

**WYZWANIA ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI LUDZKIMI
A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

WYBRANE UWARUNKOWANIA

**WYZWANIA ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI LUDZKIMI
A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA**
WYBRANE UWARUNKOWANIA

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ
HALINA CZUBASIEWICZ
ALICJA ANTONOWICZ

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU GDAŃSKIEGO
GDAŃSK 2019

Recenzje

prof. zw. dr hab. Krystyna Brzozowska
dr hab. Mariusz Kudelko, prof. AGH
dr hab. Monika Boguszewicz-Kreft, prof. WSB

Redakcja wydawnicza
Katarzyna Ambroziak

Projekt okładki i stron tytułowych
Karolina Zarychta
www.karolined.com

Zdjęcie na okładce
ze strony rawpixel.com (na prawach wolnego dostępu)

Skład i łamanie
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana z przychodów własnych Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-7865-838-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49; fax 58 551 05 32

Alicja Antonowicz*
Paweł Antonowicz**
Halina Czubasiewicz***

Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców i pracowników *versus* zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji

Wprowadzenie

Rynek pracy, podobnie jak wszystkie inne obszary determinujące szeroko rozumiany model gospodarki wolnorynkowej, zawsze ulegał określonej zmienności. Tempo tych zmian było, jest i będzie zróżnicowane, a jego siła oraz skala uwarunkowane są dążeniem w długim okresie do względnego stanu równowagi. W gospodarce *de facto* wyłącznie na poziomie teoretycznym równowaga ta jest osiągnięta, natomiast w praktyce gospodarczej zazwyczaj występuje określony poziom luki pomiędzy popytem a podażą pracy. Stanowisko takie przyjmuje m.in. K. Brzychcy [2011, s. 40]. Ponadto posługiwanie się w tym miejscu czystymi statystykami rynku pracy, takimi jak stopa bezrobocia, byłoby dużym uproszczeniem, gdyż istotne jest tu strukturalne zróżnicowanie popytu na pracę i jej podaż, w szczególności

* Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, alicja.antonowicz@ug.edu.pl

** Prof. nadzw., dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl

*** Prof. nadzw., dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, halina.czubasiewicz@ug.edu.pl

w kontekście zarządzania wartością przedsiębiorstw, opierających fundament swojej działalności na unikatowych (specjalistycznych) kompetencjach pracowniczych. Popyt na te kompetencje zazwyczaj wyprzedza podaż, co ma miejsce nawet w przypadku wysokiej stopy bezrobocia, przy której jednocześnie pracodawcy nie są w stanie wypełnić luki zapotrzebowania na specjalistyczną wiedzę i kompetencje.

Badania w tym zakresie realizowane są wielowątkowo zarówno przez jednostki naukowo-badawcze uczelni wyższych, jak i przez organizacje o charakterze non profit (określane jako *think tank*), zajmujące się badaniami obejmującymi zagadnienia szeroko rozumianej sfery publicznej. Materializują się one m.in. w raportach z Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności, jak również w niezwykle ważnych i cyklicznie publikowanych wynikach badania Bilansu Kapitału Ludzkiego, realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)¹.

Zawarte w tytule opracowania określenie „dysonans relacyjny”, sformułowane przez autorów na potrzeby syntetycznego oddania istoty omawianego zagadnienia, stanowi parafrazę teorii dysonansu poznawczego (*cognitive dissonance*), powstałej w latach 50. XX w., której twórcą był L. Festinger [Griffin, 2002, s. 365]. Podstawą tej teorii psychologicznej jest różnorodność postrzegania tego samego zjawiska przez różne jednostki, w tym szerzej – w kontekście niniejszego wywodu – przez różne grupy społeczne. Brak tej zgodności w określonych obszarach poznawczych, a także mogąca pojawiać się niezgodność pomiędzy własnymi przekonaniami oraz tym, co niesie ze sobą otoczenie, determinuje doświadczenie napięcia psychologicznego. Autorzy proponują jednak przyjęcie terminu „dysonans relacyjny”, oznaczającego w tym kontekście stan napięcia, który wynika z nierównowagi pomiędzy wiązką wzajemnie artykułowanych względem siebie oczekiwań i wymagań ze strony pracodawców oraz pracowników i kandydatów do pracy. W związku z powyższym postawiona w opracowaniu hipoteza badawcza odnosi się do tego, że: brak wspomnianej równowagi pomiędzy obiema stronami tych relacji (pracownicy i kandydaci do pracy *versus* pracodawcy) jest współcześnie najwyraźniej zarysowany, przyjmując za punkt odniesienia

¹ W ramach struktury PARP powołane zostały Sektorowe Rady ds. Kompetencji w takich sektorach, jak: (1) opieka zdrowotna i pomoc społeczna; (2) budownictwo; (3) finanse, (4) turystyka, (5) motoryzacja i elektromobilność; (6) moda i innowacyjne tekstylia; a także (7) informatyka; szerzej na ten temat zob. [PARP, b.d.].

relatywnie długi, gdyż niemal 30-letni horyzont czasowy kształtowania w Polsce gospodarki wolnorynkowej.

Naszym zdaniem dysonans ten wyłączenie na drodze myślenia ekstrapolacyjnego opartego na dedukcji nie będzie w przyszłości radykalnie się pogłębiał, jak to wynika z teorii ewolucji przerywanej (szarpanej), określanej w literaturze przedmiotu akronimem PET (*Punctuated Equilibrium Theory*). Zakłada ona, w przeciwieństwie do klasycznego ewolucjonizmu postrzeganego w ujęciu darwinowskim, że pewne zmiany, w tym kontekście – obejmujące wiązkę czynników kształtujących postawy reprezentantów pokolenia wchodzącego na rynek pracy, wynikają w głównej mierze z bardzo istotnych (skokowych) zmian społeczno-gospodarczych, jakie dokonały się w Polsce od początku lat 90. Dalsza ewolucja w tej przestrzeni nie będzie już jednak tak skokowa (PET) – powinna przebiegać raczej w sposób łagodny, zgodnie z podejściem naukowym ewolucjonistów, opierających się na teorii ewolucji K. Darwina [1884]. Szerszy wywód w tym obszarze, właśnie w odniesieniu do metafory ewolucjonistycznej obecnej w dziedzinie nauk społecznych, *stricto* w dyscyplinach nauk o zarządzaniu i jakości, ale także w dyscyplinie ekonomia i finanse, został przeprowadzony przez P. Antonowicza [2015, s. 30–47].

1. Ewolucja modeli zarządzania zasobami ludzkimi – potencjał intelektualny organizacji przyszłości

Zarządzanie organizacjami wymaga współpracy między dziedzinami wiedzy, a także radzenia sobie z wyzwaniem, które są coraz bardziej złożone. Obecnie takim problemem jest zarządzanie funkcją personalną w całym jej zróżnicowaniu i całej złożoności wraz z uwzględnieniem wymagań nowego uczestnika rynku pracy, czyli pokolenia urodzonego po 1990 r. i później.

Zmiany w realizacji funkcji personalnej są coraz bardziej dynamiczne i wymagają rozbudowy działań podejmowanych w organizacjach na rzecz zasobów ludzkich – obecnie bardziej dotyczy to kapitału ludzkiego. Funkcja personalna nierozzerwalnie wiąże się z powstaniem produkcji przemysłowej i dokonaniem klasyków zarządzania, co było możliwe dzięki rewolucyjnym koncepcjom organizacji produkcji i zarządzania nią. Pierwsza faza funkcji personalnej, tzw. operacyjna, była związana z funkcjonalnym modelem

organizacyjnym, korzystającym z klasycznej koncepcji organizacji i zarządzania. Podstawowe cechy tych organizacji to podział pracy, specjalizacja i standaryzacja, wielka skala produkcji, długoterminowe planowanie, dominacja problemów technicznych i nacisk na minimalizowanie kosztów. Charakterystyczne dla tej koncepcji jest pasywne podejście do klienta, minimalne znaczenie innowacyjności oraz kreatywności. Koncentracja na wydajności i efektywności pracy, która miała być harmonijna, objęta instrukcjami postępowania, dbałością o koszty, a także postępowaniem zgodnym z planem, stała się logiką taśmy produkcyjnej. Zatem ceniony wykonawca to ktoś posłuszny, wytrzymały, wydajny, uważny, podporządkowujący się, kierujący się potrzebami ekonomicznymi, nastawiony na realizację celu z zewnątrz, zdyscyplinowany, interesujący się swoim zadaniem, niekwestionujący opinii przełożonych [szerzej zob. m.in. Czubasiewicz, 2005, s. 46–47].

W tych warunkach funkcja personalna odgrywała pomocniczą rolę w organizacji i sprowadzała się do: administracji kadrowej (umowy o pracę, rejestrowanie zdarzeń personalnych, takich jak dyscyplina, czas pracy, wydajność), ewidencji personalnej i obliczania wynagrodzenia za pracę. Rolę pracownika dobrze oddaje stwierdzenie H. Forda: „W zasadzie potrzebuję tylko pary sprawnych rąk, niestety, dostaję całego człowieka przyczepionego do tych rąk”.

Ten najdłuższy okres w rozwoju funkcji personalnej uległ dużej jakościowej zmianie w podejściu do pracownika po drugiej wojnie światowej. Czynniki decydującymi o kierunku i zakresie zmian był rozwój nauk społecznych (psychologia i socjologia), co wpłynęło na wzbogacenie wiedzy o człowieku. Zauważono wówczas, że w pracy realizuje on różne potrzeby, w tym potrzeby samorealizacji poprzez autorskie podejście do problemów i współodpowiedzialność za wynik działań, rozwój nauk o zarządzaniu (teoria marketingu, cykl życia produktu, organizacji) i nauk towarzyszących zarządzaniu (teoria systemów, teoria komunikacji, cybernetyka ekonomiczna). Zmianie, i to diametralnej, uległ potencjał pracownika. Już na wejściu do organizacji jest on przygotowany do zawodu. Jest specjalistą, który ma wiedzę i umiejętności do realizacji zadań związanych z rolą w organizacji. Do jego szczególnych kompetencji należą: przygotowanie do samodzielnej pracy i samodzielność w rozwiązywaniu problemów, otwartość na ludzi, umiejętność pracy w zespole i komunikatywność. Odpowiedzią na te wyzwania była nowa koncepcja funkcji personalnej – obok administrowania kadrami

wśród podstawowych obszarów jej działania znalazły się bowiem również procesy rekrutacji i selekcji pracowników.

Poszukując pracowników na rynku pracy, identyfikowano ich wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowe, których znaczenie zaczęto doceniać w realizacji zadań. Procesy selekcji wymagały coraz bardziej złożonych, diagnostycznych narzędzi. Dobór pracowników o oczekiwanych kompetencjach przekładał się na sukces organizacji. Zróżnicowany rynek pracy wymagał rozpoznania, co też stanowiło obszar zadań funkcji personalnej. Rozwijanie systemowego podejścia w naukach o zarządzaniu zwracało uwagę na ciągłość zmian i konieczność rozwoju produktu, metod pracy i technik zarządzania. To z kolei powodowało duże zainteresowanie procesami rozwoju pracowników, głównie przez procesy szkoleniowe, organizowane i realizowane w ramach funkcji personalnej. Taka charakterystyka funkcji personalnej, w toku jej dalszej ewolucji, uległa wyraźnemu skróceniu w stosunku do poprzedniej fazy.

W latach 80. na skutek procesów globalizacji okazało się, że najważniejszym zasobem organizacji jest zasób ludzki, stanowiący istotny klucz do realizacji strategii. Jest on słabo mobilny i decyduje o wykorzystaniu pozostałych zasobów. Przyczyniło się to do nowego spojrzenia na realizację funkcji personalnej. Główną cechą tej ery w rozwoju koncepcji i procesów personalnych było strategiczne myślenie i strategiczne działanie w obszarze personalnym. Globalizacja oraz ułatwiony transfer kapitału i technologii w gospodarce stworzyły globalną konkurencję, z którą musiała mierzyć się każda organizacja. Koniecznością stała się walka o klienta. Pojawiły się takie priorytety, jak: jakość, satysfakcja klienta, aktywne podejście do jego potrzeb, a nawet kreowanie tych potrzeb. Aby sprostać tym wymogom, pracownik musiał być nie tylko samodzielnym specjalistą, lecz także kreatywnym innowatorem [szerzej zob. m.in. Czubasiewicz, 2005, s. 53]. Oczekiwania wobec pracownika to wiedza i umiejętności pozwalające na samodzielność działania i rozwiązywanie problemów, myślenie w kategoriach długoterminowych, umiejętność pracy w zespole, otwartość na pomysły, przyjmowanie odpowiedzialności za realizowane zadania, kreatywność, nieszablonowe myślenie i nastawienie na rozwój (spełnienie tych kryteriów jest również najsilniejszym motywatorem).

Funkcja personalna zyskała priorytetową rangę poprzez świadomość, że strategia organizacji jest warunkowana poziomem i cechami zatrudnionej

kadry. Obok celów i zadań realizowanych w poprzednim okresie w ramach funkcji personalnej szczególną rolę zyskały procesy rozwojowe pracowników. Zaczęły powstawać programy planowania karier, zarządzania sukcesją, procesy coachingowe.

Obecnie mamy wiele przesłanek, że pojawiają się symptomy nowej ery w realizacji funkcji personalnej. Obserwujemy je w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi od kilkunastu lat. Świadczą o tym generalnie różne realia nowego milenium. Można tu wymienić wykorzystanie zasobów zewnętrznych, outsourcing, umowność struktur i hierarchii, proaktywne podejście do klienta, preferowanie pracowników o wysokim poczuciu odpowiedzialności za wynik, wysokim poziomie samodyscypliny i umiejętności automotywacji.

W ramach funkcji personalnej rozwijają się programy zarządzania talentami. Ewoluuja one w stronę programów nastawionych na inicjatywę i dużą samodzielność pracowników w identyfikowaniu i kierunku rozwoju talentu (por. m.in. praktyki zidentyfikowane w artykule [Czubasiewicz, Grajewski, 2019]). Programy zarządzania talentami znajdują się w centrum zainteresowania teorii i praktyki. Świadczy o tym duża liczba ciekawych publikacji², opisujących praktyki różnych organizacji.

Innymi ważnymi problemami w realizacji funkcji personalnej są: zarządzanie wiedzą, zaangażowaniem pracowników i społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Wyodrębniona została grupa pracowników wiedzy, których zasobem jest wiedza specjalistyczna, wykształcenie i/lub doświadczenie. Do najważniejszych celów w ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy. Oznacza to, że „[...] zarabiają na życie myśleniem. Ich narzędziem pracy jest umysł, a wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny, a nie fizyczny” [Horibe, 1999]. To oni opracowują i wdrażają strategie, opracowują i wdrażają produkty/usługi, wprowadzają innowacje, projektują rozwiązania dla niestandardowych sytuacji/problemów.

W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu zwraca się uwagę na działania na rzecz pracowników – klientów wewnętrznych. Programy CSR dotyczą w dużej mierze rozwoju pracowników. Celem programów rozwojowych jest: rozwój kluczowych dla organizacji kompetencji, zapewnienie

² Szerzej m.in. w: [Janowski, 2017].

sukcesji, zwłaszcza na kluczowych stanowiskach, zapewnienie podaży menedżerów, docenianie najlepszych pracowników, realizacja projektów strategicznych, wzmacnianie zaangażowania talentów, wzmocnienie wizerunku pracodawcy (*employer branding*).

Programy rozwojowe/procesy rozwojowe obejmują działania ukierunkowane na wzrost kompetencji, ale jednocześnie także na rozwój przestrzeni organizacji, dzięki czemu kompetencje te będzie można wykorzystać. W ramach przedsięwzięć CSR organizacje podejmują działania na rzecz zdrowia pracowników. Zdrowie może być traktowane jako trwały zasób kapitałowy, który wytwarza pewien efekt – „zdrowy czas”. Zasób ten podlega deprecjacji w miarę upływu czasu i może być powiększany bądź odnawiany przez odpowiednie nakłady.

Dodatkowe i lepsze wyżywienie razem z opieką medyczną i innymi działaniami wzmacniającymi kondycję fizyczną i psychiczną człowieka stanowią te klasy inwestycji w kapitał ludzki, które wpływają na wigor, energię, wytrzymałość i długość życia ludzi, a w ten sposób na ich zdolność do pracy. W ramach tych działań można zauważyć szersze definiowanie tej kategorii. Organizacje zapewniają lepszą opiekę zdrowotną poprzez wykupywanie pakietów medycznych dla pracownika i rodziny, organizują spotkania z dietetykami na rzecz zdrowego odżywiania się, a także propagują ruch dostosowany do możliwości pracownika.

Dodatkowym problemem, komplikującym działania w ramach funkcji personalnej jest coraz większy udział przedstawicieli pokolenia Y na rynku pracy. To pokolenie, które zdecydowanie różni się od przedstawicieli starszych generacji i stanowi szczególne wyzwanie dla liderów, organizacji i dla HR. Ich podstawowe cechy można sprowadzić do tego, że: nie chcą być zarządzani, znają swoją wartość, chcą być traktowani indywidualnie, lekceważą hierarchię organizacyjną, uważają, że machina administracyjna przeszkadza im w działaniach, sprawnie poruszają się wewnątrz organizacji, relacje budują w oparciu o zrozumienie i zaufanie, mają rozbudowane kontakty, szybko się nudzą, nie cenią zatrudnienia do emerytury. Obecnie realizacja funkcji personalnej rodzi nowe problemy. Refleksje Prezesa PwC pokazują, z jakimi problemami spotyka się obecnie realizacja funkcji personalnej: „pokusa zostania partnerem nie wystarczy już, by młodzi ludzie przejawiali zapał do pracy”; „są mniej skłonni nadać życiu zawodowemu najwyższą rangę, nawet jeśli mają perspektywę zarabiania dużych pieniędzy”; „pracownicy

z pokolenia milenijnego z reguły chcą mieć swobodę, jeśli chodzi o zmianę drogi zawodowej”.

Zatem tak współcześnie, jak i w przeszłości zmianie muszą ulec wszystkie obszary funkcji personalnej. Muszą nastąpić zmiany w całej sferze doboru pracowników, rozwoju, motywowania i oceny, a także warunków pracy. Szczególnie ważne są oczekiwania dotyczące satysfakcjonującej ścieżki kariery, niefinansowych metod motywacji i zapewnienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Jak wynika z powyższych rozważań, funkcja personalna w przyspieszonym tempie i niekiedy radykalnie zmienia się, dostosowując się do warunków otoczenia, rozwiązań organizacyjnych i zmian społecznych. Pojawiają się problemy, które wcześniej w ogóle nie występowały, np. społeczna odpowiedzialność biznesu skierowana na klienta wewnętrznego, budowanie warunków pracy na wzór gier (grywalizacja), permanentny i systemowy rozwój pracownika i organizacji z uwzględnieniem indywidualnej inicjatywy i preferencji.

2. Współczesne dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w świetle badań społecznych

Badania przeprowadzone przez S. Stachowską i S. Kobus (szerzej zaprezentowane w artykule w niniejszym tomie) wskazują na odmienne wymagania pokolenia Z względem pracodawców. Autorki piszą, że kluczową rolę w spełnianiu tych oczekiwań mogą odegrać atrakcyjne pakiety wynagrodzeń, lecz także, a może przede wszystkim efektywne przywództwo oraz kreowanie przyjaznej atmosfery pracy. Pozytywny wydźwięk będzie miało inwestowanie w szkolenia i rozwój pracowniczy oraz precyzyjne określenie ścieżek kariery zawodowej. Atrakcyjnym wyróżnikiem pracodawcy będzie również tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej efektywnej komunikacji i stymulującej transfer wiedzy. Nowe pokolenie oczekuje ponadto uwzględnienia w pracy wartości rodzinnych i afiliacyjnych, a także sprawiedliwych i obiektywnych systemów ocen.

Młodzi pracownicy są również podmiotem badania przeprowadzonego przez M.S. Kruk (zob. artykuł w niniejszym tomie). Autorka wskazała na

potrzebę kreowania karier zawodowych przez młodych pracowników naukowych. Naukowcy stanowią bowiem „szczególną grupę profesjonalistów, którzy podejmują wysiłek zwiększania swojej wiedzy i kompetencji na rzecz rozwoju własnej kariery”. Proces budowania kariery rozpoczyna się od indywidualnego podejścia i szukania tożsamości zawodowej, by następnie przejść do kolejnych etapów, jakimi są nabieranie doświadczenia i kompetencji zawodowych [Zajac, 2007, s. 40]. W pełni skomponowana ścieżka kariery zawodowej pracownika w organizacji określa lukę potencjału pracy między faktycznym a pożądanym jej kształtem [Springer, Zdrojewski, 2010, s. 57]. Z raportu *Potrzeby i oczekiwania młodych naukowców związane z rozwojem zawodowej kariery naukowej. Projekt Naukowiec*³ wynika, że młodzi pracownicy nauki w Polsce mają wykreowane strategie swoich karier, jednakże nie dysponują skonkretyzowanymi narzędziami, które umożliwiłyby im efektywne zarządzanie własną karierą. Do tak sformułowanych wniosków prowadzi obserwacja współpracy młodych polskich naukowców z ośrodkami naukowymi z zagranicy. Zmiany instytucjonalne zachodzące w szkolnictwie wyższym wymagają ponadto zwrócenia uwagi na konieczność wspierania karier przez uczelnie zatrudniające młodych naukowców.

Rozważając zagadnienia związane z ewolucją myślenia o ludziach w organizacji, należy zauważyć, że różnorodność stała się kwestią kluczową dla funkcjonowania przedsiębiorstw wraz z zapoczątkowaniem postrzegania czynnika ludzkiego w organizacji w kategorii potencjału [Jamka, 2011, s. 327]. Na istotną rolę zarządzania różnorodnością pracowników wskazały również J. Kołodziejczyk i O. Samuel-Idzikowska, pisząc o ekskluzji społecznej (zob. artykuł w niniejszym tomie). Zjawisko wykluczenia społecznego zostało spopularyzowane w 1974 r. przez R. Lenoira [1974] – terminem *les exclus* określił on grupy, które nie były w stanie znaleźć miejsca w sieci wynagrodzeń i których prawa obywatelskie i społeczne zostały w ten sposób ograniczone. Należy podkreślić, że proces ten, w szczególności związany z bezrobociem, trudnymi warunkami bytowymi oraz ograniczonym uczestnictwem w życiu społecznym, wpływa na funkcjonowanie całego kraju, hamując jego rozwój społeczny i gospodarczy. W związku z tym, że zjawisko bezrobocia

³ Raport z badania społecznego przeprowadzonego w 2018 r. wśród polskich naukowców w ramach „Projektu Naukowiec”, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz z programu Unii Europejskiej w zakresie badań naukowych i innowacji „Horyzont 2020”.

stanowi jedną z głównych przyczyn występowania wykluczenia społecznego, podstawę polityki minimalizowania problemu ekskluzji powinna stanowić aktywizacja zawodowa. W tym zakresie szczególną rolę autorki przypisują inicjatywom podejmowanym przez przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Niewątpliwie kluczowe znaczenie ma również, sygnalizowane już wcześniej, zarządzanie różnorodnością pracowników, które poprzez zmniejszenie fluktuacji osób pracujących przynosi wymierne korzyści nie tylko samej organizacji, lecz także całemu społeczeństwu.

Fluktuacja pracownicza, obejmująca zwolnienia z inicjatywy pracownika, jak również odejścia z przyczyn naturalnych, jest zjawiskiem całkowicie naturalnym, wynikającym ze specyfiki zasobów ludzkich i rynku pracy. Niemniej jednak w sytuacji, gdy skala tego zjawiska przybiera duże rozmiary, odbija się to w niekorzystny sposób na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a także na jego pozycji konkurencyjnej. Przyczyny odejść dobrowolnych mogą mieć charakter „wypychający”, czyli przyjmować postać wewnętrznych uwarunkowań postrzegania zmiany pracy, lub charakter „przyciągający” – w postaci zewnętrznych uwarunkowań postrzegania zmiany pracy. Jednak bez względu na przyczynę fluktuacja dobrowolna pozostaje kłopotliwa dla pracodawcy, w związku z czym zjawisko to powinno być monitorowane i poddawane systematycznej analizie. M. Osiwalska (zob. artykuł w niniejszym tomie) wskazuje, że proces ten powinien skupiać się na ocenie funkcjonalności, ocenie możliwości oddziaływania oraz ocenie tego, kto i dlaczego opuszcza organizację oraz jakie ten proces będzie generował koszty. Reasumując, należy podkreślić, iż skutki płynności pracowniczej nigdy nie będą jednakowe dla wszystkich pracowników, ponieważ nawet w przypadku, gdyby pracowali oni w identycznych warunkach, pozostaje problem subiektywnej percepcji obiektywnie istniejącej sytuacji w środowisku pracy [Michoń, red., 1991, s. 218].

Na negatywne skutki odejść pracowniczych zwraca uwagę również M. Pełczewski (zob. artykuł w niniejszym artykule), wskazując przede wszystkim na koszty, jakie organizacja musi ponieść w związku z koniecznością zatrudnienia nowego pracownika. Szacuje się, że mogą one sięgać nawet 100% jego rocznej pensji. W istocie problemowi dobrowolnych odejść pracowników poświęca się w ostatnim czasie coraz więcej miejsca w literaturze przedmiotu. Warto jednak w tym miejscu zatrzymać się i spojrzeć na fluktuację dobrowolną również jako na proces przynoszący korzyści pracodawcy.

Jeśli nowi pracownicy okażą się bardziej przydatni dla organizacji w związku z posiadanymi przez nich kompetencjami, w związku z ich wyższą efektywnością lub motywacją do pracy, to sytuacja ta będzie dla przedsiębiorstwa korzystna. Ponadto fluktuacja pracownicza pomaga zapobiegać tzw. „kostnieniu wewnętrznych struktur organizacyjnych” [Sapeta, 2009, s. 65], jak również wypaleniu zawodowemu pracowników, które to zjawisko jest o tyle niebezpieczne, że nie tylko skutkuje spadkiem wydajności konkretnego pracownika, lecz ma także szkodliwy wpływ na motywację i wyniki pracy pozostałych członków zespołu.

W obszarze zarządzania różnorodnością szczególnie miejsce zajmuje proces zarządzania wiekiem (*age management*), obejmujący swym zakresem działania mające na celu racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich, dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku [Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 3]. Zarządzanie wiekiem jest podejściem holistycznym w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ma na uwadze różnice międzypokoleniowe i opiera się na cyklu życia, w szczególności koncentrując się na wymaganiach starzejącej się siły roboczej. Stosowanie tego nowatorskiego podejścia w ZZL jest niejako wymuszone przez obecny rynek pracownika w Polsce, a także przez proces starzenia się społeczeństwa. Antidotum na spadek liczby młodych osób wchodzących na rynek pracy może być podejmowanie przez pracodawców działań mających na celu zachęcanie osób starszych do pozostawania w organizacji jak najdłużej, nawet po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego.

Prognozuje się, że w 2050 r. potencjalne zasoby pracy w Polsce będą stanowiły zaledwie 56% ludności, natomiast najistotniejsza różnica wystąpi pomiędzy populacjami w wieku nieprodukcyjnym – udział starszej z nich (w wieku poprodukcyjnym) będzie dwukrotnie większy niż młodszej (w wieku przedprodukcyjnym) [Mendryk, 2016, s. 213]. Potencjalne rezerwy zatrudnienia, jak wskazuje Ł. Waligóra (zob. artykuł w niniejszym tomie), tkwią zatem w populacji osób starszych, których zawodowe i społeczne umiejętności stanowią często unikalny zasób, którego pozbawione są nowo rekrutowane osoby. Pozostanie na rynku pracy pracowników 50+ uznaje się więc za jak najbardziej pożądane w obliczu postępującego starzenia się społeczeństwa i groźby kryzysu systemu emerytalnego [Krzyżanowska, 2013, s. 81].

Do kluczowych czynników warunkujących efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim O. Samuel-Idzikowska (zob. artykuł w niniejszym tomie) zalicza:

„jakość relacji wewnątrz organizacji, stosunki między jednostką a grupą, klarowność celów oraz zaangażowanie poszczególnych jednostek”. W obliczu zachodzących przeobrażeń organizacyjnych i kulturowych wyzwaniem dla przedsiębiorstw staje się w opinii autorki tworzenie zwinnych zespołów projektowych. Metodyki zwinne są coraz częściej wykorzystywane w praktyce zarządzania projektami, w szczególności w przedsiębiorstwach informatycznych, teleinformatycznych, z obszaru mediów, reklamy i innych branż kreatywnych [Kozarkiewicz, Paterek, 2017, s. 144]. Powszechne w Polsce tradycyjne podejście do zarządzania projektami, bazujące na planowaniu liniowym, jest coraz częściej zastępowane przez zwinne zarządzanie projektami, które poprzez dostarczanie klientowi konkretnej wartości przy jego współudziale, pracę adaptacyjnych i elastycznych zespołów oraz uproszczone sposoby działania i współpracy zwiększa efektywność projektów innowacyjnych [Kopczyński, 2014, s. 85]. Specyfiką pracy projektowej jest jej ograniczenie w czasie – po wykonaniu zadania zespół rozpada się. W zespołach działających przy wykorzystaniu metod zwinnych można jednak zaobserwować wzorce kulturowe, które przejawiają się zarówno we wspólnie podzielanych wartościach, jak i w wykorzystywaniu specyficznych form komunikacji. Ponadto korzyścią dla pracy projektowej jest pozostawianie członków zwinnych zespołów projektowych w równoległych relacjach kooperacyjnych – osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania w ramach projektu realizują je jednocześnie, co pozwala przyspieszyć realizację projektu i sprawniej reagować na potrzeby klienta.

W pracy zespołu projektowego, jak również w każdym z obszarów aktywności ludzkiej w organizacji, nieuniknionym elementem są konflikty. W związku z tym, że organizację tworzą ludzie, to funkcjonowanie jej nie pozostaje wolne od nieporozumień i napięć. Konflikt jest „sytuacją społeczną, w której zachodzi sprzeczność interesów, poglądów, postaw jednostek lub grup społecznych współistniejących i współdziałających w określonym miejscu i czasie” [Balawajder, 1992, s. 12]. Zewnętrznym przejawem konfliktu są mniej lub bardziej agresywne działania, podejmowane przez jednostki lub grupy uświadamiające sobie istniejącą między nimi sprzeczność interesów lub poglądów. Kolejne szkoły zarządzania, w szczególności te oparte na filozofii *human relations*, uznawały konflikty za destrukcyjną siłę, za stan szkodliwy [Webber, 1996, s. 435]. Znajomość przyczyn konfliktu, dynamiki jego rozwoju, towarzyszących mu zachowań oraz metod jego rozwiązywania

może jednak przyczynić się do wzrostu skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem. E. Kurowska (zob. artykuł w niniejszym tomie) zauważa, że w dużych przedsiębiorstwach konflikty rozwiązywane są zwykle w sposób usystematyzowany, natomiast w mniejszych podmiotach sytuacje konfliktowe wymagają działań intuicyjnych – zarówno ze strony właściciela, jak i pracowników. Pomyślność w rozwiązywaniu konfliktu w takiej sytuacji zależy od umiejętności członków organizacji w zakresie radzenia sobie w sytuacjach stresowych, łatwości w nawiązywaniu kontaktów czy umiejętności odczytywania emocji innych.

Zarzewiem konfliktów w przedsiębiorstwie mogą być nieporozumienia pomiędzy pracownikami lub pomiędzy pracownikami i kadrą kierowniczą, pojawiające się na podłożu różnic kulturowych. Zatem aspektem istotnym dla efektywności procesu zarządzania zasobami ludzkimi pozostaje umiejętna analiza wpływu kultur narodowych ścierających się w przedsiębiorstwie, co jest obserwowane w organizacjach o charakterze ponadnarodowym. Zarządzanie zasobami ludzkimi w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność biznesową w wymiarze ponadnarodowym nabiera, chcąc nie chcąc, międzynarodowego charakteru. Obok uniwersalnych problemów, podobnych do tych, które występują w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą w wymiarze krajowym, zakres międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje również problemy specyficzne dla międzynarodowego kontekstu biznesu [Pocztowski, red., 2002, s. 19].

Kultura narodowa, nazywana również „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu” określonych narodowości i ludzi, którzy mają określony charakter narodowy, reprezentujący kulturowe zaprogramowanie ich umysłów [Hofstede, Hofstede, 2007, s. 33], kształtuje wartości, postawy, kompetencje, zachowania oraz percepcję priorytetów narodowych [Sitko-Lutek, 2015, s. 137]. Wielokulturowość środowisk wewnętrznych i otoczenia przedsiębiorstw powoduje wiele specyficznych problemów społecznych (personalnych, kulturowych), a także organizacyjnych w tych podmiotach [Zajac, 2011, s. 43]. J. Karaś (zob. artykuł w niniejszym tomie) wskazuje, że sposobem na przezwycięzenie tego typu tarć mogą być szkolenia, pozwalające pracownikom odmiennych narodowościowo kultur na wzajemne poznanie się oraz uświadomienie sobie odmiennych sposobów myślenia, wnioskowania i postępowania, wynikających z różnic kulturowych. Działania te mają na

celu wypracowanie zasad skutecznej komunikacji i współpracy pomiędzy członkami zespołów z różnych kultur. Tworzenie globalnego zespołu powinno bowiem uwzględniać nie tylko kompetencje kandydatów i ich deklarowaną dostępność, lecz także umiejętności społeczne i zespołowe płynące z odmiennych kultur narodowych.

Warunkiem niezbędnym do pełnego wykorzystania potencjału twórczego pracowników jest sprawne i efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim przez wykwalifikowaną kadrę kierowniczą. Kluczową rolę odgrywają tu menedżerowie, czyli „osoby pełniące funkcje zarządcze, posiadające odpowiednie kwalifikacje, wyspecjalizowane w zarządzaniu organizacją, instytucją lub grupą czynności stanowiących pewną całość, których zadania, obowiązki i odpowiedzialność wymagają kierowania innymi ludźmi” [Kaczmarek, 2013, s. 177]. Według P.F. Druckera menedżerem jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć [...], a jego główną odpowiedzialnością jest podnosić w górę przedsiębiorstwo, którego jest organem” [Drucker, 1994, s. 374].

Wysoki stopień sprawności działania organizacji jest więc przede wszystkim wynikiem umiejętnego zarządzania, które realizują kompetentni menedżerowie. Kluczową kompetencją menedżera powinno być posiadanie szerokiej wiedzy, dużego doświadczenia, a także wyobraźni. Ważne są również takie cechy, jak: inteligencja, kreatywność oraz zdolność analitycznego myślenia. Nowoczesny menedżer musi troszczyć się o członków organizacji, którzy pracują na jej sukces, powinien przyciągać do siebie najlepszych i rozwijać ich talenty oraz umiejętności [Jasińska, 2010, s. 67]. A. Woś (zob. artykuł w niniejszym tomie) zwraca uwagę, że rola menedżera nabiera specyficznego charakteru w spółkach samorządowych, w których menedżer realizuje interesy publiczne, a ponadto działa w obszarze ścierania się decyzji politycznych z decyzjami biznesowymi. W opinii autorki do zarządu spółek samorządowych powinny trafiać osoby o określonej postawie menedżerskiej, a nie osoby powoływane ze względów politycznych. W ostatnim czasie obserwuje się jednak zmiany w procesach decyzyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego, które pozwalają wnioskować o wzroście świadomości w tym zakresie oraz zmianie sposobu postrzegania roli menedżera w tego typu jednostkach.

Podsumowanie

Reasumując, dostrzegalne współcześnie przez pracodawców zmiany oczekiwań kandydatów reprezentujących młode pokolenie względem przyszłego miejsca pracy zapewne zawsze budziły poczucie pewnego rodzaju dysonansu. Jednak w literaturze przedmiotu nie bez powodu, przynajmniej w ostatniej dekadzie, w coraz większym stopniu eksplorowany jest nurt badań, związanych z różnicami pokoleniowymi, które determinują dychotomię i brak równowagi pomiędzy popytem i podażą na rynku pracy. Współczesne przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stają przed nowym wyzwaniem, jakim jest wchodzące na rynek pracy młode pokolenie, posiadające odmienny od dotychczasowego system norm, wartości, preferencji i oczekiwań wobec pracodawców. Sytuacja ta wymaga modyfikacji stosowanych dotychczas rozwiązań zarówno w obszarze motywowania pracowników, jak i budowania ich zaangażowania organizacyjnego. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że chodzi tu o umowy podziału generacji, który w literaturze nie jest jednoznacznie określony oraz nie odzwierciedla bezpośrednio zastępowalności pokoleń (czyli co 20–25 lat), ale dotyczy osób urodzonych w podobnym czasie i ukształtowanych przez podobne wydarzenia, przeżycia oraz doświadczenia. W rozumieniu tym młode pokolenie, zwane pokoleniem Z, to osoby urodzone po 1990 r.

Przedstawiciele różnych pokoleń charakteryzują odmienne postawy wobec pracy, systemy wartości i oczekiwania czy preferencje związane z zatrudnieniem i karierą zawodową. Ta różnorodność pokoleniowa wynika z faktu, że każde z pokoleń wzrastało i rozwijało się w odmiennych okolicznościach historycznych, gospodarczych oraz społecznych [Hysa, 2016, s. 395]. Jednocześnie każde z nich wnosi do organizacji charakterystyczne dla siebie umiejętności, oczekiwania, preferencje, postawy czy sposoby komunikowania. Dla pracodawców jest to trudny i pełen wyzwań obszar, a zarządzanie różnorodnym zespołem może stwarzać trudności na wielu płaszczyznach. Skutecznym rozwiązaniem może stać się tutaj *intermentoring* [Baran, 2013, s. 268], czyli narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, służące wykorzystywaniu wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w różnym wieku, mające na celu zapewnienie sprawnego transferu wiedzy organizacyjnej.

Literatura

- Antonowicz P. (2015), *Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw. Teoria – praktyka gospodarcza – studia regionalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Balawajder K. (1992), *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Baran M. (2013), *Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1146, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 51.
- Brzychcy K. (2011), *Rynek pracy jako obszar wzajemnych relacji: próba identyfikacji problemu*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 77.
- Czubasiewicz H. (2005), *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Czubasiewicz H., Grajewski P. (2019), *Rozwój koncepcji zarządzania talentami – teoria i praktyka* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania i trendy*, red. A. Wojtczuk-Turek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Darwin K. (1884), *O powstawaniu gatunków drogą doboru naturalnego czyli o utrzymywaniu się doskonalszych ras w walce o byt*, tłum. S. Dickstein, J. Nusbaum, Wydawnictwo Przeglądu Tygodniowego, Warszawa.
- Drucker P.F. (1994), *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Szyfter, Nowoczesność, Kraków.
- Griffin R. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. A. Jankowiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacja. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, PWE, Warszawa.
- Horibe F. (1999), *Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization*, John Wiley & Sons, New York.
- Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 1964, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 97.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Janowski A. (2017), *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa.
- Jasińska M. (2010), *Udział menedżera w sprawnym zarządzaniu organizacją*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 84.
- Kaczmarek B. (2013), *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOiK, Toruń.

- Kopczyński T. (2014), *Zwinne zarządzanie projektami jako elastyczne narzędzie strategii konkurowania poprzez innowację*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, t. 2, nr 11.
- Kozarkiewicz A., Paterek P. (2017), *Struktura organizacyjna a procesy zarządzania wiedzą w zwinnych zespołach projektowych*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*”, nr 1975, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 102.
- Krzyżanowska Ł. (2013), *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „*Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*”, nr 291.
- Lenoir L. (1974), *Lex exclus: un Français sur dix*, Seuil, Paryż.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa.
- Mendryk I. (2016), *Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+. Wyniki badań*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*”, nr 1964, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 97.
- Michoń F. (red.) (1991), *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, PWN, Warszawa.
- Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) (b.d.), <https://www.parp.gov.pl/> (dostęp: 13.03.2019).
- Sapeta T. (2009), *Płynność pracownicza w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*”, nr 810.
- Sitko-Lutek A. (2015), *Złożoność kultury organizacyjnej w perspektywie międzynarodowej*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*” sectio H (Oeconomia), vol. 49.
- Springer J., Zdrojewski E. (2010), *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji*, „*Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej*”, nr 14.
- Webber R.A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa.
- Zając C. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Zając C. (2011), *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „*Problemy Zarządzania*”, t. 9, nr 4.

STRESZCZENIE

W artykule została przedstawiona ewolucja modeli zarządzania zasobami ludzkimi, związana z prognozowanym znaczeniem dalszego wzrostu potencjału intelektualnego organizacji jako kluczowego czynnika jej rozwoju w przyszłości. Autorzy dokonali oceny znaczenia tego obszaru w ujęciu retrospektywnym, a także analizując główne nurty obecnie realizowanych badań w zakresie zasobów niematerialnych i ich znaczenia dla rozwoju organizacji. Wskazali tym samym na wyzwania, jakie stoją przed organizacjami przyszłości. Związane są one w dużej mierze z koniecznością uwzględniania w praktyce zarządczej zmian, jakie mają wpływ na efektywność zarządzania zasobami ludzkimi i są wynikiem istnienia ewidentnych różnic pokoleniowych. Wiązą się one zatem często z koniecznością zmiany dotychczasowych modeli zarządzania (kreowania określonych postaw i zachowań wewnątrzorganizacyjnych), a także odejścia od ugruntowanych dotychczas paradygmatów budowania relacji i więzi wewnątrzorganizacyjnych.

SŁOWA KLUCZOWE

HR, zasoby ludzkie, zarządzanie personelem, rynek pracy, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem, fluktuacja pracownicza

RELATIONAL DISSONANCE BETWEEN THE EXPECTATIONS OF EMPLOYERS AND EMPLOYEES VERSUS MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS (SUMMARY)

The article presents the evolution of human resource management models. The authors assessed the changes that have occurred in the application of the personnel function in different epochs (periods). In particular, they paid attention to changes in the importance of intangible resources in the development of the organization. This diagnosis shows the undoubted increase in their meaning, what will in the future determine changes in human resource management models. And this in turn is the basis for determining new models, paradigms and organizational behaviors, which will become the basis for building competitive advantages of future organizations.

KEYWORDS

human resources, personnel management, diversity management, age management, employee fluctuation