwierdziło, iż umowa o pracę wpływa negatywnie na pobudzanie do pracy, ponieważ przez stabilizację wprowadza monotonię.

8.2. Analiza problemu dotyczącego kontroli liczby przepracowanych godzin

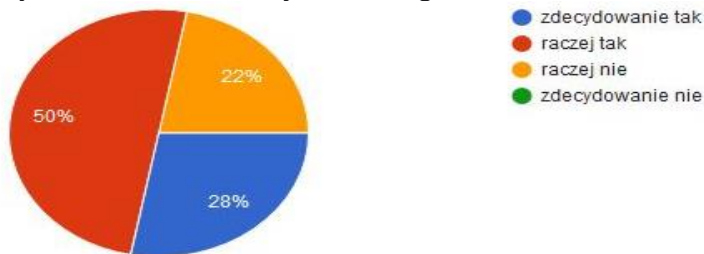
Badanym pielęgniarkom postawiono pytanie o wymiar przepracowanych godzin. 73,5% respondentów pracuje od 7 godz. 35 min do 12 godz. Najmniej odpowiedzi uzyskała kategoria mniej niż 7 godz. 35 min. na dobę (2%), pozostałe warianty mają po 8% wskazań. W przypadku poszczególnych umów o pracę również najliczniejszą grupę stanowią pielęgniarki pracujące od 7 godz. 35 min. do 12 godz.

Tabela 5. Deklarowana liczba przepracowanych godzin w ciągu doby

Forma zatrudnienia	Liczba przepracowywanych godzin na dobę				
	Mniej niż 7 godz. 35 min.	7 godz. 35 min.	Od 7 godz. 35 min do 12 godz.	Od 12 godz. do 15 godz.	Więcej niż 15 godz.
Umowa o pracę na czas nieokreślony	3%	0%	77%	7%	13%
Umowa o pracę na czas określony	0%	10%	70%	10%	10%

Źródło: badania własne.

Pielęgniarki potwierdziły również, że czują się przemęczone z powodu nadmiernej ilości wykonywanej pracy. Odpowiedź „raczej tak” zaznaczyło 50% badanych „zdecydowanie tak” 28%. Tylko 22% ogółu ma inne zdanie na ten temat.



Rys. 1. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy czuje się Pan/Pani przeciążony/a z powodu nadmiernej ilości pracy?

Źródło: badania własne.

W związku z wcześniej poruszonymi zagadnieniami, pielęgniarki zostały poproszone o wyrażenie opinii na temat słuszności istnienia systemu mającego kontrolować liczbę przepracowanych godzin. Przeprowadzone badania pokazują, iż respondenci uważają taki system za konieczny. 48% badanych odpowiedziało „zdecydowanie tak”, 44% „raczej tak” za istnieniem kontroli przepracowanych godzin. Po 2% uzyskały warianty „raczej nie”, „zdecydowanie nie”, co stanowi stanowczą mniejszość.

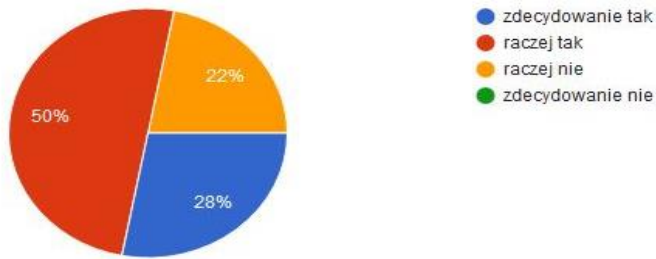
8.3. Analiza wpływu kondycji pielęgniarek na jakość świadczonych usług oraz zachowanie wobec pacjentów

Tabela 6. Struktura odpowiedzi pacjentów na wybrane pytania dotyczące kondycji pielęgniarek oraz satysfakcji z usług przez nie świadczonych

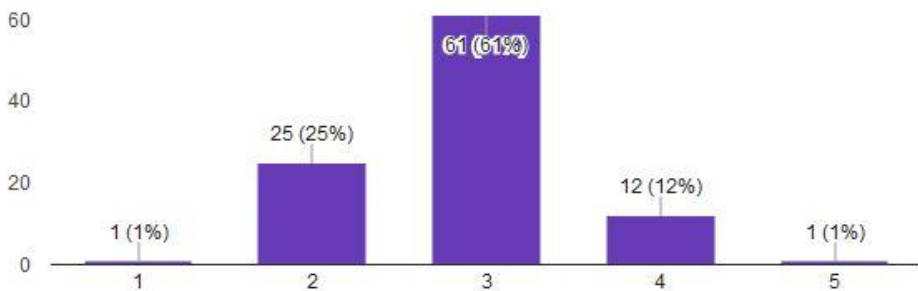
Pytanie	Odpowiedzi respondentów (w %)			
	zdecydowanie tak	raczej tak	raczej nie	zdecydowanie nie
Czy według Pana/Pani dyżury pielęgniarek są wystarczająco długie?	28	61	11	—
Czy spotyka się Pan/Pani z entuzjazmem ze strony pielęgniarek?	2	39	57	2
Czy jest Pan/Pani usatysfakcjonowany/a z usług medycznych świadczonych przez pielęgniarki?	6	36	56	2

Źródło: badania własne.

Hipoteza dotycząca wpływu kondycji psychicznej oraz fizycznej personelu medycznego, wynikającego między innymi z liczby przepracowanych godzin; na pogorszenie się jakości świadczonych przez niego usług zostaje potwierdzona w odpowiedziach respondentów. W pierwszym pytaniu aż 61% badanych stwierdza, że dyżury pielęgniarek są raczej długie, a 28% wykazuje, iż zdecydowanie są one długie. Dzięki temu można zauważyć, że dyżury pielęgniarek nie mogą być już dłuższe niż obecnie, ponieważ czują się one przeciążone ilością pracy, co wpływa negatywnie na ich ogólną kondycję, a także na odbiór działań personelu przez pacjentów. Ten fakt dodatkowo potwierdza struktura odpowiedzi ankietowanych na pytanie: „Czy czuje się Pan/Pani przeciążony/a, z powodu nadmiernej ilości pracy?” z kwestionariusza przeznaczanego dla pielęgniarek oraz na pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani kondycję psychiczną i fizyczną pielęgniarek?” z ankiety dla pacjentów.



Rys. 2. Struktura odpowiedzi pielęgniarek na pytanie: Czy czuje się Pan/Pani przeciążony/a z powodu nadmiernej ilości pracy?
Źródło: badania własne.



Rys. 3. Struktura odpowiedzi pacjentów na pytanie: Jak ocenia Pan/Pani kondycję psychiczną i fizyczną pielęgniarek?
Źródło: badania własne.

Wykres 3 ilustruje rozkład oceny kondycji pielęgniarek dokonany przez pacjentów w skali gdzie: 1 – bardzo zła, 2 – zła, 3 – przeciętna, 4 – dobra, 5 – bardzo dobra. Na jego podstawie można stwierdzić, że kondycja pielęgniarek nie jest w ocenie pacjentów zbyt dobra, ponieważ aż 61% respondentów oceniło ją jako „przeciętną”, a 25% nawet jako „złą”, co po raz kolejny świadczy o przeciążeniu każdego z pracowników i prawdopodobnie będzie miało wpływ na satysfakcję pacjentów. W drugim pytaniu z tabeli 2 pacjenci ponownie potwierdzają słabą kondycję personelu medycznego poprzez stwierdzenie, że raczej nie spotykają się z entuzjazmem ze strony pielęgniarek – 57% odpowiedzi. Na końcu kwestionariusza ankietowego pacjentom zostaje zadane pytanie: *Czy jest Pan/Pani usatysfakcjonowany/a z usług medycznych świadczonych przez pielęgniarke?*, na które ponad połowa respondentów – 56% odpowiada „raczej nie”, co ostatecznie potwierdza założenie, że kondycja psychiczna i fizyczna pielęgniarek, wynikająca przede wszystkim z liczby przepracowanych godzin, ma wpływ na pogorszenie się jakości świadczonych usług przez pielęgniarke. Pogorszenie jakości usług opisane

jest w powyższym badaniu konkretnie przez spadek zadowolenia pacjentów oraz ich negatywnych opinii.

9. Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają hipotezę H.1, dotyczącą wpływu formy zatrudnienia na motywację do pracy. Zdecydowana większość badanych pielęgniarek wybrała umowę o pracę na czas nieokreślony. Uważają, że ta forma zatrudnienia wpływa pozytywnie na motywację, ponieważ zapewnia stabilizację. Kolejnymi czynnikami przemawiającymi za tą formą zatrudnienia są pewność stałego wynagrodzenia oraz przywileje wynikające z tytułu posiadania statusu pracownika danej organizacji. To, co w umowie o pracę dostrzegane jest jako zagrożenie, dla umowy cywilnoprawnej stanowi zaletę. Dlatego też aspektami stanowiącymi powód do jej wyboru są wyższe wynagrodzenie i elastyczny charakter. Można więc wnioskować, że zarówno zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia, indywidualne podejście do pracownika, jak i bodźce materialne nie powinny być zaniedbywane przez menedżera ustalającego system motywacyjny, ponieważ to one w głównym stopniu zachęcają pielęgniarki do rzetelnej pracy. Drugim badanym aspektem był czas pracy. Okazało się, że bardzo często dyżury pielęgniarek są za długie. Stanowisko to potwierdziły zarówno pielęgniarki, jak i pacjenci. W zdecydowanej większości czas pracy jest za długi, ponieważ przekracza dopuszczalne normy zawarte w Ustawie o Działalności Leczniczej. Pielęgniarki pracują więcej niż 7 godz. 35 min. na dobę, w niektórych przypadkach czas ten przekraczał nawet 15 godzin. Jest to niezgodne z prawem i wpływa na kondycję fizyczną oraz psychiczną pracowników. Przeprowadzone badania pokazują, że pielęgniarki są przemęczone, a to z kolei wpływa na pogorszenie świadczonych przez nie usług. Aby zapobiec temu zjawisku w przyszłości, należy wprowadzić zmiany. Jedną z propozycji jest ulepszenie systemu kontroli przepracowanych godzin, wprowadzając wersję elektroniczną. Pacjenci wskazali również potrzebę zwiększenia liczby zatrudnionych pielęgniarek, skrócenia czasu trwania dyżurów oraz zwiększenia wynagrodzenia.

Podsumowując przeprowadzone badania, należy stwierdzić, że pozytywnie zostały zweryfikowane postawione hipotezy. Motywowanie należy do najtrudniejszych funkcji zarządzania. Kluczem do sukcesu jest poznawanie na bieżąco każdego pracownika, jego sytuacji życiowej, wyznawanych wartości i priorytetów.

Literatura

- [1] **Armstrong M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwers, Kraków 2007.
- [2] **Bugdol M, Bugaj J., Stańczyk I.:** *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*, Państwowa Medyczna Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu, Wrocław 2012, ss. 104-116.
- [3] **Cohen A.:** *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*. „Human Resource Management Review”, No. 17/3, 2007.
- [4] **Glinka B., Kostera M.:** *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwers, Warszawa 2012, s. 413.
- [5] **Król H., Ludwicyński A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.
- [6] **Makin P., Cooper C., Charles C.:** *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 78.
- [7] <http://medium.dilnet.wroc.pl/index.php/sierpie-wrzesie-2015/815-etat-czy-kontrakt-umowa-o-prac-czy-umowa-cywilna-dla-lekarza>
- [8] <http://www.bhp.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/formy-zatrudnienia-i-czas-pracy-w-podmiotach-leczniczych>, dostęp 15.04.2017 r.
- [9] <http://www.zim.pcz.pl/znwz/files/Nowe-wyzwania-zarz-dzania-strategicznego-w-podmiotach-leczniczych---szpitalach.pdf>, dostęp 15.04.2017 r.
- [10] Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej.
- [11] http://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/zatrudnianie_i_zwalnianie/737688,Umowa-na-okres-probny-zmiany-2016.html, dostęp 15.04.2017 r.
- [12] https://www.ipiss.com.pl/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/ps_7_2010_d_kli_mek.pdf, dostęp 15.04.2017 r.

MILENA GRABOWSKA
PATRYCJA MARKOWIAK
MAŁGORZATA SŁOWICKA
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka

SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ UKIERUNKOWANYCH NA PRACOWNIKÓW W RAMACH SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

1. Wstęp

W obecnej sytuacji na rynku, charakteryzującej się dynamicznymi zmianami, wysoką konkurencyjnością i wzrostem oczekiwań interesariuszy, tworzą się wielkie wyzwania, którym muszą sprostać zarządy współczesnych organizacji. Tym samym wymagana jest zmiana podejścia do sposobu prowadzenia działalności. Współczesne organizacje nastawiające się jedynie na wysoką jakość, sprostanie oczekiwaniom klientów oraz bycie liderem w danej branży nie zapewnią przetrwania przedsiębiorstwu. W dzisiejszych czasach ważne jest to, jak firma produkuje, w jaki sposób współpracuje ze swoimi interesariuszami oraz czy zwraca uwagę na potrzeby pracowników i społeczności, w obrębie której działa organizacja.

Celem referatu jest ocena skuteczności działań Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) ukierunkowanych na pracowników. Miarą skuteczności jest osiągnięcie założonych celów. Poniżej została przedstawiona analiza literatury przedmiotu oraz analiza materiałów wtórnych, czyli dobrych praktyk wybranych firm farmaceutycznych w odniesieniu do celów, jakie założyła dana organizacja.

1. Co to jest „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”?

Nazwa „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu” wywodzi się z ang. *Corporate Social Responsibility* [10]. Jest to koncepcja strategii zarządzania, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają społeczne interesy oraz ochronę środowiska, nie zapominając o relacjach z interesariuszami, a w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym to przede wszystkim inwestowanie w zasoby ludzkie, dbałość o środowisko

naturalne, relacje z otoczeniem działalności oraz informowanie o swoich działaniach. Postępowanie to kształtuje warunki dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego, ale również przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw [4]. Społeczna odpowiedzialność biznesu to nie tylko spełnianie wszelkich wymogów prawnych, formalnych, ale również inwestowanie w aspekty, które mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność i innowacyjność prowadzonej działalności gospodarczej. Zatem wydatki tego rodzaju nie są kosztem, lecz inwestycją – podobnie jak w przypadku zarządzania jakością. Koncepcja ta oparta jest na dialogu społecznym prowadzonym z różnymi organizacjami, które mają styczność z naszym przedsiębiorstwem. Powinien być on pierwszym krokiem bazowym do podejmowania kolejnych, które dotyczą już prowadzenia biznesu, tak aby nie miał on negatywnego wpływu na otoczenie, ale pozwalał na zintegrowanie go z firmą, a przede wszystkim na jej rozwój. Wszystkie przedsiębiorstwa mogą podejmować działania, takie jak ochrona środowiska, wspieranie społeczności lokalnej, przestrzeganie kodeksu estetycznego czy dbałość o rozwój zawodowy i osobisty swoich pracowników. Najbardziej podstawowe działania nie wymagają nakładów pieniężnych, a nawet przynoszą oszczędności, są to m.in. segregacja śmieci, dwustronne drukowanie, posługiwanie się elektronicznymi wersjami dokumentów. Niestety robią to tylko nieliczne z dużych działalności, na co wskazują przeprowadzane badania przedsiębiorstw. Korporacje mają odpowiednie zasoby oraz wiedzę, są także odpowiednio przygotowane do stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak tylko w około 20% z nich jest osobny budżet na tego typu działania [14].

Zarządzanie strategiczne poprzez standardy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu pomaga organizacji zwiększyć wydajność i wiarygodność postrzegania przedsiębiorstwa w tym zakresie. Pomaga zidentyfikować i zarządzać ryzykiem związanym ze społecznymi, etnicznymi i środowiskowymi czynnikami, prowadzić dialog i angażować w niego interesariuszy oraz współpracę, aby zwiększyć całkowitą wydajność i efektywność przedsiębiorstwa poprzez zbieranie i analizowanie własnych działań oraz ich społecznym i środowiskowym wpływie, lepszą współpracę i koordynację między oddziałami organizacji. W długim okresie odznacza się również racjonalizacją wydatków, zmniejszeniem kosztów pozyskiwania informacji, mniejszą liczbą kryzysów oraz większą znajomością rynku.

Istnieją również niesformalizowane normy, które systematyzują wiedzę na temat szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu. Jedną z nich jest norma ISO 26000 [13]. Norma ta stanowi praktyczny przewodnik po koncepcji odpowiedzialnego biznesu, definiuje jego ramy oraz przybliża wartości i idee. ISO 26000 jasno rozróżnia często zamiennie używane pojęcia „zrównoważony rozwój” i „odpowiedzialność społeczna”. Zrównoważony rozwój zakłada dążenie do jakości życia na poziomie, na jaki pozwala obecny rozwój cywilizacyjny. Zakłada, że ludzkość, a w szczególności przedstawiciele biznesu w ramach prowadzonej przez

siebie działalności gospodarczej powinni brać pod uwagę wyzwania społeczne, środowiskowe i ekonomiczne. Natomiast społeczna odpowiedzialność skupia się na organizacji, nie świecie. Jest ściśle związana ze zrównoważonym rozwojem, który jest celem społecznej odpowiedzialności organizacji. Nie musi jednak stanowić dodatkowego kosztu w firmie, powinna być jednocześnie skutecznym mechanizmem tworzącym wartość innowacyjną i przewagę na rynku konkurencji.

Warto także wspomnieć o istnieniu normy SA 8000 [11]. Dotyczy ona przestrzegania podstawowych praw człowieka, takich jak praca dzieci, praca przymusowa, Bezpieczeństwo i Higiena Pracy. Jest pewnego rodzaju punktem wyjścia do implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach.

Wiele organizacji na całym świecie uznało za konieczne wprowadzenie do swoich programów strategicznych zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, która może być ważnym elementem rozwoju przedsiębiorstw. Implementacja do strategii biznesowej tych zasad sprzyja budowaniu długookresowej przewagi konkurencyjnej oraz relacji z otoczeniem społecznym organizacji czy jej interesariuszami. Działając strategicznie, przedsiębiorstwo musi określić kluczowe dla niej grupy interesariuszy wraz z obszarami jej wzajemnego oddziaływania oraz zastanowić się, jak prowadzić z nimi otwarty dialog i zaangażować w proces zarządzania strategią społecznej odpowiedzialności biznesu. Ważnym jest zidentyfikowanie oczekiwania i wybór najlepszych, aby stworzyć przejrzysty sposób komunikacji.

Kluczowym działem dla CSR w firmie jest HR, ponieważ to on ściśle współdziała z personelem i przyszłymi pracownikami. Ważne jest więc, aby wszystkie osoby zatrudnione znały zasady, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo oraz utożsamiały się z nimi. Zadaniem działu HR jest właśnie komunikacja i porozumiewanie się z pracownikami. Mowa tutaj o wspólnym tworzeniu zasad społecznie odpowiedzialnych, albo o ich modyfikacji. Jeśli pracownicy będą widzieli zaangażowanie całej firmy w formułowanie zasad etycznych, to uznają je za ważne i istotne, a w dalszej kolejności zaczną ich przestrzegać oraz angażować się w ich tworzenie. Jednak zanim to nastąpi warto w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na kierowników średniego i wyższego szczebla, ponieważ to oni mają bezpośredni kontakt ze swoimi współpracownikami i dają im przykład. Chcąc, aby cała firma działała zgodnie z zasadami etycznymi, konieczne jest najpierw wszczęcie tych zasad menedżerom. Przyjmując do pracy nowych pracowników, warto także zainteresować się czy ważne są dla nich zasady etyczne, czy utożsamiają się z nimi oraz ich przestrzegają. W przypadku zatrudnienia osoby, dla której działania społecznie odpowiedzialne są istotne, dział HR ma o wiele mniej pracy, aby wdrożyć osobę zatrudnioną w kulturę danego przedsiębiorstwa, a także pracownikowi będzie o wiele łatwiej porozumieć się już od samego początku z resztą personelu.

1.1. Cele wdrażania działań społecznie odpowiedzialnych

Niezależnie od obszaru, na którym skupiają się działania organizacji w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, można rozważać dwa podstawowe cele. Pierwszym z nich jest kierowanie się przez właścicieli firmy wartościami nadrzędnymi. Ich zdolność do podejmowania określonych kroków jest możliwa dzięki posiadanej władzy i zasobom. W tym przypadku wszelkie działania są waleorem same w sobie, podejmuje się je dla samej satysfakcji i poczucia, że robi się coś dobrego. Z tego powodu nie można określić tutaj wymierności posunięć firmy. Nie ma przecież potrzeby poddawania analizie ekonomicznej decyzji, które mają być aktem dobrej woli tych, którzy poczuwają się do odpowiedzialności w dziedzinach innych niż tylko prowadzenie firmy. I nie oznacza to wcale, że takowe decyzje nie mają odzwierciedlenia w wynikach organizacji. Po prostu decydent nie ma potrzeby dowodzić sensowności swojej polityki w wymiarze finansowym.

Natomiast drugim celem wdrażania Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest troska o dobro i wzrost przedsiębiorstwa. Tutaj każde posunięcie docelowo ma przynieść określony rezultat w postaci mierzalnych korzyści dla organizacji. Działania mają wymiar strategiczny i wynikają z opracowanego planu rozwoju firmy.

Rozwinięciem tej koncepcji może być teoria Wayne'a Vissera, który opracował wzorcowy model celów, jakie są realizowane w ramach CSR. Określił on pięć następujących po sobie epok, przez które przechodzi firma realizująca działania społecznie odpowiedzialne. Są to epoka chciwości, filantropii, marketingu, zarządzania i epoka odpowiedzialności [1].

Epoka chciwości jest etapem, na którym firma zupełnie nie troszczy się o to, czego oczekuje społeczeństwo. Nadrzędnym celem jest jak największy dochód i wzrost przedsiębiorstwa. Jednak z czasem zauważa się nieopłacalność takiej postawy i przechodzi się do epoki filantropii. Jest to etap, na którym zaczyna się zwracać uwagę na potrzeby społeczne i zaspokaja się je w najłatwiejszy z możliwych sposobów, mianowicie przedsiębiorstwo dzieli się wypracowanymi przychodami. Na tym etapie celem może być spełnienie oczekiwań, uzyskanie akceptacji i budowa pozytywnego wizerunku firmy, która nie jest zamknięta na potrzeby społeczne.

Kolejny etap to epoka marketingu, na którą przechodzi się ze względu na ograniczoną efektywność działań pro-społecznych. Większą rolę zaczyna odgrywać dział PR, który już konkretnie skupia się na utrzymaniu dobrych relacji z otoczeniem, budowę wizerunku i dbałość o akceptację działań firmy przez jej interesariuszy [9]. Osiągnięcie tych celów może się opierać na rzeczywistych, etycznych działaniach, jednak zdarza się też, że mamy tutaj do czynienia ze zjawiskami negatywnymi np. greenwashingiem [8], czyli stwarzaniem przez firmę wizerunku

organizacji działającej zgodnie ze środowiskiem naturalnym, oferującej ekologiczne produkty, co w rzeczywistości nie jest prawdą. Ważne jest tylko to aby „wybielić się” w oczach interesariuszy.

W epoce zarządzania z kolei działania społecznie odpowiedzialne wpisane są w strategię organizacji. Realizacja tego etapu może być spełniona np. poprzez nieprzymuszone wprowadzenie ograniczeń lub obietnic, wprowadzenie business case – argumentacji projektu w postaci raportu ukazującej koszty i korzyści [7]. Celem jest odnalezienie najwłaściwszej metody na wzrost i rozwój z uwzględnieniem korzyści płynących z działań społecznie odpowiedzialnych.

Ostatnia epoka odpowiedzialności wyróżnia się na tle pozostałych, ponieważ zgodnie z nią społeczna odpowiedzialność biznesu poniosła porażkę ze względu na swoją intratność i drugorzędność (mimo wszystko SOB i tak zawsze realizowany jest w innym celu niż z czysto altruistycznych pobudek). Epoka odpowiedzialności opiera się na tworzeniu relacji z szeroką grupą interesariuszy i ukierunkowana jest na utrzymanie sytuacji, w której praktyki przedsiębiorstwa będą klarowne.

Visser jednak podkreśla, że taka klasyfikacja etapów w funkcjonowaniu organizacji jest symboliczna i w rzeczywistości nie muszą przebiegać one po kolei lub może występować kilka etapów w tym samym czasie.

Jak zauważa Jacek Dymowski w publikacji *Wspólna odpowiedzialność*, w obecnej sytuacji na rynku polskim poszukuje się takich metod, które są korzystne dla organizacji poprzez swoje reaktywne nacechowanie, co oznacza dostosowywanie się do nieustannie zmieniających się potrzeb społeczeństwa, środowiska czy też prawa. Jak pisze autor, celem decyzji podejmowanych w ramach SOB jest podążanie za normami lub konkurentami, stosowanie strategii ucieczki do przodu, budowanie przewagi konkurencyjnej [2], czyli ciągła adaptacja do dynamicznie zmieniającej się sytuacji.

1.2. Narzędzia wykorzystywane przez pracodawców w ramach CSR [19]

Narzędzi CSR, które istnieją w celu zapewnienia dobrobytu pracowników jest bardzo wiele. Jednym z podstawowych jest niewątpliwie uczciwa oraz godna płaca, a także odpowiednie systemy motywacyjne. Jednak jak w przedsiębiorstwie liczącym chociażby kilkadziesiąt osób sprostać potrzebom i aspiracjom wszystkich pracowników? Niestety jest to niemożliwe. Jednak są sposoby, aby pracownicy czuli się docenieni finansowo w firmie, na przykład poprzez dialog z nimi, czy badanie ich opinii (wykorzystując intranet). Dzięki takim sposobom komunikacji, osoby zatrudnione poczują, że ich zdanie się liczy, że ktoś się nimi interesuje, że są ważniejsi, a to wpłynie na ich motywację. Wynagrodzenie nie powinno

równać się płacy minimalnej, a system motywacyjny powinien być dostosowany do potrzeb i zainteresowań pracowników.

Kolejnym narzędziem, które może być wykorzystywane w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu są różnego rodzaju programy skierowane do osób zatrudnionych w firmie. Mowa tutaj między innymi o kursach, szkoleniach dla pracowników. Zatrudnieni, zwiększając poziom swojej wiedzy, są bardziej innowacyjni, kreatywni, potrafią spojrzeć na zadania, które mają wykonać z szerszej perspektywy. Dzięki temu będą mogli szybciej i trafniej podejmować decyzje oraz rozwiązywać problemy w przedsiębiorstwie.

Do programów przeznaczonych dla personelu można zaliczyć też elastyczne godziny pracy i indywidualne ścieżki rozwoju. Każdy pracownik jest inny, ma różne ambicje, aspiracje, pragnienia rozwoju zarówno osobistego, jak i swojej kariery. Działania społecznie odpowiedzialnie mają pomóc kadrze dowiedzieć się, jakie pracownicy mają potrzeby i stworzyć takie godziny, warunki pracy, które odpowiadałyby zatrudnionemu oraz zaplanować karierę i możliwości awansu w firmie. Dodatkowo, zachowując równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (Work Life Balance). Pracownik zyskuje dzięki temu bezpieczeństwo pracy, wie, że jego starania i zaangażowanie przyniosą skutek w postaci awansu poziomego lub pionowego, bądź nagród czy premii.

Jednak przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialnie tworzą nie tylko indywidualni pracownicy, ale także różnego rodzaju zespoły pracowników. Ważne jest to, aby stosunki wewnątrz poszczególnych grup były jak najlepsze. Pomóc w tym mogą programy integracyjne, różne metody i sposoby na wyrównywanie szans tam, gdzie pracownikami są osoby starsze czy niepełnosprawne. Pracownicy, dobrze się rozumiejąc i współpracując, osiągają lepsze wyniki niż gdyby pracowali samodzielnie, czyli mamy do czynienia w tym przypadku z efektem synergii.

Do tej pory narzędzia, które zostały opisane skupiały się na dawaniu w sposób bezpośredni czegoś pracownikom. Jednak nie zawsze personel musi coś „dostać”, aby zostać docenionym. Wręcz przeciwnie – najczęściej się uczymy i doceniamy to, co mamy, pomagając innym. Przechodzimy do kolejnych narzędzi, mianowicie wolontariatu pracowniczego oraz działań na rzecz lokalnej społeczności. Dzięki tym narzędziom pracownicy mają świadomość, że wspólnymi siłami tworzą coś wielkiego. Poprzez pomoc innym wzrasta poczucie wartości u pracowników. Dodatkowo współpracując ze sobą, zacieśniają więzi i lepiej się rozumieją.

Działania te mają zapewnić rozwój pracownika i jego kariery oraz równe szanse i dobre stosunki z innymi zatrudnionymi. Pracownik, jeśli jest doceniany w firmie, widzi, że inne osoby liczą się z jego zdaniem, ma on wpływ na przedsiębiorstwo, zaczyna efektywniej pracować i wspierać rozwój organizacji. Firmy stosujące takie programy nie tylko zyskują „dobre imię”, lecz także kadrę pracowniczą, której będzie zależało na dobrych wynikach przedsiębiorstwa i będzie starała się wnieść jak najwięcej wkładu w rozwój organizacji.

2. Działania ukierunkowane na pracowników w ramach społecznej odpowiedzialności w branży farmaceutycznej

Jednym z pionierów branży farmaceutycznej, troszczącym się o swoich pracowników jest Grupa Polpharma. Według 10. „Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2016”, którego patronem jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, zajęła ona 1. miejsce w branży farmacja i medycyna, natomiast według 7. edycji rankingu „Najbardziej Pożądani Pracodawcy w opinii Specjalistów i Menedżerów”, prowadzonego przez portal Antal Grupa Polpharma, zajęła czwarte miejsce [6]. Jest to najwyższa pozycja, jaką zajęła Polpharma, biorąc pod uwagę wszystkie poprzednie edycje, dlatego warto przyjrzeć się zmianom, które zdecydowały o takim awansie.

Jak zaznacza Agnieszka Wójcik w jednym ze swoich artykułów [5], przy nadawaniu firmie miana „Dobry Pracodawca” istotna jest grupa odniesienia, na tle której dokonujemy oceny. W tym przypadku, uwzględniając mnogość firm farmaceutycznych działających w Polsce, można dojść do wniosku, że Polpharma w tej dziedzinie wypada bardzo dobrze, co przekłada się na wysoki prestiż Polpharmy i jej popularność wśród potencjalnych pracowników.

Już w roku 2012 Grupa Polpharma wprowadziła program „Stop wypadkom”, który, jak informuje Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce” za rok 2016, poprzez wykrywanie i reagowanie na sytuacje potencjalnie niebezpieczne, ma wyeliminować potencjalne wypadki, co zostało osiągnięte z powodzeniem. Od roku wprowadzenia do roku 2016 dzięki programowi wyeliminowano 3193 potencjalnych wypadków [16].

Natomiast od roku 2013 rozwijany jest Program Wolontariatu Pracowniczego. Polega on na dofinansowaniu 20 wybranych projektów, które są zgłaszane przez pracowników. Do roku 2016 w ramach Programu zrealizowano 80 projektów, a pracownicy Polpharmy spędzili ponad 10 tys. godzin na ich wykonaniu [15].

Również od 2013 r. wprowadzono program antynikotynowy, którego bezpośrednim celem jest pomoc pracownikom w uwolnieniu się od nawyku palenia. W ramach programu 70 pracowników wzięło udział w terapii, a 79% z nich zadeklarowało rzucenie palenia [17].

W roku 2008 Polpharma wprowadziła Nagrodę Zielonego Procesu, przyznawaną swoim pracownikom w celu docenienia ich wkładu w ograniczaniu szkodliwego wpływu Grupy Polpharma na środowisko. W skład gratyfikacji wchodzi również nagroda finansowa i możliwość zasadzenia własnego drzewa na terenie firmy [18]. Natomiast w ramach konkursu Kaizen nagradzane są najlepszy pomysł, najbardziej aktywny uczestnik programu oraz najlepszy zespół. Jak podaje Raport Społecznej Odpowiedzialności Polpharmy w latach 2013-2014, zmiany zainicjowane przez pracowników i wdrożone w firmie zostały wycenione na ponad milion zł w skali roku [20].

Grupa Adamed istnieje na rynku od 1986 roku. W 2016 z okazji 30-lecia istnienia firmy opracowali raport pt.: „30 lat społecznej odpowiedzialności Grupy Adamed. Raport otwarcia 2015”, którego koordynatorami były Katarzyna Dubno i Anna Kosińska. W dokumencie tym zostały przedstawione wszystkie działania społecznie odpowiedzialne podejmowane przez Grupę Adamed i to na tej podstawie został poniżej dokonany przegląd dobrych praktyk tej organizacji. Jednym z celów jest: „rozwój Współpracowników – w tym osób o wysokim potencjale – Talentów”. Za swoje osiągnięcia w dziedzinie opieki i rozwoju pracowników organizacja otrzymała wiele nagród m.in.: „Solidny pracodawca branży farmaceutycznej w 2014 roku”, „Solidny pracodawca roku 2015”, „Solidny pracodawca roku 2016” [3].

„Perły Biznesu Grupy Adamed” to projekt stworzony przez Grupę Adamed i realizowany we współpracy z Instytutem ICAN, wydawcą „Harvard Business Review Polska”. Polega na uczestnictwie w trzech dwudniowych sesjach warsztatowych, w których przywódcy poznają tzw. „Kod Przewodzenia” (*The Leadership Code*), czyli proste, a zarazem skuteczne metody pomagające zarządzać biznesem i ludźmi. Projekt ten pozwala wyłonić i docenić najbardziej zaangażowane osoby w firmie oraz pomóc im dalej się rozwijać i awansować. Dzięki temu projektowi 25% osób na stanowiskach kierowniczych awansowało ze szczebli niższych wewnątrz firmy [s. 86].

Grupa Adamed stara się zapewnić swoim pracownikom bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia. W tym celu stosuje 8-godzinny czas pracy, gdzie liczba osób pracujących na pełny etat stanowi 97% [s. 88]. Umowy na czas nieokreślony posiada natomiast 88% zatrudnionych [s. 88]. Dzięki temu średnia długość zatrudnienia pracowników Grupy Adamed wynosi:

- 8 lat w dziale badań i rozwoju,
- 10 lat w dziale finansów,
- 12 lat w dziale wsparcia biznesu,
- 16 lat w dziale operacyjnym,
- 10 lat menedżerowie w dziale sprzedaży [s. 92].

Tak długi staż pracy w branży farmaceutycznej świadczy tylko o tym, że rzeczywiście organizacja stara się zapewnić jak najlepsze warunki pracy i rozwoju pracownika.

Grupa Adamed inwestuje w rozwój swojej kadry pracowniczej, oferując bardzo dużą liczbę szkoleń interpersonalnych, specjalistycznych, menedżerskich, dofinansowań do nauki języków obcych oraz do studiów podyplomowych. Zanim jednak dane szkolenie zostanie zrealizowane, organizacja przeprowadza analizę potrzeb szkoleniowych, biorąc pod uwagę również strategię personalną firmy. W organizacji przeprowadzane są dodatkowo wewnętrzne szkolenia menedżerskie i produktowe, których forma i zakres jest najpierw określana przez Centrum Ekspertyz.

Adamed wraz z Akademią im. Leona Koźmińskiego w 2015 roku jako pierwszy utworzył kierunek studiów podyplomowych: „Zarządzanie Łańcuchem Dostaw”. Kierunek i zakres zajęć został stworzony z myślą o pracownikach tej firmy farmaceutycznej.

Aby pomóc pracownikom zdobywać kolejne stopnie naukowe Grupa Adamed stworzyła własne centrum badawczo-rozwojowe, gdzie pracownicy mogą przeprowadzać badania, korzystając z nowoczesnych sprzętów oraz mogą liczyć na pomoc ekspertów. Dzięki temu rozwiązaniu powstało 5 doktoratów, a cztery są w toku [s. 85].

Grupa Adamed stworzyła program Kaizen. Polega on na zgłaszaniu koncepcji poprzez wrzucenie do skrzynki wypełnionego formularza. Pomysły mogą być stworzone przez jedną lub kilka osób. Specjalnie stworzona komisja ocenia projekt, a następnie przyznaje punkty, bądź nie. W dalszej kolejności punkty wymieniane są na nagrody dla pracowników. Dzięki temu programowi zostało pozytywnie rozpatrzonych już 226 wniosków, którego pomysłodawcami było 107 osób. Inicjatywa pozwoliła Grupie Adamed zaoszczędzić 285 000 zł i 2 281 roboczogodzin [s. 95].

Celem Adamedu jest tworzenie „talentów”. Jednak firma nie dba jedynie o rozwój intelektualny swoich pracowników, lecz także o ich sprawność fizyczną. W ten sposób angażuje zatrudnionych do wielu aktywności fizycznych m.in.: biegów ulicznych, maratonów, półmaratonów; mistrzostw w narciarstwie alpejskim; zawodów w kolarstwie; żeglarstwa; wspinaczki górskiej. Zanim jednak jakiegokolwiek zawody się odbędą, pracownicy szkolą się i trenują pod okiem specjalistów. Dzięki takim działaniom Adamed zyskuje grupę pracowników, która żyje zdrowo i rozwija swoje pasje. Jednak chodzi tu także o współpracę pomiędzy osobami, wzajemne motywowanie się, wsparcie, zdrową rywalizację, czyli umiejętności, które bardzo trudno jest się nauczyć.

Uprawianie sportów to nie jedyne działania prozdrowotne oferowane przez Grupę Adamed. Wszystkie kobiety w firmie mają możliwość skorzystania z bezpłatnego badania pod kątem wystąpienia nowotworu. Oferowane są także darmowe badania poziomu cholesterolu i cukru. Dodatkowo każdy pracownik jest objęty prywatną opieką medyczną. Liczba wypadków przy pracy w 2015 roku wyniosła 10, z czego wszystkie z nich były to wypadki lekkie.

Warto wspomnieć także o wolontariacie pracowniczym organizowanym przez Grupę Adamed. Każdy chętny pracownik może finansowo wesprzeć firmę w tworzeniu upominków dla dzieci z domów dziecka na Boże Narodzenie i Dzień Dziecka. Akcja odbywa się co roku, a liczba dzieci obdarowywanych wynosi około 120. Aby poprawić komunikację wewnętrzną w organizacji Adamed stosuje od 2015 roku Tydzień wartości. W 2016 roku został zorganizowany pod nazwą

„Gramy w jednej drużynie”. Przez 5 dni pracownicy organizowali wiele ciekawych aktywności oraz mieli możliwość porozmawiać z innymi współpracownikami.

Aflofarm to dynamicznie rozwijająca się polska firma zlokalizowana w Łodzi, działająca w sektorze ochrony zdrowia już od ponad dwudziestu lat. Z roku na rok zdobywa coraz wyższe pozycje w rankingach firm farmaceutycznych. Aflofarm zajmuje czołowe miejsce w segmencie leków bez recepty, stawia na wszelkie innowacje, dbanie o swoich klientów i najwyższe standardy jakości. Celem firmy jest dynamiczny rozwój produktu [12].

Firma dużo inwestuje w swój personel. Uważa ich za największą wartość i sukces przedsiębiorstwa. Personel bowiem przekłada się bezpośrednio na konkurencyjność. Inwestycje w kadrę pracowniczą zwiększyły poziom zatrudnienia w Aflofarmie, który swoim pracownikom zapewnia przyjazną, zespołową atmosferę oraz nowoczesne narzędzia pracy. Firma zatrudnia ponad 600 osób, zarówno profesjonalistów, łączących wiedzę z zakresu wielu dziedzin – to jest medycyny, farmacji, technologii i marketingu. Planowanie jakości produktów oraz ich późniejsza rutynowa kontrola odbywa się z wykorzystaniem specjalnych urządzeń analitycznych. Procesy zarządzania, planowania i realizacji produkcji oraz projektowania i rozwoju produktów wspierane są poprzez indywidualne opracowania. Szerokie zastosowanie nowoczesnych technologii służy utrzymaniu odpowiedniego poziomu jakości oraz ciągłego udoskonalania produktów.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa przejawia się dążeniem do zapewnienia pacjentom szerokiego dostępu do nowoczesnych, skutecznych i bezpiecznych produktów. Firma wprowadza innowacyjne rozwiązania w celu zaspokajania potrzeb pacjentów, lekarzy i farmaceutów. Jako pierwsza firma w Polsce, Aflofarm wdrożył pediatryczną postać farmaceutyczną leku przeciwwirusowego i zwiększającego odporność (syrop Neosine) oraz przeciwbólowy i przeciwzapalny produkt leczniczy Opokan w tabletkach w kategorii leków dostępnych bez recepty. W oparciu o światowej klasy System Zarządzania Środowiskiem firma przygotowała nowatorskie rozwiązania. Nieustannie monitorowane oddziaływania firmy na środowisko oraz racjonalna gospodarka surowcami i odpadami zapewnia optymalne funkcjonowanie firmy w ekosystemie. W 2010 roku Komitet Ochrony Praw Dziecka przyznał Aflofarmowi tytuł „Firma przyjazna dziecku” w zamian za udział w licytacjach powierzchni reklamowych w prasie, z których całkowity dochód był przeznaczony na działalność Komitetu.

Działalność charytatywna od wielu lat jest ważnym obszarem dla firmy. W 2016 roku Aflofarm wydał ponad milion zł na działania CSR-owe. Do 2017 roku firma wspierała głównie lokalne placówki medyczne oraz działania kulturalne i sportowe organizowane przez fundację My Kochamy Pabianice. Aflofarm przekazał środki między innymi na modernizację kliniki Pediatrii, Immunologii i Neurologii w Centrum Zdrowia Matki Polki w Łodzi i zadbał o renowację Parku

Słowackiego w Pabianicach. W styczniu 2017 roku Przedsiębiorstwo postanowiło założyć własną organizację – Fundację Aflofarm, w celu poszerzenia swojej działalności związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, chcąc działać na skalę ogólnopolską. Misją fundacji są kampanie promujące profilaktykę zdrowotną oraz edukację Polaków z dziedziny farmacji i medycyny, skierowane do różnych grup wiekowych. Fundacja będzie również udzielała wsparcia finansowego dla placówek medycznych.

3. Podsumowanie

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw na rynku zwraca uwagę na działania prospołeczne, zarówno dotyczące klientów, jak i pracowników. Działania CSR-owe są istotnym elementem wpływającym na wizerunek firmy. Społeczeństwo staje się bardziej świadome wpływu produkcji na środowisko, interesuje się działaniami ekologicznymi oraz warunkami, w jakich żyją i pracują ludzie. Podczas dokonywania wyboru klienci coraz częściej wybierają produkty firm prowadzących działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, mając do wyboru ten sam produkt oferowany przez kilka różnych producentów. Również z perspektywy potencjalnego pracownika przedsiębiorstwo dbające o środowisko, społeczeństwo oraz organizujące wszelkiego rodzaju akcje na rzecz swoich pracowników wydaje się być najbardziej przyjaznym.

Na podstawie przedstawionych firm farmaceutycznych prowadzących działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu można jasno stwierdzić, że obecnie głównym czynnikiem warunkującym pozycję firmy na rynku jest nie tylko cena i jakość oferowanego produktu, ale również działania podejmowane przez przedsiębiorstwa. Dbalność o swoich pracowników poprzez oferowanie im wszelkiego rodzaju dodatkowych profitów, tj. prywatnej opieki medycznej, specjalistycznych badań, kart sportowych i zniżkowych przyczynia się do umocnienia wizerunku dobrego pracodawcy, motywując swoich pracowników. Przedsiębiorstwo buduje miano solidnego i odpowiedzialnego, nastawionego nie tylko na zysk, ale świadomego swojego wpływu na otoczenie. Dzięki akcjom charytatywnym i szeroko rozumianej edukacji społecznej firma wzmacnia swój wizerunek wśród klientów. Działania CSR-owe nie mają na celu podniesienia zysku przedsiębiorstwa, ale ulepszenia jego pozycji na rynku. Są one pewnego rodzaju strategią marketingową, mającą wiele pozytywnych skutków na zewnątrz firmy. Zwiększony zysk jest tu efektem dodatkowym, drugorzędną korzyścią.

Literatura

- [1] **Andrejczuk M., Gruszecka-Tieśluk A., Wojciechowicz E. (red.):** *Wspólna odpowiedzialność. Rola strategii*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016, ss. 41-42.
- [2] **Andrejczuk M., Gruszecka-Tieśluk A., Wojciechowicz E. (red.):** *Wspólna odpowiedzialność. Rola strategii*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016, s. 47.
- [3] <http://adamed.com.pl/pl/kariera>
- [4] <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1711>
- [5] <https://antal.pl/trendy/blog/1430-koszty-sposoby-prowadzenia-badan-wizerunku-pracodawcy>
- [6] <https://antal.pl/trendy/raporty-ryнку-pracy/18-najbardziej-pozadani-pracodawcy-w-opinii-specjalistow-i-menedzerow-3>
- [7] https://pl.wikipedia.org/wiki/Business_case
- [8] <https://pl.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>
- [9] https://pl.wikipedia.org/wiki/Public_relations
- [10] https://pl.wikipedia.org/wiki/Społeczna_odpowiedzialność_biznesu
- [11] https://pl.wikipedia.org/wiki/Społeczna_odpowiedzialność_biznesu
- [12] <http://www.aflofarm.com.pl/>
- [13] <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000>
- [14] <http://www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1637065,CSR-na-czym-polega-społeczna-odpowiedzialnosc-biznesu>
- [15] *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016, s. 39.
- [16] Tamże, s. 52.
- [17] Tamże, s. 56.
- [18] Tamże, s. 69.
- [19] Opracowanie własne na podstawie przeglądu materiałów dla uczestników szkolenia na temat CSR w ramach projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”
<http://www.csr.parp.gov.pl/index/index/2087>
- [20] Raport Społecznej Odpowiedzialności Grupy Polpharma 2013-2014, s. 55.

BARTŁOMIEJ KABAJA

MAŁGORZATA LISIŃSKA-KUŚNIERZ

**Faculty of Commodity Science, Packaging Department
Cracow University of Economics**

SUPPLY CHAIN ENTITIES' AWARENESS OF CORRECT FOOD LABELING AS AN ELEMENT CONTRIBUTING TO THE SAFETY OF THE PACKAGED PRODUCT

1. Introduction

The vast majority of foods offered to consumers is marketed in packaged form. The development of food production technology as well as retail sales demands drive continuous improvement in packaging. The main areas of improvement are: ensuring product safety, providing relevant information, streamlining the distribution process and facilitating end-use. The obligation to meet consumer requirements and expectations in those areas falls on food producers; however, all other entities forming the food supply chain should take part, and some responsibility, in the process of adapting the packaging to consumer needs.

In view of numerous irregularities regarding a low level of consumer satisfaction with food product packaging presented in literature, the aim of the study was to assess the awareness of supply chain entities in terms of validity of correct food labeling on a selected group of foodstuffs.

2. The role of supply chain in meeting consumer expectations concerning food

The supply chain is a network of manufacturers and service providers who work together to process and transfer goods – from raw material to the end-user. All these entities should be linked together by the flow of goods, information and cash [2].

Responsible businesses are aware that placing any food product on the market requires timely and reliable information, which is only obtained under close integration with other participants along the supply chain [4]. The aim of thus acquired data should not be merely to forecast and determine the level of demand. The scope of information necessary to do business on the food market should also include the observed preferences and expectations of customers towards the product. Relationships resulting from cooperation within the framework of existing supply chains need to be oriented towards the identification and fulfillment of consumer needs and expectations.

According to P.R. Murphy i D.F. Wood [13], the awareness – understood as knowledge and discernment of consumer needs – is one of the main benefits of the effective use of information in the supply chain. On the other hand, M. Christopher [3] points out that inside the supply chain not only the integration of business processes with suppliers is necessary, but with product distributors and consumers as well. A smooth operation of the food supply chain should also include processes that adapt the product packaging to customer needs.

However, research results indicate a low level of consumer satisfaction regarding information conveyed through the packaging of a food product [20], [16], [9], [10]. The most common irregularities are associated with low visibility of information on the packaging. Moreover, consumers seem to have difficulty reading and understanding targeted content. Another confirmation of relatively low involvement of food producers in correct labeling of products are annual reports of IJHARS (Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych – eng. Food and Agricultural Products Quality Control Inspectorate). According to the data for 2015, among all products checked, irregularities in the labeling were reported in as many as 26% of them. In comparison with the data for the year 2014, the number of improperly labeled products increased by 1.9 percent. The most common irregularities related to information such as product name, its composition or misstatements regarding its certain properties [19].

Properly selected and designed packaging contributes to its functionality as well as ensures the safety and comfort of product use. According to the currently prevailing views, the packaging should fulfill three main functions: protection, comfort (utility), and communication [12].

Labeling, as an element affecting all of the above functions of packaging, is an essential factor reflecting consumer expectations for food products. It shapes the overall quality of the product and the safety of its use [15]. Food labeling plays an important role in informing consumers about the characteristics of the product. Full and reliable information is necessary to make an informed and appropriate purchasing decision, but it also determines the safety of product use [8] [9].

The packaging, through its spatial form (shape), size, color and graphics, performs the function associated with conveying information. The informative aspect of packaging means: the presence and legibility of the mandatory and optional information important in terms of consumer rights, needs and expectations; the ability of the packaging, through its visual layer, to suggest the product's use; readability and accessibility of information through an appropriate use of visual elements [11].

Following a recent increase in the range and supply of food products, the consumers are becoming ever more informed, aware and demanding. That is why, the processes of packaging design must reflect the growing demands and expectations of consumers in terms of labeling [9]. In this study, it was assumed that the awareness of entities in the supply chain is essential to meet consumer needs and ensure product safety, including its packaging.

3. Empirical studies

The study was conducted among representatives of various entities in the supply chain of dietary supplements. This particular group of foodstuffs has been selected due to the surge in popularity of dietary supplements in all age groups and optimistic forecasts for further sales growth. Based on the analysis of supply chains for dietary supplements, the following entities have been selected for further investigation: producers and distributors (pharmacists, wholesalers, retailers) of these products.

The research was carried out with the use of questionnaires [14], [17]. The survey had quantitative character and covered the whole country. The method of entity selection for study was characterized by non-random, accidental (sampling) approach [1]. The questionnaires were delivered to the supply chain entities of food supplements by mail and in a few cases face-to-face. The study was carried out on a sample of 255 representatives of distributors and 82 employees of companies producing dietary supplements. A detailed characteristic of the population studied is presented in Table 1 and 2.

The assessment of the level of awareness of supply chain entities was based on collecting their opinions about: the need for further research to improve informative function of packaging, the necessity of introducing design procedures concerning proper labeling, and the analysis of the packaging design process for dietary supplements.

The results obtained were evaluated with the use of descriptive statistics and statistical inference methods. The data was analyzed using chi-square test (χ^2) [18]. The statistical dependence was determined based on the residual value [5].

Table 1. The structure of the surveyed population – distributors of dietary supplements

Independent variables	Categories	Population surveyed n = 255	
		n	%
Range of business activities	Pharmacies and wholesalers	236	92,5
	Grocery store	4	1,6
	Medical and herb shop	15	5,9
Location of business	Rural area	30	11,8
	City up to 99 000 residents	64	25,1
	City 100-500 000 residents	42	16,4
	City above 500 000 residents	119	46,7
Number of employees	Up to 9	149	58,4
	10 to 49	34	13,3
	50 to 249	19	7,5
	Above 250	18	7,1
	No answer	35	13,7
Education	Secondary	100	39,2
	University level	132	51,8
	No answer	23	9,0
Position	Manager	44	17,3
	Sales assistant	194	76,1
	No answer	17	6,6
Years of service	Up to 5 years	83	32,5
	6 to 15 years	100	39,3
	16 to 40 years	40	15,7
	No answer	32	12,5

Source: own elaboration.

The research on companies involved in the distribution of dietary supplements was conducted among employees of these entities. More than 90% of respondents were employed in pharmacies and by wholesalers. This was mainly due to the fact that through these distribution channels most of the dietary supplements are sold to consumers. The study was conducted in outlets located in rural areas (30%) and in large cities (46%). They were mostly micro-enterprises contracting fewer than 9 employees (58%).

Table 2. The structure of the surveyed population – manufacturers of dietary supplements

Independent variables	Categories	Population surveyed n = 82	
		n	%
Production scope – the share of dietary supplements in the whole range of manufactured products [%]	10-40	18	22,0
	50-90	33	40,2
	100	29	35,4
	No answer	2	2,4
Sources of financing	Foreign or joint venture	15	18,3
	Polish only	66	80,5
	No answer	1	1,2
Range of business activity	National	50	61,0
	International	32	39,0
Number of employees	Up to 9	26	31,7
	10 to 49	25	30,5
	50 to 249	24	29,3
	250 and more	7	8,5
Level of education	Secondary, Bachelor's, Engineer	17	20,7
	Master's degree	65	79,3
Position	Owners and Directors	7	8,5
	Senior Managers	22	26,8
	Junior Managers	34	41,5
	Clerks and Administrative Workers	7	8,4
	No answer	12	14,6
Years of service (seniority)	Up to 5 years	49	59,8
	6 to 15 years	25	30,5
	Above 15 years	7	8,5
	No answer	1	1,2
Type of education	Technical	10	12,2
	Economics	32	39,0
	Pharmaceutical	13	15,9
	Other	12	14,6
	No answer	15	18,3

Source: own elaboration.

The research on manufacturers of dietary supplements included companies of different sizes and numbers of employees. The percentage of companies analyzed, from the smallest - up to 9 people, through the ones with the number of employees ranging from 10 to 49, and finally from 50 to 249, was almost equal and amounted to approx. 30% of total share in each group. As many as 80% of the entities that

participated in the study were financed by Polish capital only. Most companies declared the percentage share of the production of dietary supplements at the level of 50-90% of the total of its production range.

4. Results and discussion

The assessment of the level of awareness of supply chain entities regarding the need for further research to improve informative function of packaging was carried out first. The analysis conducted in both groups of supply chain entities has shown that the vast majority of respondents confirm the necessity of carrying out further research to improve the informative function of packaging. Image 1 presents the obtained results.

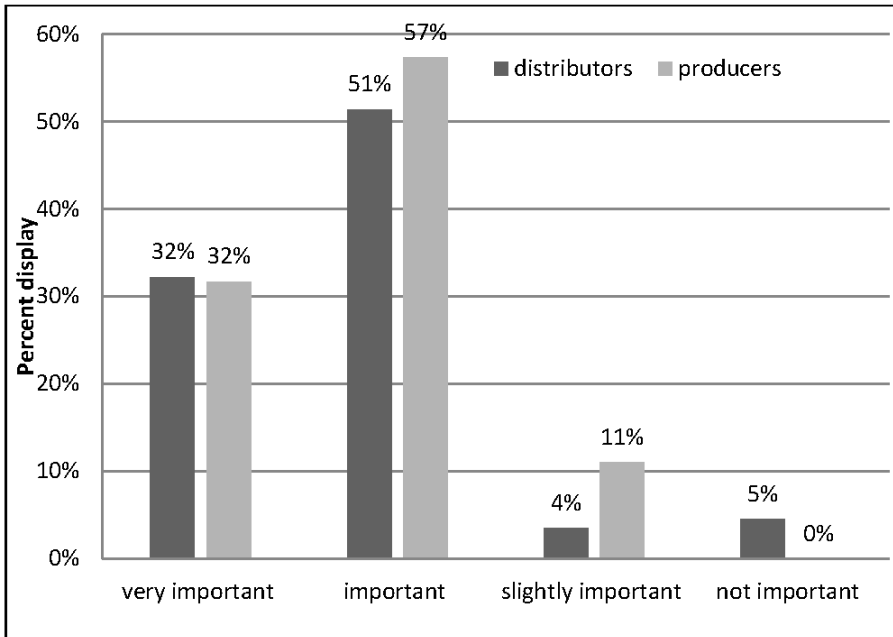


Image 1. The need for further research to improve informative function of packaging (for dietary supplements)
Source: own elaboration.

As many as 32% of respondents said that it is very important to conduct further studies to improve the informative function of packaging. Among producers, 57% claimed such research to be essential as opposed to 51% of distributors. Upon analyzing the distribution of the responses received (presented in Image 1), it was

found that manufacturers of dietary supplements consider the informative function of packaging to be more important in general compared with the responses of the other group. About 5% of retailers deemed the need to study the informative function of the packaging completely unnecessary. Such extreme opinions did not occur among the manufacturers.

The second stage of the assessment focused on the necessity of introducing design procedures concerning proper labeling of dietary supplements. Also in this issue, both groups expressed similar views. Distributors as well as manufacturers of dietary supplements fully acknowledged the need to prepare advanced design procedures concerning product packaging and they found them equally useful. Only about 12% of distributors and 19% of manufacturers were against the development of such procedures. In their opinion, they would be completely useless in the process of preparing the labeling of dietary supplements. The study revealed that distributors are more inclined towards developing and implementing design procedures than the manufacturers. This may be due to the observed difficulties the consumers face when making their purchasing decisions. On the other hand, the manufacturers tend to be more skeptical when it comes to the usefulness of design procedures.

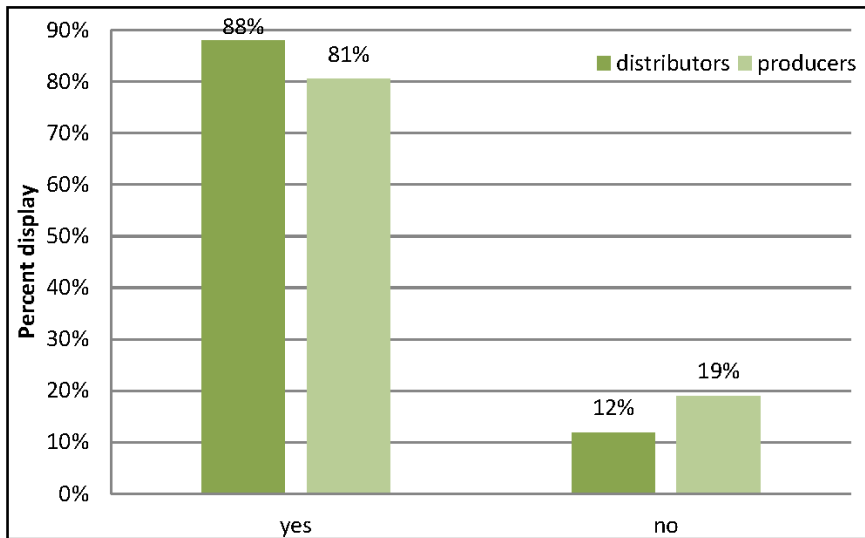


Image 2. The need to introduce design procedures concerning proper labeling of dietary supplements
Source: own elaboration.

In this study, the process of designing food supplement packaging, for which the manufacturers are generally responsible, has been thoroughly assessed. Upon analyzing the data obtained, it was found that in approx. 40% of the surveyed enterprises the packaging design processes were implemented by manufacturers alone (Image 3). Here, in up to 85% of cases, that task was performed by relevant departments, and in the remaining 15% – it was the responsibility of a special team made up of employees from different business units (e.g. marketing, production etc.). The results showed that 60% of companies supported themselves, to a greater or lesser extent, with external services. Most often, in 43% of cases studied, manufacturers of dietary supplements carried out the process of packaging design by partly collaborating with other companies. In 17% of cases the task was entirely outsourced to an external company.

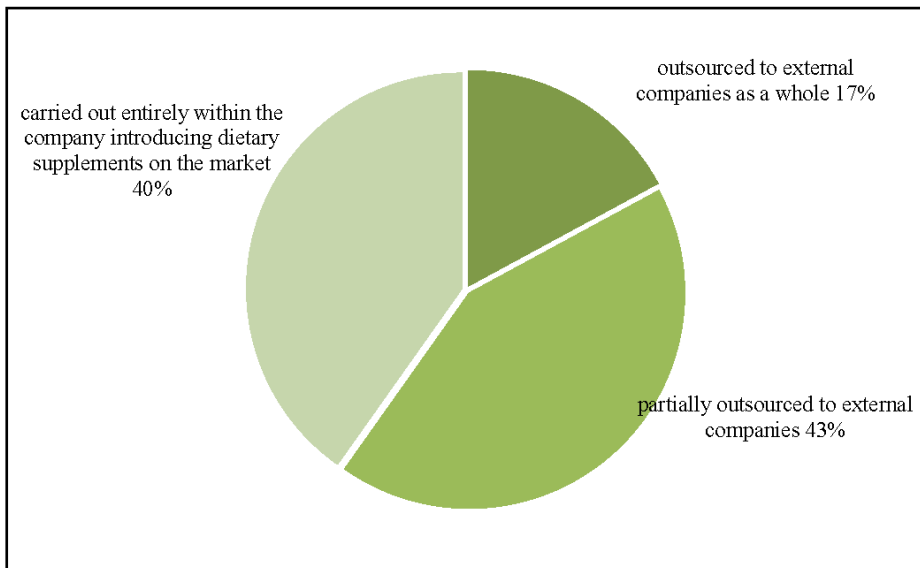


Image 3. The process of designing food supplement packaging

Source: own elaboration.

The chi-square test was used to analyze the collected data [18], thus enabling the determination of relationships related to the process of packaging design in the surveyed organizations. Based on the obtained results, it was found that the range of business activities of the company and number of employees are variables that differentiate the process of preparing food supplement packaging (Table 3).

Table 3. Statistical dependence of the process of packaging design on the variables characterizing the surveyed companies

Independent variables	χ^2	P
Range of business activities	5,99*	0,050
Number of employees	13,66*	0,030

Explanation: The * symbol indicates that the hypothesis of independence of variables should be rejected (at the level of $\alpha = 0.05$)

Source: own elaboration.

The use of residual value to analyze the process of packaging design [5] provided more insights into its character and particular stages. As a result, it was found that national companies, more than other ones, carry out designing projects almost entirely inside the company. International companies, on the other hand, tend to collaborate with external businesses to achieve this end.

Based on the residual value analysis, statistical dependence of the packaging design process on the range of business activities and number of employees has revealed what follows. The smallest companies with up to 9 employees are more likely to outsource the packaging design project. Medium and large companies with more than 50 employees are more likely than other companies to partially implement projects in cooperation with external companies. On the other hand, the businesses with the number of employees 10-49 more often carry out packaging design projects entirely inside their company.

When cooperation with external companies in terms of dietary supplement packaging design was declared by respondents, their satisfaction with the results of such collaboration was also investigated. They were asked to evaluate the incidence of possible behaviors that concerned the projects submitted to them. These were: the overall project approval, introduction of minor changes, and the introduction of major changes in the project. The respondents evaluated the occurrence of each situation by choosing one of the following: frequently, rarely, never. The results show that according to respondents, the projects were frequently approved without introducing any changes (57%), the projects were frequently approved with minor changes (55%), and the projects were but rarely approved after major changes (42%).

The results of the final stage of the research show that manufacturers generally accept the packaging design proposals for dietary supplements developed by external companies and introduce but minor changes in the designs.

5. Conclusion

The results of this study indicate that the key entities in the supply chain of dietary supplements recognize the need to conduct further research on the informative function of packaging as far as the products they place on the market are concerned. They consider it to be important for the general safety of products and consumers.

Particularly relevant and useful may be the research results concerning introduction of design procedures for proper labeling of dietary supplements. Distributors as well as manufacturers of dietary supplements fully acknowledged the need to prepare advanced design procedures, which might serve as a starting point for the scientific community and professional organizations to initiate the preparation of appropriate guidelines since there are none as yet.

Besides the preparation of design procedures, consumer satisfaction regarding the labeling of dietary supplements may be improved by the newly developed methods and research tools enabling verification of product labeling [6]. Not without significance will be their dissemination and popularization among food producers and companies specializing in packaging design.

Another step to be taken in order to improve consumer satisfaction regarding product labeling is to strengthen cooperation between entities within existing supply chains. A better integration of information systems and extending their functionality by introducing new solutions, such as the transfer of data associated with the observed needs and expectations of end-customers might also help improve consumer satisfaction. Within the established channels of information flow, the possibility of transferring such data up the chain – to the food manufacturers and its suppliers – should be taken into account, thereby intending to improve the competitiveness of the supply chain as a whole.

Acknowledgments

The publication was founded by appropriations of Commodity Science Cracow University of Economics, a grant for the maintenance of the research potential.

Bibliography

- [1] **Bartosik-Purgat M.:** *Badanie elementów marketingu na rynkach międzynarodowych*, [in:] *Międzynarodowe badania marketingowe*, ed. by J. Schroeder, M. Bartosik-Purgat, H. Mruk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- [2] **Bozarth C., Handfield R.B.:** *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

- [3] **Christopher M.:** *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- [4] **Fechner I.:** *Łańcuch logistyczny. Struktura. Podstawowe ogniwa i funkcje*, [in:] *Opakowania w łańcuchu dostaw. Wybrane problemy*, ed. by W. Wasiak, Polska Izba Opakowań, Warszawa 2016, pp. 27-40.
- [5] **Górniak J., Wachnicki J.:** *Pierwsze kroki w analizie danych: IMB SPSS Statistics*, Wydawnictwo Predictive Solutions, Kraków 2013.
- [6] **Kabaja B.:** *Możliwości wykorzystania metody TVScore do oceny znakowania opakowań na przykładzie suplementów diety*, *Cracow Review of Economics and Management*, Zeszyty Naukowe, nr 8(956), 2016.
- [7] **Lisińska-Kusnierz M., Kawecka A.:** *Bezpieczeństwo opakowań do żywności w łańcuchu dostaw*, [in:] *Opakowania w łańcuchu dostaw. Wybrane problemy*, ed. by W. Wasiak, Polska Izba Opakowań, Warszawa 2016, pp. 85-98.
- [8] **Lisińska-Kusnierz M., Borusiewicz A.:** *Znakowanie środków spożywczych elementem ich bezpieczeństwa*, [in:] *Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych*, ed. by S. Doroszewicz, A. Kobylińska, Warszawa 2007, pp. 374-379.
- [9] **Lisińska-Kusnierz M.:** *Food packaging as non-satisfactory communication instrument in opinion of consumers*, [in:] *Innovations in Product Development and Packaging*, ed. by A. Cholewa-Wójcik, A. Kawecka, Polskie Towarzystwo Towaroznawcze, UEK, Kraków 2014, pp. 141-156.
- [10] **Lisińska-Kusnierz M., Kabaja B.:** *Information inaccuracies in dietary supplement labeling as assessed by consumers*, [in:] *Food and packaging quality. Current State and Challenges*, ed. by A. Cholewa-Wójcik, A. Kawecka, University of Maribor, Faculty of Logistics, Celje, Slovenia 2015, pp. 101-112.
- [11] **Lisińska-Kusnierz M.:** *Oczekiwanie i potrzeby konsumentów w zakresie informacyjności opakowań do czekolady mlecznej*, *Opakowanie*, 9, 2009, pp. 32-36.
- [12] **Lisińska-Kusnierz M.:** *Spoleczne aspekty w opakownalnictwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
- [13] **Murphy P.R., Wood D.F.:** *Nowoczesna logistyka*, wydanie X, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
- [14] **Oppenheim A.N.:** *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- [15] **Peri C.:** *The universe of food quality*, *Food Quality and Preference*, 17, 2006, pp. 3-8.
- [16] **Piecyk M., Marczuk-Daniluk M.:** *Znakowanie produktów spożywczych w aspekcie alergii pokarmowej w opinii konsumentów*, *Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, 206, Poznań 2011, pp. 82-89.
- [17] **Schroeder J.:** *Badanie elementów marketingu na rynkach międzynarodowych*, [in:] *Międzynarodowe badania marketingowe*, ed. by J. Schroeder, M. Bartosik-Purgat, H. Mruk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- [18] **Sobczyk M.:** *Statystyka matematyczna*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
- [19] *Sprawozdanie roczne Inspekcji Jakości Handlowej Artykułów Rolno spożywczych 2015*, <http://www.ijhar-s.gov.pl/pliki/A-pliki-z-glownegokatalogu/ethernet/2016/SME/Sprawozdanie%20roczne%202015.pdf>, access: 25.01.2017.
- [20] **Tomaszewska M.:** *Rola informacji zamieszczanych na opakowaniach produktów żywnościowych w kształtowaniu zachowań konsumentów*, doctoral thesis, SGGW w Warszawie, Warszawa 2010.

KAROLINA KLIMKIEWICZ
Koło Naukowe Marketingu Level Up
Politechnika Łódzka

EMPLOYER BRANDING

1. Wstęp

W dobie zmieniającego się świata coraz większą uwagę przywiązuje się do wizerunku przedsiębiorstwa. To, aby był on postrzegany, jako silny i pozytywny zależy w głównej mierze od tego, jakie działania podejmuje firma. Obecnie nie wystarczy działać i dopasowywać się do rynku. Należy się przede wszystkim wyróżniać i tak budować wizerunek, aby ludzie chcieli pracować w danej firmie, a nie w innej i starali się o to, by to właśnie ich przedsiębiorstwo wybrało. Nie jest łatwo zdobyć najlepszego pracownika, utalentowanego, zaangażowanego i ambitnego. Doprowadzenie do sytuacji, w której pożądanym kandydaci idealnie wpisujący się w profil będą starać się o stanowisko w przedsiębiorstwie jest tym, do czego firma powinna dążyć. Doskonałym sposobem na uzyskanie takiego rezultatu jest Employer Branding, czyli budowanie marki pracodawcy.

Bardzo ważnym aspektem jest świadomość, że marki pracodawcy nie buduje się przez krótki okres. Jest to działanie zaplanowane i długookresowe, ale stworzone we właściwy sposób może przynieść duże korzyści przedsiębiorstwu i pomóc mu znaleźć się w czołówce najlepszych firm.

Celem tego artykułu jest przedstawienie istoty Employer Brandingu i zwrócenie uwagi na korzyści wynikające z jego stosowania w przedsiębiorstwie.

2. Wizerunek przedsiębiorstwa

Employer Branding opiera się na wizerunku przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dlatego, gdyż by mówić o marce pracodawcy w ujęciu marki pozytywnej, potrzebny jest wypracowany obraz firmy w oczach ludzi budzący zaufanie i korzystne, optymistyczne skojarzenia. Wizerunek przedsiębiorstwa jest zatem

wyobrażeniem, jakim posiadają inni na temat firmy¹. Co ciekawe, nie jest on prawdziwym obrazem przedsiębiorstwa, lecz zbiorem wielu myśli, które powstały na skutek zetknięcia się z działaniami firmy za sprawą tego, co ktoś zobaczył, usłyszał czy doświadczył². Wizerunek jest zatem tym, co odbiorcy dostrzegają w wykreowanym obrazie prezentującym dane przedsiębiorstwo³.

Wizerunek można podzielić na⁴:

- Wizerunek rzeczywisty, czyli taki, który pokazuje jak odbierają przedsiębiorstwo osoby mające z nim kontakt,
- Wizerunek lustrzany, pokazujący, w jaki sposób firma sama się odbiera np. za sprawą wyobrażeń pracowników o firmie,
- Wizerunek pożądaný, czyli wizerunek, do którego firma dąży i przez jaki chciałaby być postrzegana przez ludzi w przyszłości,
- Wizerunek optymalny, który jest sumą wszystkich wymienionych powyżej wizerunków i taki, który można osiągnąć, jeśli uprzednio zostaną dostrzeżone wewnątrz i zewnątrz warunki, w jakich przedsiębiorstwo działa na rynku.

Inny podział wizerunku, bardziej popularny przedstawia się następująco⁵:

- Wizerunek pozytywny,
- Wizerunek obojętny,
- Wizerunek negatywny,
- Wizerunek silny,
- Wizerunek słaby,
- Wizerunek obcy,
- Wizerunek własny,
- Wizerunek planowany,
- Wizerunek aktualny.

Wizerunek pozytywny, obojętny i negatywny dotyczy odczuć osoby, która miała jakieś doświadczenia związane z firmą i posiada w związku z tym pewne skojarzenia na jej temat. Jeśli skojarzenia te są pozytywne, wizerunek przedstawiany jest jako atrakcyjny i afirmatywny, w przeciwnym przypadku, jako negatywny, a jeżeli osoba nie ma ani odczuć pozytywnych ani negatywnych, to jest to wizerunek obojętny.

Wizerunek silny i słaby dotyczy mocy, z jaką obraz firmy jest przedstawiony. Jeżeli ten obraz jest wyrazisty i spójny, to wizerunek jest silny, jeśli natomiast jest odwrotnie to wizerunek jest słaby.

¹ Makowski M., *Podstawy marketingu w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jońskiego, Warszawa 2011, s. 130.

² Wójcik K., *Public Relations*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 39.

³ Olins W., *Podręcznik branding*, Wydawnictwo Thames&Hudson, Wrocław 2009, s. 21.

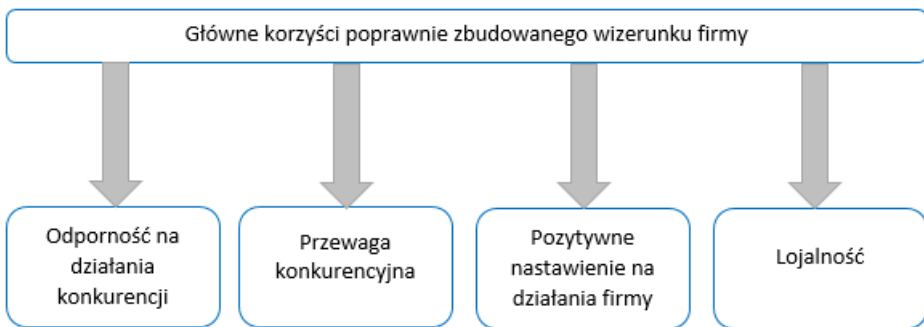
⁴ Baruk A., *Marketing personalny*, Difin, Warszawa 2006, ss. 32-33.

⁵ Cenker E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013, ss. 43-44.

Wizerunek obcy i własny dotyczy perspektywy, z jakiej firma jest obserwowana. Przedsiębiorstwo postrzegane przez innych ludzi mówi o wizerunku obcym. Natomiast, jeśli postrzega same siebie, to jest to wizerunek własny.

Wizerunek planowany i aktualny dotyczy okresu, w jakim firma jest odbierana. Jeśli jest w czasie rzeczywistym, to jest to postrzeganie wizerunku aktualnego, a jeśli dotyczy przyszłości i efektów oddziaływania, to jest to wizerunek planowany.

Wizerunek przedsiębiorstwa może być postrzegany w różnej perspektywie, a w każdej z analizowanych płaszczyzn stanowi istotny element komunikacji przedsiębiorstwa. Najważniejsze z nich przedstawia poniższy rysunek⁶.



Rys. 1. Główne korzyści poprawnie zbudowanego wizerunku firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grzegorzczak A., *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, ss. 70-71.

Pierwszą korzyścią jest odporność na działania konkurencji, czyli trwanie przy ofercie firmy pomimo działań skierowanych przez konkurentów.

Kolejną jest przewaga konkurencyjna oznaczająca osiągnięcie przez firmę znaczącej pozycji spośród innych przedsiębiorstw działających na tym samym rynku.

Inną istotną cechą jest pozytywne nastawienie klientów na działania i produkty oferowane przez firmę. Determinantą takiego zachowania są wcześniejsze pozytywne doświadczenia odbiorcy z przedsiębiorstwem i jego produktami. Przekłada się to na rozprzestrzenianie się wiarygodnego, korzystnego wizerunku firmy do otoczenia i korzystnym wpływem na kolejne działania przedsiębiorstwa.

Ostatnim walorem jest lojalność, ważna we współczesnym świecie, w którym dostępność dóbr i usług jest tak duża. Lojalność to gotowość do dokonania kolejnego zakupu danej marki w przyszłości, która wynika z przywiązania klienta do marki lub produktu. Jeśli dany klient uważa przedsiębiorstwo za godne zaufania

⁶ Grzegorzczak A., *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, ss. 70-71.

i wyznaje jego wartości, jest zadowolony z oferowanych produktów lub usług, będzie to skutkowało powtarzalnym dokonaniem zakupu⁷.

Oprócz wyżej wymienionych można wyróżnić wiele innych korzyści zbudowanego poprawnie wizerunku firmy, jak na przykład wzrost sprzedaży, większy zasięg działania, pozyskanie nowych klientów, wzrost popularności, większy udział w rynku, itp.⁸ Wymienione pozytywy przedstawione na rysunku 1 zostały uznane za cztery kluczowe, ponieważ uzyskanie ich przez przedsiębiorstwo jest najtrudniejsze do zrealizowania w jego działalności.

3. Budowanie wizerunku pracodawcy

Employer Branding, czyli budowanie wizerunku pracodawcy staje się coraz bardziej popularne. Stosunkowo młoda koncepcja, bo powstała w latach 90., ubiegłego wieku zaczyna mieć coraz większe znaczenie wśród działań wielu przedsiębiorstw. Najczęściej zajmują się nią specjaliści od wizerunku, menedżerowie lub wyspecjalizowane firmy zewnętrzne np. agencje PR⁹.

Marka pracodawcy skierowana jest głównie na interesariuszy, ponieważ to oni stanowią grupę docelową konkretnej marki. Do grona interesariuszy zaliczyć można między innymi pracowników, zarówno tych byłych, aktualnych jak i przyszłych, klientów, kadre zarządzającą, właścicieli firmy oraz konkurentów. Interesariusze wpływają na firmę tak, jak firma wpływa na interesariuszy. Skoro odgrywają oni tak istotną rolę w budowaniu marki pracodawcy, należy komunikować się z nimi w taki sposób, aby z jednej strony było to działanie spójne, czyli działanie przemyślane, uporządkowane i zorganizowane, a z drugiej strony działanie, które będzie budowało między firmą a odbiorcami jej postępowania pewną więź, dzięki spełnianiu ich oczekiwań i wymagań, czyli zaspokajaniu ich potrzeb¹⁰.

Tworząc pozytywny wizerunek, firmy mogą czerpać wiele korzyści takich, jak¹¹:

- Sprawniejsza rekrutacja.

Gdy przedsiębiorstwo zostanie uznane za mające jedno z najlepszych pracodawców, opinia ta staje się atutem firmy i sprawia, że znacznie łatwiej firmie zrekrutować bardziej wartościowych pracowników. Dzieje się tak, dlatego, że

⁷ Drapińska A., *Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki*, [w:] Podstawka M. (red.), *Polityki europejskie, finanse i marketing*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2013, s. 126.

⁸ Andruszkiewicz K., *Istota marketingu*, [w:] Andruszkiewicz K. (red.), *Marketing*, Toruń 2011, s. 16.

⁹ Kozłowski M., *Employer Branding*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

¹⁰ Dąbrowska J., *Employer branding, marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Warszawa 2014, ss. 61-62.

¹¹ Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, ss. 16-19.

kandydaci uważają firmę za wzór dobrego miejsca pracy, z którego będą zadowoleni, bo została wybrana spośród wielu innych przedsiębiorstw, jako jedna z najlepszych, a dodatkowo stworzy im możliwość dalszej kariery i rozwoju. Dzięki temu zgłaszają się na stanowisko osoby, które posiadają duże umiejętności, są ambitni, utalentowani i pracowici, bo tylko najlepsi mają szansę na zdobycie pracy. Daje to pracodawcy zwiększone szanse na zatrudnienie ludzi, którzy idealnie wpisują się w profil kandydata poszukiwanego na stanowisko.

- **Korzystne wyniki w odniesieniu do retencji pracowników.**
Kiedy warunki pracy odpowiadają osobie zatrudnionej i spełniają jej oczekiwania nie odczuwa ona potrzeby zmiany pracy. Skutkiem tego jest chęć pozostania w miejscu pracy na dłużej. Zmniejsza się tym samym rotacja pracowników, co obniża koszty ponoszone za sprawą potrzeby przeprowadzania ciągłych rekrutacji oraz daje więcej czasu, podczas gdy normalnie byłby on stracony na podjęcie kroków doprowadzających do zatrudnienia nowych osób. By jednak do tego doprowadzić pracownik powinien mieć ustaloną ścieżkę kariery, najlepiej trzy stanowiska do przodu, tak, aby sam widział, że starając się może awansować i rozwijać pod względem zawodowym. Firma musi także chcieć zatrzymać pracownika, słuchać go i stawiać mu kolejne wyzwania. Pracownik musi wiedzieć, że jest potrzebny firmie i czuć się doceniany we właściwy sposób.
- **Wzrost innowacyjnego i kreatywnego myślenia.**
Dzięki dostarczeniu pracownikom wyzwań w pracy oraz potrzebnego im wsparcia rozbudzi się ich kreatywne myślenie. Cennym zabiegiem jest także wzbudzenie w nich poczucia przynależności do firmy, bo może to skutkować stworzeniem w miejscu pracy pozytywnej atmosfery będącej wspaniałym obszarem do rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym wzrostu innowacyjnego myślenia i dokonaniu korzystnych zmian.
- **Poprawa obsługi klientów.**
Bardzo ważnym aspektem w działaniu firmy jest bezpośredni kontakt z klientem. By był on jak najlepszy, pracownicy muszą mieć dobrze rozwiniętą kulturę pracowniczą. Firmy powinny dbać, aby pracownik dobrze czuł się w miejscu pracy i był traktowany życzliwie i z szacunkiem. Jeśli w firmie pracownicy mają zbudowane silne więzi z innymi, podobnie będą zachowywali się w relacjach z klientami, co spowoduje, że klienci chętniej będą prosili o pomoc w razie potrzeby i będą bardziej zadowoleni z usług firmy, co wpłynie także korzystnie na jej postrzeganie, czyli wizerunek.
- **Pozytywna atmosfera ceniona przez klientów.**
Przedsiębiorstwo, które ma opinię świetnego miejsca pracy, wyróżnia się spośród konkurentów na rynku. Klienci chętniej wybierają firmę, która uchodzi za wspaniałego pracodawcę z prostego powodu, jakim jest niechęć do wspierania firm, które wykorzystują swoich pracowników. Jeśli zatem firma wzbudza zaufanie i uczciwość, to jest chętniej wybierana przez klientów.

Oczywiście można wyróżnić o wiele więcej korzyści Employer Brandingu, jednak te wymienione powyżej są najważniejsze. Markę pracodawcy budować można zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Oba sposoby zostaną dokładniej omówione w dalszej części artykułu.

4. Wewnętrzny Employer Branding

Wewnętrzny Employer Branding to budowanie marki pracodawcy wewnątrz organizacji. Oznacza to, że działania firmy w tym obszarze skierowane są do obecnych pracowników przedsiębiorstwa. Mają one na celu stworzenie miłej, pozytywnej atmosfery w firmie, aby relacje między ludźmi były korzystne, a pracownicy dobrze czuli się przychodząc do miejsca pracy, co skutkuje powstaniem optymalnych warunków do efektywnego wykonywania zadań na danych stanowiskach. Kolejnym celem jest zapewnienie możliwości rozwoju pracowników, dzięki czemu mają oni możliwość podniesienia swoich kompetencji i stawania się coraz lepszymi w swojej dziedzinie. Większa wiedza i lepsze umiejętności pozwalają na uzyskanie korzystniejszych efektów dla organizacji, co przyczynia się do rozwoju całego przedsiębiorstwa. Ważna jest także możliwość zbudowania zaangażowania organizacyjnego wśród pracowników przedsiębiorstwa. Polega to na stworzeniu więzi między firmą a pracownikami. Przywiązanie się ludzi do przedsiębiorstwa eliminuje w dużym stopniu rotację wśród pracowników, daje większą szansę przewidzenia ich zachowania oraz efektów wykonywanej pracy.

Budowanie marki pracodawcy wewnątrz organizacji dotyczy głównie polityki personalnej. Kluczowymi kwestiami są takie czynniki, jak między innymi rozwój kariery zawodowej, kultura organizacyjna, system wynagrodzeń i benefitów, przepływ informacji, komunikacja, rozwój zasobów ludzkich oraz warunki pracy¹². Pracodawcy posiadają wiele możliwości do budowy marki przedsiębiorstwa wewnątrz firmy, dzięki takim narzędziom, jak na przykład¹³:

- szkolenia,
- ustalenie ścieżki kariery, czyli możliwość awansu,
- motywatory płacowe,
- ankiety i badania obrazujące obszary wymagające poprawy,
- newslettery i gazetki firmowe,
- społeczne zaangażowanie firmy, czyli CSR,
- działania firmy skierowane dla rodziców:

¹² Stachowska S., Zielińska A., *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i finanse”, 2013, nr 1, ss. 594-595.

¹³ Macnar A., Bojanowska J., *Narzędzia budowania polityki Employer brandingowej*, <http://blog.goldenline.pl/2015/03/30/narzedzia-budowania-polityki-employer-brandingowej>, dostęp: 01.05.2017.

- praca w mniejszym wymiarze godzin,
- możliwość pracy w domu,
- ułatwienia w powrocie do pracy,
- działania integrujące pracowników,
- bezpłatne posiłki,
- dzień wolny z okazji urodzin,
- dodatkowa opieka medyczna i ubezpieczenie,
- karty do siłowni,
- komunikacja wewnętrzna,
- komfort pracy,
- bezpieczeństwo zatrudnienia.

Wymienione narzędzia pomagają w kreowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy, jako atrakcyjnego miejsca pracy. Wybór odpowiednich narzędzi zależy od potrzeb pracowników danej firmy oraz możliwości przedsiębiorstwa, co do ich wdrożenia. Jednym z nowoczesnych form wpływających pozytywnie na wewnętrzny Employer Branding jest Empowerment. Jak definiuje dr Anna Stankiewicz-Mróz – „Empowerment to sposób zachowania i postępowania przełożonych zmierzających do obdarzenia swoich podwładnych władzą. Jest procesem angażowania pracowników w procesy podejmowania decyzji oraz umożliwiania brania odpowiedzialności za własne działania.”¹⁴ Należy mieć jednak na uwadze, że wewnętrzny Employer Branding powinien być stosowany przy jednoczesnym wykorzystywaniu zewnętrznego budowania marki pracodawcy.

5. Zewnętrzny Employer Branding

Zewnętrzny Employer Branding to budowanie marki pracodawcy na zewnątrz organizacji. Działania firmy w tym obszarze nastawione są zatem głównie na potencjalnych pracowników. Celem przedsiębiorstwa jest więc dotarcie do wybranych kandydatów najbardziej wpisujących się w profil, tak, aby złożyli oni dokumenty rekrutacyjne i mieli szansę stania się pracownikiem danej firmy. By tak się stało potrzebne jest najpierw zwiększenie świadomości kandydatów na temat konkretnej marki, informowanie rynku pracy o działaniach firmy i korzyściach, jakie może przynieść praca w niej, czyli stworzenie w otoczeniu organizacji pozytywnego i silnego wizerunku przedsiębiorstwa, jako atrakcyjnego pracodawcy¹⁵. W ramach zewnętrznego Employer Brandingu można wyróżnić dwa obszary, które przedstawia poniższy rysunek:

¹⁴ Stankiewicz-Mróz A., *Kontrola Versus zaufanie. Nadzór nad pracownikami w erze koncepcji empowerment*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Vol. 1200, No. 60, 2015, ss. 172.

¹⁵ Stachowska S., Zielińska A., *Budowanie zewnętrznego...*, dz. cyt., ss. 595-596.



Rys. 2. Obszary zewnętrznego Employer Brandingu

Źródło: opracowanie własne.

W ramach obszaru online, czyli działalności prowadzonej w internecie dotyczącej Employer Brandingu można wyróżnić wiele narzędzi. Do kluczowych zalicza się między innymi¹⁶:

- Serwisy społecznościowe:
 - Facebook,
 - Twitter,
 - Tumblr,
 - Instagram,
 - Goldenline,
 - LinkedIn,
 - Profeo.
- Zakładka „kariera” na stronie www
- Wyszukiwarka internetowa w ramach SEM i SEO, dzięki którym można poprawić widoczność strony www danej firmy w wyszukiwarkach internetowych.

W ramach obszaru offline, czyli działalności prowadzonej poza siecią dotyczącej Employer Brandingu można wyróżnić takie narzędzia, jak:

- targi pracy,
- dni otwarte,
- obecność firmy na uczelniach,
 - prezentacje,
 - warsztaty,
 - wykłady,
 - spotkania ze studentami.

¹⁶ Stachowska S., Zielińska A., *Budowanie zewnętrznego...*, dz. cyt., ss. 596-597.

- projekty edukacyjne,
- atrakcyjnie i poprawnie stworzone materiały promujące firmę:
 - ogłoszenia w prasie,
 - ulotki,
 - plakaty,
- ambasadorzy firmy,
- konkursy.

Wymienione narzędzia Employer Brandingu pozwalają firmie spotkać się bezpośrednio z potencjalnymi pracownikami. Jest to działanie bardzo pomocne, gdyż kandydaci na stanowiska mogą porozmawiać z osobami już zatrudnionymi, a pracownicy zaprezentować firmę w optymalny sposób, tak, aby poprawić jej wizerunek w oczach odbiorców. Pozwala to na wykreowanie pozytywnej i silnej marki pracodawcy.

6. Analiza wyników przeprowadzonego badania

W ramach badań empirycznych przeprowadzono badanie metodą wywiadu dotyczące Employer Brandingu w jednej z łódzkich rozwijających się firm na rynku polskim. Przedsiębiorstwo Forever Logistics, które było podmiotem badań działa w branży logistycznej od 2015 roku. Firma oferuje usługi transportowe na terenie całej Unii Europejskiej. Obaj właściciele Forever Logistics posiadają kilkunastoletnie doświadczenie w zarządzaniu, logistyce oraz transporcie. Dzięki współpracy z firmami transportowymi, będąc dla nich spedycją, powierzają oni środki transportu, które są w pełni do dyspozycji przedsiębiorstwa. Firma decyduje o tym, kiedy i gdzie wysłać ładunek oraz bierze za niego pełną odpowiedzialność. Każdy pojazd wykorzystywany przez przedsiębiorstwo nie jest starszy niż 2 lata oraz jest wyposażony w system GPS, dzięki czemu wiadomo, gdzie auto się znajduje przez 24h na dobę, z jaką jedzie prędkością i jak daleko jest od miejsca załadunku oraz rozładunku.

Forever Logistics zależy na przyciąganiu wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników, którzy zostaną na lata. Dla firmy każde stanowisko jest ważne. Obecnie posiada kilkunastoosobowy zespół, który dba o jakość oferowanych usług, dzięki czemu firma szybko się rozwija i dobrze radzi sobie na zmiennym rynku¹⁷.

Badanie przeprowadzone zostało z jednym z dwóch właścicieli firmy. Przedsiębiorca jest mężczyzną w wieku z przedziału 20-30 lat, ma średnie wykształcenie. Zakres czasowy badania to maj 2017, kwestionariusz wywiadu składał się

¹⁷ <http://www.4everlogistics.com/o-nas>, dostęp: 07.05.2017.

z 23 pytań, z czego jednego otwartego, mającego charakter swobodnej wypowiedzi. Pod pojęciem wizerunek przedsiębiorstwa pracodawca odpowiedział, że wizerunek firmy to wyobrażenie o firmie istniejące w bezpośrednim otoczeniu, głównie u klientów współpracujących z ową firmą. Oznacza to, że ma on świadomość, iż wizerunek przedsiębiorstwa to wykreowany obraz firmy w oczach innych ludzi będących otoczeniem organizacji, jak również, że to między innymi klienci tworzą wizerunek danego przedsiębiorstwa. Z analizy wyników badania wynika, iż przedsiębiorca stara się kreować jak najlepszy wizerunek firmy, prowadzi odpowiednią kampanię wizerunkową, a firma posiada pozytywny wizerunek na rynku. Spośród czynników najbardziej kształtujących wizerunek przedsiębiorstwa, takich jak na przykład media, znajomość i pozycja marki, sukcesy związane z finansami firmy właściciel wybrał pracowników.

Ciekawym jest fakt, iż przedsiębiorca nigdy nie spotkał się z określeniem Employer Branding, a pomimo tego stosuje koncepcję w swojej firmie i uważa, że jest potrzebna. Jak pokazują przeprowadzone badania, w firmie Forever Logistics stosowany jest jedynie zewnętrzny Employer Branding, bez wykorzystywania wewnętrznego budowania marki pracodawcy. W odniesieniu do zewnętrznego Employer Brandingu wykorzystywane są takie narzędzia, jak na przykład zakładka kariera na stronie www oraz wyszukiwarka internetowa w ramach SEM (*Search Engine Marketing*), czyli PPC (*Pay Per Click*) i SEO (*Search Engine Optimization*), dzięki którym można poprawić widoczność strony www firmy w wyszukiwarkach internetowych. Pokazuje to, iż właściciel firmy stosuje pewne narzędzia budowania marki pracodawcy, ale nastawione tylko na potencjalnych pracowników. Obecni pracownicy nie są objęci działaniem w ramach Employer Brandingu.

Komunikacja wewnętrzna w firmie została oceniona przez przedsiębiorcę na dobrą. Według niego można byłoby ją poprawić, poprzez na przykład imprezy integracyjne oraz usprawnienie przepływu wszystkich informacji. Właściciel Forever Logistics twierdzi, iż zajmowane przez pracowników stanowiska zdecydowanie nie mają wpływu na ich traktowanie. Oznacza to, że pracownicy traktowani są równo, bez względu na wykonywaną pracę, a komunikacja w firmie jest korzystna i nie występują konflikty mające znaczący wpływ na jej pogorszenie, co sprawia, że atmosfera w pracy jest pozytywna. Jak wynika z badania, przedsiębiorca zdecydował się na wprowadzenie Employer Brandingu z powodu chęci zbudowania pozytywnej atmosfery. Sprawniejsza rekrutacja, mniejsza rotacja pracowników, poprawa wizerunku firmy czy wzrost popularności marki nie były głównymi powodami wprowadzenia Employer Brandingu przez właściciela Forever Logistics. Można wywnioskować, iż mimo świadomości wielu korzyści wynikających z budowania marki pracodawcy, najważniejszą jest dla przedsiębiorcy atmosfera między ludźmi.

Przedsiębiorca dostrzegł w swojej firmie korzyści ze stosowania koncepcji Employer Brandingu. Jako te najbardziej zauważalne wymienił poprawę obsługi klientów oraz wizerunku firmy. Pracodawca planuje wprowadzenie kolejnych narzędzi budowania marki pracodawcy w najbliższych latach. Do tych narzędzi zaliczają się szkolenia, komunikacja wewnętrzna oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Oznacza to, że właściciel Forever Logistics chce zastosować w kolejnych latach wewnętrzny Employer Branding, w którym działania skierowane są na obecnych pracowników firmy. Przedsiębiorca zauważył stosowanie koncepcji Employer Brandingu u konkurencji, co wskazuje na rosnącą popularność koncepcji wśród innych przedsiębiorstw na rynku, co wynika z uzyskiwania korzyści z jej stosowania.

7. Podsumowanie

Employer Branding to młoda koncepcja coraz częściej wykorzystywana przez firmy działające na rynku. Z biegiem lat staje się ona coraz bardziej popularna, gdyż osoby zajmujące się dbaniem o wizerunek przedsiębiorstwa zaczynają zauważać coraz większą potrzebę budowania marki pracodawcy oraz dostrzegać korzyści płynące z jej stosowania. Opisywana w artykule koncepcja dzieli się na wewnętrzną, czyli skierowaną na obecnych pracowników oraz zewnętrzną skierowaną do pracowników potencjalnych. Zarówno pierwsza, jak i druga stanowi bardzo ważną rolę w budowaniu marki pracodawcy, by uzyskać optymalne efekty powinny być stosowane jednocześnie.

Z przeprowadzonego badania wykonanego metodą wywiadu wynika, że pracodawca młodej, rozwijającej się firmy działającej na rynku stosuje narzędzia Employer Brandingu i planuje wprowadzenie kolejnych, głównie w ramach wewnętrznego budowania marki pracodawcy, w najbliższych latach swojej działalności oraz zauważa stosowanie Employer Brandingu u konkurencji. Najważniejszym rodzajem wykorzystywanych narzędzi jest zewnętrzny Employer Branding. Oznacza to, że w obecnych czasach koncepcja ta zostaje coraz chętniej wykorzystywana w działalności firm, co wynika z rosnących korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo dzięki tej koncepcji. Z biegiem lat Employer Branding, czyli budowanie marki pracodawcy może stać się równie ważny, co dbanie o wizerunek firmy. Uzyskane wyniki dotyczące rosnącej popularności i korzyści wynikających z Employer Brandingu potwierdzone są także w innych badaniach¹⁸. Wynika z tego, że chęć stania się dla odbiorców przedsiębiorcą godnym zaufania,

¹⁸ Jezierska J., *Employer Branding po sąsiedzku, czyli jak buduje się wizerunek w toruńskiej korporacji – Neuca SA z pomocą AIESEC*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” No. 413, 2013, s. 300.

wyróżniającym się na rynku poprzez godne polecenia miejsce pracy i dzięki temu chętnie wybierane przedsiębiorstwo przez najlepszych kandydatów może stać się potrzebą wielu firm działających na polskim rynku. Otrzymane wyniki posiadają także potwierdzenie w innych badaniach¹⁹. Przedstawione wnioski z uwagi na nieprezentacyjną formę badania oraz deklaracyjny charakter metody badawczej mogą jedynie stanowić przesłankę do dalszych bardziej pogłębionych badań.

Literatura

- [1] **Andruszkiewicz K.:** *Istota marketingu*, [w:] Andruszkiewicz K. (red.), *Marketing*, Toruń 2011.
- [2] **Baruk A.:** *Marketing personalny*, Difin, Warszawa 2006.
- [3] **Centker E.M.:** *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013.
- [4] **Dąbrowska J.:** *Employer branding, marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Warszawa 2014.
- [5] **Dewalska-Opitek A., Strzelczyk-Łucka J.:** *Znaczenie Employer Brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych*, w: Ostaszewski J. (red.), *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, Dom Wydawniczy Elipsa, No. 115, 2012, s. 16.
- [6] **Drapińska A.:** *Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki*, [w:] Podstawka M. (red.), *Polityki europejskie, finanse i marketing*, Wydawnictwo SGGW, Vol. 58, No. 1, 2013, s. 126.
- [7] **Grzegorzczak A.:** *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [8] <http://www.4everlogistics.com/o-nas>, dostęp: 07.05.2017.
- [9] **Jezińska J.:** *Employer Branding po sąsiedzku, czyli jak buduje się wizerunek w toruńskiej korporacji – Neuca SA z pomocą AIESEC*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” No. 413, 2013, s. 300.
- [10] **Kozłowski M.:** *Employer Branding*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [11] **Leary-Joyce J.:** *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- [12] **Macnar A., Bojanowska J.:** *Narzędzia budowania polityki Employer brandingowej*, <http://blog.goldenline.pl/2015/03/30/narzedzia-budowania-polityki-employer-brandingowej>, dostęp: 01.05.2017.
- [13] **Makowski M.:** *Podstawy marketingu w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jońskiego, Warszawa 2011.
- [14] **Olins W.:** *Podręcznik branding*, Wydawnictwo Thames&Hudson, Wrocław 2009.

¹⁹ Dewalska-Opitek A., Strzelczyk-Łucka J., *Znaczenie Employer Brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych*, [w:] Ostaszewski J. (red.), *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, Dom wydawniczy Elipsa, No. 115, 2012, s. 16.

-
- [15] **Stachowska S., Zielińska A.:** *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i finanse”, 2013, Vol. 11, No. 1, ss. 594-595.
- [16] **Stankiewicz-Mróz A.:** *Kontrola Versus zaufanie. Nadzór nad pracownikami w erze koncepcji Empowerment*, w: Lewandowski J. (red.), *Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Vol. 1200, No. 60, 2015, s. 172.
- [17] **Wójcik K.:** *Public Relations*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

JERZY LEWANDOWSKI
DARIUSZ KRZYSZTOF MIELCZAREK

Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka

**ANALIZA WPŁYWU ZMNIEJSZENIA
ZATRUDNIENIA NA WYBRANYCH STANOWISKACH
NA BEZPIECZEŃSTWO RUCHU KOLEJOWEGO
W LATACH 2014-2015 NA PRZYKŁADZIE
WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA KOLEJOWEGO**

1. Wprowadzenie

W systemie transportowym kraju, przewozy towarów koleją spełniają ważne funkcje przewozowe, zwłaszcza w odniesieniu do przesyłek masowych. Zaspokajają w ten sposób potrzeby rynkowe. Wynika to zarówno z wielkości, jak i z ilościowo-jakościowej struktury potrzeb przewozowych gospodarki rynkowej.

Po roku 2000 zostały sukcesywnie zlikwidowane szkoły kształcące przyszłe kadry dla potrzeb przedsiębiorstw kolejowych. Z rynku zniknęły więc Zasadnicze Szkoły Kolejowe oraz Technika Kolejowe, których absolwenci mogliby zasilić szeregi pracowników podzielonego przedsiębiorstwa PKP (np. PKP Polskie Linie Kolejowe S.A., PKP CARGO S.A., PKP INTERCITY S.A. itp.) i nowo powstałych na zliberalizowanym rynku przewozów kolejowych przedsiębiorstwach związanych z transportem kolejowym.

Wynikiem powyższego jest sukcesywny ubytek wykwalifikowanych pracowników kadr kolejowych. Powstała tzw. „luka pokoleniowa” będąca efektem naturalnego odejścia z pracy pracowników, którzy nabyli uprawnienia emerytalne, przy jednoczesnym braku napływu młodej kadry głównie do wykonywania pracy na stanowiskach wykonawczych.

W ostatnich latach reaktywuje się w szkolnictwie klasy o profilu kolejowym, w których kształcą przyszłe kadry przystosowane do pracy na kolei, jednak jest to wciąż zbyt mało na potrzeby zatrudnieniowe w branży kolejowej.

W niniejszej pracy skoncentrowano się na problemie związanym z odejściem i redukcją kadry pracowniczej zatrudnionej na stanowiskach rewidenta taboru kolejowego, ustawiacza i manewrowego w PKP CARGO S.A. na przykładzie

Zakładu zlokalizowanego w Polsce Centralnej. Są to kluczowe stanowiska z punktu widzenia realizacji zadań przewozowych w tej Spółce, których praca ma bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo ruchu kolejowego.

W pracy wykorzystano studia literaturowe oraz obserwacje jako metody badawcze.

Celem niniejszego opracowania było wykazanie wpływu odejścia pracowników zatrudnionych na wybranych stanowiskach (ustawiacz, manewrowy, rewident taboru) na bezpieczeństwo ruchu kolejowego w zakładzie.

2. Charakterystyka ogólna przedsiębiorstwa do 2015 roku

Do roku 1982 Zakład funkcjonował w strukturze Dyrekcji Rejonowej Kolei Państwowych i był jednostką wykonawczą. Następnie do roku 1991 funkcjonował w strukturach Rejonów Przewozów Kolejowych (RPK). Po likwidacji Rejonów Przewozów Kolejowych od 01 października 1991 roku do 30 czerwca 1998 roku Zakład istniał pod nazwą Stacji Rejonowej Łódź. Zakres zadań Zakładu obejmował obsługę handlową klientów nadających ładunki do przewozu, prowadzenie ruchu pociągów, obsługę punktów ładunkowych oraz wykonywanie prac manewrowych. Na stacjach umocniła się rola zawiadowcy stacji, który pełnił nadzór nad podległymi mu stacjami.

Stacja Rejonowa Łódź wchodziła tym samym w skład jednej ze 103 nowo utworzonych Stacji Rejonowych (ROS) spełniających funkcje zakładów pracy. Wszystkie Stacje Rejonowe należały do ośmiu okręgów zwanych Dyrekcjami Okręgowymi Kolei Państwowych (DOKP) i miały ściśle ustalony terytorialny zasięg działania podporządkowujący im organizacyjnie mniejsze stacje na danym obszarze. Łódzki zakład (ROS) należał do Centralnej Dyrekcji Okręgowej Kolei Państwowych (CDOKP).

Wydzielenie pionów marketingowych z podziałem na rodzaje przewozów umożliwiło stworzenie struktur będących bazą dla istniejących obecnie przewozów towarowych.

II etap restrukturyzacji rozpoczął się już w roku 1997, kiedy to 27 czerwca uchwalono Ustawę o transporcie kolejowym, która wraz z Ustawą o przedsiębiorstwie państwowym „Polskie Koleje Państwowe” z dnia 06 lipca 1995 roku kończy monopol przedsiębiorstwa PKP na pełnienie roli publicznego przewoźnika osób i towarów w polskim transporcie kolejowym. Dało to początek reorganizacji wewnątrz PKP, którą na niespotykaną wcześniej skalę wdrożono od dnia 01 lipca 1998 roku. Przedsiębiorstwo PKP podzielono wówczas na cztery sektory: infrastruktury kolejowej, przewozów towarowych, przewozów pasażerskich oraz trakcji i zaplecza warsztatowego.

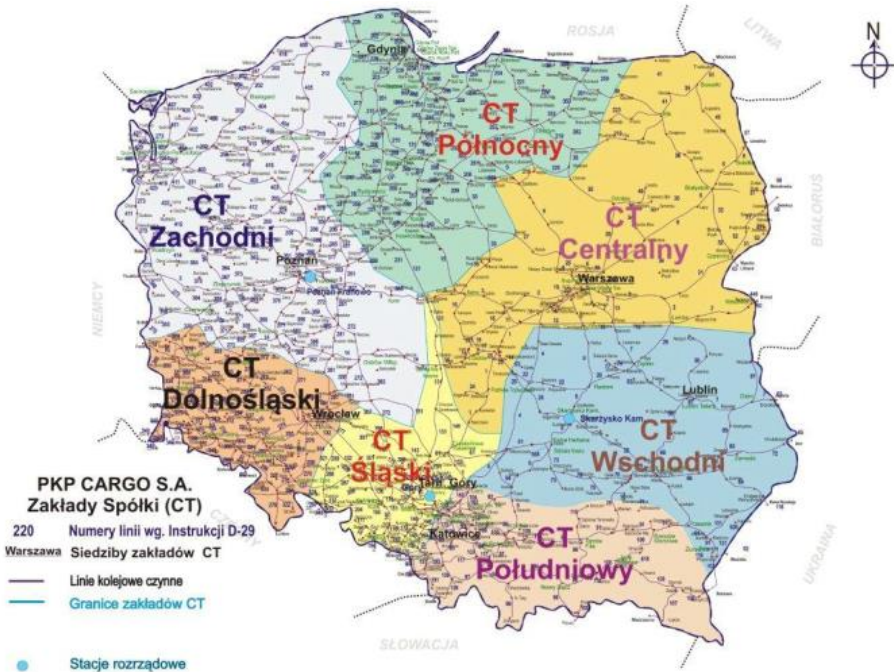
Dokładnie w tym czasie uległa likwidacji Stacja Rejonowa Łódź i na jej miejsce powstał od 01 lipca 1998 roku Zakład Przewozów Towarowych w Łodzi, jako jednostka wykonawcza nowo utworzonej Dyrekcji Przewozów Towarowych. Zakład był jedną z 41 jednostek wykonawczych, w skład których wchodziło: 39 zakładów towarowych oraz 2 zakłady przeładunkowe. Obszar działania Zakładu zwiększył się diametralnie, ponieważ oprócz całej Stacji Rejonowej Łódź w skład nowo powołanego Zakładu weszły całkowicie lub częściowo następujące były Stacje Rejonowe: Koluszki, Kutno, Zduńska Wola Karsznice, Warszawa Zachodnia oraz Siedlce. Podstawowym zadaniem Zakładu Przewozów Towarowego w Łodzi w procesie realizacji usług transportowych była sprzedaż i realizacja towarowych usług przewozowych na swoim obszarze.

Pierwszą korektę wprowadzono z dniem 01 września 1999 roku, została wówczas utworzona Dyrekcja Kolejowych Przewozów Towarowych CARGO. Powstała ona z połączenia Dyrekcji Przewozów Towarowych oraz Dyrekcji Trakcji i Zaplecza Warsztatowego. Łódzki zakład pozostał jednostką wykonawczą z tym, że teraz nastąpił podział na następujące jednostki organizacyjne:

- 19 Zakładów Taboru,
- 23 Zakłady Przewozów Towarowych (w tym 2 Zakłady Przewozów i Przeładunku),
- Centralne Biuro Konstrukcyjne w Poznaniu,
- Zakład Zaopatrzenia CETAKOL w Sosnowcu,
- Centralne Biuro Rozrachunków Zagranicznych w Bydgoszczy.

Druga korekta polegała na dodaniu do nazwy członu „PKP S.A.”, tak więc od 01 stycznia 2001 roku pełna nazwa Zakładu brzmiała: Przedsiębiorstwo Państwowe „Polskie Koleje Państwowe S.A.” Zakład Przewozów Towarowych w Łodzi.

Początkiem trzeciej korekty było postawienie w stan likwidacji w dniu 01 października 2001 roku PKP S.A. Dyrekcji Kolejowych Przewozów Towarowych CARGO z siedzibą w Warszawie wraz z podległymi jej jednostkami wykonawczymi. Jednocześnie wszelkie uprawnienia i zobowiązania dotychczasowego Zakładu zostały przeniesione na nowo powstałą spółkę „PKP CARGO S.A.” z siedzibą w Katowicach, w skład której weszły: PKP CARGO S.A. Centrala Spółki, PKP CARGO S.A. 19 Zakładów Taboru oraz PKP CARGO S.A. (CM), 19 Zakładów Przewozów Towarowych (CZ) i 2 Zakłady Przewozów i Przeładunku (CL). W ten oto sposób powołano **PKP CARGO Spółka Akcyjna Zakład Przewozów Towarowych w Łodzi**. Dla uproszczenia przyjęto do stosowania skrótową nazwę zakładu **CZ Łódź**, która w pełni identyfikowała zakład jako podmiot gospodarczy.



Rys. 1. Miejsce PKP CARGO S.A. Centralnego Zakładu Spółki na tle innych Zakładów Spółki od 01.07.2014 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Kolejne etapy restrukturyzacji PKP CARGO S.A. polegały na ograniczeniu liczby jednostek wykonawczych:

- od 01 stycznia 2009 roku dotychczasowe 42 zakłady połączono obszarowo, dostosowując niejako ich zasięg terytorialny do istniejącego podziału administracyjnego kraju. W ten sposób powołano 16 zakładów, wśród których znalazł się **PKP CARGO S.A. Centralny Zakład Spółki z siedzibą w Łodzi** – skrótowa nazwa zakładu **CT Centralny**,
- od 01 stycznia 2011 roku, kontynuując kierunki rozwoju firmy zmierzające do osiągnięcia jak najefektywniejszych wyników finansowych z dotychczasowych 16 jednostek wykonawczych stworzono 10 zakładów. Obszar i siedziba PKP CARGO S.A. Centralnego Zakładu Spółki praktycznie pozostały niezmiennione,
- od 01 lipca 2014 roku nastąpiło docelowe łączenie części zakładów w nowe podmioty gospodarcze. Dotychczasowe 10 jednostek wykonawczych połączono w 7 zakładów. Niestety, tym razem działania restrukturyzacyjne znacząco zmieniły kształt i obszar Zakładu. Połączono dwa zakłady CT Centralny

z siedzibą w Łodzi z CT Mazowiecko-Podlaski z siedzibą w Warszawie w jeden potężny organizm pod nazwą **PKP CARGO S.A. Centralny Zakład Spółki w Warszawie** obejmujący swoim obszarem pięć województw: część łódzkiego, mazowieckiego, warmińsko-mazurskiego i lubelskiego oraz całe podlaskie. Skrócowa nazwa zakładu pozostała bez zmian **CT Centralny**.

3. Opis wybranych stanowisk i statystyka zatrudnienia

Jak napisano we wstępie do niniejszego opracowania wybrano następujące stanowiska: rewident taboru kolejowego, ustawiacz oraz manewrowy. Nie ulega wątpliwości, że z punktu widzenia realizacji zadań przewozowych w PKP CARGO S.A. praca na wymienionych stanowiskach ma bezpośrednie przełożenie na przygotowanie taboru kolejowego i zestawienie pociągów, a tym samym na bezpieczeństwo ruchu kolejowego na sieci PKP S.A. Należy mieć na uwadze, że wyszkolenie pracowników spełniających wymagania zawarte w krajowych przepisach i standardy stawiane przez Spółkę nie jest ani proste ani szybkie.

Jako przykład może posłużyć przygotowanie pracownika do zawodu rewidenta taboru kolejowego. Na podkreślenie zasługuje fakt, że w tym zawodzie praktyka zawodowa w zakresie budowy, naprawy i utrzymania taboru kolejowego ma kluczowe znaczenie dla bezpiecznego przygotowania pociągów przed ich wyprawieniem ze stacji. Dobrą praktyką stosowaną na kolei przed jej podziału było wieloetapowe przygotowanie pracownika do zawodu rewidenta taboru kolejowego. Początkowo pracownika zatrudniano przy naprawie i utrzymaniu taboru, co mogło trwać nawet kilka lat, następnie pracownik przesuwany był na stanowisko rzemieślnika na posterunku rewizji technicznej, gdzie pod nadzorem rewidenta taboru dokonywał drobnych napraw bez wyłączenia taboru z ruchu oraz dopuszczany był do wykonywania podstawowych czynności przy pociągu. Dopiero po takim przygotowaniu kierowany był do specjalistycznego ośrodka szkoleniowego celem odbycia kursu na rewidenta taboru. W ten sposób otrzymywano „produkt” w postaci wysoko wykwalifikowanego pracownika z doświadczeniem koniecznym do prawidłowego określania stanu technicznego wagonów, pojazdów trakcyjnych i innego taboru oraz niezbędnym zasobem wiedzy teoretycznej [3].

Dzisiaj czas potrzebny na podjęcie samodzielnej pracy na stanowisku rewidenta taboru kolejowego realnie wynosi od 1,5 roku do 2 lat [12], a uzależniony jest od wykształcenia i występuje w dwóch wariantach:

Wariant A

- wykształcenie co najmniej średnie po ukończeniu kształcenia w zawodach lub na kierunkach, w których programy nauczania zawierają zagadnienia z zakresu budowy pojazdów szynowych, mechaniki, elektryki lub mechatroniki oraz po uzyskaniu odpowiednio tytułu zawodowego technika, świadectwa potwierdza-

jącego kwalifikacje w zawodzie na poziomie technika, dyplomu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe na poziomie technika lub dyplomu ukończenia studiów wyższych,

- zawodowy staż pracy obejmujący odbycie przygotowania zawodowego.

Wariant B

- wykształcenie, co najmniej zasadnicze zawodowe,
- zawodowy staż pracy obejmujący rok pracy przy naprawie i utrzymaniu taboru kolejowego oraz odbycie przygotowania zawodowego.

Tabela 1. Program przygotowania zawodowego

Lp.	Temat	Liczba dni (wariant A)	Liczba dni (wariantu B)
<i>Staż stanowiskowy i szkolenie praktyczne</i>			
1.	Budowa, naprawa i utrzymanie taboru kolejowego	88	177
2.	Zagadnienia z zakresu przewozu towarów niebezpiecznych oraz przesyłek nadzwyczajnych	2	3
	Razem	90	180
<i>Szkolenie teoretyczne</i>			
1.	Szkolenie teoretyczne	nie jest wymagane	według programu pracodawcy
<i>Zajęcia próbne</i>			
1.	Zajęcia próbne – wykonywanie pracy pod nadzorem na stanowisku rewidenta taboru	20	40
Ogółem:		110	220

Źródło: opracowanie własne na podstawie [12].

Zgodnie ze „Strukturą klasyfikacji zawodów i specjalności” rewident taboru kolejowego jest zawodem sklasyfikowanym w grupie 8312 „Dyżurni ruchu, manewrowi i pokrewni” i oznaczony kodem **831209** [11].

Rewidentem taboru kolejowego nazywać będziemy wykwalifikowanego pracownika wykonującego prace związane z określaniem stanu technicznego taboru kolejowego, wykonywaniem prób hamulca zespolonego w pociągach i drobną naprawą wagonów i innych pojazdów kolejowych [3].

Do obowiązków rewidenta taboru kolejowego należy w szczególności [1]:

- dokonywanie oględzin technicznych taboru kolejowego przybyłego z drogi,
- dokonywanie oględzin technicznych wagonów po rozładunku i załadunku,

- kierowanie wagonów z upływającym lub przekroczonym terminem do naprawy okresowej,
- kierowanie wagonów do naprawy bieżącej,
- wykonywanie drobnych napraw wagonów bez wyłączania z ruchu,
- sprawdzanie taboru kolejowego po wykolejeniu oraz dopuszczenie wykolejonych wagonów do eksploatacji,
- nadzorowanie pracowników wykonujących naprawę lub obsługujących tabor kolejowy, np. podczas mycia etc.,
- dokonywanie oględzin technicznych wagonów znajdujących się w pociągu przed jego uruchomieniem,
- wykonywanie próby hamulca zespolonego (szczegółowa lub uproszczona) wagonów lub innych pojazdów znajdujących się w pociągu,
- obserwacja i nadzór nad taborem kolejowym podczas procesu przewozowego.

W okresie od 01.01.2014 r. do 31.12.2015 r. z pracy w Zakładzie odeszło 18,43% pracowników rewizji technicznej. Należy zaznaczyć, iż pomimo ewidentnych braków kadrowych w omawianym zespole pracowniczym praktycznie nie było przyjęcia do pracy. Ponadto z pracy odeszło 15,32% ustawiaczy i 27,08% manewrowych.

Tabela 2. Zatrudnienie w badanych zespołach pracowniczych

Data	Liczba pracowników			% udział zatrudnienia w stosunku do ogółu zatrudnionych w Zakładzie		
	rewident	ustawiacz	manewrowy	rewident	ustawiacz	manewrowy
01.01.2014	217	248	144	6,28	7,17	4,16
01.07.2014	206	236	137	6,17	7,07	4,10
01.02.2015	183	216	112	6,41	7,56	3,92
01.07.2015	180	211	105	6,36	7,45	3,70
31.12.2015	177	210	105	6,13	7,28	3,64

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

4. Statystyka zdarzeń i wydarzeń kolejowych w Zakładzie

Dla przewoźnika kolejowego, jak również dla zarządcy infrastruktury dbanie o bezpieczeństwo transportu kolejowego wynika wprost z Art. 17 Ustawy o transporcie kolejowym [9]. Tryb postępowania w razie zaistnienia zdarzeń kolejowych określa Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Budownictwa w sprawie poważnych wypadków, wypadków i incydentów w transporcie kolejowym [10].

Zgodnie z wymienionymi aktami prawnymi omawiane zdarzenia kolejowe definiują:

- zdarzenie – poważny wypadek, wypadek lub incydent,
- wypadek (kategoria B) – niezamierzone nagłe zdarzenie lub ciąg takich zdarzeń z udziałem pojazdu kolejowego, powodujące negatywne konsekwencje dla zdrowia ludzkiego, mienia lub środowiska; do wypadków zalicza się w szczególności: kolizje, wykolejenia, zdarzenia na przejazdach, zdarzenia z udziałem osób spowodowane przez pojazd kolejowy będący w ruchu, pożar pojazdu kolejowego,
- poważny wypadek (kategoria A) – każdy wypadek spowodowany kolizją, wykolejeniem lub innym zdarzeniem mającym oczywisty wpływ na regulacje bezpieczeństwa kolei lub na zarządzanie bezpieczeństwem:
 - z przynajmniej jedną ofiarą śmiertelną lub przynajmniej pięcioma rannymi osobami lub
 - powodujący znaczne zniszczenie pojazdu kolejowego, infrastruktury kolejowej lub środowiska, które mogą zostać natychmiast oszacowane przez komisję badającą wypadek na co najmniej 2 miliony euro,
- incydent (kategoria C) – każde zdarzenie inne niż wypadek lub poważny wypadek, związane z ruchem pociągów i mające wpływ na jego bezpieczeństwo. Ponadto zarządca infrastruktury kolejowej PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. zdefiniował m.in. następujące pojęcia [4]:
 - wydarzenie kolejowe – każda niepożądana sytuacja zaistniała w systemie transportu kolejowego lub w jego otoczeniu zakłócająca realizację procesu przewozowego, w szczególności powodująca zagrożenie dla bezpieczeństwa ruchu kolejowego, opóźnienie pociągu lub zakłócenie prac manewrowych.
 - sytuacja potencjalnie niebezpieczna (kategoria D) – sytuacja eksploatacyjna lub wydarzenie kolejowe niebędące poważnym wypadkiem, wypadkiem ani incydentem, powodujące nieznaczny wzrost ryzyka – do kontrolowanego poziomu nieprzekraczającego poziomu ryzyka akceptowalnego.

4.1. Wypadki

Podsumowanie statystyki wypadków, jakie zaistniały w Zakładzie w latach 2014-2015:

1. Wystąpiło ogółem 17 wypadków kolejowych, z czego:
 - 4 to wypadki pociągowe, w tym 2 z winy pracowników,
 - 13 to wypadki manewrowe, w tym 4 z winy pracowników.
2. Nie odnotowano poważnego wypadku obciążającego Spółkę zaliczanego do kategorii A.

3. W roku 2015 w porównaniu z rokiem 2014 odnotowano zmniejszenie liczby wypadków manewrowych, przy jednoczesnym utrzymaniu na tym samym poziomie liczby wypadków pociągowych.

Tabela 3. Statystyka wypadków na terenie Zakładu w latach 2014-2015

Rok	Pociągowe		Manewrowe		Razem	
	ogółem	w tym zawinione	ogółem	w tym zawinione	ogółem	w tym zawinione
2015	2	1	4	2	6	3
2014	2	1	9	2	11	3
Wzrost/ spadek	0	0	- 5	0	- 5	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Z analizy poszczególnych kategorii wypadków powstałych w 2015 roku w porównaniu do 2014 roku wynika, że nastąpił wzrost wypadków kategorii: „B-11” i „B-13”, czyli zdarzeń powstałych z powodu niewłaściwego wykonywania obowiązków przez pracowników drużyn manewrowych i zespołu rewizji technicznej wagonów.

Tabela 4. Ogólna liczba wypadków w latach 2014-2015 z podziałem na kategorie

Rok	Kategoria										Razem
	B-03	B-08	B-09	B-10	B-11	B-13	B-15	B-17	B-28	B-35	
2015	1	1	2	0	1	1	0	0	0	0	6
2014	1	0	3	1	0	0	2	2	1	1	11
Wzrost/ spadek	0	+ 1	- 1	- 1	+ 1	+ 1	- 2	- 2	- 1	- 1	- 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

W rozbiciu na wypadki zaistniałe w pociągach i powstałe podczas wykonywania pracy z taborem manewrującym zdarzenia przedstawiają się następująco:

Tabela 5. Wypadki pociągowe w latach 2014-2015

Rok	Kategoria			Razem
	B-09	B-10	B-11	
2015	1	0	1	2
2014	1	1	0	2
Wzrost/ spadek	0	- 1	+ 1	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Tabela 6. Wypadki manewrowe w latach 2014-2015

Rok	Kategoria								Razem
	B-03	B-08	B-09	B-13	B-15	B-17	B-28	B-35	
2015	1	1	1	1	0	0	0	0	4
2014	1	0	2	0	2	2	1	1	9
Wzrost/spadek	0	+ 1	- 1	+ 1	- 2	- 2	- 1	- 1	-5

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Opis kategorii zdarzeń – wypadki: [4]

B-03 – wyprawienie, przyjęcie lub jazda pojazdu kolejowego po niewłaściwie ułożonej niezabezpieczonej drodze przebiegu albo niewłaściwa obsługa urządzeń sterowania ruchem kolejowym.

B-08 – zbiegnięcie pojazdu kolejowego.

B-09 – uszkodzenie lub złe utrzymanie nawierzchni, mostu lub wiaduktu, w tym również niewłaściwe wykonanie robót, np. wadliwy rozładunek materiałów, nawierzchni, pozostawienie materiałów i sprzętu na torze lub w skrajni pojazdu kolejowego.

B-10 – uszkodzenie lub zły stan techniczny pojazdu kolejowego z napędem, pojazdu kolejowego specjalnego przeznaczenia (w tym również najechanie na przedmiot stanowiący część konstrukcyjną pojazdu kolejowego z napędem, pojazdu kolejowego specjalnego przeznaczenia).

B-11 – uszkodzenie lub zły stan techniczny wagonu (w tym także najechanie na część konstrukcyjną wagonu).

B-13 – najechanie pojazdu kolejowego na pojazd kolejowy lub inną przeszkodę (np. płóz hamulcowy, wózek bagażowy, pocztowy itp.).

B-15 – przedwczesne rozwiązanie drogi przebiegu i przełożenie zwrotnicy pod pojazdem kolejowym.

B-17 – niewłaściwe załadowanie, rozładowanie, nieprawidłowości w zabezpieczeniu ładunku lub inne nieprawidłowości w czynnościach ładunkowych.

B-28 – klęski żywiołowe (np. powódź, zasy py śnieżne, zatory lodowe, huragany, osunięcia się ziemi).

B-35 – zdarzenia z osobami związane z ruchem pojazdu kolejowego (wskakiwanie, wypadnięcie z pociągu, pojazdu kolejowego, silny dojazd lub gwałtowne hamowanie).

4.2. Incydenty

Podsumowanie statystyki incydentów zaistniałych w Zakładzie w latach 2014-2015:

1. W 2015 roku odnotowano znaczące zwiększenie liczby incydentów zaliczanych do kategorii „C-54” związanych ze stanem technicznym wagonów. Ogółem doszło do 26 incydentów przy 2 zaistniałych w 2014 roku. Jest to niepokojąco wysoki wzrost świadczący o niedostatecznym nadzorze nad utrzymaniem we właściwym stanie technicznym taboru przez rewidentów taboru kolejowego.
2. Odnotowano również zwiększenie o 1 incydent zaliczany do kategorii „C-53” związany z uszkodzeniem pojazdu trakcyjnego.

Wyniki zestawiono w poniższej tabeli.

Tabela 7. Incydenty w latach 2014-2015

Rok	Kategoria				Razem
	C-50	C-53	C-54	C-55	
2015	1	1	26	2	30
2014	0	0	2	1	3
Wzrost/spadek	+ 1	+ 1	+ 24	+ 1	+ 27

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3]

Opis kategorii zdarzeń – incydenty [4]:

C-50 – niewłaściwe załadowanie, rozładowanie, nieprawidłowości w zabezpieczeniu ładunku lub inne nieprawidłowości w czynnościach ładunkowych.

C-53 – uszkodzenie lub zły stan techniczny pojazdu kolejowego z napędem, pojazdu kolejowego specjalnego przeznaczenia, powodujące konieczność wyłączenia z ruchu.

C-54 – uszkodzenie lub zły stan techniczny wagonu, powodujące konieczność jego wyłączenia z ruchu.

C-55 – pożar w pociągu.

4.3. Zdarzenia potencjalnie niebezpieczne

Podsumowanie statystyki zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych zaistniałych w Zakładzie w latach 2014-2015:

1. Ogółem w 2015 roku doszło do 102 zdarzeń przy 55 zaistniałych w 2014 roku, co stanowi wzrost o 86%.

2. Zdarzenia potencjalnie niebezpieczne, za które winę ponosi Zakład wyniosły w 2015 roku 59 przypadków przy 18 w 2014 roku, co stanowi wzrost o 228%.
3. Podobna niekorzystna tendencja wzrostowa wystąpiła w odniesieniu do zdarzeń zawinionych przez rewidentów taboru i drużyny manewrowe. W 2015 roku odnotowano 48 przypadków przy 12 zaistniałych w 2014 roku, co stanowi niepokojąco wysoki wzrost o 300%.

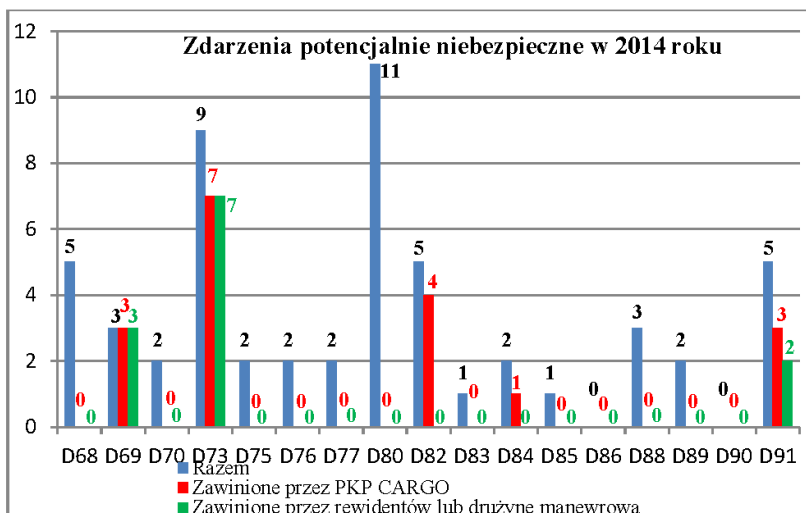
Wyniki zestawiono w tabeli i na wykresach umieszczonych poniżej.

Tabela 8. Zdarzenia potencjalnie niebezpieczne w latach 2014-2015

Kategoria	Rok 2014			Rok 2015		
	Ogółem	Zawinione przez PKP CARGO	Zawinione przez rewidentów lub drużynę manewrową	Ogółem	Zawinione przez PKP CARGO	Zawinione przez rewidentów lub drużynę manewrową
D68	5	0	0	21	9	9
D69	3	3	3	28	26	26
D70	2	0	0	2	0	0
D73	9	7	7	10	9	9
D75	2	0	0	4	0	0
D76	2	0	0	3	0	0
D77	2	0	0	1	0	0
D80	11	0	0	9	0	0
D82	5	4	0	6	6	0
D83	1	0	0	0	0	0
D84	2	1	0	2	0	0
D85	1	0	0	0	0	0
D86	0	0	0	1	1	1
D88	3	0	0	1	0	0
D89	2	0	0	3	0	0
D90	0	0	0	1	1	1
D91	5	3	2	10	7	2

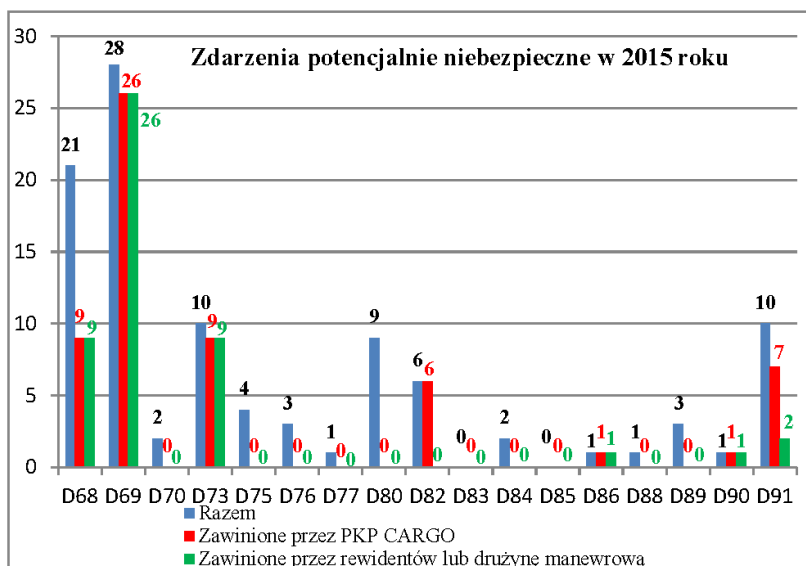
Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Na poniższych wykresach przedstawiono liczbę zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych w latach 2014-2015 z podziałem na kategorie i pracowników, którzy przyczynili się do ich powstania.



Rys. 2. Liczba zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych w 2014 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].



Rys. 3. Liczba zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych w 2015 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Opis najistotniejszych kategorii zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych [4]:

- D-68 – wykazania przez urządzenie D-SAT stanu awaryjnego lub nieprawidłowości załadunku pojazdu kolejowego, a także dostrzeżenie przez personel obsługi usterki w pojeździe kolejowym, która nie spowodowała konieczności wyłączenia z pociągu.
- D-69 – wykazanie przez urządzenie D-SAT stanu awaryjnego lub nieprawidłowości załadunku pojazdu kolejowego, a także dostrzeżenie przez personel obsługi usterki w pojeździe kolejowym, która spowodowała konieczność wyłączenia pociągu (np. przekroczenie nacisku na oś, płaskie miejsca lub nalepy na powierzchni tocznej koła niepowodujące zagrożenia pęknięcia szyny, luźna obręcz na kole stwierdzona podczas postoju pociągu).
- D-73 – rozerwanie się pociągu z natychmiastowym zatrzymaniem wszystkich pojazdów kolejowych na skutek rozprzęgnięcia hamulca zespolonego, z wyjątkiem rozłączenia (rozerwania) sprzęgu pod przejściem międzywagonowym w pociągu pasażerskim.
- D-86 – pożar obiektów, pomieszczeń kolejowych lub w granicach obszaru kolejowego (las, zboża, trawy, torowiska itp.), w tym także odstawionego pojazdu kolejowego niewłączonego do składu pociągu ani niebiorącego udziału w pracach manewrowych.
- D-90 – niewłaściwe załadowanie przesyłki.
- D-91 – inne – niewystępujące w ww. kwalifikacjach.

5. Podsumowanie

Doświadczenia z przemian, jakie w ciągu ostatnich kilkunastu lat dokonały się na PKP, a w szczególności ostatnich dwóch lat w PKP CARGO S.A. wykazały, że należy bardzo ostrożnie podchodzić do zagadnień związanych z kwestiami zatrudnieniowymi. Ostatnie doświadczenia z tzw. „programami dobrowolnych odejść” (luty i lipiec 2015 roku) pokazały, że w ramach programu z firmy odeszli wysoko wykwalifikowani pracownicy, których najbardziej potrzebowano, m.in. rewidenci, ale również ustawiacze i manewrowi.

Na podstawie przedstawionego w pracy materiału oraz analizując bieżącą sytuację rynkową firmy w latach 2014-2015 można stwierdzić, że:

- odejścia z pracy z przyczyn naturalnych oraz w wyniku wdrożonych „programów dobrowolnych odejść” spowodowały, że w wymienionych grupach zawodowych wyraźnie obniżył się stan załogi. Od połączenia zakładów, tj. od 01.07.2014 roku do 31.12.2015 roku stan załogi w rozpatrywanym obszarze zmniejszył się z 579 do 492 osób, co stanowi spadek o 15%,
- utrzymanie pracy przewozowej praktycznie na niezmiennym poziomie, gdzie znaczny procent stanowią przewozy w ruchu rozproszonym oraz konieczność

obsługi rozległego obszarowo zakładu przy obniżonym poziomie zatrudnienia spowodowały znaczące obniżenie jakości pracy objawiające się wzrostem incydentów i zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych,

- niepokojące jest zjawisko wzrostu zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych: z 55 w 2014 roku do 102 w 2015 roku. Stanowi to 86% wzrost przypadków mogących doprowadzić do realnego zagrożenia bezpieczeństwa w ruchu. Jeszcze gorzej sytuacja wygląda, gdy spojrzymy na udział rewidentów i drużyn manewrowych w analizowanych zdarzeniach – wzrost z 12 do 48 przypadków, tj. wzrost o 300%,
- nie lepiej przedstawia się sytuacja dotycząca incydentów. Tutaj również odnotowano znaczące zwiększenie wydarzeń w kategorii „C-54” związanej ze stanem technicznym wagonów. Ogółem w 2015 roku doszło do 26 incydentów przy 2 zaistniałych w 2014 roku. Taki wzrost świadczy o niedostatecznym nadzorze stanu technicznego przez rewidentów taboru kolejowego,
- korzystnie przedstawia się bilans dotyczący statystyki wypadków w kategorii B, gdzie nastąpił spadek o 45% – z 11 w 2014 roku do 6 w 2015.

Literatura

- [1] **Gruszczyński J.:** *Eksploatacja taboru kolejowego*. WKŁ, Warszawa 1987.
- [2] **DG PKP:** *Generalne założenia restrukturyzacji PKP*. Warszawa 02.01.1996.
- [3] **PKP CARGO S.A.:** *Materiały własne (w tym sprawozdania z pracy CT Centralny)*.
- [4] **PKP PLK S.A.:** *Instrukcja o postępowaniu w sprawach poważnych wypadków, wypadków i incydentów na liniach kolejowych Ir-8*. Warszawa 08.12.2015.
- [5] **Biuletyn PKP CARGO S.A. część „A”:** *Poz. 44 Zarządzenie Nr 43 Zarządu PKP z dnia 27 kwietnia 1998r. w sprawie utworzenia w przedsiębiorstwie państwowym „Polskie Koleje Państwowe” Dyrekcji Przewozów Towarowych oraz ustalenia regulaminu organizacyjnego*.
- [6] **Biuletyn PKP CARGO S.A. część „A”:** *Poz. 45 Zarządzenie Nr 44 Zarządu PKP z dnia 27 kwietnia 1998r. w sprawie utworzenia w przedsiębiorstwie państwowym „Polskie Koleje Państwowe” wykonawczych jednostek organizacyjnych pod nazwą „Zakład Przewozów Towarowych” oraz ustalenia ramowego regulaminu organizacyjnego*.
- [7] **Biuletyn PKP CARGO S.A. część „A”:** *Poz. 50 Zarządzenie Nr 49 Zarządu PKP CARGO S.A. z dnia 20 września 2001r. w sprawie likwidacji jednostki organizacyjnej PKP S.A. Dyrekcja Kolejowych Przewozów Towarowych CARGO*.
- [8] **PKP CARGO S.A. część „A”:** *Poz. 8 Obwieszczenie Zarządu PKP CARGO S.A. z dnia 05 grudnia 2001r. w sprawie ogłoszenia tekstu jednolitego Regulaminu organizacyjnego PKP CARGO S.A.*
- [9] Ustawa o transporcie kolejowym z dnia 28 marca 2003 r. (Dz.U. 2015 poz. 1297, 1741, 1753, 1777 i 1893).

- [10] Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Budownictwa z dnia 16 marca 2016 r. w sprawie poważnych wypadków, wypadków i incydentów w transporcie kolejowym (Dz.U. 2016 poz. 369).
- [11] Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz jej stosowania (Dz.U. 2010 nr 82 poz. 537).
- [12] Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 30 grudnia 2014 r. w sprawie pracowników zatrudnionych na stanowiskach bezpośrednio związanych z prowadzeniem i bezpieczeństwem ruchu kolejowego oraz z prowadzeniem określonych rodzajów pojazdów kolejowych (Dz.U. 2015 poz. 46).

KATARZYNA ŁUKASIK
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

ROLA KULTURY COACHINGOWEJ W ORGANIZACJI

1. Wstęp

Według T. Rostkowskiego rozwój zasobów ludzkich to „ogół celowych działań podmiotów organizacji na rzecz wzbogacenia wiedzy, umiejętności, rozwoju zdolności, zainteresowań, budowania postaw i systemu wartości zatrudnionych w niej pracowników. Nadrzędnym celem rozwoju zasobów ludzkich jest dążenie do realizacji zadań zgodnie ze strategią firmy i przekonaniem pracowników”¹. Z powyższego wynika, że rozwój pracowników jest ciągłym procesem uzupełniania wiedzy w celu wykonywania bieżących zadań oraz pozyskiwaniem nowych umiejętności i kwalifikacji przydatnych dla rozwoju nie tylko własnego, ale całej organizacji. Przykładem przedsiębiorstwa, które dba o swoich pracowników jest takie, które zauważa konieczność organizowania szkoleń, a przeprowadzany w nim proces szkoleniowy ma charakter ciągły. Daje to możliwości pogłębiania kompetencji i wiedzy pracownikom, niezależnie od ich miejsca w hierarchicznej strukturze organizacji. Współcześnie organizacje stosują wiele różnych metod i narzędzi szkoleniowych, dedykowanych konkretnym profesjom i stanowiskom pracy. Istotne jest dobranie odpowiedniej formy szkolenia, tak aby była ona spójna z potrzebami organizacji i jej uczestników, a w konsekwencji realizowała zamierzone cele.

W poniższym artykule zostanie poddana analizie i ocenie jedna z wybranych form szkolenia pracowników, tj. coachingu. Ocena ta zostanie dokonana w kontekście możliwości rozwoju, jaką daje wdrożenie kultury coachingowej do organizacji z perspektywy jej pracowników, jak i jej samej w całości. Ponadto zostanie dokonana konfrontacja kultury organizacyjnej z coachingową. Do badań posłuży analiza teoretyczna literatury przedmiotu oraz zostaną wykorzystane aktualne raporty nt. korzystania z coachingu w zagranicznych i polskich firmach.

¹ T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 156.

2. Coaching biznesowy i menedżerski – ich istota i znaczenie w rozwoju pracowników

Bardzo ważnym z punktu widzenia organizacji, obok procesu pozyskiwania pracowników, jest inwestowanie w rozwój pracowniczych kompetencji. Największym obszarem wpływającym na ten czynnik jest szkolenie. Szkolenie jest to „[...] systematyczne nabywanie i doskonalenie wiedzy/umiejętności/postaw niezbędnych do skutecznego wykonywania danego zadania lub danej pracy”². Podstawowym celem szkolenia jest uzupełnienie potrzebnych pracownikom wiadomości, także takich, które mogą być zdobywane tylko stopniowo w połączeniu z odpowiednim doświadczeniem praktycznym. Niezbędne jest również stałe aktualizowanie wiedzy oraz zapoznawanie się z nowymi problemami i metodami ich rozwiązywania. Współcześnie istnieje wiele metod i technik szkoleń pracowniczych, są to m.in.: coaching, mentoring, szkolenia e-learningowe i wszelkie inne szkolenie typu „on the job” i „off the job”³.

Wspomniany coaching to forma udzielania wsparcia i wzmacniania pracowników w wykonywanych przez nich zadaniach. Zarówno w teorii przedmiotu, jak i w biznesowej praktyce istnieje wiele definicji, podejść i szkół coachingu. Eric Parsloe (*Coaching i mentoring*, Parsloe 1998, s. 10) definiuje coaching jako zaplanowany dwustronny proces mający pomóc ludziom w osiągnięciu lepszych wyników działań, poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i sprzężenie zwrotne⁴. Polega na natychmiastowym działaniu lidera w konkretnej obserwowanej sytuacji. Celem tej metody jest wzmocnienie pozytywnych zachowań pracownika i doskonalenie ich w trakcie realizacji zadań. Najlepsze efekty pojawiają się wtedy, kiedy coachem jest bezpośredni przełożony, który codziennie ma kontakt z pracownikiem i na bieżąco nadzoruje jego pracę⁵.

Dla potrzeb artykułu uwaga zostanie skupiona w szczególności na *coachingu menedżerskim* i *coachingu biznesowym*, które to mają największe znaczenie w kształceniu umiejętności pracowników organizacji. Coaching biznesowy – *executive coaching* to coaching skierowany do średniej i wyższej kadry zarządzającej – prezesów, dyrektorów, top menedżerów i właścicieli firm, natomiast coaching menedżerski rozumiany jest jako wykorzystanie elementów coachingu w relacji menedżera z podwładnymi.

² M. Walczyk, S. Kawecki, *Analiza potrzeb szkoleniowych studentów Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej*, [w:] J.P. Lenzion, M. Szczepanik (red.) *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Media Press, Łódź 2011, s. 198.

³ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 13.

⁴ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Wyd. Petit, Warszawa 1998, s. 10.

⁵ H. Guryn, *Skrzynka z narzędziami*, „Personel i zarządzanie”, nr 11/2007, s. 40.

Coaching menedżerski to szeroko rozumiana konsultacja pracownika z przełożonym. Patron/przełożony (coach) jest nieustannie obecny przy szkolonym, obserwuje jego działania i w razie potrzeby służy mu pomocą, instruuje jak prawidłowo wykonać zadanie przez pobudzenie do myślenia szkolonego. Istotne jest, że pracownik otrzymuje natychmiast informację zwrotną. Jest to bardzo dobry sposób budowania wzajemnych relacji między przełożonym a podwładnym oraz równie dobrze służy motywowaniu pracowników do działania (Berłowski, 1999, ss. 51-53)⁶; (Krool, 1998, s. 39)⁷; (Pocztowski, 1998, s. 229)⁸. Ta forma coachingu będzie oznaczać zatem partnerski sposób dzielenia się wiedzą przez szkolącego z podległym mu pracownikiem, poprzez kreowanie atmosfery wzajemnego zaufania oraz wsparcia psychicznego, w konsekwencji czego ma doprowadzić do poprawy efektywności pracy, rozwoju pracowników i tworzenia inteligentnych organizacji. Tak postrzegany coaching menedżerski tłumaczy ważną kwestię posiadania już przez szkolonego pracownika pewnych zasobów wiedzy, które w przypadku wspólnego coachingu będą lepiej wykorzystywane w przyszłości oraz zostanie podniesiona ich ogólna satysfakcja i celowość podejmowanych działań (Knap-Stefaniuk, 2002, s. 21)⁹.

W praktyce coaching menedżerski oznacza¹⁰:

- coach zada menedżerowi wiele pytań, dzięki którym odkryje, co jest dla niego ważne, co przeszkadza mu w osiągnięciu sukcesu albo co daje mu poczucie spełnienia w życiu,
- przy wsparciu coacha menedżer podejmie działania, które doprowadzą go do osiągnięcia celów zgodnych z jego wartościami, jednocześnie menedżer będzie czuł, że ponosi pełną odpowiedzialność za swoje życie i za decyzje, które podejmuje,
- w osobie coacha menedżer zyska wsparcie, dzięki któremu poczuje się zmotywowany do podejmowania wyzwań, których realizacji nie podjąłby się samodzielnie.

⁶ P. Berłowski, *Trener specjalnie dla prezesa. Coaching – metoda indywidualnego rozwijania umiejętności menedżerskich*, „Personel”, nr 10/1999.

⁷ R. Krool, *Coaching, jak osiągnąć wynik przy pomocy innych*, „Personel”, nr 3/1998.

⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwia, Kraków 1998.

⁹ A. Knap-Stefaniuk, *Szkolenia pracowników a konkurencyjność organizacji*, „Zarządzanie Zmianami”, nr 1/2002.

¹⁰ <http://nf.pl/manager/coaching-menedzerski-czym-wlasciwie-jest,15120,155> (odczyt: 28.04.2017).

Równie ważną rolę w podnoszeniu kompetencji i zwiększaniu potencjału posiadanej wiedzy odgrywa *coaching biznesowy*. Jest on dedykowany w szczególności najwyższej kadrze menedżerskiej organizacji, która na równi z podwładnymi chciałaby pogłębiać swoją wiedzę dla osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników w prowadzonym biznesie. Coaching biznesowy, jako indywidualne wsparcie dla lidera w osiąganiu jego celów biznesowych, jest dla niego ponadto okazją do lepszej oceny własnej sytuacji, poszerzenia perspektywy oraz odszukania nowych możliwości i rozwiązań, które dotychczas nie były przez niego rozpatrywane. Ponadto, szybciej i sprawniej osiąga zamierzone cele, a podejmowane decyzje wydają się trafniejsze. Różnica między coachingiem biznesowym a menedżerskim dotyczy osoby trenera, która w przypadku tej pierwszej formy polega najczęściej na korzystaniu z usług coacha zewnętrznego, będącego specjalistą z danego obszaru biznesowego, odpowiadającego potrzebom klienta, czyli lidera.

W dalszej części artykułu obie formy coachingu, tj. menedżerski i biznesowy będą nazywane coachingiem.

3. Kultura coachingowa

Ponieważ coaching to proces realizowany na zasadzie relacji partnerstwa, w którym pracownik postrzegany jest całościowo, również przez pryzmat wartości, postaw i przekonań jakie reprezentuje, a nie tylko w odniesieniu do wykonywanego zawodu, zadań i obowiązków, można by doszukać się źródeł tych zachowań w kulturze organizacyjnej i jej roli, jaką odgrywa w procesie coachingu. Kultura organizacyjna jest bowiem zespołem cech, które znawcy tematu najczęściej klasyfikują według trzech kategorii tj. najbardziej widocznych i świadomych artefaktów, częściowo widocznych i świadomych wartości i norm oraz najmniej widocznych ale dalej przestrzeganych podstawowych założeń. Podział ten zapoczątkował G. Hofstede (tab. 1).

Tabela 1. Definicje kultury organizacyjnej

Autor	Definicja
E. Schein	Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów ¹⁾ .
G. Hofstede	„Zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych ²⁾ .

R. Likert i J. Likert	Dominujący wzorzec wartości, mitów, wierzeń, założeń, norm, ich uosobienia w języku, symbolach, artefaktach, jak również w technologii, celach i praktykach zarządzania, uczuciach, postawach, działaniach i interakcjach ³⁾ .
G. Morgan	Kultura organizacyjna zazwyczaj odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego przez społeczne systemy wiedzy, ideologię, wartości, prawa i codzienne rytuały ⁴⁾ .

¹⁾ E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco 1982, s. 12.

²⁾ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, ss. 38-41.

³⁾ Likert R., Likert J., *New Ways of Managing Conflict*, New York, NY; McGraw-Hill 1976.

⁴⁾ G. Morgan, *Images of Organization*, Thousand Oaks, CA Sage 1997.

Źródło: opracowanie na podstawie: Ł. Sulkowski, 2011, Pomiedzy tożsamością a kulturą organizacyjną, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 24, Wrocław, s. 210.

W świetle rozważań o coachingu w kontekście kultury organizacyjnej istotnym jest zrozumienie, że wprowadzanie kultury coachingowej powinno rozpocząć się od rozpoznania obecnej sytuacji firmy zarówno od strony biznesowej, kultury organizacyjnej, jak i już używanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Zasadniczą rolę w powodzeniu procesu coachingu odgrywa promowanie idei coachingu w całej organizacji. Badania A. Ellinger, R.G. Hamlin i R.S. Beattie (2008)¹¹ wskazują, że coaching jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania, a korzyściami płynącymi z wprowadzenia kultury coachingowej są poprawienie produktywności i wyników biznesowych. Te pożądane efekty można osiągnąć poprzez wdrożenie kultury coachingu, która opiera się na trzech fundamentach: delegowaniu odpowiedzialności, budowaniu wiary w siebie i braku dążenia do szukania winnych¹². Poprzez kształtowanie postaw coachingowych, w firmie dostrzega się zaufanie, świadomy dialog, zaangażowanie i uwalnianie potencjału pracowników, dzięki powyższemu pracownik ma możliwość rozwoju zgodnego z jego talentami i preferencjami¹³.

W związku z powyższymi rozważaniami warto przytoczyć definicję kultury coachingowej, która została stworzona przez David Clutterbucka i Davida Megginsona, która brzmi następująco: „kultura coachingowa wyróżnia te organizacje,

¹¹ A.D. Ellinger, R.G. Hamlin, R.S. Beattie, *Behaviour indicators of ineffective managerial coaching*, „Journal of European Industrial training”, 2008, Vol. 32, Nr 4.

¹² H. Law, *The psychology of coaching; mentoring and learning (2nd Ed.)*. Oxford, UK: Wiley & Sons 2013.

¹³ J. Kucharczyk-Capiga, *Korzystna zmiana. Jak wdrożyć kulturę coachingową w organizacji*, „Personel i zarządzanie”, nr 1(322), 2017, s. 17.

w których coaching jest dominującym stylem zarządzania i współpracy oraz gdzie zobowiązanie do udoskonalania organizacji występuje równoległe ze zobowiązaniem do doskonalenia i rozwoju pracowników¹⁴. Warto zaznaczyć, że kultura coachingowa wymaga zmiany kultury organizacyjnej, ponieważ stanowi jej część, a zmiana ta nie nastąpi, dopóki ludzie ją tworzący nie zaczną świadomie pracować nad swoimi postawami. Nie da się dokonać jakiegokolwiek zmiany bez inicjatywy co najmniej jednej osoby i dodatkowo chęci współpracy ze strony pozostałych, wymagana jest współpraca na każdym szczeblu struktury organizacyjnej. Dlatego przed wdrożeniem do organizacji coachingu należy dokonać diagnozy potrzeb ludzi w niej pracujących oraz całej firmy. Rozpatrywana powinna być także gotowość do zmian oraz jakie elementy dotychczasowej kultury powinny pozostać, a o których można zapomnieć ze względu na ich brak znaczenia w procesie coachingu i niespójność z zachodzącymi zmianami i przyszłymi oczekiwaniami.

3.1. Jak wprowadzić kulturę coachingu do organizacji – analiza przypadku?

Wdrażanie kultury coachingowej to proces wymagający starannego przygotowania. Od jego początkowych etapów zależy zaangażowanie i zrozumienie inicjatywy coachingu. Należy przede wszystkim zwrócić uwagę na nawyki, przekonania pracowników i schematy działania, które głęboko zakorzenione w kulturze organizacyjnej, mogą być trudne i długotrwałe do wyeliminowania. Zmiany kultury organizacyjnej wymagają zaufania, a także motywacji pracowników i samych menedżerów¹⁵. Nawet w tych nowoczesnych i elastycznych organizacjach, gdzie imperatywem jest konieczność szybkiego dostosowania się do warunków otoczenia, zmiany kultury organizacyjnej mogą napotkać na pewien opór. To, jak zatem efektywnie wdrożyć kulturę coachingową w organizacji pokazuje poniższy przykładowy przebieg uruchamiania procesu coachingowego¹⁶:

1. **Etap 1: Przeszkol się.** Dowiedz się jak najwięcej o coachingu w jego prawidłowej formie. Wybierz sprawdzoną szkołę coachingu lub zaangażuj trenera-coacha, który dostarczy ci wiedzy oraz pomoże sformułować plan działania. Najlepiej sam przejdź proces coachingowy.

¹⁴ D. Clutterbuck, D. Megginson, *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*, CIPD, London 2005.

¹⁵ J. Whitmore, *Coaching trening efektywności*, Wyd. G+J Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011, s. 38

¹⁶ Opracowanie firma konsultingowa KNOW-HOUSE Projekty Psychologiczne. Klukowscy, <http://www.know-house.pl/inspiracje/kultura-coachingu-artykul> (odczyt: 28.04.2017).

2. **Etap 2: Zdobądź poparcie swojego przełożonego.** To najlepszy sposób, aby pomysłem zainteresować zarząd firmy.
3. **Etap 3: Przeprowadź prezentację-szkolenie.** Wprowadzanie zmian w kulturze organizacji wymaga poparcia i pełnego przekonania całego top managementu. Zgromadź więc argumenty, przygotuj prezentację i zaproś na nią członków zarządu, dyrektorów, kierowników i wszystkie osoby, których udział wydaje ci się na tym etapie kluczowy. Kampanię informacyjną powtórz potem dla zespołu lub zespołów, które przejdą ten proces w formie próby.
4. **Etap 4: Przygotuj projekt.** Gdy uzyskasz akceptację zarządu, rozpisz wszystkie czekające cię działania. To często szeroko zakrojony, rozległy projekt biznesowy i dlatego zaproś tutaj do pomocy różne osoby z organizacji.
5. **Etap 5: Poproś o wskazanie zespołu próbnego.** To ważny element, który daje poczucie bezpieczeństwa zarządowi i jednocześnie pozwoli wyłapać wszystkie mocne strony projektu i możliwe pułapki.
6. **Etap 6: Zaczynj od minicoachingu.** Polega on na oswojaniu szerokiej grupy odbiorców z tą formą rozwoju. Wprowadź do zespołu próbnego coacha, który będzie osobą bezstronną. Jej zadaniem będzie pilotowanie osób z zespołu. Raz na 3-4 tygodnie będzie się ona spotykać z osobami z zespołu na krótkie 15-20-minutowe rozmowy. Tego typu interwencje dotyczą zazwyczaj operacyjnych aspektów codziennej pracy coachowanego. Ludzie dzięki temu uczą się myśleć i używać narzędzi coachingowych.
7. **Etap 7: Określ kryteria doboru osób do coachingu długoterminowego.** Bardzo ważnym elementem jest tutaj cel osoby przeznaczonej do coachingu. Musi on zawierać się w wizji, misji i celach organizacji. Nie możesz prowadzić coachingu dla osoby, której celem jest np. zmiana pracy. Proces coachingowy to z reguły 5-7 spotkań w odstępach 4-tygodniowych. Warto, aby na początku wśród tej grupy znalazły się osoby z zarządu, dyrektorzy, kierownicy i inne osoby, których postawa będzie miała wpływ na szeroką grupę pracowników.
8. **Etap 8: Przeprowadź projekt.** Może on zająć ok. 8-10 miesięcy.
9. **Etap 9: Podsumuj projekt.** Ale go nie kończ! To ważny wstęp do kolejnych projektów coachingowych. Teraz masz sporo argumentów, że jest to wartościowy proces i zarząd powinien wydać zezwolenie na uruchomienie podobnego procesu dla większej liczby zespołów¹⁷.

W praktyce proces coachingu wspiera rozwój, jednak jego inspiracji należy szukać w indywidualnych motywacjach ludzi, nie można go narzucić stosując metody nakazowe. Również odpowiedni styl zarządzania, ma ogromne znaczenie dla coachingu, preferowany to taki, który z jednej strony zwiększa dostęp do informacji, rozwijając tym samym świadomość zespołu, z drugiej deleguje uprawnienia

¹⁷ Ibidem.

i przekazuje część decyzyjności, co w konsekwencji podnosi zaangażowanie i wpływa na poziom odpowiedzialności pracowników.¹⁸ Jakże zatem korzyści może czerpać organizacja z przyjęcia kultury coachingowej? Te najistotniejsze to: poprawa wydajności i produktywności, rozwój pracowników, lepsze relacje i atmosfera współpracy, rozwój kreatywności i motywacji pracowników, wzrost elastyczności i otwartości na zmiany, właściwe wykorzystanie ludzi i ich zasobów itp.¹⁹

4. Coaching na świecie i w Polsce

Światowe i krajowe badania dotyczące stosowania coachingu w firmach i czerpania z niego korzyści, pokazują ogromną skalę tego zjawiska i jego dalszą eskalację. Według badań Chartered Institute of Personnel and Development w Wielkiej Brytanii, aż 78% respondentów odpowiedziało, że w ich firmach stosuje się coaching jako część systemu podnoszenia kwalifikacji pracowniczych. W 50% badanych firm coaching stał się dominującym elementem szkoleń. Można przyjąć, że podobne tendencje występują w innych krajach UE i należy się spodziewać podobnych zjawisk na rynku polskim. Już teraz coaching rekomendowany jest jako kontynuacja wielu procesów szkoleniowych dla firm²⁰.

Inne badanie, oceniające efekty coachingu w dłuższej perspektywie, przeprowadzone przez znaną firmę konsultingową The Ken Blanchard Companies w 2008 r. wśród swoich klientów, trwało osiem lat i ukazało następujące prawidłowości: 92% uczestników procesu coachingu było bardzo zadowolonych z tego doświadczenia, zaś 90% stwierdziło, że była to doskonała inwestycja ich czasu i zasobów firmy. Jako największe korzyści uczestnicy podawali: poprawę relacji między pracownikami (77% wskazań), bardziej efektywną pracę zespołową (67%), poprawę zadowolenia z wykonywanej pracy (61%), poprawę wydajności pracy (53%) oraz poprawę jakości wykonywanej pracy (48%). Poza badaniem jakościowym można również w wielu opracowaniach znaleźć próby ilościowego określenia zwrotu z inwestycji w coaching. Zależnie od badania wynosi on między 400 a 700%, czyli każda złotówka inwestycji przynosi 4-7 złotych zysku²¹.

Z kolei raport z badania przeprowadzonego przez IBD Business School w 2009 roku wśród 75 firm wynika równie wysokie zainteresowanie respondentów tą formą szkoleń i budowaniem kultury coachingowej w ich firmach²².

¹⁸ J. Whithmore, *Coaching...* op. cit., s. 68.

¹⁹ Ibidem, ss. 183-185.

²⁰ Raport Coachowie – Europa i Polska,

<http://www.pifs.org.pl/pliki/rynekcoachowpifsraport08.pdf> (odczyt: 27.04.2017).

²¹ <https://www.crn.pl/artykuly/rynek/coaching-menedzski?page=3> (odczyt: 29.04.2017).

²² <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/coaching-trafna-inwestycja-czy-stracone-pieniadze> (odczyt: 26.04.2017).

42% respondentów deklaruowało, że w ich organizacji coachingiem zajmują się zarówno coachowie wewnętrzni, jak i zewnętrzni. Aż 66% wskazało, że ich kadra menedżerska jest szkolona w zakresie umiejętności menedżerskich, głównie poprzez udział w szkoleniach (66%) i indywidualnie przez przełożonych – 40% wskazań. Ponadto respondenci deklarowali, że najczęściej efekty coachingu mierzone są ich firmach przy pomocy oceny zmiany zachowań uczestnika (tab. 2).

Na pytanie o powody korzystania z coachingu indywidualnego (inaczej biznesowego, prowadzonego przez coacha wewnętrznego lub zewnętrznego) respondenci wskazywali, że jest on stosowany przede wszystkim jako narzędzie rozwojowe oraz jako narzędzie rozwiązywania problemów (rys. 1).

Jak pokazują powyższe badania, wdrożenie kultury coachingowej nie jest luksusem, ale warunkiem niezbędnym do tego, aby firma mogła być konkurencyjna na rynku oraz efektywnie się rozwijać.

Tabela 2. Badania efektywności coachingu

Efekty coachingu są mierzone przy pomocy:			
	tak	nie	nie wiem
oceny zadowolenia uczestnika coachingu	61%	21%	18%
oceny przyrostu wiedzy lub umiejętności uczestnika coachingu	58%	18%	24%
oceny zmiany zachowań uczestnika coachingu	76%	11%	13%
oceny efektywności biznesowej uczestnika coachingu	55%	18%	26%
oceny zwrotu z inwestycji w działanie coachingowe (szacowanie finansowych korzyści z coachingu w stosunku do jego kosztu dla organizacji)	13%	50%	37%

Źródło: <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/coaching-trafna-inwestycja-czy-stracone-pieniadze/>



Rys. 1. Wykorzystanie coachingu w firmach

Źródło: <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/coaching-trafna-inwestycja-czy-stracone-pieniadze/>

5. Podsumowanie

Odkąd Elton Mayo opracował koncepcję Human Relations, wiadomo było że pracownicy chcą być doceniani, mają wyższe potrzeby, chcą być kompetentni i mieć poczucie, że ich istnienie ma znaczenie dla organizacji. Odpowiedzią na to jest tworzenie organizacji zgodnej z naturą ludzką, a to można osiągnąć m.in. poprzez coachingową kulturę organizacyjną. Kulturę, która jest rozwojowa, mierzy się ze współczesnymi problemami zarządzania i odpowiada na potrzeby rynku, dzięki uruchamianiu i uwalnianiu przez coacha potencjału wiedzy u swoich podwładnych (coaching wewnętrzny). Natomiast efekty coachingu menedżerów wyższego szczebla (coaching zewnętrzny, biznesowy), mogą być najczęściej dostrzegane w poprawie ich stylu zarządzania, czy lepszych i bardziej przemyślanych inwestycjach. Innymi słowy, coaching pomaga na każdym poziomie organizacji w stawaniu się tym, kim chce być konkretny pracownik. Kultura organizacji zawsze wpływa na motywację pracowników, skuteczność menedżerów oraz wyniki przedsiębiorstwa – kultura coachingowa będzie potęgowała te efekty.

Literatura

- [1] **Berłowski P.:** *Trener specjalnie dla prezesa. Coaching – metoda indywidualnego rozwijania umiejętności menedżerskich*, Personel, nr 10/1999.
- [2] **Clutterbuck D., Megginson D.:** *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*, CIPD, London 2005.
- [3] **Ellinger A.D., Hamlin R.G., Beattie R.S.:** *Behaviour indicators of ineffective managerial coaching*. Journal of European Industrial training. Vol. 32, Nr 4, 2008.
- [4] **Guryn H.:** *Skrzynka z narzędziami*. Personel i zarządzanie, nr 11/2007, s. 40.
- [5] **Hofstede G.:** *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [6] <https://www.crn.pl/artykuly/rynek/coaching-menedzerski?page=3> (odczyt: 29.04.2017).
- [7] <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/coaching-trafna-inwestycja-czy-stracone-pieniadze>, (odczyt: 26.04.2017).
- [8] <http://nf.pl/manager/coaching-menedzerski-czym-wlasciwie-jest,,15120,155> (odczyt: 28.04.2017).
- [9] <http://www.know-house.pl/inspiracje/kultura-coachingu-artykul> (odczyt: 28.04.2017).
- [10] <http://www.pifs.org.pl/pliki/rynekcoachowpifsraport08.pdf> (odczyt: 27.04.2017), Raport Coachowie – Europa i Polska.
- [11] **Knap-Stefaniuk A.:** *Szkolenia pracowników a konkurencyjność organizacji*, Zarządzanie Zmianami, nr 1/2002.
- [12] **Krool R.:** *Coaching, jak osiągnąć wynik przy pomocy innych*, Personel, nr 3/1998.
- [13] **Kucharczyk-Capiga J.:** *Korzystna zmiana. Jak wdrożyć kulturę coachingową w organizacji*, Personel i zarządzanie, nr 1(322), 2017, s. 17.

-
- [14] **Law H.:** *The psychology of coaching; mentoring and learning (2nd Ed.)*, Oxford, UK: Wiley & Sons 2013.
- [15] **Likert R., Likert J.:** *New Ways of Managing Conflict*. New York, NY; McGraw-Hill 1976.
- [16] **Morgan G.:** *Images of Organization*, Thousand Oaks, CA Sage 1997.
- [17] **Parsloe E.:** *Coaching i mentoring*, Wyd. Petit, Warszawa 1998.
- [18] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- [19] **Rae L.:** *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- [20] **Rostkowski T.:** *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [21] **Schein E.:** *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco 1982.
- [22] **Sulkowski Ł.:** *Pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 24, Wrocław 2011.
- [23] **Walczyk M., Kawecki S.:** *Analiza potrzeb szkoleniowych studentów Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej*, [w:] J.P. Lenzion, M. Szczepanik (red.) *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Media Press, Łódź 2011.
- [24] **Whithmore J.:** *Coaching trening efektywności*, Wyd. G+J Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011.

VALENTYNA NOVAK

Ph.D. in Economics, Professor

**Professor of the Management of Foreign Economic Activity
of Enterprises Department**

**Educational and Research Institute of Economics and Management
National Aviation University, Kyiv, Ukraine**

OKSANA ILIENKO

Doctor of Economic Sciences

**Head of the Management of Foreign Economic Activity
of Enterprises Department**

**Educational and Research Institute of Economics and Management
National Aviation University, Kyiv, Ukraine**

LARYSA LYTVYENKO

Ph.D. in Economics, Associate Professor

**Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity
of Enterprises Department**

**Educational and Research Institute of Economics and Management
National Aviation University, Kyiv, Ukraine**

PERSONAL DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION

1. Introduction

Most people almost entire adult life spends in organizations. Beginning in kindergarten and throughout their working lives, people, consciously or unconsciously, voluntarily or forcibly, with interest or apathy are fully included in the life of the organization, living by its laws, interact with other members of the organization, giving something to the organization, but also getting something in exchange [1].

Entering the interaction with the organization, a person is interested in the various aspects of this interaction, that affect what he/she needs to sacrifice for the general organizational interests, what, when and in what extent he/she should

do within the organization, conditions in which he/she should operate in the internal environment, with whom and how long interact, what to give the organization and others. On this and a number of other factors the satisfaction of human interaction with the organization, its relationship to the organization and contribute to the organization depend on.

Setting boundaries between these parties of human interaction and interaction of organizations is one of the most important tasks of management, as it provides the basis for effective management in the organization.

2. Exposition of the basic material

The organization expects that the person will perform the role for which the person should be employed in a certain way. A person also looks at the organization as a place, where he/she gets a job, performs it and gets the appropriate reward from the organization. However, interaction of human and organization is not limited to role-interaction. It is much wider. A person performs his/her job surrounded by people, who interact with this person. It is not only a person, who plays role in an organization, but also a member of the group in which he/she operates. With this, group has a great influence on human behavior. A person's behavior, his/her actions make a certain contribution to the life of the group.

Behavior is a set of interrelated reactions, which a person realizes to adapt to the environment. Human behavior can be represented as a sine wave fluctuations or Brownian motion within rather wide field formed by the moral standards accepted in the social group (team, family) to which the person belongs.

In order to understand, how the relationship between person and organization is formed, it is necessary to find out the essence of the problem of interaction between human resources and organization, what characteristics of the personality human behavior in organizations determine and what characteristics of organizational environment have an effect on the inclusion of people in the organization.

Modern management creates a field to address the most important issues. Its features include: improving training of employees, establishing cooperation between divisions of the company, strengthening the role of groups in all parts of the company's in problem solving, expansion of all strategic components in the management of the company.

All people are somehow similar to each other. And it allows to say about person in general, to think about its features, behaviors, etc. However, no particular person is not impersonal "person in general". Everyone brings something that makes him/her unique, exclusive, i.e. a person who has inimitable personality. Such a person enters the organization. Such a person does some work and performs roles in the organization, such a kind of person should be managed to help discover

and tap full potential in the solving organizational tasks, creating adding value and conditions necessary for its success, ensuring the interaction with the organizational environment and solve their own problems in life.

Individuality has three characteristics. Firstly, everyone is somehow similar to others. Secondly, everyone is somehow similar to some other individuals. Finally, thirdly, everyone is somehow not like anyone else [2]. Depending on how you mix these aspects, the individuality of each person is formed. However, no matter how the combination is formed, you should always remember that people always simultaneously have something common with others and not like other ones have.

Everyone has a stable set of features and characteristics that determine his/her actions and behavior. These traits manifest themselves in quite a long period, allowing you to capture and experience the individuality of person.

Specific person is fixed by environment to his/her individuality, as the individuality of person has a certain resistance, because people know each other and maintain some relevance to each other. At the same time, it should be noted that a change of individuality of person, sometimes with very significant shift, occurred under the influence of experience, connecting with others, training and education.

The individuality of person is formed under the influence of three groups of factors. The first group consists of heredity and physiological characteristics of a person. Heredity stores and transmits the external features of a person, but not only. Studies, conducted on twins, show that heredity can carry and transmit certain behavioral traits. Human physiology says that people have a lot in common, determining their behavior. In particular, the same for all is the general adaptation syndrome, reflecting the physiological response to stimulation. In other words, identification of homogeneous characteristics of personalities may ensure meeting general requirements in selection of human resources for achieving organizational objectives.

The second group of factors shaping the human personality is represented by factors, which arise from the human environment. In general, the impact of these factors can be seen as the impact of the environment on the formation of individuality. Firstly, a strong influence on individuality makes the culture in which it is formed. A person receives norms of behavior from the society, learns under the influence of certain cultural values and beliefs. Secondly, individuality is strongly determined by the family in which he/she was raised. In families children learn certain behaviors stereotypes, their vital attitudes are produced, attitude towards work, people, their responsibilities, etc. Thirdly, the individuality has a strong influence, belonging to certain groups and organizations. A person makes a definite identification, defining the type of individual with whom he/she compares himself/herself and resistant forms of behaviors and, in particular, the reaction to the action from the environment. Fourthly, individuality is formed under influence

of life experiences, individual circumstances, random events, etc. Sometimes such a group of factors can lead to a significant change of individual rights.

The third group of factors affecting the formation of individuality is presented by the features and characteristics of a person's character, his/her individuality. That is, in this case the situation with the formation of individuality is as follows: individuality influences its own creation and development. It is connected with the fact that the person takes an active role in his or her own development and is not exclusively the result of heredity and environment.

With the depth of individuality and diversity, there are some directions of characteristics, on which individuality can be described.

There are people, who prefer to keep distance from others, and this significantly affects their behavior in a group. People with authoritarian character believe, that there must be order and difference in status and position of people, seek to establish a hierarchy of relationships and the use of coercive methods in decision-making and management, readily recognize the power and highly appreciate the conservative values. Love and faith in people, as an individual trait of success makes a strong influence on human interaction with others. This is particularly evident in the willingness to participate in group activities, to promote contacts development and mutual support.

Sensitivity to other people is the ability to empathize with other people, take their problems to heart, the ability to put themselves into the place of other ones, etc. People with these individuality traits, perceived well in a team and strive to communicate with people.

Stability in human behavior plays a major role in establishing its relationship with the environment. If human behavior is stable, responsible and predictable, then the environment perceives it's positively. If it always unbalanced, capricious and prone to make unpredictable acts, then the team react negatively to such a person.

Self-esteem is the way people look at their behavior, capabilities, appearance and so on, has a powerful influence on human behavior. People with higher self-esteem usually achieve more in life because they set themselves higher goals and strive to solve more complex problems. At the same time, people with low self-esteem are often putting themselves in the position of depending and easy obey people with higher self-esteem.

Perception of risk is an important behavioral characteristic that reflects the individuality of the person. People, who are prone to risk-taking, spend less time on decision-making and are willing to make decisions with less information. With that, the result of the decision is not necessarily worse than results of those, who carefully prepare solution and collect all the necessary information.

Dogmatism usually is the trait of individuals' success with limited sight. Dogmatists see the environment as a focus of threats, refer to authorities and accept

people for the way they relate to dogmas and absolute authorities. Commonly, dogmatists can be people with authoritarian features of success. Dogmatists are not likely to find a large amount of information, quick enough in making a decision, but at the same time, demonstrate a very high level of confidence in the accuracy and correctness of decision-making. It is noted, that dogmatists prefer to work in a well-structured groups, no matter what position they hold in the group. It is noted also, that dogmatists poorly aware of how they spend their time in the performance of work, and that they are weak to cope with the administrative work.

The complexity of understanding the phenomena as a characteristic of individuality reflects its ability to decompose knowable thing on parts and integrate, synthesize general ideas or conclusions about the informed phenomenon. People with high awareness complexity exhibit great ability to process information, consider a greater number of alternatives and adopt more comprehensive solutions than people with low complexity realization. It is noted that managers with high complexity of awareness in situations with a large variety of environments better cope with their responsibilities. This type of leader is more prone to extensive contacts with people than managers with low awareness complexity, and the fact that these leaders seek to use a variety of resources in solving problems.

The scope of control reflects how an individual looks at the source of the factors that determine his/her acts. If person believes that his/her behavior depends on himself/herself, in this case the inner sphere of control (introversion) characterizes a person. If he/she finds that all depends on the case, external circumstances, the actions of others, it is believed that he/she has an outer sphere of control (extroversion). Introverts better control their actions and are more focused on achieving results, are more active and satisfied with their jobs. They like the informal management style, prefer to influence others, but do not like to influence themselves, and also like to hold executive positions. Extroverts, by contrast, prefer formal structure and prefer working under the directive guidance. If they are in leadership positions, the methods of power performance are used widely.

There is significant number of tests and other tools to identify the characteristics of person individuality. In modern management to this matter and this activity the great attention is given. And it is connected primarily with the fact that the success of an organization depends on how well it can tap into that or another human potential that is in his/her possession.

The need to study individual rights is caused by the fact that many wrong conclusions about people, their characteristics, their personality can be made. It is connected with the fact that people with knowledge of others are based on stereotypes, prejudice and unfounded generalizations. Making the wrong conclusions about the identity of people, we create the foundation for hazardous conflicts, scandals, gossip, difficulties in communication and human interaction. It has all the damage to individuals and the organization.

The fact in the necessity of careful and regular study of the organizational members' individual characteristics is not in doubt. However, realizing the importance and usefulness of this type of management activity it is necessary to remember also that the individuality of human behavior depends not only on his/her personal traits, but also on the situation in which he/she carries out the actions. Therefore, the study of person must always be carried out in conjunction with the study of the situation.

Finally, with the study of individuality it should be taken into account the age of person. A person passes his/her life in different stages, which correspond to the different state of his/her individuality. Therefore, drawing conclusions about person's character it is necessary to base on the fact that his/her behavior is largely determined by the age stage on which he/she is. Only taking into account all these factors together may give clues to the understanding of person's individuality, and thus manage person.

In practice, especially at the early stages of the company development, subordinated principle of organizational behavior is severely violated. Director may issue instructions and orders to everyone, not even telling direct supervisor, meaning a violation of one of the basic management principles – unity of command. Thus, the supervisor intervenes in the sphere of competence of his top manager that becomes the norm of behavior, though, in fact, this is the stage of the company development at the early stages, which can be called growing pains.

However, when the company grows, entering new market segments, and a new competitive environment is arising, then comes the need for organizational ordering within the firm. The new specialized departments arise (marketing, advertising, etc.) that are included in the overall work in departments. The need to promote coordination in the organization is exacerbated, especially where units are very "related" with each other, but their employees cannot agree, and also when some department are very dependent on others, but it cannot affect their performance.

Problems grow stronger if the hierarchical ordering of official relations is cultivated in the firm. Then there is a sharp conflict between subordinated and coordinated nature of organizational behavior. This conflict is a major contradiction in the organizational system of the company's management, so there is a need to find the optimum combination of subordinated and coordinated forces in time and space. Consulting practice confirms that this problem may be successfully solved in case that employees experience the related state to the affairs of the organization where they work.

For firms where the attached type of employee is dominated a high level of coordination is typical: the model of his behavior is unifying as "interface" problem is solved. And where the detached type of employee is dominated a high level of disagreement is shown. In the first case, the employees have a panoramic vision

of their front work formed, creating an additional field of open communication. Their result is a wide range of interactions, mutual insurances, mutual supports in solving common problems. In the second case, the employees have a narrow functional vision of work formed – "from this point and to this one" that creates the separate fields of communications. The result of that is the growth of "gaps".

Employees are experiencing the involvement state to the organization when they consider it as "their". This happens only if all the conditions for their engagement in the workflow are created. This culture of relations is based on the principle that the main values are human resources, especially experienced professionals.

The main contradiction of organizational behavior can be driven to a standstill if employees experience the anomie of the company, where they work. This happens when people work through force.

Accession state or alienation can occur in two ways. Completeness of employee's accession to the firm depends primarily on whether the organization in the form of its leaders encourages him/her to self-disclosure of capabilities and commitment as a person can work even from a sense of duty and a sense of enthusiasm for their work.

If the condition of accession expresses deep need of human nature to be a member of the local society, then the state of detachment reflects the formation of knowledge accession of areas that hurts the employee psyche. This self-limitation primarily on what the needs of the employee organization blocks is represented by the manager. If deep need of the personality in recognition of its achievements is locked, then the personal "I" like divides to "I – am here" and "I – am not here." Then the employee begins to look for work by sending resume to recruitment agencies. However, often he can be self-alienated from the organization and at the same time jointed to it in a private manner. This state is typical for situations when the employee feels the discrimination on the part of management, but do not leave the organization because its image is very attractive. He calms himself by working in a prestigious company and proud of it, especially when talking to new friends.

The criteria bases of human behavior treat those persistent characteristics of personality, which determine the choice, decision-making by person about his/her behavior. Of course, on this kind of decisions the objectives that are pursued by the person, the conditions under which actions are unfolded, humor and a variety of other factors are influenced. But with such a variety of factors the behavior of each person is characterized by stability and predictability, certain principles of behavior, criteria of selection and preferences, taboos and other similar moments. Moreover, in identical situations, if it is possible, different people can take a completely different solution. This again will be determined by the fact that they have different criteria base that sets their priorities and evaluate events occurring.

Criteria base of any person behavior is made up of his/her commitment to the people, events, and processes, the range of values shared by that person, a set of beliefs, which follows a person, and the principles, which he/she holds in his/her behavior. All these components of the behavior criteria base are in close interaction, interplay and mutual interpenetration. However, despite the strong interdependence, they can be regarded as relatively separate characteristics of the personality affecting behavior.

The commitment of person to people, certain processes, the environment, work in the organization on the whole play a very important role in the establishment of normal relationships between human resources and organizational environment. One and the same phenomenon or actions that have the same signs and carry the same impact on people can cause different reactions, depending on the fact that people have different commitment to this phenomenon and actions. Reflecting the feelings of the person, the relation to a particular item, attachment makes his/her decisions and actions individual. It is important to emphasize that as usually person has a particular affection for each object or phenomenon, with which he/she encounters in life.

Commitment is characterized by that it is, firstly, invisible, as it is closed in person. On the "surface" only the consequences are visible. Secondly, commitment stems from the feelings that a person has towards an object. Thirdly, the commitment is a point that is located on the axis of the benefits of "like" – "do not like". Commitment has an effect on human exposure and is manifested in the fact that it behaves according to the prior positive or negative attitude toward the phenomenon, object, process or person.

In general terms, the commitment can be defined as a prior attitude towards a person, group of people, events, organizations, processes and things that define positive and negative reactions to them.

The commitment has three components. Firstly, it reflects human feelings towards the object: does person like it or not. This part is called an influential part of the commitment. Secondly, this is knowledge about the object owned by the person. Thirdly, these are intentions about how to behave in relation to the object. Uniting these three components forms a human commitment to the object, in which the dynamic relationship between human knowledge about the object, his/her feelings towards this object and intentions in relation to these objects are reflected.

The commitment of person in relation to the phenomena, processes and people is based on learning, which, in turn, is based upon life experience. Certainly a positive or negative attitude to the object is formed as a result of that, has the object caused satisfying or not. With that, the formation of commitment is passed as attachment by assessing the experience (satisfaction – dissatisfaction) interact directly with the object, and by comparing the object with other objects in respect of which a definite commitment was formed.

In terms of effective management and establishments of good relations in the organization there are following types of commitment:

- job satisfaction,
- enthusiasm from work,
- commitment to the organization [1].

The extent to which workers develop these types of attachments, significantly determine the results of their work, the amount of absenteeism, turnover, etc.

Job satisfaction has a very large impact on the feelings of the person in relation to work, so it can be attributed to the more powerful affection components of commitment. The degree of satisfaction depends on many factors, both internal and external to the person. However, with a large variety of different factors and the directions of their impact on a person, eight characteristics of work are released, of which enough stable the degree of job satisfaction depends on:

- the nature and content of the work,
- amount of work that is being done,
- conditions of the workplace and the environment (noise, light, comfort, temperature, etc.),
- staff,
- leadership (management style, participation in managerial activity),
- payment for work (all forms of remuneration),
- possibility of promotion,
- routine, rules of behavior, etc. [3].

The general nature is inherent for the above mentioned characteristics. When applied to each real work, they can be specified or added, depending on the nature of the organization, its characteristics, and so on. For successful management and creating a positive commitment to the organization, experiments should be regularly conducted to determine the degree of satisfaction of employees with their work.

The character and content of the work has the greatest impact on increasing job satisfaction. It is necessary to consider more detail the impact of individual components of this factor.

For a long time, standardization and specialization of work were considered in practice were a strong source of productivity at work. There was the thought that the higher standardization and specialization, the higher productivity at work. But the relationship between job satisfaction and its standardization and specialization is different. If the work is not completely standardized, the job satisfaction will be low. Along with rising specialization and standardization it begins to increase, but to a certain point, after which it starts to decrease quickly. When complete standardization satisfaction drops to a low-level if the job was not completely standardized. Therefore, leadership should think about how to reduce the negative impact on job satisfaction caused by sufficient specialization and

standardization. The two most common ways to implement this are rotation (movement of workers from one job to another) and expansion of production duties to employees by giving additional tasks.

Clarity of work content, clarity of roles (especially with respect to the contents of two roles), a clear feedback that informs the individual about the results of his work, in some cases, may lead to increased job satisfaction. To the greatest extent, it occurs when there is a clear formal delineation of roles in the organization.

The presence of elements of the call, such as creativity, the chance for the individuals to use their original ability, complexity of tasks, and so on leads to job satisfaction [4].

Enthusiasm from work is one of the strongest preferences that determine how a person coming to his work, to his participation in the process of working together. Two types of passion to work can be distinguished. The first type is a love to work at all, with little consideration of what exactly is involved. This type of attachment was formed through education in childhood, although later in life there would be cases of this affection. The second type is a love for a particular job that a person performs in an organization.

Three aspects characterize enthusiasm for work. Firstly, this is how work takes substantial central to human life (the importance of the job). Secondly, how much the work itself attracts people (labor). Thirdly, how a person identifies a person with work (working attribute). The analysis on these three areas should be done to determine the extent of human passion in his/her work.

Commitment to the organization is considered to be broader, than passion for work and job satisfaction. Commitment to the organization consists of the following components:

- a member of the organization distributes and makes goals and objectives of its value of the organization as its own,
- members are trying to stay in the organization and keep this desire even when it may be disadvantageous for him,
- a member of the organization is ready not only to strive for organization, but also, to sacrifice his/her personal interests to organizational.

Commitment to the organization is a personal feature of each individual. However, this does not mean that management cannot develop or strengthen this commitment. There are several methods that contribute to this [5, 6]. And the most successful modern management system to a great extent is based on the fact that they develop a strong staff commitment to the organization and thus achieve much greater success.

Values, as well as commitment, make a big impact on human preferences, the decisions it takes and behavior in the team. But there is a big difference between values and commitment. If the latter defines human resources' relationship to the object on the principle of "like – do not like", and always refers to a

particular object, the values prefer person on a principle of "acceptable – not acceptable", "good – bad" and others. In this case, the values are sufficiently abstract, live "independently", regardless of the specific person, set in the form of commandments, wisdom, common standards and may be shared by large groups of people. Therefore, if the commitment is always personal, then a group of people becomes carrier of values (for example, the values of the middle class), and each individual receives a set of values that it can change, but which it follows in particular point.

Values can be defined as a set of standards and criteria by which a person follows in his/her life. Values are the core of human personality. They are quite stable over time and not so little. Definitely, values are considered as the regulatory framework and the foundation of morality in human behavior. There are values of two following types:

- values that relate to the purposes of life, desired outcomes, etc.,
- values that relate to the means used by the person to achieve the objectives.

The first type of values include, for example, values that relate to the comfort of life, peace, freedom, justice, social acceptance, friendship etc.

The second type of values includes values related to ambition, kindness, intelligence, responsibility, self-control, etc. The set of values, which a person follows, creates a value system on which everyone judges it, that it is a personality.

Value system is formed mainly in the process of person's education. Many values a person gets under the influence of their parents and other relatives. Value system undergoes development and changes even in adulthood. The organizational environment plays an important role in this. In organizations where employee seriously thinks about the harmony of human values and values of the organization, the serious attention will be given to the combining these two value systems.

It should be noted that education and training play the main role in the formation and development of the individual. The development of personality refers to the period of psychological and purposeful formation – to the teaching. The formation of attitudes and personality development occurs throughout life in a variety of social institutions, where he/she plays different social roles in the family, schools, professional and labor groups, informal groups and more.

3. Conclusions

The general organizational needs and objectives determine main directions of personal development of an individual in the organization, since investing in highly competent human resources should be considered as an important strategic orientation based on developing intellectual capital. According to this there is

the necessity for thorough and regular study of the individual characteristics of the organization's members.

Modern trends of human resource management include improving training of employees, establishing cooperation between departments of the company, strengthening the role of groups in all parts of the company's in problem solving, expansion of all strategic components in the company management.

Human individuality formation is influenced by such major groups of factors as heredity and physiological characteristics of a person; factors, which arise from the human environment; features and characteristics of a person's character, his/her individuality.

The individuality of human behavior depends not only on its personal traits, but the situation in which his/her actions are carried out. Optimal ways of psychological influence and stable personality characteristics determining the choice in human adopted decisions on his/her behavior are based on the characteristic of main forms of human behavior in a social group.

The criteria base of any person behavior includes his/her commitment to people, events and processes, the totality of values, a set of beliefs and principles of which he/she holds in his/her behavior.

Thus, the process of personal development in the organization should be aimed at creating competent, flexible and focused personalities engaged in activities that meet existing and future needs of the organization.

Bibliography

- [1] **Novak V., Mostenska T., Ilienکو O., Danilova E.:** *Organizational Behavior*. Caravela, Kyiv, 2015.
- [2] **Мескон М., Альберт М., Хедоурн Ф.:** *Основы менеджмента*. Дело, Москва, 2002.
- [3] **Mullins J.L.:** *Essentials of Organizational Behaviour*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2011.
- [4] **Gallie D., Zhou Y.:** *Work organization and employee involvement in Europe*. 5th European working condition survey. Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2013, 82 p.
- [5] **Ahmed A., Sajid A M., Nosheen S., Sajid A.:** *The Relationship between Career Self-Management and Different Dimensions of Employees' Organizational Commitment*. International Journal of Management and Social Sciences Research. Vol. 4, No. 1, 2015, pp. 58-62.
- [6] **Bambacas M., Bordia P.:** *Predicting different commitment components: The relative effects of how career development HRM practices are perceived*. Journal of Management and Organization. Vol. 15(2), 2009, pp. 224-240.

ANNA ROMANOWICZ

Wydział Zarządzania

Politechnika Warszawska

ELŻBIETA MAKULSKA-GERTRUDA

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Warszawski

DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI WIEDZY POPRZEZ PODNIESIENIE JAKOŚCI RELACJI INTERPERSONALNYCH W ORGANIZACJI

1. Wprowadzenie

Aktywne doskonalenie organizacji to aktualizacja strategii, planów, celów działania przy wykorzystaniu pomiarów efektywności systemu oraz jego elementów, określanie struktury ilościowo-jakościowej wskaźników skuteczności i efektywności pozwalających na analizę przyjętego podejścia. Istotą utrzymania właściwych wskaźników jest wykorzystywanie dostępnych metod, wszystkich elementów systemu do ciągłego doskonalenia zarządzania pracownikami w celu budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy¹.

W systemach organizacyjnych ludzie stają się najważniejszym czynnikiem, a organizacje konsekwentnie muszą być nastawione na twórcze nauczanie promujące tworzenie wiedzy i dzielenie się nią². Przekształcenia pracowników – w pracowników wiedzy, poprzez wydobywanie z nich określonego potencjału, ułatwione jest w organizacjach o znacznie rozbudowanych wewnętrznie relacjach interpersonalnych. Zachodzi tu sieć zależności pomiędzy kluczowymi pojęciami takimi jak kapitał społeczny, relacje między ludzkie i komunikacja w tworzeniu relacji.

¹ K. Szczepańska, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a systemy zarządzania jakością – wybrane aspekty*, [w:] Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne, A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 114.

² K. Krzysztofek, *Spoleczeństwo w dobie internetu: refleksyjne czy algorytmiczne?* [w:] Internet – społeczne aspekty medium. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 25.

Jednym z sposobów aktywizowania działań organizacji na rzecz kreowania wiedzy jest identyfikowanie zachowań w zakresie budowania komunikacji interpersonalnej.

2. Procesy komunikowania się w organizacji – podejście jakościowe do problematyki

Procesy, jakie mają miejsce w organizacji są uzależnione od przebiegu procesu komunikacji. Aby uogólnić pojęcie komunikacji, należy założyć, że są to wszystkie formy komunikowania niezbędne do funkcjonowania danej organizacji. Komunikowanie się możemy rozpatrywać pod kątem wielu aspektów. E. Masłyk-Musiał podjęła rozpoznanie terminu poprzez podejście do procesu: jakościowe (dzielące się na przedmiotowe, poznawcze) i wartościujące oraz ilościowe – a w ich obrębie: łącznościowe (dla celów sterowania), rzeczowe oraz abstrakcyjne³.

Relatywnie wysoce wartościowe jest komunikowanie się w koncepcji jakościowej, które interpretowane jest jako aktywne porozumiewanie interpersonalne, czyli przekazywanie treści pomiędzy kapitałem ludzkim.

Komunikowanie się umożliwia wzajemne oddziaływanie na siebie osób. W zależności od jego siły, jednostki nabywają kontakt ze sobą, który w zależności od relacji nabiera właściwy charakter. Wynika on z umiejętności porozumiewania się jednostek. Na ogół można wyodrębnić następujące rodzaje potrzeb społecznych w organizacji, które pozwalają na realizację procesu komunikowania się:

- potrzeby przyłączenia, czyli poczucia, że jest się uczestnikiem relacji społecznej,
- potrzeby przywiązania, czyli pragnienia otoczenia opieką innych lub świadczenia, że inni opiekują się nami,
- potrzeby posiadania kontroli nad otoczeniem, czy też możliwości wywierania wpływu w relacjach przełożony-podwładny oraz relacjach nieformalnych⁴.

Komunikowanie się, zdaniem L. Thayera, spełnia cztery podstawowe funkcje w organizacji, do których należą: informowanie, kierowanie i instruowanie, wywieranie wpływu, integrowanie⁵. Rozszerzony zakres tematu przedstawia specyfikacja funkcjonalna R. Jakobsona, która obejmuje swoim zakresem funkcje, m.in. ekspresywną, intensywną, metajęzykową. Zbiory tych funkcji mogą być systematycznie poszerzane poprzez wpływ na kulturę wewnątrz organizacji, budowanie więzi i relacji pomiędzy członkami organizacji, a w konsekwencji budowanie właściwych co do zasady postaw pracowniczych.

³ E. Masłyk-Musiał, *System informacji w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Wrocław 1975, s. 12.

⁴ W. Domachowski, *Interakcyjny model funkcjonowania społecznego, społeczna psychologia kliniczna*. PWN, Warszawa 1991, s.103.

⁵ J.R. Schermerhorn, *Management for productivity*, John Wiley&Sons, New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore 1993, s. 474.

Poczucie przynależności społecznej poprzez wpisanie do określonej grupy pracowniczej powoduje przede wszystkim zaspokojenie potrzeb podstawowych. Efektywność wykorzystania funkcji umożliwiającej budowanie relacji interpersonalnej umożliwia przesunięcia w procesie komunikacji z poziomu instrumentalnego przepływu informacji na poziom porozumienia, budowania więzi, utworzenia nieformalnych zasad współdziałania w organizacji. Zatem podejście procesowe do komunikacji może stać się narzędziem pomnażania kapitału. Należy podkreślić, że komunikowanie się w organizacjach jest w znaczny sposób powiązane z funkcjami zarządzania: organizowaniem, planowaniem, kontrolą i motywowaniem. Kadra menadżerska realizuje te podstawowe funkcje zarządzania w znacznej mierze poprzez proces komunikacji. Menadżer musi być zdolny do jasnego i szybkiego przekazywania informacji oraz zapewnić sobie odpowiedzialnego współuczestnictwa w działaniach ze strony innych pracowników⁶. Informacja przekazana przez niego powinna być zrozumiała i dojdzie do tego wtedy, gdy zaistnieje skuteczny nośnik tej informacji, przekaz pozostanie wolny od zniekształceń przez czynniki zewnętrzne i spotka się z odbiorem o ile informacja będzie przeznaczona dla danego odbiorcy. Wiedza jest pojmowana jako wszelka treść (komunikat) docierająca do nas ze świata zewnętrznego. Jest to więc swoiste odwzorowanie rzeczywistości zawarte w naszej świadomości⁷.

Dzięki sprawnej komunikacji zostanie poprawiona efektywność działań personelu. Następować będzie bieżące przekształcenie decyzji podejmowanych przez menadżera w działania podwładnych, rezultatem działań pozostaną obniżone koszty redukcji błędów. Komunikacja interpersonalna oparta na zaufaniu jest skutecznym sposobem na poprawę przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami. Budowanie zaufania poprzez tworzenie przestrzeni pracy umożliwiającej nawiązywanie relacji, kształcenie umiejętności słuchania, szacunek dla kompetencji, stwarzanie okazji do spotkań (formalnych i nieformalnych). Taka atmosfera poszukiwania rad, sugerowania rozwiązań, akceptowania pomysłów innych ludzi sprzyja odpowiedzialnemu podejmowaniu ryzyka. Brak umiejętności interpersonalnych menadżera odbija się niekorzystnie na pracy wszystkich podwładnych, osłabia zaangażowanie, motywację, prowadzi do marnowania czasu, budzi złość i apatię.

Menadżerowie muszą poznać język, rozumieć czym są słowa i co znaczą. Bez zdolności motywowania słowem pisanim i mówionym lub też przekonywującymi liczbami menadżer nie może odnieść sukcesu⁸. Wysoką inteligencję przywódcy lub też jej brak można mierzyć zyskami lub stratami organizacji w wykorzystaniu talentów podwładnych⁹.

⁶ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, ss. 395-400.

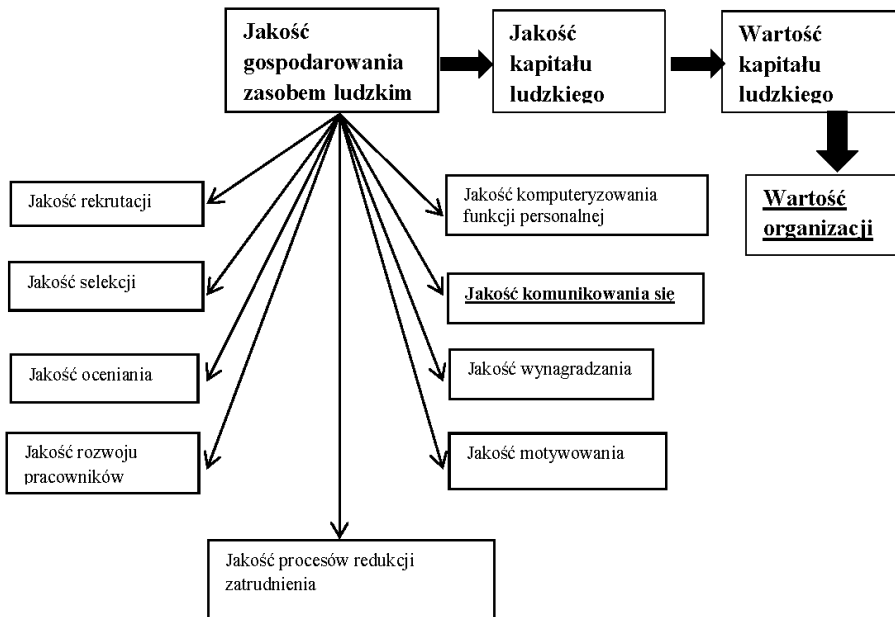
⁷ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 255.

⁸ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 370.

⁹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 56.

2.1. Łącuch zależności gospodarowania jakością zasobem ludzkim

Komunikacja pomiędzy szczeblami hierarchicznymi w organizacji powinna być oparta na partycypacji w zarządzaniu, udziale pracowników w procesie formułowania celów, w taki sposób aby mieli odwagę na wykorzystanie nabytych kompetencji¹⁰. W konsekwencji odpowiedzialne gospodarowanie zasobami o odpowiedniej jakości kształtuje jakość kapitału ludzkiego, co wpływa na jego wartość. Wysokie oszacowanie jakości zasobów ludzkich jest jednoznaczne z pojęciem jakości kapitału ludzkiego, utworzonego z zasobów, których źródłem są ludzie (np. talenty, uzdolnienia, prezentowane normy, wartości, postawy, inteligencja).



Rys. 1. Jakość realizacji poszczególnych funkcji personalnych jako składowych jakości gospodarowania zasobem ludzkim

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Winnicka-Wejs, *Jakość gospodarowania zasobami ludzkimi i jakość kapitału ludzkiego w aspekcie wartości*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*. A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, ss. 488-489 oraz A. Wziętek-Staško, *Jakość pracownika i jakość pracodawcy – potrzeba komplementarności*, *Koszty Jakości kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, ss. 119-120.

¹⁰ E. Karamall-Gaiballa, *Spersonalizowane kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*. A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, ss. 296-297.

Organizacje posiadające w swojej strukturze wykwalifikowany i ciągle uczący się personel mają większe szanse na uzyskanie lepszych wyników ekonomicznych niż konkurencja, u której pracownicy mają mniejsze możliwości doskonalenia.

Jakość komunikowania się utożsamiana jest z gospodarowaniem zgodnym z wewnętrznymi standardami przy jednoczesnym efektywnym zaspokajaniu obojczych potrzeb (pracodawców i personelu).

3. Pracownicy wiedzy jako kluczowy zasób w organizacji

Pozyskanie przewagi konkurencyjnej dla organizacji funkcjonującej w relatywnie wymagającym i zmieniającym się otoczeniu jest zdeterminowane o pozytkiwanie, wyodrębnienie i utrzymanie wysokiej klasy pracowników wiedzy. Szeroko pojmowane kompetencje pracowników obejmują ich wiedzę i wykształcenie, uzdolnienia i predyspozycje, doświadczenie i praktyczne umiejętności, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, wewnętrzną motywację, wyznawane zasady i wartości etyczne, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną oraz prawo do działania w imieniu organizacji¹¹.

Profesjonalne zarządzanie potencjałem społecznym i intelektualnym pracowników wiedzy wymusza specjalne traktowanie teży grupy pracowników jako wyjątkowego zasobu dla organizacji. Problemy wynikające z zarządzania pracownikami wiedzy sprawiają, że zasób ten traktowany jest jako specyficzna kategoria pracowników trudnych ze względu na:

- konieczność zaimplementowania uzupełniających działań personalnych zorientowanych na efektywne szacowanie, wykorzystanie i stymulowanie potencjału pracowników wiedzy z poziomu emocjonalnego, intelektualnego czy społecznego,
- problemy selekcyjne powiązane z oszacowaniem predyspozycji kandydatów do pracy,
- opracowanie spójnego systemu zarządzania wyodrębnioną kategorią pracowników oraz wyznaczenie możliwości wyboru niezbędnego instrumentu do realizacji poszczególnych funkcji personalnych w celu osiągnięcia wysokiej efektywności, spełniających jednocześnie uwarunkowania systemu.

Efektywne zarządzanie pracownikami wiedzy obejmuje zaprojektowanie struktury wyznaczającej relacje i pozycje dla poszczególnych kategorii pracowników, utworzenie specyficznego oraz materialnego środowiska pracy, kształtującego pożądanę zachowania i postawy u wszystkich pracowników organizacji.

¹¹ J. Borkowski, Podstawy psychologii społecznej, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2003, s. 21.

W trakcie projektowania należy uwzględnić odczuwalne potrzeby związane z procesami pozyskiwania i użytkowania wiedzy, wymogi związane z zakresem i rodzajem ich zadań organizacyjnych.

3.1. Doskonalenie pomiaru efektywności

Wielokrotne próby rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem pracownikami wiedzy wykorzystują wskazówki i wytyczne adresowane do optymalizowania efektywności systemów zarządzania. Jednym z takich rozwiązań jest propozycja zawarta w tabeli poniżej (ujęcie fragmentaryczne).

Tabela 1. Wybrane kryteria efektywności i skuteczności dla szacowania jakości zarządzania wiedzą w organizacji

Płaszczyzna odniesienia decyzji	Kryteria
1. Nastawienie na personel	<ul style="list-style-type: none"> – Wspieranie społecznej skuteczności i indywidualnego uczenia się – Pobudzanie akceptacji wśród części pracowników instrumentów wspierających wartość wiedzy
2. Nastawienie na zapotrzebowanie	<ul style="list-style-type: none"> – Integracja potencjału wiedzy, skuteczność łączenia kompetencji – Podnoszenie szybkości przepływu informacji oraz odpowiednie przetwarzanie informacji do podejmowanych decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Harasymowicz-Birnbach, N. Thom, Assessing Knowledge Management – A Proposal For Measuring KM Effectivity and Efficiency. Organizacja i Kierowanie, 2007, nr 1, [w:] A. Belchatowska-Gebhardt, J. Kroik, Doskonalenie zarządzania pracownikami wiedzy – uwarunkowania i perspektywy, Koszty jakości zarządzania kapitałem a ryzyko personalne, s. 218.

Odrębne kryteria umieszczone w tabeli odnoszą się do efektywności i skuteczności obszarów związanych z zarządzaniem personelem i nastawieniem na zapotrzebowanie. W obszarze związanym z personelem, jako potencjałem wiedzy, istotną rolę odgrywa kryterium doskonalenia akceptacji realizowane poprzez system motywacyjny, instrumenty wspierające wartość wiedzy w organizacji, kierowane do wybranych pracowników organizacji.

Jakość pracy pracowników wiedzy uznawana jest za istotną z punktu widzenia efektywności organizacji. Stanowi przesłankę określającą relacje pomiędzy efektywnością systemu zarządzania wiedzą a aktywnością wybranych pracowników

organizacji. Poznanie różnic w zakresie efektywności grup, jednostek pracowników wiedzy powinno być celem kierownictwa organizacji i próbą odpowiedzi o rodzaje czynników wyróżniających grupy, porównywania ze sobą grup i pomiaru efektów pracy.

Całokształt działań zmierzających do wzrostu efektywności oparty jest o nastawienie na zapotrzebowanie wiedzy w postaci sprawnie i rzetelnie sformułowanych i przesłanych informacji, służących do podejmowania decyzji w organizacji. Skuteczność przekazywania wiedzy nie zależy jedynie od sposobu jej dystrybucji, ale jest wynikiem czynników subiektywnych, jak i obiektywnych, takich jak relacje z pracownikami.

Istotną rolę w procesie doskonalenia pomiaru efektywności odgrywa nastawienie na kreatywne pozyskiwanie wiedzy ukrytej. Procesowi temu towarzyszą interakcje między ludźmi, będące efektem ich współdziałania w grupie. Wiedza ukryta jest wysoce indywidualna i jednocześnie trudna do sformalizowania, jednoznacznie wpływa na wartość organizacji. Trudną ją przekazać czy też podzielić się nią z innymi. Do tej grupy zalicza się kulturę organizacji, przeczuca i intuicję¹². Przeciwdziałanie wpływowi wiedzy ukrytej na organizację możliwe jest dzięki narzędziom ograniczającym typu: ciągle monitorowanie działań pracowników poprzez wykorzystywanie różnego rodzaju narzędzi, uznanie niechęci pracowników do udostępniania wiedzy, podtrzymywanie metod, które służą do znacznego zaangażowania pracowników (umysłowego i emocjonalnego).

Aktywne doskonalenie zarządzania pracownikami powinno być wspierane poprzez utworzenie przyjaznych dla pracowników uwarunkowań organizacyjnych, na które winny składać się: struktura organizacyjna, imperatyw etycznego zarządzania, kreacja kultury organizacyjnej, monitoring stosunków interpersonalnych, wpływ społeczny w organizacji, implementacja podejścia foresight.

Wskazane trudności, związane z zarządzaniem pracownikami wiedzy, wspiera pojęcie doskonalenie, rozumiane jako wspólny punkt poznawczego odniesienia¹³. W związku z powyższym należy zastanowić się, jakimi narzędziami warto się posłużyć, aby zwiększyć jakość w strategii personalnej, tak aby pozyskać niezbędne zasoby do utrzymania i wdrożenia systemu jakości, stałego jego doskonalenia¹⁴.

¹² J. Kisielnicki, Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, [w:] Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, www.wz.uw.edu.pl

¹³ A. Belchatowska-Gebhardt, J. Kroik, Doskonalenie zarządzania pracownikami wiedzy – uwarunkowania i perspektywy, Koszty jakości zarządzania kapitałem a ryzyko personalne, Akademia Ekonomiczna 2009, s. 255.

¹⁴ S. Wawak, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Helion 2002, s. 67.

3. Podniesienie jakości relacji interpersonalnych w organizacji a doskonalenie pracowników wiedzy

Tworzenie i dzielenie się wiedzą wpływa na wzrost efektywności, jakości i sprawności działania. Tworzenie i utrwalanie wiedzy w organizacji staje się możliwe dzięki odpowiednim stosunkom w organizacji, dzięki którym umożliwia się wymianę doświadczeń. Można ukierunkować zarządzanie pracownikami wiedzy zgodnie z podejściem Nanoki, który uważał, iż jedną ze skuteczniejszych metod i udostępniania wiedzy w organizacji jest organizowanie spotkań, w których pracownicy wymieniają własne poglądy, tudzież zastosować modele TQM, gdzie w kryteriach oceny znajduje się odniesienie do zasobów ludzkich szkoleń ogólnych, zawodowych, zadowolenia i rozwoju pracowników, trwałego podtrzymywania wiedzy i kompetencji personelu, angażowania pracowników w sprawy organizacji. Jednak to zmiany cywilizacyjno-technologiczne czy globalizacja stały się podstawą zmian komunikacyjnych wewnątrz organizacji. Wytworzenie się społeczeństwa informacyjnego, w którym informacja odgrywa podstawowe dobro wymusiło powstanie nowych kompetencji społecznych, zwanych potocznie cywilizacyjnymi. Efektami procesów zmian stały się: specjalizacja wiedzy, anonimowość i nietrwałość relacji, zwiększenie niepewności i ryzyka personalnego, przy jednoczesnym poszerzeniu zakresu działania organizacji. Wykorzystywanie potencjału specjalistycznej wiedzy wśród członków organizacji poprzez wymianę, wymaga współpracy i współdziałania.

Relacje pomiędzy zasobem ludzkim stają się kapitałem, jakim dysponuje organizacja. Kapitał społeczny uregulowany jest normami i zaufaniem, które umożliwiają skuteczniej działać w dążeniu do celu. Organizacje powinny być zainteresowane zwiększeniem możliwości działania, bo stwarzają szansę na wykorzystanie potencjału. Oczywistym narzędziem podstawy budowania relacji jest proces komunikowania. Przykładem koncepcji wyrastającej z braku zgody na praktyki komunikacyjne w organizacji jest koncepcja S. Deetza; jest ona swoistym uregulowaniem przebudowy systemu organizacji w taki sposób, aby była możliwość podnoszenia jakości relacji mającej wpływ na zwiększanie kapitału społecznego. Można zauważyć, że koncepcja zakłada, iż nie ma stałych procedur w komunikowaniu, podlegają one ciągłym zmianom, tworzonym przez język i ukierunkowane są na znaczenia, jakie nadają im menadżerowie w celu utrzymania swojej dominacji. Funkcjonowanie jednostek jest uzależnione od wspólnej realizacji wyznaczonego celu, a więc współdecydowania, ponieważ każdy zaangażowany pracownik ponosi jego konsekwencje działania. Efektem działań jest przyjęcie określonego modelu informacyjnego, który zakłada dwa warianty działania: strategię menadżerską i włączanie się. Kontrola menadżerska według S. Deetza jest formą procesu komunikacyjnego i decyzyjnego, w której osoby faktycznie zainteresowane, zaangażowane, zostają pominięte. Kontrola powoduje

wysokie koszty, uwalnia frustrację, stres, czasami wywołuje sprzeciw pracowników. Rozwiązaniem może być przyjęcie modelu komunikacyjnego opartego o przyzwolenie i uczestnictwo. W strategii przyzwolenia pracownicy na ogół są lojalni wobec firmy, wyobrażając sobie, że realizują własne cele, w rzeczywistości wykonują cele narzucone. Strategie powinny zostać zastąpione przez współstanowienie – wspólne wypracowanie pojmowania sytuacji i budowania planów na przyszłość. Do strategii współstanowienia zalicza się włączenie oraz uczestnictwo. Model włączenia nie przynosi zadowalających rezultatów ze względu na zbyt częste używanie go do rozładowywania wewnętrznych napięć, dopuszczanie pracowników do dyskusji, choć ich opinie w większości przypadków nie będą brane pod uwagę. Ostatnia strategia S. Deetza to uczestnictwo, opierające się na dopuszczeniu do podejmowania decyzji wszystkich zainteresowanych pracowników. Uczestnictwo to możliwość budowania wartości, znaczeń bazując na tych, które wnoszone są do organizacji. Aby wprowadzić do organizacji tę strategię należy:

- miejsce pracy ukształtować tak, aby każdy pracownik myślał i zachowywał się jak właściciel,
- proces zarządzania powinien zostać zintegrowany z procesem wykonania pracy,
- struktura organizacji nie może być narzucona odgórnie, powinna się opierać o elastyczne zespoły robocze,
- należy przestrzegać zasad powszechnego dostępu do informacji.

W takim modelu sugerującym zmiany w zarządzaniu jakością procesów komunikowania, pozwalającym na zreformowanie systemów komunikacyjnych w organizacjach opartych na tradycyjnych metodach zarządzania, doskonalenie pracowników wiedzy jest nieodzownym elementem procesu¹⁵.

4. Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi, podobnie jak i w przypadku zarządzania kapitałem ludzkim, rozpatrywane jest dziś z punktu widzenia wkładu do organizacji. Organizacjom, które podejmują się oceny zarządzania zasobami ludzkimi, w dużym stopniu zależy na zinterpretowaniu związków pomiędzy działaniami, które dotyczą personelu a wynikami ekonomicznymi organizacji. W tym celu przygotowuje się indeksy kapitału ludzkiego (human capital index) i indeksy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystuje się wiele metod pozwalających na ocenę rentowności i pomiaru kapitału ludzkiego. Badaniom podlegają także działy

¹⁵ A. Hilarowicz, G. Osika, Podniesienie jakości relacji interepersonalnych w przedsiębiorstwie – koncepcja komunikowania S. Deetza, [w:] Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 195-200.

personalne, traktowane jako ośrodki zysku, które przynoszą dochód, oferując usługi innymi działom organizacji.¹⁶

W strukturze organizacji niezbyt często odnajduje się stanowisko menadżera wiedzy, czyli osobę odpowiedzialną za zintegrowane zarządzanie (planowanie, adaptację, koordynację, kreowanie, implementację i kontrolowanie) wartością intelektualną. Zazwyczaj kompetencje menadżera wiedzy nie są do końca jasno sprecyzowane, bywają rozproszone na różnych stanowiskach kierowniczych¹⁷.

W powyższej sytuacji budowanie postaw zwiększonej identyfikacji pracowników wiedzy z misją organizacji, jej celami może przyczynić się do zwiększenia ich zaangażowania w wykonywaną pracę. Można uznać, że współczesnym podstawowym czynnikiem rozwoju stają się dobra niematerialne (wiedza, marka, patent, reputacja) i wszystko co nazywa się intelektualizacją zarządzania¹⁸.

Literatura

- [1] **Belchatowska-Gebhardt A., Kroik J.:** *Doskonalenie zarządzania pracownikami wiedzy – uwarunkowania i perspektywy, Koszty jakości zarządzania kapitałem a ryzyko personalne*, Akademia Ekonomiczna 2009.
- [2] **Domachowski W.:** *Interakcyjny model funkcjonowania społecznego, społeczna psychologia kliniczna*, PWN, Warszawa 1991.
- [3] **Goleman D.:** *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Media Rodzina, Poznań 1999.
- [4] **Harasymowicz-Birnbach J., Thom N.:** *Assessing Knowledge Management – A Proposal For Measuring KM Effectivity and Efficiency*. Organizacja i Kierowanie, nr 1, 2007.
- [5] **Hilarowicz A., Osika G.:** *Podniesienie jakości relacji interepersonalnych w przedsiębiorstwie – koncepcja komunikowania S. Deetza*, [w:] *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*. A. Lipka, S. Warszak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.
- [6] **Karamall-Gaiballa E.:** *Spersonalizowane kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*. A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
- [7] **Kisielnicki J.:** *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, www.wz.uw.edu.pl
- [8] **Koźmiński A.K.:** *Tradycyjna antynomia nauki i zarządzania*, Nauka, nr 1, 2000.

¹⁶ I. Tomaszewska, *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie wiedzą*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 73.

¹⁷ R. Kucęba, W. Jędrzejczyk, *Determinanty decyzyjne menadżerów wiedzy*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*. L. Kiełtyka (red.), Difin, Warszawa 2010, s. 380.

¹⁸ A.K. Koźmiński, *Tradycyjna antynomia nauki i zarządzania*, Nauka, nr 1, 2000, ss. 63-65.

-
- [9] **Koźmiński A.K., Jemielniak D.:** *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [10] **Krzysztofek K.:** *Spółczesność w dobie internetu: refleksyjne czy algorytmiczne?* [w:] Internet – społeczne aspekty medium. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- [11] **Kucęba R., Jędrzejczyk W.:** *Determinanty decyzyjne menadżerów wiedzy*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*. L. Kiełtyka (red.), Difin, Warszawa 2010.
- [12] **Masłyk-Musiał E.:** *System informacji w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Wrocław 1975.
- [13] **Szczepańska K.:** *Zarządzanie kapitałem ludzkim a systemy zarządzania jakością – wybrane aspekty*, [w:] *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.
- [14] **Tomaszewska I.:** *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie wiedzą*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.
- [15] **Wawak S.:** *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion 2002.
- [16] **Winnicka-Wejs A.:** *Jakość gospodarowania zasobami ludzkimi i jakość kapitału ludzkiego w aspekcie wartości*, *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, 2007.

ERYK SZWARC
GRZEGORZ BOCEWICZ

Wydział Elektroniki i Informatyki
Politechniki Koszalińskiej

KOMPETENCJE KADRY AKADEMICKIEJ I MINIMA KADROWE W PLANOWANIU OBSADY ZAJĘĆ DYDAKTYCZNYCH

1. Wstęp

Planowanie obsady zajęć dydaktycznych na uczelni wyższej polega na przydzieleniu określonej liczby godzin zajęć dydaktycznych poszczególnym nauczycielom akademickim. Oczywiście jest, że zajęcia prowadzone w ramach danych przedmiotów, winni realizować nauczyciele kompetentni, tzn. wykształceni kierunkowo/obszarowo, ze stosownym dorobkiem naukowym i/lub badawczym, a także udokumentowanymi osiągnięciami praktycznymi/ gospodarczymi/administracyjnymi.

Przydział pracownika do określonego przedmiotu odbywa się na zasadzie jego deklaracji do prowadzenia danego przedmiotu. W praktyce jednak, pracownik deklarujący swoją gotowość do prowadzenia danej puli przedmiotów ma świadomość, że do części z nich jest bardziej predysponowany, a do innych mniej. Na przykład, nauczyciel z doświadczeniem w programowaniu może poprowadzić przedmiot dotyczący metod numerycznych, ale jego predyspozycje (kompetencje) nie są w pełni dopasowane do wymagań przedmiotu; prowadzący może mieć np. większe doświadczenie w zakresie metod rozwiązywania układów równań liniowych niż w zakresie układów równań nieliniowych, wymagających bardziej zaawansowanej wiedzy. W pracy [8] zauważono, że niedopasowanie nauczycieli do przedmiotów pod kątem predyspozycji wynikających z kompetencji ma istotny wpływ na jakość kształcenia.

Oprócz ograniczeń kompetencyjnych dostępnej kadry w planowaniu obsady zajęć istotną rolę odgrywają przyjęte regulacje legislacyjne (ustawodawcze) danego kraju oraz zakłócenia organizacji procesu dydaktycznego (zmiana wielkość naboru studentów, dostępność wykwalifikowanej kadry itp.). Dla przykładu, w Polsce, prowadzenie każdego kierunku studiów wymaga określonej minimalnej liczby nauczycieli akademickich (zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu

pracy), o określonych kompetencjach wliczanych do tzw. minimum kadrowego [16].

Planowanie obsady zajęć dydaktycznych na uczelniach wyższych odbywa się na ogół ręcznie, metodą prób i błędów. Stan ten potwierdzają m.in. prace [8, 11], przedstawiające wyniki wywiadów przeprowadzonych wśród kilkunastu jednostek organizacyjnych uczelni azjatyckich, europejskich i australijskich. Oczywiście często wykorzystywane są również dedykowane moduły systemów klasy ERP lub zadaniowo dedykowane pakiety oprogramowania użytkowego [9, 12], wspomagające planistę w zadaniach planowania zajęć dydaktycznych i/lub nauczycielskiej obsady przedmiotów. Dostępne rozwiązania preferują problemy planowania zdefiniowane w postaci typowej dla pytań: Czy wielkość dostępnej kadry akademickiej gwarantuje obsługę zadanej liczby grup studenckich? Czy struktura dostępnej kadry akademickiej spełnia ograniczenia minimów programowych? Brak jakichkolwiek doświadczeń odnotowuje się natomiast w zakresie pytań typu: Czy wielkość i kompetencje dostępnej kadry akademickiej gwarantują obsługę zadanej liczby grup studenckich? Czy struktura kompetencji członków dostępnej kadry akademickiej spełnia ograniczenia minimów programowych? Jak liczna kadra akademicka, o jakim zakresie kompetencji wystarcza do obsługi zadanej liczby grup studenckich? Jaka struktura kompetencji, jak licznej kadry akademickiej wystarcza do obsługi zadanej liczby grup studenckich przy spełnieniu znanych, wymaganych przez ograniczenia, minimów programowych?

W przedstawionym kontekście, głównym celem niniejszej pracy jest przedstawienie modelu deklaratywnego umożliwiającego formułowanie problemów obsady zajęć dydaktycznych zaliczanych do drugiej z wyżej przedstawionych grup. Z kolei, celem załączonego eksperymentu komputerowego jest ilustracja możliwości implementacji zaproponowanego modelu w pakiecie oprogramowania użytkowego zorientowanego na wykorzystanie w komercyjnie dostępnych pakietach zarządzania uczelniami wyższą.

Kolejny rozdział przedstawia przegląd wybranych pozycji literatury przedmiotu pracy. Jego konkluzje związane z klasyfikacją typowych, najczęściej spotykanych problemów planowania obsady zajęć dydaktycznych oraz dostępnych pakietów oprogramowania wykorzystywanych przy ich rozwiązywaniu przedstawia rozdział 3. Rozdział 4 omawia model deklaratywny wybranej klasy problemów obsady zajęć. Jego komputerową implementację oraz przykład ilustrujący możliwości praktycznego wykorzystania proponowanego modelu przedstawia rozdział 5. Podsumowanie uzyskanych wyników oraz kierunki przyszłych badań zawiera rozdział 6.

2. Przegląd literatury

Układanie planów zajęć i stojący za nim problem planowania obsady zajęć dydaktycznych zwykle rozważane są w kategoriach optymalizacji wielokryterialnej [4, 5, 7]. Planowanie zajęć, określane w literaturze mianem harmonogramowania (prowadzącego do wyznaczania rozkładów (timetabling) zajęć, połączeń komunikacyjnych itp.) zajęć stanowi w swej istocie problem wielokryterialny – problem opisany i analizowany za pomocą narzędzi z dziedziny programowania wielokryterialnego (celowego). Istotą programowania celowego jest sprowadzenie wielokryterialnego problemu decyzyjnego do problemu jednokryterialnego poprzez określenie poziomów aspiracji – wartości docelowych poszczególnych kryteriów. Zmienne decyzyjne tak zmodyfikowanego modelu programowania celowego opisują różnice pomiędzy bieżącymi wartościami kryteriów a sformułowanymi dla nich poziomami aspiracji, natomiast funkcja celu przyjmuje postać ważonej sumy tych różnic.

W praktyce rozkłady zajęć (harmonogramy) mogą być optymalizowane nie tylko ze względu na łączną liczbę „okienek” (czyli niechcianych przerw pomiędzy zajęciami dydaktycznymi), preferencje nauczycieli akademickich, preferencje studentów, obłożenie (stopień wykorzystania) pomieszczeń zajęciowych, lecz także ze względu na poziom wykorzystania innych zasobów, jakimi są kompetencje kadry akademickiej. Ostatni z wymienionych czynników, związany z problematyką planowania obsady zajęć dydaktycznych posiada decydujący wpływ tak na jakość procesu dydaktycznego, jak i na optymalne wykorzystywanie potencjału intelektualnego dostępnej kadry. Problematyka obsady zajęć (analogia do alokacji zasobów systemu produkcyjnego do czynności realizowanych w nim procesów) stanowi przedmiot wielu prac odwołujących się do różnych modeli optymalizacji poziomu wykorzystania zasobów [1, 2, 3, 4, 6, 10, 14, 15]. Przykładem jednego z nich, najczęściej wykorzystywanego, jest model opisujący sytuację, w której znana jest przydatność (ocena stopnia kompetencji) poszczególnych członków kadry dydaktycznej do prowadzenia zajęć przedmiotów ustalonych w ramach np. przyjętych programów kształcenia. Każdy z wykładowców może prowadzić tylko jeden przedmiot, a każdy z tych przedmiotów może być prowadzony jednocześnie tylko przez jednego wykładowcę. Należy tak przydzielić wykładowców do poszczególnych przedmiotów, aby łączna efektywność (rozumiana jako suma stopni wykorzystywanych kompetencji) była jak największa. Ze względu na binarną postać zmiennych decyzyjnych problem sprowadza się do problemu programowania zerowyjedynekowego, który jest szczególnym przypadkiem programowania całkowitoliczbowego.

Zagadnienia optymalnego wykorzystania kompetencji dostępnej kadry akademickiej znalazły swój wyraz m.in. w pracy [2] implementującej model programowania liniowego, uwzględniający poziomy kompetencji wykładowców poprzez

stopnie preferencji przypisywane deklarowanym przez siebie przedmiotom. Funkcja celu zorientowana była na maksymalizację sumarycznego stopnia wykorzystania tych preferencji. W podobnym zagadnieniu obsady zajęć, zorientowanym na optymalne wykorzystanie kompetencji pracowniczych, Schniederjans i Kim [10] wykorzystali metodę zerojedynkowego programowania celowego.

Inny, z kolei, model uwzględniający oceny preferencji przedmiotów wybieranych przez pracownika oraz ocenę jego efektywności przy wywiązywaniu się ze stosownych obowiązków, uwzględniając ograniczenia wynikające z dziennego limitu godzin pracy oraz obowiązującego w danej jednostce obciążenia, przedstawia praca [1]. W modelu tym, ocenę efektywności pracownika wystawia jego bezpośredni przełożony. Poszukiwany jest wariant obsady pracowników, który maksymalizuje wartości sumarycznych ocen preferencji i efektywności. Rozwinięcie tego modelu, uwzględniające preferencje nauczycieli deklarujących liczbę prowadzonych przez siebie, z danego przedmiotu, grup studenckich, przedstawia praca [14]. Omawiane rozszerzenie uwzględnia również ograniczenie wynikające z maksymalnej liczby przedmiotów, do których nauczyciel jest się w stanie przygotować.

W pracy [15] przedstawiono model uwzględniający współczynnik dopasowania pracownika do kursu, który obliczany jest za pomocą ilorazu studenckiej oceny dopasowania nauczyciela względem przedmiotu i samooceny nauczycielskiej, w której prowadzący oceniają swoje dopasowanie do przedmiotu. Celem jest taki przydział kursów do prowadzących, aby łączne dopasowanie (rozumiane jako suma stopni dopasowania) było jak największe.

Modele rozważane w pracach [3, 4] uwzględniają preferencje nauczycieli obejmujące przedziały czasowe w ich tygodniowych planach zajęć. Obsadzone przedmioty są niepodzielne, tzn. mogą być przydzielane tylko w całości (w pełnym wymiarze) i tylko jednemu pracownikowi. Podobny model, uwzględniający preferowane terminy prowadzenia zajęć, rozważany jest również w pracy [6] wyróżniającej przedmioty obowiązkowe i obieralne, a także zajęcia wynikające z indywidualnego toku studiów.

Do jednej z nielicznych prac uwzględniających przy obsadzie zajęć zakresy kompetencji dostępnej kadry akademickiej należy praca [8]. Przyjęty w niej model zakłada, że poszczególne przedmioty powinny być prowadzone przez nauczycieli, których kompetencje najlepiej spełniają przypisane im wymagania. W szczególności model ten wyróżnia cztery grupy nauczycieli:

- niemogących prowadzić danego przedmiotu – na przykład, na wydziale języków obcych, nauczyciele z doświadczeniem w języku francuskim nie mogą prowadzić zajęć z przedmiotu „Zaawansowana literatura rosyjska”,
- mogących prowadzić dany przedmiot, ale z kompetencjami (doświadczeniem) nie w pełni odpowiadającymi związanym z nim wymaganiom – na przykład

nauczyciel z doświadczeniem w temacie historii Europy może uczyć przedmiotu „Wprowadzenie do historii Azji”, ale nie jest do niego w pełni przygotowany,

- posiadających kompetencje gwarantujące wszystkie kwalifikacje niezbędne do prowadzenia danego przedmiotu – na przykład nauczyciel z doświadczeniem w fizyce kwantowej powinien, jeśli to możliwe, prowadzić przedmiot „Współczesna fizyka kwantowa”,
- posiadających kompetencje wystarczające do prowadzenia części lub całego przedmiotu – obejmujących osoby zatrudniane w niepełnym wymiarze godzin, w sytuacjach związanych np. z zapewnieniem zastępstwa pracownika (wcześniej zatrudnionego i dedykowanego do prowadzenia tego przedmiotu).

W przedstawionym wyżej kontekście łatwo zauważyć, że obsada zajęć uwzględniająca kompetencje dostępnej kadry akademickiej winna uwzględniać naturalną dekompozycję oferowanych jednostek tematycznych. Na przykład przedmiot o nazwie „Inżynieria produkcji”, prowadzony w wymiarze 30 godzin w semestrze, może zawierać tematy:

- obróbka materiałów (w wymiarze 6 godzin),
- technologia obróbki (w wymiarze 6 godzin),
- obrabiarki CNC i roboty przemysłowe (w wymiarze 8 godzin),
- systemy klasy ERP – planowanie produkcji (w wymiarze 10 godzin),

które mogą być prowadzone przez pracowników o kwalifikacjach wymaganych do prowadzenia zajęć na kierunku inżynierii produkcji, ale z różnym doświadczeniem w zakresie różnych tematów. Zatem każdy temat może podjąć odrębny pracownik. Wyodrębnienie jednostek tematycznych, a zatem możliwość ich obsady przez różnych pracowników zwiększa elastyczność podziału godzin zajęciowych pozwalając na lepsze wykorzystanie dostępnej puli pracowników.

Pomimo rozwoju technik informatycznych proces planowania zajęć nie został w pełni zautomatyzowany. Dotyczy m.in. obszaru planowania obsady zajęć dydaktycznych zgodnego z kompetencjami kadry akademickiej. Potwierdzeniem tego stanu jest niżej przeprowadzona analiza komercyjnie dostępnych pakietów oprogramowania wspomagających prace planisty.

3. Systemy komputerowo wspomaganego planowania obsady zajęć dydaktycznych – stan i perspektywy

Układanie planów zajęć dydaktycznych, podobnie jak planowanie dyżurów, rozkładów jazdy itp., sprowadza się do problemu harmonogramowania cyklicznego. W problemie tym okres planowania podzielony jest na jednakowe odcinki czasu zwane cyklami. W każdym cyklu wykonywane są identyczne czynności na

wcześniej przydzielonych do nich zasobach. Plan wykonania czynności realizowanych w jednym cyklu na zasobach wyznaczanych w procesie wielokryterialnej alokacji zasobów powielany jest na wszystkie pozostałe cykle horyzontu planowania.

Problemy tego typu, podejmowane na gruncie różnych nauk: matematyki, informatyki, logistyki, ekonomii, sprowadzają się do znajdowania najlepszego rozwiązania spełniającego występujące w danej sytuacji ograniczenia. Ograniczenia te mogą mieć charakter „miękki” (preferencyjny) i/lub „twardy” (muszą być spełnione). Preferencje mogą obejmować tak wykładowców (np. w zakresie terminów prowadzenia zajęć), jak i studentów (np. w zakresie wyboru wykładowcy z grupy prowadzących ten sam przedmiot). Ograniczenia, które muszą być spełniane dotyczą m.in. dostępnej bazy dydaktycznej (np. sal wykładowych, laboratoriów), minimum programowych (np. zakresy i struktury obsadzanych przedmiotów), minimum kadrowych (np. liczby doktorów i samodzielnych pracowników nauki, obowiązującej ich minimalnej liczby godzin prowadzonych zajęć).

Jak już wspomniano, brak jest rozwiązań umożliwiających pełną automatyzację układania (planowania) zajęć dydaktycznych (i tym samym planowania obsady zajęć dydaktycznych). Istniejące rozwiązania wspomagają planistę w zakresie wąsko dedykowanych zagadnień, związanych np. z obsadą sal, planem zajęć itp. Złożony i wielokryterialny charakter zagadnień planowania zajęć oddaje poniższa próba zebrania najczęściej branych pod uwagę danych, ograniczeń i kryteriów w nich występujących.

W danej uczelni prowadzone są określone kierunki studiów o określonych programach (m.in. danej liczbie godzin z danych przedmiotów w określonym porządku semestralnym). Znana jest liczba studentów uczęszczających na określony kierunek studiów (w podziale na lata). Z liczby studentów wynika liczba grup zajęciowych z danych przedmiotów (o określonym typie zajęć: wykład, ćwiczenia, laboratorium, seminarium, projekt). Każda grupa zajęciowa posiada określony wymiar godzin do zrealizowania. Sumaryczna liczba godzin wszystkich grup zajęciowych stanowi wymiar godzin dydaktycznych do zrealizowania przez pracowników.

Dana jest pula pracowników uczelni (nauczycieli akademickich i pracowników zewnętrznych), którzy posiadają określone kompetencje do prowadzenia przedmiotów (w całości lub w danej części). Każdy nauczyciel ma określone minimum (zwane pensum dydaktycznym) i traktowany jako ogólnouczelniany zasób, który może prowadzić przedmioty, na rzecz kilku jednostek organizacyjnych. Ponadto każdy nauczyciel akademicki ma przypisany stopień/tytuł naukowy (profesor, doktor habilitowany, doktor, magister) potrzebny do określenia potencjalnej możliwości wliczania do minimum kadrowego. Dodatkowo stopień/tytuł naukowy determinuje typ zajęć, jaki może prowadzić pracownik – doktor i magister nie mogą prowadzić seminariów, magister nie może prowadzić wykładów i seminariów.

Znane są obowiązujące ustalenia legislacyjne i administracyjne normujące sposób planowania i prowadzenia zajęć, znana jest także wielkość i struktura

dostępnej bazy dydaktycznej, m.in. sal wykładowych, sal seminaryjnych, laboratoriów, pomieszczeń socjalnych itp. Poszukiwane są plany prowadzenia zajęć minimalizujące liczbę „okienek” tak po stronie studentów, jak i po stronie prowadzących, jak i obsady dydaktycznej minimalizującej koszty utrzymania bazy dydaktycznej i minimalizującej koszty obsługi procesu dydaktycznego (pensji kadry akademickiej, pracowników administracyjnych, laborantów itd.), a także uwzględniające zadane przepisami proporcje liczby nauczycieli akademickich zaliczanych do minimum kadrowego do liczby studentów na danym kierunku studiów oraz preferencje pracowników i studentów.

Niektóre z dostępnych na krajowym rynku rozwiązań systemów informatycznych przeznaczonych dla uczelni wyższych omawiają prace [9, 12], jeszcze inne odnaleźć można w wyszukiwarce Google – należą do nich:

- proAkademia z modulem „Pensum” (www.apr.pl),
- SAP z modulem „HCM” (www.sap.com),
- eORDO z modulem „Planer pensum” (www.eordo.pl),
- eHMS/pens (www.kalasoft.pl),
- SIMPLE.EDU z funkcjonalnością „Planowanie procesu dydaktycznego” (www.simple.com),
- TETA EDU (www.unit4.com),
- Comarch Egeria Edukacja (www.comarch.pl),
- Sokrates z modulem „Obciążenia dydaktyczne” (www.cs.put.poznan.pl/sokrates),
- Uczelnia 10 (www.psgacademia.pl).

W nawiązaniu do tytułu tej pracy, szczególnie interesujące stają się pytania dotyczące zakresu kompetencji członków kadry akademickiej oraz uwzględniającego go sposobu obsady zajęć dydaktycznych, a także planowania zajęć, odpornego na zakłócenia związane z fluktuacją: pracowników, profili kształcenia i naboru studentów.

Przypadki odpowiadające wymienionym wyżej pytaniom występują często w rzeczywistości. Przykładowa sytuacja może dotyczyć pracownika posiadającego kompetencje do prowadzenia części przedmiotu X, części przedmiotu Y itd. Przyjmując, że dany przedmiot X, np. „Zarządzanie przedsięwzięciem”, obejmuje przedstawienie metod CPM i PERT, przedmiot ten może być prowadzony przez dwóch pracowników – pierwszego przedstawiającego zakres materiału dotyczący metody CPM oraz drugiego omawiającego metodę PERT. Oznacza to, że godziny zajęciowe jednej grupy można obsadzać kilkoma pracownikami, np. przedmiot 15-godzinowy dwoma pracownikami po 7 i 8 godzin, a w szczególnym przypadku 15 pracownikami po 1 godzinie.

Planowanie zajęć uwzględniające występowanie zakłóceń w przebiegu procesu dydaktycznego, np. spowodowane absencją prowadzącego wiąże się z szeregiem pytań typu: Czy wśród dysponowanej kadry nauczycieli akademickich można znaleźć stosowne zastępstwo? Jeśli tak, to jakiemu pracownikowi, jakie

przedmioty, w jakim wymiarze przydzielić? Jeśli nie, to jakiego pracownika, o jakich kompetencjach można przeszkolić, tak aby mógł przejąć zastępstwo w przyszłości, a tymczasowo jakiej osobie (jakiemu pracownikowi zewnętrznemu), posiadającej jakie kompetencje można zlecić to zastępstwo?

W kontekście wyżej wspomnianych kwestii rozważmy potencjalne rutynowe pytania, w zakresie których poszukiwane jest wsparcie w komercyjnie dostępnych rozwiązaniach systemów planowania zajęć:

P – Czy system umożliwi planowanie obsady zajęć dydaktycznych przy uwzględnieniu ograniczeń związanych z zakresem kompetencji dostępnej kadry?

P2 – Czy system umożliwia planowanie obsady zajęć dydaktycznych przy uwzględnieniu ograniczeń narzucanych przez minima kadrowe?

P3 – Czy system umożliwia planowanie obsady zajęć dydaktycznych uwzględniające zakłócenia związane z mobilnością kadry, zmianami liczby studentów (powodowane ich semestralnymi i/lub rocznymi odsiewami, wyjazdami w ramach programu Sokrates, wypadkami losowymi itp.)?

Wśród wcześniej wymienionych systemów na uwagę zasługują dwa z nich: proAkademia i SIMPLE.EDU. Pierwszy posiada moduł o nazwie „Pensum”, który według producenta posiada funkcjonalność obejmującą m.in. obsadę zajęć z punktu widzenia przedmiotu – wybór prowadzącego przydzielanego do przedmiotu z uwzględnieniem informacji o rodzaju umowy (etat/umowa inna). Ponadto użytkownik systemu informowany jest o prowadzących posiadających braki pensum, a także tych którzy dany przedmiot w poprzednich latach prowadzili lub są związani z przedmiotem dziedziną. Można zatem uznać, że system uwzględnia scenariusz odpowiadający na P1. Drugi system (SIMPLE.EDU) posiada funkcjonalność o nazwie „Obsługa procesu dydaktycznego”, w ramach której możliwe jest przypisanie wykładowcy przedmiotów, z których może prowadzić zajęcia. Wydaje się zatem, że opcja ta częściowo tylko uwzględnia scenariusz odpowiadający na pytania typu P1. Pozostałe scenariusze odpowiadające na pytania typu P2 i P3 nie mogą być realizowane w żadnym z porównywanych systemów.

Tabela 1. Porównanie wybranych systemów planowania obsady zajęć dydaktycznych

	P1	P2	P3
proAkademia (moduł „Pensum”), www.apr.pl	T	N	N
SAP HCM (Human Capital Management), www.sap.com	N	N	N
eORDO (moduł „Planer pensum”), www.eordo.pl	N	N	N
eHMS/pens www.kalasoft.pl	N	N	N

SIMPLE.EDU („Planowanie procesu dydaktycznego”), www.simple.com	T	N	N
TETA EDU www.unit4.com	N	N	N
Comarch Egeria Edukacja www.comarch.pl	N	N	N
Sokrates („Obciążenia dydaktyczne”), www.cs.put.poznan.pl/sokrates	N	N	N
Uczelnia 10 (dawniej Uczelnia.XP) www.psgacademia.pl	N	N	N

T – spełnia; N – nie spełnia

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji ze stron internetowych producentów oprogramowania.

Z przedstawionego porównania wynika, że funkcjonalności planowania obsady zajęć dydaktycznych, wykorzystywane w wybranych systemach wspomagania planowania, nie uwzględniają kompetencji kadry, wymagań minimumów kadrowych oraz zakłóceń procesu dydaktycznego związanych m.in. z mobilnością kadry, mniejszymi bądź większymi odsiewami studentów itp.

4. Model deklaracyjny planowania obsady zajęć dydaktycznych

Planowanie obsady zajęć dydaktycznych pracowników polega na przypisaniu każdemu pracownikowi takich przedmiotów realizowanych w takim wymiarze, które gwarantuje spełnienie następujących wymagań:

1. przedmioty mogą być prowadzone tylko przez pracowników posiadających odpowiednie kompetencje,
2. przedmioty są podzielone na obszary tematyczne, które mogą być przypisane do różnych pracowników,
3. obciążenie każdego pracownika jest nie mniejsze od przypisanego mu pensum,
4. wykłady może prowadzić profesor lub doktor habilitowany, seminaria – profesor, doktor habilitowany lub adiunkt; pozostałe typy zajęć nie mają ograniczeń,
5. jeśli pracownik nie wyraża zgody na godziny ponadwymiarowe ($\frac{1}{4}$ ponad pensum dla pracowników naukowo-dydaktycznych i ponad $\frac{1}{2}$ pensum dla pracowników dydaktycznych), nie może zostać obciążony ponad,
6. każdy kierunek ma zapewnione minimum kadrowe:
 - kierunki studiów pierwszego stopnia:
 - nie mniej niż 3 profesorów lub doktorów hab. – 30 godzin każdy,
 - nie mniej niż 6 doktorów – 60 godzin każdy,

- kierunki studiów drugiego stopnia:
 - nie mniej niż 6 profesorów lub doktorów hab. – 30 godzin każdy,
 - nie mniej niż 6 doktorów – 60 godzin każdy,
- 7. proporcja liczby nauczycieli akademickich zaliczanych do minimum kadrowego do liczby studentów na danym kierunku studiów nie może być mniejsza niż 1:60,
- 8. w ramach tej samej uczelni pracownik może być wliczany do minimum kadrowego dwóch kierunków na poziomie studiów pierwszego stopnia i jednego kierunku na poziomie studiów drugiego stopnia.

Uwzględniając powyższe wymagania w problemie planowania obsady zajęć dydaktycznych, można wyodrębnić następujące zbiory elementów obejmujących: strukturę uczelni, parametry określające jej miary ilościowe, zmienne decyzyjne określające obsadę pracowników i ich kompetencje, a także wiążące je ograniczenia – rys. 1.

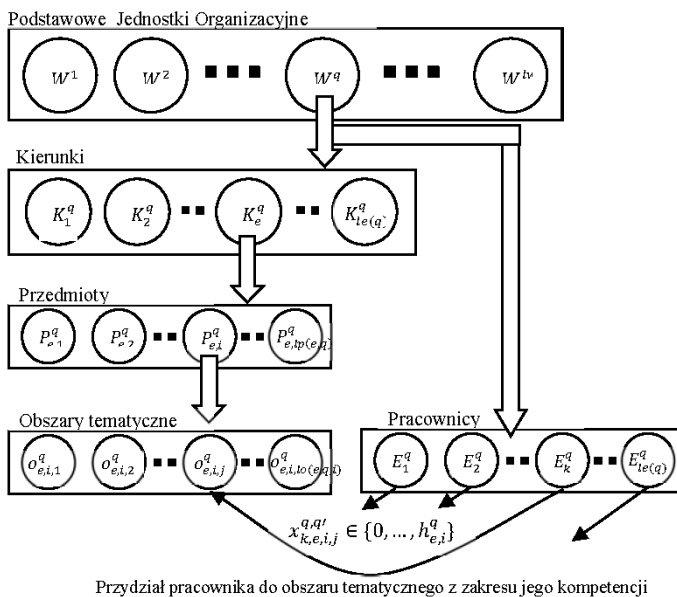
Zbiory

W : zbiór podstawowych jednostek organizacyjnych PJO uczelni, indeksowany przez q

K^q : zbiór kierunków prowadzonych w jednostce W^q , indeksowany przez e

P_e^q : zbiór przedmiotów prowadzonych w ramach kierunku K_e^q , indeksowany przez i

E^q : zbiór pracowników zatrudnionych w q -tej jednostce organizacyjnej, indeksowany przez k



Rys. 1. Struktura zmiennych

Źródło: opracowanie własne.

Parametry

- lw : liczba PJO
 K_e^q : e -ty kierunek prowadzony w q -tej jednostce organizacyjnej
 E_k^q : k -ty pracownik zatrudniony w jednostce organizacyjnej W^q
 $le(q)$: liczba pracowników w jednostce organizacyjnej W^q
 $lk(q)$: liczba kierunków prowadzonych w jednostce W^q
 $P_{e,i}^q$: i -ty przedmiot prowadzony w ramach e -tego kierunku jednostki W^q
 $lp(e, q)$: liczba przedmiotów prowadzonych w ramach kierunku K_e^q
 $o_{e,i,j}^q$: j -ty obszar tematyczny realizowany w ramach przedmiotu $P_{e,i}^q$
 $lo(e, q, i)$: liczba obszarów tematycznych w ramach przedmiotu $P_{e,i}^q$
 $l_{e,i,j}^q$: liczba godzin j -tego obszaru tematycznego realizowanego w ramach przedmiotu $P_{e,i}^q$
 $h_{e,i}^q$: liczba grup studenckich przypisanych do przedmiotu $P_{e,i}^q$ ($h_{e,i}^q \in \mathbb{N}$)
 s_k^q : liczba godzin pensum k -tego pracownika ($s_k^q \in \mathbb{N}$)
 z_k^q : zgoda/brak zgody k -tego pracownika na prowadzenie zajęć ponadwymiarowych

Zmienne decyzyjne

- $g_{k,e,i,j}^{q,q'}$: kompetencja pracownika E_k^q do prowadzenia j -tego obszaru tematycznego przedmiotu $P_{e,i}^{q'}$; $g_{k,e,i}^{q,q'} \in \{0, 1\}$
 $x_{k,e,i,j}^{q,q'}$: liczba grup zajęciowych j -tego obszaru tematycznego przedmiotu $P_{e,i}^{q'}$ przypisanych do pracownika E_k^q

Ograniczenia

1. Zajęcia (obszary tematyczne zajęć) mogą być prowadzone tylko przez pracowników posiadających odpowiednie kompetencje:

$$x_{k,e,i,j}^{q,q'} = 0, \text{ gdy } g_{k,e,i}^{q,q'} = 0 \quad (1)$$

2. Do każdego obszaru j zajęć przedmiotu $P_{e,i}^{q'}$ powinna być przypisana wymagana liczba grup:

$$\sum_{q=1}^{lw} \sum_{k=1}^{le(q)} x_{k,e,i,j}^{q,q'} = h_{e,i}^{q'} \quad (2)$$

dla $e = 1 \dots lk(q')$; $q' = 1 \dots lw$; $i = 1 \dots lp(e, q')$; $j = 1 \dots lo(e, q, i)$

3. Wykonanie pensum s_k^q przypisanego każdemu pracownikowi E_k^q winno być zagwarantowane:

$$\sum_{q'=1}^{lw} \sum_{e=1}^{lk(q')} \sum_{i=1}^{lp(e,q')} \sum_{j=1}^{lo(e,q',i)} x_{k,e,i,j}^{q,q'} \cdot l_{e,i,j}^{q'} \geq s_k^q \quad (3)$$

dla $q = 1 \dots lw$; $k = 1 \dots le(q)$

4. W przypadku braku zgody pracownika E_k^q liczba godzin nie powinna przekraczać zadanej wartości:

$$\sum_{q'=1}^{lw} \sum_{e=1}^{lk(q')} \sum_{i=1}^{lp(e,q')} \sum_{j=1}^{lo(e,q',i)} x_{k,e,i,j}^{q,q'} \cdot l_{e,i,j}^{q'} \leq 1.25 \cdot s_k^q \quad (4)$$

dla $q = 1 \dots lw; k = 1 \dots le(q)$

W kontekście przedstawionego modelu można formułować pytania typu (P1), które w szczególności mogą przyjąć następującą postać:

1. Czy istnieje taka obsada zajęć $x_{k,e,i,j}^{q,q'}$, która gwarantuje każdemu z pracowników jednostki wykonanie przypisanego mu pensum dydaktycznego?
2. Jaka najmniejsza liczba zmian w kompetencjach $g_{k,e,i,j}^{q,q'}$ gwarantuje obsadę zajęć $x_{k,e,i,j}^{q,q'}$ zapewniającą pensum każdemu pracownikowi?

W ten sposób sformułowany problem planowania obsady zajęć dydaktycznych może być implementowany w standardowych narzędziach liniowego programowania całkowitoliczbowego oraz środowiskach programowania z ograniczeniami (takich jak: MS Excel, Matlab, Gurobi, ILOG, EC'LPS^e, OzMozart).

5. Przykład ilustracyjny

W celu ilustracji typowej sytuacji rozważmy przykład. Przyjmuje się, że w danej jednostce organizacyjnej (wydziale, instytucie), w ramach danego kierunku studiów, realizowanych jest 5 przedmiotów $P_1, \dots, P_i, \dots, P_5$ (ze względu na to, że rozważany jest jeden kierunek studiów prowadzony na jednym wydziale, indeksy e i q są pomijane). Każdy z przedmiotów jest podzielony na 3 obszary tematyczne $o_{i,j}$ i charakteryzowany jest przez: liczbę przypisanych mu godzin $l_{i,j}$ oraz liczbę grup studenckich h_i , dla których jest prowadzony. Przyjęte dane zostały przedstawione w tabeli 2, na przykład:

- przedmiot P_1 w wymiarze 30 godzin i prowadzony jest dla 4 grup,
- przedmiot P_2 w wymiarze 15 godzin i prowadzony jest dla 8 grup,
- itd.

W rozważanej jednostce organizacyjnej zatrudnionych jest 4 pracowników E_1, E_2, E_3, E_4 . Każdy z pracowników posiada kompetencje upoważniające go do prowadzenia określonych obszarów tematycznych przedmiotów, co zestawione zostało w tabeli 3, gdzie „1” oznacza posiadanie kwalifikacji certyfikujących daną kompetencję, zaś „0” oznacza jej brak, przykładowo: E_1 posiada kompetencje do prowadzenia obszarów tematycznych w $o_{1,1}, o_{1,2}$ z przedmiotu P_1 , obszaru $o_{2,1}$ z przedmiotu P_2 i obszaru $o_{4,2}$ z przedmiotu P_4 itd. Znane jest wymagane pensum s_k każdego pracownika: E_1 i E_2 po 190 godzin, E_3 i E_4 po 140 godzin.

Dla tak przyjętych danych poszukiwana jest odpowiedź na pytanie: czy istnieje obsada zajęć $x_{i,j}$, która gwarantuje spełnienie ograniczeń (1)-(4)? Problem zaimplementowany w narzędziu Solver środowiska MS Excel skutkuje brakiem rozwiązania dopuszczalnego, to znaczy że dla danego zespołu wykładowców nie jest możliwe zapewnienie wymaganego pensum. Naturalne staje się zatem pytanie: jaki pracownik, jakie nowe kompetencje powinien zdobyć, aby możliwa była obsada zajęć gwarantująca zapewnienie wymaganego pensum (spełnione będą ograniczenia (1)-(4))? W praktyce taki problem ma charakter optymalizacyjny, w którym dąży się do minimalizacji liczby koniecznych zmian kompetencji (nabywanie nowych kompetencji wiąże się z dodatkowymi kosztami na kształcenie kadry, które to uczelnie starają się minimalizować). Innymi słowy, rozważany problem sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: jaka najmniejsza liczba zmian w zakresach kompetencji $g_{i,j}$ gwarantuje obsadę zajęć $x_{i,j}$ zapewniającą pensum każdemu pracownikowi?

Tabela 2. Dane opisujące przedmioty P_1, \dots, P_5

przedmiot atrybuty	P_1			P_2			P_3			P_4			P_5		
il. grup h_i	4			8			10			5			4		
obszar $o_{i,j}$	$o_{1,1}$	$o_{1,2}$	$o_{1,3}$	$o_{2,1}$	$o_{2,2}$	$o_{2,3}$	$o_{3,1}$	$o_{3,2}$	$o_{3,3}$	$o_{4,1}$	$o_{4,2}$	$o_{4,3}$	$o_{5,1}$	$o_{5,2}$	$o_{5,3}$
il. godz./grupa $l_{i,j}$	15	10	5	5	5	5	4	5	6	15	10	5	7	8	15
łączna il. godz.	60	40	20	40	40	40	40	50	60	75	50	25	28	32	60

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Przyjęte kompetencje $g_{i,j}$ pracowników E_1, E_2, E_3, E_4

przedmiot pracownik	P_1			P_2			P_3			P_4			P_5		
obszar $o_{i,j}$	$o_{1,1}$	$o_{1,2}$	$o_{1,3}$	$o_{2,1}$	$o_{2,2}$	$o_{2,3}$	$o_{3,1}$	$o_{3,2}$	$o_{3,3}$	$o_{4,1}$	$o_{4,2}$	$o_{4,3}$	$o_{5,1}$	$o_{5,2}$	$o_{5,3}$
E_1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
E_2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
E_3	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
E_4	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wymagana zmiana w kompetencjach $g_{i,j}$ pracowników

przedmiot pracownik	P_1			P_2			P_3			P_4			P_5		
obszar $o_{i,j}$	$o_{1,1}$	$o_{1,2}$	$o_{1,3}$	$o_{2,1}$	$o_{2,2}$	$o_{2,3}$	$o_{3,1}$	$o_{3,2}$	$o_{3,3}$	$o_{4,1}$	$o_{4,2}$	$o_{4,3}$	$o_{5,1}$	$o_{5,2}$	$o_{5,3}$
E_1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
E_2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1
E_3	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
E_4	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0

Komórki oznaczone kolorem ukazują obszary tematyczne przedmiotów, w których kompetencje powinny być zdobyte.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Obsada zajęć $x_{i,j}$ (liczba grup przypisanych do wykładowcy) gwarantująca spełnienie wymaganego pensum

przedmiot pracownik	P_1			P_2			P_3			P_4			P_5		
	$o_{1,1}$	$o_{1,2}$	$o_{1,3}$	$o_{2,1}$	$o_{2,2}$	$o_{2,3}$	$o_{3,1}$	$o_{3,2}$	$o_{3,3}$	$o_{4,1}$	$o_{4,2}$	$o_{4,3}$	$o_{5,1}$	$o_{5,2}$	$o_{5,3}$
E_1	4	4	0	8	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0
E_2	0	0	4	0	0	0	0	0	5	0	0	4	4	4	4
E_3	0	0	0	0	8	8	10	4	0	0	0	0	0	0	0
E_4	0	0	0	0	0	0	0	6	5	5	0	1	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Rozwiązanie takiego problemu przedstawione zostało w tabelach 4 i 5 (rozwiązanie uzyskane w narzędziu Solver środowiska MS Excel). Pierwsza z nich przedstawia wymagane kompetencje pracowników $g_{i,j}$ (jeden z pracowników powinien zdobyć dwie nowe kompetencje – komórki oznaczone kolorem). Druga przedstawia obsadę $x_{i,j}$ gwarantującą spełnienie wymaganego pensum.

Jak już wspomniano wcześniej, w części systemów planowania obsady zajęć (patrz tabela 1) możliwe jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie typu „w przód”: Czy wielkość i kompetencje dostępnej kadry akademickiej gwarantują obsługę zadanej liczby grup studenckich? Przedstawiony eksperyment pokazuje, że w rzeczywistości występują sytuacje, w których odpowiedź na powyższe pytanie jest negatywna. Zatem naturalne wydaje się pytanie typu „wstecz”: Jaka struktura kompetencji, danej kadry akademickiej, wystarcza do obsługi zadanej liczby grup studenckich przy spełnieniu znanych, wymaganych przez ograniczenia, minimów programowych? Wśród porównywanych systemów żaden nie posiada możliwości poszukiwania odpowiedzi na tego typu pytanie. W związku z tym zaprezentowana implementacja przedstawionego w pracy modelu pozwala odpowiadać zarówno na pytanie pierwsze, jak i drugie.

6. Podsumowanie

Przedstawiony w pracy przegląd literatury potwierdził, że w procesie planowania obsady zajęć dydaktycznych decydującą rolę odgrywa właściwe uwzględnienie ograniczeń związanych z kompetencjami kadry akademickiej oraz szeregu ograniczeń natury legislacyjnej obejmujących minima kadrowe, minima programowe itp. Z kolei znaczna część prac poruszająca temat planowania zajęć i planowania obsady dydaktycznych nie uwzględnia zarówno pierwszych, jak i drugich ograniczeń.

Przeprowadzona analiza wybranych systemów wspomaganie planowania obsady zajęć oraz ocena ich użyteczności w kontekście wybranych problemów zarządzania zasobami ludzkimi, potwierdza możliwość odpowiadania na pytanie typu P1 oraz brak możliwości odpowiadania na pytania typu P2 i P3 (patrz rozdział 3).

Dla problemów związanych z pytaniem typu P1 opracowany został model deklaratywny, w kontekście którego możliwe jest odpowiadanie na pytania w przód i niedostępne dotąd w systemach planowania obsady zajęć dydaktycznych pytania wstecz. Przeprowadzony eksperyment komputerowy potwierdza możliwość budowy swoistych nakładek programowych zorientowanych na obsługę funkcjonalności niedostępnych w komercyjnie dostępnych pakietach oprogramowania.

Przyszłe badania będą dotyczyć rozszerzenia modelu o elementy potrzebne do planowania obsady zajęć, zawierające wymagania legislacyjne, np. minima kadrowe (pytania typu P2) i uwzględniające występowanie zakłóceń w przebiegu procesu dydaktycznego, np. spowodowane absencją prowadzącego (pytania typu P3).

Literatura

- [1] **Andrew G.M., Collins R.:** *Matching faculty to courses*. College University 46, 1971, 83-89.
- [2] **Breslaw J.A.:** *A linear programming solution to the faculty assignment problem*. Socio-Economic Planning Services 10, 1976, 227-230.
- [3] **Hsu C.M., Chao H.M.:** *A Two-Stage Heuristic Based Class-Course-Faculty Assigning Model for Increasing Department-Education Performance*. Proceeding of 2009 International Conference on New Trends in Information and Service Science, Pekin, 2009, 256-263.
- [4] **Ismaylova N.A., Sagir M., Gasimov R.N.:** *A multiobjective faculty-course-time slot assignment problem with preferences*. Mathematical and Computer Modelling 46, 2007, 1017-1029.
- [5] **McClure R.H., Wells C.E.:** *Modelling multiple criteria in the faculty assignment problem*. Socio-Economic Planning Services 21, 1987, 389-394.
- [6] **Milewska E.:** *Zastosowanie algorytmów szeregowania zadań do automatycznego generowania planu zajęć dydaktycznych*. General and Professional Education 2/2015, 40-45.
- [7] **Moszyński M.:** *Konstruowanie planów zajęć dydaktycznych jako wielokryterialny problem optymalizacyjny – kilka refleksji*. Acta Universitatis Nicolai Copernici, Ekonomia XLII – Nauki Humanistyczno-Społeczne – Zeszyt 402, Toruń 2011, 229-243.
- [8] **Qu X., Wang S., Easa S., Liu Z.:** *Teaching load allocation in a teaching unit: Optimizing equity and quality*. Proceedings of the AAEE2014 Conference Wellington, New Zealand, 2014, 1275-1283, 2014.

-
- [9] **Praca zbiorowa:** *Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Raport Końcowy opracowany przez zespół pod kierunkiem Prof. Michała du Valla, Kraków 2011.
- [10] **Schniederjans M.J., Kim G.C.:** *A goal programming model to optimize departmental preference in course assignments*. *Computers & Operations Research* 14, 1987, 87-96.
- [11] **Shohaimay F., Dasman A., Suparlan A.:** *Teaching load allocation using Linear Programming – a case study in Mathematics Department*. *Business Management and Computing Research Colloquium*, Raub, Malaysia, 2016, 25-28.
- [12] **Szczepańska-Woszczyna K., Uroda J.:** *Komputerowe wspomaganie procesów zarządzania uczelnią wyższą na przykładzie Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Internet w społeczeństwie informacyjnym. Zastosowania Internetu i systemów komputerowych*, WSB, Red. R. Pregiel, M. Rostański, 2013, 21-32.
- [13] **Szwarc E., Bach-Dąbrowska I.:** *Zarządzanie kompetencjami w planowaniu procesów dydaktycznych, Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji (Tom II)*, red. R. Knosala, Opole 2017, 837-849.
- [14] **Tillett P.I.:** *An operations research approach to the assignment of teachers to courses*. *Sot.-Econ. Plan. Sci.* 9(3), 1975, 101-104.
- [15] **Yang C.W., Kim P.Y.:** *A Simulation of the Faculty-Assignment Problem: An Integer Programming Approach*, [in:] Hawes J.M., Glisan G.B. (eds.) *Proceedings of the 1987 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science*, Springer, 2015, 232-235.
- [16] Rozporządzenie MNiSW z dnia 26.09.2016 w sprawie warunków prowadzenia studiów.

MARTA ZNAJMIECKA-SIKORA

**Instytut Psychologii
Wydział Nauk o Wychowaniu
Uniwersytet Łódzki**

ROLA I ZNACZENIE DIAGNOZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH W KONTEKŚCIE SZKOLEŃ Z ZAKRESU BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY

1. Wstęp

Analiza przyczyn wypadków wskazuje jednoznacznie, że główną ich przyczyną jest tzw. „czynniki ludzki”. W związku z tym prowadzi się szereg różnego rodzaju działań, poszukując metod, które w sposób istotny rozwijałyby wiedzę, umiejętności oraz budowały kompetencje pracowników. Jedną z metod prewencyjnych są cykliczne szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Są one, zgodnie z polskim prawem, obligatoryjne zarówno dla pracodawców, jak i pracowników, odbywają się w czasie pracy i na koszt pracodawcy. Mimo to wielu pracodawców lekceważy ten obowiązek, nie prowadząc ich w ogóle lub ograniczając się do jak najtańszych rozwiązań, zapominając, że jest to istotny element prewencji wypadkowej. Badania wskazują, iż proces szkoleń bhp prowadzony jest na niskim poziomie, z pominięciem wielu etapów cyklu szkolenia. Jedynie 1/3 pracodawców posiada programy szkoleń adekwatne do specyfiki zakładu. Stosowane podczas szkoleń metody to przede wszystkim wykład. Prowadzenie analizy efektywności szkoleń deklaruje jedynie 40% pracodawców. Konieczność uczestnictwa w szkoleniach o bardzo niskich standardach powoduje u uczestników znużenie, poczucie straty czasu, a w konsekwencji buduje negatywne nastawienie do tego typu szkoleń.¹ Tymczasem szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy stanowią ważną część programów prewencyjnych. Ich celem jest aktualizacja wiedzy i umiejętności w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Są one obligatoryjne

¹ M. Znajmiecka-Sikora, B. Kędzierska, *Skuteczność szkoleń bhp – wykorzystanie wiedzy dotyczącej uczenia się osób dorosłych w szkoleniach kształtujących postawy zorientowane na bezpieczeństwo pracy*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red:), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – nowa perspektywa*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 237.

zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy. Program ramowy oraz wytyczne co do formy, częstotliwości, czasu trwania oraz sposobu weryfikacji efektów kształcenia określa Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 lipca 2004 r. w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Mimo ścisłych wytycznych zawartych w przepisach prawnych prowadzone badania wskazują, iż proces szkoleń bhp prowadzony jest na niskim poziomie, z pominięciem wielu etapów cyklu szkolenia (np. diagnozy potrzeb szkoleniowych, ewaluacji szkolenia)².

2. Cel badania potrzeb szkoleniowych

Chociaż prawie 50% badanych respondentów deklaruje prowadzenie diagnozy potrzeb szkoleniowych w zakresie szkoleń bhp, warto jednak zaznaczyć, iż analiza ta jest często fragmentaryczna i wymuszona przepisami prawnymi, które obligują pracodawcę do opracowania programu szkolenia, dostosowanego do rodzajów i warunków prac wykonywanych przez uczestników³. Tymczasem prawidłowo przeprowadzona analiza potrzeb szkoleniowych dostarcza informacji, które pozwalają skonstruować skuteczny i efektywny program szkoleniowy zawierający treści i formy szkoleniowe dopasowane do aktualnych potrzeb oraz uwzględniające obecny poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji uczestników^{4,5}. Badanie potrzeb szkoleniowych w zakresie bhp pozwala na skonkretyzowanie celów i oczekiwań pracodawcy, kierowników, przedstawicieli działu bhp; na poznanie motywacji, postaw, wiedzy, umiejętności i zachowań pracowników w kontekście bezpiecznego wykonywania pracy. Pozwala również na ustalenie celów, jakimi będziemy się kierować przygotowując zajęcia oraz na ustalenie treści szkolenia, zgodnych z oczekiwaniami zleceniodawcy, odbiorców szkolenia oraz z uwzględnieniem zagrożeń występujących w organizacji. Daje również możliwość wyłonienia, z większej grupy uczestników szkolenia, podgrup zbliżonych poziomem pod względem posiadanej wiedzy lub deklarowanych braków oraz możliwość

² M. Znajmiecka-Sikora, *Analiza procesu szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na przykładzie łódzkich przedsiębiorstw – wstępne doniesienie z badań*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*. Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, s. 126.

³ M. Znajmiecka-Sikora, *Analiza procesu szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na przykładzie łódzkich przedsiębiorstw – wstępne doniesienie z badań*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*. Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, s. 126.

⁴ R. Neczaj-Świdarska, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji „e-mentor”* 2005, nr 1, s. 71 www.e-mentor.edu.pl, [01.08.2017].

⁵ M. Łąguna, *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 58.

połączenia określonych rodzajów grup stanowisk odpowiednio do specyfiki wykonywanej pracy i związanych z nią zagrożeń. Dzięki diagnozie możemy adekwatnie dobrać metody szkolenia oraz treści do zidentyfikowanych w organizacji problemów.

3. Obszary analizy potrzeb szkoleniowych

W zakresie obszarów analizy potrzeb szkoleniowych możemy spotkać się z różnymi podejściami. Ujęcie tradycyjne koncentrowało się na diagnozie potrzeb organizacji: analizowano potrzeby w sferze organizacyjnej i na ich podstawie określano zadania szkoleniowe, następnie prowadzono szkolenia, w których wykorzystywano techniki modelowania zachowań poprzez trening. W sferze indywidualnej badano różnicę między sposobem wykonywania zadań przez pracowników a standardem określonym przez firmę.⁶ Przedstawicielem tego podejścia jest T. Pont⁷, który wyróżnił trzy główne obszary analizy potrzeb szkoleniowych: potrzeby na poziomie organizacji, potrzeby na poziomie zawodowym, potrzeby na poziomie jednostki.

Interesujące podejście prezentują Tom Boydell i Malcolm Leary⁸. Rozpatrując potrzeby szkoleniowe, biorą pod uwagę trzy obszary: potrzeby organizacyjne (efektywność organizacji jako całości), potrzeby grupowe (efektywność danej grupy, działu, zespołu), potrzeby indywidualne (efektywność jednej lub kilku jednostek). Każdy z tych obszarów analizują na trzech poziomach efektywności:

- *na poziomie wdrażania* – poziom ten dotyczy dobrego wykonywania pracy, a potrzeby pojawiają się tam, gdzie między pożądaną a rzeczywistą efektywnością istnieje luka; chodzi o sytuację, w której pracownicy muszą nauczyć się, jak dobrze wykonywać pracę według obowiązujących w organizacji standardów;
- *na poziomie doskonalenia* – poprawa zbyt niskiej efektywności jednostek, grup pracowników czy wreszcie całej organizacji, poprzez podwyższenie aktualnie obowiązujących standardów pojawia się tu koncepcja ustawicznego doskonalenia;
- *na poziomie wprowadzania innowacji* – wprowadzenie radykalnych zmian niemożliwych do osiągnięcia na drodze ustawicznego rozwoju (np. wprowadzenie nowych strategii, produktów, usług, reorganizacje, fuzje).

Te trzy poziomy efektywności są niezbędne do realizacji celów organizacji, a na każdym z nich wykorzystuje się różne metody szkolenia.

⁶ R. Neczaj-Świdarska, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji „e-mentor”* 2005, nr 1, s. 71, www.e-mentor.edu.pl [01.08.2017].

⁷ T. Pont, *Developing effective training skills*, McGraw Hill, London 1991, s. 45.

⁸ T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 13.

Koncepcja humanistyczna koncentruje się na badaniu potrzeb w odwołaniu do możliwości autokreacji (samorozwoju jednostki). U podstaw tego podejścia stoi założenie, że człowiek w organizacji zaspokaja nie tylko swoje potrzeby zawodowe, ale również życiowe. Punk ciężkości przeniesiony zostaje z poziomu potrzeb organizacyjnych i sytuacyjnych na indywidualne potrzeby uczących się⁹. Aktualnie postuluje się konieczność przygotowania szkoleń dostosowanych do indywidualnych potrzeb konkretnych uczestników, bowiem tylko takie są w stanie rzeczywiście uruchomić proces uczenia się, wyzwolić w ludziach motywację do nauki¹⁰. Postulat ten ma również zastosowanie w obszarze szkoleń bhp – bezpieczeństwo jest istotnym aspektem dla każdego człowieka i w każdej sytuacji – zarówno zawodowej, jak i prywatnej. Niezaspokojona potrzeba bezpieczeństwa wiąże się z wieloma konsekwencjami na poziomie jednostkowym w przestrzeni prywatnej, zawodowej i społecznej¹¹.

4. Kto może prowadzić diagnozę potrzeb szkoleniowych?

W kontekście efektywności prowadzonej diagnozy potrzeb szkoleniowych, istotne jest aby w jej proces były włączone wszystkie grupy zainteresowane. W przypadku szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy nieodzowne jest włączenie (obok działu szkoleń) służby bhp oraz pracowników zakładu. Możliwość partycypacji pracowników okazuje się bowiem istotnym czynnikiem w budowaniu świadomości i odpowiedzialności za bezpieczeństwo swoje i innych, kształtowaniu postaw pro-bezpiecznych, w przestrzeganiu zasad bhp^{12 13}. W miarę możliwości postuluje się również włączenie trenerów, którzy będą prowadzić szkolenia. Działania takie pozwolą na zapoznanie ich ze specyfiką organizacji, polityką bezpieczeństwa, zasadami i praktykami stosowanymi w organizacji, zagrożeniami występującymi na stanowiskach, metodami ochrony przed zagrożeniami.

⁹ R. Neczaj-Świdarska, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji „e-mentor”* 2005, nr 1, s. 71 www.e-mentor.edu.pl [01.08.2017].

¹⁰ M. Łaguna, dz. cyt., s. 44.

¹¹ N. Chmiel, *Bezpieczeństwo w pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007, s. 294.

¹² M. Stasiła-Sieradzka, *Udział psychologii pracy i organizacji w kreowaniu bezpiecznego środowiska pracy*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*, Wyd. PŁ, Łódź 2012, s. 150.

¹³ E.S. Galler, *The psychology of safety handbook*, Lewis Publishers: Boca Raton London New York Washington, D.C 2001, s. 107.

5. Metodologia badania potrzeb szkoleniowych

W literaturze przedmiotu możemy się spotkać z wieloma narzędziami, które są wykorzystywane w procesie diagnozy potrzeb. Poniżej zaprezentowano bardziej szczegółową charakterystykę tych metod, które są szczególnie przydatne w diagnozie potrzeb szkoleniowych w zakresie szkoleń z bhp.

Obserwacja

Podstawową zaletą obserwacji jest jej bezpośredniość. Pozwala ona na analizowanie zachowań w trakcie ich trwania^{14,15}. Obserwacja pracownika na stanowisku pracy, w jego naturalnym środowisku, jest bardzo dobrym materiałem diagnostycznym – chodzi tu bowiem o identyfikację takich zachowań pracownika na stanowisku pracy, które pojawiają się w sposób naturalny, a w swej naturze są zachowaniami ryzykownymi, np. brak odpowiednich środków ochrony indywidualnej podczas wykonywania pracy, regulowanie pracy maszyny „w biegu” itp.

W przypadku diagnozy potrzeb szkoleniowych w zakresie bhp, bardzo przydatnym materiałem mogą być również arkusze obserwacji prowadzone podczas realizacji programów B-BS (*ang. behaviour-based safety*), często traktowane jako miernik zachowań ryzykownych w organizacji. Dają one możliwość analizy, jakiego rodzaju zachowania ryzykowne się pojawiają, jak często, czy problem dotyczy całego zakładu, czy może jego części oraz jaka jest przyczyna podejmowanych zachowań ryzykownych^{16,17}.

Wywiad

To metoda, dzięki której najskuteczniej można określić zapotrzebowanie osoby na konkretną wiedzę i wykazać jej braki. Mimo iż jest to najtrudniejsza z metod, to w kontekście badania przyczyn ludzkich zachowań oraz możliwości kształtowania postaw zorientowanych na bezpieczeństwo – wydaje się najbardziej wartościowa. Fakt prowadzenia rozmowy angażuje pracownika do refleksji nad swoją postawą i swoim zachowaniem oraz ewentualnymi skutkami tego zachowania w przyszłości zarówno dla bezpieczeństwa, jak i zdrowia. Decydując się na

¹⁴ J. Schaughnessy, E. Zechmeister, J. Zechmeister, *Metody badawcze w Psychologii*, GWP, Gdańsk 2002, s. 101.

¹⁵ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001, s. 220.

¹⁶ M. Znajmiecka-Sikora, *Behawioralne zarządzanie bezpieczeństwem (behavior-based safety B-BS) jako skuteczna metoda ograniczenia liczby wypadków w organizacji*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, s. 56.

¹⁷ K. Boczkowska, M. Znajmiecka-Sikora, *Behavior-Based Safety – skuteczna metoda budowania kultury bezpieczeństwa organizacji*, *Marketing i rynek*, nr 5, 2013, s. 769.

wybór tej metody, należy pamiętać aby rozmawiać z pracownikami z różnych szczebli: wywiady z kadrą kierowniczą pozwolą na uzyskanie informacji na temat postaw pracowników wobec bezpieczeństwa, ich zachowań na stanowisku pracy, identyfikowanych problemów w zakresie bezpieczeństwa, zaś pracownicy produkcji dostarczą nam wiedzy na temat ryzyka i zagrożeń na stanowisku pracy, jakości środków ochrony indywidualnej, ergonomii stanowiska pracy itp. Dzięki temu możliwe będzie uzyskanie pełniejszej wiedzy w zakresie kultury bezpieczeństwa w organizacji.

Ankieta

Ankiety są łatwiejsze do zrealizowania niż wywiad, nie wymagają bezpośredniego zaangażowania prowadzącego, mogą też dać więcej jednoznacznych odpowiedzi. Ich wady to między innymi: możliwość nieprecyzyjnego sformułowania pytań lub różnego rozumienia pytań przez twórców ankiety i respondentów, co może prowadzić do błędnych wniosków i w rezultacie nieodpowiedniej zawartości szkoleń. Częstym problemem może być też fakt, że respondenci nie potrafią zdiagnozować swojego własnego poziomu wiedzy i umiejętności. Mogą też postrzegać mówienie o swoich potrzebach szkoleniowych jako otwarte przyznanie się do braku kompetencji.

Kwestionariusz ankiety może składać się z pytań zamkniętych – respondent wybiera spośród kilku propozycji lub pytań otwartych, które pozwalają na swobodniejszą wypowiedź. Możemy też zastosować kombinację obu rodzajów pytań. Zaletą stosowania pytań zamkniętych jest łatwość i szybkość analizy uzyskanych odpowiedzi, wadą zaś – standardowe odpowiedzi ograniczone tylko do zagadnień, o które pytaliśmy. Odwrotnie jest w przypadku pytań otwartych – analiza uzyskanych odpowiedzi jest czasochłonna, wymaga kategoryzacji, jednak pozwala na głębszy wgląd w problematykę.

Aktualnie postuluje się, aby w procesie diagnozy potrzeb szkoleniowych wykorzystywać możliwe szeroki wachlarz różnego rodzaju narzędzi badawczych. Ch. Frankfort-Nachmias & D. Nachmias¹⁸ postulują zastosowanie techniki *triangulacji* metod, tzn. stosowanie więcej niż jednego sposobu zbierania danych. I tak, wykorzystując wywiad bezpośredni, możemy otrzymać tylko opinie pracowników, a nie fakty. Bardzo popularne badania ankietowe są prostym narzędziem diagnostycznym, jednak uzyskane za ich pomocą dane odnoszą się przede wszystkim do opinii, a nie do faktów. Dopiero wykorzystanie procesu obserwacji pozwoli poznać fakty, ale nie pozwoli na zidentyfikowanie przyczyn zachowań. Natomiast zebranie danych z wielu różnorodnych metod pozwoli nam zidentyfikować faktyczne potrzeby szkoleniowe.

¹⁸ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, dz. cyt., s. 222.

6. Etapy prowadzenia diagnozy potrzeb szkoleniowych

Proces analizy potrzeb należy podzielić na etapy. W pierwszym etapie przeglądamy dostępne dokumenty, które pozwolą zorientować się w sytuacji firmy, zakresie wykonywanych zadań i planach na przyszłość. W przypadku szkoleń z zakresu bhp, szczególnie wartościowa będzie analiza takich dokumentów, jak:

- opis struktury organizacyjnej,
- zapis misji i strategii firmy,
- opis stanowisk, zakres zadań i odpowiedzialności,
- instrukcje stanowiskowe,
- karty oceny ryzyka,
- dokumentacja z audytów bhp (jeżeli takowe są prowadzone),
- dokumentacja z realizowanych programów profilaktycznych (np. B-BS, zero wypadków),
- dokumentacja powypadkowa,
- dokumentacja wcześniej prowadzonych szkoleń, w tym programy szkoleń.

W kolejnym etapie wskazane jest przeprowadzenie rozmów z przedstawicielami kadry zarządzającej, działu bhp, HR oraz z pracownikami. Na marginesie warto podkreślić, iż rozmowy z pracownikami są szczególnie ważne i nie można tego elementu pomijać. Odpowiedzialność za własny rozwój jest coraz częściej podkreślana w literaturze wskazując, iż najbardziej efektywne formy szkolenia i rozwoju to takie, które są zarządzane przez samych zainteresowanych^{19,20}.

Rozmowy powinny pomóc zorientować się:

- jakiego rodzaju trudności w zakresie spełniania wymogów bhp spotykają pracownicy działów,
- jak oceniają aktualną sytuację w firmie w zakresie bhp,
- jakie są wzajemne relacje pomiędzy pracownikami a przełożonymi i jak to wpływa na poziom bezpieczeństwa,
- jakie zmiany w zakresie kultury bezpieczeństwa mogą nastąpić w funkcjonowaniu firmy w przyszłości i jaki jest do nich stosunek pracowników,
- w jakich szkoleniach brali dotychczas udział, w jakim stopniu są z nich zadowoleni,
- jakie mają oczekiwania w związku z ewentualnymi szkoleniami i jaka jest ich motywacja do udziału w nich.

Istotne jest również sprawdzenie, jakie umiejętności już posiadają potencjalni uczestnicy zajęć, a w jakich obszarach kompetencji potrzebują szkolenia.

¹⁹ T. Boydell, M. Leary, dz. cyt., s. 37.

²⁰ M. Łąguna, dz. cyt., s. 38.

7. Analiza uzyskanych informacji

Dokładna analiza zebranych informacji pozwoli szczegółowo ustalić potrzeby danej grupy lub kategorii użytkowników oraz dopasować do nich tematykę szkolenia. Ostatecznym efektem analizy potrzeb powinien być krótki raport z przeprowadzonych działań, zawierający:

- cel prowadzonej analizy potrzeb,
- informacje o metodach, jakich użyto,
- informację o uczestnikach badania,
- opis przebiegu badania,
- wyniki z przeprowadzonego badania,
- wnioski i rekomendacje możliwych szkoleń, poparte wynikami z badania.

Zaprezentowanie wyników raportu osobom, które brały udział w badaniu oraz ich przełożonym może być elementem promującym szkolenie.

8. Podsumowanie

W przypadku szkoleń z zakresu bhp diagnoza potrzeb szkoleniowych jest szczególnie istotna z dwóch powodów: po pierwsze – pozwala na identyfikację problemów kompetencyjnych i ocenę postaw pracowników wobec bezpieczeństwa, po drugie – pozwala dostosować program szkolenia do specyfiki organizacji, w której realizowane są szkolenia. Warto jeszcze raz podkreślić, iż w proces ten powinno być zaangażowanych wiele osób. W kontekście budowania kultury bezpieczeństwa istotne jest, aby w proces kształtowania prawidłowych postaw wobec bezpieczeństwa w centrum zainteresowania postawić samego zainteresowanego, co w praktyce sprowadza się do zaangażowania szeregowych pracowników również w proces identyfikacji potrzeb. Jak pokazują badania często pracodawcy nie uwzględniają tego elementu^{21,22}. Obok rozmowy z pracownikami istotne jest również uwzględnienie specyfiki zakładu – co oznacza zapoznanie się z zagrożeniami, jak również szczegółowa analiza dokumentów – w tym między innymi – karty oceny ryzyka zawodowego, instrukcje stanowiskowe, analiza wypadków, które miały miejsce oraz zdarzeń potencjalnie wypadkowych, o ile takowe są rejestrowane. Tylko tak prowadzona identyfikacja potrzeb szkoleniowych umożliwi dobre zaprojektowanie, adekwatny dobór metod i realizację szkolenia w zakresie bhp we właściwy sposób.

²¹ M. Stasiła-Sieradzka, dz. cyt., s. 150.

²² M. Znajmiecka-Sikora (2013) *Analiza klimatu bezpieczeństwa na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży oświetleniowej*, Zeszyty Naukowe PŁ, nr 56, 2013, s. 123.

Literatura

- [1] **Boczkowska K., Znajmiecka-Sikora M.:** *Behavior-Based Safety – skuteczna metoda budowania kultury bezpieczeństwa organizacji*, Marketing i rynek, nr 5, 2013, ss. 766-772.
- [2] **Boydell T., Leary M.:** *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.
- [3] **Chmiel N.:** *Bezpieczeństwo w pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007, ss. 283-307.
- [4] **Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D.:** *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001.
- [5] **Galler E.S.:** *The psychology of safety handbook*, Lewis Publishers: Boca Raton London New York Washington, D.C 2001.
- [6] **Łaguna M.:** *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- [7] **Neczaj-Świdarska R.:** *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji „e-mentor”*, nr 1, 2005, ss. 71-73, www.e-mentor.edu.pl [01.08.2016].
- [8] **Pont T.:** *Developing effective training skills*, McGraw Hill, London 1991.
- [9] **Schaughnessy J., Zechmeister E., Zechmeister J.:** *Metody badawcze w psychologii*, GWP, Gdańsk 2002.
- [10] **Stasiła-Sieradzka M.:** *Udział psychologii pracy i organizacji w kreowaniu bezpiecznego środowiska pracy*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*, Wyd. PŁ, Łódź 2012, ss. 138-160.
- [11] **Znajmiecka-Sikora M.:** *Analiza procesu szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na przykładzie łódzkich przedsiębiorstw – wstępne doniesienie z badań*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*. Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, ss. 117-136.
- [12] **Znajmiecka-Sikora M.:** *Behawioralne zarządzanie bezpieczeństwem (behavior-based safety B-BS) jako skuteczna metoda ograniczenia liczby wypadków w organizacji*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.) *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, ss. 47-63.
- [13] **Znajmiecka-Sikora M.:** *Analiza klimatu bezpieczeństwa na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży oświetleniowej*, Zeszyty Naukowe PŁ, nr 56, 2013, ss. 103-127.
- [14] **Znajmiecka-Sikora M., Kędzierska B.:** *Skuteczność szkoleń bhp – wykorzystanie wiedzy dotyczącej uczenia się osób dorosłych w szkoleniach kształtujących postawy zorientowane na bezpieczeństwo pracy*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – nowa perspektywa* Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 237.

ISSN 0137-2599