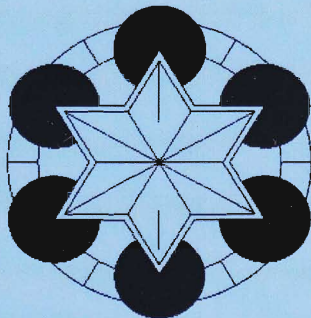


ROZWÓJ POTENCJAŁU LUDZKIEGO INNOWACYJNE TRENDY I KONKLUZJE NA XXI WIEK

Martina Blaškova - Ewa Matuska (red.)

MONOGRAFIA NAUKOWA



HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT AN INNOVATIVE TRENDS AND CONCLUSIONS FOR XXI CENTURY

SCIENTIFIC MONOGRAPH

Martina Blaškova - Ewa Matuska (eds)

Higher Hanseatic School of Management, Słupsk, Poland

Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania

Słupsk 2014





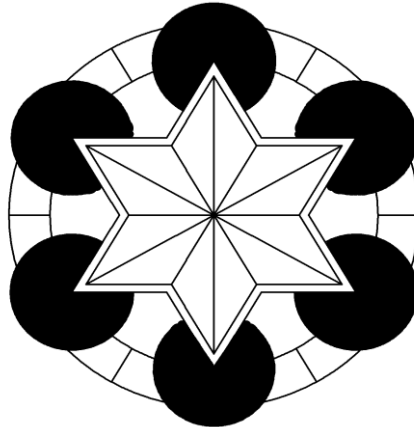
11th International Scientific Conference

HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT
AN INNOVATIVE TRENDS AND CONCLUSIONS FOR XXI CENTURY

25 – 26 June, 2014

Higher Hanseatic School of Management

Slupsk – Poland



Conference is organized under the auspices of

Dr Ing. Monika Zajkowska, PhD.
Rector of Higher Hanseatic School of Management in Slupsk, Poland

and

International Academic Network HPD CEEUS
(Human Potential Development in Central and Eastern European Union States)

SCIENTIFIC GUARANTEE OF THE CONFERENCE:

Assoc. Prof. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Dr Ewa MATUSKA, PhD.

Higher Hanseatic School of Management, Poland

SCIENTIFIC COMMITTEE OF THE CONFERENCE:

Prof. Josef KOUBEK, CSc.

Prague, Czech Republic

Assoc. Prof. Miloš HITKA, PhD.

Technical University in Zvolen, Slovak Republic

Prof. Peter Van KRIEKEN

Hague University and AUC, Netherlands

Prof. Vladimiras GRAŽULIS, DrSc.

Mykolas Romeris University, Lithuania

Multi Prof. Dr hab. Stanislaw BORKOWSKI

University of Technology in Czestochowa, Poland

Prof. Dr. José Luis Vázquez BURGUETE, PhD.

University of Leon, Spain

Prof. dr.sc. dr.h.c. Vlado GOGLIA

University of Zagreb, Croatia

Prof. Eduard ISKHAKOV, MD.

Ufa Law Institute, Russia

Prof. Milota VETRÁKOVÁ, PhD.

University of Matej Bel, Slovak Republic

Prof. dr. Irena BAKANAUSKIENĖ

Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania

Prof. Cosma MIRCEA

Sibiu Universitet, Romania

Prof. h.c. dr. Václav LIŠKA, Dr.h.c.

Technical University in Prague, Czech Republic

Prof. dr hab. Wojciech DOWNAR

Higher Hanseatic School of Management, Poland

Prof. dr hab. Piotr NIEDZIELSKI

Higher Hanseatic School of Management, Poland

Assoc. Prof. Anna KACHAŇÁKOVÁ, CSc.

VSEMVS in Bratislava, Slovak Republic

Assoc. Prof. Ludmila MLÁDKOVÁ, PhD.

University of Economy in Prague, Czech Republic

Assoc. Prof. Miriam JANKALOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Jozef SUCHOMEL, CSc.

Technical University in Zvolen, Slovak Republic

Karin KÖCHER, PhD.

GETS – Berlin/Leipzig, Germany

Dr Monika ZAJKOWSKA, PhD.

Higher Hanseatic School of Management, Poland

Irena FIGURSKA, PhD.

Pomeranian Academy in Slupsk, Poland

Joanna ROSAK-SZYROCKA, PhD.

University of Technology in Czestochowa, Poland

Aneta SOKÓŁ, PhD.

University of Szczecin, Poland

Dr. Rudolf BLAŠKO, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Jozef ĎURIAN, PhD.

University of Matej Bel, Slovak Republic

Radoslav JANKAL, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

REVIEWERS OF THE PAPERS:

Assoc. Prof. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Miriam JANKALOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Miloš HITKA, PhD.

Technical University in Zvolen, Slovak Republic

Assoc. Prof. Mária ĎURIŠOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Andrius VALICKAS, PhD.

Mykolas Romeris University in Vilnius, Lithuania

Assoc. Prof. Viliam LENDEL, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Marek POTKÁNY, PhD.

Technical University in Zvolen, Slovak Republic

Assoc. Prof. Jakub SOVIAR, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Milan KUBINA, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Andrej VEEAS, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Irena FIGURSKA, PhD.

Pomeranian Academy in Slupsk, Poland

Joanna ROSAK-SZYROCKA, PhD.

University of Technology in Czestochowa, Poland

Aneta SOKÓŁ, PhD.

University of Szczecin, Poland

Zuzana KOZUBÍKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Andrzej SOLOMA, PhD.

University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland

Marie BEDNAŘÍKOVÁ, CSc.

University of Pardubice, Czech Republic

Emese TOKARČÍKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Dagmar VIDRIKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Mária HUDÁKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Zuzana STANÍKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Mária LUSKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Renata STASIAK-BETLEJEWSKA, PhD.

University of Technology in Czestochowa, Poland

LUCIA PANČÍKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Dr. Rudolf BLÁŠKO, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Radoslav JANKAL, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Michal VARMUS, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

A goal of the Conference

The conference builds on its ten-year tradition and continues not only in tradition but also an established quality. The goal of the 11th International Scientific Conference is the exchange of theory and experience dealing with the issues of human potential management and development. An important dimension of this conference is no small but very progressive accent dedicated to the discussion about the newest and innovative human resources theoretical models and practical approaches which should be disseminate to reach the strategic goals of the XXI century organizations. In line with current European Union Strategy *Europe 2020* which promotes “innovation” as its flag initiative, we as representatives of academic surroundings from Central and Eastern Europe are hopefully to find useful inspirations and suggestion enhancing personnel policies of organizations in our slowly recovering economies. Because of it the Conference will focus on change approaches in forming, motivating and developing value-creating power of all organizations: employees and managers.

Orientation of the Conference

- ❖ ***General issues of the human potential utilization and development*** (strategic management, human potential, social responsibility of business, ethics in the human potential development, organizational culture, life-long learning and career, employer branding, work performance management, balance of the work and non-working life, flexible organization and flexible employment, personnel marketing, HR audit, HR controlling, knowledge management, modern forms of communication, innovation in the utilization and development of human potential and human resources, HR creativity and innovativeness, the current ergonomics and environmental situation in organizations, safety at work);
- ❖ ***New challenges in the development of human potential and human resources management*** (confrontation of human potential and capital, creating added value through people, the possibility of human potential measurement and appraisal, investment in human capital, management and leadership, competence management, motivation of human potential, social media and information-communication technology in the human potential development, human potential and human resources in an era of recovering from global recession and social crisis);
- ❖ ***Innovative theoretical models and practical approaches in area of human potential development and human resource management*** (transfer of innovative models of human resource management, culture of innovation in the organization, wide approaches to talent management, age management, diversity management, value management, strategic workforce planning in regions, innovative governance approaches addressed to labor market skills disparities, competences of managers for commercialization of innovations, competences of employees in public administration, open innovation in human resources management strategies, social innovations in human potential development and regional development).

❖ ***Web Conference presentation:*** <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/ConfHPM/index.html>

❖ ***Overarching scientific project:*** VEGA 1/0890/14 Stochastic Modeling of Decision-making Processes in Motivating Human Potential.

Editorial board of the conference:

Assoc. Prof. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.

Assoc. Prof. Miloš HITKA, PhD.

Dr. Ewa MATUSKA, PhD.

Dr. Rudolf BLAŠKO, PhD.

Dr. Agnieszka SAŁEK – IMIŃSKA, PhD.

Dr. Mieczysław KOZIŃSKI

Conference quality assurance:

All papers were reviewed by two unbiased reviewers.

CONTENT

Agnieszka BERA Zastosowanie coachingu w contact center	7
Ewa BIAŁEK – Krzysztof BIAŁEK Kompetencje cyfrowe i ich rola w podnoszeniu aktywności zawodowej osób starszych	15
Martina BLAŠKOVÁ – Rudolf BLAŠKO Motivation Process of University Teachers	24
Benedykt BOBER – Andrzej HERTMANOWSKI Human Resources Management as the Basis for the Activity of the Task Forces in Public Health Service	36
Kamil BOC – Dagmar VIDRIKOVÁ Model of Private Security Agency at the Faculty of Special Engineering of the University of Žilina in Žilina	48
Stanisław BORKOWSKI – Joanna ROSAK-SZYROCKA Directors Integrators Features Estimation with the Use of Toyota Rules and BOST Method Questionnaire Research	56
Mircea COSMA – Radu Adrian MANDACHE – Brândușa-Oana NICULESCU The Modern Officer – the Leader of the Military Organization	62
Marek ČANDÍK – Petr JEDINÁK Analýza k metodice a formám vzdělávání pracovníků v organizaci	70
Alexandra DIVINCOVÁ – Bernadeta KEUČIKOVÁ Mobbing na pracovisku a jeho vplyv na výkonnosť zamestnanca	82
Irena FIGURSKA Influence of the Environment on the Knowledge Management System in the Organization	94
Gizatullin Tagir RAFAILOVICH Анализ психофизиологического здоровья комбатантов перед командированием для осуществления правоохранительной деятельности в экстремальных условиях в экстремальных условиях	103
Vladimiras GRAZULIS – Elzbieta MARKUCKIENE The Dynamics of Intercultural Competence in the Study and Post-Study Process	109
Miloš HITKA – Jozef ĎURIAN – Žaneta BALÁŽOVÁ Postupný odchod do dôchodku – fikcia, alebo realita?	121
Darina CHLEBÍKOVÁ Plánovanie nástupníctva v manažérskych funkciách a ich vplyv na kvalitu výkonov podniku	127
Michał IGIELSKI Wyzwania zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki opartej na wiedzy	133

Petr JEDINÁK – Marek ČANDÍK Řízení výkonu služby příslušníků Policie České republiky	144
Anna KACHAŇÁKOVÁ – Katarína STACHOVÁ – Zdenko STACHO Organisational Culture	153
Anna KACHAŇÁKOVÁ – Katarína STACHOVÁ – Zdenko STACHO Súčasný stav zamerania sa organizácií pôsobiacich na Slovensku na pracovné podmienky	160
Veronika KOTRADYOVÁ Human Centred Spatial Design as Tool for Increasing Well-being and Work Efficiency	166
Zuzana KOZUBÍKOVÁ Practical Requirements for Quality Education in Conditions the Knowledge Society	182
Mária LUSKOVÁ Riziká riadiacich činností v podniku	191
Dominik MATCZAK Outsourcing of Recruitment Services. Polish Employment Agency as a Service Provider towards the German Temporary Employment Agency	197
Ewa MATUSKA Human Resources Management Innovation	206
Mária PETRUFOVÁ – Jaroslav NEKORANEC Rozvoj manažérskych spôsobilostí ako jedna z rozhodujúcich funkcií manažmentu ľudských zdrojov v Ozbrojených silách Slovenskej republiky	217
Małgorzata PLECKA Kapitał ludzki jako element bezpieczeństwa ekonomicznego	225
Danuta ROJEK Kształtowanie kultury innowacyjności w przedsiębiorstwie	232
Anna RYCHŁY-LIPIŃSKA CSR – Społeczna odpowiedzialność jako podstawa rozwoju organizacji	241
Aneta SOKÓŁ Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju zasobów niematerialnych kreatywnego sektora MSP	249



ZASTOSOWANIE COACHINGU W CONTACT CENTER

AGNIESZKA BERA

Abstract

The following publication is an attempt to implement and efficiency the coaching model in one of the internal contact centers functioning on the Polish market. The author defines the concept of coaching and presents a standard of conduct such meetings. Then, in the publication were identified typical characteristics of the environment in which it operates, determined by the case study subject. Characteristics of the industry have been recognized in the context of the typical aspects of working in such a place, and which in the opinion of the author may significantly affect the introduction of the presented tools in the workplace. Presented is the implementation phase of the coaching process as an example of one of the contact center. This was followed by the settlement of actions taken during the implementation of coaching sessions in relation to the adopted standard. The article summarizes the benefits that have been achieved in the contact center through the use of coaching. To provide a complete picture of the use of the presented tools also settled charges that were incurred during the introduction of this method of employee development.

Key words: contact center, coaching, implementing the coaching.

1. Wprowadzenie

Uzasadnieniem do podjęcia tematu *coachingu* jest jego rosnąca popularność wykorzystania do rozwoju pracowników w różnych przedsiębiorstwach. W celu dokonania dokładnej oceny oparto się na metodzie studium przypadku, która pozwoliła zweryfikować jak wyglądało wprowadzenie i wykorzystanie *coachingu* w jednym z wewnętrznych contact center firmy działającej na rynku polskim. Rozliczenie konkretnego przypadku przeprowadzonego procesu pozwala wskazać dobre praktyki na przyszłość, a także odkrywając słabe strony umożliwi uniknięcie ich przy kolejnych tego typu projektach.

Wykorzystanie metody *coachingu* staje się coraz popularniejsze, również w środowisku contact center (Sawicka, 2012, s. 74, Bergevin i in., 2010, s. 257). Ze względu na wchodzące na rynek pracy tzw. Pokolenie Y oraz zatrudnianie przez branżę contact center relatywnie dużej liczby młodych pracowników, którzy dopiero rozpoczynają karierę zawodową oczekiwania wobec możliwości rozwoju są znaczące. Dlatego też koniecznym wydaje się zapewnienie pracownikom tego środowiska określonych możliwości podnoszenia ich kompetencji m.in. wykorzystując do tego *coaching*. Kluczowe jednak jest, aby wskazaną metodą posługiwać się w umiejętny sposób, dlatego warto przyjrzeć się jak wyglądało zastosowanie metody *coaching* na konkretnym przykładzie contact center. Dodatkowo analiza konkretnego przykładu pozwala ocenić efekty prowadzonych działań.

Intensywny rozwój branży contact center w Polsce może zwiększać zapotrzebowanie na narzędzia z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (Swatowska, 2012, s. 66). Przeprowadzenie analizy i oceny zastosowania wybranych narzędzi, tak jak w prezentowanym przypadku *coachingu* z uwzględnieniem specyfiki miejsca pracy, w którym zostało wykorzystane umożliwi zidentyfikowanie osiągniętych korzyści, a także stanowi informację zwrotną na temat potencjalnych zagrożeń, których należy unikać w przyszłości.

Celem artykułu jest ocena wdrożenia jak i zasadności wykorzystania samego narzędzia jakim jest *coaching* w jednym z wewnętrznych contact center oraz zidentyfikowanie uzyskanych korzyści i poniesionych kosztów.



2. Znaczenie coachingu w przedsiębiorstwie

Zgodnie z istniejącą w literaturze zarządzania definicją terminu *coaching*, przyjęto w pracy, że jest to „odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona metoda szkolenia pracownika przez odpowiedniego trenera (tzw. jeden na jednego), polegająca na rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw uczącego się w celu zwiększenia jego indywidualnego (i organizacji) kapitału ludzkiego.” (Król, 2006, s. 467).

Warto podkreślić, że celem stosowania tego rodzaju działań jest lepsze wykorzystanie potencjału pracownika, szeroko rozumiany wzrost wydajności (Rzycka, 2010, s. 31). Dla pracownika istotne w przedstawianym procesie może być to, że „dostrzega on nie tylko możliwości, ale ma sposób ich porządkowania i selekcji. Wie na czym się skupić, i podejmuje działania skoncentrowane na długoterminowych celach. Dynamicznie wchodzi na ścieżkę spełnienia aspiracji.” (Rzycka, 2010, s. 31).

Z kolei z punktu widzenia firmy oferującej swoim pracownikom *coaching* głównym celem jest uzyskanie lepszych wyników, co można uzyskać przez większą identyfikację pracownika z pracodawcą, a tym samym zwiększenie odpowiedzialności za podjęte zadania. Badacze tematu *coachingu* podnoszą jeszcze argument, że „menedżerski styl *coachingu* czy coachingowy styl zarządzania jest odpowiedzią na potrzebę szybkiego adaptowania się do zmian. Jest jednym ze sposobów, który pozwala efektywnie radzić sobie z wyzwaniami środowiska biznesowego.” (Rzycka, 2010, s. 34). Jednocześnie taki styl zarządzania zachęca do indywidualnego rozwoju z wykorzystaniem wszelkich odpowiednich dla jednostki, zespołu i organizacji środków – to styl charakteryzujący się umiejętnością adaptacji i elastycznością wobec zmieniających się potrzeb (Thorpe i in., 2007, s. 23). To może potwierdzać, że taki styl zarządzania pracownikami może być odpowiedni w środowisku, które dynamicznie się zmienia, a takim jest badane przez autorkę środowisko contact center.

Prawidłowy przebieg procesu *coachingu* wymaga, aby były zachowane określone etapy. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne podejścia do tej kwestii (Harvard Business Essentials, 2006, s. 26), w zależności od przyjętego podejścia inna jest liczba etapów, a także ich zakres. Model, który został wykorzystany w badanym miejscu pracy składał się z następujących etapów (Thorpe i in., 2007, s. 47 i nast.):

1. Określanie potrzeb i celów *coachingu* – jest to moment, w którym obie strony utwierdzają się w przekonaniu, że jest konieczność przeprowadzenia sesji coachingowych, a także określają ogólne cele takich spotkań. Istnieje również możliwość ustalenia celi szczegółowych, które mają zostać osiągnięte, jednakże zdarza się, że to działanie zostaje przeniesione na następne spotkanie, aby mieć czas na przemyślenie poruszanych na spotkaniu kwestii.
2. Uzgadnianie konkretnych potrzeb rozwojowych – to spotkanie pozwala ustalić na jakim poziomie rozwoju jest osoba, która będzie coachowana, a także jaki jest jej poziom docelowy po zakończeniu sesji coachingowej. Spotkanie na tym etapie może być kontynuacją spotkania z wcześniejszego etapu.
3. Opracowanie szczegółowego planu *coachingu* – to etap, w którym następuje stworzenie dokładnego planu działania, które będą określać kroki zbliżania się do osiągnięcia postawionych celów. Istotne jest, aby zarysować również ramy czasowe dla przyjętych do wykonania zadań, co pozwoli określić czas trwania *coachingu*.
4. Wykonanie zadania bądź czynności – jest to etap realizacji wcześniej przygotowanego planu. Podejmowane będą działania dwojakiego rodzaju. Pierwsze to realizacja zadań, które coachowany chce poprawić. Drugie to informacje na temat jak przebiegała realizacja wyznaczonego zadania. Źródłem takich informacji zwrotnych mogą być opinie, obserwacje, ale również dane liczbowe zawarte w raportach.



5. Przegląd działania i planowanie lepszego funkcjonowania – to etap, który polega na omówieniu realizacji wyznaczonych zadań. Następnie potrzebna jest dyskusja na temat jakie są możliwości poprawy uzyskanych efektów oraz zidentyfikowanie działań, które należy wykonać przy ponownej realizacji tego samego zadania.
6. Zakończenie *coachingu* – umożliwia jednoznaczne wskazanie osobie biorącej udział w procesie, że jest gotowa do samodzielnej pracy bez wsparcia coacha. Jest to również czas, kiedy należy ocenić przebieg procesu *coachingu* oraz moment na weryfikację uzyskanych efektów.

Przedstawiona propozycja przebiegu procesu *coachingu* jest relatywnie uniwersalna, co pozwala zakładać, że znajdzie zastosowanie między innymi w branży contact center.

3. Charakterystyka środowiska contact center

W celu weryfikacji w jakim stopniu przedstawione narzędzie ma zastosowanie w środowisku contact center niezbędne jest określenie cech typowych dla contact center. Aby jednak tego dokonać, należy zdefiniować pojęcie contact center. Jeden z badaczy tego środowiska wskazuje, że jest to call center, które „w sposób uporządkowany (zintegrowany) obsługuje kontakty telefoniczne, faksowe i e-mailowe, zgłoszenia umieszczane na witrynach www, chat (pogawędki internetowe), sms-y i pocztę głosową.” (Kostecki, 2007, s. 59). Warto podkreślić, że contact center to call center, które poza podstawową formą komunikacji jaką jest telefon wykorzystuje również inne media przeznaczone do kontaktu z klientami. Często jednak jest tak, że relatywnie w największym stopniu pracownicy obsługują klientów przez telefon, co wynika prawdopodobnie z powszechności jego użytkowania w Polsce.

Do analizy przyjęto przypadek zastosowania *coachingu* w jednym z contact center wewnętrznych. Jest to contact center działające w strukturach większego przedsiębiorstwa, dla którego świadczy usługi (Marczyńska, 2011, s. 5). Przedsiębiorstwo, w ramach którego istnieje contact center, w którym wykorzystano do rozwoju pracowników *coaching* istnieje na finansowym rynku polskim od 2003 roku.

Dla zapewnienia pełnego obrazu specyfiki pracy w contact center należy wskazać typowe cechy tego miejsca pracy (Bera, 2013, s. 10):

- Postrzeganie pracy w contact center jako prostej i niewymagającej, co często przekłada się na brak poszanowania i niedoceniań zawodu konsultanta.
- Praca ta najczęściej jest podejmowana przez młodych ludzi, często studentów, dla których jest to pierwsze miejsce zatrudnienia i tym samym następuje zderzenie wyobrażenia o pracy z rzeczywistością, która może rozczarowywać.
- Kandydatom do pracy nie są stawiane wygórowane wymagania, jednakże pewne kompetencje podczas selekcji są poszukiwane i oceniane.
- Praca w contact center wiąże się z wykonywaniem powtarzalnych czynności, stąd podnoszony jest argument, że jest monotonna i nużąca, zależy to oczywiście od różnorodności zadań przypisanych do danego stanowiska.
- Realizacja postawionych celów i osiągnięcie wymaganych wyników może wiązać się z presją i wywoływać uczucie stresu u pracowników, stąd tak ważna jest odporność na czynniki stresogenne.
- Wykonywanie zadań na należyтым poziomie wymaga koncentracji i pełnej mobilizacji w trakcie rozmowy z klientem.
- Wynagrodzenie proponowane za tę pracę nie jest wygórowane, ale wiele zależy od branży, rodzaju contact center i stopnia trudności realizowanych zadań na danym stanowisku pracy.



- Pracodawcy zapewniają szkolenia startowe, oczywiście mogą one być na różnym poziomie, ale każdy pracownik ma udostępnione możliwości pozyskania wiedzy niezbędnej do prowadzenia wymaganych przez pracodawcę zadań.
- Wiele contact center proponuje swoim pracownikom określone ścieżki karier, co pozwala na rozwój kompetencji, a także szybki awans, co wynika z realizowanych wewnętrznie rekrutacji.

Przedstawione powyżej informacje stanowią tylko część aspektów pracy w contact center i przedstawiają badane środowisko w aspekcie możliwości oraz zasadności wykorzystania *coachingu* do rozwoju pracowników.

4. Wprowadzenie *coachingu* na przykładzie contact center

Zaimplementowanie *coachingu* w badanym metodą studium przypadku contact center można podzielić na kilka podstawowych faz:

- Przeprowadzenie akcji informacyjnej, której celem było zaznajomienie zarówno kadry zarządzającej jak i pracowników szeregowych z procesem *coachingu*. Jednak zasięg i siła oddziaływania była znikoma.
- Szkolenie przeprowadzone przełożonym, którzy mieli pełnić rolę coacha dla swoich podwładnych.
- Prowadzenie pierwszych spotkań w formie *coachingu*. Rozliczenie działań w tym zakresie zostało ujęte w poniższej tabeli.
- Metacoaching, który polegał na przeprowadzeniu sesji coachingowej przełożonego, który pełnił rolę coacha dla pracownika wraz z trenerem, który wcześniej szkolił z prowadzenia tego procesu. W kolejnym kroku następowało omówienie całego spotkania, a także określenie słabych i mocnych strony uczącego się coacha. Trener sugerował jakie obszary są do rozwoju i jakie umiejętności coacha powinien poprawić.

Tabela 1: Rozliczenie działań podczas stosowania *coachingu* w contact center (opracowanie własne na podstawie Thorpe, Clifford, 2007, s. 47 i nast.)

Etap	Podjęte działania
Etap I	Spotkanie to zostało niejako wymuszone na pracownikach. Zatrudnieni nie mieli możliwości samodzielnie stwierdzić, że istnieje potrzeba rozwoju, a częściej była ona wskazywana przez przełożonego. Tym samym narzucone były cele rozwojowe do osiągnięcia przez pracownika, a ze względu na relację coacha z osobą coachowaną, czyli podwładny – przełożony, pracownik mógł mieć trudności w zakwestionowaniu poczynionych ustaleń, które zostały mu niejako narzucone.
Etap II	Po dobrym pod względem jakościowym spotkaniu z pierwszego etapu istniała możliwość, że pracownik zaangażuje się w określenie konkretnych potrzeb rozwojowych, zgodnie z własnymi oczekiwaniami. Relacja służbowa wpływała jednak znacząco na przyjęty kierunek uzgodnionych celów. W badanym przypadku często narzucane były cele odpowiadające przełożonym, a z którymi pracownicy niekoniecznie chcieli się identyfikować. Wpływ na to miał jeszcze fakt, że materiałem, na którym pracowano były rozmowy pracowników i praca nad poprawą ich jakości. Ze względu na fakt, że każda rozmowa jest inna i trudno je porównywać to ujęcie celu, który będzie odnosił się do wszystkich rozmów jest trudne. Dodatkowo podejście autorytarne w zakresie określania celów ze strony przełożonego powoduje, że pracownik nie czuje, aby jego cele rozwojowe były uwzględniane podczas planowania działań, a tym samym ogranicza swoje zaangażowanie w realizowany proces.
Etap III	Opracowanie planu <i>coachingu</i> wymaga zaangażowania pracownika dlatego tak istotne jest, aby wcześniejsze etapy wzbudziły zainteresowanie pracownika prowadzonymi działaniami. Aby zasadnym było prowadzenie <i>coachingu</i> pracownik powinien utożsamić się z postawionymi



	celami, a tym samym wskazać jakimi działaniami chce je osiągnąć. Ten etap w analizowanym przypadku występował relatywnie rzadko, jeśli już pojawiało się identyfikowanie działań do podjęcia, to ograniczały się one do wskazywania wprowadzanych zmian. Znaczący w określaniu potencjalnych możliwości, z których może skorzystać pracownik jest udział przełożonego. Jego zdecydowanie większa wiedza na temat zakresu możliwych do realizacji zadań oraz szersze spojrzenie na pracę analizowanego contact center pozwalała wspomóc pracownika w ustalaniu potencjalnych zagadnień do opracowania lub ćwiczeń do wykonania.
Etap IV	Wykonanie zadań to etap, który pracownicy wprowadzają w życie wcześniej poczynione ustalenia. W badanym przypadku było to w większości zastosowanie ustalonych zmian w rozmowach z klientami. Jednakże można w wielu przypadkach wskazać również ćwiczenia, które przybliżały do osiągnięcia celów, a które pracownicy musieli zrealizować. Innym rodzajem podejmowanej aktywności przez pracowników było opracowywanie zagadnień, które miały na przykład ułatwić pozyskanie wiedzy merytorycznej z zakresu, który dla pracownika był relatywnie trudny do opanowania, a niezbędny do prawidłowego wykonywania obowiązków.
Etap V	W badanym przypadku przeprowadzano przegląd zrealizowanych działań poprzez wspólne odsłuchanie rozmów i ocenę ich pod kątem oczekiwanych zmian. W sytuacji zbyt małego postępu następowało powtórzenie etapu III i IV, co pozwalało pracownikowi wypracować określone standardy, których oczekiwał pracodawca. Jeśli efekty były zadowalające ustalany był kolejny temat, nad którym rozpoczynał pracę coachowany. Był to również etap, na którym wskazywano jakie są mocne i słabe strony przeprowadzonych rozmów, a tym samym jakie obszary w związku z tym powinien rozwijać. W sytuacji, kiedy rozwój pracownika był realizowany przez wykonanie innego rodzaju zadań były one na tym etapie omawiane i wspólnie analizowane z coachem. Na podstawie uzyskanych efektów i przebiegu samej realizacji zadania wyciągano wnioski na przyszłość. Stanowiło to podstawę do samooceny uzyskanych kompetencji przez pracownika.
Etap VI	Ten etap w badanym przypadku został pominięty. Uznano, że proces <i>coachingu</i> jest stale potrzebny i tym samym jest on ciągły.

Implementacja procesu zgodnie z przedstawionymi powyżej etapami pozwala uzyskać określone korzyści, które planowano uzyskać decydując się na zastosowanie tego rodzaju narzędzia. Jednakże wprowadzenie *coachingu* w zaprezentowany sposób powoduje, że ponoszone są określone koszty.

5. Podsumowanie

W badanym metodą studium przypadku contact center można wymienić **wiele korzyści**, które uzyskano dzięki zastosowaniu *coachingu*, do podstawowych zaliczono:

1. Uzyskano narzędzie, dzięki któremu zaoferowano możliwość rozwoju każdemu z pracowników. Jednocześnie indywidualne podejście do każdej osoby pozwoliło dobrać działania odpowiednie do każdego z pracowników.
2. Przyjęcie określonego modelu działania pozwoliło ujednoczyć i standaryzować działania z obszaru rozwoju pracowników. Tym samym najwyższe kierownictwo mogło oczekiwać, że każdy szeregowy pracownik będzie miał możliwość skorzystania z sesji coachingowych prowadzonych według przyjętego szablonu. Pracownicy z kolei mogli spodziewać się, że niezależnie od kompetencji osoby prowadzącej spotkanie coachingowe będzie miał wsparcie w realizacji własnych celów rozwojowych.
3. Pracownicy uczestniczący w spotkaniach mieli okazję do rozmów z przełożonym, który tym samym był w stanie podzielić się z nimi własnym doświadczeniem i wiedzą, a także wskazać możliwości oferowane przez pracodawcę w zakresie ich rozwoju, z czym nie zawsze pracownicy wiedzieli. Pracownik miał okazję do spotkania, które obrazowało mu jak jest postrzegany przez swojego pracodawcę, jakie są jego oczekiwania odnośnie rozwoju pracownika



4. *Coaching* rozmów pracowników z klientami pozwala wpływać na uzyskane dzięki nim efekty, a tym samym podnosi wyniki przedsiębiorstwa ich zatrudniającego. Jednocześnie wspólne odsłuchiwanie i analizowanie rozmów pozwala pracownikowi spojrzeć z dystansu na wykonaną pracę i w przyszłości dokonać poprawek realizowanych zadań, takie działania podnoszą jakość obsługi klienta.
5. W momentach spadku osiągniętych wyników prowadzony *coaching* umożliwił przezwyciężenie kryzysu i pomoc pracownikowi w zmaganiu się z trudnościami codziennej pracy.
6. Prowadzenie spotkań tego typu przez bezpośredniego przełożonego pozwalało mu rozwijać pracowników w oczekiwanym przez pracodawcę kierunku. Tym samym umożliwiało to wykreować potencjalnych sukcesorów.
7. *Coaching* ułatwiał pracodawcy utrzymanie wartościowych pracowników, którym umożliwiał indywidualny rozwój, tym samym odczuwany był bezpośredni wpływ na fluktuację pracowników.
8. Dla pracowników korzyścią było to, że każdy z nich miał możliwość skorzystać z oferowanych sesji coachingowych. W pewnym stopniu sposób wykorzystania przedstawionych propozycji zależał od decyzji i zaangażowania pracownika.
9. Prowadzenie spotkań przez przełożonego dawało szansę na zbudowanie i utrzymanie zdrowych relacji z pracownikiem.
10. Uzyskano wzrost morale pracowników oraz poczucie dowartościowania ich jako zatrudnionych oraz wykonywanej przez nich pracy.

Powyższe pokazuje, że każda ze stron uczestnicząca w spotkaniu może odnieść określone korzyści. Aby jednak było to możliwe kluczowa jest jakość przebiegu całego procesu *coachingu* oraz określenie i utrzymanie pewnych standardów prowadzenia tego rodzaju działań.

Dla stworzenia pełnego obrazu stosowania *coachingu* w contact center należy również przybliżyć **koszty**, które są ponoszone w trakcie wykorzystania tego rodzaju narzędzia rozwoju pracowników. Do najczęściej wymienianych można zaliczyć:

1. Konieczność poświęcenia niezbędnej ilości czasu na przeszkolenie pracowników, a w tym przypadku przełożonych, którzy będą pełnić rolę coacha. Dodatkowo dostosowanie metacoachingu do potrzeb poszczególnych działów, które zajmowały się różnymi zadaniami w codziennej pracy.
2. Poświęcenie odpowiedniej ilości czasu przez przełożonego na przygotowanie się do spotkań, a także określony czas na ich przeprowadzenie. Przygotowanie i przeprowadzenie samego spotkania może zająć nawet do 2 – 3 godzin, w zależności od zaangażowania i zapotrzebowania stron uczestniczących w spotkaniu. W sytuacji pracy z pracownikami, którzy mają niewielkie doświadczenie zawodowe znaczna odpowiedzialność za uzyskanie oczekiwanych efektów spoczywała na przełożonych – coachach.
3. Dodatkową trudnością było prowadzenie spotkań przy licznych zespołach, którymi zarządzali przełożeni. Przeprowadzając *coaching* zgodnie z określonym standardem coach realizował tylko zadania z tego obszaru, nie starczało mu czasu na inne, typowo zarządcze czynności.
4. Jakość prowadzonych spotkań zależała od poziomu umiejętności wykorzystania tego narzędzia przez przełożonego. Tym samym nie każdy pracownik miał takie same szanse na rozwój, było to uzależnione od posiadanych kompetencji przez coacha. Natomiast narzucenie takiego modelu pracy z podwładnymi zmuszało przełożonych do



- intensywnego wysiłku w zakresie uzyskania odpowiedniego poziomu biegłości w zakresie rozwoju pracownika poprzez *coaching*.
5. Negatywnie może być postrzegane w środowisku contact center uzależnienie prowadzenia spotkań od natężenia bieżących zadań. To jednocześnie zwiększa niepewność w zakresie cykliczności i regularności planowanych spotkań. Dodatkowo zwiększona intensywność realizowanych zadań może wpływać na skrócenie czasu samego spotkania.
 6. Istotne było również, aby przerwa między kolejnymi spotkaniami nie była za długa, gdyż średni czas pracy w contact center jest stosunkowo krótki, można wskazać, że mediana rocznej rotacji w Polsce wg badań wynosi 25% (Holman D. i in., 2007, s. 47). Tym samym aby pracownik miał odświeżaną wiedzę i podtrzymywaną motywację do pracy nad kompetencjami spotkania powinny odbywać się średnio co 3 miesiące. Daje to niezbędny czas do pracy nad wyznaczonymi zadaniami i rozwojem kompetencji, a jednocześnie taki termin nie pozwala odkładać ich w nieokreśloną przyszłość.
 7. Konieczna jest akcja promocyjna pozwalająca upowszechnić i przekonać pracowników do wykorzystania nowo zastosowanego narzędzia. Większym wyzwaniem okazało się w tym przypadku przekonanie kadry zarządzającej do stosowania tego narzędzia w odpowiednim zakresie.
 8. Wyzwaniem dla przełożonych może być jednolita forma rejestracji wyników, ze względu na różnorodność zadań i stawianych celów.
 9. Zakwalifikowanie wszystkich pracowników do procesu *coachingu* mogło być jednocześnie negatywnym aspektem zastosowania tego narzędzia, gdyż nie każdy pracownik potrzebuje czy jest gotowy na pracę w tak określony sposób.
 10. Koniecznym było zapewnienie zadań pracownikom, którzy chcieli rozwijać kompetencje nie związane z prowadzeniem rozmów. Dla przełożonego było dużym wyzwaniem kreowanie kolejnych zagadnień, które będą stale rozwijać pracownika, a jednocześnie umożliwienie mu realizacji ćwiczeń z tym związanych. Wiązało się to z przekazaniem aktualnych obowiązków innemu pracownikowi, co spotykało się ze znaczącym oporem pozostałych członków zespołu.

Powyższe pokazuje jak wiele jest trudności występujących w momencie wprowadzania nowego narzędzia do rozwoju pracowników. Jak widać wiele zależy od odpowiedniego przygotowania samego wprowadzenia, ale przede wszystkim od umiejętności przełożonych, którzy w tym przypadku podejmowali rolę coacha. Stąd tak istotne jest, aby przede wszystkim istotny nacisk położyć na ten aspekt wprowadzenia *coachingu* w contact center.

Przedstawione zastosowanie *coachingu* w środowisku contact center pozwala zaprezentować wiele korzyści odniesionych z tego działania, ale również możliwe jest zidentyfikowanie kosztów i zagrożeń z tym związanych.

Zastosowanie tego narzędzia w środowisku contact center znajduje uzasadnienie, co pokazują doświadczenia zawarte w publikacjach anglojęzycznych (Rynolds, 2004, s. 140). W Polsce jest to kierunek od niedawna upowszechniany, ale trafiający na podatny grunt w tej branży.

Jest to narzędzie, które może być bardzo pomocne zarządzającym, aby rozwijać podwładnych i uzyskiwać lepsze wyniki pracy. Umiejętne jego wykorzystanie pozwala wpłynąć pozytywnie na kilka obszarów. Przede wszystkim stanowi podstawę do poszerzania kompetencji pracowników. Dodatkowo realizacja zadań spoza podstawowego obszaru działania pracownika zwiększa wartość konkurencyjną danego contact center na rynku. Warto również mieć na uwadze, że regularne stosowanie narzędzia pozwala coachom rozwijać swoje umiejętności w zakresie prowadzenia *coachingu*, co może



umożliwia zarządzanie rozwojem pracowników w sposób coraz bardziej zgodny z przyjętym standardem.

Dodatkowo czas spowolnienia gospodarczego to moment, kiedy warto inwestować w tego rodzaju przedsięwzięcia, gdyż pracownicy nabierają pewności, że są ważni dla swojego pracodawcy, który chce inwestować w ich rozwój. Dzięki przedstawionym działaniom może wzrastać lojalność pracownika względem pracodawcy, który umożliwia poszerzanie kompetencji oraz dzięki temu przyczynia się do budowania wartości zatrudnianych pracowników.

Bibliografia:

- [1] Bera, A. (2013). Wdrożenie modelu kompetencyjnego w contact center w czasach kryzysu Brendzel – Skowera K. (red.). *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Innowacje, kryzys, przedsiębiorczość t. II*. Częstochowa: Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. ISBN 978-83-63500-34-4.
- [2] Bergevin, R., Kinder, A., Siegel, W., Simpson, B. (2012). *Call Center for dummies*. Ontario John Wiley & Sons Canada Ltd ISBN 978-0-470-67743-8.
- [3] Harvard Business Essential. (2006). *Coaching i mentoring*. Łódź: MT Biznes. ISBN 83-88970-37-2.
- [4] Holman, D., Batt, R., Holtgrewe, U. (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*. ISBN 978-09795036-0-3.
- [5] Kostecki, M. J. (2007). *Glosariusz call center/help desk*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15382-3.
- [6] Król, H. (2006). *Proces szkolenia pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14813-3.
- [7] Marczyńska, A. (2011). *Pracownika call center*. Warszawa: Ekonomik Jacek Musiałkiewicz. ISBN 978-83-7735-006-5.
- [8] Sawicka, M. (2012). Zarządzanie jakością i efektywnością pracy konsultantów telefonicznych w realizacji projektów out band i inbound. *Outsourcing & More*, 5(6). ISSN 2083-8867.
- [9] Swatowska, K. (2012). Call center w Polsce... 20 lat później. *Outsourcing & More*, 5(6). ISSN 2083-8867.
- [10] Reynold, P. (2004). *Call Center Supervision. The Complete, Practical Guide to Managing Frontline Staff*. Nashville: The Call Center School. ISBN 0-9744179-2-0.
- [11] Rzycka, O. (2010). *Menedżer coachem, jak rozmawiać, aby osiągnąć rezultaty*. Kraków: Wolters Kluwer business. ISBN 978-83-7526-705-1.
- [12] Thorpe, S., Clifford, J. (2007). *Podręcznik coachingu*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS. ISBN 978-83-7510-143-0.

Adres autora:

Mgr. Agnieszka BERA
Ul. Antonia Vivaldiego 34/4
52-129 Wrocław
Poland
e-mail: bera.agnieszka@gmail.com

*Positively reviewed by first reviewer: 17 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 18 April, 2014*



Kompetencje cyfrowe i ich rola w podnoszeniu aktywności zawodowej osób starszych

EWA BIAŁEK – KRZYSZTOF BIAŁEK

Abstract

In this article the labor market situation of people aged 50+ is discussed within the context of the occurring social and technological changes. Special attention is paid to the need of the acquisition and improving digital skills in this age group. As an example of good practice in combating with digital exclusion of elderly people is described the Polish national learning initiative supported from EU funds entitled Poland of Equal Digital Opportunities (pl: Polska Cyfrowa Równych Szans – PCRS). Benefit group, project's activities, as well main conclusions from this initiative are presented.

Key words: digital competencies, digital exclusion, long life learning, 50+ labor market activation.

1. Wprowadzenie

Podczas szczytu Rady Europejskiej w Lizbonie, który miał miejsce w 2000 roku, wyznaczono strategiczny cel Unii Europejskiej: stworzenie opartej na wiedzy, najbardziej konkurencyjnej gospodarki na świecie, zdolnej do systematycznego wzrostu gospodarczego, zapewniającej większą liczbę miejsc pracy w warunkach większej spójności społecznej. Dla osiągnięcia tego celu istotnym jest wzmocnienie oraz koordynacja działań na rzecz ograniczenia wykluczenia społecznego (Opracowanie zbiorowe, 2007). Badania przeprowadzone w 2012 roku w Polsce wykazały, że według co trzeciej osoby ankietowanej (12%) występuje problemem gorszego traktowania ze względu na wiek. Osobiście gorsze traktowanie z tego względu odczuło 12% badanych, 13% – miało osobisty kontakt z osobą powyżej 50 roku życia, która w miejscu pracy została gorzej potraktowana ze względu na swój wiek (Antosz, 2012). Dyskryminacja ze względu na wiek – tzw. ageizm, aczkolwiek nielegalna w świetle kodeksu pracy i przepisów unijnych, jest w Polsce stale aktualna i stanowi ukryte poza oficjalnymi procedurami selekcji na wakaty stanowiskowe narzędzie eliminacji osób w wieku 50+ (Białek, Matuska, 2013).

W wyniku prowadzonych badań powstał pierwszy w Polsce dokument rządu poruszający problematykę równego traktowania wielu grup narażonych na dyskryminację „Krajowy Program Działań na Rzecz Równego Traktowania na lata 2013-2016”. Wskazuje się w nim, że osoby, które ukończyły 50 rok życia należą do grup silnie narażonych na dyskryminację na rynku pracy. Mimo, iż współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 55-64 lata w okresie 2008-2011 ogólnie wzrósł (z 32.7% – 1 kw. 2008 r. do 38.3% – 1 kw. 2011r.) dystans dzielący Polskę od krajów Unii Europejskiej (UE) pozostaje wciąż znaczący.

Występujący trend demograficzny potęguje wyzwania stojące przed polityką rynku pracy w Polsce. Z tego powodu, w Krajowym Programie Działań na Rzecz Równego Traktowania wskazuje się ścieżki, które pozwolą na zwiększenie szans tej grupy wiekowej na rynku pracy. Określa się, że zgodnie z zasadą równego traktowania, dostęp do edukacji nie powinien być ograniczony żadną przesłanką, w tym wiekiem. Edukacja osób starszych powinna być oparta na zagadnieniach dotyczących przejęcia lub utrzymania odpowiedzialności za własne życie oraz samodzielne jego kształtowanie ze szczególnym uwzględnieniem aktywności zawodowej (Pełnomocnik Rządu do Spraw Równego Traktowania, 2013).

W Polsce od kilkunastu lat obserwowany jest proces zmiany struktury demograficznej. Jego cechą jest systematycznie rosnący udział osób starszych w populacji ogółem. Na



koniec 2012 roku liczba ludności w naszym kraju wynosiła 38,5 mln osób. W podziale na ekonomiczne grupy ludności (0–17, 18–59/64, 60+/65+) populacja w wieku przedprodukcyjnym stanowiła 18,3%, produkcyjnym – 63,9%, poprodukcyjnym – 17,8%. Zgodnie z prognozami demograficznymi wzrost procentowy w tej grupie będzie miał charakter stały (Ministerstwo Polityki Społecznej, 2013). Współczesna andragogika i gerontologia są zgodne, że edukacja ma ogromny wpływ na jakość starzenia się i dlatego włączenie osób starszych w system edukacji ustawicznej jest niezbędnym procesem w świetle zachodzących przemian demograficznych w Europie (Pełnomocnik Rządu do Spraw Równego Traktowania, 2013).

2. Rynek pracy osób starszych

Z badań GUS wynika, że w I kwartale 2014 roku spośród osób w wieku 55–64 41,1% pracuje zawodowo, co oznacza wzrost w stosunku do poprzedniego kwartału o 2,1% (GUS, 2014). Niepojętym jest jednak fakt, iż średni wiek wycofywania się z Polaków z rynku pracy jest niższy od ustawowego wieku emerytalnego. Raporty z przeprowadzonych badań wskazują, że na przedwczesne wycofywanie się z rynku pracy największy wpływ mają problemy zdrowotne oraz zbyt niskie lub nieaktualne kwalifikacje zawodowe, w tym związane z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Towarzyszą temu bariery psychiczne, brak wiary w siebie, lęk wobec zmian a przy tym niechęć do podejmowania kształcenia ustawicznego (Jarosław Górniak, 2014). Od lat bardzo niska jest aktywność edukacyjna dorosłych Polaków. Na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej, Polska plasuje się na jednym z ostatnich miejsc. Według badania Bilans Kapitału Ludzkiego z 2012 r., w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie, w kursach lub szkoleniach (innych niż BHP i przeciwpożarowe) uczestniczyło jedynie 16% osób pracujących, 6% – bezrobotnych ekonomicznie, 7% – zarejestrowanych bezrobotnych i 1% – nieaktywnych zawodowo, w wieku 50–59/64 lata (Jarosław Górniak, 2012).

W grudniu 2013 roku Rada Ministrów przyjęła program „*Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*”, który reguluje kwestie dotyczące intensyfikację aktywności zawodowej i zatrudnienia osób po 50 roku życia roku. Stanowi on pakiet działań rządowych i samorządowych obejmujący wszelkie inicjatywy kładące nacisk na poprawę aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Jego celem jest osiągnięcie w perspektywie do 2020 r. wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata na poziomie 50%. Program obejmuje szerokie spektrum inicjatyw służących lepszemu wykorzystaniu zasobów ludzkich osób w wieku 50+ i więcej lat. Zakłada się, że działania w tym zakresie podejmowane będą na wielu poziomach i obejmą integrację wewnątrz – i międzypokoleniową, partycypację obywatelską osób starszych oraz szeroko rozumiane usługi społeczne, z akcentem na aktywność w formie wolontariatu osób starszych. Szczególny nacisk położony zostanie na sferę edukacji osób starszych (Ministerstwo Polityki Społecznej, 2014).

3. Polska Cyfrowa Równych Szans – waga kompetencji cyfrowych

Jak wynika z badań, na niespełna 13 mln Polaków po 50 roku życia, prawie 10 mln nie korzysta z Internetu. Jest to istotne ze względu na fakt, iż bycie internautą mocno przekłada się na jakość życia i pracy a brak kompetencji cyfrowych oznacza marginalizację, prowadzącą do cyfrowego wykluczenia oraz zmniejsza szansę na poprawę sytuacji finansowej poprzez zatrudnienie na stanowiskach pracy oferowanych w nowoczesnej gospodarce. Dane zebrane w opracowaniu „*Pokolenie 50+. Pierwsze kroki w cyfrowy świat*” wskazują, że internauci, w porównaniu do osób, które z sieci nie korzystają, mają wyższe zarobki, łatwiej dostają pracę, częściej podnoszą kwalifikacje i częściej awansują (Miasta w Internecie, 2011).



3.1. Założenia projektu Polska Cyfrowa Równych Szans

Terminem *kompetencje cyfrowe* określa się zespół umiejętności umożliwiających efektywne korzystanie z mediów elektronicznych. Są to zarówno umiejętności obsługi sprzętu i oprogramowania, jak również wyszukiwania informacji w różnych źródłach. Kompetencje cyfrowe to nie tylko umiejętność dotarcia do informacji, ale także korzystanie z możliwości komunikowania się, budowania relacji przez media elektroniczne oraz zapewnienia ich bezpieczeństwa. Kompetencje cyfrowe to również znajomość regulacji prawnych oraz umiejętność korzystania z nowych technologii w sposób etyczny (Batorski i Płoszaj Adam, 2012). Nabywanie oraz wzmacnianie kompetencji cyfrowych jest jednym z wyzwań stojącym przed osobami starszymi. W tym celu konieczna jest budowa systemu uczenia się przez całe życie w ramach edukacji formalnej i nieformalnej, który umożliwi zdobywanie odpowiedniej wiedzy, umiejętności oraz spowoduje przezwyciężenie obaw osób starszych związanych z nowymi technologiami (Ministerstwo Polityki Społecznej, 2013).

Inicjatywa rządowa pt „*Polska Cyfrowa Równych Szans*” (skrót: PCRS) – to największe przedsięwzięcie dotyczące edukacji cyfrowej Polaków w historii Polski, finansowane w ramach „Projektu systemowego – działania na rzecz rozwoju szerokopasmowego dostępu do Internetu”, Działanie 8.3 Programu Innowacyjna Gospodarka, realizowanego przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (MAC) wspólnie ze Stowarzyszeniem „Miasta w Internecie”.

3.2. Działania w projekcie

Projektodawcy, działając pod hasłem „*Polska Cyfrowa Równych Szans*”, w ciągu dwóch lat dotarli z cyfrową edukacją do każdej z niemal 2500 polskich gmin.

Wolontariusze projektu, zwani *Latarnikami Polski Cyfrowej*, przed przystąpieniem do realizacji własnych Lokalnych Planów Działania (LPD) nabyli kompetencje trenerskie niezbędne do prowadzenia zajęć z osobami starszymi. Certyfikat Latarnika Polski Cyfrowej otrzymało aż 2700 osób.

Następnie, przez okres 18 miesięcy na przestrzeni 2013 i 2014 roku Latarnicy Polski Cyfrowej pracowali w swoich lokalnych środowiskach, często małych miejscowościach i wsiach. Przeprowadzili przeszło 23 tys. spotkań. Udział w nich wzięło ponad 175 tys. dorosłych Polaków, spędzając na spotkaniach z Latarnikami łącznie ponad 46 tys. godzin dydaktycznych, co przedstawiono w postaci infografiki (rysunek 1).

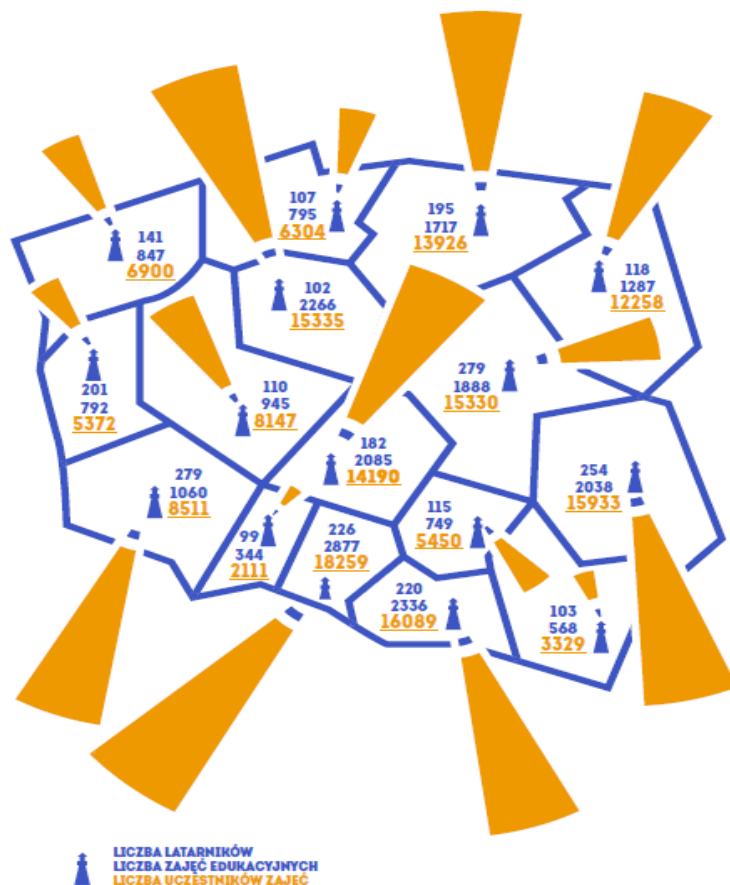
Bezpłatne zajęcia z Latarnikami prowadzone były głównie w świetlicach, szkołach i bibliotekach – wszędzie tam, gdzie możliwy był dostęp do sprzętu komputerowego i łącza internetowego (Miasta w Internecie, 2011).

Działania związane z projektem PCRS realizowane były również przez Latarnika Polski Cyfrowej ze Słupska, którego Lokalny Plan Działania (LPD) nazwany został „*Otwórz okno na cyfrowy świat. Poznaj świat i daj się poznać światu*”. Objął on swoim zasięgiem 430 osób ze Słupska, Krakowa, Ustki i Świdwina. Uczestniczyły one w wykładach aktywizujących oraz warsztatach z użyciem prezentacji multimedialnych oraz urządzeń cyfrowych, w tym: laptop z funkcją tabletu, czytnik e-booków, rzutnik multimedialny, urządzenie wielofunkcyjne (skaner, drukarka), skaner slajdów, aparat cyfrowy, kamera HD. Program prowadzonych zajęć objął następujące zagadnienia:

- podstawy użytkowania komputera,
- użycie myszki do wyboru ikon na pulpicie oraz obsługi okna wyszukiwarki internetowej,
- przeglądanie zasobów Internetu,



- zapoznanie z urządzeniami cyfrowymi,
- przetwarzanie własnych dokumentów, zdjęć, nawiązywanie kontaktów w sieci w celu dzielenia się tymi materiałami,
- publikacja cyfrowych materiałów w Internecie i przeglądanie witryn WWW zawierających opublikowane materiały,
- metody przeszukiwania zasobów WWW z użyciem wyszukiwarki internetowej,
- prezentacja witryn internetowych dedykowanych osobom starszym (miasto, organizacje, dom kultury, parafia itp.), witryn dedykowanych ochronie zdrowia, komunikacji, zakupom i płatnościom przez internet,
- współtworzenie cyfrowych treści oraz pozostałe usługi internetowe: e-mail, komunikatory, portale społecznościowe,
- bezpieczeństwo oraz prawne aspekty działalności w Internecie, w tym ochrona danych osobowych oraz ochrona własności intelektualnej, korzyści wynikające z wykorzystania cyfrowych rozwiązań przez osoby z grupy 50+.



Rysunek 1: Zajęcia przeprowadzone przez Latarników Polskiej Cyfrowej z podziałem na województwa (https://latarnicy.pl/media/filer_public/Kongres%20PC/latarnicy_zmieniaja_polske_-_broszura_kpc.pdf)



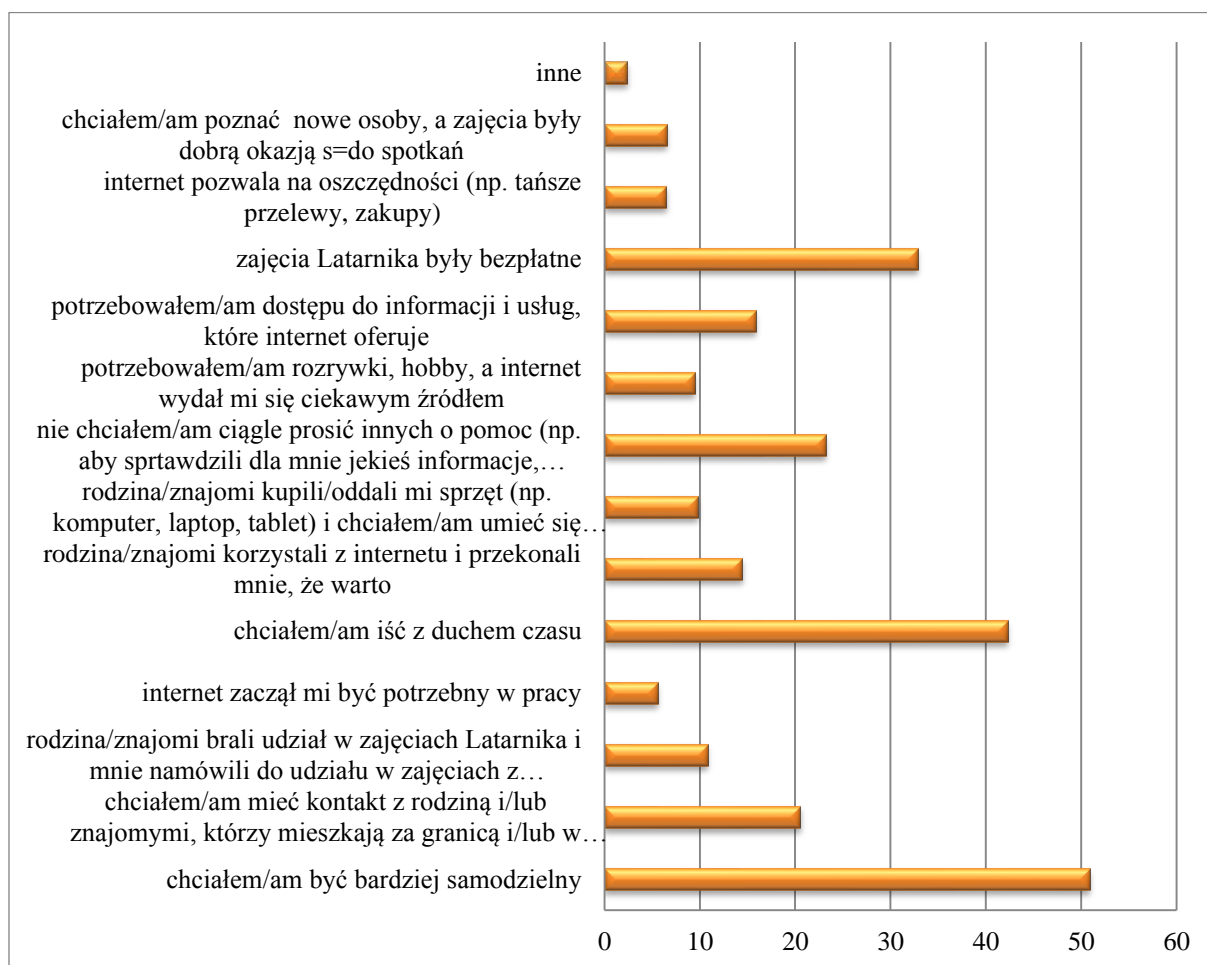
Założono, że podczas realizacji LPD zostaną osiągnięte następujące cele:

1. Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu.
2. Zwiększenie aktywności intelektualnej w grupie 50+ poprzez edukację w zakresie wykorzystania cyfrowych rozwiązań, w tym Internetu dla realizacji własnych pasji i zainteresowań.
3. Nawiązanie nowych kontaktów dla zmniejszenia poczucia osamotnienia, wzrostu samooceny oraz poprawy jakości życia osób starszych.

3.3. Wyniki projektu

W ramach projektu PCRS Latarnicy Polski Cyfrowej, wprowadzający osoby starsze w cyfrowy świat, przeprowadzili wśród nich anonimowe ankiety. Zawarte w nich pytania dotyczyły potrzeb i oczekiwań uczestników działań prowadzonych w ramach projektu na terenie całej Polski.

Celem ankiet była ocena dotychczasowych działań oraz uzyskanie wskazówek do planowania kolejnych. Na pytanie: *Jakie były główne powody tego, że zdecydował/a się Pan/Pani na udział w spotkaniu/zajęciach prowadzonych przez Latarnika?** największa ilość respondentów odpowiedziała, że chcieli być samodzielni (50,9%), iść z duchem czasu (42,26%), (rysunek 2).

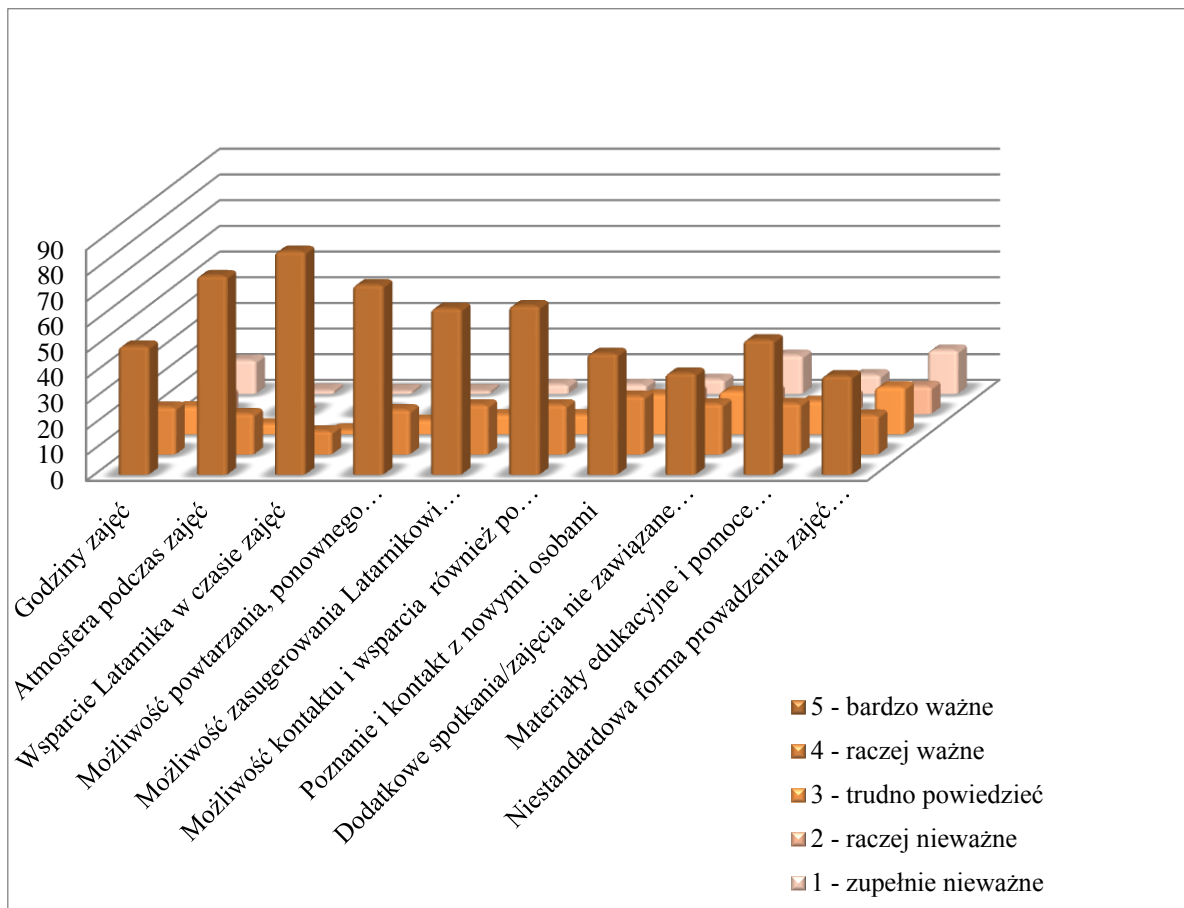


Rysunek 2: Główne powody podjęcia decyzji o udziale w zajęciach prowadzonych przez Latarnika Polski Cyfrowej (opracowanie własne na podstawie: https://latarnicy.pl/media/filer_public/tabele/tabele.zip)



Dużą rolę w podjęciu decyzji uczestnictwa w projekcie odegrał fakt, iż zajęcia były bezpłatne (32,86%). Niestety, jedynie znikoma część uczestników projektu (5,51%) dostrzegła dla siebie szansę na odnalezieniu się na rynku pracy grupę respondentów, co wynika z faktu, że znaczną część stanowiły osoby w wieku emerytalnym.

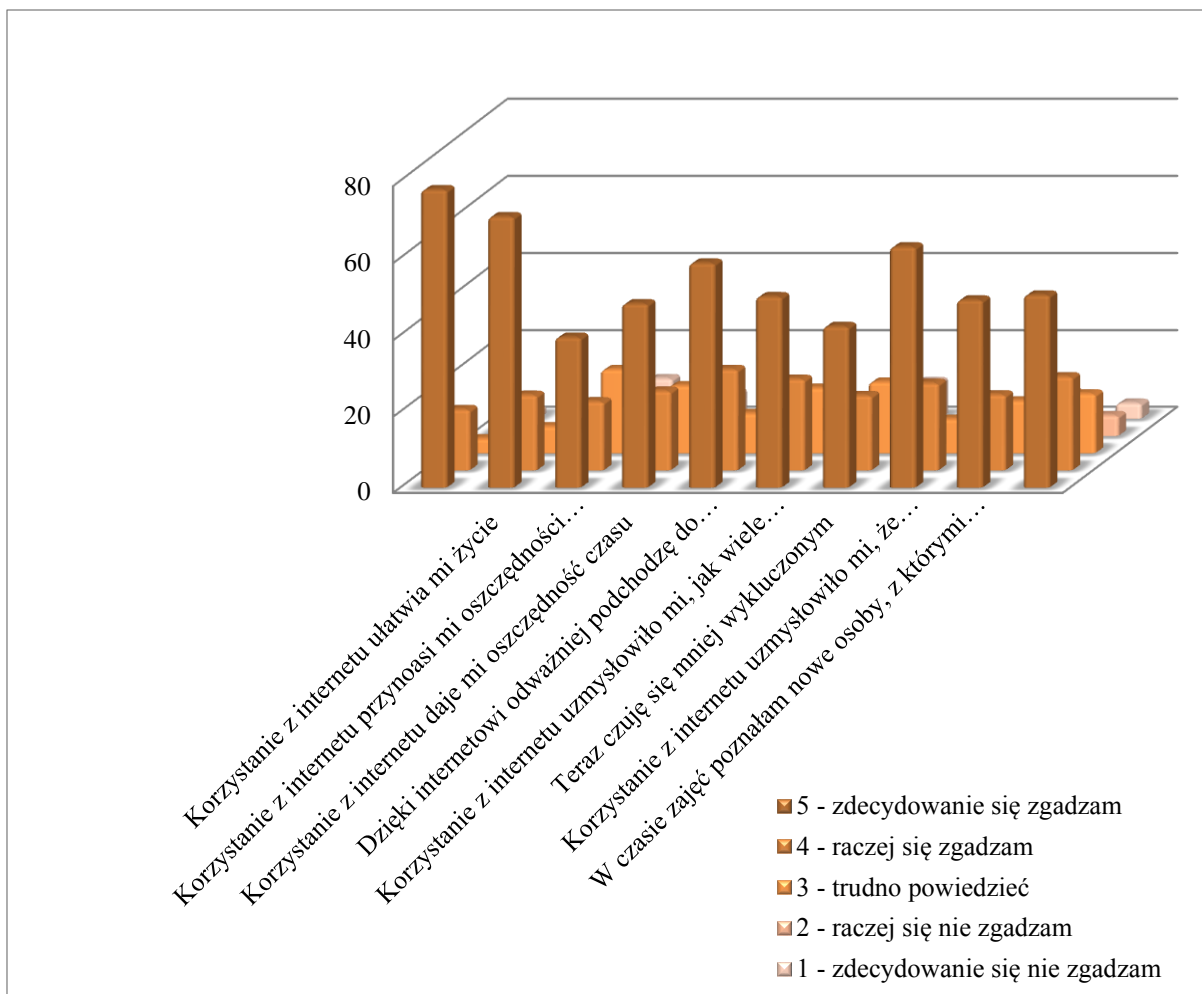
Podczas odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny zajęć (rysunek 3) najistotniejsze okazały się wsparcie Latarnika (87,08%) oraz atmosfera towarzysząca zajęciom (77,59%).



Rysunek 3: Elementy mające wpływ, na jakość zajęć prowadzonych przez Latarnika Polski Cyfrowej (opracowanie własne na podstawie: https://latarnicy.pl/media/filer_public/tabele/tabele.zip)

Bardzo istotne było poznanie opinii o tym, co dały uczestnikom zajęcia prowadzone w ramach projektu PCRS.

Respondenci najwyżej ocenili fakt, iż korzystanie z Internetu zwiększa samodzielność (77,66%) i ułatwia życie (70,68). Duża ilość osób (62,84) potwierdziła, że samemu nie jest łatwo zrobić pierwszy krok i że inni też potrzebują wsparcia. Istotne jest także, iż duża grupa (58,65%) przekonała się, że dzięki internetowi odważniej podchodzą do nowych i nieznanymi rzeczy (rysunek 4).



Rysunek 4: Ocena efektów zajęć prowadzonych w ramach projektu PCRS
(opracowanie własne na podstawie: https://latarnicy.pl/media/filer_public/tabele/tabele.zip)

Na pytanie o poziom zadowolenia z zajęć większość respondentów odpowiedziała, że „zdecydowanie tak” (rysunek 5).



Rysunek 5: Poziomu zadowolenia z zajęć prowadzonych przez Latarnika Polski Cyfrowej
(opracowanie własne na podstawie: https://latarnicy.pl/media/filer_public/tabele/tabele.zip)



Na pytanie o chęć uczestnictwa w kolejnych zajęciach również większość respondentów odpowiedziała, że „zdecydowanie tak” (rysunek 6).



Rysunek 6: Chęć udziału w kolejnych zajęciach z Latarnikiem Polski Cyfrowej (opracowanie własne na podstawie: https://latarnicy.pl/media/filer_public/tabele/tabele.zip)

3.4. Ewaluacja projektu

Działania przeprowadzone w ramach rządowego projektu PCRS, realizowanego w Polsce latach 2013 – 2014, miały na celu dotarcie do osób narażonych na wykluczenie cyfrowe w największym stopniu – osób z grupy 50+ , w dużej części już wycofanych z rynku pracy i przedwcześnie zdezaktywizowanych zawodowo. Taka struktura beneficjentów sprawiła, iż tylko niewielka grupa osób powiązała swoje uczestnictwo w zajęciach z potrzebą wykorzystania cyfrowych kompetencji na rynku pracy.

Odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” udzielane przez respondentów na pytania dotyczące pozytywnej oceny zajęć oraz docenienie przez nich walorów uczestnictwa w proponowanych zajęciach wskazują, iż założenia i postawione cele projektu zostały spełnione.

Planuje się kontynuację projektu PCRS w kolejnych latach oraz jego modyfikację, by objął on większą ilość osób aktywnych zawodowo. Można przypuszczać, że w Polsce ilość osób w grupie 50+, posiadających podstawowe kompetencje cyfrowe, istotnie wzrośnie.

4. Podsumowanie

Należy mieć na uwadze, że w dobie postępu technicznego, w tym wszechobecnej cyfryzacji, rosną wymagania wobec pracowników. Dotyczy to każdej grupy wiekowej, ze szczególnym uwzględnieniem osób po 50-tym roku życia. Grupa ta narażona jest na wykluczenie, zatem w szczególny sposób musi dbać o rozwijanie swoich kompetencji. Strategia Lizbońska, o której wspomniano wcześniej, w uczeniu się przez całe życie (ang. *Life Long Learning*) obywateli krajów Unii Europejskiej, upatruje możliwość zbudowania konkurencyjnej gospodarki, która zapewnia większą liczbę miejsc pracy w warunkach większej spójności społecznej. Projekt PCRS wyszedł naprzeciw potrzebom osób starszych umożliwiając im nabycie i wzmocnienie kompetencji cyfrowych. Jego cel, którego osiągnięcie potwierdzone zostało w badaniach ewaluacyjnych, w pełni wpisuje się w strategię, która, umożliwiając nabycie oraz wzmocnienie kompetencji cyfrowych, przełoży się



na wzrost aktywności zawodowej osób starszych na rynku pracy, ulegającym ciągłym zmianom społecznym i technologicznym.

Bibliografia:

- [1] Antosz, P. (2012). *Równe Traktowanie Standardem Dobrego Rządzenia*. Raport z badań sondażowych (online). [cit 15.5.2014]. Dostępne na: www.kariera.umcs.lublin.pl.
- [2] Batorski, D., Płoszaj, A. (2012). *Diagnoza i rekomendacje w obszarze kompetencji cyfrowych społeczeństwa kompetencji i przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu w kontekście zaprogramowania wsparcia w latach 2014-2020*. (online). [cit 15.5.2014]. Dostępne na: <http://www.euroreg.uw.edu.pl>.
- [3] GUS. (2014). *Kwartalna informacja o rynku pracy w I kwartale 2014r.* (online). [cit 31.5.2014]. Dostępne na: <http://stat.gov.pl>.
- [4] Górniak, J. (2012). *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- [5] Górniak, J. (2014). *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- [6] *Korzyści ekonomiczne z integracji cyfrowej osób 45+*. (online). Dostępne na: <http://www.latarnicy.pl>.
- [7] *Miasta w Internecie. (2011). Pokolenie 50+. Pierwsze kroki w cyfrowy świat. Ku sieciowej codzienności*. Raport z badań. (online). [cit 15.5.2014]. Dostępne na: z lokalizacji <https://latarnicy.pl>.
- [8] Matuska, E. Białek, E. (2013). Ageism in Human Resources Practices Case of Poland. *Human Potential Development Conference 2013*. Žilina: University of Žilina. 236-246.
- [9] Ministerstwo Polityki Społecznej. (2013). *Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020*. (online). [cit 15.5.2014]. Dostępne na: <http://www.mpips.gov.pl>.
- [10] Ministerstwo Polityki Społecznej. (2014). *Program Solidarność pokoleń, Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. (online). [cit 15.5.2014]. Dostępne na: <http://www.mpips.gov.pl>.
- [11] Opracowanie zbiorowe. (2007). *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
- [12] Pełnomocnik Rządu do Spraw Równego Traktowania. (2013). *Krajowy Programem Działań na Rzecz Równego Traktowania na lata 2013-2016*. (online). [cit 15.5.2014]. Dostępne na: Biuletyn Informacji Publicznej: <http://bip.kprm.gov.pl/>.
- [13] PwC. (2012). *Korzyści ekonomiczne z integracji cyfrowej osób 45+, Wyniki badań projektu: Polska Cyfrowa Równych Szans*. (online). [cit 15.5.2014]. Dostępne na: <https://latarnicy.pl>
- [14] Stowarzyszenie „Miasta w internecie”. (2014). *Latarnicy zmieniają Polskę*. (online). [cit 31.5.2014]. Dostępne na: <https://www.latarnicy.pl>

Adresy autorów:

Mgr inż. Ewa BIAŁEK
Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania
Ul. Norwida 27
76-200 Słupsk
Polska
e-mail: ewa@bicom.pl

Dr inż. Krzysztof BIAŁEK
Akademia Pomorska
Ul. Norwida 27
76-200 Słupsk
Polska
e-mail: krzysztof@bicom.pl

Positively reviewed by first reviewer: 3 June, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 5 June, 2014



MOTIVATION PROCESS OF UNIVERSITY TEACHERS

MARTINA BLAŠKOVÁ – RUDOLF BLAŠKO

Abstract

Paper deals with the theme of motivation of university teachers, in an effort to provide recommendations for the enhancement, improvement, and long-term maintenance. It defines that in the university, the motivation is the most complex and most dynamic trait of personality of university teachers. It is characterised by enthusiasm, determination, reasons, target orientation, understanding and action behaviour of each teacher and department or even faculties and universities. Based on the questionnaire survey conducted on a sample of 86 teachers of University of Žilina, paper shows that the motivation of teachers is not as strong and smooth as it may seem at first glance. The survey reveals a relatively low level of motivation of teachers, while there is a great effort of these ones to improve the level of their efforts in a situation when the motivational conditions at the university will be improved.

In the discussion-propositional part of the paper, the draft of recommended course of the process of motivating teachers is introduced. It also contains a verbal and graphical model of this process, in order to provide to universities' management some range of recommendations how this process could be handled correctly. Concluding part of the paper includes suggestions of motivational factors, elements, and events that can be effective and can help in enhancing the feeling of self-realisation of teachers and increasing the university credit.

Key words: motivation, university teacher, survey, motivational process.

1. Introduction

Universities cannot stay out of line with the current thinking on social responsibility and sustainable development. These institutions are not only organizations but also a key figure in the education of people as citizens, professionals, and executives (Ceulemans & De Prins, 2009). Universities are very similar to all other organizations that pursue performance efficiency as a primary goal. Growing competition in higher education is forcing universities to look for good practices not only among the leading universities, but also to learn from the most advanced organizations acting in other fields, and which sometimes are managed in more advanced manner than the higher education institutions (Patapas, Smalskys & Sudnickas, 2013, p. 90).

At the universities, as well as in other organizations, the most important source of innovation or, on the contrary, a source of failure, is actually the human potential – teachers, scientific researchers, staff, and managers. Their skills, competence, enthusiasm, perseverance, and passion, along with unceasing joy of learning new facts, multiplied by their motivation, are the source, the pillar, an indispensable basis and capacity of the quality of the university (Blašková & Blaško, 2014, p. 596). The university teachers represent a specific category of the employees of each state. They represent the nation's intellectual peak, they are the carriers of education and permanent progress exploited for the benefit of others (the whole society) and passed on others (students, colleagues, employers). University teachers perform work that is extremely responsible, very demanding in terms of mental difficulty and particular personal requirements. Their work is a daily confrontation of precision, determination, enjoyment of scientific research and revealing new knowledge, the joy of transfer of knowledge and skills to students who receive them and will use them throughout their lives.

The work of the university teacher has a great impact on development of knowledge and cognition in each society. It is very demanding work that requires professional competences



and continual enhancing professional knowledge, social competencies, and also ability to develop them, ability in scientific research what is connected also with ability to transfer the science results to students in such a way to understand them and were inspiring for their future development (Kravčáková, Lukáčová & Búgelová, 2011).

It is obvious that the issue of university education resonates in the publications of many authors. Many of them draw attention just on the aspect (required versus impaired) motivation of teachers, while trying in their publications submit their experience or original solutions how to improve the teachers' motivation. We can, for example, assign these authors to them: Boyer (1999); Doolittle & Camp (1999); Elton (2006); Lueddeke (2008); Ceulemans & De Prins (2009); Ferreira, Cardoso & Abrantes (2011); Kravčáková, Lukáčová & Búgelová (2011); Slavík et al. (2012); Valica & Rohn (2013); Roets, Van Hiel & Kruglanski (2013); Lusková & Hudáková (2013); etc.

But the publications of these and other authors did not present more specific model of a motivational process applied towards the university teachers. Follows this reason, *the purpose of this article* is to define the motivation of university teachers and the need for its continuing influence/effective and quality improvement. This purpose/goal needs to be realized in relation to the recommendation dealt with a content of motivational processes organized for teachers. Methodological part of the article presents the most significant findings of the questionnaire survey conducted in a University of Žilina, on a sample of 86 teachers (including 16 heads of departments, vice-deans and deans) from various faculties. Based on adverse facts concerning the level of motivation perceived and existence/contents of motivation programs at the University, the recommended course of motivation processes, both in a form of verbal, as well as a simplified graphical model, is presented in a discussion-proposal part of the paper. Concluding part of the article provides suggestions of motivational tools, elements, and events that might be a part of the motivation program of the University.

2. Motivation of university teachers

Motivation is the presence of enthusiasm that drives employees to put in extraordinary effort to deliver results (Keller & Price, 2011, p. 32). Motivation is the drive that energizes, sustains, and directs a person's behaviour. Motivation derives from perceived relationships between behaviours and the fulfilment of values and/or needs (Milkovich & Boudreau, 1988, p. 165). Motivation represents the dynamic ongoing processes of a personality. They are the processes which give direction and energy (Slavík et al., 2012, p. 41). And also: Motivation can be defined also as the process whereby goal-directed activity is instigated and sustained (Yukselolu & Karagüven, 2013, p. 283).

In the university, the motivation is the most complex and most dynamic trait of personality of university teachers; it is certainty, basis and obligations based on which new values are created – knowledge, ideas, and new solutions. It is characterised by enthusiasm, determination, reasons, target orientation, understanding and action behaviour of each teacher and department or even faculties and universities. Motivation and intentionally integrated structure of its content (*needs, priority, target and expectations of teachers versus needs, priority, target and expectations of students and management of the faculty and university*) significantly affected in the past, affect at present and will affect in future the efficiency level of the university.

It means, the motivation of university teacher is full of dynamics, accompanied by the periods of professional success and self-fulfilment but also complicated by the feelings of fatigue, routine, even ingratitude of students. On the base of this knowledge, the university teachers' motivation has to be carefully recognised, assessed, and continuously improved.



In general, it is necessary to understand the factors that motivate people and how (taking these processes) can be created processes and procedures that will increase the motivation, job commitment, devotion, and positive spontaneous, voluntary behaviour (Armstrong, 2009b, p. 109). According to Herzberg, there are five major factors of the motivation related to work: success, recognition for achievement, work itself, powers and responsibilities (autonomy), and growth or functional or salary advancement (Herzberg, 2003, pp. 90–92). Listed motivational factors are particularly effective in the case of such professions or jobs which the inevitably scope for some freedom in the proceedings is in. The work of university teachers is just such an example – the teachers need to feel independence in their teaching and research efforts, need to perceive an academic freedom, because it is a great motivator for them.

The motivation must be carefully considered also in terms of concept/model of business excellence, which should follow all the modern universities. With this in mind, the implementation of business excellence model assumes that should be shown the relevant values and principles so that the motivation of every individual could exist on that basis. These elements are an expression of individual framework for the activities which all participants move in (Padberg, 2010, p. 65).

Koubek perceives *motivation as an integral part of the remuneration system* but the concept of remuneration is according to him much broader and includes for example employee benefits, promotion of an employee, insurance contributions, invitation to luncheon or dinner, authorisation to carry out important tasks, formal recognition (praise, commendation), varied and interesting work, and pleasant style of leadership. Many of these elements may not have a tangible importance but they contribute to the satisfaction of the employee, to his/her sense of usefulness and bring him/her some joy (Koubek, 2011, p. 156).

The suitability of a combination of external (usually cash) and internal (non-monetary) reward is considered by Armstrong when presenting the idea that extrinsic rewards provided to employees in the form of cash bonuses, help attract and retain employees and may increase efforts and minimize dissatisfaction for some period. On the contrary, internal non-monetary rewards, concerning the powers and responsibilities, success, and work itself may have long-term and deeper impact on the motivation (2009b, p. 118). Also Boxall and Purcell deal with the structuring sources of employee motivation into two basic groups: intrinsic and extrinsic. Intrinsic sources are to do with the nature of the work itself (the extent to which the individual finds it enjoyable and interesting and how well they get on with supervisors and colleagues) while extrinsic factors are to do with benefits the job brings with it (the level of pay, the prospect of promotion, the degree of security, the level of status and so on), (Boxall & Purcell, 2008, p. 195).

The model of Denise and Pritchard (2006) can be assigned to the interesting motivational model. Its basic premise is that people will invest energy into activities just in a way that will maximize the satisfaction of needs they expect ahead. Under this model, the cognitive order of individuals' reasoning is following:

Action → Results → Evaluation → Consequences → Meet the needs → Performance.

The authors point out that the greater the bond between all the elements of motivational process, the greater the motivation of individuals to improve their performance (Denis & Pritchard, 2006). This means that the heads of departments, vice-deans, deans, vice-rectors, and rector himself should be interested in the performance, i.e. teaching and research-publication outputs of the university members, and should contribute not only to satisfy their purely working, but also the more widely understood (social, emotional, self-actualisation) needs. The style in which managers of universities lead their employees – teachers – may also contribute to this. Pursuant Armstrong, non-directive, participative and respectful style will most likely promote a “partnership” approach to the performance management with its



emphasis on the involvement of individuals, strengthening their powers, and their tendency considered “things as own” (Armstrong, 2009a, p. 49).

The above ideas can lay down the *basic premise of effective motivating in the universities environment*: Motivational systems of universities should be the result of a coherent and harmonised interdependence of *cash and non-cash motivators*. Only in this way can be achieved that the motivation of university teachers will be:

- Desirably high;
- Properly oriented;
- Identified themselves (with motivation and university students); and
- Set as a long-term and entrenched basis of teacher’s work, giving him or her accent of enthusiasm, sustainability, and will.

For the preparation of any process of motivating, it is primarily necessary current and accurate information/knowledge on what teachers consider as motivating and developing their willingness to add into their work their full potential.

3. Methodology

Methodology

In 2013, we conducted a sociological questioning by using a technique of questionnaire survey at the University of Žilina. The aim of the survey consisted in obtaining knowledge of the motivation of teachers and the university management. Our assumption was that the motivation of teachers and managers would be improved because there are some problems in the field of motivation. The questionnaire consisted of 15 questions, 12 of which were closed and 3 were open.

The survey was attended by 86 respondents. This represents 13.13% of the total number (655) of university teachers. There were 52 male (60.47%) and 34 female (39.53%). In terms of occupation, the survey has been attended by 70 teachers (42 male and 28 female) and 16 managers (teachers in the managing position, i.e. head of department, vice-dean, dean, etc. of whom 10 were male and 6 female). The average age of respondents was 45.57 years; average length of practice was 21.15 years. From the viewpoint of qualification, there were 8 teachers without PhD., 36 teachers with the title PhD., 33 associate professors, and 9 professors.

Results

One of the survey questions was investigated at what level (as strong) is motivation of the teachers and the university management. We examined the intensity of motivation to the following *four key areas*: motivation to quality education and objective assessment of students; motivation to continuous increase the knowledge and skills of teachers; motivation to increase the effectiveness of teaching; motivation to cooperation with superiors. Level (intensity) of motivation was in any case considered in the range of 1 to 5, where 1 meant very low motivation and 5 meant very high motivation. Obtained results are in Table 1.

Table shows the frequency (number) of respondents who chose a particular level of their motivation. It also displays the average intensity values obtained for each area of motivation (summary, and separately for men and women). The standard deviations are also shown – because the absolute most of the variation is less than 1, respondents’ answers can be considered very consistent. The table also shows values of lower quartile $x_{0.25}$, median $x_{0.50}$ and upper quartile $x_{0.75}$. For example, the lower quartile of all respondents to the quality education and objective assessing the students’ knowledge has a value of 4. This means that 25% of respondents have marked the value no greater than four (*rather higher motivation*)



and 75% of the respondent have marked the value of at least 4. In this group, the median had value of 4 and the upper quartile had value of 5.

Table 1: Intensity of motivation to various performance areas of university teacher (own study)

Intensity of motivation		Men + women		Men		Women	
Value	Value description	Frequency	%	Frequency	%	Frequency	%
Motivation to quality education and objective assessing students' knowledge							
1	Low	2	2.33	–	–	2	2.33
2	Rather low	3	3.49	2	2.33	1	1.16
3	Average	7	8.14	4	4.65	3	3.49
4	Rather higher	48	55.81	28	32.56	20	23.26
5	High	26	30.23	18	20.93	8	9.30
\bar{x}		4.08		4.19		3.91	
$x_{0.25} - x_{0.50} - x_{0.75}$		4 – 4 – 5		4 – 4 – 5		4 – 4 – 4	
s^2		0.73		0.55		0.99	
Motivation to continuous increase of knowledge and skills of teacher							
1	Low	3	3.49	1	1.16	2	2.33
2	Rather low	3	3.49	1	1.16	2	2.33
3	Average	14	16.28	12	13.95	2	2.33
4	Rather higher	46	53.49	26	30.23	20	23.26
5	High	20	23.26	12	13.95	8	9.30
\bar{x}		3.90		3.90		3.88	
$x_{0.25} - x_{0.50} - x_{0.75}$		4 – 4 – 4		3 – 4 – 4		4 – 4 – 4	
s^2		0.85		0.72		1.08	
Motivation to increasing effectiveness of teaching							
1	Low	4	4.65	2	2.33	2	2.33
2	Rather low	7	8.14	5	5.81	2	2.33
3	Average	28	32.56	16	18.60	12	13.95
4	Rather higher	37	43.02	22	25.58	15	17.44
5	High	10	11.63	7	8.14	3	3.49
\bar{x}		3.49		3.52		3.44	
$x_{0.25} - x_{0.50} - x_{0.75}$		3 – 4 – 4		3 – 4 – 4		3 – 4 – 4	
s^2		0.94		0.96		0.92	
Motivation to cooperation with superiors							
1	Low	2	2.33	1	1.16	1	1.16
2	Rather low	8	9.30	5	5.81	3	3.49
3	Average	28	32.56	17	19.77	11	12.79
4	Rather higher	38	44.19	23	26.74	15	17.44
5	High	10	11.63	6	6.98	4	4.65
\bar{x}		3.53		3.54		3.53	
$x_{0.25} - x_{0.50} - x_{0.75}$		3 – 4 – 4		3 – 4 – 4		3 – 4 – 4	
s^2		0.82		0.80		0.86	



Based on all three quartiles and average value of $\bar{x} = 4.8$, it can be concluded that motivation is rather high to high. In a case of women, all three quartiles also had value of 4. Whereas the quartiles $x_{0.25}$, $x_{0.50}$, $x_{0.75}$ distributed examined the data into four equal numerically equal parts, we can say that at least half of the women assigned to their motivation level the value of 4. However, we have to stress that all other areas of motivation have reached **lower values**: rather higher to average intensity.

Further investigated area was *drawing up the motivation programs*. As shown in Figure 1, superiors create the individualized motivation program for only 17.44% of university teachers and managers. Only 5.81% of respondents indicated the superior draws up the motivation program together with them, in their direct participation. This means the motivation programs are not prepared for more than 75% of university staff. This is indeed an alarming finding.

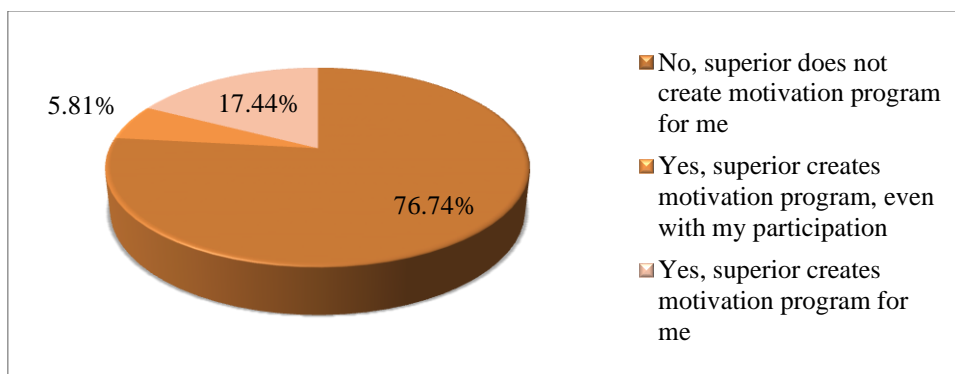


Figure 1: Respondents' answers on motivation programs creation in % (own study)

These findings are a great challenge for the University management, especially in view of the findings resulting from the examination focused on the *willingness of respondents to improve their work in the case of improved motivating them*. Question to the respondents was: "Would you be willing to increase the level and quality of your work if the motivational approach towards you will be improved? If yes of what percentage would you increase your efforts?" The results are shown on Figure 2. Of these indicates that more than 72% of *teachers and managers would increase their efforts, and on average by 37.90%*. It should be added that women consider their motivation for important/significant than men – women would increase their efforts on average by **43.48%**.

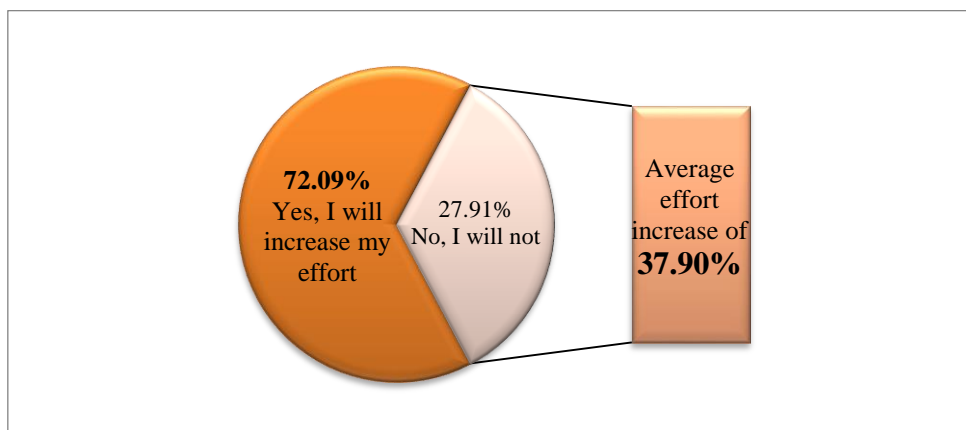


Figure 2: Respondents' will to increase level of effort in the case of improved motivating (own study)



The presented results indicate that attention to motivate university is extremely necessary. If the increased motivation of teachers, we could also improve learning outcomes of students and their readiness for work and labour market.

4. Proposal for the motivation process of university teachers

Motivating teachers represents a deliberate, permanent, mind-relational process, the purpose of which is to create appropriate conditions and use of appropriate motivational approaches, tools, events and actions in order to achieve the desired quality of motivation and value of individual effort, and hence the value of outputs and parameters of the department, faculty and university. In this respect, “the objective of motivating is to create a desirable intensity of motivation, i.e. incentive that would be permanent and left not only as a simple wish but transform it in action, therefore, this would be a strong enough motivation launching targeted actions relevant to the entity’s motivated effort in order to achieve the job tasks or quality work associated with this effort,” (Nakonečný, 1992, p. 16).

The process of motivating means implementation of motivational programs prepared by a senior employee for teachers of his department. In other words, *the head of department prepares and implements for each teacher the appropriate motivational process*. These processes will always differ from individual to individual (non-reproducible); however, many aspects of the processes may be used in preparing and implementing processes of motivating other teachers at the department (if their motivation includes the same or similar motivational preferences and needs).

The basic condition is system-based *preparation of environment at the university* for long-term, which will favourably affect the dynamics and effects of motivational processes. This basis should be ensured by the university management (rector, vice-rectors, HR Department, deans, vice-deans, heads of the departments) and it must define:

- Expected performance standards (number of study programs, number of publications, number of research projects, etc.).
- Motivational objectives of the university and faculties.
- Motivational program of the university and faculties.
- Available motivational offers (estimated amount of the financial rewards, character of non-financial rewards).
- Other significant assumptions of motivating process.

Recommended **course of the motivating process**, which should be covered by the head of the department (Figure 3):

1. *Retrieve information on the needs, motivational preferences and expectations of teachers* at the department (analysis of teacher satisfaction, motivation and analysis of preferences, for example using a short questionnaire, performing motivational interviews, using outcomes of assessment interviews, using impulses of department staff meetings etc.).
2. *Identify the objectives of the motivational process, both the individual and department*. The objectives should be based on the objectives set for each teacher upon completion of work performance/quality appraisal. The objectives are specified in the assessment sheet, they result from the joint discussion of the head of the department and appraised/assessed teacher. In the light of the above the objective of the *individual process* of motivating a teacher should be for example:
 - Strengthening and integrating the entire teacher’s motivation.
 - Strengthening teacher’s motivation in permanent development of his potential.
 - Encouraging the scientific and research activities.



- Enhancing quality of his publication activities.
- Improving his teaching activities (enhancing quality of his lectures and classes).
- Completion of promotion (preparation for the habilitation or appointment proceedings), etc.

In addition to the objectives above it may concern various combinations of similar or other motivational objectives. These objectives should be established for each teacher specifically to suit just his personality and also the needs of the department, faculty and university – the head of the department is obligated to carefully harmonise the individual motivational objectives (objectives of the individual teachers) with group objectives (of the department, faculty and university).

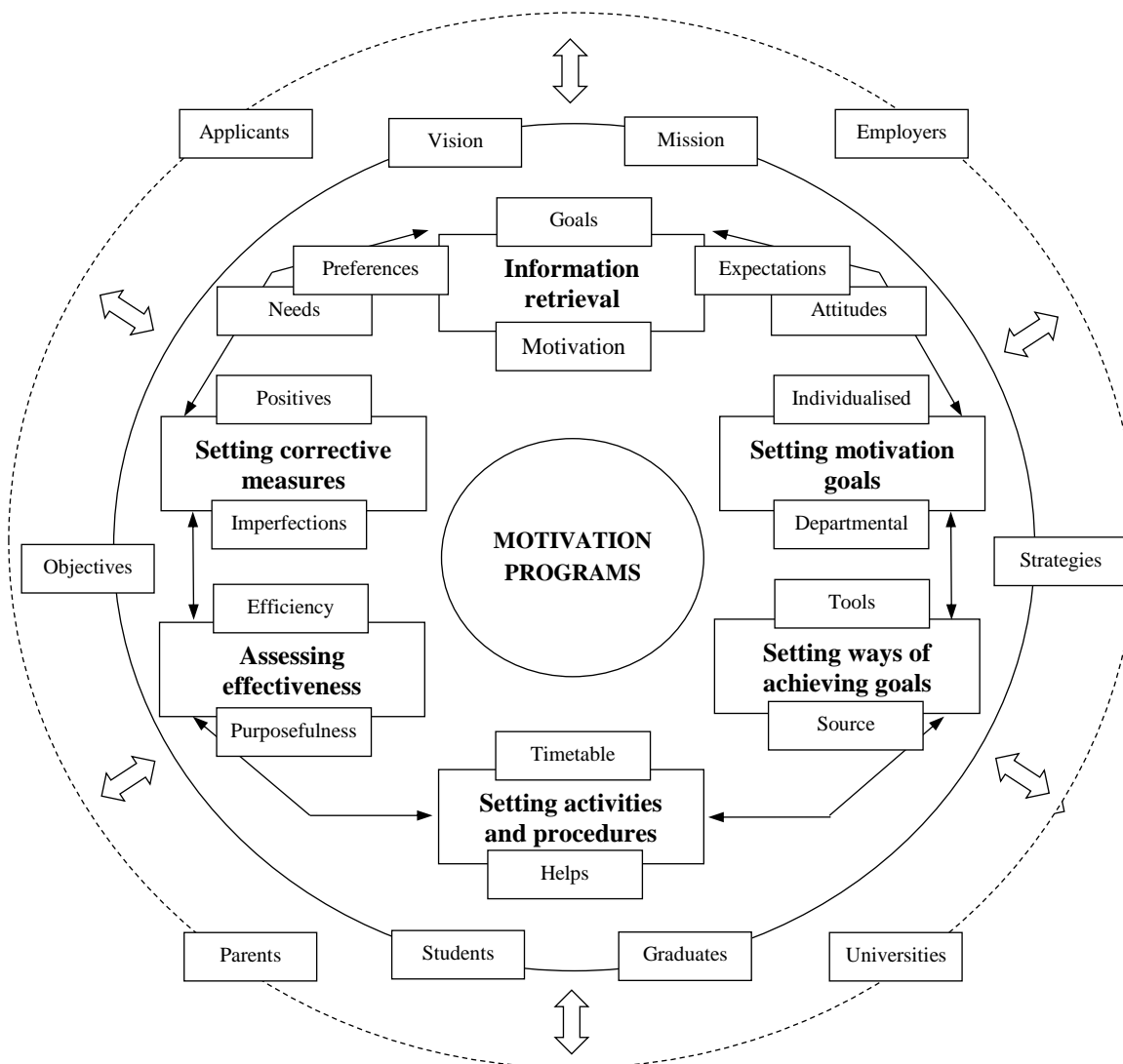


Figure 3: Proposal of the content of motivational process at the university (own study)

3. Develop a set of appropriate ways of achieving the defined motivational objectives. They should in greater detail determine the ways, tools and sources (material, financial, human, time etc.), through which it will be possible to achieve each objective. It is appropriate to consider both the financial and non-financial demands and the expected



effect of each method (tool), probability of achievement by selected method, risk level of failure to achieve, etc.

4. *Identify in detail all necessary and supplementary activities and procedures*, which may help achieve the selected motivational objectives. It seems useful to elaborate sequence of the desirable activities, clearly define their content and sufficiently binding and also flexible timeline of their implementation, while harmonising the summary and essence of all activities and measures.

For example, if the individual objective is to strengthen teacher's motivation in the area of permanent development of his potential and related objective of the group (departmental) process is to achieve joint teaching at the department, recommended activities may include as follows:

- Scrutinise the offer and options of education system at the university.
- Compare professional specialisation of the teacher with options of the university education.
- Select the corresponding education activity from activities offered by the university.
- (Concurrently) purchase of specialised literature related to a teacher's specialisation.
- Release teacher from the working obligations during his participation in the educational activities.
- Create conditions for gradual application of the acquired competences and skills.
- Advise of further development of team teaching provided by the manager.
- Organise joint events focused on development of trust at the department (e.g. goulash party) with active participation of the manager and the entire department.
- (At the end of the period) make overall assessment of effectiveness of motivating activities and satisfaction of achieving motivational objectives.

It is necessary to determine the character of assistance provided to the teacher during the motivational process. This may include *advice* where a colleague or the head of department explains new skill to the teacher. It may also include *direct engagement* in the appropriate activities, when the colleagues actively involve the teacher in the project (a new one for him) and actively cooperate and create new, original project solution.

5. *Assess the purposefulness, efficiency and economy of the motivational process* from the viewpoint of the achievement of the determined objectives. Some of the benefits (development of teacher's potential, enhancing cooperation at the department) can be assessed directly in the form of qualitative statements of the individuals concerned (for example, the statements of the teacher himself, opinions of his colleagues, the head of the department and students) or derived them indirectly from other quantitative results (higher number of successful projects may reflect better teacher's competences and better cooperation at the department).
6. *Define the positives, imperfections and corrective measures resulting from the process*. The identified positives will be a great response for the motivators and can be used in preparing even better motivational processes. Negative findings should be a certain warning and should not be repeated in motivating so that they do not disrupt the progress of other motivational processes (either processes carried out for the same teacher or for other teachers).

With using *process feedback*, each previous process may be developed into subsequent motivational process by a better, improved way and quality.



5. Conclusion

People can be considered as the most important element of any organization. Successfulness of all organizational initiatives will depend just on their performance and approach (Soviar, Lendel, Kocifaj & Čavošová, 2013, p. 133). This idea is fully true in the area of universities and university education.

We believe that the most crucial determinants of good quality education at university is exactly motivation, namely the motivation of teachers, scholars and other employees, i.e. all the people working at the university (Blašková & Blaško, 2013, p. 7). Due to the fact that the motivation of university teachers is constantly confronted and weakened by several complicated situations, activities and perceived social and also individual responsibility, it is necessary to systematically reinforce it.

In other words: Since the motivation is inherent to human beings as the carrier of human potential, characterized by certain power and at the same time certain fragility, these “attributes” can be transferred to the field of motivation. Strength, uniqueness and benefits of motivation are indeed significant – individuals and groups with above average motivation made much higher quality performance and better value than the performance of individuals and groups with lower motivation. On the other hand, the 21st century is characterised by extremely rapid pace of various changes, constantly increasing demands and expectations. These dynamic features and requirements constantly act on teachers and senior employees, undermine the strength/intensity of their motivation, do not renew the impulses, and even often weaken them. Therefore *motivation must be*:

- *Strengthened* (to be sufficiently strong);
- *Adjusted and mitigated* (in the case of the so-called over-motivation, i.e. excessive motivational diversity and disorder);
- *Harmonised with motivation of others* (in the case of conflict with motivation of colleagues, department, faculty, students).

The following can be recommended as ***appropriate motivational tools and events*** for strengthening motivation of teachers (we have recommended these ones for the University of Žilina when solving project Development of Quality Culture at the University of Žilina based on European Standards, funded by ESF):

- Motivating application of the processes, i.e. each process (performance assessment, records and reports etc.) should be carried out so that it contributes to reinforcing motivation.
- Utilisation of motivating personality traits of managers (helpfulness, honesty, trust, respect and reverence, keeping the promise, empathy, fairness).
- Two-way, active, friendly communication, both formal and informal.
- Expressing praise (motivational feedback, praising positive results).
- Building favourable interpersonal relationships at the department, faculty and university.
- Application of the appropriate and motivating style of leading (participative).
- Allowing and supporting promotion.
- Strengthening the prestige of the teacher or department.
- Providing desirably high responsibility and awarding more extensive powers.
- Awarding financial remuneration or employee benefits and bonuses.
- Manifestation of loyalty of managers to members of their department.
- Modernizing classrooms and faculty premises, including offices, providing high performance technology and ergonomic equipment for work.



- Building and using the reputation of the department, faculty and university.
- Involving teachers in the decision-making on the future goals of the department and faculty, involving teachers in creation of objectives and urgent corrective measures.
- Providing relevant information.
- Defining adequately challenging but achievable tasks.
- Creating an environment which triggers a high degree of innovation and invention.
- Applying the social policy and auxiliary benefits (flexible working hours, work at home, increasing qualification – courses, trainings, foreign trips, internships, scientific symposia), etc.

This means that the university teachers and senior employees must be motivated, i.e. apply targeted motivation process to them. It is important that any motivational process is demanding and requires thorough analysis, extensive theoretical and practical experience. However, when compared to other investments, at significantly lower costs, it can result in better assessment of the university but also values which cannot be reached in any other way and which cannot be calculated: feeling joy from a job well done, recognition, self-fulfilment, last but not least the overall satisfaction of teachers and university management.

Acknowledgements

The paper was conducted within the scientific projects: VEGA No 1/0890/14 Stochastic Modelling of Decision Making Processes in Motivating Human Potential; and KEGA No 035ZU-4/2013 Master degree study program: Operations Management and Logistics.

References:

- [1] Armstrong, M. (2009a). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5392-3.
- [2] Armstrong, M. (2009b). *Odměňování pracovníků [Rewarding Employees]*. Praha: Grada Publishing. 442 p. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] Blašková, M. (2011). *Rozvoj ľudského potenciálu. Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie [Human Potential Development. Motivation, Communication, Harmonisation and Decision Making]*. Žilina: EDIS. 390 p. ISBN 978-80-554-0430-1.
- [4] Blašková, M., Blaško, R. (2014). Motivating University Teachers through Prism of Their Remuneration. *Procedia – Social and Behavioral Science*, 110 (2014), 595-606. ISSN 1877-0428.
- [5] Blašková, M., Blaško, R. (2013). Motivation of University Teachers and Its Connections. *Human Resources Management and Ergonomics*, VII(2), 6–21. ISSN 1337-0871.
- [6] Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan. 351 p. ISBN 978-1-4039-9210-9.
- [7] Boyer, J. B. (1990). *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Princeton: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- [8] Ceulemans, K. & De Prins, M. (2009). Teacher's Manual and Method for SD Integration in Curricula. *Journal of Cleaner Production*, 18(7), 645–651. ISSN 0959-6526.
- [9] DeNisi, A. S., Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253 – 277.
- [10] Doolittle, P. E. & Camp, W. G. (1999). Constructivism: The Career and Technical Education Perspective. *Journal of Vocational and Technical Education* 16 (1), 23–46.
- [11] Elton, L. (2006). Conservative Versus Innovative Universities. *Personal Communication*, 2006, January 20.
- [12] Ferreira, M., Cardosob, A. P. & Abrantesc, J. L. (2011). Motivation and Relationship of the Student with the School as Factor Involved in the Perceived Learning. International Conference on Education and Educational Psychology. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29,



- 1707–1714.
- [13] Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- [14] Keller, S. & Price, C. (2011). *Beyond Performance*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 280 p. ISBN 978-1-118-02462-1.
- [15] Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* [Personnel Management in Small and Middle Companies]. Prague: Grada, Management. 281 p. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [16] Kravčáková, G., Lukáčová, J. & Búgelová, T. (2011). *Práca a kariéra vysokoškolského učiteľa* [Work and Career of University Teacher]. Košice: University of Pavol Jozef Šafárik. 328 p. ISBN 978-80-7097-928-0.
- [17] Lueddeke, G. (2008). Reconciling Research, Teaching and Scholarship in Higher Education: An Examination of Disciplinary Variation, the Curriculum and Learning. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 2(1), 1–12.
- [18] Lusková, M. & Hudáková, M. (2013). Approaches to Teachers' Performance Assessment for Enhancing Quality of Education at Universities. 4th International Conference on New Horizons in Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 106(2013), 476–484. ISSN 1877-0428.
- [19] Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/Human Resource Management* (5th ed.). Plano: Business Publications, Inc. 872 p. ISBN 0-256-05963-2.
- [20] Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení [Motivation of Work Performance and Its Management]. Prague: Management Press. 258 p. ISBN 80-85603-01-2.
- [21] Padberg, E. (2010). *Management by Excellence. Unternehmensressourcen gezielt mobilisieren und nutzen*. Wiesbaden: Gabler. 224 p. ISBN 978-3-8349-2060-7.
- [22] Patapas, A., Smalskys, V. & Sudnickas, T. (2013). Changing Paradigm of Universities Management in Competitive Environment. Mykolas Romeris Case. *Human Resources Management and Ergonomics*, VII(2), 90–105. ISSN 1337-0871.
- [23] Roets, A., Van Hiel, A. & Kruglanski, A. W. (2013). When Motivation Backfires: Optimal Levels of Motivation as a Function of Cognitive Capacity in Information Relevance Perception and Social Judgment. *Motivation and Emotion*, 37(2), 261–273. ISSN 0146-7239.
- [24] Slavík, M. a kol. (2012). *Vysokoškolská pedagogika* [University Pedagogy]. Prague: Grada. 253 p. ISBN 978-80-247-4054-6.
- [25] Soviar, J., Lendel, V., Kocifaj, M., Čavošová, E. (2013). Kooperatívny manažment. Efektívne prístupy pre získanie konkurenčnej výhody [Cooperation Management. Effective Approaches for Competitive Advantage Gaining]. Žilina: EDIS. 215 p. ISBN 978-80-554-0813-2.
- [26] Valica, M. & Rohn, T. (2013). Development of the Professional Competence in the Ethics Teachers. 4th International Conference on New Horizons in Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 106(2013), 865–872. ISSN 1877-0428.
- [27] Yukseloglu, S. M. & Karagüven, M. H. (2013). Academic Motivation Levels of Technical High Schools Students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 106(2013), 282–288. ISSN 1977-0428.

Addresses of authors:

Assoc. Prof. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.
Department of Managerial Theories
Faculty of Management and Informatics
University of Žilina
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: blaskova@fri.uniza.sk

dr. Rudolf BLAŠKO, PhD.
Department of Mathematics Methods
Faculty of Management and Informatics
University of Žilina
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: beerb@frcatel.fri.uniza.sk

*Positively reviewed by first reviewer: 24 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 20 May, 2014*



HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS THE BASIS FOR THE ACTIVITY OF THE TASK FORCES IN PUBLIC HEALTH SERVICE

BENEDYKT BOBER – ANDRZEJ HERTMANOWSKI

Abstract

In the paper, there was made an attempt to bring forward the issues concerning human resources management in public health service – the task force. The source of theory was the query of the literature concerning the subject, which indicated that specialized medical services provided by the interdisciplinary team are directly connected with abilities, motivation, involvement and competences of its participants. The chain of pro-health values, presented on the example of the dialysis station, indicates an increase in value added, both for the participants of the task force, by learning by doing, structuring work, and health service (reducing the costs of the system functioning) The determinant of the staffing needs should be based on forecasting the demand and supply for work. Effective recruitment processes determine the success of task forces by an increase in value of human capital who should possess the ability of adaptation and development of knowledge (synergy). Stakeholders' satisfaction is the effect of combining knowledge, experience, imagination, ability to operate and intelligence. The source of the quality of the performed medical services is the quality of the man as a participant of the interdisciplinary team – the quality is always achieved by means of people. The implementation of the principles of TQM amounts to important changes in organizational and functional culture, professional attitudes, mentality and interpersonal relationships. The process of changes is determined by the impact of both internal and external conditions.

The present paper includes only the selected aspects with a certain level of generalization, which allows for reference to public health service and the position of interdisciplinary medical teams in its organizational and functional structure.

Key words: human resources management, public health service, task forces, organizational and functional culture, quality of life.

1. Introduction

The increasing pace of transformations of public health care, conditioned by the development of use of knowledge in the complex human resources management, favorably influences the process of building task forces. Inspirational is this sentence of P. F. Drucker: “The fact that one can hire the whole man, not their part explains why an increase in human performance at work is the greatest opportunity for growth and productivity in the enterprise.” Human resources management makes use of, among others, methods and ways aiming at the achievement of competitive advantage by employment, allocation of the involved and qualified staff. It is the set of mutually linked processes resulting from goals, opportunities and capabilities of management. They include employment, rewarding the staff and creating appropriate interdisciplinary relationships in task forces, by means of:

- a) Providing the implementation of sub-processes supporting the goals of the task force, being the elements of the complex process of health service management;
- b) Gaining, maintaining the specialized and involved participants of interdisciplinary teams; and
- c) Creating atmosphere for the development of processes of mutual trust and knowledge.

Moreover, it is also important to specify and adjust human resources to the present and future needs of health service – task forces. Human resources management: *is to facilitate (...) the achievement of success by means of the employees* (Armstrong, 2007, p. 32). On the other hand, the complex management of health service – interdisciplinary teams should be regarded in the context of strategy, structure, organizational and functional culture as well as at the



operational and strategic level. In the present paper, the primary importance is attached to the issues and projects aiming at gaining the participants of task forces, development of the possessed human capital – *Be responsible for the one you employ*.

The concentration on satisfying needs and fulfilling expectations of different groups of *stakeholders* is disproportionate. Therefore, for the purposes of the paper, it was assumed that, on account of the strategic role, which is played by the staff of the interdisciplinary team, corporate social responsibility, in the first place, should be manifested in securing interests, satisfying needs and fulfilling expectations of this group. The effectiveness and level of their involvement, the degree of integration significantly depend on the way they are treated or the way their rights are respected, what principles the personal policy is based on, what are their important pillars. The interdisciplinary task force is created and developed by people and for people, where the social aspect of the entity is the basis for success or failure. Therefore, it is necessary to remember, firstly, about the human being, secondly, about the human being, and thirdly, about the atmosphere in the workplace. Human and intellectual capital (not financial or technological one) determines the strength or weakness of the interdisciplinary team. It is the key to an increase in the quality of the patient's life and reduction of the decision-making risk in the processes of providing the complex medical services. The contemporary health service perceives an important role, which human resources management plays in its organizational and functional structures, at the level of medical task forces.

2. Planning human resources in public health service

On the basis of the query of the literature, it was assumed that in so turbulent market conditions, there will survive only the one (task force), who will mainly emphasize the permanent development of human resources (Gardynik, 2006, pp. 664–670). Creating the interdisciplinary team, vigorous, possessing unique competences on the market, and knowledge, may bring about innovative solutions in the process of providing medical services, on the one hand, reducing the decision-making risk, and on the other, improving the quality of life of patients. The process of employment of participants ought to be based on rational grounds, considering, on the one hand, the cost of work, and on the other, the achievement of the current and future goals by planning staffing needs, resulting from the strategy of the realization of goals of public health care – task forces, indicating both the way of their achievement by specifying, among others:

- What kind of tasks must be performed to be able to achieve the assumed goal?
- What activities need to be taken to introduce new medical services? moreover,
- How to use the existing human resources, while specifying their strengths and weakness?
- What important tasks the new staff needs to be gained? and
- What will be the costs of the process of the implementation of changes in the field of employment and development of the participants of task forces?

For the purposes of present discussion, it was assumed that gaining important employees of health service – the team, should be strictly connected with: *Planning staffing needs* based on forecasting demand and supply for work (Moczydłowska, 2010, p. 87), essential in the process of formulating and realizing the complex management strategy. Turbulence of the environment creates the present and future requirements – providing the appropriate number and kind of people at appropriate place and time.

Public health service is an example of market of public services, in which permanent lack of specialized staff makes it impossible to realize the pro-health and staff policy. It is difficult and unpredictable since the fulfillment of specific requirements defined by National



Health Fund – *NFZ* and the Ministry of Health *MZ*, when not supported the analyses and market needs, do not guarantee the contract compliant with the market realities. The process of complex planning, considering uncertainty, constraints and market risk, reduces threats resulting from the functioning of task forces. The determinant of the processes of building medical teams (orientation), based on the permanent development of knowledge, is:

- Important knowledge resources being the asset of the interdisciplinary team;
- Core competences, whose possession is essential in the processes of providing medical services, and the degree of verification of the decision-making processes;
- Adjustment of organizational and functional structures of the task force, technological and information processes; moreover
- Creating culture cultivating knowledge in task forces.

New techniques of medical diagnosis, treatment and rehabilitation apparatus makes a considerable change in medical services. The reason of such a condition is a strong link and multidimensional nature of the occurring health problems after major surgical interventions saving lives. The human factor – the interdisciplinary team is the most important in solving technical and organizational problems. It is also significant to prepare patients for cooperation in the process of new treatment techniques, determining the quality of life and reducing the decision-making risk.

3. Recruitment and selection of the participants of medical teams

The effective processes of recruitment – the personal strategy determine the success of task forces by an increase in the value of human capital. Therefore, an important element of human resources management, after planning, is the selection process, whose task is to verify the people of the desired qualifications. The selection of staff is based: *on the process of the effective selection and recruitment, it should attract (...) the highest number of candidates, from among which it is possible choose the most appropriate person* (Adamiec, Kożusznik, 2000, p. 45). The aim of recruitment processes is gaining competitive employees, where, due to the nature of public health service – task forces, there are applied methods and techniques, consisting, among others, in:

- a) Specifying the requirements – by specification of some essential competences and personal features essential at a given position.
- b) Taking decisions on the conditions of employment – precise specification of financial and social conditions.
- c) Attracting candidates – the selection of candidates as the determinant of the participation in the interdisciplinary team.

In the literature in the field of management sciences, it is possible to come across the concept of *homo competens*, which is an individual, whose behavior is motivated by broadening personal competences, remaining strictly connected with the system of values of the participant of the team and the acquired knowledge. Technological and organizational and functional changes oblige to concentrating on capabilities of development and stimulation of these capabilities, occurring, among others, in the process of providing specialized medical services. On the other hand, organizational culture (in task forces) creates the nervous system, which serves the purpose of elimination of ineffective and ambiguous behavior of its present and future participants (Masłyk-Musiał, 2003, p. 27).

4. Motivating and rewarding employees

The basis for human resources management is the system of motivating employees directed to: *Specific activities of medical staff (...) to fulfill the entrusted tasks* [Armstrong,



2007, p. 87]. Human capital in public health service is the driving force of the task force and it includes some motivating opportunities. In such an approach, the motivation process is inseparably connected with an action and an activity. J. Arnold, I. T. Robertson and C. L. Cooper isolated the following constituents of motivation:

- a) *Direction* – specifying what a given person attempts to do and achieve.
- b) *Effort* – an attempt to specify how big effort a given person will be able to make and how many of their own resources they will be able to employ in the process of the implementation of intentions.
- c) *Persistence* – specifying for how long, and in spite of what obstacles, a given person will attempt to realize the undertaken actions (1991, p. 78).

Therefore, motivation is the result of a certain process in which we define the deficit between the current conditions and the expected ones. At the moment of the perception of this discrepancy, there appears the assessment of resources and possibilities, and, on the basis of the analysis, there takes place the specification of the goal and the beginning of the task. Taking actions directed towards the achievement of a specific goal may come from the following:

- *Extrinsic motivation*, in this group of influences, there are such measures as controlling remuneration, promotion, praise, criticism, reprimand, punishment.
- *Intrinsic motivation*, actions taken individually and self-evoking activities, being the result of certain personality conditions (Penc, 2010, p. 76).

On the basis of the literature, it was assumed that each behavior of the man has its internal and external reason, whose learning brings about the explanation of why a given individual behaves in a specific way. Secondly, it allows for appropriate management of the environment a given human being functions in. While presenting some essential elements of human resources management in public service – the interdisciplinary team (the processes of motivation), it is worth considering to refer to another division of theories of:

- a) *Contents* – looking for answers to the question what is the reason for which people take actions connected with the performance of specific professional activities; and
- b) *Process* – describing and explaining what essential factors decide on the occurrence of willingness to activity and what their impact is on the human persistence in pursuit of realization of goals (Borkowska, 2006, pp. 317–333).

The essence of the motivating processes is the achievement of the subordinate's behavior compliant with the will of the managing person, and more precisely, the realization of tasks resulting from particular roles performed in the task force by subordinates. Therefore, it is possible to say that the aim of the motivation is to stimulate participants, to encourage them to take more difficult and more responsible organizational roles, to influence personal and professional development. The process of motivating and rewarding the participants of the interdisciplinary teams is affected, among others, by: *The personal strategy, financial result and situation on the labor market* (Stańczyk, 2012, p. 67). The most frequently applied are the financial motivators. The strength of their impact and frequency of application is included in (Table 1).

The list of the important motivating and demotivating factors presented above proves certain regularity that what is positive is barely noticeable – but is able to bring about a high degree of discontentment, if there is lack of it. A particular motivating role is played by the programs of deferred remuneration (e.g. insurance systems, different types of ownership shares) and non-financial cafeteria programs (receiving a company car, mileage allowance, prepaid medical care package etc.) The participation in such a system brings about a sense of safety, integrates the interests of the staff with the goals of the medical team, prevents



undesirable outflow (e.g. private health service), and builds up professional prestige (Kim, Lee, Lee, Kim, 2010, p. 89).

Table 1: Financial motivators (based on: Oleksyn, 2008, pp. 241–242)

No	Name of the motivator	Strength of motivational impact	Frequency of application
1.	Basic salary, amount and possibility of raising it	Very high – with good tariff systems	Common
2.	Pay rise (without changing position and the possibility of its rise)	High in case of combining pay rise with assessment of work performance, lower with automatic pay rise	Common
3.	Pay rise connected with promotion or broadening the contents of work without changing position	Very high	Commonly
4.	Bonuses	Very high with a good system, efficient implementation and consequent application	Frequent in medium and large organizations, rare in small ones
5.	Rewards	High	Commonly, not obligatory
6.	Incentives	Very high with a good system, efficient implementation and consequent application	Frequent in medium and large organizations, rare in small ones
7.	Share/participation in profits	Very high, high or medium, depending on amounts and solutions	Rather broadly used
8.	Special duty allowance	Depending on the amount of allowances	Decreasing; outside the public sector, in which they are common, they occur rarely; non-obligatory in the enterprise sector
9.	Allowances for overtime	Rather high, though limited by the labor law regulating the number of overtime hours	Common, obligatory as far as there is no free time awarded in exchange for overtime
10.	Allowances for work on Sunday and public holidays	Rather high, though limited by the labor law regulating the number of overtime hours	Common, obligatory as far as there is no free time awarded in exchange for overtime
11.	Duty allowances	Very low	Common in the public sector, more frequently outdated in the enterprise sector
12.	Jubilee benefits	Very low, higher in the pre-retirement field	They are still broadly used, non-obligatory
13.	Night work allowances	Low, due to low rates of these allowances and particular difficulty of work at night, which cannot to be compensated with the money	Obligatory, diversified in different branches
14.	Allowances for work in hazardous conditions, particularly arduous and dangerous	Generally, not very high, these allowances are very controversial	Non-obligatory, appear mainly in some of industrial companies and in construction, a lot of companies gave them up

Therefore, in the present paper, it was assumed that the proposition of some, relatively important constraints includes two groups of business entities: private and public health



service. However, in fact, the possibility of the implementation of certain restrictions exists only in case of public health service. Moreover, legal entities run the independent staff and economic and financial policy. It is also necessary to be aware of the fact that the new generations of doctors (not only) are more rational, less willing to devote all their lives to their work.

5. The assessment of employees

Nowadays, the assessment process consists, among others, in combining the goals of the individual employees with the goals of the whole team. This requires the individualized approach, learning their needs and expectations. The atmosphere at work, good human relationships are the values which are highly appreciated by the participants of interdisciplinary teams. Good relationships at work, friendliness in the working environment are absolutely essential for the development of the level of organizational culture; they are favorable for the achievement of satisfactory performance. The realization of sub-processes in the task force involves cooperation and possessing important competences. Therefore, to provide effectiveness, the process of assessment, being the driving force of human behavior and the factor of an increase in effectiveness, is particularly important. The assessment of employees: *is evaluating the attitudes, personalities, capabilities and the level of their task performance* (Głowacka, Pagórski, 2011, p. 62).

The implementation of the personal policy in public health service consists, among others, in the verification of aspects of functioning of the individual people and their usefulness from the point of view of the participation in the interdisciplinary team by some essential values, such as:

- Respecting pride of all team members; and
- justice and equality; moreover,
- Providing safe and friendly working conditions; and
- Development of creativity of working conditions in the team.

The system of assessment – *personal review* prevents discrimination, it is transparent, it enables taking efficient personal decisions (Nowacki, 2001, p. 43). It determines the recruitment process, leads to the mobilization of the participants, while performing motivating and development functions, it affects the form of the implementation of personal strategy of the functioning of the interdisciplinary team. Moreover, it is also the basis for interpersonal relationships, leading to an increase in the team effectiveness, providing repetitive quality of the provided medical services.

While introducing *broadbending* – broad categories of classification for the participants of the medical team, it is possible to differentiate pay, depending on the possessed competences or experience (within one category of classification). It allows for an increase in the remuneration of particular team members along with the development of the possessed competences without the necessity of moving the position to a higher category of classification (the phenomenon of so called drifting category), (Amstrong, 2009, p. 67).

6. Task forces in public health service

The functioning of public health service in the turbulent social and economic environment determines the process of adjustment to the identified variables e.g. by the emergence of task forces (e.g. transplantation one). The essence is the assumption that the man, as an individual, is imperfect, the nature and the essence of the society is expressed by the functioning of people in groups, bringing about a sense of attachment, safety, motivation and fulfillment of dreams. In the dynamically changing environment, there appears the necessity of using smaller, more efficient and more flexible structures in the activities of



public health organizations. The team is a set of people appearing as an independent unit, whereas the task force is, among others, an independent entity, separated from the structures of public health service, consisting with people, appointed to the realization of specialized medical services. This enables better efficiency and effectiveness by gaining the synergy of activities of its participants. The basis for the participation is expertise and unique capabilities, and the members of task forces are *selected or dismissed accordingly to the current needs* (e.g. transplantation treatment), (Trocki, 2013, p. 95). On the other hand, according to the definition by J. Katzenbach and D. K. Smith: “*The team is a small group of people equipped with complimentary capabilities, who are devoted to common goals and realization of tasks they are responsible for,*” (2001, p. 55).

The interdisciplinary team of knowledge – *Group-Team Ware* – is medical staff of a similar hierarchy level, but from different wards – the network of public hospitals, joining each other to provide complex services (Bober, 2013, p. 97). *Work structuring, job design* meet the increasingly better professional qualifications of the staff of health service by *job enlargement*, which changes the workplace from a small, frequently repeated content by assigning additional tasks, similar or different, which appear in interdisciplinary teams. *Qualitative job enrichment* determines the development of participants by assignment of wider field of work, providing the participation in the decisions concerning planning and managing one’s own work, taking responsibility for its course and results – an increase in the level of integration of team members. The effect of changes is an increase in the independence of operating. The occurring working conditions and contents of work create the motivation process (Kozioł, 2002, p. 26), amounting to *job characteristics model*, which, among others, is identified by (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2007, pp. 1332–1356):

- a) *Skill variety* – a range of qualifications, essential for providing work for the benefit of the team.
- b) *Task identity* – specifying to what extent the performance of work constitutes the whole, which is possible to define.
- c) *Task significance* – a subjective sense of the importance of the performer work.
- d) *Autonomy* – a range of freedom while performing a given job.
- e) *Job feedback* – a degree to which the performed work enables the employee to receive feedback on its results.

In the world of organization and in everyday life, it happens that if someone cannot adjust to changes, they fail and it is difficult for them to avoid the consequences of such a situation. Delaying the change in time, while being convinced of the fact that it can be avoidable, and maintaining the previous standards of operating, is actually more risky behavior than the change towards the process-based approach, being a determinant of the efficient functioning of interdisciplinary medical teams of the 21st century. The essence is functioning: *around the process, not around the function. Managers will train and design, not supervise or control. Employees will be performers of the process, not doers of tasks. The organization (of the team) itself will be dynamic, flexible and filled with entrepreneurial eagerness and focused on the customer’s needs, the organization - (the team), in which everybody (...) is important. People will be treated as assets, not costs; the change will be expected with hope, not with fear. Only such a team will be able to provide unusual services and innovation with low costs which are essential for success* (Hammer, 1999, p. 190).

Summing up, it is possible to state that the implemented mechanisms of the teamwork may both generate innovativeness in treatment techniques and be the source of more effective use of available resources in public health service. Well selected medical team is the condition to achieve success in the process of providing medical services, creating the quality of patients’ life.



7. Human capital of the interdisciplinary team

While defining human capital for the purposes of the interdisciplinary team, there were indicated: qualifications, knowledge, experience, skills and competences. On the other hand, taking into account the impact of complexity, changeability of the environment of public health service and the resulting feedback, the essence of human capital involves a much wider approach. Consequently, the adoption of such an assumption also includes the attitudes and behavior of the participants of the medical team, such as:

- Honesty, identification with the goals of the team, loyalty;
- Involvement in work, orientation towards the patient's needs;
- Ability to learn fast, creativity and sharing knowledge with others;
- Adaptability to organizational and functional changes;
- Openness for innovation.

The desirable behavior and attitudes, listed above, are created not only by internal motives and the participants' own value system, but they remain under the influence of organizational and functional culture of the interdisciplinary team. Moreover, *Vocational education is (...) the main source of the capital in the advanced society of the IT era and therefore, it constitutes the basis* (Fukuyama, 2000, p. 190) of task forces. The participants, by their attitude and behavior, build and affect the relationships with patients, while creating the image of the team, in which they function. Modern, interdisciplinary task forces: *while aiming at the achievement and maintenance of competitive advantage on the market of medical service, must be aware of the increasing qualitative requirements of patients, resulting from an increase in their awareness and the improvement in the economic conditions* (Bober, 2007, p. 388).

Another element providing inducement for the benefit of the requested approach is the statement that the task force may considerably think that they possess control over organizational and human capital, in contrast to market and patient capital, which, unfortunately, may be lost quickly, and even taken over by competitors. Particularly, market capital is something the medical team works for, sometimes for many years, and from time to time one negative phenomenon or event of a huge impact, may cause significant depreciation of its value. The realization of goals of a specific process of providing a medical service significantly depends on people who are able to optimize the use of factors conditioning the effectiveness of expenditures. The efficiency of the doctor – a participant of the team considerably depends on the type of power (autocratic, democratic etc.), which frequently brings about different dysfunctions, being the result of de-humanizing of work. The man – the doctor – a participant of the team begins to be regarded as the fundamental element of new economy, since they are characterized by: *Intelligence, energy, imagination, responsibility, flexibility, creativity and involvement*, they possess the capital, which is: *a strand of experiences, life attitudes, education, teaching process, upbringing, psychological abilities and talent* (Skrzypek, 2007, p. 6). To provide the expected quality of human capital it is necessary to professionalize the required quality of the processes realized in the framework of personal functions, which, among others, include:

- Analysis and planning the quality of human capital (identifying the possessed potential, identifying the gap – the difference between the possessed one and the desired one);
- Rationalization of employment (recruitment, selection, social and professional adaptation of an employee, assessment, remuneration, de-recruitment), motivation system;
- Organizational and functional culture of the medical team.



The process of creating ethical behavior of the team members, e.g. by means of regular assessment of their behavior (quality of work, level of responsibility, degree of involvement, ability to cooperate with others) and awarding adequate remuneration influences the quality of the possessed capital. The participation in task forces involves not only flexible timetable, spatial mobility and uniqueness of working tasks, but also a range of internal features of medical staff, which, among others, constitute this capital. Therefore, these characteristics must be extraordinary, since as M. Castells emphasizes: *Competitiveness in all kinds of activity (...) consists not only in efficient organization (...), but also in work and employees* (Castells, 2003, p. 98). The participants of interdisciplinary teams should be individually responsible, autonomic and flexibly adjusting to the changing needs of public health service - the provided medical services. Moreover, as one of the most important attributes there appears appropriate education, whose measure is: *Not so much the length of education but its type* (Castells, 2003, p. 107). What is more, the requirements also include such personal features as: creativity, initiative, innovativeness and ability to permanent, independent acquiring knowledge.

Modern medicine – medical teams providing specialized services based on processing information and generating knowledge, are dependent on the talented, well-educated medical staff, who are able to operate: *both from the technical side and substantial one – in the abundance of information, while ordering, evaluating and transforming knowledge necessary for the realization of particular tasks and goals* (Castells, 2003, p. 106). Therefore, the doctor, as a participant of the team, should be able to *reprogram themselves* independently and on time, while adjusting to the turbulence of the environment. In the present paper, it was assumed that the basic resource of academic knowledge is insufficient. Therefore, constant development is necessary. In the process of gaining knowledge, the role of the university is emphasized in creating a specific way of thinking and abilities of its graduates: *to broaden knowledge and acquire information for all professional life, processing information obtained in the course of studies in expertise* and to use it in the process of reduction of the decision-making risk, information asymmetry - an increase in satisfaction of *stakeholders* (Bober, 2010, pp. 393–403).

8. Case study – patient with renal failure

In spite of the progress, which has taken place recently, diseases of civilization, constitute an important clinical and economic problem. Therefore, the key task of transplantation teams is the improvement of the quality of life by transplantation of organs. In the analyzed Varmia-Mazuria Voivodeship there is the dialysis station, which in the present discussion, as the initial element of the chain of health values, while enabling the reduction of disease symptoms, provides the patient's return home – while significantly improving the quality of life.

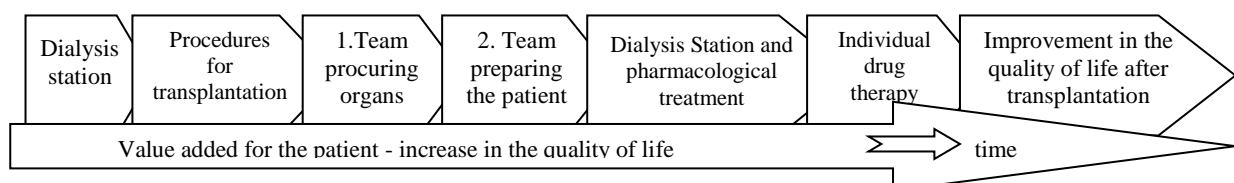


Figure 1: Task force – chain of health values (based on: Bober, 2013 r., op., cit., p. 83)



Summing up, it is necessary to underline that the functioning of transplantation teams in the organizational and functional structures of health service provides the patient with the opportunity of an increase in the comfort of life, while freeing them from the necessity of frequent hospitalization. For the system of health care, providing services in the field of transplantology, constitutes an attractive alternative – their performance lowers the costs of the process of care of the patient. On the other hand, the participation in task forces is based on the effective personnel policy of health service – public hospitals, which, determined by the processes of recruitment and selection of participants, influences an increase in intellectual capital of the possessed human resources.

9. Conclusions

In the present paper there is presented the role and significance of human resources management the efficiency of task forces in public health service considerably depends on. Success of the interdisciplinary medical team is the result of the degree of adjustment and acceptance of changes of economic, social, legal and technological nature, regarded as the effect of dynamic economic changes. It becomes real due to the man who, while disposing of opportunities for development of their own skills and competences, becomes the determinant of the system, may make changes conditioning further development of public health service - interdisciplinary medical teams. To be able to realize the task, it is necessary to provide such work which motivates and is regarded as: *meaningful, worth making effort, important*, stimulating willingness of the participants of the team, as B. Kożusznik underlines, taking responsibility for the achieved result and adequate to a given task, *regulating one's own efforts on the basis of the feedback* (2002, p. 56).

Making important changes in the economic policy of the country would create the conditions for the functioning of public health service - the implementation of personal strategy creating growth, not reduction of employment. They mainly concern lack of knowledge and abilities allowing use human capital, necessary for development. One cannot forget that main deficiencies are on the side of management staff and they are connected with the function of the process of human resources management. Efficient management of public health service – task forces, involves the implementation of achievements of different fields of knowledge. Using interdisciplinary achievements should become the basis for the activities of both management and medical staff since there is no greater responsibility than the one for management of employees and their potential. Solving problems in the process of personnel management involves practical knowledge of the man's nature. Therefore, the competences (of the participants of the interdisciplinary team) need to be treated as the basic resource (Jarugowa, Fijałkowska, 2002, p. 45).

Education is connected with the complex process of human resources management in public health service – medical teams, and improvement of medical staff should become an internal need. The norm ISO 9001: 2008 states that: *Personnel performing work influencing the compliance with the requirements concerning product, should be competent on the basis of appropriate education, training, skills and experience* (Olkiewicz, 2008, p. 730). On the other hand, training, according to the norm ISO 10015:2004 is: *the process which provides and develops knowledge, skills and behavior*, while creating pro-qualitative awareness of the participants of task forces. The complex process of training, as an element of human resources management in public health service, is an important tool of effectiveness of activities, and also allows achieve the main assumptions of the functioning of the system of quality management, determining the process of emergence of task forces. It is connected with the pro-health change of attitudes, values, beliefs, and, most of all, real ways of improvement in the mode of conduct in the entire health service. The aim is to achieve long-term market



success by achieving measurable satisfaction of *stakeholders* and the local community (health improvement), (Bober, 2007, p. 388).

References:

- [1] Adamiec, M., Kożusnik, B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Katowice: Wyd. Akade. ISBN 83-7287-000-4.
- [2] Armstrong, M. (2009). *Zarządzanie wynagrodzeniami*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business. ISBN 9788375266665.
- [3] Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer. ISBN 978-83-75-26-171-4.
- [4] Arnold, J., Robertson I. T., Cooper. C. L. (1991). *Work Psychology*. London: Pitman.
- [5] Bober, B. (2013). *Metody analiz i oceny uwarunkowań ryzyka decyzyjnego w zarządzaniu procesem świadczenia usług w szpitalach publicznych*. Poznań: Wyd. WSB. ISBN 978-83-7205-324-4.
- [6] Bober, B. (2010). *Zarządzanie wiedzą a ryzyko decyzyjne w procesie świadczenia usługi szpitalnej*, t. II. Wawak, T. (red.). Kraków: Wyd. UJ w Krakowie. ISBN 978-83-233-2935-0.
- [7] Bober, A. *Uwarunkowania jakości życia w społeczeństwie informacyjnym*, t. II. Skrzypek, E. (red.). Lublin: Wyd. UMCS w Lublinie. ISBN 978-83-924547-1-7.
- [8] Borkowska, S. (2006). *Motywacja i motywowanie*. Król, H., Ludwiczynski, A. (red.). Warszawa: Wyd. Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14813-3.
- [9] Castels, M. (2003). *Galaktyka Internetu*. Poznań: Wyd. Rebis. ISBN: 83-7301-233-8.
- [10] Fukuyama, F. (200). *Wielki Wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*. Warszawa: Wyd. Politeja. ISBN 83-7227-481-9.
- [11] Gardynik, A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi a kultura organizacji*. Hejduk, I. K., Korczak, J. (red.). Koszalin: Wyd. Politechniki Koszalińskiej. ISBN/ISSN 0239-7129.
- [12] Głowacka, M. D., Pagórski, P. *Ocena pracowników w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w zakładzie opieki zdrowotnej*. Poznań: Wyd. Polskie Towarzystwo Nauk o Zdrowiu. ISBN 978-83-62228-05-8.
- [13] Hammer, M. (1999). *Reinżynieria i jej następstwa*. Warszawa: PWN. ISBN 83-208-1170-8.
- [14] Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5). ISSN 0021-9010.
- [15] Jarugowa, A., Fijałkowska, J. (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Gdańsk: Wyd. ODiDK Sp. z.o.o. ISBN 83-71876-72-6.
- [16] Małyk-Musiał, E. (2003). *Organizacje w ruchu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer. ISBN 83-89355-07-8.
- [17] Moczydłowska, J. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wyd. Difin. ISBN 978-83-7641-252-8.
- [18] Nowacki, R. (2010). *Innowacyjność w zarządzaniu, a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyd. Difin. ISBN 978-83-7641-302-0.
- [19] Trocki, M. (2013). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Wyd. PWE. ISBN 978-83-208-2030-0.
- [20] Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2001). *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-85597-32-9.
- [21] Penc, J. (2010). *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*. Warszawa: Wyd. Difin. ISBN 978-83-7641-190-3.
- [22] Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13786-X.
- [23] Kożusnik, B. (2002). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: Wyd. PWE. ISBN 83-208-1394-8.
- [24] Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., Kim, N.M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95. ISBN 0167-4544.



- [25] Olkiewicz, M. (2008). *Podstawy zarządzania jakością*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej. ISBN 978-83-7365-135-7.
- [26] Oleksyn, T. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wyd. Oficyna. ISBN 978-83-7526-640-5.
- [27] Skrzypek, E. (2007). Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy. *Problemy Jakości nr 1/2007*. ISBN 0137-8651.
- [28] Stańczyk, I. (2012). *System wynagradzania pracowników w służbie zdrowia*. Bugdol, M., Bugaj, J., Stańczyk, I. (red.). Wrocław: Wyd. Continuo. ISBN 978-83-62182-33-6.

Addresses of authors:

Benedykt BOBER, Ph.D.
Wyższa Szkoła Zarządzania i
Bankowości w Poznaniu
ul. Robocza 4
61 538 Poznań
Poland
e-mail: benedykt.bober@wp.pl

Andrzej HERTMANOWSKI, MA
Samodzielny Publiczny Zespół
Opieki Zdrowotnej
ul. Szpitalna 7
Kościan
Poland
e-mail: herpol@interia.pl

Positively reviewed by first reviewer: 15 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 18 April, 2014



MODEL OF PRIVATE SECURITY AGENCY AT THE FACULTY OF SPECIAL ENGINEERING OF THE UNIVERSITY OF ŽILINA IN ŽILINA

KAMIL BOC – DAGMAR VIDRIKOVÁ

Abstract

This article is aimed on the problem of the professional habits acquiring of the Faculty of Special Engineering students studying brunch of study Protection of Persons and Property. Requirement to acquiring and extending the professional habits and skills of the students during their preparation at the Faculty of Special Engineering resulted from joint meetings between school students, potential employers and teaching staff. One of the solutions this mission was to create a model of the private security agency. In this agency students will acquire basic skills in the areas of management, economics and accounting, planning, audit execution in the area of personnel management, development of safety guidelines and development of security directive etc. Students will acquire basic skills from own performance activities in some selected type position too. Students will acquire basic skills of their own performance activity some of selected of type positions.

Key words: private security, Faculty of Special Engineering, agency, education, students, employment, type positions, Protection of Persons and Property.

1. Introduction

One of the priorities which were accepted by the Government of the Slovak Republic (hereinafter “SR”) in its policy statement in the field of knowledge-based society, education and culture, was also the commitment resulting from following citation: “*The Government shall in its approach to education shall take into account not only the ambitions of the pupil or student, but also his abilities, and shall create such legislation conditions, that the school operators will have to observe also the requirements of the job market when creating performance plans,*” (Manifesto of the Government of the Slovak Republic 2012 – 2016, p. 43).

We fully identify with the ambitions of the Government of SR in that part of its policy statement, in which it expressed interest in deepening of connection between education and requirements of the job market, respectively of practice. For this purpose, the authors of this article carried out several activities focused not only for deepening of this cooperation, but also for increasing of employment of the graduates after their studies end.

Several projects were accepted for the purpose of increasing of student employment, for example start-up, youth employment support, youth counselling centres. These activities are, in their own way, contributing to increasing of employment of young generation. However, we believe that these activities would not be necessary if the education traced the requirements of the job market and reacted to them more flexibly. The listed government activities or deepening of cooperation with employers it is possible to expect the employment to increase, but it cannot be considered to be a systematic solution. We believe that the educational institutions should be responsible for applicability of their graduates on job market. It is not possible to solve this difficult problem by policy statements, accepted projects or creation of different counselling centres etc. We think that each educational institution should, within a self-reflection, accept such study programmes, which create positive conditions for their graduates on the job market. A requirement that graduates of universities have practical experience was stated during the meetings with business entities the in recent period. Current Act no. 131/2002 Coll. on Higher Education as amended by later



acts partially takes this requirement into account and creates necessary legislative environment for its fulfilment by educational institutions.

2. Analysis of the current status of applicants for employment in the Žilina region

Žilina region ranks in the structure of SR between regions with higher unemployment rate of graduates of secondary schools and higher education. For purposes of this article we focused mostly on the dynamics of development of employment applicant placement with higher education. The reason for this focus was the fact, that most of the students of University of Žilina in Žilina (hereinafter “ZU”) comes from the Žilina region. According to the results of statistical investigation by the Office of Labour, Social Affairs and Family (hereinafter OLSAAf), the development of available unemployment rate (AUR) in Žilina region compared to the averages in SR within years 2011 – 2013 shows its dynamics to be stable and to oscillate in fluctuation range between 10.51 – 12.00% AUR. Within the given period the AUR is higher in the Žilina region as well as in the average of whole country. The differences can be seen in Figure 1.

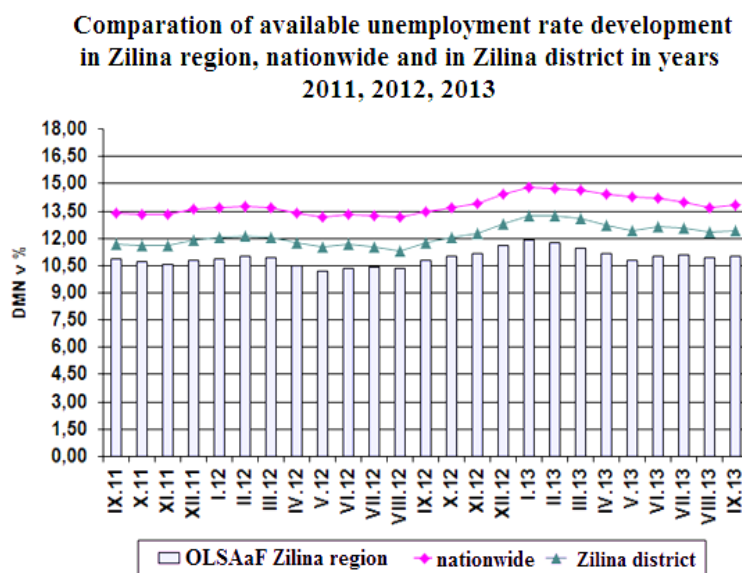


Figure 1: Comparison of available unemployment rate development in Žilina region, nationwide and in Žilina district (Statistics of the Office of Labour, Social Affairs and Family Žilina)

Because of deeper analysis we focused on identification of determining indicators which could elucidate the existing situation in sphere of student unemployment in this region. Overview of the selected indicators for Žilina region during the period from January to September 2013 can be seen in Table 1.

The data from Table 1 show, that the absolute count of job applicants from the ranks of graduates in period from January to September 2013 has nearly doubled (increase of 94.23%). An interesting fact is that the lowest count of applicants was in May, when it reached the value of 4.60%. It is the time of final examinations of university students and also of final examinations of secondary school graduates. We believe that this decrease is artificial. According to the Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic (hereinafter “MESRS SR”) more than 80% of secondary school absolvents continue their studies on universities.



Table 1: Overview of selected indicators for OLSAaF Žilina (Statistics of the Office of Labour, Social Affairs and Family Žilina)

Year 2013 Month	Amount of job applicants	Amount of available job applicants	Long-term unemployment rate [%]	Long-term unemployed job applicants	Amount of absolvents	Rate of absolvents [%]
January	13 568	12 730	11.88	5 938	710	5.20
May	12 410	11 590	11.82	5 372	574	4.60
June	12 580	11 824	11.03	5 354	796	6.30
July	12 556	11 878	11.08	5 358	850	6.70
August	12 337	11 706	10.92	5 381	754	6.10
September	12 405	11 731	10.95	5 593	1 256	10.10

That considerably lowers the amount of applicants mainly from the ranks of these absolvents. Average rate of the amount of applicants for employment during listed 9 months of last year reaches 4.33%. That means the rate of success of the applicants should be 95.67%, which is relatively high. Total unemployment rate in Slovakia averagely moves around the value of 14%, which means that the absolvents of secondary schools and universities participate in the registered unemployment of Slovakia by about 30.93%. This figure has mostly indicative, not binding character, since it does not show the amount of job applicants of other seven regions of Slovakia. Based on the knowledge that the average count of absolvents of the secondary schools and higher education is on average within Slovak districts the same, we may base on the given percentage share. For orientation we list some data in Table 2.

Table 2: Development of the number of employment applicants in Žilina region in nationwide comparison to SR (Statistics of the Office of Labour, Social Affairs and Family Žilina)

Job applicants (absolvents) 30.9.2013	OLSAaF Žilina 30.9.2013	OLSAaF Žilina 30.9.2012	Žilina region	Slovakia
Secondary school absolvents inflow	515	595	2 066	14 020
Secondary school absolvents status	903	1 075	3 743	24 006
College graduates status	353	110	1 210	9 632
Job applicants (absolvents) total status	1 256	1 185	4 953	33 638
Amount of job applicants (total)	12 405	12 294	44 539	406 554

In the framework of the examination of successfulness of Faculty of Special Engineering of the University of Žilina (hereinafter “FSE”) an analysis of current status of FSE graduates placement has been carried out.



3. Analysis of the current status of FSE graduate placement

Management of FSE, taking into account the current status at the job market and high unemployment rate in both Slovakia as well as Žilina region, accepted in years 2011 – 2013 a complex of measures focused on increasing of success rate of FSE graduates. The measures were directed at both the increase of quality and level of studies in creation of new study programme for protection of critical infrastructure elements, but also for deepening of informal cooperation with potential employer subjects.

The data published in MESRS SR under the title “Methodics of dotation breakdown for public colleges in year 2014” indicated that in years 2011 and 2012, only 19 of 502 graduates were registered at Offices of Labour. Within SR the employment rate of FSE graduates reached 96.20%.

For the purpose of objectification and refinement of statistical data concerning the success rate of FSE graduates, a survey has been performed. The survey focused on:

- Time segment before employment after graduation.
- Field of work.
- Evaluation of vocational knowledge and skills, as well as general competencies.
- Fields lacking the knowledge or skills important for increasing of professional performance quality.

Statistical sample consisted of the faculty graduates, who finished their studies in years 2011-2013. The questionnaire has been correctly filled in and submitted by total of 117 students. The analysis of the questionnaire resulted in following conclusions:

- 6% of respondents were already employed during their studies at FSE,
- 57% of respondents were employed within 3 months,
- 23% of respondents were employed within 6 months,
- 12% of respondents were employed within 12 months,
- 6% of respondents were employed after more than 12 months,
- 2% of respondents were still unemployed in the time of survey (see Figure 2).

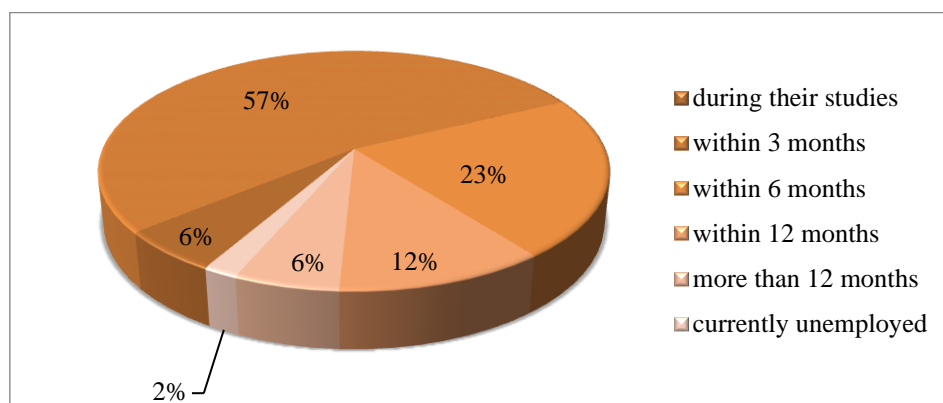


Figure 2: Graph of time segment of employment after graduation (Research FSE, 2013)

It is possible to state, that the success rate of the faculty graduates within 12 months was 98%. The fact, that 86% of respondents were employed within 6 months, is a very important indication. It shows the interest and social demand for expertise provided by our faculty.

Another significant question important for direction of faculty was the fields in which the respondents – graduates of the faculty – applied themselves. Their questions resulted in following facts:



- a) 49% of respondents were employed in the field of security and protection, in state administration or municipality administration, i.e. in fields of expertise, which are provided by the faculty in the study programmes “protection of persons and property” and “civil protection”.
- b) 4 – 9% were represented by fields such as administration, banking, insurance, education, science and research, etc., which in total represent 51% of respondents employed in these fields (Figure 3).

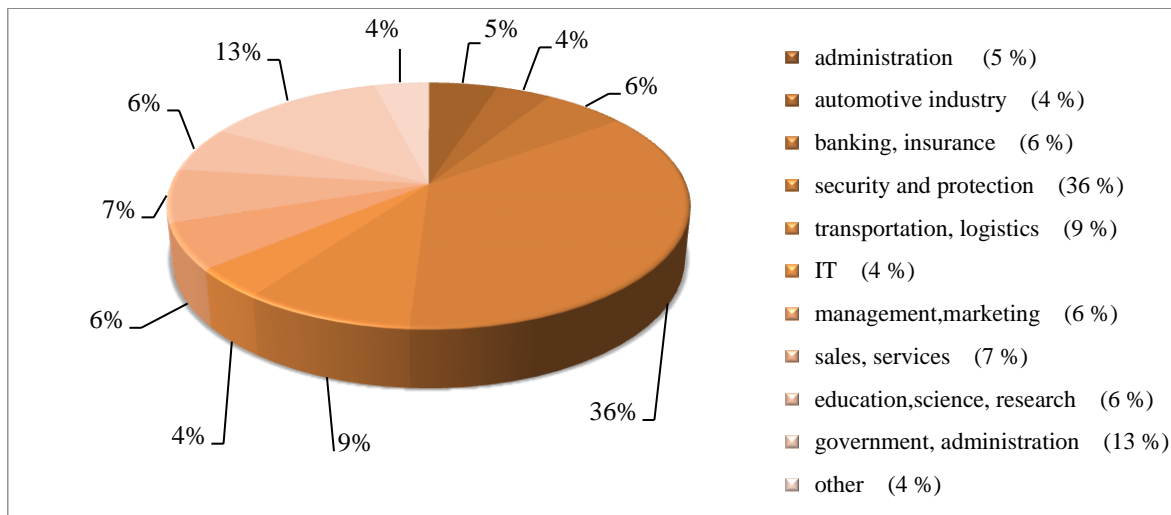


Figure 3: Graph of fields of employment (Research FSE, 2013)

The question focused on evaluation knowledge and skills acquired during the university studies had great importance for structure of the study programs and subjects taught at the faculty. 90% of respondents displayed satisfaction. This is positive statement that allows further developing and deepening the knowledge of current students in set study programmes (Figure 4).

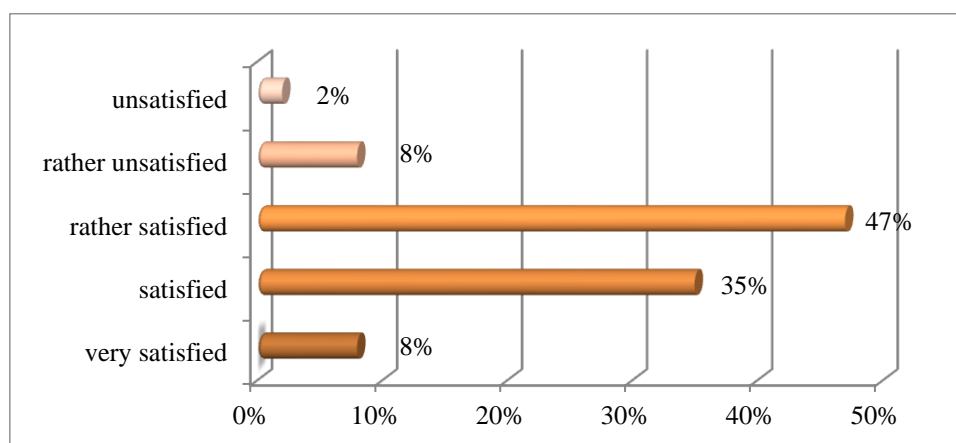


Figure 4: Graph of evaluation of the knowledge and skills acquired during the university studies (Research FSE, 2013)

Surprising were the answers of respondents to question concerning the fields in which the respondents would need to complement their knowledge for reaching of higher quality



of professional performance. 74% of the respondents that answered this question stated that they need language skills for increasing of their work quality. We assume that the current study programmes and approach of faculty or university provide sufficient environment and conditions for acquirement of required level of language skills and knowledge. The fact that 8% of respondents reported the field of professional knowledge as necessary to improve was accepted positively. Also, 6% of the respondents require their communicational skills to improve (Figure 5).

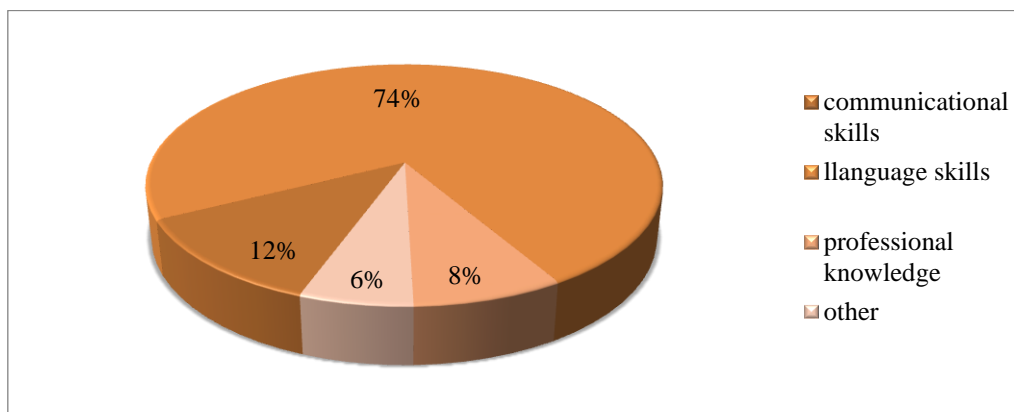


Figure 5: Graph of fields in which the knowledge or skills for increasing of professional performance quality are lacking (Research FSE, 2013)

Relatively positive evaluation of the success rate of our faculty and its study programmes is reflected also in the number of study applicants. The amount of applicants is relatively stable – mainly in daily engineer studies it moves in the range between 150 and 190 persons. This amount corresponds with the capacity and possibilities of the faculty.

Activities focused on deepening of informal cooperation between academia and potential employers were organized for the purpose of further increase of applicability of the faculty graduates in prepared study branches. One of these activities was also the “Day of job opportunities” held on 31st October 2013 in Žilina. Students of the faculty, representatives of state administration and operators of private security services participated in this activity. Requirement for deeper professional skills and general competences resonated from their speeches.

The employers noted high theoretical level of preparedness of the graduates, but low level of practical experiences. We understand and identify with these requirements of the employers. They relate to strategic development of human potential which contributes to the fulfilment of goals and intentions of their companies in field of private security. We are aware that the strategic development of the human potential represents the process of definition and preparation of realisation of the long-term goals and measures for stimulation and influencing of human potential which is focused on effective utilization of actual predispositions and competencies of the employees and managers, but also continual development of their abilities, skills and talent and strengthening of their motivation for future (Blašková, 2011).

For this purpose a pilot project shall be realized, whose goal shall be to create conditions for students of the study programme “protection of persons and property” to acquire practical skills and experiences. The essence of the project lies in creation of virtual company that provides services of private security according to Act no. 473/2005 Coll.

An educational institution “Academia security – KBM, n. o.” has been established for achievement of professional competencies, which are required by said Act. The purpose of



its establishing was creation of conditions necessary for acquiring of vocational expertise license type “P” by students of said study programme. Thereby the necessary requirements and preconditions for realization of tasks of private security set by the law were met.

Organisationally the virtual company shall be ensured by pedagogical representative – holder of vocational expertise license type “P” with practical experiences in leading of real company that provides the services in private security. The structure of the company shall be built according to already existing and operating companies. The filling of type positions in organization shall be based on their characteristics and requirements listed in the Integrated system of type positions (official system of the Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic). Students shall be, during the second degree of college education (during three semesters) included into type positions of executive providers of private security services (particularly the physical protection), as well as into the managerial structures (managing director, supervisor of the physical protection of the object, etc.). There, at the individual type positions, shall they deepen the acquired theoretical knowledge and acquire basic work habits and professional skills.

The activity resulting from the position they were occupied shall be applied directly to the protected object. The protected object shall be the FSE itself. Students included into the type position “employee of the physical protection” shall execute the control of object in shifts directly as it results from the guidelines for execution of physical protection. Corresponding guidelines and methodics shall be created by students included in the type position “supervisor of the physical protection of the object”. The intent is to rotate the students during the three semesters in such way, that they experience all the type positions related to, mainly, the physical protection. Students included into the managerial positions shall in practice acquire the processes and apply them, for example, in staffing of the individual type positions (with emphasis on selection of persons according to the type model of employee created on the basis of algorithm of selection of employees into services of private security, analysis of work and creation of work places), in payroll calculation or accounting.

The emphasis shall be on acquirement of processes applicable within public procurement. We assume that after completion of this practical part, the shortcomings of graduates most frequently criticized by the employers shall be removed. Realization of the whole pilot project shall be carried out in cooperation with real company that provides services in private security. The action plans that result from individual type positions shall reproduce the real activities carried out in real practice. The employment cards in field of private security shall provide theoretical basis. They include detailed characteristics of activities of the individual type positions, requirements for general abilities of the employee, as well as required professional knowledge and skills. In the end, a deep analysis of achieved targets with emphasis on verification whether the required practical experience has been reached shall be performed. If the pilot project shall prove the said form acquirement of practical experiences to work, it shall be subsequently incorporated into the study programme “protection of persons and property”.

4. Conclusion

This article was created with intention of highlighting one of the possibilities of achieving a higher preparedness of graduates and bridging the generally known shortcoming that lies in the lack of work habits and practical professional skills. We see the positive side of this solution in its effectiveness, rationalization and in negligible financial demands. Although it poses particular challenges in sphere of organization and preparing of leading pedagogues, who shall manage these activities, we believe, that it presents a way even for other institutions



of higher education, which meet with similar problems in application of their graduates at job market.

References:

- [1] Act No. 131/2002 *Coll. on Higher Education and on changes and amendments of some acts as amended.*
- [2] Act No. 473/2005 *Coll. on private security services and on changes and amendments.*
- [3] Blašková, M. (2011). *Rozvoj ľudského potenciálu*. EDIS – vydavateľstvo ŽU v Žiline. 2011. ISBN 978-80-554-0430-1.
- [4] *Integrated system of type positions*. (On-line). Available on: www.istp.sk
- [5] *Manifesto of the Government of the Slovak Republic 2012 – 2016*.
- [6] Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic. (2014). *The methodology for allocating subsidies from the state budget to public universities 2014*.
- [7] *Research of Faculty of Special Engineering*. Žilina: University of Žilina, 2013.
- [8] Statistics Office (2014). *Statistics of the Office of Labour, Social Affairs and Family Žilina*.

Addresses of authors:

Ing. Kamil BOC, PhD.
University of Žilina
Faculty of Special Engineering
Ul. 1. Mája 32
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: Kamil.Boc@fsi.uniza.sk

Ing. Dagmar Vidriková, PhD.
University of Žilina
Faculty of Special Engineering
Ul. 1. Mája 32
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: Dagmar.Vidrikova@fsi.uniza.sk

Positively reviewed by first reviewer: 22 April, 2014

Positively reviewed by first reviewer: 24 April, 2014



DIRECTORS INTEGRATORS FEATURES ESTIMATION WITH THE USE OF TOYOTA RULES AND BOST METHOD QUESTIONNAIRE RESEARCH

STANISŁAW BORKOWSKI – JOANNA ROSAK-SZYROCKA

Abstract

An analysis of leadership-integrator's features in the example of director was presented in the paper. Research was carried out by the BOST questionnaire the name of which comes from the author's name – Borkowski Stanisław. It was stated that from the enlisted 27 leader – integrator's features in the case of the analyzed director the employees noticed 12. It can be concluded that the 'director' is an integrator. It was shown. That perceiving leadership features depends on respondents' characteristics.

Key words: BOST method, leader features, leader – integrator.

1. Introduction

Today defining leadership is a complex matter. Before it was simple: Leadership was what leaders did (Goldsmith, Govindarajan, Kaye, Vicere, 2009, p. 448). Leadership is the ability to "lead" smaller or bigger groups of followers. That ability refers to the skills of indicating and communicating the vision of future status or condition which needs to be jointly pursued (Borkowski, Rosak-Szyrocka, 2011, pp. 93–113; Borkowski, Stasiak-Betlejewska, 2011, p. 169).

Leadership is an infectious passion, a winning attitude and right action. Leadership is the process of influencing more than one person toward a goal. Leadership is the process of developing and implementing ideas. Each business owner has his own definition of success. Managers analysts and non-owners have different perspectives. Therefore their description will often be dissimilar (Marcus, Durham, Durham, 2006, p. 222).

Leadership is all about enabling others to efficiently and enthusiastically work for achieving the assumed goals of an organization. No organization can exist without a supervisor. Intuitively the idea of a supervisor seems obvious – it is someone who supervises what is exerts influence over others' behaviors or makes them act according to his/her will (Fołtyn, 2009, pp. 250–254).

In the theory of management the basic characteristic of a supervisor is the managerial position in an organization hierarchy which is connected with such features as rank remuneration power responsibility. In specific conditions the supervisor is called: foreman, supervisor, chief, coordinator, boss, head. There are also other terms substituting the name of 'a supervisor': leader, organizer, trainer, coach, ringleader, initiator, creator, animator, master (Pocztowski, 1998, p. 55).

Integrator – anticipatory leaders are more than adept observers and rational analysts. They engage their organizations in dialogue and mutual discovery of possibilities. They demonstrate genuine interest and compassion for the views and concerns of others. Knowing how to honor and weave together the thoughts and feelings of others with their own into a line of principled action. They become highly credible while legitimizing the fresh ideas of others (Savage, Sales, 2008, pp. 28–35).

The leaders of today and tomorrow are both free and constrained. They are free to choose from a wider range of strategies and opportunities than has ever existed. At the same time they are constrained as leaders to be responsible for the potential of the new and undiscovered. Their uncertainty skills will be fully tested if they are to be responsible for



a continually coherent improving and relaxing world rather than a continually dysfunctional unraveling and stressful world (Goldsmith, Govindarajan, Kaye, Vicere, 2009, p. 448).

2. Toyotarity and BOST questionnaire research

TOYOTARITY is a notion invented by Stanisław Borkowski and the term is legally protected by date confirmation (Borkowski, 2012, p. 190). The above document contains the following definition of TOYOTARITY:

Toyotarity is a scientific discipline examining human – machine and human – human relationships with consideration of a process-based approach, Japanese culture, especially of the Toyota, oriented to continuous improvement with use of knowledge.

The BOST method [this name derives from the first two letters of the author's surname and name. It is legally protected. (Borkowski, 2012, p. 190) describes the Toyota's management principles with its characteristic factors.

3. Methodology of examinations

Leadership-integrator features are tied with three terms: leverage of confidence, leverage of importance and leverage of dialog. Each of these terms consists of three groups and three factors. Such a structure is being determined by a set of questions presented at work (Borkowski, 2012a; Borkowski, 2012b, p. 190). Thirty respondents participated in the research (over 80% employed in the Department). The respondents had diversified characteristics regarding their education, age, the seniority, mobility, the mode of employment.

LEVERAGE OF CONFIDENCE = *Confidence channel* + *Well-considered influence* + *Care about exert influence*

$$\text{Confidence channel} = AA + AG + AM \quad (1)$$

$$\text{Well-considered influence} = AC + AW + AX \quad (2)$$

$$\text{Care about exert influence} = AB + AR + AU \quad (3)$$

LEVERAGE OF MEANING = *Exceed the limits* + *Work at grounds* + *Tenacity*

$$\text{Exceed the limits} = AF + AK + AO \quad (4)$$

$$\text{Work at grounds} = AP + AV + AD \quad (5)$$

$$\text{Tenacity} = AI + AL + AN \quad (6)$$

LEVERAGE OF DIALOG = *Listening first of all* + *Modesty* + *Infectious passion*

$$\text{Listening first of all} = AE + AT + AZ \quad (7)$$

$$\text{Modesty} = BV + AH + AS \quad (8)$$

$$\text{Infectious passion} = AY + AJ + BB \quad (9)$$

The reliable modification of these assumptions was made in examinations and respondents were asked to fill in the questionnaire which is the part of the BOST method (Borkowski, 2012). Evaluation of their 'superior' was made in the 0÷6 scale, where 0 means – never, 6 – always. The question, which measured the superior in the questionnaire, was the following one:



E10f. The superior is a person that... Select one of these: 0. 1. 2. 3. 4. 5. 6 (0 – never, 6 – always):

- AA He/she is located in the center of the information flow in the organization.
- AB He/she cares deeply about his/her own reputation.
- AC He/she plans own contribution to work deliberately.
- AD He/she does not hesitate to undertake small tasks which could be helpful.
- AE He/she engages other people in elaborating the strategy.
- AF He/she undertakes determined action in order to present his/her point of view.
- AG He/she knows what other people should know and what they do not know.
- AH He/she admits his/her own mistakes.
- AI He/she is oriented at reaching the aim.
- AJ He/she expresses opinions about other people willingly.
- AK He/she is carrying out the confrontation with other people if standards are not met.
- AL He/she is flexible in case there is a need to change tactics when it is necessary to reach the purpose.
- AM He/she shows other people's new ways of their development.
- AN He/she does not aim at revolutionary solutions which could be harmful.
- AO He/she offers disinterested piece of advice, returnable information or criticism.
- AP He/she is systematic and methodological.
- AR He/she undertakes action heading towards building confidence and respect.
- AS He/she looks for support and help from other people who are more knowledgeable.
- AT He/she supports concepts of other people.
- AU He/she is sensitive to the method that is perceived.
- AV He/she consistently realizes obligations and initiatives.
- AW He/she thinks about influence that will have on other people.
- AX He/she looks for allies who will support arguments for him/her.
- AY He/she expresses good opinion about the organization.
- AZ He/she is approachable and his/her door is always open for others.
- BB He/she devotes his/her time for giving support to other people.
- BV He/she speaks openly about own limitations.

4. Results of research and their analysis

Results and their analysis are presented in the Table 1 – containing average estimations' effects – point estimation. Based on the presented tables it can be noticed that leverages are forming in the following way:

Leverage of confidence (UZ)

$$AA + AG + AM = \text{Channel of confidence (NG)} \quad (10)$$

$$4.06 + 3.56 + 3.33 = 10.96$$

$$AC + AW + AX = \text{Well-considered influence (NK)} \quad (11)$$

$$4.40 + 3.66 + 3.90 = 11.96$$

$$AB + AR + AU = \text{Care about exert influence (TL)} \quad (12)$$

$$4.83 + 3.93 + 3.60 = 12.36$$

$$UZ = NG + NK + TL = 10.96 + 11.96 + 12.36 = 35.28$$

Leverage of meaning (UN)

$$AF + AK + AO = \text{Exceed the limits (TM)} \quad (13)$$

$$3.43 + 3.56 + 3.53 = 10.53$$

$$AP + AV + AD = \text{Work at grounds (TN)} \quad (14)$$

$$4.00 + 3.46 + 3.50 = 10.96$$

$$AI + AL + AN = \text{Tenacity (TT)} \quad (15)$$



$$4.43 + 3.66 + 3.50 = 11.59$$

$$UN = TM + TN + TT = 10.53 + 10.96 + 11.59 = 33.08$$

Leverage of dialogue (UD)

$$AE + AT + AZ = \text{Listening first of all (NR)} \quad (16)$$

$$3.76 + 3.56 + 4.16 = 11.49$$

$$BV + AH + AS = \text{Modesty (NS)} \quad (17)$$

$$3.40 + 3.76 + 3.17 = 10.33$$

$$AY + AJ + BB = \text{Infectious passion (NT)} \quad (18)$$

$$3.23 + 4.33 + 3.76 = 11.33$$

$$UD = NR + NS + NT = 11.49 + 10.33 + 11.33 = 33.15$$

Table 1: Director – integrator. Point estimation of leadership features

Names		Appointment and number ratios					
Leverage of confidence	Channel of confidence	NG	AA	AG	AM	10.96	UZ 35.28
			4.06	3.56	3.33		
	Well-considered influence	NK	AC	AW	AX	11.96	
			4.40	3.66	3.90		
	Care about exert influence	TL	AB	AR	AU	12.36	
			4.83	3.93	3.60		
Leverage of meaning	Exceed the limits	TM	AF	AK	AO	10.53	UN 33.08
			3.43	3.56	3.53		
	Work at grounds	TN	AD	AP	AV	10.96	
			4.00	3.46	3.50		
	Tenacity	TT	AI	AL	AN	11.59	
			4.43	3.66	3.50		
Leverage of dialog	Listening first of all	NR	AE	AT	AZ	11.49	UD 33.15
			3.76	3.56	4.16		
	Modesty	NS	AH	AS	BV	10.33	
			3.40	3.76	3.17		
	Infectious passion	NT	AJ	AY	BB	11.33	
			3.23	4.33	3.76		

It is necessary to mention that in the group channel of confidence (NG) the highest estimation obtained a feature – ‘he/she is located in the centre of the flow information in the organization’ (AA = 4.06). in the group Well-considered influence (NK) leadership feature – ‘he/she plans his/her own contribution to work deliberately’ (AC = 4.40). The highest estimation in the set of the leverage of confidence (UZ) obtained a feature – ‘he/she cares deeply about the own reputation’ (AB = 4.83).

5. Summary

Respondents making the estimation leadership features in the case of one Director were answering for the set of issues and characterized in 27 expressions. Averages value of estimations for factors of each leverage and a number of their importance were presented in



the Figure 1. From Figure 1 data results that in the group of factors the leverage the most important leadership feature is:

1. For the leverage confidence (UZ) – he carries deeply about his own reputation (AB).
2. For the leverage meaning (UN) – he is oriented for reaching the aim (AI).
3. For the leverage dialog (UD) – he expresses good opinion about the organization (AY).

By comparing average estimations the most important factor in each leverage was identified – what was deciding about the Director’s membership to leaders’ – integrators group. It can be stated that out of the 27 leader’s – integrator features in the case of the Director, co-workers noticed 12.

$$AB > AI > AC > AY > AZ > AA > AD > AR > AX > (AE, AS, BB) \quad (19)$$

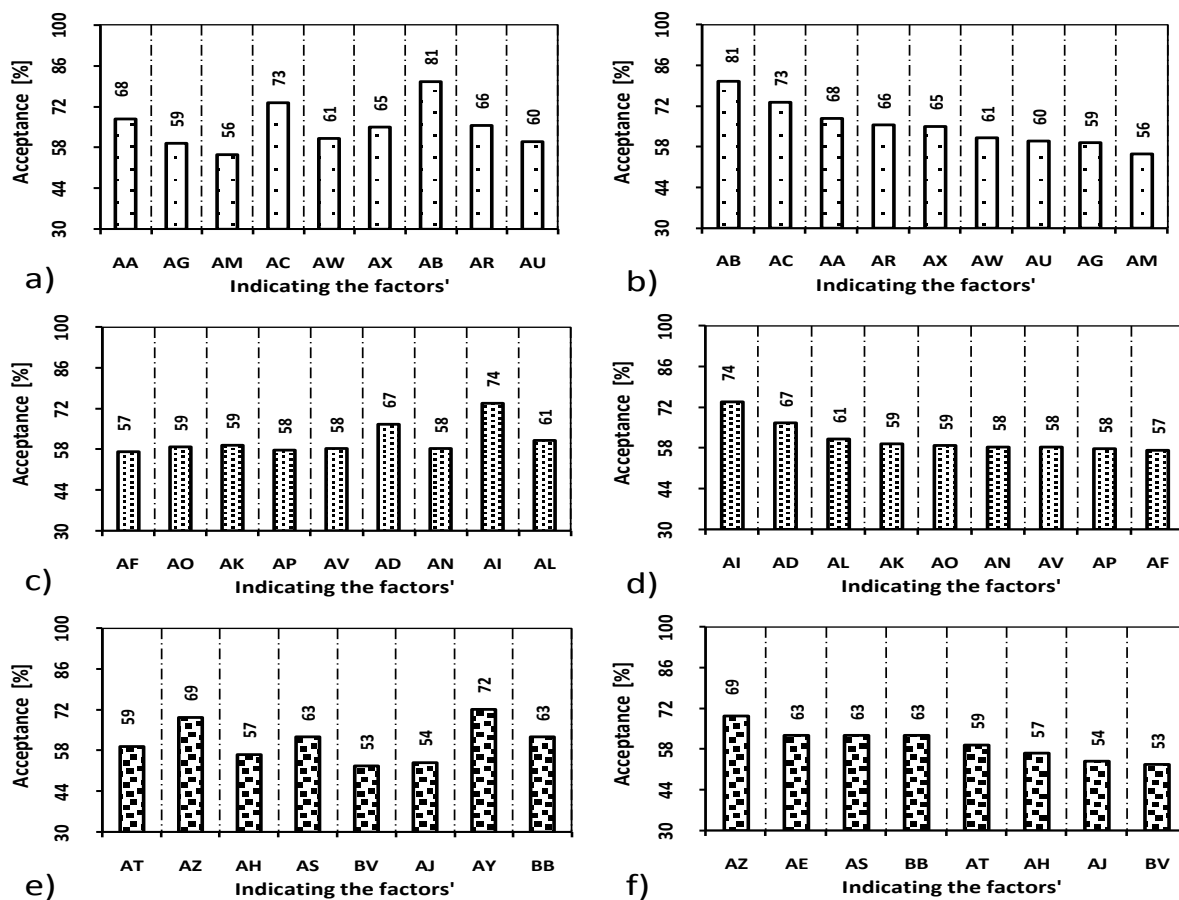


Figure 1: Leader-integrator features. Level [%] of adjustment director’s features to the leverage requirements: a), b) leverage of confidence; c), d) leverage of meaning; e), f) leverage of dialogue – Pareto histograms

It is possible to say that their Director is an integrator because: he cares deeply about his own reputation (AB), he is oriented at reaching the aim (AI), he plans his own contribution to work deliberately (AC), he expresses good opinion about the organization (AY), he is approachable and his door is always open to other people (AZ), he is located in the centre of the flow of information in the organization (AA). The respondents perceived also the leader’s – integrator occurring features at the Director: he does not hesitate to undertake small tasks which could be helpful (AD), he undertakes action heading towards building confidence and respect up (AR), he looks for allies who will support arguments for him (AX), he engages



other people in elaborating the strategy (AE), he looks for support and help from other people who are more knowledgeable (AS), he devotes his time for giving support to other people (BB).

References:

- [1] Goldsmith, M., Govindarajan, V., Kaye, B., Vicere, A. A. (2009). *The Many Facets of Leadership. Financial Times*. Prentice Hall. 448 p. ISBN 978-0131005334.
- [2] Borkowski, S., Rosak-Szyrocka, J. (2011). Estimation Director's Features Basis on Twelve Golden Principles. Borkowski, S., Stasiak-Betlejewska, R. (eds.). *Human Potential Management in a Company. Manager Features*. Zagreb. pp. 93-113. ISBN 953-97777-5-5.
- [3] Borkowski, S., Stasiak-Betlejewska, R. (2011). The Manager's Leadership Features Assessment in the Production-service Food Industry Company. Borkowski, S., Stasiak-Betlejewska, R. (eds.). *Human Potential Management in a Company. Manager Features*. Zagreb. pp. 169. ISBN 953-97777-5-5.
- [4] Marcus, O., Durham, R. A., Durham, R. (2006). *Leadership & Success in Organizations. Culture & Ethics. Group or Horizontal Interaction*. Dream Point Publishers Tulsa. Fidler Doubleday. 222 p. ISBN 146625033X, 9781466250338.
- [5] Fołtyn, H. (2009). *The Work of Contemporary Managers*. Warsaw: Oxford University Faculty of Management at Warsaw University. pp. 250-254. ISBN 978-1-84888-067-2.
- [6] Poczowski, A. (1998). *Human Resource Management. Outline and Methods Issues*. Krakow: Publisher Roman. 55 p. ISBN ISBN: 83-208-1662-4.
- [7] Savage, A., Sales, M. (2008). The Anticipatory Leader: Futurist, Strategist and Integrator. *Strategy & Leadership*, 36(6), 28-35. ISSN 1087-8572.
- [8] Borkowski, S. (2012). Documents Containing Coined the Term (TOYOTARYZM) and Containing the Name and Structure of the Developed Method (BOST). Confirmation of the date. Czestochowa: "AAK" Patent Law Firm SC.
- [9] Borkowski, S. (2012). Toyota's Management Principles in Questions. The Results of BOST. Warsaw: Managerial PTM. 190 p. ISBN 978-83-61949-48-0.
- [10] Borkowski, S. (2012). Toyotarity. BOST Researches Results. Warsaw: Managerial PTM. 167 p. ISBN 978-83-63-978-03-7.

Addresses of authors:

Prof. dr hab. inż. Stanisław BORKOWSKI
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
Institute of Production Engineering
Poland
e-mail: bork@zim.pcz.czyst.pl

Joanna ROSAK-SZYROCKA, PhD.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
Institute of Production Engineering
Poland
e-mail: asros@op.pl

*Positively reviewed by first reviewer: 9 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 24 April, 2014*



THE MODERN OFFICER – THE LEADER OF THE MILITARY ORGANIZATION

MIRCEA COSMA –RADU ADRIAN MANDACHE – BRÂNDUȘA-OANA NICULESCU

Abstract

This paper aims at briefly discussing and analyzing the place and the role of the military leadership competence as a dimension of the modern officer, in the relation with the initial officer training process. Victory and success have been, are and will be the goals of all commanders, especially of those in the military system. The military commanders conceive victory and success as being the results of a complex variety of activities having the purpose of winning, resorting to all military science resources, pressure, intellect, emotions, vitality, and effort in order to obtain the maximum efficiency and to increase the military organizations' performance. Acknowledging the factors that ensure success in the modern military action becomes a fundamental problem for all military commanders. In this direction, the officer professionalism can influence, sometimes decisively, the fulfillment of tasks in each military action. In this paper, we reveal some aspects specific to the place and the role of the modern officer's competence as a leader in the military organization in order to achieve the success of the military action in the actual circumstances and in the context of the modern military phenomenon, as an important approach of the military theory and practice.

Key words: modern officer, military leader, military organization, training.

1. Introduction

The modern battlefield is a matter of life and death, where only the best resists and defeats. There is no room for hesitation, doubt, sorrow or weaknesses here. And when all or some of these appear, they are measured in blood and deaths. In this equation of life, death and success in combat, the military leadership is one of the most important variables and an indispensable competence and dimension of the modern officer.

No one goes to a war willingly. And yet, the soldiers have to do this. To survive and achieve the victory, they must be trained, inspired, motivated, guided and direct for this; all these tasks are mostly the responsibility of the officers (Porter, 2009, pp. 114–121). Thus, what is the relationship between the modern officer and the military leader in the modern military phenomenon? The military reform and transformation are rather processes than final stages, the modern military organization must constantly and appropriately adapt to the new requirements and challenges of the current and future security environment (Cosma, 2005, p. 6).

NATO and the EU have established common conceptions of transforming their armies to be able to fulfill the received missions (Roman, 2009, p. 44). These concepts are mostly related to the size of the military organization, to its structure, weapons, military equipment, allocation of financial resources and military procedures, as well. They touch the aspects of improving the military educational and instructional system, but they do not go in detail, and this has not resulted in a common strategy related to the military leadership. In these circumstances, we strongly believe that this issue is one of great importance to the modern military organization and, equally important, it is a permanent and valid one.

2. Some considerations regarding the modern officer in the military organization

The modern military officer must command, manage and lead their unit or subunit during its training, its preparation to fight and take action in order to achieve success and to



fight for victory. They lead their soldiers, implement their organization strategy, develop their subordinates – other leaders and soldiers – consolidate old relationships, build new ones, motivate and inspire them. Likewise, they direct all aspects of their organization, lead the human-mission-oriented culture of the military organization, set the medium and long-term strategies of the organization, and work closely with their subordinates on a wide range of engagements. Furthermore, they provide subject matter expertise to their subordinates and collaborators.

Assigning this important role, the modern officer has a profound impact on military organization by guiding not only all available human, material, informational, emotional, and creativity resources, but also the effort and attention in order to create the right organizational conditions and capacities for each of their subordinates – military leaders and simple soldiers –, to achieve success individually, as a team or as a military organization.

There are a lot of definitions of the officer, but the Military Lexicon defines the military officer as a *“responsible military leader of the subunits (units, large units, formations, institutions) or a person who performs other functions established by the Army regulations, with the rank from second lieutenant to general,”* (Soare, Arsenie, Barbu & Onisor, 1994, p. 235).

In all armies, an officer is the person who leads other soldiers; he/she is the one who designs the plan through which the proposed objective can be achieved, namely to develop the concept of an action, which is the central idea of a decision. For this, he/she has to have a large horizon of knowledge to correctly understand the reality of the battlefield (Cosma, 2006, p. 31), to know and to be able to exploit the high technology and to fast use the appropriate methods of solving problems which he/she encounters. He is educated, being a military person with a high level of military and scientific training.

An officer often has to plan and lead multiple cross-functional teams in multinational military structures throughout the NATO or the UE joint military operations. He/she provides leadership, critical military resource management and scheduling or forecasting needs, while optimizing resource allocation and deployment. He/she also directs the process improvement efforts of the organization that help create superior military results.

The modern officer must be able to handle a very complex flexible and lethal battle space, where military actions will be decisive and characterized by speed, maneuverability, flexibility, agility, diversity, independence and increased violence. They have to lead their subordinates to achieve victory in this fluid, dangerous and lethal battlefield.

The military modernized and state-of-the-art equipment and weapons are very important, but the human component, especially the military leader, should not be removed, overlooked or underestimated from the equation of military success, because all the other capabilities – the doctrine, structures, training, fighting tools, human resource and other facilities –, are decisive only to the extent to which they are implemented with great efficiency and at the appropriate time so as to exploit the synergistic effect of their action by those who are in charge.

3. Survey method, results and discussion

Due to the theoretical and practical applications of our approach, we have undertaken in-depth analysis of the theory in the first part, trying to underline some specific aspects of each army under study in terms of valuing military leadership, and of opinions of the target group from this perspective in the second one.



3.1. Objectives

In this paper we have proposed:

- To identify the concerns in some modern armies in the EU and NATO for officer's training as military leader;
- To identify the need for training the military leader as a dimension of officer's performance in commanding, managing and conducting military actions.

3.2. Method

In order to carry out the research in accordance with the standards and requirements in the field, we have used two research methods – comparative analysis and investigation, and as an investigation instrument – the questionnaire.

In the first stage we have studied and analyzed the concerns of any modern army from the EU and NATO countries for officers' training and education as leaders in the military organization. Our study is based on information displayed on the official websites of higher military education institutions responsible for training officers, from specialized books, and a *Compendium of the European Military Officers Basic Education* published by the Department of Science and Military Education of the Ministry of National Defence in cooperation with the European Security and Defence College under the Polish Presidency of the Council of the EU.

In the second stage, the field investigation, we applied a questionnaire to students from the "Nicolae Bălcescu" Land Forces Academy and we tried to find out their viewpoints and feelings about the importance of leadership competency of the modern military officer. We also specify that the current study is part of a much larger research about the modern military leader.

3.3. Participants

The study was conducted on a representative sample of 75% of the military students – as future officers in each academic year. Some of them were questioned in each of the three academic years. The sample represented at least 65% of each academic specialization (Management of Organization, Economic and Financial Management, Public Administration), of each sex (male and female) and of each military branch. The large number of responses given on one hand, and the small number of non-responses, on the other hand (4 students did not answer at all: one male and three females) have led us to conclude that military students show a real and deep interest in the issues addressed.

3.4. Results and discussion

After having applied the questionnaire and analyzing the collected data from some Member States' armies, we have identified both the similarities and differences as shown below.

In 2008, an initiative for exchanging young military officers, inspired by Erasmus, was born in the UE. This European initiative was meant to enhance and develop the mobility of the future officers who will be conducting the European missions and operations someday. Its ambition aims at enhancing cohesion and coherence between the different basic education systems as implemented by different – and sovereign – Member States (Paile, 2011, p. 12).

The military education and training of the future officers in the EU is the responsibility and competence of every Member State. The differences between the concepts which compose the term *military officers' basic education* reflect the diversity of the education systems as adopted and implemented by the States. As a common point in all EU Member States, the military officers represent the highest category of military leaders and chiefs in the



military hierarchy. Being on the top of armed forces implies that an officer should possess special knowledge, skills and competences that make him/her a suitable leader (Paile, 2011, p. 17).

Military leadership is thus linked not only to behavior, but also to ethics, and its final outcome must be the work of an officer. Its training in Europe reflects these multiple aspects, and the way it is modelled varies according to the national visions (Paile, 2011, p. 28).

The process of developing an officer as a military leader is generally made up of two parts: the *military academic education* (education), and *military vocational training* (training). If education is easy to understand what it signifies, the vocational training means the fundamental specificity of the military higher education and represents the practical part of the military education process.

There are states where the military leadership is taught by means of courses (e.g. Belgium), there are states where it is the subject matter of an entire curriculum (e.g. Finland, Austria); in other states the military leadership is conceived either as a crossover discipline and is found in both vocational and academic dimensions (e.g. Greece and Hungary) or as a purely vocational discipline (e.g. Italy, England, Czech Republic).

In the American army, the military leadership is considered the fundamental component of the military combat power, it is the science and the art of inspiring, influencing and directing men to obtain and raise their willing obedience, confidence, respect, sacrifice and loyal cooperation to fulfil the task. There is a complex combination of personal nature and professional competence that conduct and create a theoretical model of the military leader. The American army gives great importance to the process of building an officer's competency as a military leader that is different from Europeans' model.

Ultimately, the American military leadership has one goal – to lead soldiers to accomplish their mission. Moreover, a military leader has one religion. A military leader influences his subordinates by creating vision and enthusiasm, and by providing purpose/reason, direction/means and motivation/will while operating to accomplish the mission and improve the organization (FM 3-21.8, 2007, pp. 1–24).

In brief, no common conception of leadership training can be established at the European or NATO level, and the whole process and all forms of preparing and training can be considered as equivalents. It is taught by means of a lot of disciplines that have to interact and produce the leadership competency: knowledge, skills and values.

In a broad sense, another common point is that all states consider that military leadership is the heart of the military profession and, implicitly, of officer's basic education.

Military leadership education and/or training is a desideratum of all officers' basic education systems from NATO and the EU. But, it is not a separate pillar functioning beside education and training. Academic education and vocational training are, from a general point of view, the instruments of leadership acquisition, but they are used in different ways according to the Member States (Paile, 2011, pp.28–29).

In the Romanian army, the issue of developing an officer as a military leader is not a new one. It was discussed and analyzed in complex studies, two of them ending with interesting and important books: *Ofițerul modern; Fundamente ale procesului de formare și specializare* (Cosma, 2005) and *Formarea ofițerului modern; De la realitate la necesitate* (Cosma, 2006).

In our point of view, the competence of a leader helps the officer to form and to ensure the cohesion of the subordinates and their action as a team in a strong connection and in an efficient and constructive manner, leading to increased chances of success in their actions. It also helps an officer to induce a high level of optimism among subordinates, who are guided



by their leader virtues. Moreover, it gives him/her confidence, increasing the willingness of his/her subordinates to actively pursue the direction indicated by their leader; it helps develop new leaders – transferring the officers' visions and goals to the others, even when he/she is not present (physically) – which leads to influence subordinates in a constructive manner and to increase their chances of success in their actions (Cosma, 2006, p. 35).

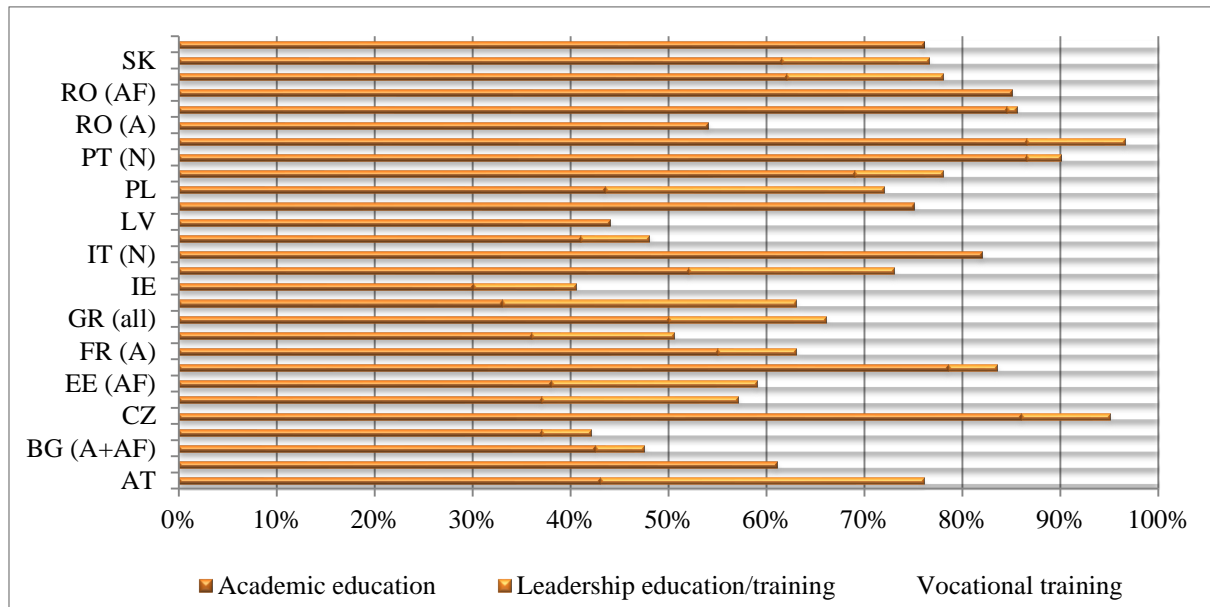


Figure 1: Balances of the ratios of academic education, vocational training and leadership education/training in European basic education systems (Paile, 2011, p. 31)

As shown in the Figure 1, the Romanian basic officer training is structured on academic education and vocational training. Leadership education/training is explicitly and extrinsic present, as a specific component, in the training program of military engineers (approx. 18%) and of navy officers (approx. 2%), and it does not appear to the land forces officers and air forces officers.

In the model of the graduates of the Land Forces Academy, military leadership is one of the five competences of an officer (<http://www.rncis.ro>). For this, developing of a military leader is a common responsibility of all disciplines from the academic and military curriculum. As shown in the curriculum (<http://www.rncis.ro>), of the 180 ECTS, the competence of a military leader has been allocated 19 ECTS, divided by subject matters as: 3 ECTS for Military Leadership, 6 ECTS for foreign languages, 3 ECTS for Military Psychology, 1 ECTS for Communication and Public Relations, 2 ECTS for Military Geography and History, and 4 ECTS for academic practicum (<http://www.rncis.ro>). These are interesting aspects that deserve a larger analysis.

Next, we will present the answers of a few relevant questions from the questionnaire and their short interpretations.

At the questions about *the implications of leadership and of a military leader in the management, command and success of the modern military organization*, about *the importance of the leadership in the military training component* and, respectively, about *the building military leader competency of the military officer from a temporal perspective*, addressed to the 3rd year cadets, most of the respondents felt that the military leadership has *large* and *very large* implications for the management, command and success of the military organization (100%); it should also occupy an *important* and *very important* place in the military training component;



the building of leadership competency to the military officer is a necessity in the context of modern military phenomenon in the medium and long-term (100%).

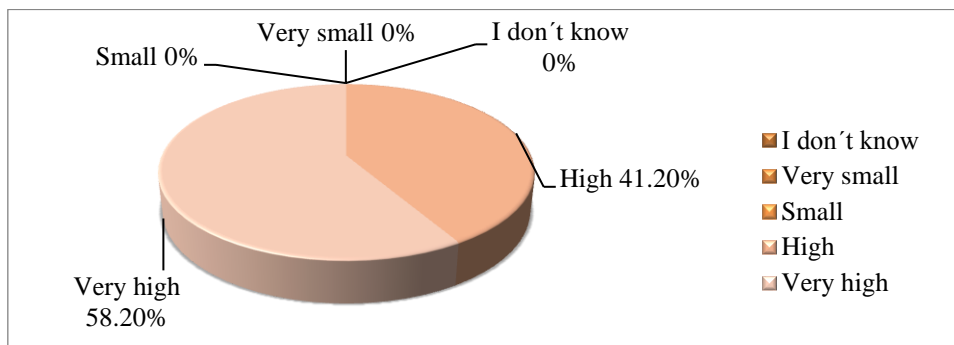


Figure 2: The implication of leadership and the military leader in the management, command and success of the modern military organization

Questionnaire item No. 2, as shown in Figure 2, reveals that 58.20% of respondents believe that leadership and, thus, the leader have *very high* implications for the management, command and success of the military organization, and 41.80% of participants think that they have *high* implications.

Questionnaire item No. 3, as shown in Figure 3, shows that 50.50% of the cadets participating in the investigation said that the military leadership should occupy a *very important* place in the military training component, and 48.40% of them think that it should have an *important* place.

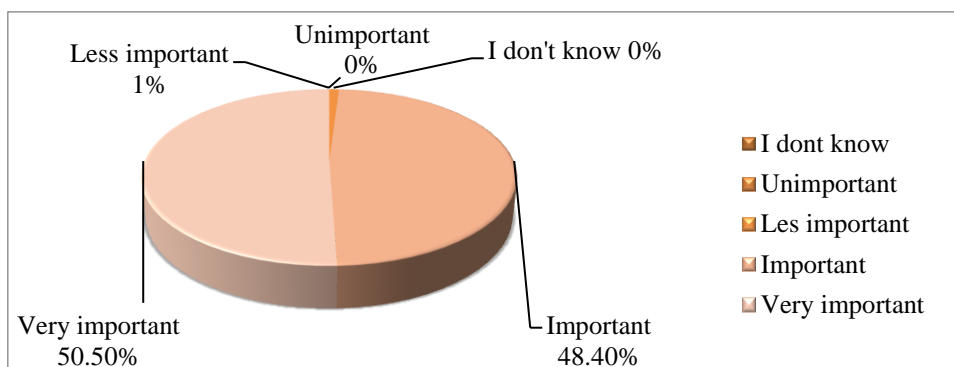


Figure 3: The importance of leadership in the military training component

Figure 4 (questionnaire item No. 4) shows that 90.10% of the military students consider that building military leader competency to the military officer is a necessity in the *long-term*, and 9.90% of them believe that it represents a *medium-term* necessity.

These answers have led us to believe that our cadets realize the importance of leadership in the military organization, accept leadership and want to build military leadership qualities, capabilities, values and competency.

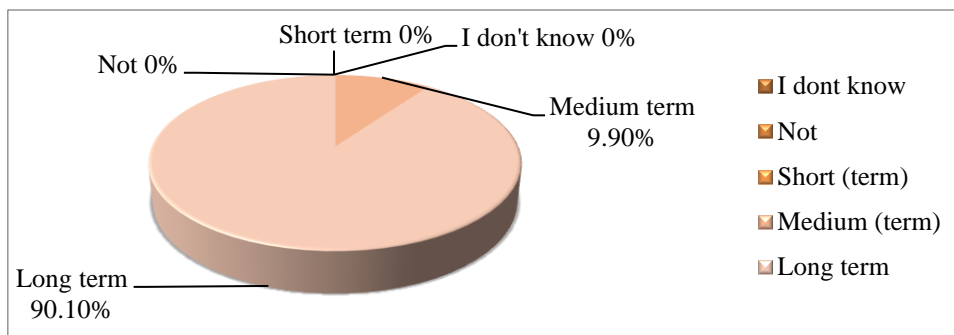


Figure 4: The importance of building military leader competency to the military officer from a temporal perspective

We consider that the two approaches are complementary and necessary for a scientific knowledge of the building process of the modern officer as a military leader.

4. Conclusions

In an environment in which any hesitation or error of an officer is measured in blood and death, in which the basic constant is inconstant, and in which the only certainty is change and uncertainty, it is imperative for the military organization to be led by true military leaders. Thus, training the modern officer as a military leader is a must, because its manifestation as a military leader is one of the keys to the success of the military organization.

Although the officer training and development as an effective military leader is an ongoing process that does not finish at the completion of the initial training, we believe that the building of the military leader competence at this stage – from the perspective of all three coordinates: to know, to be and to do – is fundamental for becoming a modern officer. We also consider this approach to training an officer as a military leader as an important subject in the military theory and practice, and our survey showed some important aspects of this fundamental issue.

In conclusion, our theoretical and practical approach to the modern officer as a military leader and its development process is not a simple and speculative exercise, but rather a pragmatic and necessary analysis, stemming from the complexity of military action (amid current and future military phenomenon) generally, and the modern battlefield, particularly.

References:

- [1] Cosma, M. (2005). *Ofițerul modern. Fundamente ale procesului de formare și specializare*. Sibiu: “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House. 260 p. ISBN973-7809-32-7.
- [2] Cosma, M. (2006). *Formarea ofițerului modern. De la realitate la necesitate*. Sibiu: “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House. 271 p. ISBN 973-7809-59-9.
- [3] FM 3-21.8 (FM 7-8) (2007). *The Infantry Rifle Platoon and Squad*. Headquarters Department of the Army, 598 p. ISBN 2007-335-374.
- [4] Paile, S. (2011). *Europe for the Future Officers, Officers for the Future Europe. Compendium of the European Military Officers Basic Education*, Warsaw: Ministry of National Defence. 227 p.
- [5] Porter, B.W. (2009). *General Patton’s Principles for Life and Leadership*. Fifth Edition. Tucson: City Press, Inc. 255 p. ISBN-10: 0-918356-09-1.
- [6] Roman, N. N. (2009). *Infanteria română, între jertfă și victorie*. București: CTEA Publishing House. 144 p. ISBN 978-606-524-031-5.
- [7] Soare, C., Arsenie, V., Barbu, T. & Onișor, C. (1994). *Lexicon Militar*. ed. a II-a, reviewed. Chișinău: Saka Publishing House. 364 p. ISBN 5-86892-110-0.
- [8] www.rncis.ro.



Addresses of authors:

Prof. Mircea COSMA, PhD.
“Alma Mater University” of Sibiu
5-7 Someșului Street
Sibiu
Romania
e-mail: mircea.cosma@uamsibiu.ro

Radu Adriandrian MANDACHE
” Land Forces Academy”
3-5 Revolutiei Street
Sibiu
Romania
e-mail: mandache.radu@yahoo.com

Nicolae BĂLCESCU
” Land Forces Academy”
3-5 Revolutiei Street
Sibiu
Romania
e-mail: branducosma@yahoo.com

Positively reviewed by first reviewer: 2 May, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 2 May, 2014



ANALÝZA K METODICE A FORMÁM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

MAREK ČANDÍK – PETR JEDINÁK

Abstract

In the paper there are integrated the outcomes of performed research in the given area which are an integral part of the Integrated Research Task No. 4/3, for years 2010 – 2015, carried out at the Police Academy in Prague. The aim of the research was to determine respondents' preferences for continuing education opportunities in the organization where they are employed. For this purpose it was designed and distributed a questionnaire that was subsequently evaluated. The focus of the research was situated on the selection criteria of educational institutions and forms of continuing education. In the statistical analysis, we focused on the fact how respondents perceive the employer's willingness to support the training and we compared results in terms of gender, employment status, age and length of service.

Key words: Analysis, research, of education.

1. Úvod

V souvislosti s řízením lidských zdrojů se v současnosti klade akcent na rozvoj pracovníků a jejich celoživotní vzdělávání. To je obecně chápáno jako souhrn všech vzdělávacích a rozvojových aktivit prováděných v průběhu celého lidského života. K základním personálním činnostem, které souvisí s plánováním lidských zdrojů, patří podnikové vzdělávání. Jedná se o vzdělávací proces, který organizuje podnik pro vzdělávání svých zaměstnanců. Zahrnuje vzdělávání v podniku i mimo podnik. Na základě svých schopností a dovedností by měli manažeři vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce (Mládková, Jedinák, 2009, s. 62).

Podle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem v roce 2008 byl počet podniků, které realizovaly podnikové vzdělávání v roce 2005 výrazně vyšší než počet podniků, které takové vzdělávání zaměstnancům neposkytují. V roce 2005 poskytovalo zaměstnancům podnikové vzdělávání 70% podniků. Velké podniky, které mají více než 250 zaměstnanců, poskytují vzdělávání zaměstnancům téměř ve 100%. Podniky s 50 – 249 zaměstnanci poskytují vzdělávání také téměř všechny, a to 90% z celkového počtu takových podniků. Dále poskytuje další vzdělávání zaměstnancům 70% podniků s 20 – 49 zaměstnanci a nejméně (60,4%) poskytují vzdělávání zaměstnancům podniky s 10 – 19 zaměstnanci.

Jak ale vnímají možnosti dalšího vzdělávání samotní zaměstnanci? Z kvalitativní analýzy provedené v roce 2013 u studentů kombinovaného studia Policejní akademie v Praze vyplynulo, že zaměstnanci nejsou ze strany zaměstnavatele motivováni k dalšímu studiu, ani ze strany zaměstnavatele nemají informace o možnostech dalšího vzdělávání. To představuje rozpor v tom, co deklaruje Český statistický úřad a co deklarují samotní zaměstnanci. Na základě toho jsme se pokusili provést pilotní dotazníkové šetření a analyzovat první výsledky pilotáže ke vzdělávání pracovníků v organizaci.

2. Metodika výzkumu

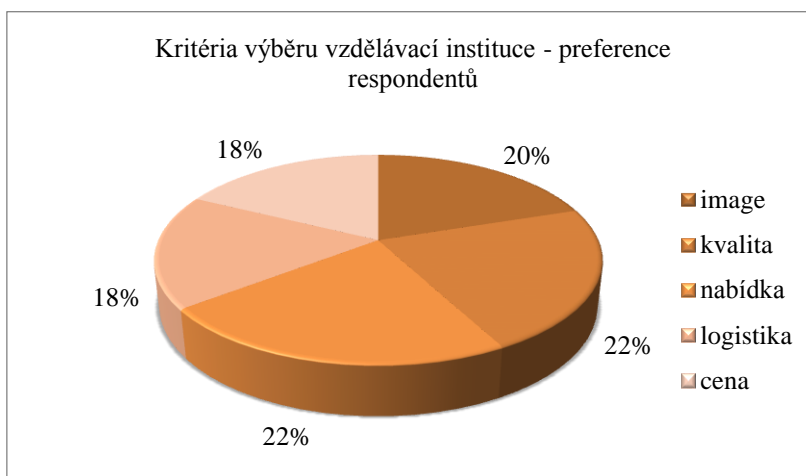
Empirický výzkum byl realizován na Policejní akademii České republiky v Praze (dále jen PA ČR) a jeho cílem bylo na základě získaných dat z dotazníkového šetření zjistit názory respondentů na preference v oblasti dalšího (podnikového) vzdělávání. Tento výzkum je součástí Projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného



výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, realizovaného na PA ČR. Pro účely výzkumu byl navržený a distribuovaný dotazník v tištěné podobě – celkem 500kusů. V období ledna až března 2014 byl tento dotazník distribuovaný mezi studenty kombinovaného studia oboru Veřejná správa na PA ČR. Návratnost dotazníku byla 337 dotazníků (67,4%), následně bylo z tohoto souboru vyloučeno 33 dotazníků (9,8% získaných dotazníků) z důvodu neúplného vyplnění, resp. z důvodu duplicitního vyplnění disjunktních položek dotazníku, které by nebylo možné statisticky vyhodnotit. Ke statistickému zpracování dat bylo možné použít 304 dotazníků.

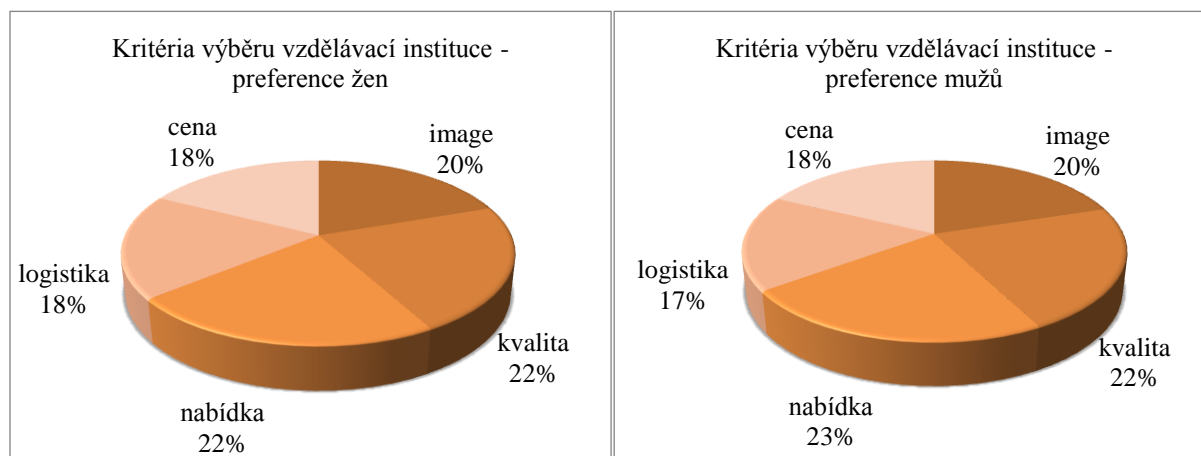
3. Získané výsledky výzkumu

V první části jsme se zaměřili na preference respondentů z hlediska výběru vzdělávací instituce. Výsledky dotazníkového šetření naznačuje obr. 1.

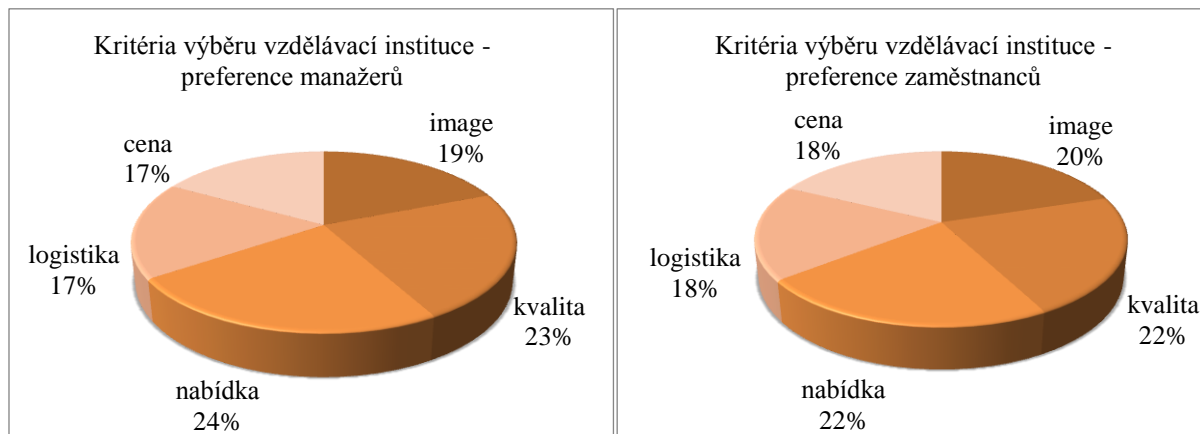


Obr. 1: Názory respondentů na kritéria výběru vzdělávací instituce

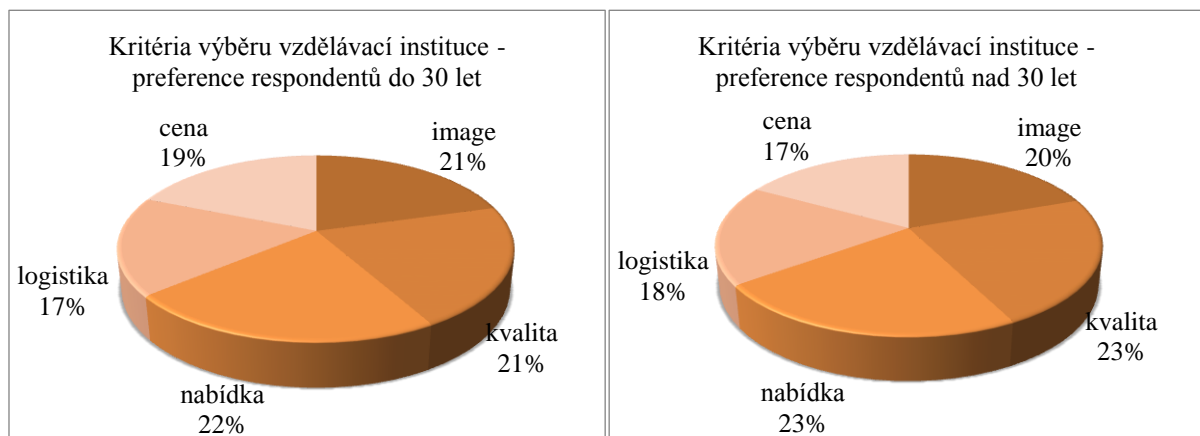
Výsledky názorů respondentů na kritéria výběru vzdělávací instituce jsme podrobili analýze z hlediska pohlaví (obr. 2), pracovního zařazení (obr. 3), věku respondentů (obr. 4) a délky praxe (obr. 5).



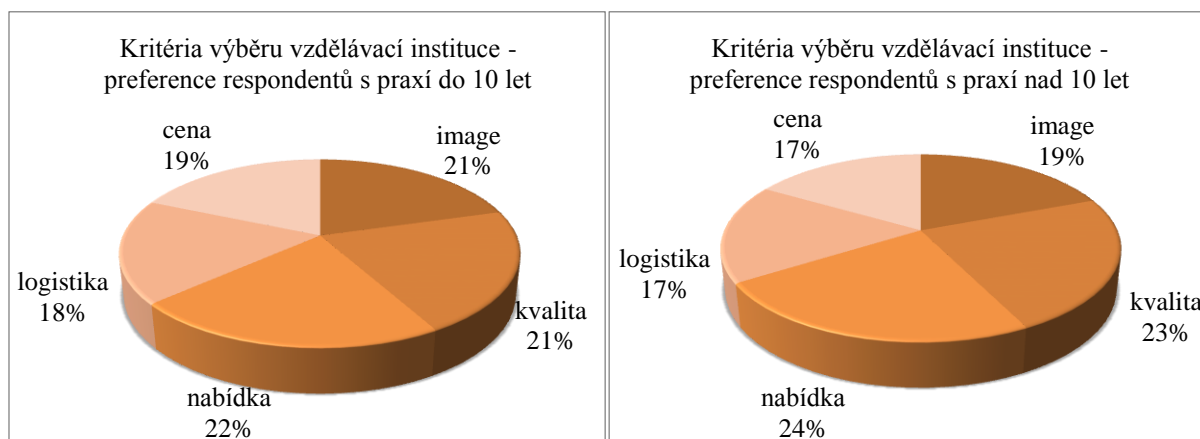
Obr. 2: Srovnání názorů respondentů na kritéria výběru vzdělávací instituce dle pohlaví



Obr. 3: Srovnání názorů respondentů na kritéria výběru vzdělávací instituce dle pracovního zařazení



Obr. 4: Srovnání názorů respondentů na kritéria výběru vzdělávací instituce dle věku



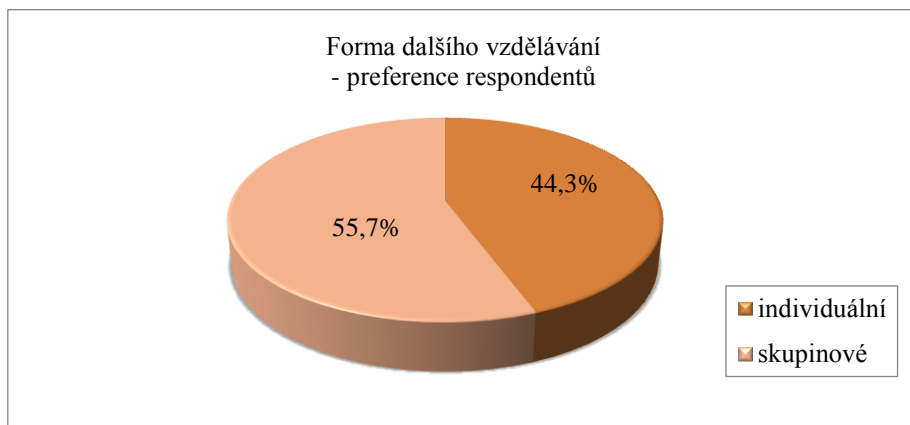
Obr. 5: Srovnání názorů respondentů na kritéria výběru vzdělávací instituce dle délky praxe

Porovnáním vyobrazených výsledků názorů respondentů na kritéria výběru vzdělávací instituce lze konstatovat, že nejsou výrazné rozdíly v preferencích v žádném ze sledovaných kritérií. Nejvíce preferovaným kritériem u respondentů, bez ohledu na pohlaví, pracovní

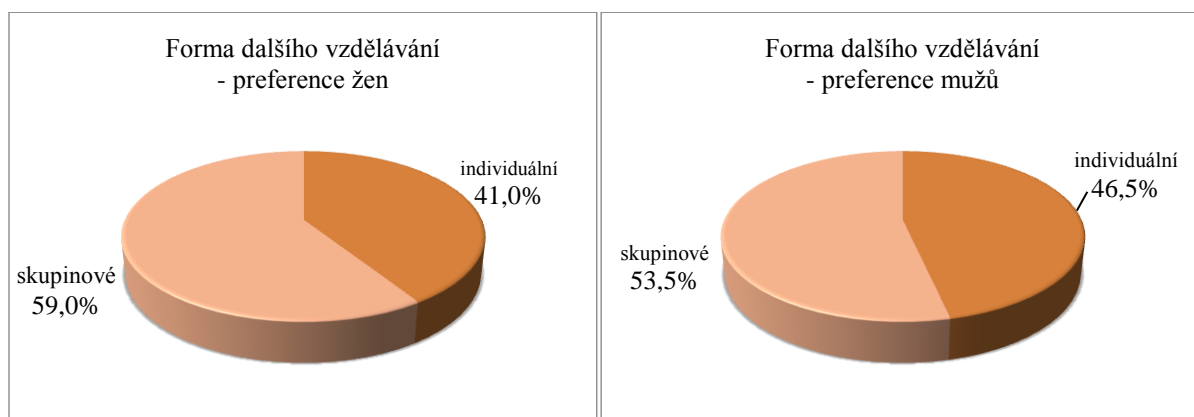


zařazení, věk, délku praxe, je nabídka vzdělávacích kurzů, druhým nejvýznamnějším faktorem u respondentů je kvalita.

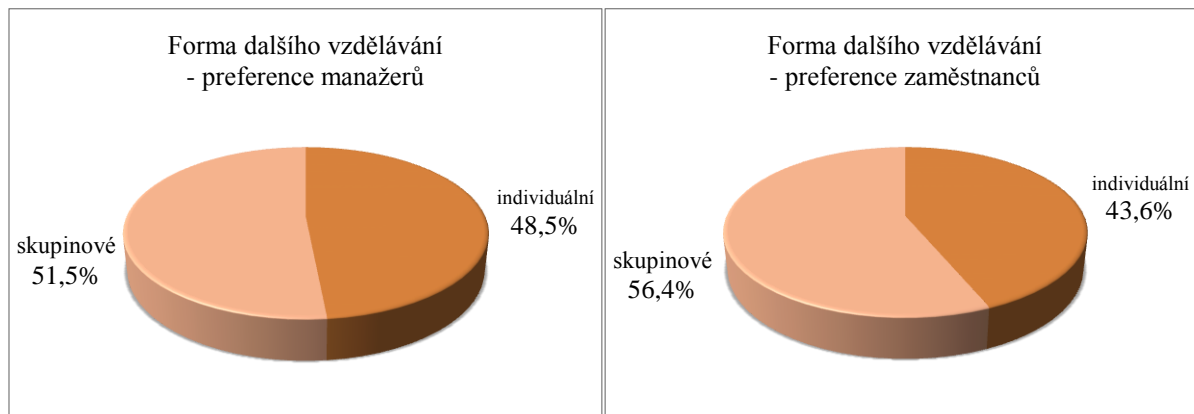
Následně nás zajímala preferovaná forma dalšího vzdělávání u respondentů. Výsledky názorů respondentů jsou znázorněny na obr. 6, názorů respondentů na preferovanou formu dalšího vzdělávání a z hlediska pohlaví vyobrazuje (obr. 7), z hlediska pracovního zařazení (obr. 8), věku respondentů (obr. 9) a délky praxe (obr. 10).



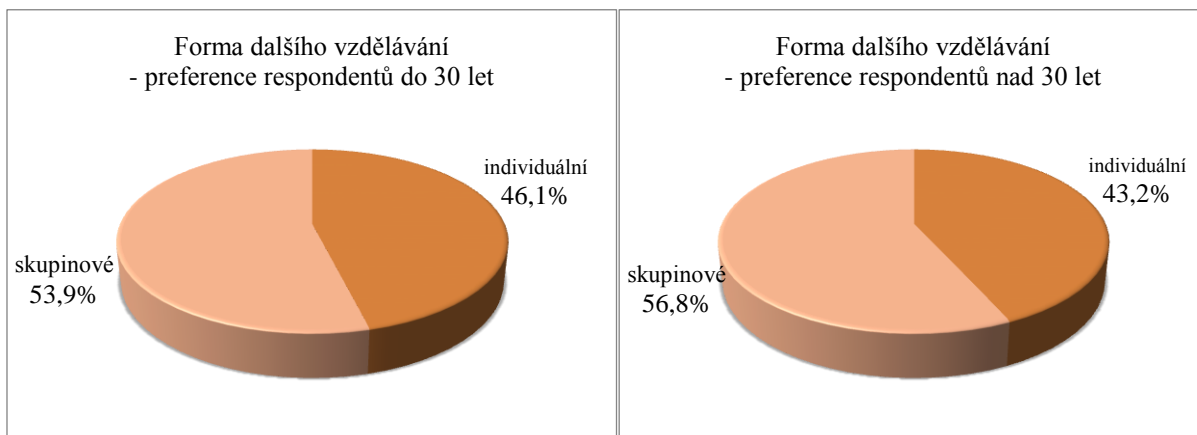
Obr. 6: Názory respondentů na formu dalšího vzdělávání



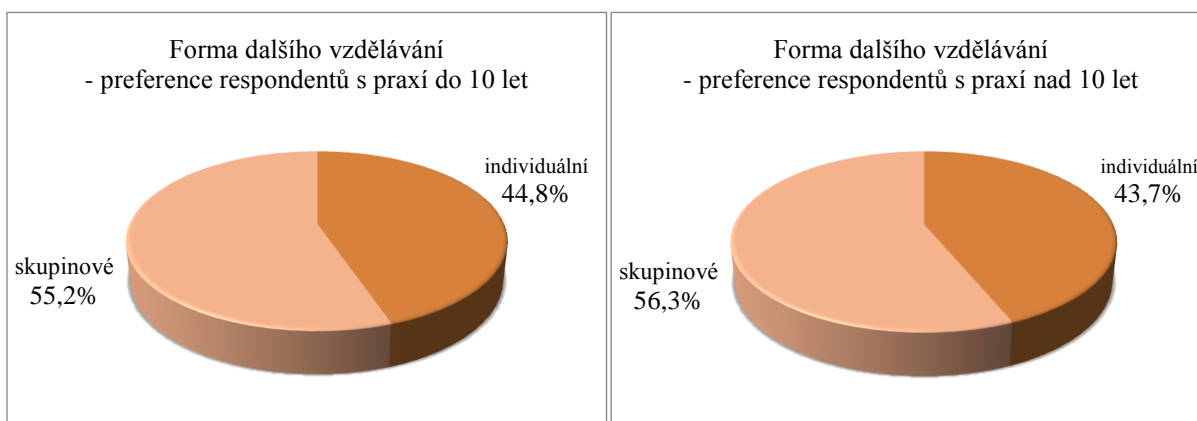
Obr. 7: Srovnání názorů respondentů na formu dalšího vzdělávání dle pohlaví



Obr. 8: Srovnání názorů respondentů na formu dalšího vzdělávání dle pracovního zařazení

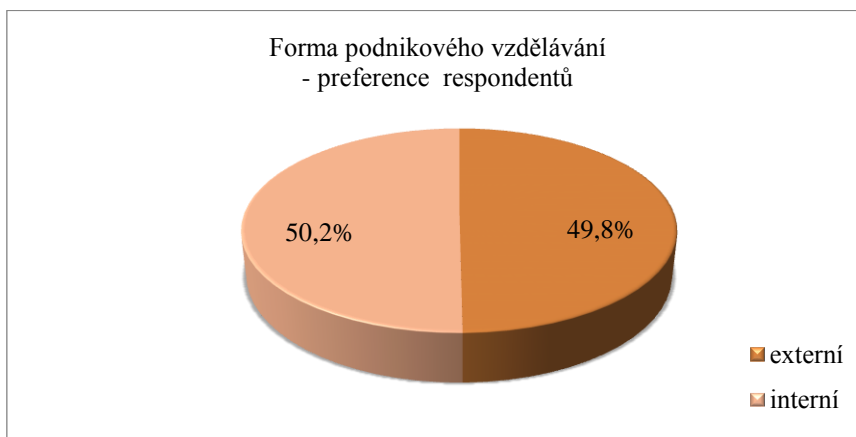


Obr. 9. Srovnání názorů respondentů na formu dalšího vzdělávání dle pracovního zařazení

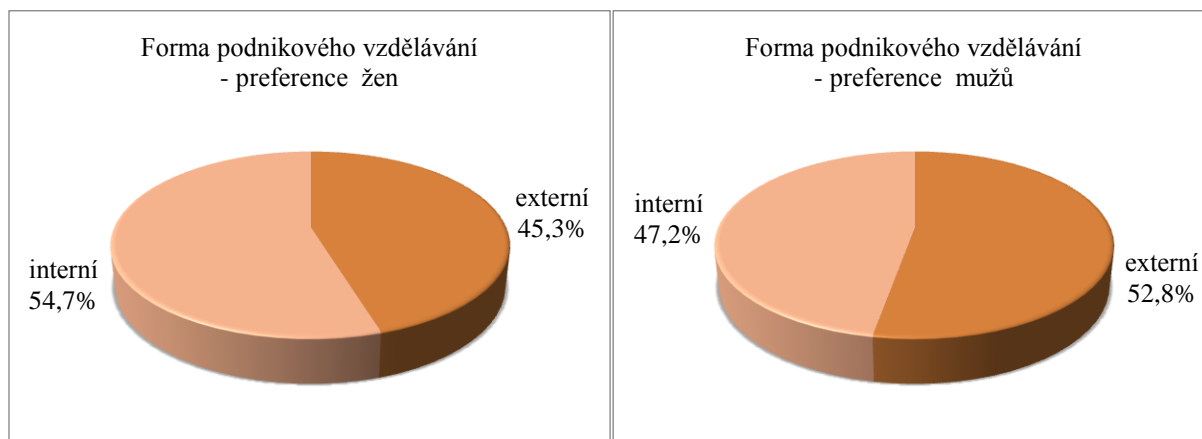


Obr. 10. Srovnání názorů respondentů na formu dalšího vzdělávání dle délky praxe

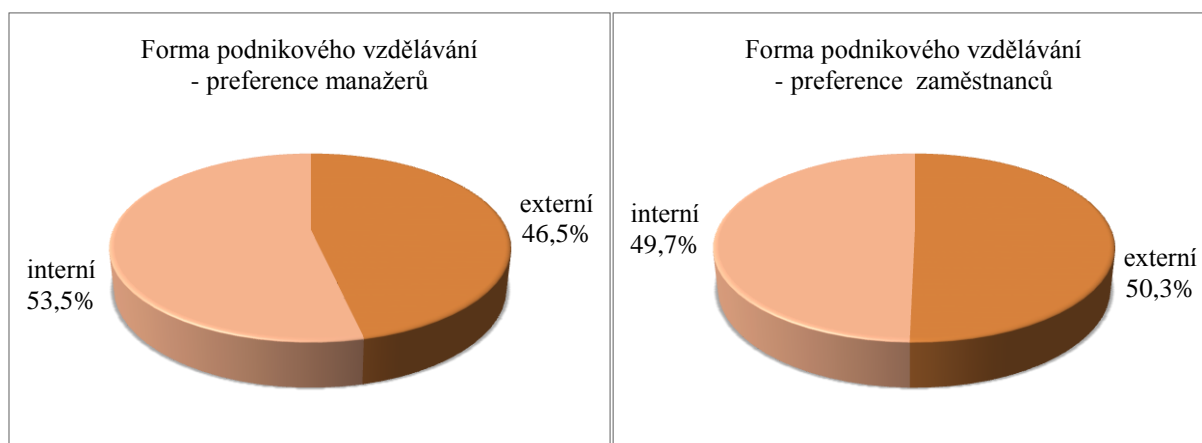
Třetí oblastí dotazování byly preference na formu podnikového vzdělávání (obr. 11) a následná analýza z hlediska pohlaví (obr. 12), pracovního zařazení (obr. 13), věku respondentů (obr. 14) a délky praxe (obr. 15).



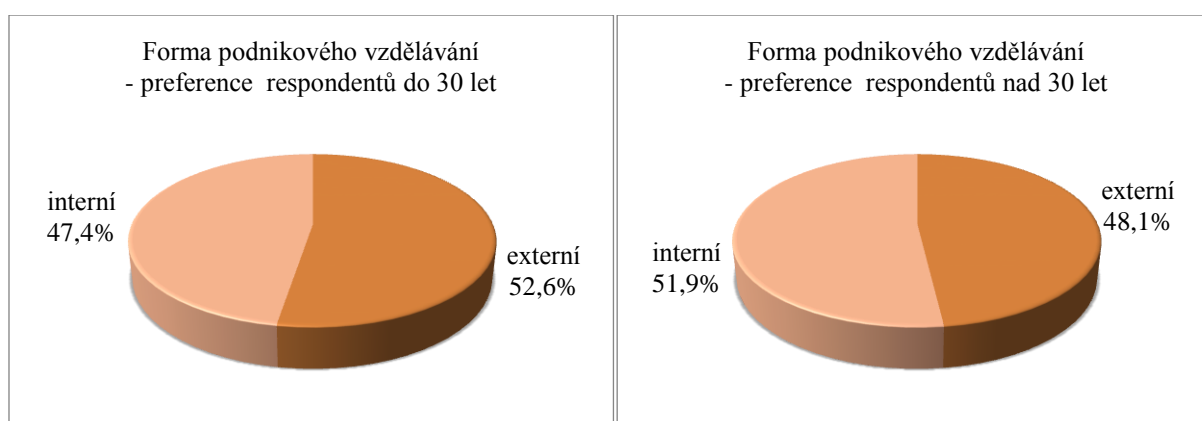
Obr. 11. Názory respondentů na formu dalšího vzdělávání



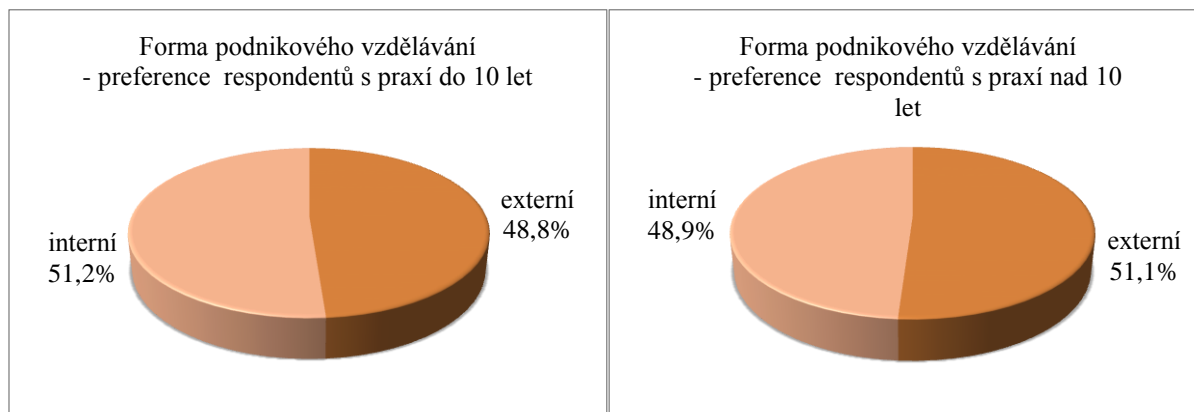
Obr. 12: Srovnání názorů respondentů na formu podnikového vzdělávání dle pohlaví



Obr. 13: Srovnání názorů respondentů na formu podnikového vzdělávání dle pracovního zařazení



Obr. 14: Srovnání názorů respondentů na formu podnikového vzdělávání dle věku



Obr. 15: Srovnání názorů respondentů na formu podnikového vzdělávání dle délky praxe

Názory respondentů na formu podnikového vzdělávání se dle sledovaných atributů vzájemně liší. Z hlediska pohlaví lze konstatovat, že u sledované skupiny respondentů preferují interní formu podnikového vzdělávání ženy; muži preferují externí formu podnikového vzdělávání.

Z hlediska pracovního zařazení pozorujeme, že manažeři preferují interní formu podnikového vzdělávání, u zaměstnanců jsou rozdíly v preferencích interní a externí formě podnikového vzdělávání téměř nulové (0,3%).

Z hlediska věku respondentů lze pozorovat, že respondenti do 30 let preferují externí formu podnikového vzdělávání, u respondentů nad 30 let převládají preference interní formy dalšího vzdělávání.

U respondentů s praxí do 10 let mírně převládají preference interní formy podnikového vzdělávání (o 1,2%), u respondentů s praxí nad 10 let přibližně se stejnou diferencí převládají preference externí formy podnikového vzdělávání.

V poslední části vyhodnocení dotazníkového šetření jsme se zaměřili na ověření statistických rozdílů, jak vnímají zaměstnanci **ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání**. Stanovili jsme pracovní hypotézy:

H01: Postoje respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání se v závislosti na pohlaví neliší.

HA1: Postoje mužů a žen na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání se u respondentů liší v závislosti na pohlaví.

H02: Postoje respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání se v závislosti na pracovním zařazení neliší.

HA2: Postoje manažerů (vedoucích pracovníků) a zaměstnanců na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání se u respondentů liší v závislosti na pracovním zařazení.

H03: Postoje respondentů do 30let věku a nad 30let věku na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání jsou stejné.

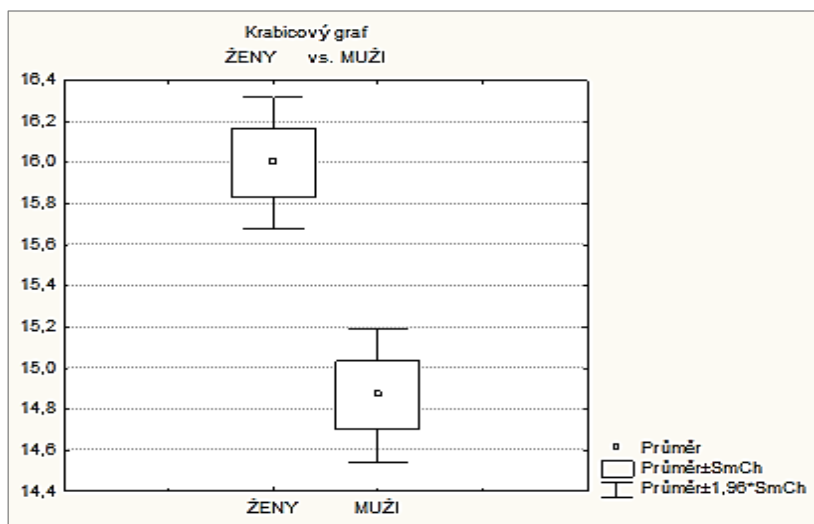
HA3: Postoje do 30let věku respondentů a nad 30let věku respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání se u respondentů liší.

H04: Postoje respondentů s praxí do 10let a respondentů s praxí nad 10let na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání jsou stejné.



HA4: Postoje respondentů s praxí do 10let a respondentů s praxí nad 10let na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání jsou u respondentů odlišné (statisticky významně).

Pro analýzu postojů respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na pohlaví jsme pomocí statistického softwaru Statistica10 vyobrazili kvartilový graf (boxplot) vyobrazený na obr.16.



Obr. 16: Kvartilový graf postojů respondentů v závislosti na pohlaví

Jak naznačuje obr. 16, skupina testovaných žen vykazuje vyšší střední hodnotu kumulativního souhrnu postojů ve vztahu k ochotě zaměstnavatele podporovat další vzdělávání pracovníků v organizaci, než skupina testovaných mužů. Fousky střední “krabicové” části diagramu, vyjadřující variabilitu dat pod prvním a nad třetím kvantilem naznačují, že skupina testovaných žen i skupina testovaných mužů dosahují přibližně stejnou variabilitu. Z obrázku obr. 16 pozorujeme rozdíl ve středních hodnotách testovaných skupin, otázkou pro nás je, zdali je tento rozdíl statisticky významný.

Proto jsme následně testovali normalitu Shapiro-Wilksovým W-testem. Vzhledem k tomu, že výsledky testování normality jak u souboru mužů (Shapiro-Wilks $W = 0,95557$, $p < 0,00002$), tak i u skupiny žen (Shapiro-Wilks $W = ,94153$, $p < 0,00005$) normalitu na hladině významnosti 5% zamítly, k dalšímu statistickému vyhodnocování jsme použili neparametrický Mann-Whitneyův U test. Výsledky testování popisuje následující tab. 1.

Tab.1: Zjištěné rozdíly ve vnímání respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na pohlaví

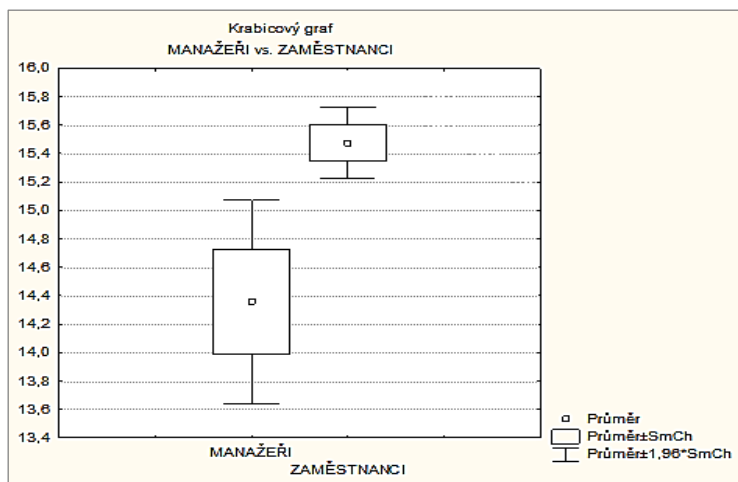
Proměnná	Mann-Whitneyův U test dle pohlaví Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05$						
	Sčet poč. skup. 1	Sčet poč. skup. 2	U	Z	Úroveň p	Z upravené	Úroveň p
Souhrn pohlaví	21700,00	24660,00	7824,00	4,328841	0,000015	4,379153	0,000012

Na základě zjištěných hodnot musíme konstatovat, že hypotézu H_0 o shodě postojů respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na pohlaví na



5%-ní hladině významnosti zamítáme a konstatujeme, že pozorovaný rozdíl u testované skupiny mužů a žen je statisticky významný.

Testování pracovní hypotézy H02 jsme prováděli analogicky. Pro první posouzení vnímání respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na pracovním zařazení jsme vyobrazili krabicový graf na obr. 17.



Obr. 17: Krabicový graf postojů respondentů v závislosti na pracovním zařazení

Z obr. 17 plyne, že ochota zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v organizaci je u sledované skupiny manažerů nižší (!), než u sledované skupiny zaměstnanců. Variabilita souhrnu postojů manažerů k ochotě podporovat další vzdělávání je vyšší, než u sledované skupiny zaměstnanců. Znárodný boxplot (obr. 17) naznačuje rozdíly ve sledovaných skupinách, musíme proto zjistit, zda jsou tyto rozdíly statisticky významné.

Proto je zapotřebí ověřit, zda distribuce sledovaného souhrnu postojů u každé ze sledovaných skupin vykazuje normální rozdělení. Toto ověření po provedení Shapiro-Wilkovým W-testem (soubor manažerů – Shapiro-WilksW = 0,86440, $p < 0,00015$, soubor zaměstnanců – Shapiro-WilksW = 0,95542, $p < 0,00000$) vyústilo k zamítnutí normality na hladině významnosti 5% a následně k volbě neparametrických matematicko-statistických metod pro další zpracování. Ověření statistické významnosti rozdílů v postojích respondentů k ochotě zaměstnavatele podporovat další vzdělávání (v závislosti na pracovním zařazení) jsme proto uskutečnili Mann-Whitneyovým U-testem. Výsledky tohoto testování vyobrazuje tab. 2.

Tab. 2: Zjištěné rozdíly ve vnímání respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na pracovním zařazení

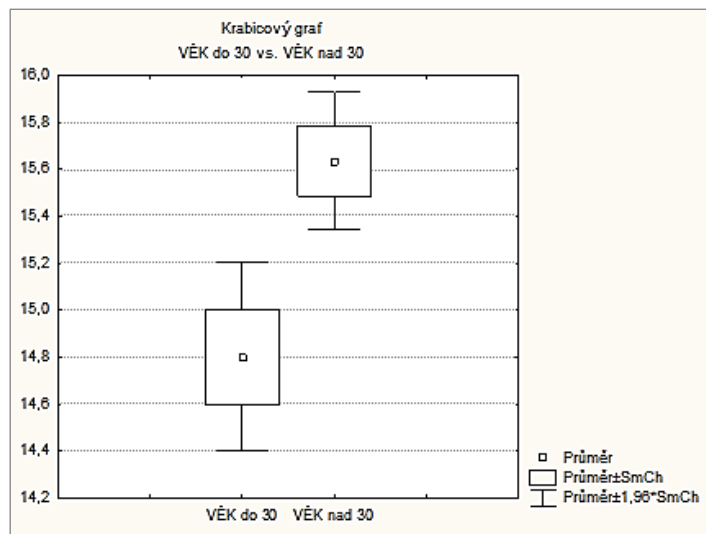
Proměnná	Mann-Whitneyův U test dle pozice Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05$						
	Sčet poč. skup. 1	Sčet poč. skup. 2	U	Z	Úroveň p	Z upravené	Úroveň p
Souhrn pozice	5086,50	41273,50	4183,50	-2,49313	0,012663	-2,52211	0,011666

Analýzou výsledků Mann-Whitneyova U-testu (tab. 2) můžeme potvrdit původní předpoklad o statisticky významném rozdílu ve vnímání respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na pracovním zařazení, který jsme



nabyli z obr. 17. Proto musíme konstatovat, že hypotézu H02 o shodě postojů respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na pracovním zařazení na 5%-ní hladině významnosti zamítáme a konstatujeme, že pozorovaný rozdíl u testované skupiny manažerů a zaměstnanců je statisticky významný.

Dále nás zajímalo, jestli je možné rozdělit názory respondentů podle věku. Věkovou hranici jsme určili 30 let. Zajímaly nás rozdíly, zda respondenti do 30 let vnímají ochotu svého zaměstnavatele podporovat další vzdělávání jinak, než skupina respondentů nad 30 let. Tuto domněnku jsme formulovali v pracovní hypotéze H03. Pro první posouzení vnímání respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na věku jsme vyobrazili krabicový graf na obr. 18.



Obr. 18: Krabicový graf postojů respondentů v závislosti na věku

Z vyobrazeného boxplotu (obr. 18) plyne, že skupina respondentů do 30 let deklaruje nižší ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání, než skupina respondentů nad 30 let. Variabilita obou souborů je přibližně stejná (u respondentů do 30 let mírně větší). Vyobrazený krabicový graf (obr. 18) naznačuje rozdíly mezi skupinami respondentů, proto budeme pokračovat dalšími analytickými matematicko-statistickými technikami.

Pokračovali jsme ověřením normality testovaných souborů Shapiro-Wilksovým W-testem. Na základě zjištěných hodnot (skupina respondentů do 30 let – Shapiro-WilksW = 0,90452, $p < 0,00000$, skupina respondentů nad 30 let – Shapiro-WilksW = 0,94920, $p < 0,00000$) zamítáme na pěti procentní hladině významnosti normalitu testovaných souborů respondentů a pokračujeme v testování neparametrickým Mann-Whitneyovým U-testem (tab. 3).

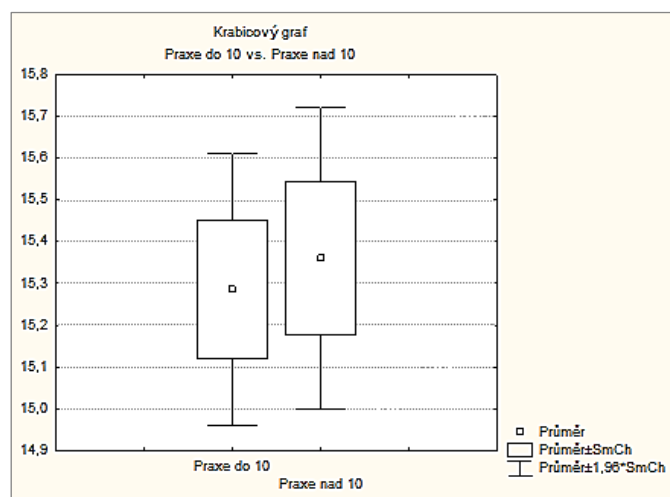
Ze zjištěných hodnot (tab. 3) plyne, že na hladině významnosti 5% musíme zamítnout hypotézu o shodě (rovnosti) obou testovaných souborů – hypotézu H03 o shodě postojů respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na věku respondentů na 5%-ní hladině významnosti zamítáme. Pozorovaný rozdíl u testované skupiny respondentů do 30 let a respondentů nad 30 let považujeme na hladině významnosti 5% za statisticky významný.



Tab. 3: Zjištěné rozdíly ve vnímání respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na věku respondentů

Proměnná	Mann-Whitneyův U test dle věk Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05$						
	Sčt poč. skup. 1	Sčt poč. skup. 2	U	Z	Úroveň p	Z upravené	Úroveň p
Souhrn věk	15358,00	31002,00	8688,00	-2,93236	0,003364	-2,96644	0,003013

Zajímalo nás ještě, jestli je možné rozdělit názory respondentů podle délky praxe. Hranici tvořila hodnota 10 let (přibližně mediánová hodnota délky praxe všech testovaných respondentů). Zajímaly nás rozdíly, zda respondenti s praxí do 10 let vnímají ochotu svého zaměstnavatele podporovat další vzdělávání jinak, než skupina respondentů s praxí nad 10 let. Tuto domněnku jsme formulovali v pracovní hypotéze H04. První posouzení vnímání respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na délce praxe jsme uskutečnili na základě krabicového grafu na obr. 19.



Obr. 19: Krabicový graf postojů respondentů v závislosti na délce praxe

Z vyobrazeného boxplotu (obr. 19) plyne, že obě skupiny respondentů, tj. skupina respondentů s praxí do 10 let a skupina respondentů s praxí nad 10 let vykazují přibližně stejnou variabilitu, skupina respondentů s praxí nad 10 let deklaruje mírně vyšší ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání, než skupina respondentů s praxí do 10 let.

Tab. 4: Zjištěné rozdíly ve vnímání respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání v závislosti na délce praxe respondentů

Proměnná	Mann-Whitneyův U test dle praxe Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05$						
	Sčt poč. skup. 1	Sčt poč. skup. 2	U	Z	Úroveň p	Z upravené	Úroveň p
Souhrn praxe	25671,00	20689,00	11373,00	0,066925	0,946642	0,67703	0,946022

Obě skupiny respondentů nevykazují normální rozdělení (skupina respondentů s praxí do 10 let: Shapiro-Wilks $W = 0,91694$, $p < 0,00000$, skupina respondentů s praxí nad 10 let: Shapiro-Wilks $W = 0,95022$, $p < 0,00008$).



Proto jsme pro testy rozdílů mezi skupinami volili Mann-Whitneyův U-test. Výsledky testování interpretuje tab. 4. Výsledky testování rozdílnosti obou skupin respondentů na hladině významnosti 5% nezamítají platnost hypotézy H04, proto hypotézu H04 (Postoje respondentů s praxí do 10let a respondentů s praxí nad 10let na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání jsou stejné.) přijímáme.

4. Závěr

Dobrý manažer se zajímá o spolupracovníky, aktivně s nimi komunikuje a jedná s nimi o možnostech dalšího rozvoje. Realizovaný pilotní průzkum naznačil některé disproporce v deklarované podpoře dalšího rozvoje pracovníků a jeho skutečnou realizaci a uplatňování v praxi. Ve sledované skupině respondentů se nám potvrdili rozdíly (statisticky významně) ve vnímání respondentů na ochotu zaměstnavatele podporovat další vzdělávání a to jak z hlediska pohlaví, tak i z hlediska pracovního zařazení i věku.

Poznámka:

In the paper there are integrated the outcomes of performed research in the given area which are an integral part of the Integrated Research Task No. 4/3, for years 2010 – 2015, carried out at the Police Academy in Prague.

Použitá literatura:

- [1] Mládková, L., Jedinák, P., a kol. (2009). *Management*. Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň. 273 s. ISBN – 978-80-7380-230-1.

Adresa autorů:

Bc. Ing. Marek ČANDÍK, Ph.D.
Katedra managementu a informatiky
Fakulta bezpečnostního managementu
Policejní akademie ČR v Praze
Česká republika
e-mail: candik@polac.cz

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D.
Katedra managementu a informatiky
Fakulta bezpečnostního managementu
Policejní akademie ČR v Praze
Česká republika
e-mail: jedinak@polac.cz

Positively reviewed by first reviewer: 29 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 5 May, 2014



MOBBING NA PRACOVISKU A JEHO VPLYV NA VÝKONNOSŤ ZAMESTNANCA

ALEXANDRA DIVINCOVÁ – BERNADETA KLUČIKOVÁ

Abstract

Emotional abuse in the workplace is known as mobbing. It is becoming increasingly inflected concept not only abroad but also in terms of Slovak enterprises. It is a psychological pressure, which can have fatal consequences for the employee itself as well as for the whole company. The paper is aimed to clarify the issue of mobbing in the workplace and the definition of its primary types. The existence of mobbing will be highlighted through a survey conducted among employees in Slovak companies, which subsequently compared with the results obtained within the European Union. Hence, the number of bullied employees is increasing it is essential to raise awareness and prevention by the employer as well as the employee.

Key words: mobbing, bossing, employee performance, types of mobbing, statistics.

1. Úvod

Vzhľadom na celosvetové štatistiky, ktoré poukazujú na alarmujúce hodnoty v raste šikanovaných zamestnancov v podnikoch, predmetom nášho záujmu je zhodnotenie stavu mobbingu medzi zamestnancami. Dôležitou súčasťou v boji proti šikanovaniu na pracovisku je adekvátna prevencia zo strany zamestnávateľa, ale i zo strany samotných zamestnancov. Implementácia a dodržiavanie etického kódexu, kreatívna podniková klíma, či vytvorenie oddelenia podporujúceho zdravé medziľudské vzťahy na pracovisku reprezentujú základné činnosti, ktoré by mal podnik svojim zamestnancom zabezpečiť. Nevyhnutným preventívnym faktorom je okrem uvedeného pozitívny prístup k sebe samému a rozvíjanie osobného sociálneho života.

2. Vymedzenie mobbingu a s ním súvisiacich termínov

Mobbing, známy taktiež pod slovným spojením *emotional abuse* (emočné týranie) alebo „psychický teror, resp. šikana na pracovisku“ pochádza z anglického „to mob“, čo v preklade možno vnímať ako utláčať, atakovať či napádať niekoho. V literatúre nielen domácich, ale aj zahraničných autorov sa stretávame s rôznymi variantnými definíciami, preto sa žiada vysvetliť, čo tento pojem predstavuje. Mobbing „*znamená nepriateľskú a neetickú komunikáciu, ktorá je systematickým spôsobom prostredníctvom jednej alebo viacerých osôb zameraná prevažne voči jednej individualite,*“ (Duffy, Sperry, 2012, s. 42). Ide o termín, s ktorým sa v súčasnosti možno v čoraz väčšej miere stretnúť, aj keď nemožno tvrdiť, že ide o novodobý fenomén.

Ako prvý popísal v roku 1963 pojem mobbing rakúsky vedec Konrad Lorenz v súvislosti so správaním sa v skupine zvierat. Konkrétne išlo o husi, ktorých cieľom bolo zhromaždiť sa z dôvodu porazenia silnejšieho jedinca, v tomto prípade líšky (Teuschel, 2010, s. 3). Z ríše zvierat do sveta ľudí transformoval tento výraz v dnešnom ponímaní až nemecko-švédsky psychológ Heinz Leymann, ktorý za mobbing považuje „*negatívne komunikačné zaobchádzanie, ktoré je namierené proti osobe (jednou alebo viacerými inými), a ktoré sa vyskytuje veľmi často a v dlhšom časovom horizonte, čím sa rozoznáva vzťah páchatel'a a obe.*“ Pritom tento dlhodobý proces sa vyskytuje na pracovisku (Leymann, 1993, s. 21).

Primárny rozdiel oproti minulosti možno vnímať predovšetkým v rozmere pôsobenia tohto agresívnejšieho druhu šikany na pracovisku a jej prehlbovaní. Neustály tlak spoločnosti vytvára priestor pre budovanie silného statusu a postavenia, ktorý často vedie k využívaniu



nežiaducich praktík mobbingu. Prvotným východiskom pre existenciu samotného mobbingu je vznik konfliktnej situácie, ktorej intenzita sa musí znásobovať. Nemožno tak mylne chápať konflikt ako ekvivalent mobbingu. Český autor Jiří Halík vymedzuje mobbing veľmi expresívne, ale o to výstižnejšie. „*Mobbing je podlá manipulácia, systematické ponižovanie, psychický teror, intrigovanie, cielené vyvolávanie stresu,*“ (Halík, 2008, s. 108). Permanentné vystavovanie psychickému tlaku vyvoláva u obetí mobbingu pocity menejcennosti a beznádeje, čo vedie k hlavnému cieľu tzv. mobbéra (osoby uskutočňujúcej psychický teror), a síce odchodom poškodeného zo zamestnania.

Okrem samotného pojmu mobbing existuje pomerne široká škála k nemu príbuzných pojmov, kde je nutné poukázať aspoň na tie najznámejšie z nich. Mobbing býva často stotožňovaný s pojmom *bullying*. Pričom primárnu diferenciu možno vnímať predovšetkým v prostredí, v ktorom sa využíva. Prvý z menovaných má najväčšie zastúpenie v škandinávskych a nemecky hovoriacich krajinách, zatiaľ čo *bullying* sa používa predovšetkým v anglicky hovoriacich štátoch. Niektorí autori (Olweus, Jenčová) však pod *bullyingom* jednoznačne vnímajú šikanu medzi deťmi na školách. Z dôvodu najmä iných príčin a faktorov vedúcich k šikanovaniu na škole a na pracovisku, by sme dané pojmy určite nestotožňovali.

Pokiaľ sa takýto druh emočného týrania uskutočňuje na pracovisku a vychádza zo vzťahu nadriadený – podriadený, rozoznávame určitý špecifický a zároveň najrozšírejší poddruh nazývaný *bossing*. Vychádza opäť z anglického pojmu „boss“, čiže šéf. Z toho jednoznačne vyplýva, kto sa v tomto prípade stáva útočníkom. Bezpochyby ide o agresívnejšiu formu, ktorá umožňuje upevňovať postavenie vedúceho pracovníka, pričom obeť sa v tomto prípade len veľmi ťažko domáha spravodlivosti a často končí výpoveďou. V podstate ide o mobbing v smere zhora nadol. Okrem uvedených veľmi podobných pojmov sa možno stretnúť s tzv. *staffingom* (z anglického staff, t. j. personál), ktorý predstavuje reverzný prístup k šikanovaniu oproti *bossingu*, a síce v smere zdola nahor, čiže vychádza od podriadeného zamestnanca voči nadriadenému. Primárnym cieľom je v tomto prípade zosadenie vedúceho, resp. nadriadeného pracovníka zo svojho postu.

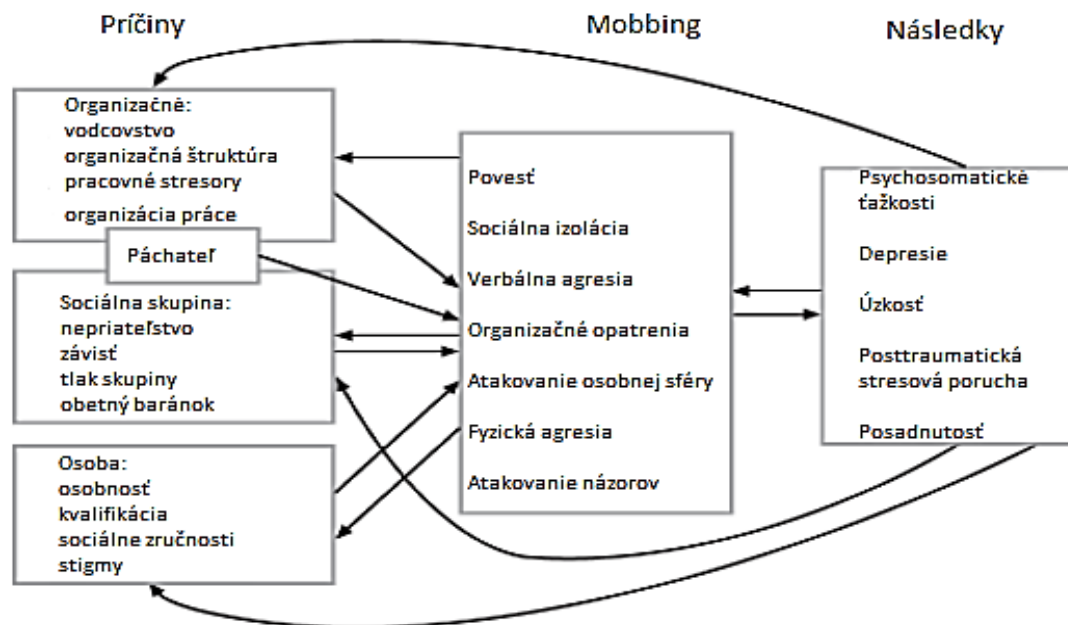
3. Príčiny, priebeh a následky spojené s mobbingom

Napriek skutočnosti, že príčiny vedúce k uplatňovaniu nevhodných a neetických praktík voči jednotlivcovi závisia podľa nášho názoru od konkrétnej situácie, možno menovať najčastejšie hlavné dôvody vedúce k nemorálnemu správaniu. Podľa Rolfa Meiera sa príčiny mobbingu vzťahujú predovšetkým na samotný charakter osoby, týkajú sa taktiež vzťahov medzi spolupracovníkmi, pričom dôležitým aspektom sú bezpochyby aj neadekvátne organizačné podmienky (Meier, 2009, s. 116). Okrem uvedených príčin však možno považovať za nie menej dôležité samotné pracovné prostredie a firemnú kultúru, ktorá by mala byť kreovaná na morálnych základoch (VÚBP, 2007). Iba v tom prípade je možné aspoň sčasti predchádzať k vytvoreniu priestoru vhodného pre zrod mobbingu.

Na prehľad možných príčin a následkov poukazuje obr. 1. Ako je možné vidieť, ide o pomerne široký komplex faktorov, ktoré sa navzájom ovplyvňujú a prelínajú, pôsobia na seba vzájomne. Primárne príčiny diferencujeme prostredníctvom štyroch faktorov integrujúcich v sebe parciálne elementy. Organizácia, osoba mobbéra, objekt mobbéra a sociálny systém reprezentujú základné príčiny, ktoré vedú ku vzniku mobbingu. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že obeť sa stávajú pasívne, labilné, či pesimisticky naladené povahy, no v skutočnosti tomu nie je vždy tak. Obeťou mobbéra môže byť práve spolupracovník veľmi aktívny a cieľavedomý, s veľkou dávkou sebavedomia, čím sa stáva atraktívny pre psychický teror na pracovisku (Kratz, 2010, s. 150).



Dôvodov je bezpochyby mnoho. Hrozba potenciálnej konkurencie, závisť a získanie lepšej pracovnej pozície. V opačnom prípade, kedy „korist“ nepredstavuje veľmi reprezentatívny objekt, resp. disponuje určitými fyzickými či psychickými nedokonalosťami a poruchami, hlavným motívom môže byť radosť z utrpenia druhých alebo pocit nadradenosti a zvyšovania si svojho ega.



Obr. 1: Príčiny a následky mobbingu (Zapf, 1999, s. 70–85)

Ak už existujú faktory vedúce k mobbingu, možno ho vnímať ako prebiehajúci proces pozostávajúci z niekoľkých krokov, pričom jeho vznik súvisí s existenciou určitého systému umožňujúceho neustále vystavovanie obeť negatívne zaobchádzaniu. Literatúra ponúka niekoľko početné etapy vzniku a samotného prebiehania mobbingu, pričom podstata každého pohľadu je prakticky rovnaká. Typický je rastúca aktivita mobbéra a prehľbujúca sa pasivita obeť (Hubinková, 2008, s. 213).

Heinz Leymann charakterizuje priebeh mobbingu prostredníctvom piatich etáp, pričom Angelika Kallwass rozoznáva štyri primárne etapy:

1. Etapa začínajúca zväčša sporom, ktorý ostal nedoriešený ako na strane mobujúceho, tak na strane obeť mobbingu.
2. V druhej etape dochádza k prehľbovaniu a zosilneniu atakov, uskutočnenie intríg v tejto fáze nie je ničím výnimočným. K šikanovaniu sa môžu pripájať ďalšie, predtým nezainteresované osoby, čím sa vyvíja enormný tlak na psychický stav obeť stávajúcej sa tzv. outsiderom.
3. V predposlednej etape sa obeť šikanovania dostáva do ešte väčšieho stresu, ktorý je už takmer neúnosný. Pod vplyvom tejto vyhrotenej situácie vzniká priestor pre vznik chýb a nedobre odvedenej práce, čo neostáva bez povšimnutia nadriadených. Obeť tak čelí neustálej kritike.
4. Posledná fáza je typická rezignovaním, kedy sa šikanovaný subjekt vzdáva a opúšťa svoje, v tom lepšom prípade, oddelenie, v tom najhoršom a najpravdepodobnejšom dáva výpoveď (Kallwass, 2007, s. 19).



Mobbing ako taký končí rezignáciou obeť, ktorá nedisponuje dostatočným množstvom síl a chuti k tomu, aby ďalej zotrvala vo svojej pracovnej pozícii. V lepšom prípade dôjde k zmene pôsobenia v rámci jednej firmy, v horšom prípade obeť opúšťa konkrétnu firmu. Následky s týmto faktom spojené sa tak týkajú nielen samotnej osoby, ale celého podniku vôbec. Uvedené skutočnosti spôsobujú sociálnu izoláciu, agresiu sprevádzanú fyzickým či verbálnym útokom a majú za následok množstvo nepriaznivých následkov, či už v podobe psychických, alebo fyzických ťažkostí. Dieter Zapf poukazuje najmä na psychosomatické ťažkosti, depresívne stavy, úzkosť, posttraumatické stresové poruchy či dokonca posadnutosť. Ako jednotlivé šípky v obr. 1 naznačujú, tieto negatívne stavy naopak vplyvajú na celkovú pracovnú klímu a umocňujú tak prehlbovanie mobbingu (Zapf, 1999, s. 80). Ide v podstate o začarovaný kruh, z ktorého býva často jediným východiskom podanie výpovede.

4. Podoby mobbingu

Na vznik šikanovania na pracovisku vplyva do veľkej miery usporiadanie organizácie. Najčastejšie sa prejavuje v hierarchicky usporiadaných organizáciách, kde jednému vedúcemu je podriadených viacero zamestnancov. K jeho vzniku prispieva aj skutočnosť, keď sa na jedno pracovné miesto uchádza viacero uchádzačov. Úsilie zo strany zamestnancov v snahe získať toto pracovné miesto je zdrojom súperenia a zvyšovania napätia. V tomto prípade máme na mysli nezdravú formu súťaženosti v snahe odstaviť svojich súperov nečestným spôsobom. Terčom mobbingu sú často aj absolventi, ktorí nedisponujú dostatočnými skúsenosťami a ostatní zamestnanci ich považujú za menej cenných. Mobbing na pracovisku môže mať niekoľko podôb (Horváth, 2001, s. 102):

- a) **Ohováranie** – ohováraním útočník podáva *nepravdivé informácie* o druhej osobe (obeť mobbingu), a tým sa snaží pre seba “vybojovať” lepšiu pozíciu. Táto forma mobbingu sa často neberie ako šikanovanie. Ľudia ohovárajú svojich kolegov a obhajujú sa tým, že hovoria pravdu. Otázka je, kde na túto pravdu prišli.
- b) **Výsmech** – terčom výsmechu sa môže stať účes, spôsob oblečenia, niektoré vlastnosti a telesné chyby (koktanie, škúlenie, obezita a pod.).
- c) **Izolovanie spolupracovníka** – izolovanie pracovníka môže byť výsledkom napr. už spomínaného ohovárania a výsmechu alebo výsledkom *vedomého izolovania pracovníka*.
- d) **Zadržanie dôležitých informácií** – zadržaním dôležitých informácií pre výkon funkcie šikanujúci sa snaží pre druhú osobu umelo vytvárať stresové situácie s tým, že ľudia pracujúci pod stresom, sú náchylnejší robiť chyby, prijímajú nesprávne rozhodnutia, čím sa šikanujúci snaží vytvoriť obraz o protivníkovi ako o nespoľahlivom a neschopnom pracovníkovi, a tak si “mobér” snaží upevniť svoju pozíciu.
- e) **Administratívno-pracovné opatrenia** – využívajú ho najmä nadriadení. Pracovník je v krátkych intervaloch preradený na iné pracovisko, kde vykonáva podradné práce nezodpovedajúce jeho kvalifikácii. Dôsledkom týchto opatrení je strata záujmu pracovníka o pridelenú prácu.
- f) **Nadmerné pracovné zaťaženie** – ide o pridelenie zbytočných a nezmyselných úloh alebo pridelenie stále nových a nových úloh nad rámec schopnosti a kompetencie pracovníka.
- g) **Nadmerná kritika** – Nadmerná a neustála kritika pôsobí frustrujúco a u šikanovaného vyvoláva pochybnosti o svojich schopnostiach, znižuje sebavedomie.
- h) **Sexuálne obťažovanie** – sexuálnemu obťažovaniu sú vystavené najmä ženy, zriedkavo muži. Je tu dôležité rozoznať rozdiel medzi vyjadrením sympatie a skutočným obťažovaním, čo môže mať rôzne formy, napr. *slovné* – ohováranie, dávanie návrhov na



sexuálny styk; *konatívne* – pohľadkavanie proti vôle druhej osoby, vo vážnejších prípadoch aj násilné vynútenie sexuálneho styku a pod. (Romanová).

Hore uvedené typy patria k najčastejším prejavom mobbingu. Zaraďujeme sem aj fyzický útok, ktorý sa však vyskytuje na pracovisku omnoho menej. Dôvodom je jeho trestnoprávny postih.

Samotné obeť mobbingu si dlho neuvedomujú, že niečo nie je v práci v poriadku. Takto pracujú v organizácii aj celé roky bez riešenia svojej nepriaznivej situácie, čo samozrejme vedie stále k zhoršovaniu nielen pracovného výkonu, ale aj k zhoršeniu fyzického a psychického zdravia. Podľa štúdie uskutočnenej v Nemecku až 98,7 % obetí mobbingu malo zdravotné následky alebo iné pracovné postihy. Skoro polovica z nich (43,9 %) malo zdravotné následky a v 15 % prípadoch bol dôvodom samovraždy (Sloan, 2010, s. 87).

Pre identifikovanie seba samého ako obeť je potrebné analyzovať svoju pozíciu v pracovnom kolektíve z nadhľadu a objektívne zhodnotiť, či je daná situácia normálna. Samozrejme, ak je niekto obeťou mobbingu, je veľmi ťažké hodnotiť veci okolo seba objektívne, hlavne keď je daný zamestnanec pod veľkým psychickým tlakom (Bullyonline, 2010).

Pred tým, ako začneme riešiť situáciu s nadriadenými, treba si byť naozaj istý, či sme šikanovaní, pretože aj keď sa nám môže zdať, že momentálna situácia na pracovisku nie je vhodná, nemusí to vždy znamenať mobbing. Ak napríklad zamestnanec poruší určité vnútorné predpisy, je zrejme, že v práci vznikne určité napätie a možno dôjde zo strany nadriadených k určitým sankciám. Nie každý deň majú ľudia dobrú náladu. Ak kolegovia z času na čas prejavujú určité podráždenie, ktoré je skôr výnimočné ako časté, tiež to nie je prejav mobbingu. Z toho vyplýva, že mobbing nie je konflikt, ale neriešený konflikt sa môže rozvinúť do mobbingu (Svobodová, 2008, s. 24).

5. Faktory vplývajúce na výkonnosť zamestnanca

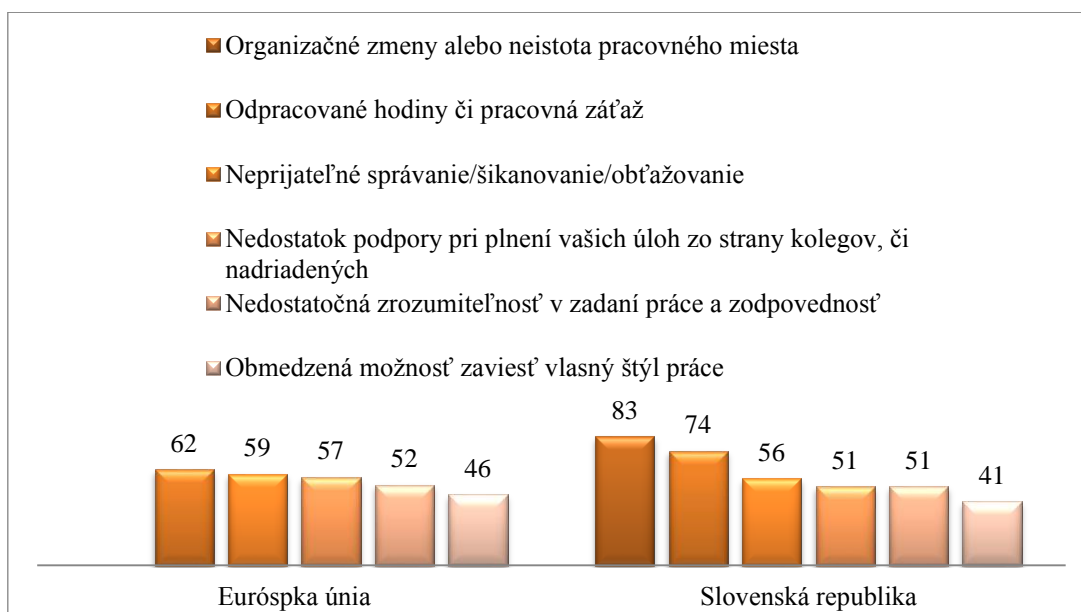
Identifikovať mobbera v organizácii vôbec nie je ľahká záležitosť. Dôvodom je mylná predstava ľudí o tom, ako má mobber vyzeráť. V mnohých prípadoch si ho predstavujeme ako zlú osobu, ale ľudí v skutočnom živote netriedime len do kategórie zlých a dobrých. Osoba, ktorá šikanuje svojho kolegu si v mnohých prípadoch ani neuvedomuje, že robí niečo zlé (Field, 2011). Doktorka Ruth Namie, klinická psychologička venujúca sa šikanovaniu na pracovisku, dospela k nasledovným poznatkom: až 52 % obetí šikanovania sú ženy, ale 62 % mobberov sú muži, 82 % šikanovaných odíde zo zamestnania, v 81 % prípadoch šikanujú nadriadení a v 98 % prípadoch o šikanovaní zamestnanca vedia iné osoby v organizácii (Kohut, 2007, s. 35).

Podľa prieskumu, ktorý robí každý rok Európska agentúra pre bezpečnosť a zdravie pri práci (obr. 2), v ktorom sa zaoberá aj stresom na pracovisku, až 59 % opýtaných v rámci Európskej únie uviedlo, že jedným z faktorov, ktorý zamestnancom spôsobuje stres na pracovisku, je neprimerané správanie kolegov alebo nejaká forma šikanovania. V Slovenskej republike uviedlo 56 % dopytovaných ako faktor stresu na pracovisku šikanovanie. Je to porovnateľné číslo s EÚ, ale v poradí išlo až o tretí faktor spôsobujúci stres na pracovisku.

Na prvom mieste v rámci všetkých krajín Európskej únie sa umiestnil faktor odpracované hodiny a pracovná záťaž, ktorý uviedlo 62 % opýtaných. V Slovenskej republike dominoval faktor organizačné zmeny alebo neistota pracovného miesta s 83 %. Ak porovnáme vývoj oboch grafov, v Európskej únii boli prvé štyri faktory stresu vyrovnané. Vývoj v Slovenskej republike bol pestrejší. Ako sme spomínali vyššie, medzi stresovými faktormi dominovali organizačné zmeny a druhý v poradí bol odpracované hodiny a pracovná záťaž. Vysvetľujeme to tým, že nervozita na trhu práce v SR je výraznejšia, ako je priemer v Európskej únii. Často sa v prieskumoch skloňuje nespokojnosť zamestnancov a ich obavy



o pracovné miesto, čo sa v patričnej miere odrazilo aj v tomto prieskume. K najmenej vyskytovaným faktorom stresu na pracovisku bol v EÚ aj na Slovensku obmedzená možnosť zaviesť vlastný štýl práce.



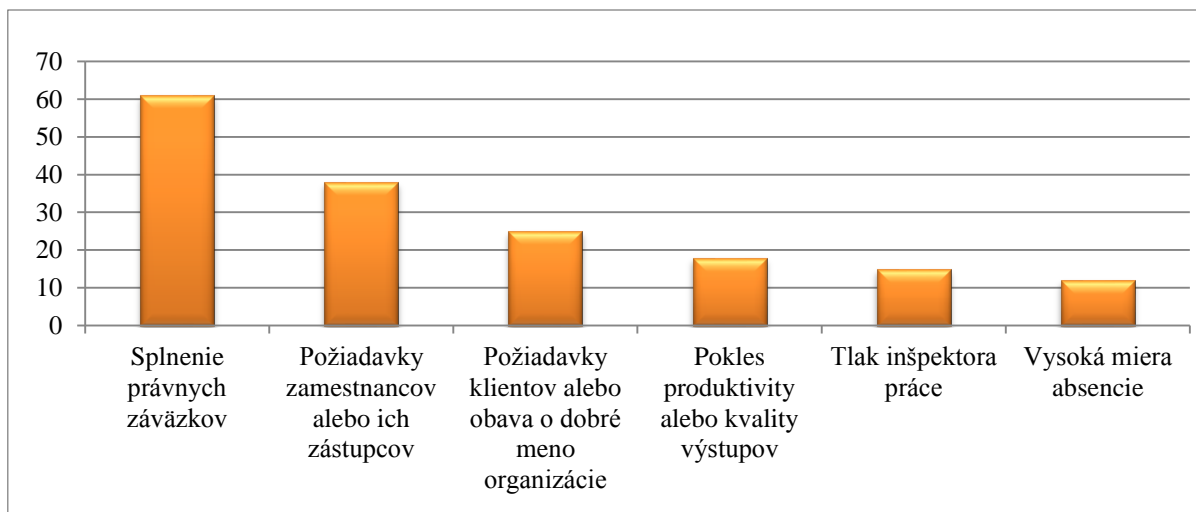
Obr. 2: Faktory stresu na pracovisku v EÚ a na Slovensku v roku 2013(Osha.europa,2013)

6. Vplyv mobbingu na zdravie a výkonnosť zamestnanca

Mobbing má veľmi negatívne následky na zamestnanca, či už z pohľadu zdravia, ale aj pracovnej výkonnosti. Zdravotné problémy sa u obete šikanovania prejavujú hlavne bolesťou hlavy, tráviacimi poruchami, bolesťami brucha a prerastajú až do vážnejších psychických porúch. Zamestnanec postupne prestane veriť v sám seba, považuje sa za neschopného riešiť aj jednoduché pracovné úlohy. Neriešenie tejto situácie sa končí v 20 % samovraždou (Kozsr, 2006). Zamestnanci často považujú pracovné prostredie za veľmi nepríjemné a nepokladajú ho za miesto, v ktorom by chceli pracovať. Problém je tiež s komunikáciou medzi zamestnancami. Tá je buď príliš agresívna medzi zamestnancami navzájom, alebo e-mailová komunikácia má nádych odmeranosti a nadriadenosti. Tento fakt spôsobuje izoláciu zamestnanca (Murphy, 2013, s. 150).

Zarážajúce je, že problémy súvisiace so šikanovaním rieši menej než jedna tretina organizácií v Európskej únii. Viac ako polovica uvádza, že informuje svojich zamestnancov o možných psychosociálnych rizikách na pracovisku a 69 % organizácií informuje svojich zamestnancov, na koho sa môžu obrátiť v prípade psychosociálnych prípadoch. Treba však upozorniť na to, že sa to týka prevažne veľkých organizácií (Europa.eu, 2013).

Podľa prieskumu realizovaného Christine Pearsonovou v roku 1998, ktorý sa zaoberal vplyvom šikanovania na zamestnancov, sa zistilo, že 37 % opýtaných vplyvom šikanovania znížilo svoj záväzok v organizácii, 28 % opustilo zamestnanie v snahe vyhnúť sa šikanovaniu, 22 % znížilo svoj výkon v zamestnaní a 12 % opýtaných odišlo z práce ako priamy dôsledok šikanovania (Carbo, 2010, s. 58). Podľa Hoala (2002) zamestnanci, ktorí sú terčom šikanovania na pracovisku, znížia v priemere svoj výkon na 80 % oproti normálnemu výkonu. Svoj výskum robil na vzorke zamestnancov, ktorých priemerný vek bol 43 rokov vo Veľkej Británii (Rayner, Hoel, Cooper, 2002, s. 135).



Obr. 3: Dôvody riešenia psychosociálnych problémov na pracovisku (v % podnikoch EU 27), (Osha.europa,2013)

V obr. 3 máme uvedené dôvody, prečo organizácia rieši psychosociálne problémy na pracovisku, ku ktorým zaraďujeme aj šikanovanie. Najviac dominovali odpovede, že spoločnosť sa snaží plniť záväzky, ktoré im predpisuje zákon. V tomto prípade to hodnotíme negatívne, pretože daný argument si vysvetľujeme tak, že spoločnostiam chýba osobný prístup k zamestnancom a prioritou pre nich je len dodržanie hranice, ktorú im udáva zákon. Osobný prístup sa podľa nášho názoru skrýva až pod druhým dôvodom, ktorým sú požiadavky zamestnancov alebo ich zástupcov.

Na základe informácií z tohto prieskumu nám vyplynulo, že skoro 20 % dôvodov, prečo spoločnosti riešia tieto problémy je, že ich existencia súvisí s poklesom produktivity práce zamestnancov. Ak by sme sa detailnejšie pozreli na jednotlivé krajiny, najväčší dôraz na riešenie týchto problémov kladie Turecko (84 % organizácií), Rumunsko (83 % organizácií) a Portugalsko (78 % organizácií). Naopak Chorvátsko, Taliansko a Luxembursko venuje veľmi malú pozornosť psychosociálnym problémom.

7. Prevencia voči mobbingu

Identifikácia spôsobov obrany a prevencie voči vzniku mobbingu je pomerne náročná. Z tohto dôvodu je v rámci slovenskej právnej legislatívy dôležité zo strany zamestnávateľa dodržiavať zákony upravujúce vzťahy na pracovisku, ako i riadiť sa v zmysle implementovaného etického kódexu. Neodmysliteľnou súčasťou pracovno-právnych vzťahov by malo byť rešpektovanie Zákonníka práce, nediskriminačné zaobchádzanie by malo vychádzať z pôsobenia Antidiskriminačného zákona. Ale ani to však nestačí. Napriek existencii zákonov, nariadení Európskej komisie, či v neposlednom rade akceptovaniu ľudských práv a najmä Európskej sociálnej charty, vyskytuje sa v rámci slovenskej legislatívy predsa len závažná medzera. Absencia antimobbingového zákona kreuje priestor pre beztriestné porušovanie ľudských práv zo strany mobbéra. Situácia na Slovensku je pomerne vyhrotená, opodstatnenosť implementácie zákona zaoberajúceho sa problematikou narastajúceho mobbingu je viac ako alarmujúca, nielen z dôvodu vyvodzovania právnych dôsledkov, ale aj z celkom prozaického dôvodu, akým je prevencia.

Napriek faktu, že šikana na pracovisku či na školách sa aj na Slovensku uskutočňuje denno-denne, správne pomenovanie prostredníctvom mobbingu, bullyingu a príbuzných pojmov je často tabu. Z tohto dôvodu je žiaduca osвета nielen zo strany podnikov formou

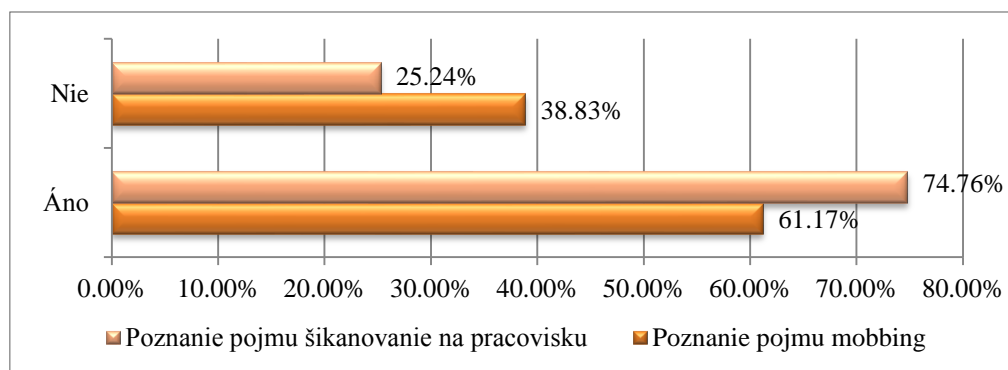


sedení a prednášok, ale aj zo strany štátnej moci prostredníctvom zavedenia účinného antimobbingového zákona.

Lenka Svobodová identifikuje celý rad preventívnych opatrení, ktoré by mohli byť v predchádzaní mobbingu nápomocné. Dôraz by sa mal klásť už pri výbere zamestnanca, ktorý by nemal disponovať sklonmi k agresivite a neadekvátnemu správaniu. Novým zamestnancom by mal byť k dispozícii patrón, ktorý bude nad ním držať akúsi „ochrannú ruku.“ Nevyhnutnosťou v boji proti vzniku mobbingu by malo byť bez pochyby aj neustále a permanentné sledovanie vzťahov na pracovisku aj prostredníctvom pravidelných sedení či dotazníkov. Tieto aspekty však predstavujú pohľad podniku, pričom nevyhnutný je aj pohľad zamestnancov. Tí by mali budovať svoje sebavedomie, poznať svoju hodnotu a v neposlednom rade myslieť aj na svoj osobný a spoločenský život, ktorý by nemal ostať zanedbávaný (Svobodová, 2008, s. 90).

8. Zhodnotenie výsledkov dotazníkového prieskumu

Na zistenie stavu informovanosti ohľadom šikanovania na pracovisku resp. mobbingu jednotlivými zamestnancami sme využili dotazníkovú metódu. Anonymný dotazník bol poskytnutý v tlačenej, ale i elektronickej forme 103 zamestnancom, pričom priemerný vekový interval je na úrovni 18 – 30 rokov, čo predstavuje až 77,67 % zo všetkých respondentov. Pohlavie opýtaných je v 61,17 % tvorené ženami. 38,83 % predstavuje zastúpenie mužmi. Podstatnú časť respondentov tvoria vysokoškolsky vzdelaní ľudia pracujúci najmä vo finančnej oblasti.



Obr. 4: Poznanie pojmov mobbing a šikanovanie na pracovisku (vlastný výskum)

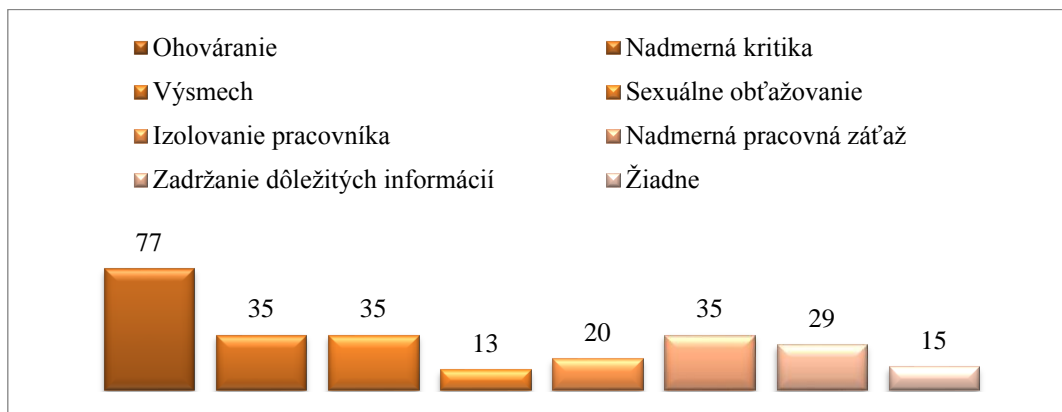
Po zhodnotení demografickej štruktúry respondentov sa naša pozornosť sústredila na zistenie stavu poznania samotného pojmu mobbing a šikanovania na pracovisku. Na uvedenú skutočnosť poukazuje obr. 4. Ako je možné vidieť, s pojmom mobbing sa stretlo 61,17 % respondentov, no viac ako 38 % tento termín vôbec nepozná. Na základe nadobudnutých teoretických poznatkov možno konštatovať, že v rámci podmienok Slovenskej republiky sa častejšie stretávame s pojmom šikanovanie na pracovisku, na čo poukazujú aj výsledky z prieskumu. Šikanovanie na pracovisku pozná až 74,76 %, pričom 25,24 % uvádza, že sa s týmto pojmom nikdy nestretlo.

Vzhľadom na skutočnosť, že výraz mobbing nie je známy až do takej miery ako šikanovanie na pracovisku, základom úspechu zo strany zamestnávateľa v jeho profylaxii je bezpochyby uskutočňovanie preventívnych porád a sedení zameraných na vzťahy na pracovisku. Podľa odpovedí jednotlivých respondentov školenia zamerané na etické/neetické správanie sa na pracovisku realizujú v 46,60 %. Zistenie je podľa nášho názoru pomerne



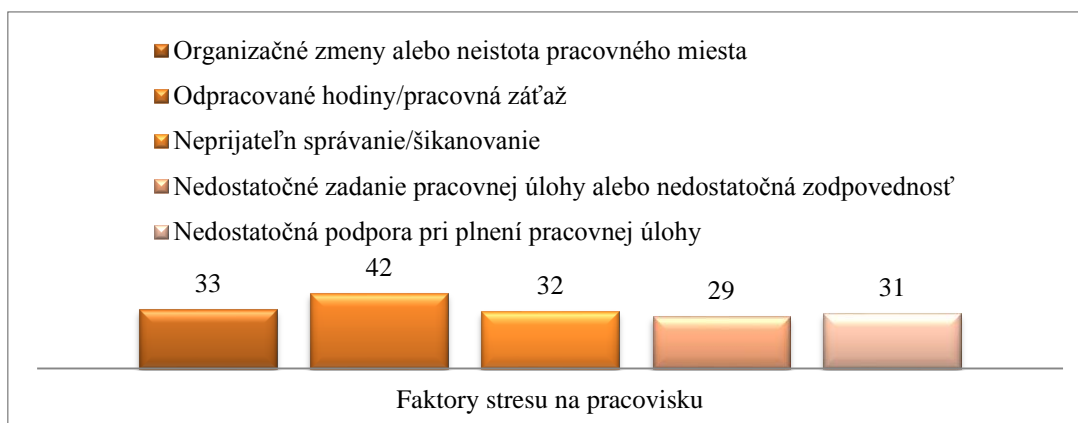
prekvapivé, nakoľko sme očakávali menšie percento, ale nemožno tvrdiť, že tento výsledok je postačujúci.

Pojem mobbing, ako sme spomínali už vyššie, je medzi zamestnancami známy. Aj keď dopytovaní respondenti na základe zodpovedaných otázok neprejavovali znaky šikanovania, pri otázke s akými druhmi mobbingu sa stretli v zamestnaní (obr. 5), len 15 % z nich uviedlo, že sa nestretli so žiadnymi typmi šikanovania. Je to jasný dôkaz toho, že šikanovanie na pracovisku existuje vo väčšej miere, ako si myslíme.



Obr. 5: Druhy šikanovania vyskytujúce sa na pracovisku v % (vlastný výskum)

Z obr. 5 vidíme, že až 77 % opýtaných uviedlo, že na ich pracovisku dochádza k vzájomnému ohováraniu spolupracovníkov. Na 2. až 4. mieste s 65 % sa umiestnila nadmerná kritika, výsmech a nadmerná pracovná záťaž. Najmenej dopytovaných uviedlo (13 %), že na ich pracovisku sa vyskytuje aj sexuálne obťažovanie. Z nášho uhla pohľadu, ide o jednu z najhorších foriem šikanovania. Už 13 % vnímame ako veľmi vysoké percento.



Obr. 6: Faktory stresu na pracovisku (vlastný výskum)

V prieskume sme sa zaoberali aj faktormi stresu na pracovisku. Údaje v obr. 6 sú v percentách a jasne môžeme vidieť, že medzi opýtanými dominuje pracovná záťaž so 42 %. V porovnaní s prieskumom, ktorý realizuje Európska únia, sa naše výsledky približujú hlavne priemeru za Európsku úniu ako celok. V Slovenskej republike sa na prvé miesto dostali organizačné zmeny alebo neistota pracovného miesta. Tie v našom prieskume obsadili až



druhé miesto s 33 %. Až 32 % opýtaných uviedlo, že na pracovisku znižuje ich výkon šikanovanie. V poradí išlo o tretí najčastejší faktor.

Jedným zo spôsobov, ako obeť šikanovania rieši nepriaznivú situáciu na pracovisku, je odchod zo zamestnania. Na otázku, či opýtaní odišli zo zamestnania kvôli mobbingu, 22 % opýtaných odpovedalo kladne. Ďalších 16 % uviedlo, že uvažuje o odchode z terajšieho zamestnania. Pearson vo svojom prieskume na prelome 21. storočia zistil, že 12 % opýtaných opustilo svoje zamestnanie ako priamy dôsledok šikanovania. Pri porovnaní týchto údajov je zrejmé, že šikanovanie sa stáva častejším javom. Pod túto skutočnosť sa podpisuje podľa nášho názoru neustále **zvyšovanie nárokov na zamestnancov** a vysoká nezamestnanosť. Ľudia sa čoraz viac obávajú o svoju prácu, čo vedie k vypätým situáciám. Takéto správanie v zamestnaní však nemá svoje miesto. Jedným riešením je apelácia na manažérov, ale aj zamestnancov, aby viac venovali pozornosť svojmu okoliu a v prípade odhalenia neetického správania kolegov razantne zakročili. Ďalším riešením sú školenia, na ktorých by sa malo otvorene hovoriť o šikanovaní a o možných zdravotných ako aj psychických dôsledkov na zdravie zamestnanca.

Úroveň 53,40 % odpovedí reprezentuje absenciu školení tohto druhu. Výsledky sú pomerne vyrovnané, no považujeme ich za nepriaznivé v prevencii voči mobbingu. Či už veľké, tak aj malé podniky by mali informovať svojich zamestnancov o danej problematike a možných riešeniach v prípade potenciálneho výskytu. Zaujímavým zistením je taktiež výsledok otázky zaoberajúcej sa skutočnosťou, či zamestnanci vedia, kam sa v prípade existencie šikanovania na pracovisku obrátiť. 65,05 % opýtaných vie, koho je potrebné v prípade mobbingu kontaktovať. Medzi najčastejšie uvádzanými odpoveďami sa nachádza oddelenie ľudských zdrojov, priamy nadriadený či etická linka. Percentuálne zastúpenie zamestnancov, ktorí nemajú potrebné informácie na riešenie nevhodných medziľudských vzťahov je na úrovni 34,95 %. Pozoruhodné však je, že vzhľadom na percento uskutočňovaných školení zameraných napríklad na mobbing v rámci jednotlivých podnikov (53,40 %), väčšie percento zamestnancov vie, kde môže riešiť problémy tohto typu (65,05 %). Napriek tomuto faktu, nie všetci respondenti by sa priznali, že sú obeťou šikanovania na pracovisku. Ide o veľmi citlivú problematiku zasahujúcu do psychiky jedinca a závisí od konkrétnej osobnosti, či by bola schopná otvorene diskutovať o svojej situácii. Napriek tomu podľa odpovedí respondentov by sa až 70,87 % zverilo s daným problémom. Ide však o veľmi hypotetickú odpoveď, nakoľko všetko závisí od konkrétnej situácie a od intenzity šikanovania. 19,23 % by s priznaním malo problém a nechalo by si ho pre seba. V tomto prípade ale neplatí „mlčať je zlato“, nakoľko uzatváranie sa do seba iba umocňuje a prehľbuje narastanie problémov a tlaku na šikanovanú obeť. To sa následne môže skončiť nielen výpoveďou z pracoviska, ale aj nespočetnými psychickými či fyzickými ťažkosťami.

Naša pozornosť sa v prieskume orientovala aj na zistenie, či sa dotyčné osoby stali niekedy obeťou, svedkom alebo šikanujúcou osobou. Obete sú v našom prípade zastúpené 12,50 %, z čoho vyplýva, že viac ako každý desiaty zamestnanec sa stáva objektom záujmu šikanovania na pracovisku. Svedkovia mobbingu sú v 21,43 % zastúpení. Iba v jednom prípade sa vyskytuje subjekt, ktorý sa priznal k šikanovaniu kolegu na pracovisku. Nadpolovičná väčšina (65,18 %) je reprezentovaná zamestnancami, ktorí sa nikdy nestali obeťou, svedkom či dokonca šikanujúcou osobou. Z uvedenej skutočnosti vyplýva, že takmer 34 % všetkých zamestnancov sa reálne stretlo s nevhodnými praktikami na pracovisku, či už v podobe svedka, alebo v podobe obeť mobbingu.

A nakoniec, čo možno vnímať ako primárne príčiny vedúce k šikanovaniu na pracovisku? Respondenti mali vytipovať základné faktory, ktoré podľa ich názoru môžu byť spúšťačom vedúcim k mobbingu. Medzi najčastejšie spomínané aspekty možno na základe odpovedí zaradiť nadriadenosť šikanujúcej osoby, egoizmus, riešenie osobných problémov



často vychádzajúcich aj z nevhodného domáceho zázemia, zakomplexovanosť, závisť, vzájomné nesympatie, či dosiahnutie kariérneho rastu aj na úkor psychického teroru inej osoby. Tieto uvedené faktory sa vzťahujú najmä na osobu šikanujúceho. Pritom medzi častými odpoveďami sa nachádzajú aj tie, ktoré plynú priamo z podniku, a síce nevhodná podniková kultúra a klíma. Napokon príčinami podľa respondentov môže byť aj samotná povaha objektu šikanovania, ktorá sa vyznačuje odlišnosťou od normy, či introvertnou a emočne labilnejšou povahou.

9. Záver

Na základe realizovaného prieskumu možno skonštatovať, že veľké, ale aj malé spoločnosti by sa mali vo väčšej miere venovať problematike šikanovania na pracovisku, pretože výrazne ovplyvňuje výkonnosť zamestnanca. Jedným z nepriamych dôsledkov šikanovania môže byť aj odchod zamestnanca zo spoločnosti. Problémom to môže byť vtedy, ak ide o vysokokvalifikovanú pracovnú silu. Pri strate takéhoto zamestnanca v niektorých prípadoch môže ísť aj o stratu konkurenčnej pozície, ktorá je vždy sprevádzaná so zvýšením nákladov. Z uvedeného vyplýva, že manažment by sa mal zaoberať riešením psychosociálnych problémov nielen z etického hľadiska, ale aj z hľadiska celkovej výkonnosti danej spoločnosti.

Poznámka

Príspevok je spracovaný v rámci projektu VEGA č. 1/0980/12 Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov.

Použitá literatúra:

- [1] *Am I being bullied?* Bullyonline.org. (online). Available at: http://bullyonline.org/workbully/amibeing.htm#Target_selection.
- [2] Carbo, J. (2010). *Workplace bullying: Developing a human rights definition from the perspective and experiences of the target*. Business and Economics- Labor and Industrial Relations. (online). Available at: <http://search.proquest.com/docview/856599033/fulltext/EEE2EC61922F44FBPQ/6?accountid=49351>.
- [3] Duffy, M., Sperry, L. (2012). *Mobbing*. New York: Oxford University Press, 305 p. ISBN 978-0-19-538001-9.
- [4] Field, E. M. (2011). *Strategies for Surviving Bullying at Work*. Australian Academic Press, Australia. 142 p. ISBN 978-192-21-513-817.
- [5] Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 128 p. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [6] Hermans, A., Krings, E. (2004). *Praktische Mobbing-Prävention*. Norderstedt: Books and Demand GmbH. 196 p. ISBN 3-8334-0807-3.
- [7] Horváth, G. (2001). *Mobbing- šikanovanie na pracovisku*. (online). Available on: <http://web.orange.sk/horvathgabo/mobbing.html>.
- [8] Hubinková, Z. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. ed. Praha: Grada Publishing, 2008. 277 p. ISBN 978-80-247-1593-3.
- [9] Kallwass, A. (2007). *Das Burnout-Syndrom*. Stuttgart: Kreuz Verlag, 2007. 139 p. ISBN 978-80-7367-299-7.
- [10] Kohut, M. (2007). *Controlling, and Stopping Bullies and Bullying at Work*. Florida: Atlantic Publishing Group. 100 p. ISBN 978-1-60138-236-8.
- [11] Kratz, H. J. (2010). *Musterreaktionen auf mündliche Angriffe*. Regensburg: Schattauer Verlag. 224 p. ISBN 978-3-8029-3980-8.
- [12] Leymann, H. (1993). *Mobbing: Psychoteror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek: Rowohlt. 192 p. ISBN 3-499-13351-2.



- [13] Meier, R. (2009). *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing. 146 p. ISBN 978-80-247-2308-2.
- [14] *Mobbing*. (2006). Available on: http://www.kozsr.sk/page_sk/bozp/aktualnetemy/Mobbing1.pdf
- [15] Murphy, S. V. (2013). Perceptions of bullying in the workplace : A phenomenological study. *ProQuest*. (online). Available at:
<http://search.proquest.com/docview/1372292007/C2A6BF0DA044D2BPQ/1?accountid=49351>
- [16] Osha Europa. (2013). *Európsky prieskum podnikov v kontexte nových a vznikajúcich rizik*. 2013. (online). Available at: https://osha.europa.eu/sk/publications/reports/sk_esener1-summary.pdf.
- [17] Rayner, Ch., Hoel, H., Cooper, C. (2002). *Workplace bullying*. London: Cromwell Press. 232 p. ISBN 0-415-24062-X.
- [18] Romanová, J. *Mobbing na pracovisku*. (online). Available at: http://ozkovo.sk/ozkovo/propagacne_a_reklamne_predmety.
- [19] Sloan, M. L. (2010). A story to Tell. Bullying and Mobbing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*. (online). Available at: <http://search.proquest.com/docview/904511534/792475402045402DPQ/3?accountid=49351>.
- [20] Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegu*. Praha: Grada Publishing. 108 p. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [21] Teuschel, P. (2010). *Mobbing: Dynamik – Vrelauf – gesundheitliche und soziale Folgen*. Stuttgart: Schattauer. 253 p. ISBN 978- 3-7945-2682-6.
- [22] VÚBP. (2007). *Bezpečný podnik*. (online). Available at: https://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf.
- [23] Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2),70–85. ISSN 0143-7720.

Adresy autoriek:

Ing. Alexandra DIVINCOVÁ
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: alexandra.divincova@gmail.com

Ing. Bernadeta KLUČIKOVÁ
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: bernadeta.klucikova@gmail.com

Positively reviewed by first reviewer: 22 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 28 April, 2014



INFLUENCE OF THE ENVIRONMENT ON THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION

IRENA FIGURSKA

Abstract

One of the fundamental factors determining the success of the organization in the knowledge-based economy is the ability to appropriate and rapid response to changes occurring in the widely understood environment of the organization. The objective of the article is to present issues connected with the impact of the environment on knowledge management system in the organization. The author explained the concept of knowledge management system, described elements of external and internal environment, characterized relations between elements of organizational environment and elements of knowledge management system as well as responding of the organization to environmental changes. The final part of the article includes conclusions resulting from previous considerations.

Key words: knowledge, environment, knowledge management, knowledge management system.

1. Introduction

In many organizations certain actions related to knowledge management are taken, but they do not always have systemic character. This means that these organizations have not established a knowledge management system which would clip together the initiatives, tools, processes and other elements related to knowledge management. Nowadays in any organization wishing to manage knowledge in a conscious and deliberate manner, creating knowledge management system is not only justified but even necessary for the successful knowledge management (KM). Furthermore, it should be remembered that the organization and its systems do not operate in a vacuum, therefore in their decisions and actions the impact of the environment on their activities – including in the area of knowledge management – must be taken into account.

2. Assumptions of knowledge management system

Knowledge management system (KMS) in the organization is defined as „a complex of principles, methods, sources, sets of information, people and networks of their mutual connections, which allows to adopt and realize strategies of knowledge management to achieve the goals of the organization,” (Perechuda, 2005, p. 21).

The primary *goal of knowledge management system* in the organization is to enable the realization of knowledge management strategy. This strategy must take into account the specificity of the organization for which it is being developed therefore strategies of different companies differ between each other. As a result knowledge management systems designed to enable the realization of these strategies, as well as specific objectives of these systems, will also differ in various organizations.

The *role of knowledge management system* in the company is to identify and combine into a logical and orderly whole both the elements directly affecting knowledge management in the organization, as well as the relations between these elements. Thanks to this, KM becomes easier and more efficient, which positively affect efficiency of the organization's operating and, consequently, brings business benefits.

The role of knowledge management system in the organization depends largely on:

- The extent to which the functioning and development of the organization depends on knowledge and its proper management.



- The type of knowledge (explicit or tacit) which determines to the greatest extent the competitiveness of the organization.

The extent to which the functioning and development of the organization are based on knowledge, depends primarily on the industry in which it operates, as well as its vision, mission, strategy of the organization, knowledge strategy, size and other factors.

While taking into account the type of knowledge which most significantly determines the competitiveness of the organization, it should be noted that:

1. In case of explicit knowledge, the KM system's role will be primarily: retrieving information from the environment, its analysis, selection, codification and sharing it with users by means of the modern information and communication technologies.
2. In case of tacit knowledge, operations of KMS will focus primarily on:
 - Organizational culture supporting trust, collaboration and permanent learning (Figurska, 2012; Sołoma, 2013);
 - Human resources management, including: the selection of employees with specific knowledge and skills, motivating the employees to active participation in the processes of knowledge management, as well as adjusting performance appraisal system to the new requirements for knowledge workers.

It is expected that a knowledge management system will bring benefits to both the organization and its stakeholders. A well-functioning KMS (Łobejko, 2005, p. 45):

- Selects information flowing into the organization using suitable tools of information technology;
- Prevents the loss of information in case the key employees leave the organization by creating databases;
- Helps with continuous improvement of key skills through knowledge acquisition, which prevents organizations from repeating past mistakes;
- Increases the effectiveness of managing the employees' knowledge gaining process, as well as aims at appropriate use of knowledge at work;
- Facilitates the process of sharing knowledge between employees;
- Improves the new product launch processes and creation of new markets;
- Accelerates the new product development cycle – from idea to realization;
- Increases the level of the organizational innovativeness.

All the benefits of knowledge management system help to achieve the objectives of the organization which consequently leads to achieving its competitive advantage in the market.

Knowledge management system is described based on its *elements, relationships* occurring among these elements as well as relations of this system with its environment. For the purpose of this article it is assumed that the KMS consists of the following elements:

- Knowledge strategy;
- Knowledge management strategy;
- Knowledge;
- Knowledge workers;
- Organizational culture;
- Technology;
- Measurement;
- Processes, structures and procedures.

All the aforementioned elements are indispensable components of the knowledge management system and establish specific relationships with one another. It means that lack



of one of the elements or its malfunction will affect the effectiveness of all other elements and the entire knowledge management system.

3. Environment of the knowledge management system

The environment of knowledge management is everything that is outside the KMS and can have an impact on it and/or on what the system affects. Mutual interactions between the knowledge management and environment are achieved through entering the system and leaving the system. The environment of knowledge management can be divided into external and internal (Figure 1).

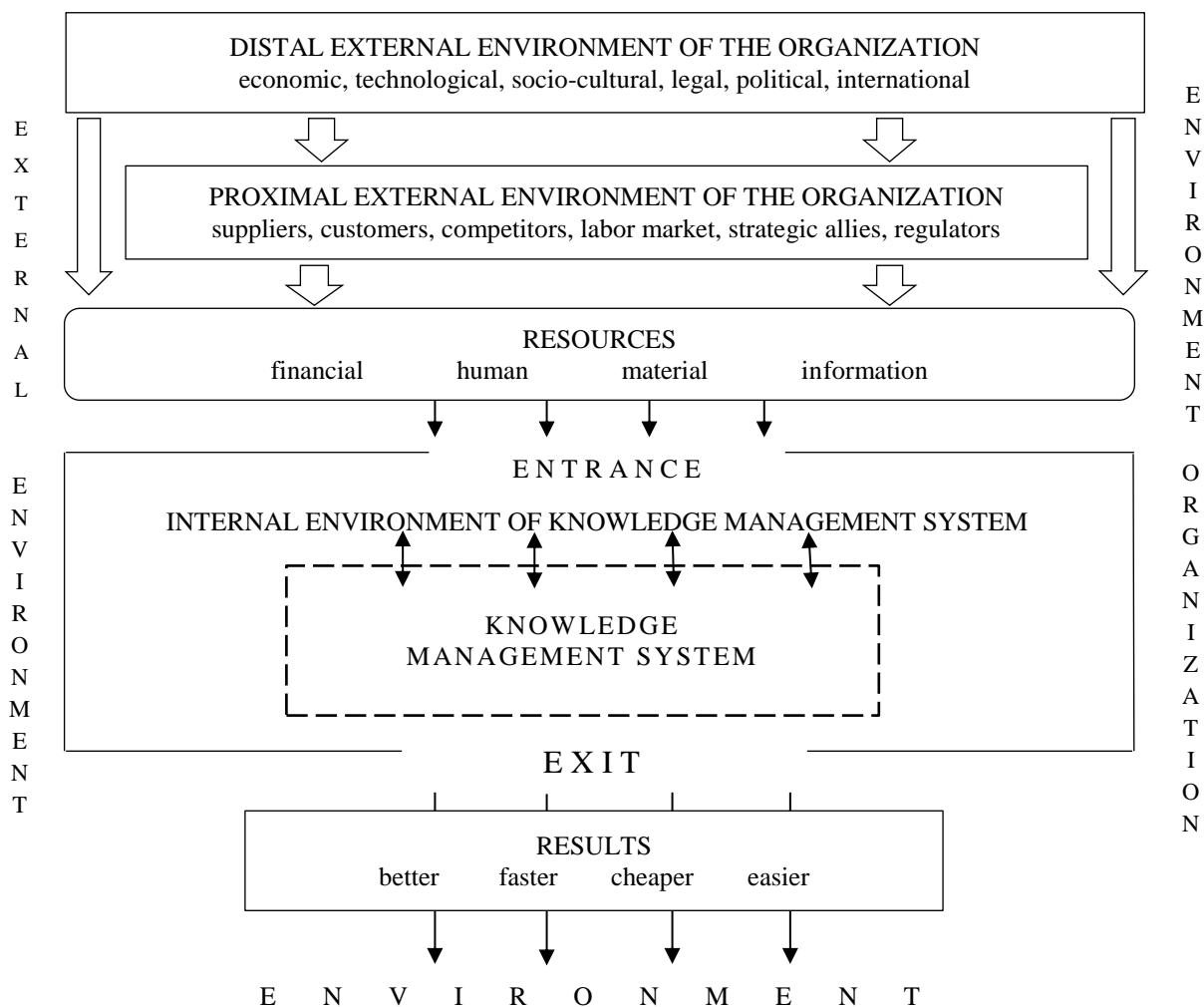


Figure 1: The influence of the environment on the knowledge management system (own study)

External environment of the knowledge management is everything that is outside the organization and can influence it, thus influencing the shape and functioning of the knowledge management system. The external environment can be divided into proximal and distal.

Proximal external environment consists of elements which have a specific impact on functioning of a particular organization and its systems, such as: competitors, suppliers, customers, labor market, strategic allies and regulators (i.e. units which can control, regulate or in another way influence the policy of the company). The main task of these elements is to



provide the knowledge management system with data, information and knowledge that can be used in different areas of the company to make the right decisions and actions.

Distal external environment creates a macroeconomic environment of all organizations operating in the market and their systems. This environment has specific dimensions: politico-legal, economic, technical, socio-cultural and international (Griffin, 2004, p. 103). The impact of this environment on the organization and its systems can be caused by various factors associated with these dimensions, such as: economic situation, level of unemployment, the rate of inflation, changes in business law, adapting the legislation to the needs of the companies, interest rate on investment loans, technical advancement which sets new standards in the industry, demographic characteristics, customs and habits of society, emergence of new raw materials on the market, conditions for conducting economic cooperation with foreign partners, political stability, etc.

Internal environment of the knowledge management system consists of all elements of the organization which affect the knowledge management system. These elements are primarily: vision, mission, organizational strategy, company's structure, functional systems (human resources management system, financial management system, production management system, etc.), physical environment, organization's identity, and also people (owners, management, employees) and the culture of the organization. All these elements together create the closest environment of knowledge management system in the organization.

4. Environment vs. knowledge management system

Mutual *interactions between the knowledge management system and its internal environment* occur constantly, they are very strong and of feedback character. For example:

1. Mission, vision and strategy of the organization indicate the direction in which the company is moving and goals it intends to achieve. It determines the shape of knowledge management system and the objectives of KM, which aim is to assist a company in achieving its strategic objectives. On the other hand, due to the proper functioning of the knowledge management system new opportunities of development can open up for the organization, which are reflected in the strategy of the company;
2. Organization's functional systems shape the conditions and protect the resources necessary for proper functioning of the knowledge management system, while the KM provides information and knowledge necessary to make all decisions related to the proper operating of company's functional systems;
3. People shape the physical environment of the knowledge management system (architecture, technologies, tools, etc.) based on the knowledge they possess, whereas the physical environment can support the realization of KM processes (e.g. by facilitating knowledge-sharing) or become a barrier to their realization;
4. Organizational structure can facilitate (flat structure) or hinder (hierarchical structure) knowledge management, whereas properly managed knowledge is the basis of organizational structures development;
5. Property built and managed company's identity, which distinguishes significantly one specific organization from others, is an important part of building trust among its customers. As a result they are more willing to share their knowledge and information about products, services and their changing needs with the organization. Knowledge and information received from customers are used in various areas of an organization, among others to continue improving management of company's identity;



6. Employees are the most important internal source of knowledge in the organization used by the knowledge management system, while the KMS provides employees with information and knowledge necessary for decision-making and taking actions, etc.

The connection of the organization and its systems with external environment is done through the following:

- Entrance through which the organization and its systems acquire resources necessary for their functioning from the environment;
- Exit, which shows the effects of system (and organization) functioning.

The ***impact of the proximal external environment*** on the organization is relatively easy to identify, and the effects of this interaction are usually quickly apparent. This enables the company to react faster to changes occurring in the environment. The factors of proximal external environment, which may impact the organization and its systems include, among others (Porter, 2008, p. 81):

- Threat of new market entrants;
- Actions taken by competitors;
- Threat of substitutes;
- Power of buyers;
- Power of suppliers.

The ***impact of the distal external environment*** is not always easy to grasp and its effects may occur after a certain period of time. This environment affects the organization and its systems, both directly and indirectly through its impact on proximal external environment (Figure 1).

By determining widely understood conditions of organization's operating, and thus the decisions and actions made in the company, distal external environment also affects the knowledge management system. Here are some examples of this influence:

1. Legislation concerning the protection of intellectual property determines the methods of use, storage and sharing of knowledge in the organization, as well as possibilities of obtaining it from external sources.
2. The actions of competitors in the industry related to the improvement of existing products or launching new ones, influence the direction of knowledge development and its use in the organization.
3. Changing needs of customers affect the necessity to improve products or even change the production profile, what results in the need for the company's knowledge development and/or knowledge acquisition from external sources, and indicates the directions of development and use of firm's knowledge.
4. The emergence of new markets for the organization's products determines the necessity to acquire knowledge of these markets and creates opportunities for running a business on them.
5. The emergence of new concepts of managing the organization may result in necessity to develop new procedures and processes in organization as well as to change the company's culture and structure; taking these actions require acquiring knowledge about given concept, knowledge-sharing and also possessing skills to use it in practice.
6. The development of information and communication technologies affects the efficiency of realization of the knowledge-sharing process in the organization.
7. Technical advancement occurring within the industry requires the organization to implement modern technologies, which in turn requires the employees to develop their



knowledge and/or to hire new employees with the necessary skills as well as to develop and implement new processes and procedures in the company.

8. The level of unemployment and its structure determine the possibility of hiring the employees with necessary qualifications, which in turn affects the shape of the organization's personnel and training policies.
9. Values, principles and norms accepted by the society affect the culture of the organization, which is one of the basic elements of the knowledge management system and largely determines the effectiveness of KM in the organization, etc.

Summing up, the knowledge management system and the environment (internal and external) in which it operates interact with each other. Environmental changes can increase or decrease the effectiveness of the KMS's functioning. To a large extent it depends on the organization's ability to both: perceive these changes quickly and flexibly react to them.

5. Inputs and output of knowledge management system

Resources are inputs that allow organization to operate. Some of them are purchased on the market of production factors (e.g. machinery, technology, personnel), others are developed on their own in the long term (e.g. knowledge, reputation, good relationships) (Amit, Schoemaker, 1993).

The resources used by the companies, including on the needs of the knowledge management system, can be divided into four basic types: human, financial, physical and information (Griffin, 2004, p. 5).

Human resources are the basic element of knowledge management in the company. They are formed by people who use their muscle strength and mind abilities. The quality of the human resources derived from the organization's environment is determined especially by their: skills, knowledge, abilities, relations, predisposition, intuition, personality traits and presented attitudes (Figurska, 2009, p. 14).

Physical assets acquired by the organization from the environment include, among others: machinery, tools, raw materials, semi-finished products and other physical resources. One of the most important physical resources used in the process of knowledge management are modern communication and information technologies (e.g. computer, phone).

Information resources are all kinds of useful data and information derived from the environment, which the organization needs to make decisions effectively in all areas of its operation. These resources form the basis of the knowledge management system. The ability to determine which information resources the organization needs is one of the most important competences of the companies operating in the knowledge-based economy.

Financial resources derived from the environment can take many forms, such as: investment loans, shares of the organization, subsidy for specific projects from EU funds, etc. These resources can be used by the company both to finance current operations as well as for long-term development. They are essential for the proper operating of the knowledge management system. The most important groups of cost connected with the implementation of the KMS are: equipment (computers, servers, palmtops etc.), software, training sessions and education, textbooks, conferences, counselling and active participation in knowledge management activities, organization of events within the scope of knowledge management, cost of general management, managing the knowledge management system and personnel (salaries and other expenditures connected with maintaining various jobs connected with KM) (Maier, 2002).

If the creation of the knowledge management system has substantive justification, it must create a specific added value, which is reflected at the output of the system. In other



words, the output value of the system must be greater than the input value. At the input to the knowledge management as a system there are resources taken from the environment, while at the output – knowledge in the form of concepts, new ideas, knowledge codified in the form of new (or improved) processes, procedures, goods or services. Knowledge, properly managed thanks to the functioning system, enables the organization to achieve its business goals better, faster, cheaper and easier. In this way, the added value created by the knowledge management is expressed, in other words – the business dimension of knowledge management.

6. Organization's responding to environmental changes

Various organizations respond differently to changes occurring in the external environment. Some ignore them, others try to flexibly adapt to them in order to exploit the opportunities and counter the threats emerging in the environment. The organizations also try to anticipate changes in the environment and their potential impact on the company in order to prevent threats in advance and create the best possibilities to exploit potential opportunities. There are also companies which attempt to influence the state of environment so that it is conducive to the development of the company.

The choice of which specific actions will the organization take in response to changes in the environment of the knowledge management depends on many factors, primarily on:

- Type and strength of changes occurring in the environment;
- Ability to notice the ongoing changes;
- Specificity of industry in which organization operates;
- Organization's characteristics (for example its mission, vision, strategic goals);
- Ability to determine the nature of the impact of environmental changes on the organization and knowledge management;
- Availability of resources enabling to take specific actions in response to changes;
- Capabilities and abilities to use resources in response to changes occurring in the environment.

While considering the organization's possible reactions to the environmental changes, it should be borne in mind that the environment can exist without a specific company, but no organization can exist without the environment, which creates the conditions for its functioning and provides it with resources necessary to act.

As it was already mentioned earlier in this article, organizations are functioning in turbulent environment, where changes are often unpredictable. In order to be able to respond to changes in the environment, organizations must monitor them systematically.

Figure 2 shows a *procedure to be followed by the organization in response to changes in the environment*.

The first step is to identify environmental factors which affect knowledge management, and to determine their significance for efficiency of KMS functioning. These factors which are of high importance for knowledge management effectiveness should be monitored systematically by designated individual (employee) or organizational unit. Then the process of environmental monitoring is carried out and the nature and strength of the observed changes are determined. Taking into consideration identified impact of environmental changes on knowledge management system, decisions concerning company's response to observed changes are made and actions accordingly to these decisions are taken.

Then the effects of actions taken in response to observed environmental changes are identified. If the results are satisfactory, then the process of environmental changes monitoring should be continued. However, if the results are not satisfactory, then the reasons for this state of affairs must be specified. In particular, determination which stage (or stages)



of described procedure creates problems is especially important. Finally elimination of reasons for achieving unsatisfactory effects should be carried out.

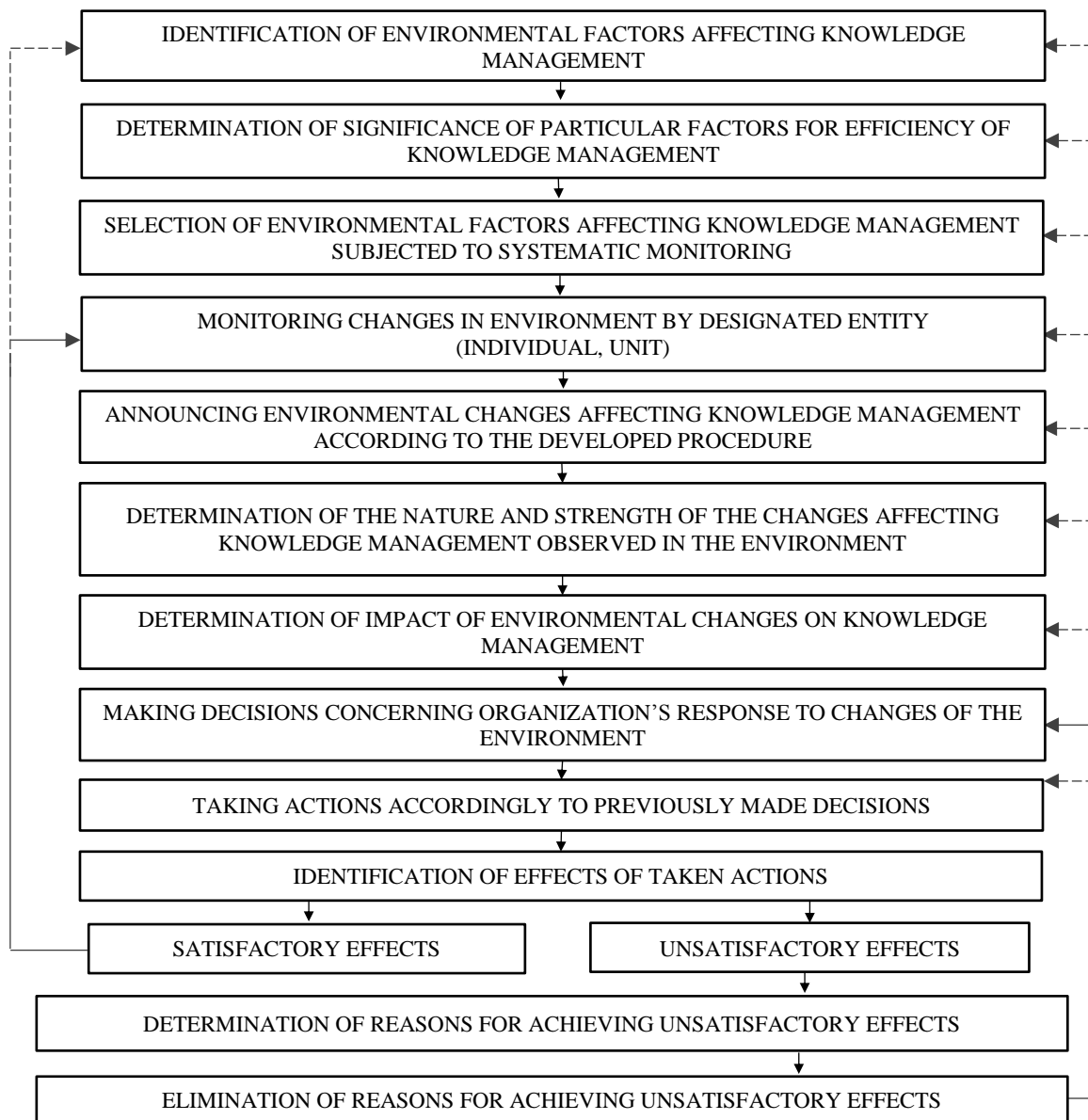


Figure 2: The organization's proceedings in response to changes occurring in the environment (own study)

Following the procedure presented above allows organizations to respond properly to changes taking place in the environment as well as to preserve a competitive advantage in the market.

7. Conclusions

The primary role of the environment for the organization and its systems is to create conditions in which the company operates and to provide the resources necessary for its proper functioning. However, the ongoing process of globalization and the turbulent environment of the organization make it more and more extensive and complex and the



capabilities of its impact on the organization's systems – bigger and more difficult to predict. Lack of detailed description of organizations environment causes, that nowadays most decisions in enterprises is made in conditions of uncertainty. To reduce the degree of this uncertainty companies should regularly monitor their environment, and changes which occur in it must be taken into account when making decisions.

Procedure presented in this article, related to the organization's proceedings in response to changes occurring in the environment, shows what, how and when should be done in order to increase efficiency of knowledge management in the organization. This procedure makes the KM more logical, structured and easy for both managers and employees, which makes them more likely to engage in activities in the area of knowledge management in organizations.

References:

- [1] Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46. doi: 10.1002/smj.4250140105.
- [2] Figurska, I. (2009). *Wybrane zagadnienia mikroekonomii w teorii*. Słupsk: Wydawnictwo WHSZ. ISBN 978-83-88473-38-8.
- [3] Figurska, I. (2012). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Słupsk: Wydawnictwo WHSZ. ISBN 978-83-88473-75-3.
- [4] Griffin, R. W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN. ISBN 978-83-01-164771-3.
- [5] Łobejko, S. (2005). *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*. Monografie i Opracowania, No. 527. Warszawa: Wydawnictwo SGH. ISBN 83-7378-134-X.
- [6] Maier, R. (2002). *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. ISBN 978-3-540-20547-0.
- [7] Perechuda, K. (ed.). (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN: 83-01-14492-0.
- [8] Porter, M. E. (2008). Pięć sił konkurencyjnych kształtujących strategię. *Harvard Business Review Polska*, 65/66. ISSN 1730-3591.
- [9] Sołoma, A. (2013). Building Trust in the Process of Human Resources Management. Blašková, M., Čorejová, T. (eds.). *Human Potential Development*. Žilina. ISBN 978-80-554-0711-1.

Address of author:

Mgr. Irena FIGURSKA, PhD.
Pomeranian University in Słupsk
Faculty of Social Sciences
Westerplatte 64
76-200 Słupsk
Poland
e-mail: irenafigurska@vp.pl

*Positively reviewed by first reviewer: 29 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 29 April, 2014*



АНАЛИЗ ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ КОМБОТАНТОВ ПЕРЕД КОМАНДИРОВАНИЕМ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Т. Р. ГИЗАТУЛЛИН

Abstract

The paper contents an analysis of own research of psychosomatic state police before heading to “spetskomandirovka” resulting from their testing procedure MMPI, objective laboratory and instrumental diagnostics. Arrays MMPI profiles were subjected to the procedure of automatic classification – cluster analysis by the method of K-means to determine whether the typological groups somatic psychological characteristics was applied software algorithm “syndromic data analysis” (SAND). The research allows objectively characterize the state of the mental and physical departing on a mission combatants.

Key words: psychosomatic characteristics, health police, combatant, special trip, MMPI, cluster analysis, analysis of syndromic data.

1. Введение

В последние десятилетия прошлого и начала нынешнего века возросло число локальных военных конфликтов и террористических актов, в которые вовлечены не только представители вооруженных сил, но и сотрудники органов внутренних дел. Действующая на них совокупность психотравмирующих факторов приводит к декомпенсации психической деятельности, увеличению заболеваемости и влечет за собой постановку новых исследовательских проблем (Ichitkovkina, 2013, p. 68). К таким проблемам, в частности, относится необходимость прогностической оценки психосоматического здоровья сотрудников полиции для своевременного проведения комплекса медико-психологических реабилитационных мероприятий (Strelnikova, 2013, p. 45).

Цель исследования: объективная комплексная оценка психосоматического статуса сотрудников военизированных коллективов перед участием в выполнении оперативно-служебных, служебно-боевых и иных задач, сопряженных с опасностью для жизни и причинением вреда здоровью.

2. Материалы и методы

В аналитический материал вошли результаты внеплановых психопрофилактических осмотров и объективных лабораторных и инструментальных обследований 177 сотрудников спецподразделений органов внутренних России по Республике Башкортостан, выполняющих задачи в особых условиях. Психологическое исследование проходило по методике СМИЛ (566 вопросов) (Sobchik, 2007, p. 35), физиологическое состояние командированных, оценивалось по 43 параметрам (показатели общего и биохимического анализов крови с определением уровня электролитов, общий анализ мочи, измеримые показатели сердечно-сосудистой системы), в описание вошли те из них, которые имели достоверные различия. Возраст сотрудников варьировал от 21 года до 45 лет, количество командировок в т.н. «горячие точки», в которых побывал каждый сотрудник полиции, от 1 до 12 раз. По частоте встречаемости возрастной диапазон был разбит на три категории: 1 – до 25 лет, 2 – 25 ÷



35 лет, 3 – старше 35 лет. Число командировок также было распределено по трем категориям: 1 – одна поездка, 2 – от 2-х до 5-ти поездок, 3 – более 5-ти поездок.

Массивы СМИЛ-профилей перед отбытием субъектов обследования в спецкомандировку были подвергнуты процедуре автоматической классификации – кластерному анализу по методу К-средних (Raizin, 1980, p. 390; Oldendefer, 1989, p. 215).

Проведение соответствия между типологическими вариантами психологического состояния обследуемых и клиническими данными, отражающими состояние их здоровья, было осуществлено с использованием уникального программного пакета «Синдромальный анализ данных» – SAND.

3. Результаты и дискуссия

Применение к массивам СМИЛ-профилей к ним процедуры кластерного анализа показало, что оптимальным является выделение трех представительных кластеров – типологических вариантов СМИЛ-профилей, включавших в себя, соответственно, 44, 56 и 76 случаев (Рис. 1).

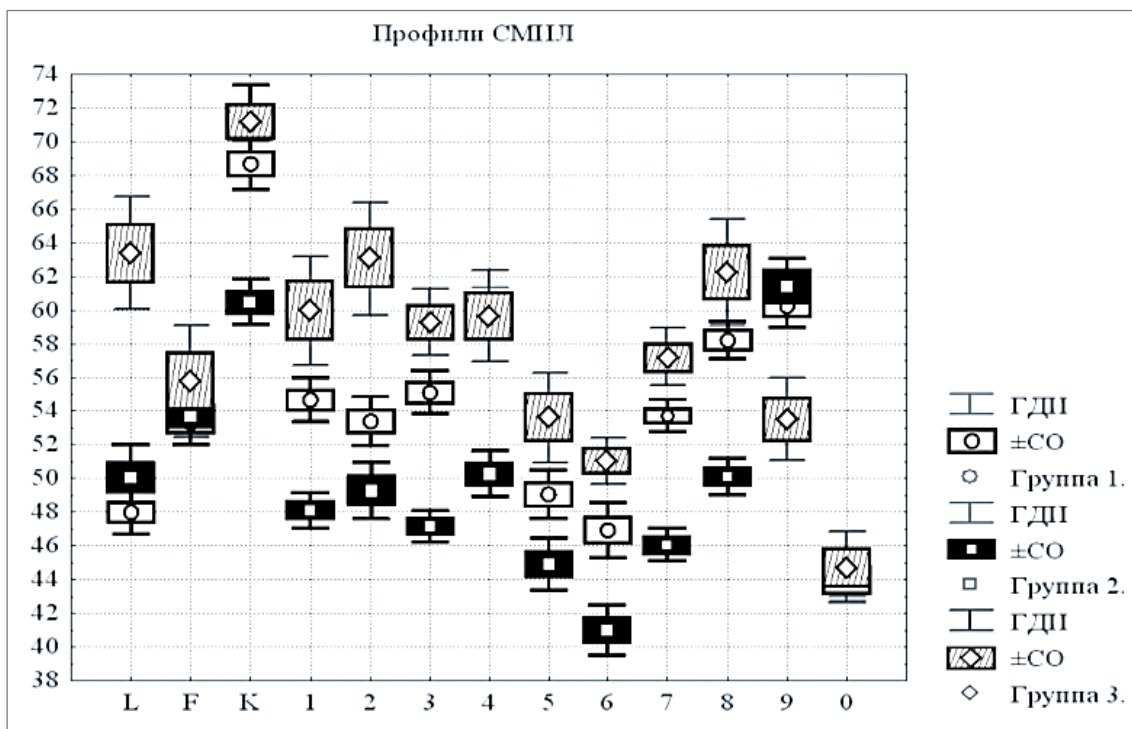


Рис. 1: Профили теста СМИЛ в трех типологических группах, выявленных до отправки в спецкомандировку

По оси абсцисс – шкалы теста СМИЛ (расшифровка в главе «Материалы и методы»). По оси ординат – значения по шкалам, выраженные в Т-баллах. Указаны средние значения по каждой шкале для всех типологических групп. ГДИ – границы доверительных интервалов для средних значений, СО – стандартные ошибки средних значений.

Первую группу обследуемых можно обозначить как «Искренние аггрованты и диссимулянты» с явно негативным, «защитным» отношением к процессу тестирования,



как попытке вторгнуться в тщательно скрываемый от посторонних мир их внутренних переживаний. При явном отсутствии «гиперсоциальности» они менее, чем представители двух других групп, инициативны, изобретательны, склонны к импровизациям, сбалансированы в интеллектуальном и эмоциональном плане.

Реакция представителей второй типологической группы на процесс тестирования вполне нормативная. Но следует отметить, что представители данной группы (как и всех прочих) выражено негативно относятся к процессу тестирования. Это, однако, не приводит к «защитному поведению», поскольку к своим недостаткам и достоинствам они относятся вполне объективно, самокритично и, преодолевая «негативизм» в ответах на вопросы теста, не стремятся скрыть свое истинное состояние.

Представители третьей типологической группы к своим недостаткам и достоинствам относятся вполне объективно, самокритично, не стремятся скрыть свое истинное состояние «за чужой личиной». Особо следует отметить, что доля негативного отношения к тестированию здесь почти четырехкратно ниже, чем в прочих группах.

Оптимальным оказалось выделение трех кластеров – типологических групп обследуемых субъектов численностью 37, 75 и 65 случаев.

Можно сказать, что выявленные типологические варианты демонстрируют нам лишь разные способы устройства такого функционального состояния организма, которое объективно и субъективно соответствует категории «здоровый человек». Кроме того, хорошо заметно, что «здоровье» обеспечивается пластичностью поведения организма как системы, которая обеспечивает возникновение различных композиционных вариантов состояния всех его подсистем, обеспечивающих сохранение общего состояния в «границах устойчивости».

Весь контингент командидуемых достаточно отчетливо различается на типологические группы как по профилю личностных характеристик, выявляемых опросником СМИЛ, так и по профилю описания их физиологического состояния, выявляемого в ходе клинического обследования. При этом попытка найти связь между психологическими и физиологическими «профилями» не увенчалась успехом при использовании стандартных методов корреляционного анализа. В силу этого мы решили применить к поиску соответствия между типологическими вариантами психологического состояния обследуемых и клиническими данными, отражающими состояние их здоровья, программный пакет «Синдромальный анализ данных» – SAND.

Для первой типологической группы СМИЛ (условное название «Искренние аггрованты и диссимулянты») из 44 человек, оперируя 34 клиническими признаками, до автоматического останова из-за невозможности улучшить решение, программа SAND отобрала 16, т.е. почти половину, что не считается оптимальным вариантом (Табл. 1).

Полученное решение при «пороге включения» 5 обеспечивало, однако, правильный отбор только 68% субъектов первой типологической группы СМИЛ, хотя и при приемлемом числе ошибок второго рода («ложные обнаружение») – всего 5%. То есть, построенное правило имеет исключительно эвристическое значение. Хорошо видно, что в него вошли как некоторые из признаков, обеспечивающих дифференцировку «физиологических» профилей, так и те, которые в физиологических профилях значимо не различались. Заметно также, что интервалы измеряемых физиологических признаков, сформированные программой для обнаружения заданного типа объектов, очень узкие. Следовательно, образно говоря 68% правильных обнаружений были «набраны по крохам». Это означает, что первому типологическому



варианту СМИЛ фактически не соответствует какая-то четко выраженная композиция физиологических признаков.

Таб. 1: Клинические признаки, обеспечивающие отбор лиц из первой типологической группы по профилю теста СМИЛ

№	Признак	Категория или границы признака
1.	Диастолическое давление	71 ÷ 73 мм р.с.
2.	Сегментоядерные нейтрофилы	46 ÷ 48 шт.
3.	Мочевая кислота	418 ÷ 504 ммоль/л
4.	СОЭ	7 ÷ 10 мм/ час
5.	Креатинин	67 ÷ 77 мкмоль/л
6.	Гемоглобин	159 ÷ 164 г/л
7.	Лимфоциты	25 ÷ 37 шт.
8.	ЧСС	78 ÷ 80 уд/мин
9.	АСТ	42.5 ÷ 48.5 ЕД/л
10.	Протромбновый индекс	90% ÷ 106%
11.	Общий белок крови	66 ÷ 84 г/л
12.	Систолическое давление	112 ÷ 116 мм.р.с.
13.	Мочевина	7.5 ÷ 8.6 ммоль/л.
14.	Альбумины	44.7 ÷ 45.7 г/л
15.	Натрий	135 ÷ 137 ммоль/л
16.	Общий билирубин	13.7 ÷ 14.5 ммоль/л

Для второй типологической группы СМИЛ (условное название «парадоксальная» из 56 человек, оперируя 34 клиническими признаками, до автоматического останова из-за невозможности улучшить решение, программа SAND отобрала 18, т.е. чуть более половины, что не считается оптимальным вариантом (Табл. 2).

Полученное решение при «пороге включения» 6 обеспечивало правильный отбор только 55% субъектов второй типологической группы СМИЛ при числе ошибок второго рода («ложные обнаружение») – всего 7%. То есть, построенное правило в еще большей степени имеет исключительно эвристическое значение. Обращает на себя внимание то обстоятельство, что при фактически аналогичном наборе признаков с первой группой их значения и интервалы могут как различаться (сдвиг), так и частично накладываться. Это в еще большей степени свидетельствует о слабом разделении групп с разным «психологическим портретом» по физиологическим параметрам.

Наиболее ярко это проявилось в отношении третьей типологической группы СМИЛ, наиболее многочисленной – 77 случаев, которую можно условно охарактеризовать как «относительно сбалансированную». Для этой группы построить «решающее правило» для выделения субъектов с таким профилем личности вообще не удалось. Отобрав 14 признаков и достигнув «порога включения» 6 программа совершила остановку, означающую, что дальнейшее улучшение селективности, достигающее всего 16% при наличном наборе признаков просто невозможно. Фактически это означает, что, если первые две группы хоть в какой-то мере



разделяются в пространстве 34 клинических параметров, то третья фактически покрывает области их расположения, «размазывается» по пространству состояний.

Таб. 2. Клинические признаки, обеспечивающие отбор лиц из второй типологической группы по профилю теста СМИЛ

№	Признак	Категория или границы признака
1.	Лимфоциты	23 ÷ 24 шт.
2.	АЛТ	31 ÷ 39 ЕД/л
3.	Тромбоциты	210 ÷ 214 тыс.
4.	Диастолическое давление	70 ÷ 88 мм рт.с.
5.	ЧСС	< 68 уд/мин
6.	Креатинин	54 ÷ 59 мкмоль/л – 144 ÷ 154 мкмоль/л
7.	Общий белок крови	77 ÷ 79 г/л
8.	Мочевая кислота	70 ÷ 130 ммоль/л
9.	Натрий	137 ÷ 138 ммоль/л
10.	Лейкоциты	> 5 тыс.
11.	Гемоглобин	131 ÷ 139 г/л
12.	Сегментоядерные нейтрофилы	50 ÷ 55 шт.
13.	Систолическое давление	130 ÷ 134 мм.рт.с.
14.	АСТ	< 42.5 ЕД/л
15.	Глюкоза	>5.5 ммоль/л.
16.	Моноциты	3 ÷ 10 шт.
17.	Протромбмновый индекс	94% ÷ 96%
18.	Общий билирубин	20 ÷ 29 ммоль/л

4. Заключение

Проведенные исследования показали сочетание во взаимосвязи психосоматических характеристик комбатантов до отправления в служебно-боевые командировки. В целом, на основании приведенных данных, можно утверждать, что все отправляемые сотрудники МВД психологически и соматически здоровы. Установленные отклонения некоторых объективных показателей не характеризуют состояние патологии в отдельных сформированных группах, а лишь отражают нахождение показателей в «границах нормы». Анализ результатов работы установил отсутствие преморбидных отклонений психосоматического состояния полицейских, которые могли бы свидетельствовать об ожидаемых неблагоприятных изменениях здоровья в результате психо-эмоционального и физического напряжения в условиях экстремальной деятельности.

Библиография:

- [1] Вэн Райзин, Дж. (1980). Классификация и кластер. *Мир*, 390.
- [2] Ичитковкина, Е. Г., Злоказова, М. В. (2013). Клинико-диагностические аспекты боевой психической травматизации полицейских спецподразделений. *Медицинский вестник МВД, LXII(1)*, 68–73.



- [3] Кожевников, Б. А., Шостак, П. Г., Клейменов, В. Н. (2013). Особенности личности как фактор риска формирования состояний дезадаптации у сотрудников органов внутренних дел. *Медицинский вестник МВД, LXIV(3)*, 65–69.
- [4] Котенев, И. О. (1990). *Психологическое обеспечение деятельности личного состава ОВД в экстремальных условиях (на опыте психологического обеспечения в период вооруженного конфликта в Чеченской Республике)*. Академия МВД России, 58.
- [5] Методические рекомендации № 22/29/ЦПД-2467 (2007). *Особенности организации внеплановых психопрофилактических обследований сотрудников органов внутренних дел по Республике Башкортостан, выполняющих задачи в особых условиях*. М.: ЦПД МСЦ МВД России, 38.
- [6] Методические рекомендации №2/48-2406 (2007). *Психологические приемы повышения стрессоустойчивости сотрудников органов внутренних дел*. Уфа: МСЧ МВД по РБ, 112.
- [7] Олдендерфер, М. С., Блэшфилд, Р. К. (1989). *Кластерный анализ//Факторный, дискриминантный и кластерный анализ*, 215.
- [8] Собчик, Л. Н. (2007). *Стандартизированный многофакторный метод исследования личности СММЛ (модифицированный тест ММПИ)*. http://www.psy-files.ru/2007/09/06/standartizirovannyj_mnogofaktornyj_met.html.
- [9] Стрельникова, Ю. Ю. (2013). Мотивация участия в боевых действиях и ее влияние на выраженность психологических последствий. *Медико-биологические и социально-психологические проблемы безопасности в чрезвычайных ситуациях*, 3, 45–50.
- [10] Синенченко, А. Г. и др. (2013). Структурно-личностные показатели преморбидного периода невротических расстройств у военнослужащих. *Медико-биологические и социально-психологические проблемы безопасности в чрезвычайных ситуациях*, 3, 41–45.

Адрес автора/Address of author:

Gizatullin Tagir RAFAILOVICH, PhD.

Assistant Vice-rector for Research and Innovation

Bashkir State Medical University

Lenina st. bld. 3

45000 Ufa

Russia

e-mail: 222_GTR@mail.ru

Positively reviewed by first reviewer: 27 February, 2014

Positively reviewed by second reviewer: 26 March, 2014



THE DYNAMICS OF INTERCULTURAL COMPETENCE IN THE STUDY AND POST-STUDY PROCESS

VLADIMIRAS GRAZULIS – ELZBIETA MARKUCKIENE

Abstract

The article discusses perception of conceptions of multiculturalism and its importance for the development of intercultural competence of students, alumni and teaching staff. The interest in multiculturalism trends in the study and post-study process in Lithuania has arisen quite recently, meanwhile, the need for intercultural competence in the development of intercultural dimension is growing, because, due to the increase of interculturalism of the content of study programmes, academic exchange is more active and the experience gained is further developed at the alumni stage.

The article analyses the approach of different scientists towards the phenomenon of interculturalism and means of development of intercultural competence. The aim of the research conducted by the authors in the IV quarter of 2013 is to identify the need of the academic community and alumni for the development of intercultural competence. The statements of this questionnaire provided for the respondents help to reveal the following: frequency of communication with foreign nationals, the respondents' opinion on the development of their intercultural competence and the most common barriers which hinder the effective intercultural dialogue.

The article proposes a hypothesis that the dynamics of intercultural communication is related to the respondents' education, a hypothesis was confirmed, because respondents with a PhD communicate with foreign nationals more frequently (e.g., they go on business trips and internships abroad) in comparison with students, have more experiential skills and a much wider range of intercultural contacts.

Keywords: interculturalism, intercultural competence, multiculturalism and academic community.

1. Introduction

Lithuania, upon joining the European Union, is gradually becoming more appealing for third-country students, who are attracted by the opportunity to acquire education in one of the EU countries. The education strategy of Lithuania of 2013 – 2022 states, that in the era of globalization, it is important to newly perceive one's national identity, to realise what unites people and relates them with Lithuania. Besides, this document provides for proper care of the influence of migration on education and increase of internationalization (http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=463390&p_tr2=2).

According to the data of the Ministry of Education and Science in 2011 under the Erasmus exchange programme 3538 students went to study some part of their course abroad and 1348 teachers went to lecture. In 2011 under the same programme 1877 foreign students and 1218 foreign teachers came to institutions of higher education of Lithuania. In 2012-2013 4928 foreign students studied at institutions of higher education of Lithuania: 1354 – from the EU states and 3574 – from other countries (Department of Statistics, 2013). In 2012 538 foreign teachers lectured at institutions of higher education of Lithuania. In the past years, the number of international students coming for a full degree has grown. Although initiatives of academic mobility, such as Erasmus (1987), have existed for several decades, only recently attention has been drawn to the question of what other competencies, apart from professional, students acquire during their stay in a foreign country and what benefit those have for the future career, and most importantly, how much they contribute to the development of students' intercultural contacts.

The presented numbers and growth rates of youth exchange still do not correspond to the full capacity of institutions of higher education of Lithuania to develop studies of



international students in Lithuania and studies of Lithuanian students abroad, thus it is probable that in the near perspective the above-mentioned processes will be more rapid. Most specialists who analyse the penetration of multiculturalism into the academic environment of Lithuania (Stepanoviene, 2011; Norviliene, 2012; Gerulaitiene, 2013) admit that the positive outcome of academic exchange is the confrontation of different cultures, which encourages to seek new sociolinguistic, intercultural, communication etc. experience and develop competencies necessary for studies or work in an international environment. Such skills gradually become prioritised and as M. A. Moodian (2012) claims ‘the cultural dynamics within an organization can no longer be viewed from an ethnocentric perspective’, thus all competencies are relevant only as far as they help to respond to the environment requirements.

Scientists pay more and more attention to the issues of effective cooperation between people of different races, cultures and orientation, which are caused by the necessity of being able to communicate in a foreign language, to perceive another culture, to preserve one’s own culture, the need to know history of various countries, etc. The analysis of ‘competencies of future’ should be focused on such aspects as flexibility, ability to learn, tolerance, orientation towards self-development, etc. Due to the globalization of the environment and the necessity to strengthen the ability to operate more efficiently in the multicultural environment, as well as when studying or teaching at foreign higher education institutions, one of the essential dimensions of personal qualification is intercultural competence and its consistent development. Intercultural competence should be evaluated as beneficial for both an individual and the society in general, because a multicultural community and staying together in a pluralistic society ‘is no longer a horrifying vision, it simply becomes an alternative to monoculture’ (Pauriene, 2010).

R. Williams (1983) and many others when analysing intercultural competence define it as ‘a very complex term, because it builds on another already complex term – culture’. D. Hellriegel and J. W. Slocum (2004) claim that culture represents certain models of convictions, ideas, values, views and behaviour, which are shared by a group of people. Models of intercultural competence which are prevalent in scientific literature, as S. Lloyd and C. Härtel (2010) claim, focus on three main dimensions – cognition, affect, and behaviour– making intercultural competence conceptually similar to an attitude. It is possible to agree with the position of Lloyd and Härtel (2010) that the concept of intercultural competence is conceptually similar to an attitude towards another culture, because when different cultures cross, emotional barriers are unavoidable, thus if there is lack of awareness of another culture, the attitude of a person, which had already been formed, in the long run turns into prejudice and an obstacle to effective communication. It was noted that a person, who has had some negative experience of communication with a representative of another culture, tends to project the same experience onto another foreigner. U. Liebschand, N. Petkevičiūtė (2005) refer to prejudices and preconceptions as an irrational sense of dislike or hatred, thus it is important to expand the knowledge which would minimize the distance between representatives of different cultures and would allow them to understand each other better and solve misunderstandings more efficiently.

J. Campinha-Bacote (2002) states that from the cognitive perspective intercultural competence means that a person is able to distinguish and explain the differences between another culture and his or her own culture; from the emotional perspective (sometimes referred to as attitudes), intercultural competence means that importance is given to certain feelings, an attitude, which is significant for successful communication with foreign nationals; and from the behavioural perspective it is important for a person to have communicative skills and experience. V. Pruskus (2011) supports this position by claiming that each person first of all seeks to recognise a foreign culture and then to establish what is different about that



culture in comparison with the culture of one's own, and finally to perceive the other culture and its values. These three stages are relevant for each person, who seeks effective intercultural communication.

A. Fantini (2006) notes that establishment of contacts and communication with people who speak other languages and are from different cultures provide excellent opportunities to develop intercultural competence; however, the process is often life-long, thus it is possible to state that in terms of intercultural competence the process of 'becoming competent' is more important. The reason thereof might lie in the expression of culture in the ever-changing environment, whereas when cultures cross, new problematic situations develop and the need for perception of the new reality arises. This thought is supported by Demangeot et al. (2013), who claim that 'rather than being an end state destination, intercultural competence is an ongoing process: marketplace actors become culturally competent rather than are competent'. Thus each person, who seeks to expand intercultural competence, first of all needs to develop the learning abilities. 'The development of intercultural competencies is also positively correlated with intellectual curiosity, cognitive flexibility and tolerance for ambiguity,' (Ortiz, McGlone, 2012). This competence should be considered not as something inherent, but rather as a result of a person's constant evolution and development (Hoopes, 1997; Fantini, 2000; Byram, 2004). The interculturally competent person is capable of building meaningful relationships in another culture.

A. M. Ortiz (2000), who analysed the expression of intercultural competence in the academic environment, admits, that one of the most complicated situations which she had encountered when being a member of academic community was 'teaching and dealing with difference in the classroom'. This challenge is relevant not only for teachers, who have to work with students from different countries, but also for students, who get into the academic environment of a foreign country. Development of intercultural competence takes place in two directions – through formal learning, which embraces instruction in language, information about other cultures integrated into the curriculum, expressions of politeness, customs, etc.; and informal learning, which takes place when students communicate with foreign nationals and learn from this communication through direct contact and experience. The problem arises when young people, who are in a foreign country and do not have adequate intercultural competence, tend to communicate with representatives of their own or similar culture and speak the language they know.

However this can create an isolated experience. E. Gerulaitiene (2013) notes that development of intercultural competence should rely on a constructivist paradigm and application of experiential, problematic and cooperation-based learning, reflexive and cognitive learning strategies. Application of such methods helps to encourage a more rapid integration of students into intercultural environment, as they develop trust in their knowledge, form positive attitude and tolerance towards foreign nationals. Although it is usually claimed that acquisition of intercultural experience is not possible without real mobility initiatives or direct contact with foreign nationals, A. J. Taylor and M. V. Hahao (2006) argue that commonly assumed to be dependent on an international experience or encounters with foreigners, these competences can be developed in the absence of either. It is important, however, to pay particular attention to the interplay between theory and practice in order to ensure greater possibilities of experiential learning'. In this case special attention should be paid to the methods of development of intercultural competence, which would encourage students to expand their knowledge about other cultures and develop intercultural communication skills. In summary, it can be stated that the development of intercultural competence is realised via two ways – formal and informal study process. Figure 1 presents methods of development of intercultural competence.

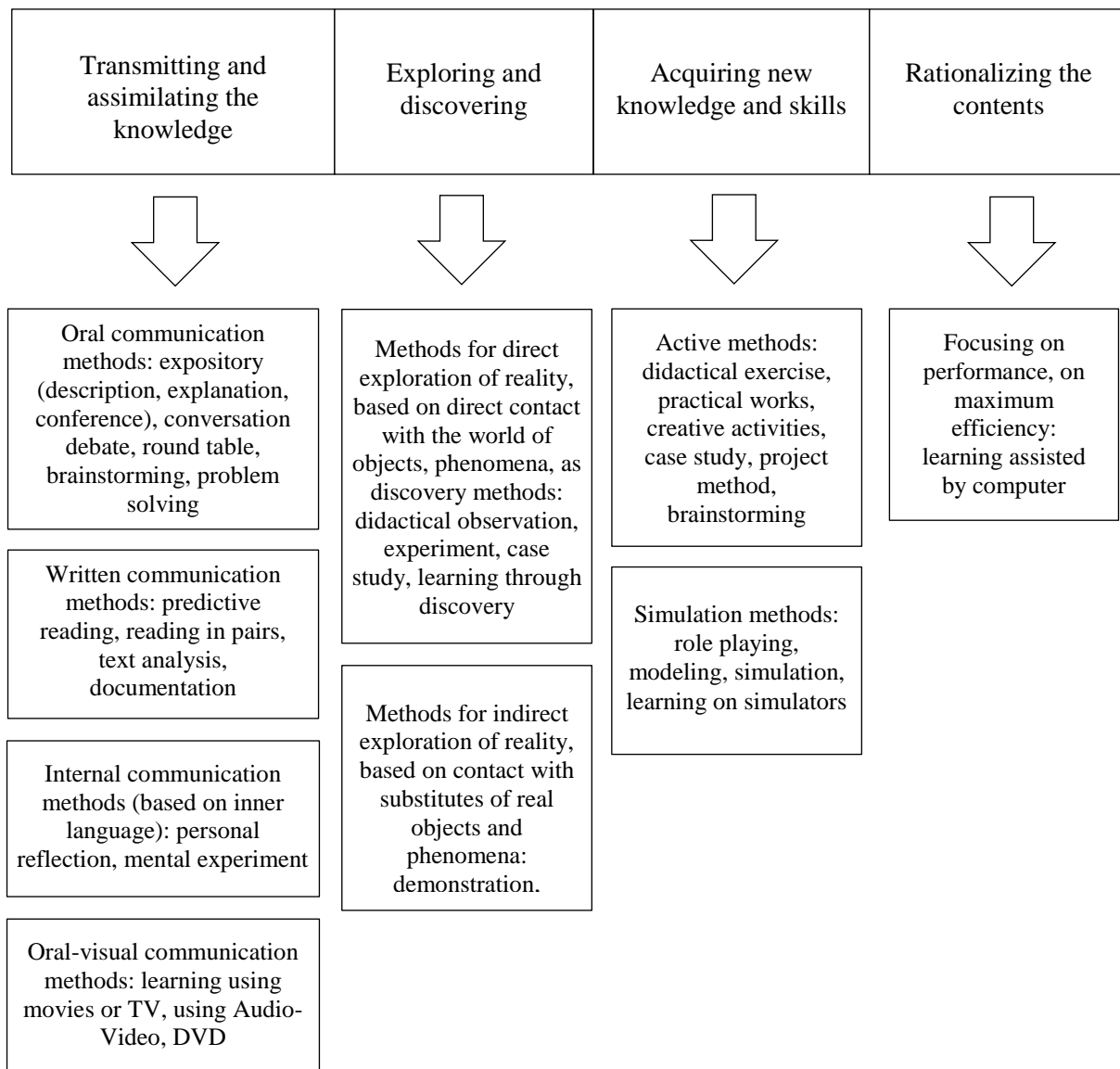


Figure 1: Methods of development of intercultural competence (adapted on the basis of: F. G. Pampolsand, J. R. Peña, *Multinational experiment 6 – Crosscultural awareness*, 2010, p. 153)

M. A. Ortiz (2000) notes that students, who have a higher level of intercultural competence, have more critical thinking (which one of the objectives of the higher education), consider more alternatives before taking a decision, draw conclusions based on evidence and the experienced gained, analyse problems from different perspectives, which allows to solve them in a more flexible way. Besides, the scholar claims that such students are more self-aware, have a more positive relation with the environment, which helps them to deal with complex situations more effectively. A. Norviliene (2012), upon the analysis of opinions of international exchange students on the experience gained comes to a conclusion that 'studies revealing the experience of the students who participated in academic exchange programmes can be useful for improving the organization of educational process. According to the students, foreign language learning should be more promoted as well as introduction to the



fundamental differences between cultures, customs and traditions'. Internationalization of study programmes, encouraging mobility of students and academic staff help to ensure the development of intercultural competence, the ability to respond to the challenges of the global world and learn to work in a multicultural environment.

The *organization* of this article has four main parts: *introduction*, *purpose and methods*, *results* and *conclusions*.

3. Purpose and methods

The aim of the research conducted by the authors in the IV quarter of 2013 is to identify the need of the academic community and alumni for the development of intercultural competence. For the purpose of the research a questionnaire was designed, *Cronbach's alpha* coefficient calculated with SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programme (version 21) was used to assess the scale internal consistency. In the questionnaire *Cronbach's alpha* coefficient for individual question blocks is not lower than 0.9, which means that the questionnaire was designed properly.

The statements of this questionnaire provided for the respondents help to reveal the following: frequency of communication with foreign nationals, the respondents' opinion on the development of their intercultural competence and the most common barriers which hinder the effective intercultural dialogue.

The article proposes a hypothesis that the dynamics of intercultural communication is related to the respondents' education.

The empirical research data help to determine the course of the development of intercultural competence of the academic community and alumni and identify the problems characteristic of this process. 352 respondents took part in the anonymous survey; their social demographic characteristics are presented in Table 1. It shows that more than three quarters of all respondents (85.2 per cent) have higher education, more than half of them having a master's degree and every tenth – a PhD.

Table 1: Social-demographic characteristics of the respondents (own study)

Characteristics		N	Per cent
Gender	Female	254	71.6
	Male	98	28.4
	<i>Total</i>	352	100
Education	Secondary (BA students)	53	14.8
	Bachelor's degree	68	19.4
	Master's degree	195	55.5
	PhD	36	10.3
	<i>Total</i>	352	100

4. Results

Figure 2 and Table 2 present the map of intercultural contacts of the respondents and their extent. It can be seen that the scope of intercultural contacts is directly related to the respondents' education.

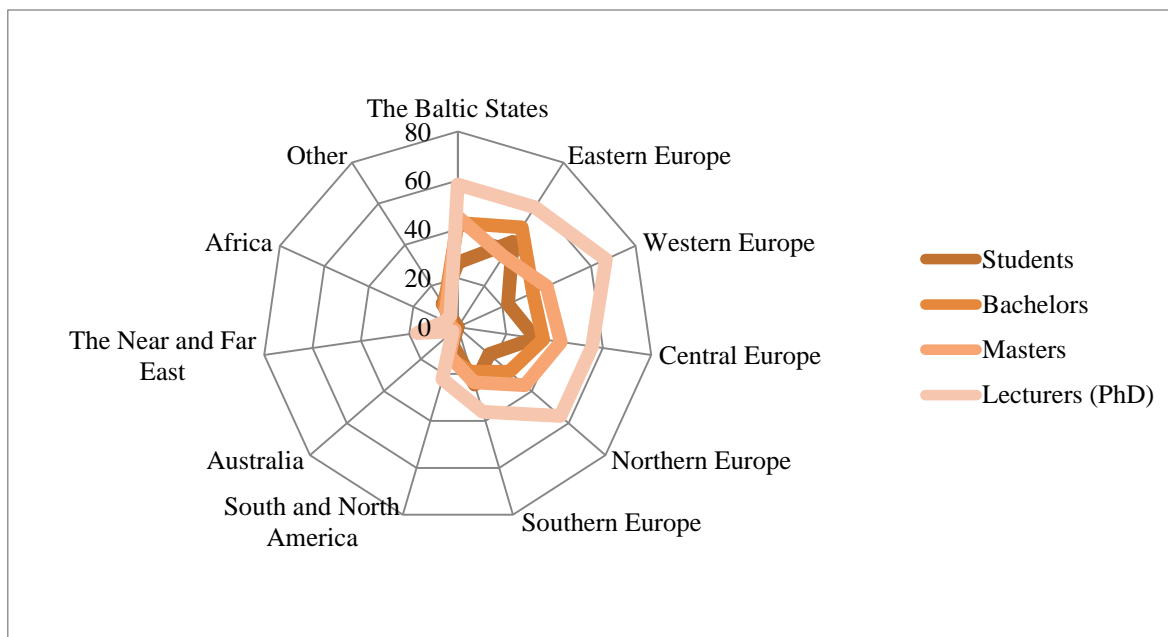


Figure 2: A map of the respondents' intercultural contacts

Table 2: The respondents' intercultural contacts according to world regions (per cent), (own study)

Region/Education	Students	Bachelors	Masters	Lecturers (PhD)
The Baltic States	26.4	42.6	45.1	58.3
Eastern Europe	41.5	48.5	34.4	58.3
Western Europe	22.6	33.8	40.0	66.7
Central Europe	32.1	35.3	42.6	55.6
Northern Europe	17.0	27.9	36.4	55.6
Southern Europe	24.5	19.1	23.6	36.1
South and North America	7.5	13.3	12.3	22.2
Australia	0.0	2.9	1.5	2.8
The Near and Far East	5.7	8.8	9.2	16.8
Africa	0.0	2.9	4.1	5.6
Others	11.3	10.3	8.7	5.6

Four out of ten current students have contacts with citizens of Eastern Europe, meanwhile only every fourth student has contacts with other European regions and the Baltic States. Alumni contacts are larger in scope by approximately one tenth. Due to a more consolidated life the contacts geography of this group changes and the more active direction of contacts is with countries of Northern Europe, Australia, countries of the African continent. On average every second or third respondent with a bachelor's or master's degree has contacts in all European regions. The fact that during the period of post-study the respondents have more intercultural relations shows the growing need of this group of the respondents to communicate with foreign nationals. Every second teacher cooperates with foreigners from all regions of Europe, every fourth – from America and Asia.



So far, the least number of contacts is established by teachers, alumni, or students with citizens of Australia and Africa. As we can see the map of the respondents' contacts helps to enhance their ability to function in intercultural environment on equal footing, which corresponds to the strategic goal set in the Education Strategy of Lithuania for 2013 – 2022 to make the education of Lithuania into a sustainable basis for the enhancement of the state welfare, educating active and independent persons, who are able to create their own future, as well as the future of Lithuania and the world, with a sense of responsibility and solidarity (http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=463390&p_tr2=2).

As already discussed in the section 2 of the article, the development of intercultural competence strongly relies on the development of intercultural cooperation. A more important factor in this process is actually its intensity (Figures 3 and 4). As we can see, the majority of the respondents have permanent business or personal relations with foreign nationals and the frequency of communication to a large extent depends on the education level of the respondent. Thus, the analyses established that (Figure 3) three fourths of teachers (76.8%) and almost two thirds of the respondents with master's degree (62.16%) actively participate in international activities, i.e. go on foreign business trips, internships, and practice. Meanwhile the relevant activity of cooperation with foreigners is characteristic for a bit more than one third of bachelors (36.7%) and only one fifth of students who study at higher education institutions (18.8%). It should be noted that 55.8% of the respondents who have a bachelor's degree and 73.4% of students who are currently studying do not have any experience of intercultural cooperation. On the other hand, the majority of the respondents (79.8 %) go abroad for personal purposes (to visit friends, relatives, on holiday – Figure 4) several times a year, nine out of ten have a PhD and MA, and a bit less frequently – respondents who have a bachelor's degree (85.3%) and students (77.3%).

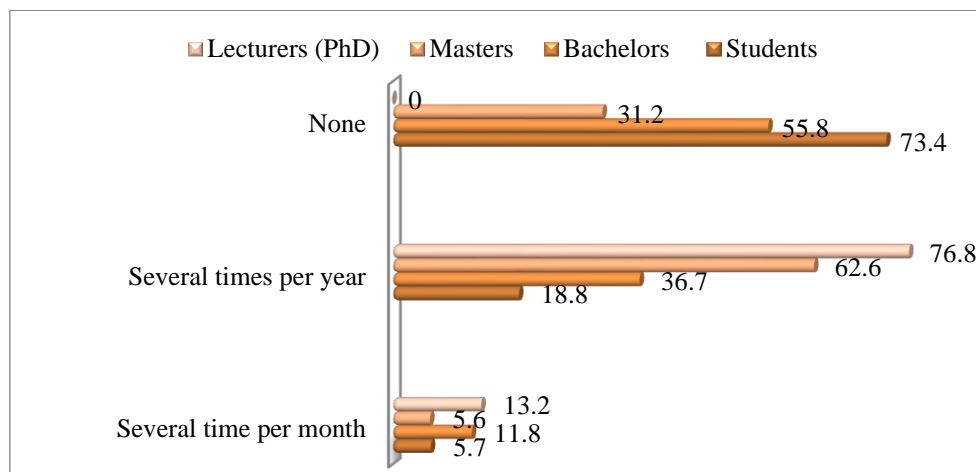


Figure 3: Frequency of foreign internships, practice and business visits (own study)

To sum up, it can be claimed that the need for the development of intercultural competence, which provides basic knowledge on possibilities of communication with foreigners, is extremely relevant for the young learners, because conditions to become a part of the ever-growing intercultural process are determined at this stage of life.

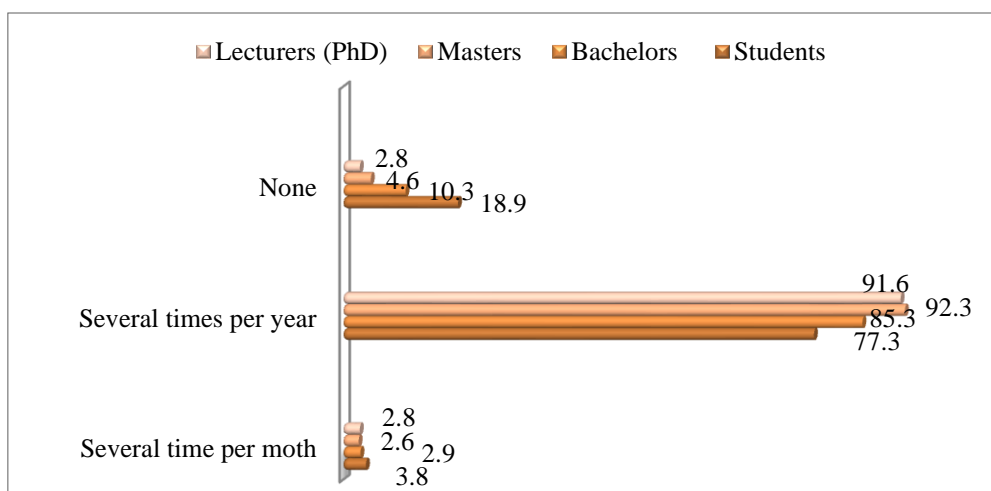


Figure 4: Frequency of the respondents' personal visits abroad (own study)

The analysis of the attitudes of the respondents towards their possibilities to develop intercultural competence reveals that every seventh respondent (13.8%) does not take part in this process at all, because most of them are not interested in this possibility (Figure 5). Only every third student is interested in the development of intercultural competence. Unfortunately, other students believe that their educational institutions do not provide appropriate conditions to take interest in this matter. Every third respondent, irrespective of the research group, is responsible for the development of intercultural competence on his or her own. Every fifths or sixths respondent in order to develop personal intercultural competence acquires good practice from their colleagues. It was noted that respondents who go on business trips, during which they can communicate in a foreign language, experience a different culture, and understand the nuances of foreign courtesy, have greater opportunities to develop competence. The study showed that respondents with a doctoral degree go abroad three times more frequently than respondents with a bachelor's or master's degree, and five times more frequently than students. Besides, it is possible to claim that due to the expansion of intercultural contacts interest in the development of intercultural competence is becoming more relevant.

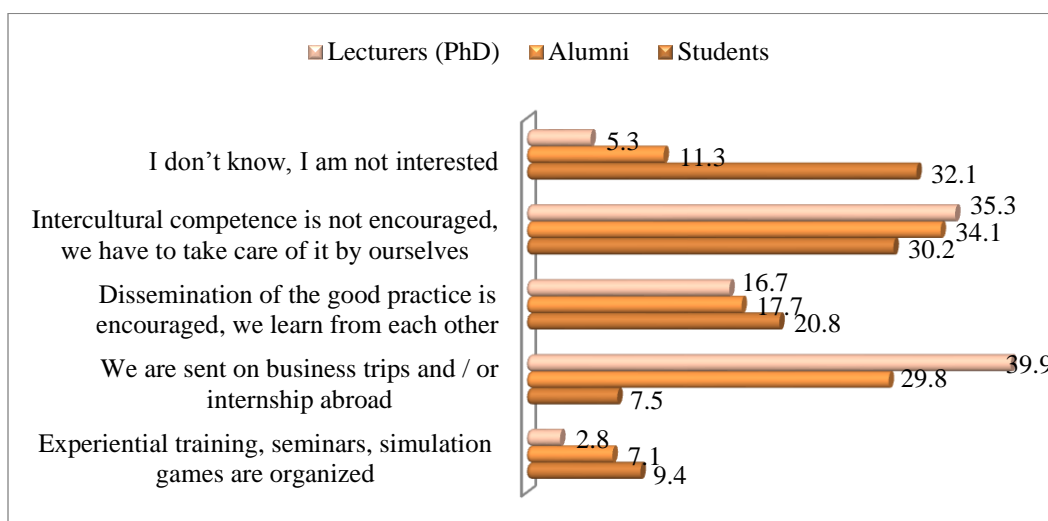


Figure 5: Possibilities of the respondents to develop intercultural competence, % (own study)



The analysis of the respondents' experiential skills shows positive dynamics (Table 3) when their education is higher. Every fourth teacher (PhD) and MA holder, when making new contacts, do not give priority to the representatives of their own nationality, meanwhile only one out of nine students shares this view. However, even the answers of teachers (PhD) and MA holders might not indicate that these respondents have adequately developed skills of intercultural communication.

Table 3: Evaluation of the skills acquired by the respondents (own study)

Statements	Comparative weight of the number of respondents, who gave the highest evaluations (% of all respondents)			
	Students	Bachelors	Masters	Lecturers (PhD)
When making a contact with new people I do not give priority to representatives of my own nationality	11.3	19.1	26.7	27.9
Communication with a foreign national does not cause stress or man lack of self confidence	18.9	30.9	31.3	38.9
I observe and realize what I have learned from communication with other nationalities	18.9	23.5	33.8	30.6

The results of the survey also show that only every third respondent is fully self-confident in the area of intercultural communication. On the other hand, such confidence increases in proportion to the education and experience gained – from 18.9% among students to 38.9% among teaching staff. In this case, the possibility of a stressful situation decreases, because people realise that they can learn from communication with foreign nationals. The evaluation of the need for knowledge and skills necessary to consolidate intercultural competence through training (seminars, simulation games, debates) shows that so far in Lithuania not enough attention is paid to such training. The consequences of such attitude are low popularity of such training, as only one out twelve respondents takes part in it. Experiential learning is more popular among students and those who have recently graduated (7.1 and 9.4%) meanwhile teaching staff are almost not interested in initiatives of this kind (only 2.8%). It was noted that the first to be introduced to intercultural competence are those students of higher education institutions who actively participate in student mobility programmes (Erasmus, etc.).

Lack of experiential learning skills of the respondents is directly related to problematic situations, which arise during the process of communication with foreign nationals (Table 4).

The evaluation presented shows that all groups of the respondents (a third of all respondents) consider poor foreign language skills to be the major barrier to communication¹. Although the respondents believe that most communication problems are not complicated (on average from 3.14 to 3.32 points out of 5), in the long run inadequate attention to these problems has impact on the development of intercultural competence. There is a slight correlation between the evaluation of certain experiential skills and problematic situations: the fact of not giving priority to the representative of one's own nationality correlates slightly with the evaluation 'due to different temperament' (0.15; $p < 0.01$) and 'due to different

¹ These results fully correlate with research of A. Norviliene (2012) on student exchange, which revealed that, the major barrier to effective intercultural communication is language barrier.



decision-making' (0.17; $p < 0.01$), whereas the perception that it is possible to learn from an intercultural contact correlates slightly with the evaluation of 'due to different decision-making' (0.16; $p < 0.01$).

Table 4: Evaluation of problematic situations which arise in the process of communicating with foreign nationals (own study)

Most usual causes of problems arising in the process of communicating with foreign nationals	Average evaluation, points	Comparative weight of the number of respondents, who gave the highest evaluations (% of all respondents)
.... insufficient language proficiency	2.39	27.7
.... different style of informal communication	3.14	3.7
.... different ways of decision-making	3.15	5.6
.... different perception of relationship between managers and subordinates	3.16	5.1
.... different temperament	3.21	3.8
.... poor understanding of a foreign culture	3.22	4.2
.... poor understanding of etiquette	3.32	4.9

5. Conclusions

- a) According to the research data half of all the respondents from time to time communicate with foreign nationals, and the higher education they have, the more the need for contacts with foreign nationals for functioning in the multicultural environment is, thus the need for the development of intercultural competence should not be ignored.
- b) Tendencies of the development of intercultural competence in academic environment constantly grow – the higher education of the respondents is, the wider the range and geography of their contacts is. Due to this reason the development of intercultural competence in academic environment requires: a) to develop intercultural competence of teaching staff more actively, which would provide more assurance in communication with foreign students or colleagues, b) to prepare students during their studies for independent life and work in international environment.
- c) So far the development of intercultural competence of the respondents in their environment is not highlighted as a priority, as according to the results more than a third of the respondents do not develop their intercultural competence, and the same number of the respondents take care of their development themselves, because their environment does not provide opportunities for that. As a result, only two out of ten students do not experience stress when communicating with foreign nationals, nine out of ten would prefer to communicate with a representative of their nationality if given the possibility to choose. Experience and education strengthen the confidence of the respondents in their skills, however, this confidence is evaluated as inadequate – only one third of the respondents with a PhD do not experience stress when communicating with foreign nationals.
- d) The hypothesis that the dynamics of intercultural competence is related to the respondents' education was confirmed, because respondents with a PhD communicate with foreign nationals more frequently (e.g., they go on business trips and internships



abroad) in comparison with students, have more experiential skills and a much wider range of intercultural contacts.

- e) The obtained results show positive trends in intercultural communication, because the respondents do not see any serious obstacles for cooperation with foreign nationals. The biggest obstacle as indicated by the respondents is lack of foreign language proficiency, whereas other reasons are viewed as obstacles only by not more than 2 – 6 respondents out of a hundred, in particular among those with lower education.

References:

- [1] Black, J. S., Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113–136. (online). Available at: <http://www.jstor.org/stable/258109?origin=JSTOR-pdf>.
- [2] Campinha-Bacote, J. (2002). The Process of Cultural Competence in the Delivery of Health Care Services: A Model of Care, *Journal of Transcultural Nursing*, 13(3), 181–184. (online). Available at: <http://tcn.sagepub.com/cgi/reprint/13/3/181.pdf>.
- [3] Chen, G. M., Starosta, W. J. (1996). Intercultural Communication Competence: a Synthesis. *Communication Yearbook*, 19, 353–383. (online). Available at: <http://jsi.sagepub.com/content/10/3/241.full.pdf+html>.
- [4] Council of Europe (2011). *Common European Framework of Reference for: Learning, Teaching, Assessment*. Available at: http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Source/Framework_EN.pdf.
- [5] Demangeot, C. et. al. (2013). Toward Intercultural Competency in Multicultural Marketplaces. *Journal of Public Policy and Marketing*, 32, 156–164. ISSN 0743-9156.
- [6] Fantini, A. E. (2000). A Central Concern: Developing Intercultural Competence. *SIT Occasional Paper Series*, 1, 25-42. (online). Available at: <http://www.adam-europe.eu/prj/2935/prd/8/1/develop-I-com.pdf>.
- [7] Gerulaitiene, E. (2013). Patirtinio mokymosi kitame kultūriniam kontekste ugdymo praktikos, plėtojant tarpkultūrinę kompetenciją, ypatumų analizė. *Jaunujų mokslininkų darbai./Practices of Development of Experiential Learning in a Cultural Context in the Development of Intercultural Competency. Works of Young Researchers*, 1(39), 25–31. ISSN 1648-8776.
- [8] Hellriegel, D., Slocum, J. (2004). *Organizational Behavior*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western. 460 p. ISBN 0-9-10013-6228-0.
- [9] Hofstede G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, vol. summer, 42–63. (online). Available at: <http://alangutterman.typepad.com/files/motivation-ldrshp-and-orgn-do-american-theories.pdf>.
- [10] Liebsch, U., Petkevičiūtė, N. (2005). Competence in Communication Problem Solving and Career Development in the Intercultural Context. *Profesinio rengimo tyrimai/Research on Professional Development*, 36, 86–95. ISSN 1392-6241.
- [11] Lloyd, S., Härtel C. (2010). Intercultural Competencies for Culturally Diverse Work Teams. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 845–875. ISSN 0268-3946.
- [12] Moodian, M. A. (2009). *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics within Organizations*. Los Angeles, CA: Sage. ISSN 0883-2323.
- [13] Norviliene A. (2012). Self-Development of Intercultural Competence in Academic Exchange Programmes: Students' Attitude. *Socialiniai mokslai/Social Sciences*, 1(75), 58–65. ISSN 1392 – 0758.
- [14] Ortiz, M. A. (2000). Expressing Cultural Identity in the Learning Community: Opportunities and Challenges. *New Directions for Teaching and Learning*, 82, 67–79. ISSN-0271-0633.
- [15] Ortiz F., McGlone, G. (2012). Model for Intercultural Competencies in Formation and Ministry: Awareness, Knowledge, Skills and Sensitivity. (online). Available at: http://connect.gonzaga.edu/asset/file/539/Ortiz_McGlone_SJ_FALL_2012.pdf.
- [16] Pauriene, G. (2010). Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo aspektai. Šiuolaikinio specialist kompetencijos: teorijos ir praktikos dermė. Tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos



- straipsnių rinkinys/Aspects of Development of Intercultural Competency. *Competencies of a Modern Professional: Theory and Practice*, 196–175. ISSN 2029-4557.
- [17] Pampols, F., Peña, J. (2010). Multinational Experiment 6 – Crosscultural Awareness. 153 p. (online). Available at:
http://mne.oslo.mil.no:8080/Multinatio/MNE6produkt/43CrossCul/file/4.3%20Cross%20Cultural%20Awareness%20Analytical%20Concept_third%20draft.pdf.
- [18] Petkevičiūtė, N., Budaite, R. (2005). Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai/Intercultural Competency of Managers in Lithuanian Organizations. Organizational Management: Systemic Research*, 36, 133–150. ISSN 1392-1142.
- [19] Pruskus, V. (2011). *The Role of Competencies While Solving Intercultural Conflicts*. (online). Available at: http://litlogos.eu/L67/Logos67_142_152_Pruskus.pdf.
- [20] Sabaliauskiene, R., Knyza, R. M. (2012). Kultūrinio element svarba mokant(is) svetimų kalbų. Daugiakalbystės tyrimai, Mokslo darbai/The Importance of Cultural Element in Teaching Foreign Languages. *Multilingual Research*, 47–55. (online). Available at: http://uki.vdu.lt/wp-content/uploads/doc/Daugiakalbystes_tyrimai.pdf.
- [21] Stepanoviene, A. (2011). Exchange Students' Experiences in Intercultural Communication. *Studies about languages*, 18, 60–64. ISSN 1648-2824.
- [22] Statistikos departamentas. Tarptautinė migracija/Department of Statistics. *International Migration*. (online). Available at: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1384&status=A>.
- [23] Tudorache, P. (2012). Considerations on Intercultural Competence Training Methodology. *Revista academieii for helorterestre* 2(66), 150–153. (online). Available at:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=be346c59-be4a-4c18-b3a6-8aa512e8ab93%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4207>.
- [24] Taylor, A. J., Hahao, M. V. (2006). *Intercultural Competence without International Experience*. Presentation given at the 9th Annual ELT Conference Bogotá, Colombia September 14-16. (online). Available at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED493814.pdf>.
- [25] Tesoriero, F. (2006). Personal Growth towards Intercultural Competence through an International Field Education Programme. *Australian Social Work*, 59(2), 126–140, ISSN 1447-0748.
- [26] Valstybinė 2013–2022 metų švietimo strategija/Education Strategy for 2013–2022 of Lithuania. (online). Available at:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=463390&p_tr2=2.
- [27] Williams, R. (1983). *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society* (2nd ed). London: Fontana Press. ISBN 1-0-0195-20469-7.

Addresses of authors:

Prof. dr. Vladimiras GRAZULIS
Mykolas Romeris University
Ateities str. 20
LT-08303 Vilnius
Lithuania
e-mail: vladimirasg@takas.lt

Elzbieta MARKUCKIENE
Mykolas Romeris University
Ateities str. 20
LT-08303 Vilnius
Lithuania
e-mail: e.markuckiene@inbox.lt

Positively reviewed by first reviewer: 10 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 1 May, 2014



POSTUPNÝ ODCHOD DO DÔCHODKU – FIKCIA, ALEBO REALITA?

MILOŠ HITKA – JOZEF ĎURIAN – ŽANETA BALÁŽOVÁ

Abstract

The paper deals with the issue of the hiring seniors at the retirement age. Definitive retirement age can rise, whereby the hiring seniors can be beneficial for the organisation. There is a chance to use the power, knowledge, abilities of employees for longer time. On the other hand employees can adapt to the situation of having more free time gradually. Mentioned steps can lead to rising labour costs but at the same time they can have also positive financial impact on the organisation.

Key words: retirement, hiring seniors, interest in hiring seniors.

1. Úvod

Demografický vývoj populácie sa v súčasnej dobe dynamicky mení. Jeho prognóza je pre mnohé krajiny hrozivá. Vo vyspelých krajinách je typická zvyšovaním priemernej dĺžky života, znižujúcou sa pôrodnosťou, zvyšujúcou sa imigráciou a zvyšovaním veku odchodu do dôchodku. V súvislosti s uvedenými skutočnosťami dochádza aj k zmenám na trhu práce, ktorý so sebou prináša množstvo nových skutočností a postupov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V súčasnej dobe, keď zároveň rastie miera nezamestnanosti a zamestnávateľi sa snažia udržať na trhu a využívajú rôzne opatrenia, či už zavádzanie skrátených foriem pracovného času, náhradné voľno, čerpanie dovolenky, resp. voľno s náhradou mzdy, nemusia tieto opatrenia stačiť, sú nútení pristúpiť k prepúšťaniu a penzionovaniu zamestnancov.

Najčastejším dopadom hospodárskej krízy na oblasť riadenia ľudských zdrojov je prepúšťanie zamestnancov. Všetkým dôvodom pre prepúšťanie je možné aspoň z časti predísť aktívnymi opatreniami na trhu práce na zmiernenie dosahov globálnej finančnej a hospodárskej krízy a vytvoriť tak podmienky, ktoré prispievajú k udržaniu zamestnanosti na pracovných miestach u zamestnávateľov, ktorí v dôsledku prevádzkových ťažkostí spôsobených krízou uvažujú o prepúšťaní zamestnancov a o rušení pracovných miest. V neposlednom rade ak už dôjde k samotnému prepúšťaniu zamestnancov je potrebné pre nich vytvoriť priaznivejšie podmienky odchodu.

Najefektívnejším nástrojom eliminácie pracovnej sily je systematické a precízne plánovanie potreby ľudských zdrojov, ktoré podľa *Armstronga (2007)* umožňuje nielen včas odhadnúť počet zamestnancov, o ktorých treba znížiť pracovnú silu v podniku, ale aj zmraziť proces získavania zamestnancov a umožniť tak, aby nadbytok zamestnancov bol vstrebaný pracovnými miestami, uvoľnenými obvyklými formami odchodov zamestnancov. Zároveň však v tejto súvislosti možno poznamenať, že existujú situácie, kedy ani dobré plánovanie ľudských zdrojov nezabráni neočakávaným problémom.

2. Odchod do dôchodku ako nevyhnutná časť života

Jednou z možností eliminácie nadbytočných zamestnancov je práve odchod do dôchodku *Armstrong (2007)*. Situácia straty zamestnania a odchodu do dôchodku je vždy pre zamestnanca ťažká. Zamestnanec stratí pravidelný príjem, na ktorého výšku si počas svojej zamestnanosti zvykol. Stratí svoj denný pracovný rytmus, sociálne prostredie, kontakty. Naruší sa mu biorytmus a celé prostredie, v ktorom doteraz pôsobil.

Napriek súčasnému uvažovaniu manažérov mnohých firiem, ktorí vnímajú starších zamestnancov ako hrozbu výkonnosti a inovačnej schopnosti podniku, sú mnohí zamestnanci



vo vyššom veku nositeľmi kľúčových faktorov úspešnosti podniku (Đurian, 2013). V oblasti penzionovaných zamestnancov majú organizácie možnosť poskytnúť alebo neposkytnúť zamestnancovi zotrvanie v pracovnom pomere. Udržiavanie starších zamestnancov však môže byť skvelý nástroj pre medzigeneračný prenos poznatkov a informácií. Je to zároveň prínos pre samotné pracovisko, pretože vlastnosti, ako sú presnosť, spoľahlivosť a schopnosť komunikovať so zákazníkmi a kolegami charakterizujú mnohých starších zamestnancov. Predčasná strata týchto zručností, alebo zlyhanie pri ich udržiavaní, často nesie so sebou ekonomické riziko pre firmu. Je dokázané, že starší zamestnanci umiestnení na vhodné miesto, ktoré zohľadňuje ich individuálne schopnosti, sú veľmi produktívni. Na druhej strane nezamestnanosť seniorov je na úrovni „prirodzenej miery“. Miera zamestnanosti seniorov na Slovensku patrí medzi nižšie v porovnaní s vybranými krajinami sveta – v roku 2012 bola na úrovni 43,1 %. Touto hodnotou sa zaraďujeme medzi krajiny s priemernou mierou zamestnanosti seniorov.

Tab. 1: Miera zamestnanosti seniorov vo vybraných krajinách
(epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00103&plugi)

	2008	2009	2010	2011	2012
Belgicko	34,5	35,3	37,3	38,7	39,5
Bulharsko	46,0	46,1	43,5	44,6	45,7
Česká republika	47,6	46,8	46,5	47,7	49,3
Nemecko	53,7	56,1	57,7	59,9	61,5
Holandsko	53,0	55,1	53,7	56,1	58,6
Rakúsko	41,0	41,1	42,4	41,5	43,1
Poľsko	31,6	32,3	34,1	36,9	38,7
Slovensko	39,2	39,5	40,5	41,3	43,1
Fínsko	56,5	55,5	56,2	57,0	58,2
Švédsko	70,1	70,0	70,4	72,0	73,0
EU (28 krajín)	45,5	45,9	46,3	47,3	48,8
USA	62,1	60,6	60,3	60,0	60,7
Japonsko	66,3	65,5	65,2	65,1	65,4

n=1

Záujem seniorov o zamestnanie prirodzene z vyšším vekom klesá, ale u seniorov vo veku do 64 rokov je celkový záujem o zamestnanie na úrovni 45,4 % čo takmer zodpovedá aj štatistickej miere zamestnanosti seniorov. Z uvedeného vyplýva, že takmer každý senior, ktorý chce pracovať, má zamestnanie. Podľa údajov zo Sociálnej poisťovne v roku 2012 pracovalo na Slovensku 59 001 starobných dôchodcov, teda boli zamestnaní a zároveň poberali starobný dôchodok. *Je však možné predpokladať, že celkový počet zamestnaných starobných dôchodcov je oveľa vyšší, pretože v štatistike Sociálnej poisťovne nie sú zahrnutí dôchodcovia – zamestnanci, ktorí o dôchodok nepožiadali.*

Penzionovanie je teda jedna z personálnych činností, ktorá zahŕňa zabezpečenie odchodov zamestnancov do dôchodku. Pri penzionovaní zamestnancov ide o odchody zamestnancov z organizácie po dosiahnutí istého veku do dôchodku (dobrovoľný predčasný odchod do dôchodku, starobný dôchodok). Penzionovaním zamestnanca dochádza k završeniu jeho pracovnej kariéry a nároku na starobný dôchodok, ktorým je dôchodková dávka, ktorá sa poskytuje zo starobného poistenia. Účelom starobného dôchodku je zabezpečiť penzionovanému zamestnancovi príjem v starobe. Nárok na starobný dôchodok má človek,



ktorý získal najmenej 15 rokov obdobia dôchodkového poistenia a dovŕšil dôchodkový vek, ktorý je na Slovensku podľa *Zákona č. 461/2003 Z. z.* v súčasnosti 62 rokov jednotne u mužov aj žien.

Tab. 2: *Záujem seniorov o zamestnanie podľa vekovej štruktúry (Dobiášová, Herdová, 2014)*

Charakteristika	do 64 rokov	65 – 69 r.	70 – 79 r.	aspoň 80 r.
Plný úväzok	8,3	6,3	2,2	1,6
Čiastočný úväzok	37,1	34,2	16,5	3,9
Nedovoľuje zdrav. stav	31,2	30,2	41,9	44,0
Nemá záujem	23,4	29,3	39,4	50,5

Predčasný starobný dôchodok je dôchodková dávka, ktorá sa za podmienok ustanovených zákonom č. 461/2003 Z. z. v znení neskorších predpisov poskytuje zo starobného poistenia. Účelom predčasného starobného dôchodku je zabezpečiť penzionovanému zamestnancovi príjem v starobe. Nárok na predčasný starobný dôchodok má človek (poistenec), ak získal najmenej 15 rokov obdobia dôchodkového poistenia, alebo mu chýbajú najviac dva roky do dovŕšenia dôchodkového veku, alebo suma predčasného starobného dôchodku ku dňu, od ktorého požiadal o jeho priznanie, je vyššia ako 1,2-násobok sumy životného minima pre plnoletú fyzickú osobu.

3. Postupný odchod do dôchodku

Položme si však otázku, či je naozaj nutné penzionovať všetkých zamestnancov, ktorí dosiahli zákonom stanovený vek odchodu do dôchodku? *Hetteš (2011)* uvádza, že starší zamestnanci môžu mať cenné vedomosti, skúsenosti a môžu byť schopní školiť, radiť alebo viesť menej skúsených kolegov. Profesionálne a sociálne zručnosti starších zamestnancov získané v priebehu kariéry predstavujú osobitný potenciál. Noví zamestnanci a mladší kolegovia nemôžu mať všetky takéto zručnosti a skúsenosti. Každý pokus o ich urýchlené doškolenie bez využitia prítomnosti starších zamestnancov znamená vysoké dodatočné náklady na odbornú prípravu a na praktický výcvik. Starší zamestnanci spĺňajú vysoké štandardy práce, z tohto dôvodu by organizácie mali v rámci riadenia svojich ľudských zdrojov umožniť penzionovaným zamestnancom zotrvať v pracovnom pomere. Zamestnanci v dôchodkovom veku vo svojom odbore často nadobudli takú kvalifikáciu, ktorú začínajúci zamestnanci ešte dlho nenadobudnú. Zamestnávaním starších zamestnancov tak môže podnik poskytovať lepšie služby. Mladí zamestnanci sa najlepšie zapracujú popri skúsenejších zamestnancoch. Argumentovať súčasnou nezamestnanosťou tiež nie je vhodné. Nedostatok pracovných miest na Slovensku nevyriešime tým, že budeme proti sebe stavať mladšiu a staršiu generáciu.

Podniková personálna politika môže byť orientovaná v otázkach penzionovania nasledovnými smermi (*Hitka, et al., 2013*):

1. Neposkytuje možnosť zamestnancov zotrvať v pracovnom pomere v organizácii tzn. fixný odchod zamestnanca do dôchodku – v tomto prípade sa pracovný pomer v podniku definitívne skončí a zamestnanec začne poberať dôchodok od štátu, alebo z ďalších pilierov zameraných na dôchodkové zabezpečenie.
2. Ponúka možnosť zamestnancom, v prípade ich záujmu, využiť poradenstvo pre obchádzajúcich zamestnancov, tzv. outplacement – outplacement môže využiť v podstate každý, väčšinou však náklady hradia prepúšťajúci zamestnávateľia. Organizácia prevzatím nákladov na projekty outplacementu vyjadruje zamestnancovi úctu a preukazuje mu záujem o človeka, čo presahuje čisto pracovný vzťah. Týmto je



pozytívne ovplyvnený proces odchodu zamestnanca od zamestnávateľa, ale i postoj zostávajúcich zamestnancov voči zamestnávateľovi. Pozitívum pre firmu je v otázke zodpovednosti, čo je faktor, ktorý bude mať cenu pre organizáciu pri najbližšom náboře zamestnancov, pre imidž firmy. Outplacement je prejavom spoločenskej zodpovednosti i etického rozmeru v riadení ľudských zdrojov.

3. Realizuje odchod do dôchodku postupným spôsobom – umožní zamestnancovi naďalej pracovať v organizácii. Vtedy môžeme hovoriť o tzv. flexibilnom odchode zamestnanca do dôchodku. Pre mnohých zamestnancov je prechod z aktívneho života do života v pokoji nesmierne náročný. Ak si v aktívnom živote nepripravia dostatok záujmových činností, ktorým sa budú v dôchodku venovať, môže byť tento prechod silne frustrujúci. Jednou z možností by bol tzv. prechodný spôsob odchodu do dôchodku v podobe postupného znižovania pracovnej záťažnosti. Zamestnanec by po dovŕšení dôchodkového veku znížil **postupne** svoj podiel práce v rámci pracovnej zmluvy na 80, 60, 40 až 20 %. Údaje v tab. 2 potvrdzujú skutočnosť, že seniori majú výrazne väčší záujem o prácu na kratší pracovný čas. V rámci pracovnej náplne by sa senior venoval okrem svojich pracovných povinností formou tŕtorstva zamestnancovi, ktorý by mal nastúpiť na jeho miesto, prípadne by jeho miesto na čiastočný úväzok zastával náhradník (absolventská prax a pod.). Uvedené riešenie má samozrejme aj svoje negatíva. V prípade tŕtorstva následníka sa jedná hlavne o finančnú otázku (súbežné vyplácanie mzdy a odvodov 2 zamestnancom), v prípade náhradníka problém nahradenia zamestnanca po odchode zamestnanca do reálneho dôchodku.

Uvedeným spôsobom by sa prechod na zaslúžený odpočinok stal jednoduchším hlavne pre zamestnanca, avšak iste by bol prospešný aj pre organizáciu. Ako príklad je možné uviesť profesora Technickej univerzity vo Zvolene, ktorý nástupom do dôchodku a nedostatkom súkromných aktivít denne prichádzal na univerzitu a trávil čas u jednotlivých kolegov v kanceláriách, kde im svojimi skúsenosťami pomáhal v ich vedeckej práci. Po čase mu vtedajší vedúci katedry prideliť voľnú kanceláriu s počítačom, kde pán profesor trávil denne 4 hodiny až do svojej 80-ky. Samozrejmosťou bola jeho práca na výskume a publikovaní dosiahnutých výsledkov.

Uvedený príklad potvrdzuje zistenie, že seniori sa vedia prispôbiť zhoršenej sociálno-ekonomickej situácii a udržať si životnú úroveň aj napriek nepriaznivému vývoju pomeru dôchodkov a miezd. Dôvodom snahy zamestnať sa je aj snaha udržať si životný štandard. Podiel priemerného dôchodku na priemernej mzde sa podľa údajov Sociálnej poisťovne znižoval od roku 1991. Vtedy dosahovala výška priemerného dôchodku 53,71 % z priemernej mzdy. Najnižšiu hodnotu tohto pomeru sme zaznamenali v roku 2008 na úrovni 43,30 %. Od roku 2008 sa tento pomer každoročne zvyšuje až po hodnotu 47,39 % v roku 2013. Rovnako rastúci trend môžeme zaznamenať aj pri sledovaní pomeru objemu vyplatených finančných prostriedkov na dôchodky vo vzťahu k HDP. Vyspelé krajiny neklesajú pod 10 %. Na Slovensku sme prekročili hranicu 8 % v roku 2009.

Tab. 3: Vnímanie sociálno-ekonomickej situácie a životnej úrovne seniorov (Dobiášová, Herdová, 2014)

	Vnímanie situácie		
	Zlepšená v %	Nezmenená v %	Zhoršená v %
Sociálno-ekonomická situácia dôchodcov	12,8	36,5	50,37
Životná úroveň seniorov	9,5	52,3	38,1



Tab. 4: Záujem seniorov o dobrovoľnícku činnosť (Dobiášová, Herdová, 2014)

Poradie	Aktivity	Početnosť v %
1.	Práca so seniormi	42,9
2.	Práca s deťmi	16,1
3.	Manuálna činnosť	14,2
4.	Administratívna činnosť	11,9
5.	Iné	8,5
6.	Práca s postihnutými	6,4

Omnoho dôležitejšou sa však javí potreba „byť užitočný/á“ a udržiavať si sociálne návyky získané na pracovisku a kontakt s pracovným okolím. Až 38,3 % seniorov má záujem o dobrovoľnícku prácu bez nároku na odmenu. Prevažuje záujem o prácu s inými seniormi a o prácu s deťmi, prípadne o manuálne činnosti. Preto ďalšou otázkou na zamyslenie je využívanie seniorov na dôchodku na dobrovoľnícku prácu. Otázkou na ďalšie zamyslenie môže byť využívanie seniorov, ktorí postupným znižovaním fondu pracovného času prišli do štádia skončenia pracovného pomeru na dobrovoľnícku prácu. Aj v tomto prípade existujú výhody pre seniora na jednej strane aj pre poskytovateľa dobrovoľníckej práce na strane druhej. Poskytovateľ dobrovoľníckej práce nemusí byť nevyhnutne predchádzajúci zamestnávateľ. Zamestnávateľ môže byť sprostredkovateľom dobrovoľníckej práce.

4. Záver

Prínos zamestnávania seniorov je pre spoločnosť vysoko významný. Na jednej strane umožňuje organizáciám dlhšiu dobu využívať potenciál, skúsenosti, kontakty, vedomosti a schopnosti svojich zamestnancov. Na strane druhej majú zamestnanci v dôchodkovom veku možnosť postupne si privyknuť na voľný čas, ktorý odchodom do dôchodku získajú. V neposlednom rade ide aj o udržanie si vyššieho životného štandardu dlhší čas, udržiavanie sociálnych kontaktov a pocit potrebnosti pre spoločnosť. Je jasné, že s uvedenými krokmi sa zvýšia niektorým organizáciám náklady na zamestnancov. Prínos uvedeného riešenia však môže tieto náklady vykryť, ba môže byť aj finančným prínosom pre organizáciu. Ďalším benefitom je meno organizácie, budovanie imidžu organizácie a samotné medziľudské vzťahy v organizácii.

Acknowledgement

This paper has been supported by the project VEGA No. 1/0268/13 “Perspectives of facility management application for the increasing of competitiveness within the woodprocessing and forestry companies in the context of outsourcing principles”.

Použitá literatúra:

- [1] AMROP. (2013). *Outplacement, alebo ako nehoďiť ľudí cez palubu*. (online). [cit. 2013-10-10]. Dostupné na http://www.amrop.sk/media-room_wim-detail.php?lang=en&wimid=1138.
- [2] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 800 s. ISBN 80-247-1407-8.
- [3] Dobiášová, V., Herdová, O. 2014. *Vyhodnotenie prierezovej štúdie „Seniori v rodine a spoločnosti“*. (online). [cit. 2014-04-04]. Dostupné na: http://www.uvzsr.sk/docs/info/podpora/Vyhodnotenie_Seniori_v_rodine.pdf
- [4] Ďurian, J. (2013). Ako pristupovať k zamestnancom 50+. *Human Potential Development 2013*. ŽU Žilina. ISBN 978-80-554-0711-1.
- [5] Hitka, M. a kol. 2013. *Rozvoj ľudských zdrojov II*. Zvolen: TU Zvolen. 265 s. ISBN 978-80-228-2614-3.



- [6] Hetteš, M. (2012). *Starnutie spoločnosti. Vybrané kapitoly sociálnej práce so seniormi*. Bratislava: vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislave. 244 s. (online). [cit. 2013-10-10]. Dostupné na:
http://www.socprac8.sk/uploads/prednasky/2%20rocnik/zimny%20semester/uvod%20do%20soc%20politiky/literatura/Hettes_starnutie%20spolocnosti.pdf .
- [7] Začková, K. (2002). *Outplacement patrí už k bežnej výbave moderných firiem, na Slovensku sa iba rozbieha*. (online). [cit. 2014-04-01]. Dostupné na: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/outplacement-patri-uz-k-beznej-vybave-modernych-firiem-na-slovensku-sa-iba-rozbieha.html>.
- [8] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00103&plugin=1>.

Adresa autorov:

Assoc. prof. Ing. Miloš HITKA, PhD.
Faculty of Wood Sciences and Technology
Technical University in Zvolen
T. G. Masaryka 24
960 53 Zvolen
Slovak Republic
e-mail: milos.hitka@tuzvo.sk
www.miloshitka.szm.com

Ing. Jozef ĎURIAN, PhD.
Faculty of Economics
Matej Bel University in Banská Bystrica
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovak Republic
e-mail: jozef.durian@gmail.com

Mgr. Žaneta BALÁŽOVÁ
Institute of Foreign Languages
Technical University in Zvolen
T. G. Masaryka 24
960 53 Zvolen
Slovak Republic
e-mail: zaneta.balazova@tuzvo.sk

Positively reviewed by first reviewer: 24 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 5 May, 2014



PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA V MANAŽÉRSKYCH FUNKCIÁCH A ICH VPLYV NA KVALITU VÝKONOV PODNIKU

DARINA CHLEBÍKOVÁ

Abstract

Companies are trying to find new approaches and new criteria which they can follow through enhancing efficiency and competitiveness. To the foreground comes Succession Planning System, which is an important process in the human resources management, and through which companies planned target and ensure fulfillment of management positions and positions of key specialists with their talented employees (with high potential for professional development) or with talented people from outside. Effectively managed process of succession is crucial to ensure a smooth continuity of strategic management of the company in cases of the loss of important managers or specialists for various reasons.

Key words: planning, succession planning, human resources, succession, managerial functions, career, talent management, competitiveness.

1. Vymedzenie dôvodov plánovania

Plánovanie vo všeobecnosti môžeme definovať ako jedinečnú schopnosť ľudí zaoberať sa budúcnosťou. Je jedným z nástrojov moderného manažmentu, ktorý sa zaoberá znižovaním neurčitostí, ktoré prináša dynamické prostredie, v ktorom realizujeme svoje činnosti. Schopnosť predvídať budúcnosť umožňuje plánovať dopredu ciele, ktoré chceme dosiahnuť, resp. potreby, ktoré chceme uspokojiť.

Súčasťou podnikového plánovania je personálne plánovanie, ktoré zohľadňuje personálne rozhodnutia ostatných podnikových plánov, ako je marketingový plán, plán výroby, výskumu, finančný plán a pod., pretože všetky oddelenia podniku potrebujú k riešeniu svojich úloh zabezpečiť určitý počet pracovníkov v požadovanej kvalifikačnej štruktúre. Potreba zaviesť plánovanie ľudských zdrojov v podniku rastie s veľkosťou, rozvojom podniku a inováciami.

Plánovanie ľudských zdrojov je východiskom na kvalifikované rozhodovanie vrcholového manažmentu, lebo poskytuje významné údaje na koncipovanie podnikateľskej orientácie podniku a umožňuje aktívne reagovať na ciele, resp. prípadné problémy, ktoré musí podnik riešiť. V širšom význame predstavuje komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom vrátane personálneho rozvoja a v užšom význame ide o plánovanie potreby zamestnancov a plánovanie zdrojov pokrytia tejto potreby.

Základom plánovania ľudských zdrojov je stanovenie potreby zamestnancov, ktorá vychádza predovšetkým z predpokladaného rozsahu prác a špecifikácie požiadaviek na vykonávané práce. Potreba vychádza teda z konkrétnych požiadaviek podniku, ktoré môžu byť z hľadiska času krátkodobé či dlhodobé. V každom prípade potreba zamestnancov je ovplyvnená vonkajšími i vnútornými faktormi. Medzi vonkajšie faktory ovplyvňujúce potrebu zamestnancov patria napr.: zmeny v ekonomickej, sociálnej a právnej oblasti národného hospodárstva, ako aj zmeny týkajúce sa technologických zmien, inovácií a pod., či štrukturálne odvetvové zmeny, zmeny na trhu práce a pod. Vnútorné faktory podieľajúce sa na zmene potreby zamestnancov súvisia s cieľmi podniku, ďalším rozvojom podniku, reštrukturalizáciou podniku, mobilitou zamestnancov podniku a pod.

Zdroje pokrytia potreby ľudských zdrojov by mali vychádzať z bilancie ľudských zdrojov vo vnútri podniku a najskôr riešiť potrebu z vlastných disponibilných zdrojov a až následne z vonkajších zdrojov. Je to náročný a dynamický proces modelovania ľudských



zdrojov vzhľadom na potreby na rôznych úrovniach aktivít podniku s okamžitým riešením potreby ako i výhľadovo do budúcnosti.

Špecifickú oblasť plánovania ľudských zdrojov predstavuje *plánovanie nástupníctva* (succession planning). Týka sa vypracovania plánov, ktoré cielene zabezpečujú obsadzovanie kľúčových manažérskych pozícií a pozícií kľúčových špecialistov svojimi talentovanými zamestnancami s vysokým potenciálom profesijného rastu. Plánovanie nástupníctva je považované za jeden z najkritickejších a najdôležitejších nástrojov riadenia kontinuity podnikateľskej činnosti, ktorá z veľkej časti závisí od dostupnosti a možnosti využitia kvalitných a kompetentných manažérov. Plánovanie nástupníctva je proces, ktorý sa zaoberá vytváraním rezervy motivovaných a lojálnych nástupcov, pre kľúčové pozície vybavené požadovanými kompetenciami a zručnosťami, ktorí poznajú detailne podnikateľský model, procesy a internú organizáciu. V prípade, že takéto plány neexistujú, dochádza k improvizácií riešenia situácie kedy je potrebné v krátkom čase nájsť adekvátneho nástupcu. Je veľká pravdepodobnosť, že takéto riešenie sa negatívne prejaví na neskorších výsledkoch podniku.

2. Spôsobý plánovania nástupníctva

Jednotný model plánovania nástupníctva, ktorý by sa dal aplikovať v každom podniku, neexistuje. Každý podnik si však môže vytvoriť vlastný model, zohľadňujúci jeho veľkosť, budúci rozvoj podniku a s tým spojené i budúce potreby zamestnancov s požadovanými kvalifikačnými požiadavkami a s rozvojom znalostí v podniku. Plánovanie nástupníctva je proces súvisiaci s budúcnosťou, preto by mal vychádzať zo strategických plánov a cieľov podniku. Strategické plány by mali pomôcť súčasným majiteľom určiť súbor kritérií pre ich nástupcov tak, aby podnik rástol a vyvíjal sa.

Treba si uvedomiť, že plánovanie nástupníctva neznamená nahrádzanie, ani vymieňanie, či prepúšťanie ľudí. Je to proces, cieľom ktorého by malo byť zabezpečenie kompetentných manažérov v súlade s budúcimi potrebami podniku tak, aby:

- boli identifikovaní lídri podniku,
- bol zabezpečený ich rozvoj s dôrazom na ich postup na vyššie manažérske pozície,
- bol vypracovaný systém ich hodnotenia,
- boli zabezpečené investície do rozvoja talentov s cieľom zabezpečiť rozvoj ich zručností, skúseností reflektujúc súčasné i budúce potreby podniku.

Samotný proces plánovania nástupníctva by mal byť *proces dynamický*, na tvorbe ktorého by sa mal podieľať tím pracovníkov, ktorí majú predstavu vývoja podniku do budúcnosti, sú stotožnení so strategickými cieľmi podniku a majú predstavu o ich realizácii. Takýto tím by mal pri tvorbe plánu nástupníctva:

- zistiť, aké úlohy a zručnosti sú dôležité pre rast podniku,
- vychádzať z aktuálneho stavu kľúčových pozícií v podniku a identifikácie potreby zabezpečenia stávajúcich, ale i nových kľúčových pozícií v súlade s cieľným budúcim stavom podniku,
- definovať systém pravidelného hodnotenia zamestnancov, prípadne vypracovať nové metriky hodnotenia vzhľadom na nové ciele podniku,
- identifikovať talenty vnútri podniku pre budúci rozvoj, prípadne uvažovať o ich získaní z externých zdrojov, čo si vyžiada finančné prostriedky,
- informovať o uvažovaných zmenách zamestnancov, ktorých sa tieto zmeny budú týkať, tak, aby sa dokázali pripraviť na zmeny v ďalšom smerovaní podniku, prípadne zmeny, ktoré budú súvisieť s ich pracovnou pozíciou,
- komunikovať so zamestnancami a ubezpečiť sa, že sú v podniku spokojní a dostatočne motivovaní zostať v podniku dlhšiu dobu,



- neustále skúmať a kontrolovať proces nástupníctva a venovať pozornosť individuálnym kariérnym programom.

Aby plánovanie nástupníctva bolo úspešné, musí byť dodržaná *kontinuita činností* podniku, manažmentu a zamestnancov. Činnosti podniku by sa mali sústrediť na vytváranie rôznych postupov a možností plánovania nástupníctva, neustále zdokonaľovanie zručností a vedomostí počas pracovného procesu. Manažment by mal v procese plánovania nástupcov vedieť posúdiť a vybrať zamestnancov vhodných na ďalší kariérny rast, vhodne ich motivovať, vytvoriť im plán postupu a tento kontrolovať, prehodnocovať tak, aby bola zabezpečená spätná väzba pre zabezpečenie ďalšieho postupu rastu. Zamestnanec by mal prehodnotiť vlastné schopnosti, záujmy a hodnoty, preskúmať možnosti aké v podniku má, musí sa rozhodnúť, či chce rásť profesionálne a budovať si kariéru, ak mu je ponúknutá takáto možnosť, musí sa stotožniť s navrhnutým kariérnym rastom a postupovať podľa stanoveného plánu.

Treba si uvedomiť, že tento proces je dynamický, reagujúci na potreby súčasné (môžu sa vyskytnúť nečakane) i budúce, na ktoré je potrebné byť pripravený vzhľadom na meniace sa potreby v budúcnosti, a to nielen čo sa týka požiadaviek na pracovné miesta, ale i na rozvoj znalostí v podniku a kľúčové pozície podniku.

Pri plánovaní nástupníctva sa ešte ponúka otázka, či plánovať nástupníctvo „*zvnútra podniku*“ teda z vlastných zdrojov a či vytvoriť plán pre každého od okamihu, keď vstúpil do podniku, alebo sa sústrediť na jednotlivcov s vysokým potenciálom. Výhodou zamerania sa na talenty je, že sa im môžete viac venovať, koučovať, mentorovať, poskytnúť tréningy zamerané na rozvoj zručností a skúseností reflektujúc súčasné i budúce potreby podniku. Riziko je, že sa mohli prehliadnuť iní skvelí ľudia, ktorých sme takto „odsúdili“ a zmarili ich postup. Druhá možnosť je získať nástupcov „*zvonku*“. Táto alternatíva je výhodnejšia, ak podnik chce ísť podstatne iným smerom a doterajší lídri nie sú stotožnení s týmito zmenami chcú odísť a nová generácia z vnútra podniku ešte nie je dostatočne pripravená.

Pre efektívne plánovanie nástupníctva je potrebné:

1. Vypracovať plán, ktorého cieľom bude rozvoj. V rámci plánu sa musí podnik rozhodnúť, či sa zameria na každého zamestnanca, či bude pracovať len s pracovníkmi s vysokým potenciálom. Súčasťou plánu musia byť identifikované kľúčové pozície a definované zručnosti a skúsenosti potrebné pre ne.
2. Posúdiť aktuálne zručnosti a skúsenosti a identifikovať medzery pre budúce ciele. Opýtať sa zamestnancov na ich kariérne ciele, a ak sa zhodujú s cieľmi podniku, pripraviť ich na nové pozície, pričom vybraní kandidáti môžu byť dvaja až traja na danú pozíciu. Celý systém by mal byť transparentný.
3. Pravidelne vyhodnocovať dosiahnutý pokrok, ak sa vyskytnú zmeny prispôbiť zoznam plánovania nástupníctva týmto zmenám (napr. zmena cieľov podniku, jednotliví zamestnanci odídu z podniku, alebo prehodnotili svoj kariérny rozvoj a nechcú pokračovať a pod.).
4. Zabezpečiť, aby celý systém bol flexibilný.

3. Plány nástupníctva v praxi

Hľadanie ľudí je z roka na rok náročnejšie. Problémom sú kvalitní ľudia. Najrozšírenejším opatrením na vychovávanie si talentov je zapájanie manažérov z nižších úrovní riadenia do strategických rozhodnutí. „Je nevyhnutné vytvoriť stratégie pre veci, ktoré sú naozaj dôležité, a teda sústrediť sa najmä na tie oblasti, ktoré spoločnostiam zaručujú úspech, a to je práca s talentom vlastných zamestnancov,“ (Šukalová, 2012, s. 65–68).



Poradenská spoločnosť PwC a magazín Forbes zisťovali, ako vnímajú biznis lídri podnikateľské prostredie na Slovensku. Výsledky boli uverejnené v časopise Slovenský CEO prieskum 2013 „DNA úspechu sú inovácie,“ kde jedným z príspevkov bol aj príspevok „Investovať do ľudského kapitálu sa oplatí“ (Lacko, 2013, s.11). V rámci tohto bola uverejnená tabuľka (tab. 1), ktorá vyhodnocuje odpovede na otázku: „Uplatňujete niektoré z nasledujúcich opatrení určených na rozvoj vedúcich pracovníkov? Ak áno ako sú podľa vás účinné?“

Tab. 1: Odpovede na otázky: Uplatňujete niektoré z nasledujúcich opatrení určených na rozvoj vedúcich pracovníkov? Ak áno ako sú podľa vás účinné? (Lacko, 2013, s. 11)

	Zavedenie v praxi			Veľmi účinné a trochu účinné		
	Slovensko	Stredná a Východná Európa	Svet	Slovensko	Stredná a Východná Európa	Svet
Zapájanie nižších manažérov do strategického rozhodovania	89 %	80 %	79 %	78 %	84 %	89 %
Špecializovaný program rozvoja vedúcich pracovníkov	76 %	66 %	69 %	68 %	78 %	86 %
Aktívne plánovanie nástupníctva, vrátane určovania nástupcov	75 %	66 %	71 %	65 %	87 %	84 %
Podpora globálnej mobility a medzinárodných skúseností	57 %	67 %	61 %	46 %	88 %	83 %
Rotácie rôznych funkcií/úloh	53 %	68 %	62 %	40 %	92 %	84 %
Programy na podporu diverzity medzi firemnými lídrami	45 %	48 %	58 %	32 %	65 %	76 %
Tieňovanie (shadowing) seniornejších ľudí	42 %	34 %	37 %	27 %	53 %	80 %

Bližšie informácie o dopytovaných podnikoch neboli uverejnené, avšak čo sa týka aktívneho plánovania nástupníctva, vrátane určovania nástupcov, Slovensko bolo hodnotené lepšie ako stredná a východná Európa a dokonca svet. Čo sa však týka účinnosti tohto plánovania, Slovensko bolo hodnotené ako najslabšie. Možno je to ešte pozostatok z minulosti, kedy sa plánovaniu venovala veľká pozornosť, možno až priveľká, ale účinnosť sa strácala, možno práve tým, že samotnej tvorbe plánov bola venovaná väčšia pozornosť ako ich realizácii, čo sa prejavilo na účinnosti plánovaných opatrení.

4. Plánovanie nástupníctva v železničných podnikoch SR

Požiadavky na ľudské zdroje v železničných podnikoch SR sú veľmi špecifické a súvisia so zabezpečením konkrétnej činnosti. Všeobecne však platí, že zamestnanci musia byť odborne, zdravotne, zmyslovo a psychologicky spôsobilí. V záujme zabezpečenia rovnakých, nediskriminačných podmienok na každé nové miesto sa robí výberové konanie. Výberové konanie na konkrétne miesto obsahuje popis pracovného miesta a špecifikáciu požiadaviek na toto miesto. Týka sa to všetkých pracovných pozícií.



Plány nástupníctva nie sú vypracované a požiadavky sa riešia operatívne vzhľadom na mobilitu zamestnancov. Pri obsadzovaní manažérskych pozícií, ktoré si vyžadujú odborné znalosti z oblasti železničnej dopravy, sa tieto riešia vypísaním konkurzu. V prípade plánovaného odchodu, napr. do dôchodku, sa nástupníctvo rieši vo väčšine prípadov tak, že každý vedúci manažér má svojho zástupcu, ktorý je schopný ho zastúpiť v prípade neprítomnosti v práci, a ak preukáže manažérske schopnosti, zručnosti a znalosti, je pripravovaný (koučovaný) na nástup na pozíciu odchádzajúceho manažéra. Takto sa v praxi realizuje vychovávanie si talentov z nižších úrovni riadenia postupným zapájaním do strategických rozhodnutí. Výhodou je, že určitý čas títo ľudia spolupracujú a dochádza k odovzdávaniu skúsenosti, prípadne k vedeniu k samostatnej práci, spočiatku pod dohľadom skúseného zamestnanca. Ak sa ide o novoprijatého zamestnanca, aby nadobudol skúseností a porozumel riadiacej práci, ktorú bude vykonávať, musí prejsť inštruktážami, koučovaním, rotáciou práce, asistovaním, je poverený čiastkovými úlohami, za riešenie ktorých nesie zodpovednosť.

5. Záver

Plánovanie nástupníctva v manažérskych funkciách je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť kompetentných manažérov v súlade s budúcimi potrebami podniku (Kachaňáková, 2003, s. 138). Ide o určenie kľúčových pozícií v podniku, identifikáciu a posúdenie ich možných nástupcov.

Za úspechom podnikov rozhodujúcou mierou stoja kompetentní manažéri. Mať takýchto manažérov znamená poskytnúť im príležitosť na rozvoj a nástupníctvo vo funkciách. Rozvoj manažérov je úzko spojený s podnikovou stratégiou a úzko súvisí so zložitými podmienkami spoločenského a podnikateľského prostredia, preto proces vzdelávania by nikdy nemal končiť. Moderné podniky si túto skutočnosť uvedomujú a v ľuďoch vidia potenciál a kľúčový kapitál. Svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť spájajú s formovaním pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí a zručností a motivácie.

Succession Planning ako proces začína výberom zamestnancov, kde sa podniky orientujú na schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu, ale aj na systematickú a odbornú prípravu a rozvoj vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami.

Poznámka

Tento príspevok bol spracovaný s podporou Slovenskej grantovej agentúry VEGA MŠ SR a SAV, grant č. 1/1350/12 Ekonomické hodnotenie kvality služieb vo verejnej osobnej doprave.

Použitá literatúra:

- [1] Buková, B., Nedeliaková, E., Gašparik, J. (2009). *Podnikanie v železničnej doprave*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o. 276 s. ISBN 978-80-8078-248-1.
- [2] Chvostaľova, L. (2014). *Plánovanie nástupníctva (Succession Planning) a riadenie kariéry v nadväznosti na riadenie výkonnosti*. (online). Dostupné na: http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/planovanie_nastupnictva.pdf
- [3] Kachaňáková, A. (2003) *Riadenie ľudských zdrojov, ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT. 210 s. ISBN 80-89085-22-9.
- [4] Lacko, P. (2013). *Investovať do ľudského kapitálu sa oplatí*. Slovenský CEO prieskum 2013DNA úspechu sú inovácie. 11 s. (online). Dostupné na: <http://www.pwc.com/sk/sk/slovensky-pohlad/ceo-prieskum-2013.jhtml>
- [5] Šukalová, V. (2012). Talent manažment – moderný nástroj riadenia podniku. *Podniková ekonomika a manažment*, 1, 65–68. ISSN 1336-5878.



Adresa autorky:

doc. Ing. Darina CHLEBÍKOVÁ, PhD.
Katedra ekonomiky
FPEDaS
Žilinská univerzita v Žiline
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
Slovenská republika
e-mail: darina.chlebikova@fpedas.uniza.sk

*Positively reviewed by first reviewer: 2 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 13 May, 2014*



WYZWANIA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEDSIĘBIORSTWACH W WARUNKACH GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

MICHAŁ IGIELSKI

Abstract

In the face of constant changes of air and the growing awareness of the information society, enterprises will melt before the new challenge which is effective managements with intangible capital. Only into this way, through of creating modern services and products about the great potential of the quality, they can compete on the market in the fight about new and supporting old customers. In this process competent the intellectual capital management is becoming main conditioning, of which meaning in the last period incessantly is growing. But at the beginning we must notice it and make oneself aware meaning him Next we must actually plan it and use him to become crucial competence of every enterprise. Therefore, showing modern strategies is a purpose of the present article with human capital, by using the intellectual capital by enterprises competing on the global market, in economy conditions based on the knowledge.

Key words: knowledge management, human capital, intellectual capital, human capital management.

1. Wstęp

W XXI wieku wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach nieustannych i postępujących zmian – zmiana jest jedyną stałą rzeczą w zarządzaniu współczesną firmą. By móc choćby próbować osiągnąć przewagę konkurencyjną w zmiennych warunkach otoczenia, każdy przedsiębiorca musi kierować się podczas zarządzania następującymi regułami:

- poznać konkurentów bezpośrednich oraz pośrednich;
- wykorzystywać nadarżające się okazje/szanse;
- gromadzić lepsze od konkurentów zasoby oraz sfery umiejętności;
- działać spójnie w dziedzinie stosowanych instrumentów budowania przewagi konkurencyjnej;
- dążyć do uzyskania efektu synergii we wszystkich płaszczyznach działalności przedsiębiorstwa.

Kluczem do tych wszystkich wytycznych jest zrozumienie wiedzy jako kluczowego kapitału firmy. Okazuje się, że tradycyjne źródła sukcesu tj. produkt, proces technologiczny, dostęp do zasobów finansowych tracą na popularności na rzecz niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, które stają się decydującymi z punktu widzenia konkurencyjności. Takie tendencje nie oznaczają oczywiście zaniku, czy też zmniejszenia znaczenia zasobów materialnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale są odpowiedzią na wyczerpujące się ich efektywne wykorzystywanie. I tak, wraz z upowszechnianiem i upodabnianiem się czynników wytwórczych, rośnie znaczenie indywidualności i niepowtarzalności, których poszukuje się w zasobach niematerialnych. Charakteryzuje je trudność w powielaniu i naśladowaniu, są niewidoczne oraz niewymierne, a efekt w ich inwestowanie jest długookresowy. Dodatkowo zyskują na wartości, jeśli są właściwie wykorzystywane, nie wyczerpują się, są elastyczne i dynamiczne (Sokołowska, 2006, s. 11).

2. Istota gospodarki opartej na wiedzy

Nieustające procesy globalizacyjne na świecie prowadzą do rozrastania się gospodarki wiedzochłonnej. Traktują one wiedzę jako jedyny zasób strategiczny, nigdy niewystępujący



w nadmiarze. Bezustanne poprawianie jakości i wprowadzanie innowacji do wytwarzanych wyrobów to cel, który umożliwi osiągnięcie przewagi we współzawodnictwie. Sukces odniosą te gospodarki, które (Kłak, 2010, s. 86):

- poprawiają swoją biegłość w zastosowaniu nowej wiedzy i wykorzystują ją do wytworzenia konkurencyjnych wyrobów i usług na rynku;
- inwestują w badania naukowe i rozwój, a także w permanentne kształcenie kadry na poziomie wyższym i średnim, zapewnią odpowiednią motywację uzdolnionym osobom, aby osiągały wysoki poziom sprawności zawodowej.

Gospodarka oparta na wiedzy stanowi odpowiedź na problemy globalizacji – funkcjonujemy w warunkach nasilających się procesów globalizacji, która jest nowym procesem wielowymiarowym, oddziałującym na gospodarkę i politykę na różnych poziomach. Odpowiedzią na globalizację stała się konieczność dostosowań jej określania jako nowa gospodarka lub gospodarka oparta na wiedzy. Powołanie GOW to ważne zjawisko sceny globalnej. Procesy rozwoju GOW można analizować w sferze myśli, działania i faktu. GOW to nowa gospodarka, którą cechuje dominujący udział sektora usług w wytwarzaniu PKB i zatrudnieniu, oparta jest na wszechstronnym wykorzystaniu wiedzy i informacji. Jest to doktryna gospodarcza ukierunkowana na zdynamizowanie gospodarki rynkowej. By GOW mogła się rozwijać konieczne jest współdziałanie trzech obszarów: rządowego, akademickiego i biznesowego. Wyzwania stojące przed GOW mają charakter biznesowy, administracyjny i społeczny. Mają one strategiczny charakter, ponieważ społeczeństwo jest coraz bardziej wykształcone i dostęp do informacji oraz wiedzy nie może być ograniczony (Skrzypek, 2011, s. 271).

Zdaniem autora artykułu, za główną cechę gospodarki opartej na wiedzy, trzeba przyjąć nadrzędny charakter właśnie wiedzy, która determinuje wzrost gospodarczy każdego państwa na świecie. Nawet jeśli ta cecha jest oczywista, nie budząca żadnego sprzeciwu, to wśród badaczy tematu występują poważne różnice w określaniu istoty czy też samego terminu gospodarka oparta na wiedzy. Można stwierdzić z całą odpowiedzialnością, iż do tej pory nie została stworzona (i zaakceptowana przez wszystkich) wspólna i uniwersalna definicja tego tematu.

O to na przykład P. Drucker definiuje ją jako porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem; porządkiem społecznym, w którym nierówność społeczna, oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem, oraz systemem, w którym rząd nie może być postrzegany jako ten, który ma rozwiązywać społeczne i ekonomiczne problemy (Drucker, 1985, s. 45). Z kolei A.K. Koźmiński, mówi wprost, że GOW jest taką gospodarką, w której działa wiele przedsiębiorstw, które na wiedzy opierają swoją przewagę konkurencyjną (Koźmiński, 2006, s. 247). Zupełnie inne podejście do nazewnictwa tego zjawiska ma D. Bell, który formułuje termin społeczeństwo postindustrialne (Bell, 1973, s. 57), czy A. Toffler nazywając GOW społeczeństwem trzeciej fali (Toffler, 1999, s. 27).

Wydaje się jednak, że dość trafnie oddaje istotę omawianego zagadnienia powszechnie używana definicja sformułowana przez Organizację ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju (OECD). OECD charakteryzuje gospodarkę opartą na wiedzy w ujęciu makroekonomicznym, według którego gospodarka oparta na wiedzy cechuje się szybkim rozwojem tych dziedzin gospodarki, które związane są z przetwarzaniem informacji i rozwojem nauki, głównie gałęzi przemysłu zaliczanych do tzw. wysokiej techniki, a także technik i usług społeczeństwa informacyjnego, wreszcie jako gospodarkę bezpośrednio bazującą na produkcji, dystrybucji i wykorzystaniu wiedzy oraz informacji (Kłak, 2011, s. 90).



Jednakże chyba najważniejszą rzeczą, w procesie definiowania tego zjawiska, wydaje się być wyróżnienie głównych cech, które determinują identyfikację gospodarki opartej na wiedzy (Koźmiński, 2006, s. 157–158):

- a) w tego typu gospodarkach wysoki procent PKB przeznaczony jest na badania naukowe, usługi intelektualne oraz na produkty i usługi informacyjne oraz telekomunikacyjne;
- b) gospodarki oparte na wiedzy charakteryzują się dobrze rozwiniętą infrastrukturą – zyskują na znaczeniu te gałęzie przemysłu, które wykorzystują w swej działalności wysokie technologie, zwiększają wydajność pracy i wartość dodaną na jednego zatrudnionego;
- c) nowa gospodarka charakteryzuje się wysokim poziomem bezpieczeństwa transakcyjnego i wzajemnego zaufania podmiotów działających na rynku;
- d) rynek pracy i system społeczny pozwalają na znalezienie zatrudnienia i utrzymanie na społecznie akceptowanym poziomie osobom, które nie chcą lub nie mogą być pełnoprawnymi uczestnikami gospodarki opartej na wiedzy;
- e) rozwój produktów i przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest efektem przedsiębiorczości – polityka państwa jest prowadzona w taki sposób, by tworzyć korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości;
- f) gospodarki oparte na wiedzy bazują na solidnych podstawach makroekonomicznych, co w praktyce oznacza niski poziom inflacji i stabilność finansów publicznych.

Nie można zatem nie zgodzić się z W. Świtalskim, który zwraca uwagę na fakt, iż wszelkie badania nad sensem GOW, muszą odnosić się do znaczenia w tym procesie wiedzy, uwzględniając cztery zasadnicze elementy (Świtalski, 2005, s. 139–140):

1. Rola państwa i podległych mu instytucji w tworzeniu celów stymulujących kształtowanie GOW i ustalaniu właściwej polityki ekonomicznej.
2. Podmioty gospodarujące i ich strategie rozwoju, sposoby wykorzystywania wiedzy, potrzeby w zakresie przyswajania nowej wiedzy, zdolności absorpcji wiedzy, potencjał i pozycja rynkowa.
3. Szeroko rozumiany sektor wiedzy – system edukacji, poziom i intensywność badań naukowych oraz popularyzacja zasobów wiedzy.
4. Społeczeństwo – jego tradycje, mentalność, kultura uczenia się i postawy poszczególnych jednostek.

Można zatem stwierdzić, iż gospodarka oparta na wiedzy wykorzystuje przede wszystkim zasoby i cały potencjał wiedzy, która jest jednocześnie strategicznym elementem rozwoju gospodarczego w XXI wieku. Dlatego też w warunkach współczesnej gospodarki, zmierzającej ku wiedzy, głównymi determinantami sukcesu, konkurujących między sobą przedsiębiorstw na rynku globalnym staje się jakość, dostępne informacje i posiadany kapitał intelektualny. Jednakże podstawową rolę w tym procesie pełni nadal wiedza, która to:

- jest odzwierciedleniem postaw twórczych pracy człowieka oraz kreowania innowacyjnych rozwiązań i procesów;
- staje się zasadniczym zasobem ekonomicznym;
- decyduje o władzy;
- ułatwia wprowadzanie zmian;
- stanowi zbiór rzeczywistych informacji (jest też zarazem kluczem do ich wykorzystania);
- łączy doświadczenia, oceny wartości i informacji;
- jest najważniejszym wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa, które to funkcjonuje w warunkach nieustannych turbulencji.



3. Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach

Sama wiedza jest już nie tylko podstawowym zasobem przedsiębiorstwa, ale także determinuje coraz częściej tworzenie i funkcjonowanie strategicznego modelu zarządzania całą firmą. Chodzi tu przede wszystkim o formułowanie misji, wizji, celów, planów czy strategii przedsiębiorstwa. W związku z faktem, iż jest bardzo młodą dziedziną, w zarządzaniu nią, wykorzystywane są innowacyjne metody i techniki, których głównym celem jest jak najefektowniejsze wykorzystanie wszelkich dostępnych jej zasobów.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać wiele interesujących definicji, które jednak mimo wszystko nie są tak rozbieżne jak określenia gospodarki opartej na wiedzy.

P. Drucker definiuje wiedzę jako efektywne wykorzystanie informacji w działaniu i jako pierwszy docenił jej ogromne znaczenie dla gospodarki (Drucker, 1999, s. 43). Z kolei dla W. Applehansa, A. Globe'a i G. Laugero'a wiedza jest informacją stosowaną do rozwiązania danego problemu (Applehans, Globe, Laugero, 1999, s. 18). S. Galata traktuje ten zasób jako szczególny rodzaj zasobu organizacji. W odróżnieniu od innych zasobów, wiedzy przybywa w miarę jej używania. Rozumie on wiedzę jako to wszystko, co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane oraz jest możliwe do przekazania (Galata, 2004, s. 50).

Jednak na potrzeby niniejszego artykułu, najbardziej trafna wydaje się być definicja A. Tiwana, w której wiedza to płynna mieszanina kontekstowych doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności, tworząca ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji przez ludzi (czytaj: pracowników), (Tiwana, 2003, s. 60).

Dla lepszego zobrazowania istoty wykorzystywanej przez przedsiębiorstwa wiedzy warto prześledzić cechy ją wyróżniające spośród innych czynników produkcji (Niklewicz-Pijaczyńska, Wachowska, 2012, s. 24):

- a) podmiotowość – użycie wiedzy, jej wykładnia jest zależna w sposób ścisły od doświadczeń i umiejętności danej osoby;
- b) transferowość – wiedzę można wielokrotnie przenosić i znajdować dla niej nowe zastosowanie;
- c) spontaniczność – trudno zapanować nad żywiołowym procesem rozprzestrzeniania się wiedzy;
- d) osadzenie – wiedza znajduje się w umysłach podmiotów, trudno ją wydobyć bez woli osoby ją posiadającej;
- e) samozasilanie – wiedza zyskuje na wartości m.in. poprzez dzielenie;
- f) nietrwałość – wymaga aktualizacji i uzupełnień, zmienia się w bardziej lub mniej dynamiczny sposób;
- g) materializacja – w postaci towarów, usług - można więc taką urzeczywistnioną wiedzę sprzedać, kupić, a nawet powielić (w granicach wyznaczonych prawem).

Do zarządzania wiedzą często stosuje się podejście systemowe. System zarządzania nią to kompleks zasad, metod i środków, zbiór informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla efektywnego zrealizowania celów organizacji. Aby przedsiębiorstwo mogło wdrożyć tego typu zarządzanie konieczne jest kompleksowe odniesienie się do zasobów wiedzy w aspekcie strategii, struktury, kultury organizacyjnej, procesów, technologii oraz ludzi. Do zarządzania wiedzą należy podejść zatem w sposób usystematyzowany, z podziałem na zadania, do których należą (Skrzypek, 2011, s. 274–276):

- kształtowanie świadomości, wagi i znaczenia wiedzy oraz wyrażenie rangi problemu poprzez zapis w misji i wizji przedsiębiorstwa;
- analiza strategiczna otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa;



- tworzenie wizji i strategii wiedzy;
- ustalanie luk wiedzy i sposobów ich likwidacji;
- określenie zasobów, metod i narzędzi umożliwiających realizację strategii zarządzania wiedzą;
- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej, które zorientowane są na wiedzę – trudno mówić o przyroście wiedzy oraz rozwoju społecznym bez tak ważnego kontekstu kulturowego;
- ocena poziomu realizacji celów oraz ekonomiczna ocena działań podejmowanych w obszarze zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Reasumując należy pamiętać, iż wiedza sama z siebie nie doprowadzi do wzrostu gospodarczego, czy poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. By tak się stało musi być ona właściwie i przemyślanie wykorzystana. Nie możemy też traktować jej jako tylko i wyłącznie kolejnego czynnika produkcji, gdyż jest ona czymś więcej: to element odtwarzania zdolności wytwórczych oraz swoiste spoiwo wszystkich pozostałych środków produkcji. To właśnie dzięki niej dysponujemy innowacyjnymi możliwościami tworzenia produktów i usług.

Tak jak już zostało wcześniej powiedziane wiedza posiada bardzo specyficzne cechy – z jednej strony jest zasobem ulotnym i trudno ją tak do końca zdefiniować, a z drugiej jest zasobem powszechnie dostępnym i nieograniczonym. Raz może być traktowana ogólnie jako swoisty zbiór informacji, poglądów czy wierzeń, a drugi raz jako konkretne informacje o rzeczywistości wraz z kompetencjami do jej wykorzystania - np. wiedza naukowa.

Dla gospodarki opartej na wiedzy, jako czynnik niematerialny, coraz większe znaczenie ma wiedza zarówno kodyfikowana (książki, projekty techniczne, opracowania na nośnikach elektronicznych) jak i nieskodyfikowana (wiedza niewypowiedziana istniejąca w umysłach) (Makulska, 2012, s. 178).

4. Ujęcie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach

Celem nauki w obrębie organizacji, jest zwiększanie jej szans i możliwości – jest to ściśle powiązane z zasadami zarządzania zasobami ludzkimi, czyli koniecznością inwestowania w ludzi, aby rozwinąć kapitał ludzki potrzebny organizacji, a także zwiększyć jej zasoby wiedzy i umiejętności. Teoria kapitału ludzkiego zaznacza bowiem, iż dzięki wiedzy i umiejętności pracowników nabytych w trakcie nauki, szkoleń i lat doświadczeń powstaje zapas kapitału produkcyjnego (Armstrong, 2000, s. 431).

Od zawsze procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie zapadały z udziałem ludzi, jednak wydaje się, iż obecne spojrzenie na rolę człowieka w organizacji jest nieco inne od wcześniejszych podejść. W ujęciu klasycznym mamy do czynienia z funkcją personalną w przedsiębiorstwie, czyli z traktowaniem zasobów ludzkich w sensie przedmiotowym (ilość pracowników określonych specjalności do wykonania konkretnych zadań). Nowoczesne formy zarządzania w organizacji idą dalej traktując ludzi jako wartość samą w sobie, zdolną do szybkiego i wielostronnego rozwoju. Zarządzanie kapitałem ludzkim musi wykraczać poza ramy konkretnego przedsiębiorstwa, a tym samym przyczyniać się do przekształcenia tradycyjnego podmiotu gospodarczego w złożoną organizację. Struktura powiązań organizacyjnych określa, zatem także sposoby kontaktu członków organizacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym oraz możliwości migracji pracowników w ramach nowoczesnych struktur organizacyjno – zarządczych. W konsekwencji w procesie oddziaływania na ludzi jako kapitał kreowana jest nowa wartość – wiedza strategiczna organizacji. Unikalne zasoby wiedzy wewnątrz organizacyjnej stanowią fundament przewagi konkurencyjnej, a tym samym zabezpieczenie rozwoju organizacji dzięki poprawie jej elastyczności (Rosińska, 2007 s. 423–424).



Kapitał ludzki stał się częścią kapitału intelektualnego – to przede wszystkim zasób wiedzy, umiejętności, predyspozycji i energii życiowej dostępny w każdym pracowniku. Określa zdolność do pracy i co ważne do adaptacji do zmian w zmiennym otoczeniu oraz możliwość kreacji nowych rozwiązań. Kapitał ten można powiększać za pomocą ogółu działań wpływających na przyszły pieniężny i fizyczny dochód przez wzrost zasobów wiedzy oraz umiejętności ludzi. Z kolei zasoby ludzkie można powiększać poprzez usługi i udogodnienia związane z ochroną zdrowia, poprawą wyżywienia oraz przede wszystkim poprzez szkolenia i doskonalenie zawodowe. Kształcenie w systemie edukacji, poszukiwanie i gromadzenie informacji o sytuacji firm i perspektywach zawodowych, badaniach naukowych oraz migracjach ludności jest ściśle związane z rozwojem ludzi, co przekłada się bezpośrednio na przyrost wartości kapitału ludzkiego. Należy jednak pamiętać, że można go kupić, jak większości dóbr na rynku, ale też można go w sobie wytworzyć dzięki poświęceniu czasu, pieniędzy, dóbr materialnych i usług innych osób. Nabyta wiedza towarzyszy człowiekowi zawsze, niezależnie od wykonywanej w danej chwili czynności (Sokołowska, 2006, s. 67–68).

Analizując z kolei definicje powstałe w tym obszarze warto zwrócić uwagę na opinię S. R. Domańskiego, dla którego kapitał ludzki, to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w danym społeczeństwie/narodzie. Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że jest on jak gdyby częścią człowieka. Nie można oddzielić jednostki ludzkiej od jej kapitału. Według tej definicji zarządzania, kapitał ludzki tworzą ludzie trwale związani z firmą, jej misją i wizją, charakteryzujący się pewnymi umiejętnościami i kwalifikacjami (Domański, 1993, s. 7).

Równie ciekawą definicję, opierającą się na czynniku kompetencji jako składowej kapitału ludzkiego, zaprezentowali B. Liberda i T. Tokarski – według nich kapitał ludzki może być szeroko lub wąsko interpretowany. W zawężonym znaczeniu odnosi się do poziomu wykształcenia jednostki czy grupy. W szerszym ujęciu to intelekt, cechy psychofizyczne, zdolności, doświadczenie zawodowe, zdrowie, kultura, światopogląd – czyli wszystko to, co wpływa na wydajność pracy i wiąże się nierozdzielnie z człowiekiem (Liberda, Tokarski, 2004, s. 16).

Resumując, można powiedzieć, że kapitał ludzki to obszary wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej, zdolności do pracy, umiejętność adaptacji do zmian i możliwość kreowania nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie.

W kontekście aktywności gospodarczej kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników (Dziwulski, 2012, s. 69).

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność;
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.

Oznacza to, iż we współczesnym zarządzaniu możemy zaobserwować tendencję zmian do postrzegania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach, mimo wszystko przez pryzmat indywidualnych przymiotów każdego z pracowników. Jest to wynik wielu czynników, które określają kapitał intelektualny poszczególnych osób, do których można zaliczyć przede wszystkim:

- proces edukacji;
- nabyte doświadczenie;
- zachowania w różnych sytuacjach;



- reakcje w określonych sytuacjach życiowych.

Są to zatem wszelkie psychofizjologiczne możliwości człowieka oraz nabyta podczas życia wiedza i co ważne wszelkie postawy wraz z wykształconymi umiejętnościami.

Powyższe zmiany w postrzeganiu kapitału intelektualnego, wymuszają także zmiany w zarządzaniu, którego zadaniem staje się obecnie wydobywanie wszelkich najcenniejszych cech z każdego członka przedsiębiorstwa. By stało się to jeszcze bardziej efektywne, ważne jest by pracownicy dążyli do ciągłego doskonalenia, w którym rola pracodawcy sprowadza się do zapewnienia im najlepszych warunków do rozwoju.

Reasumując, optymalne zaangażowanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, które świadomie wykorzystuje wiedzę do rozwoju swojej pozycji konkurencyjnej na rynku, zależy przede wszystkim od osób decyzyjnych, od przyjętego przez nie systemu zarządzania, wpływającego na efektywność i wydajność pracy, czyli od:

- uregulowań warunków i czasu pracy;
- systemu wynagrodzeń współdziałających z systemami motywacyjnymi;
- atmosfery w pracy;
- poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy;
- poczucia stabilności pracy;
- właściwego podziału zadań wśród pracowników.

Podsumowując wcześniejsze rozważania, zdaniem autora artykułu wykorzystanie połączone z rozwojem kapitału intelektualnego, jego identyfikacja oraz pomiar tworzą *trójkąt wiedzy zarządzania kapitałem intelektualnym*, o czym musi pamiętać każde przedsiębiorstwo pragnące na tej podwalinie budować swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

5. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach

We współczesnej gospodarce zarządzanie kapitałem ludzkim dążące do uzyskania świadomego efektu, w oparciu o optymalizację efektywności jest bardzo złożonym procesem, przyjmującym, w zależności od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, wiele różnych kierunków rozwoju.

Strategię zarządzania kapitałem ludzkim można definiować, za A. Pocztowskim, jako spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymanie przez nią przewagi konkurencyjnej (Pocztowski, 2007, s. 57). Polega to na dążeniu do nadania sprawowanej w przedsiębiorstwie funkcji personalnej wymiaru długofalowego i włączenie jej do procesu zarządzania strategicznego (Lundy, Cowling, 2000, s. 29).

M. Armstrong wyróżnił właściwości strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim, które będą stanowić podstawę do dalszych wywodów w tym rozdziale (Armstrong, 2000, s. 49–50):

- a) strategiczna orientacja;
- b) strategiczne dopasowanie – integracja strategii przedsiębiorstwa ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi;
- c) spójność – zintegrowana polityka ZZL;
- d) traktowanie ludzi jako podstawowy atut konkurencyjny – podstawowy składnik aktywów, czynnik przewagi konkurencyjnej, wyróżnik w otoczeniu;
- e) traktowanie ludzi jako kapitał – potrzeba inwestowania w nich i rozwijania ich potencjału;
- f) kultura korporacyjna – silna kultura oparta na definiowaniu misji, filozofii czy też wizji;



- g) monolityczne stosunki pracownicze – zasoby ludzkie jako zwarty zespół wspólnych wartości, celów, oczekiwań – przeciwieństwo postawy pluralistycznej;
- h) odpowiedzialność kadry kierowniczej – decentralizacja funkcji personalnej poprzez przekazywanie uprawnień menedżerom liniowym.

Myślenie strategiczne to jedno z najbardziej istotnych składników zarządzania zasobami ludzkimi. Strategie zarządzania tym kapitałem powinny być połączone bezpośrednio z wizją, misją i strategią przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno dotyczyć decyzji, które mają podstawowe i dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w organizacji, wpływające na wzajemne relacje pomiędzy kierownictwem, a personelem oraz mające gruntowne znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi powinna być wyrazem intencji właścicieli przedsiębiorstwa, dotyczących sposobu kierowania zatrudnionymi w niej ludźmi. Powinna być jasna i klarowna, praktyczna i nowatorska, przygotowana przez ludzi z wyobraźnią, skoncentrowana na priorytetach firmy, zachowująca elastyczność, czy zdolność do szybkiego przystosowania do zmian (Romanowska, 2011, s. 175).

Podążając z H. Czubasiewicz, można spróbować określić specyficzne cechy strategicznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, którymi są (Czubasiewicz, 2011, s. 14):

- ludzie jako aktywa (ludzie jako główny kapitał firmy);
- wpływ otoczenia, a w szczególności konkurencja i rynek pracy;
- powiązania ze strategią ogólną firmy i jej strukturą;
- powiązania z kulturą organizacyjną firmy;
- potrzeby działań proaktywnych, a nie reaktywnych;
- cała populacja pracowników, nie tylko kadra kierownicza;
- zmiany i rozwój jako zasadnicze zjawiska społeczne.

W praktyce gospodarczej spotkać można różne podejścia do rozwoju i zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Jest to wynik określonej i wybranej przez dany podmiot ogólnej strategii oraz strategii personalnej. Głównym kryterium ich wyróżnienia są działania ofensywne oraz defensywne.

Strategie ofensywne dotyczą przedsiębiorstw dynamicznie się rozwijających, które wymagają od swoich pracowników wsparcia tego rozwoju - kreatywności, innowacyjności, dużej tolerancji ryzyka, są one nastawione na osiągnięcie efektów w wymiarze długofalowym. Strategie tego typu ukierunkowane są na prowadzenie celowej polityki nastawionej na tworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności, jako podstawowego atutu konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa w takim przypadku nastawione są na pozyskanie młodej, wykwalifikowanej kadry o dużym potencjale rozwojowym i zainteresowanej ciągłym rozwojem. Odmienne działania podejmują przedsiębiorstwa prowadzące defensywną strategię zarządzania kapitałem ludzkim, które nastawione są na bieżące, wymierne w sensie ilościowym wyniki, dążące do minimalizowania zakresu wpływu otoczenia dla zachowania względnej stabilności. Nastawione są one na rekrutację wewnętrzną, koncentrując się na własnym personelu i podejmują działania zmierzające do uzupełnienia luk kompetencyjnych zidentyfikowanych w drodze systemowej oceny efektów pracy (Karaszewska, 2010, s. 128–129).

Jednakże zdaniem autora niniejszego opracowania wszystkie podjęte działania mające na celu efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, powinny być ukierunkowane tylko i wyłącznie na doskonalenie trzech składowych trójkąta wiedzy zarządzania kapitałem intelektualnym, czyli:



1. Identyfikacji kapitału intelektualnego – poszczególne jego części są z sobą wzajemnie powiązane tworząc unikatowy system, którego potencjał trudno jest jednak jednoznacznie określić, z powodu mnogość jego elementów i czynników tworzących różnorodne kombinacje – próba zobrazowania i uchwycenia wszystkich atrybutów jest praktycznie niemożliwa, dlatego też należy wybrać najważniejsze kryteria (co i tak jest bardzo trudne do realizacji) przez pryzmat których poznamy stan faktyczny.
2. Pomiar kapitału intelektualnego – pomimo faktu, iż przedsiębiorstwa dysponują odpowiednimi danymi do opisu tegoż zjawiska, to jednak brak konkretnych wzorów, modeli czy też właściwych kierunków do ich wykorzystania prowadzi mimo wszystko do powstania ogromnej luki w informacjach na ten temat – zmiana tej sytuacji, podobnie jak przy pierwszej składowej, wymaga określenia konkretnych uwarunkowań pomiaru, właściwych kierunków interpretacji wyników oraz równie dużych nakładów pracy.
3. Wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego – zdaniem autora artykułu najtrudniejsza do realizacji część trójkąta wiedzy zarządzania kapitałem intelektualnym, ale zarazem też najważniejsza dla przedsiębiorstwa, gdyż stanowi główną determinantę kształtowania oczekiwanej przez nie pozycji konkurencyjnej na rynku. Właściwie zaplanowane i podjęte działania w tej części, mogą poprowadzić przedsiębiorstwo w stronę organizacji uczącej się, w stronę organizacji wiedzy.

6. Podsumowanie

We współczesnej gospodarce, w warunkach nieustannych turbulencji otoczenia, powodujących niepokoje na globalnym rynku, zdobycie odpowiedniej jakości niematerialnych aktywów, w tym kapitału ludzkiego oraz ich efektywne wykorzystanie mają duże znaczenie dla przedsiębiorstwa, gdyż umożliwiają (Olak, 2012, s. 171):

- utrzymywanie właściwych relacji z klientami oraz efektywną i wydajną obsługę nowych grup klientów i rynków;
- wprowadzenie innowacyjnych produktów i usług, oczekiwanych przez docelowe grupy klientów;
- szybkie i kosztowo efektywne wytwarzanie produktów i świadczenie zindywidualizowanych usług o wysokiej jakości.

Reasumując, nie zależnie od tego jaką metodę czy strategię wybierze przedsiębiorstwo by wspomagać (a nawet budować) swoje cele biznesowe poprzez optymalne zarządzanie kapitałem ludzkim, musi oprzeć tą sferę działalności na konkretnych regułach:

1. Wszystkie osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie, w tym także menedżerowie, muszą być traktowani jako kapitał firmy – nie koszt czy też zasób.
2. W przedsiębiorstwie musi istnieć konkretny oraz elastyczny model biznesowy, z którego wynika obowiązująca strategia personalna.
3. Kultura organizacyjna jest podstawą do zarządzania kapitałem ludzkim – przede wszystkim system wartości i norm oraz postawy i zachowania ludzi.
4. Połączenie celów pracodawcy z interesami pracowników, oparte na współdziałaniu oraz profesjonalnym zaangażowaniu.
5. Rozbicie odpowiedzialności za zarządzanie kapitałem ludzkim na kilka ośrodków w firmie: począwszy od naczelnego kierownictwa, a kończąc na każdym kierowniku.
6. Najwyższe władze w przedsiębiorstwie muszą zdawać sobie sprawę, że od fachowości zatrudnianych przez nie osób zależy w dużej mierze konkurencyjność firmy – muszą im ufać oraz właściwie motywować.



7. Właściwe zdefiniowanie zadań dla Działu HR, do których należeć powinna m.in. także pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych w firmie. Kierownicy tych działów powinni mieć do dyspozycji łatwe do zastosowania oraz dopasowane do specyfiki i potrzeb firmy rozwiązania oraz narzędzia kadrowe.
8. W budowaniu i kierowaniu zespołami pracowników powinno stosować się techniki, które umożliwią z jednej strony właściwą organizację pracy i skuteczne rozwiązywanie problemów, a z drugiej uwzględnią interes przedsiębiorstwa oraz zatrudnionych w nim osób.

Bibliografia:

- [1] Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: ABC. s. 49–50, 431.
- [2] Applehans, W., Globe, A., Laugero, G. (1999). *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*. Addison-Wesley. 18.
- [3] Bell, D. (1973). *The Dying of Post – Industrial Society*. New York: Basic Books. s. 57.
- [4] Czubasiewicz, H. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie. 14.
- [5] Domański, S. R. (1993). *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Warszawa: PWN. s. 7.
- [6] DRUCKER P. (1985), *Management, Tasks, Responsibilities*, Harper Business, New York, s. 45.
- [7] Drucker, P. (1999). *Spółczesność pokapitalistyczna*. Warszawa: PWN. s. 43.
- [8] Dziwulski, J. (2012). Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej. Harasim, W. (red.). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*. Warszawa: WSP. s. 69.
- [9] Galata, S. (2000). *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*. Warszawa: Difin. s. 50.
- [10] Karaszewska, A. (2010). Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu*, 397, 128–129.
- [11] Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: WSEiP w Kielcach. s. 86, 90.
- [12] Koźmiński, A. K. (2006). Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy? Okoń-Horodyńska, E. (red.). *Unia Europejska w kontekście strategii lizbońskiej oraz gospodarki i społeczeństwa wiedzy w Polsce*. Warszawa. s. 157–158, 247.
- [13] Liberda, B., Tokarski, T. (2004). Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy w krajach OECD. *Gospodarka narodowa*, 3, 16.
- [14] Lundy, O., Cowling, A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: UJ. 29.
- [15] Makulska, D. (2012). *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: SGH. s. 178.
- [16] Niklewicz-Pijaczyńska, N., Wachowska, M. (2012). *Wiedza – kapitał ludzki – innowacje*. Wrocław: UW. s. 24.
- [17] Olak, A. (2012). Zasoby ludzkie i wiedza jako determinanty. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego*, 171.
- [18] Pochtowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa: PWE. s. 57.
- [19] Romanowska, M. (2011). Zarządzanie kapitałem ludzkim. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 46, 175.
- [20] Rosińska, M. (2007). Strategia zarządzania kapitałem ludzkim jako podstawa rozwoju organizacji w warunkach globalizacji. Schroeder, J., Stępień, B. (red.). *Handel i finanse międzynarodowe w warunkach globalizacji*. Poznań: AE w Poznaniu. s. 423–424.
- [21] Skrzypek, E. (2011). Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki. Woźniak, M. G. (red.). *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Zeszyt 23*, 271, 274–276. URZ, Rzeszów.
- [22] Sokołowska, A. (2006). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Warszawa: PTE. s. 11, 67–68.
- [23] Świtalski, W. (2005). *Innowacje i konkurencyjność*. Warszawa: UW. s. 139–140.



- [24] Tiwana, A. (2003). *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Warszawa: Placet. s. 60.
- [25] Toffler, A. (1999). *Trzecia fala*. Warszawa: PWN. s. 27.

Adres autora:

dr Michał IGIELSKI

Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku

ul. Kozińskiego

Słupsk

Polska

e-mail: m_igielski@poczta.onet.pl

Positively reviewed by first reviewer: 18 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 20 May, 2014



ŘÍZENÍ VÝKONU SLUŽBY PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

PETR JEDINÁK – MAREK ČANDÍK

Abstract

At present, the management and assessment of policing performance of police officers can be considered as a priority which also includes, based on this evaluation, further education and development in line with the needs of the police. The active attitude of police officers appears to be the necessary condition of the success in the course of this long-term targeted process. From the general viewpoint there is a contribution of such implemented conceptions of police service management for individual police officers as well as for their managers and also for the police as an organization. Educated, flexible and motivated police members, who continuously deepen their knowledge and who are able to transform it into their skill and abilities in policing are a real contribution to the police organization. In the paper contain results of empirical research of relating problems respondents of these researches the members of the Czech Republic police - of scientific assignment No. 4/3 that is part of the Integrated research task No. 4 for the years 2010 – 2015 being carried out at the Police Academy of the Czech Republic.

Key words: of power control services, performance evaluation, service performance, research task, evaluator – a policeman occupying a managerial position, research professional competence.

1. Úvod

Příspěvek je zaměřen na řízení výkonu služby příslušníků Policie České republiky (dále také policistů). Vychází z koncepce řízení pracovního výkonu, jak jí vědecky stanovil přední britský odborník Michael Armstrong. Ten definoval základní cyklus řízení pracovního výkonu a charakterizoval jej jako nepřetržitý, sám sebe obnovující cyklus, který je tvořen dohodou o pracovním výkonu na základě definované role, plánem osobního rozvoje, následujícím řízením pracovního výkonu v průběhu roku. Celý cyklus je ukončen jeho přezkoumáním, vedoucím k hodnocení výkonu.

Pro podmínky českých organizací tuto koncepci přepracoval prof. Josef Koubek, který většinu Armstrongových děl přeložil do češtiny. Koncepci řízení pracovního výkonu vymezuje takto: prvotní fází procesu je dohoda o pracovním výkonu, pokračuje vlastním pracovním výkonem, který je po určitém časovém období hodnocen a na základě výsledků hodnocení se odvíjí jeho odměňování, další vzdělávání a rozvoj pracovníka v organizaci. Tuto koncepci lze dobře po drobných úpravách aplikovat i pro takovou organizaci, jakou je Policie České republiky (dále také Policie ČR, policie).

V rámci vědecko-výzkumných projektů realizovaných na Policejní akademii České republiky v Praze (dále také PA ČR) se tuto koncepci snažíme přizpůsobit do současných podmínek policie. Odvozeny její cyklické fáze, vycházející ze zastávaného služebního místa (definování standardu výkonu služby pro držitele služebního místa), přes vlastní odváděný výkon služby policisty (prováděný pod motivujícím vedení policejního manažera). Následnou fází je hodnocení výkonu služby konkrétního policisty (provádí policejní manažer). V závěrečné fázi, jež vychází z výsledků hodnocení, se jedná o odměňování, vzdělávání a další rozvoj příslušníka policie.

2. Analýza zkoumaného problému

V rámci prováděných analýz vybraných činností v Policii ČR vyvstal problém, jak tyto činnosti (výkon služby policistů) v organizaci zkvalitnit. Vrcholový management policie ke



splnění tohoto strategického cíle do policie implementoval nový systém hodnocení policistů. Nová metodika hodnocení byla nejprve formou pilotních projektů zavedena ve vybraných útvarech policie a po důkladné analýze vyhodnocena. Na základě tohoto vyhodnocení byla formou interního aktu řízení stanovena jako závazná metodika pro hodnocení odváděného výkonu pro všechny policisty.

Metodika byla zaměřena na vlastní proces hodnocení pracovního výkonu příslušníků, s cílem nastavit novou koncepci provázanosti výkonu služby policistů s jejich odměňováním a kariérním růstem v organizaci. Na základě analýz současného stavu a po prostudování odborné literatury byla vybrána jako nejlépe vhodná koncepce řízení pracovního výkonu (Armstrong, Koubek), která byla přizpůsobena pro podmínky současné policie. K ověření vhodnosti přispěla analýza výstupů z prováděných výzkumů k dané problematice. Tak byl dán základ pro stanovení koncepce řízení služebního výkonu příslušníků Policie České republiky. V rámci této koncepce byly analyzovány a následně formulovány všechny její dílčí fáze. Takto nastavené cyklicky navazující fáze řízení výkonu služby byly na základě prováděných výzkumů (od roku 2008 do roku 2013 každoročně) opětovně podrobeny hloubkové analýze (prováděné za pomoci moderních softwarových programů). Na jejím základě se rozhodovalo, jaké nástroje uplatnit, aby výkon služby policistů byl objektivně vyhodnocován. Celý proces byl veden snahou zvolit a implementovat do systému řízení výkonu služby takové metody a nástroje, které by přispívaly k jeho komplexnímu zkvalitnění.

3. Vymezení organizace

Policie ČR je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Při jejím zřízení byla vedena dlouhodobým cílem: sloužit veřejnosti a jejím prioritním úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky. Tyto strategické cíle jsou provázány s vizí policie – poskytovat kvalitní službu obyvatelstvu státu při plnění těchto cílů. Obyvatelstvo státu je souhrn jednotlivců, kteří jsou na území státu a podléhají jeho svrchované moci (Mastný, 2009, s. 29). Poslání policie – mise, je definována sloganem „...pomáhat a chránit“.

Koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie ČR

Výše uvedenou koncepci řízení pracovního výkonu (Armstrong, Koubek) jsme přizpůsobili pro podmínky Policie ČR. Byly definovány základní prvky celého procesu a následně určena jejich provázanost.

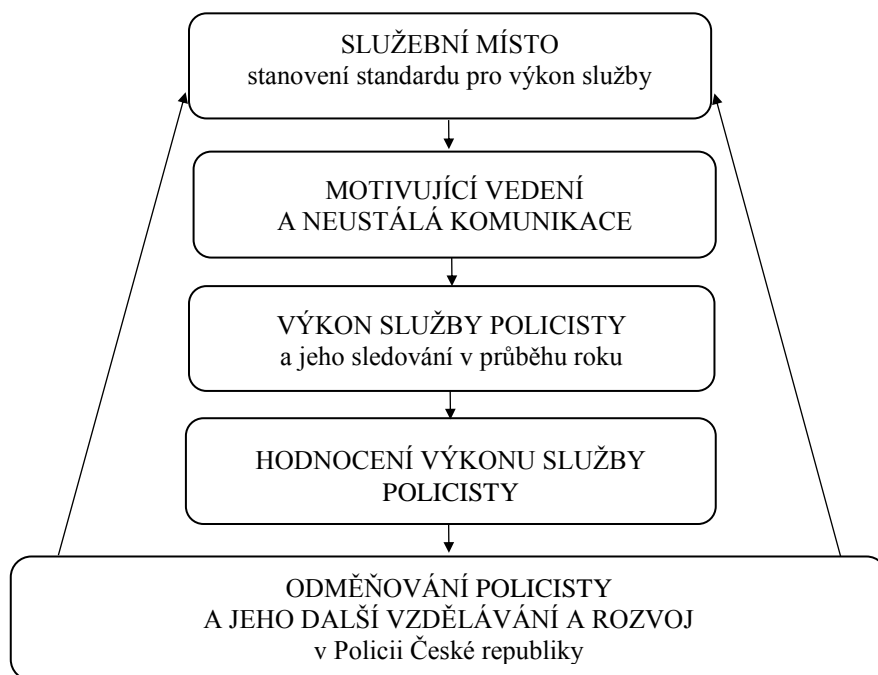
Vycházíme-li z obecné filozofie, že *prioritním úkolem policisty je odvádět službu*, tak musíme soustředit úsilí směrem ke zkvalitnění řízení výkonu služby, tzn. definovat jednotlivé fáze řízení služebního výkonu a v nich vymezit základní činnosti, prvky, metodiku, atd., a hledat faktory, které je mohou ovlivňovat (kladně i záporně). Nové prvky ve všech těchto činnostech následně vyhodnocovat a osvědčí-li se, implementovat je do celé policie (zde se osvědčila forma pilotních projektů). Na všechny nově zavedené prvky do řízení výkonu služby musíme mít ověřitelnou a věrohodnou zpětnou vazbu od vlastních policistů (většinou prováděno dotazníkovým šetřením), kteří musí mít možnost se ke všem novým věcem vyjádřit a při výkonu služby je akceptovat. Koncepce řízení výkonu služby je graficky znázorněna na obr. 1.

Koncepce řízení výkonu služby:

1. Definování standardů výkonu služby na zastávaném služebním místě.
2. Výkon služby policisty.



3. Hodnocení výkonu služby policisty.
4. Odměňování policisty.
5. Vzdělávání a rozvoj policisty.



Obr. 1: Koncepce procesu řízení služebního výkonu příslušníků Policie ČR

4. Rozvoj policistů v Policii ČR

Vzhledem k rozsahu příspěvku se budeme zabývat pouze částí závěrečné fáze celé koncepce řízení výkonu služby, a to rozvojem policisty v organizaci.

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka a ten, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti soustavně prohlubovat a rozšiřovat. Znalosti a dovednosti pracovníka jsou součástí intelektuálního kapitálu organizace, faktoru, který významně ovlivňuje schopnost organizace naplňovat své cíle (Mládková, 2013). Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Toto tvrzení platí i pro takovou organizaci, jakou je Policie České republiky (Šugár, Jedinák, 2011, s. 110). Samotnou flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se tak v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem v oblasti managementu lidských zdrojů, tedy konkrétních příslušníků, jež má policie k dispozici k zajištění úkolů, které je povinna ze zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ve znění pozdějších změn a doplňků plnit.

Policie ČR by proto měla mít přirozený zájem na tom, aby disponovala pracovníky, kteří jsou schopni se v maximální možné míře spolupodílet na plnění těchto úkolů. Z tohoto hlediska by měla mít zájem přijímat na určitá služební místa ty nejlepší uchazeče, vhodně řídit jejich optimální výkon, adekvátně je odměňovat a snažit se co nejvíce pečovat o jejich vzdělávání a kariérový rozvoj. Předpoklad úspěšného vzdělávání policisty je jeho osobní zájem se dále profesně vzdělávat. Jeho forma a časová náročnost by měla být stanovena po



vzájemné dohodě policisty s jeho přímým nadřízeným. Též je potřebné v rámci celoživotního vzdělávání reagovat na současný trend ve vzdělávání dospělých – připravit lidi k porozumění základních problémů současného světa, k vytváření vlastních názorů a rozvoji schopností podílet se na jejich řešení v rámci tzv. globálního rozvojového vzdělávání (Petrufová, 2013, s. 68). Nejúspěšnější organizace začínají uplatňovat takové nástroje a prostředky, jejíž pomocí by si dokázaly udržet nejlepší pracovníky. V této souvislosti se hovoří o znalostních pracovnících, kteří mohou být profesně zařazeni na všech stupních řízení v organizaci (vrcholový, střední a nejnižší management). Samotný proces tvorby organizačních znalostí je podmíněný mnoha faktory. Mezi nejvýznamnější patří:

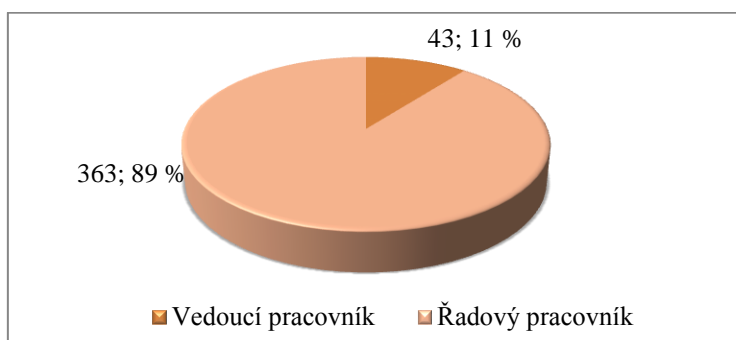
- ochota jednotlivců se učit,
- ochota sdílet informace a znalosti s ostatními členy organizace,
- schopnost organizace vytvářet prostředí pro sdílení znalostí,
- schopnost organizace vytvářet prostředí pro vzájemné učení,
- odměňovat pracovníky za zájem předávat znalosti svým kolegům, ať už se jedná o jakoukoli formu (např. koučink, konzultace, poradenství).

Policejní manažeři by měli svým přístupem k podřízeným policistům (stylem vedení, komunikací s policisty atd.) utvářet a zajišťovat takové prostředí, kde budou policisté odvádět alespoň standardní výkon služby, z něhož budou následně sami spokojeni. Manažeři k tomuto zabezpečení mají velkou škálu prostředků, technik a manažerských nástrojů, které by měli umět využívat. K vlastnímu hodnocení, zda tomu tak opravdu v policejní praxi je, musíme mít zpětnou vazbu, a to nejlépe od samotných policistů (zastávající vedoucí i řadové pozice). Jedním z možných způsobů jak tuto zpětnou vazbu získat, je dotazníkové anonymní šetření. Výstupy k uvedeným určujícím faktorům v rámci závěrečné fáze koncepce řízení výkonu služby policistů jsou prezentovány v následujícím textu.

5. Výstupy z provedených výzkumů

Cílem uvedeného výzkumu, který byl realizován v roce 2013, bylo zmapovat, jak vnímají samotní policisté proces řízení výkonu služby. Prováděný výzkum je součástí Projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, realizovaného na PA ČR. Výsledky výzkumu následně interpretovány pomocí metod deskriptivní statistiky a statistického zpracování získaných dat.

V rámci výzkumu byla zpracována data od 295 policistů bakalářského studijního programu (73 % respondentů), 79 policistů navazujícího (magisterského) studia (19 % respondentů) a 32 policistů z kurzů celoživotního vzdělávání (8 % respondentů). Celkem 406 respondentů.

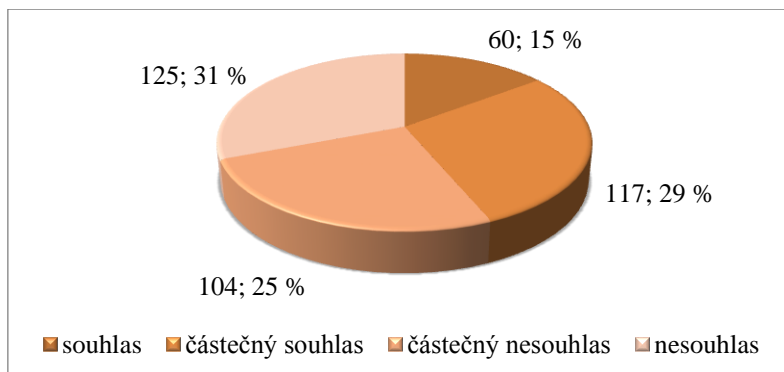


Obr. 2: Struktura respondentů z hlediska služebního zařazení (vlastní výzkum)



Z hlediska služebního zařazení jsme obdrželi data od 43 (11 % respondentů) policejních manažerů, zbytek – 363 (89 % respondentů) tvořili řadoví policisté. Průměrná hodnota počtu odsloužených let u Policie ČR činila 8,07 let, mediánová hodnota počtu odsloužených let byla 7let, nejčetnější skupinu v rámci výzkumu tvořili policisté s pětiletou praxí (hodnota modu), minimální délka praxe u respondentů byla 1 rok, maximální délka praxe činila 28 let.

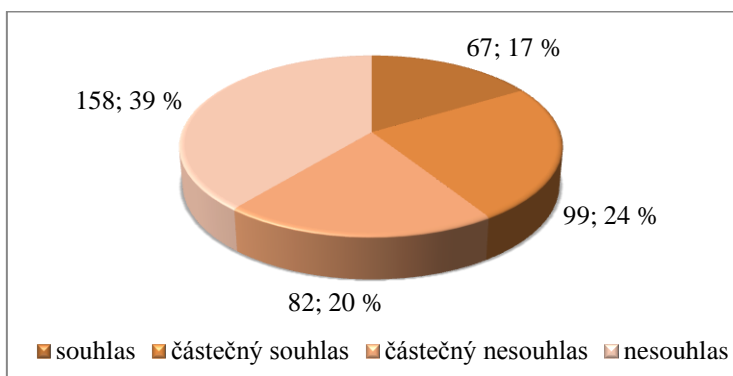
Osobní rozvoj zaměstnanců ve vztahu k procesu hodnocení výkonu byl cílem pátého okruhu otázek. Na osobní rozvoj jsme se dotazovali pomocí následujících dvou otázek: Byly vám vedoucím pracovníkem uloženy úkoly pro váš další rozvoj v rámci výkonu profese v organizaci?



Obr. 3: Uložení úkolů pro další rozvoj (vlastní výzkum)

Ke stanovenému dotazu se pozitivně vyjádřilo 60 dotazovaných policistů (15 % respondentů), částečný souhlas deklarovalo 117 dotazovaných policistů (29 % respondentů). Celkově tedy kladně orientovaný postoj s uvedeným dotazem potvrdilo 177 dotazovaných policistů (44 % respondentů),

K osobnímu rozvoji zaměstnanců ve vztahu k procesu hodnocení výkonu je vázáný i následující dotaz: Mohl jste se vyjádřit k těmto stanoveným úkolům? Souhlasný postoj k uvedenému dotazu vyjádřilo 67 dotazovaných policistů (15 % respondentů), částečný souhlas deklarovalo 99 dotazovaných policistů (24 % respondentů). Celkově kladně orientovaný postoj s uvedeným dotazem potvrdilo 166 dotazovaných policistů (39 % respondentů).

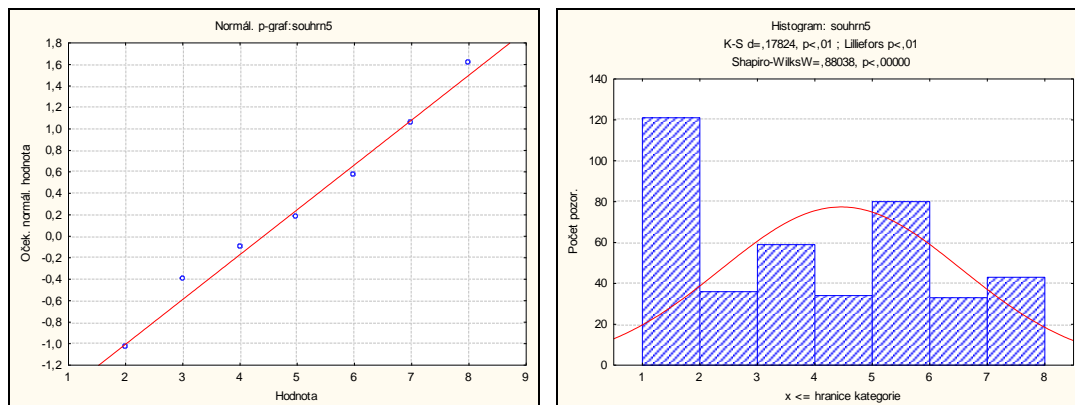


Obr. 4: Možnost vyjádření se k uloženým úkolům pro další rozvoj (vlastní výzkum)

Pokračujeme v analýze matematicko-statistickými metodami. Metodou kumulativních četností dílčích postojů vztahujících se k pátému okruhu otázek vytvoříme souhrn položky osobního rozvoje v souvislosti s hodnocením výkonu. Uvedeným způsobem jsme vytvořili



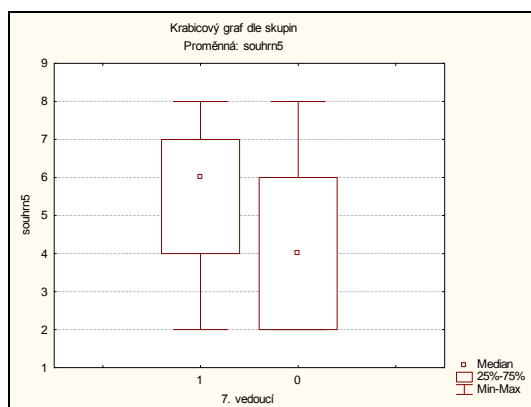
jiný statistický soubor, proto musíme ověřit jeho normalitu. Z obr. 5 plyne, že souhrn položky osobního rozvoje v souvislosti s hodnocením výkonu nevykazuje normální rozdělení, což potvrzují i výsledky Kolmogorovova-Smirnova (K-S test) a Shapiro-Wilksova (W-test) testu a normalitu položky osobního rozvoje na hladině 5 % zamítáme a volíme pro další zpracování neparametrické metody testování.



Obr. 5: N-P plot a histogram souhrnů položek osobního rozvoje (vlastní výzkum)

Pro zjištění závislosti osobního rozvoje na zařazení ve vedoucí funkci jsme si stanovili otázku: Je statisticky významný rozdíl ve vnímání osobního rozvoje ve vztahu k procesu hodnocení v závislosti na zařazení ve vedoucí funkci? (Liší se vnímání osobního rozvoje ve vztahu k hodnocení u dotazovaných policejních manažerů a řadových policistů?)

Kvartilový diagram (obr. 6) ukazuje, že skupina dotazovaných policejních manažerů dosahuje vyšší mediánovou hodnotu než skupina dotazovaných řadových pracovníků, skupina dotazovaných řadových policistů se vyznačuje vyšším interkvartilovým rozpětím ve srovnání s interkvartilovým rozpětím skupiny dotazovaných manažerů.



Obr. 6: Kvartilový diagram manažer – podřízený (vlastní výzkum)

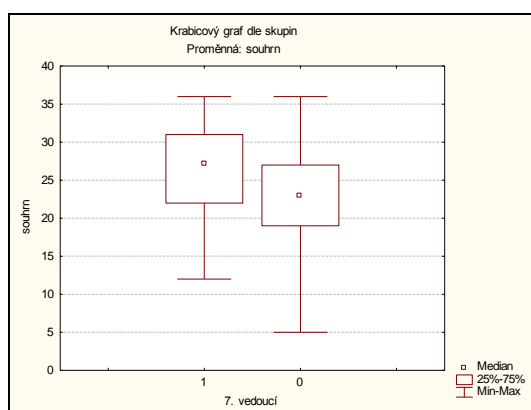
Použitím Mann-Whitneyova U testu konstatujeme statisticky významný rozdíl ve vnímání osobního rozvoje ve vztahu k procesu hodnocení v závislosti na zařazení ve vedoucí funkci, na hladině významnosti 5 % (tab. 1).



Tab. 1: Mann-Whitneyova U-testu závislosti na vedoucí funkci (vlastní výzkum)

Proměnná	Mann-Whitneyův U test dle proměnné: vedoucí Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05$						
	Sčet poř. skup. 1	Sčet poř. skup. 2	U	Z	Úroveň p	Z upravené	Úroveň p
Souhrn	10848,50	71772,50	5706,500	2,883443	0,003934	2,943200	0,003249

Na základě vyhodnocení získaných dat (obr. 5 a tab. 1) lze následně navrhovat opatření vedoucí ke zkvalitnění požadovaných výstupů. Ve výše uvedeném případě si policejní manažeři uvědomují vyšší potřebu osobního rozvoje (vyšší mediánová hodnota) než u řadových policistů. Výsledky výzkumu v tomto konkrétním případě otevírají další možnosti pro další výzkum zaměřený na identifikaci příčin tohoto rozdílu.

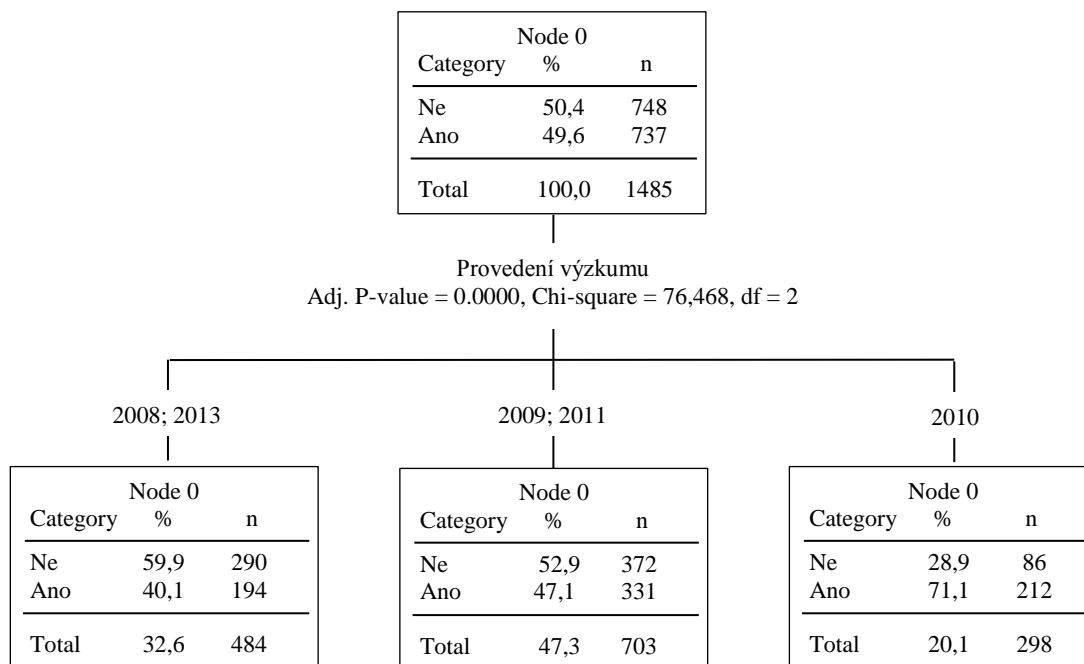


Obr. 5: Kvartilový diagram manažer – podřízený (vlastní výzkum)

Tab. 2: Mann-Whitneyova U-testu závislosti vedoucí – podřízený (vlastní výzkum)

Proměnná	Mann-Whitneyův U test dle proměnné: vedoucí Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05$						
	Sčet poř. skup. 1	Sčet poř. skup. 2	U	Z	Úroveň p	Z upravené	Úroveň p
Souhrn	10992,00	71629,00	5563,00	3,080066	0,002066	3,085210	0,002034

V následujícím textu jsou zařazeny ukázky z výstupů z výzkumů, které byly vedeny snahou porovnat výsledky všech výzkumů k dané problematice řízení výkonu služby policistů, které byly realizovány v letech 2008 – 2013; prováděno formou dotazníkového šetření (sloužící k zjišťování identifikačních údajů a následné hlubší statistické analýze dat). Soubor uzavřených otázek souvisejících se způsobem provádění služebního a průběžného hodnocení policistů, ke stanovení standardů výkonu služby a otázky k dalšímu vzdělávání a rozvoji policistů. Použité metody zpracování výstupů z dotazníku: Matematicko-statistická analýza empirických údajů. Ke zpracování dat byly využity adekvátní matematicko-statistické procedury, jež jsou obsahem statistického software SPSS v. 11. Statistika v. 6.0., Answer Tree v. 3.1 (klasifikační stromy). Použita metoda logistické regrese, řešeno procedurou BINARY LOGISTIC REGRESSION. *Následně zařazena ukázka výstupů z provedených výzkumů dle uvedené statistické analýzy – porovnání výstupů z výzkumu z roku 2008 až 2013.*



Obr. 6: Možnost se podílet na úkolech dalšího svého rozvoje v letech 2008 – 2013 (vlastní výzkum)

Odpovědi respondentů ve sledovaném období na otázku, zda se mohli vyjadřovat k určování úkolů na další hodnotící období v rámci svého profesního růstu, lze rozdělit do tří kategorií. Odpovědi respondentů v roce 2008 a 2013 vykazují shodu, stejně tak jako druhá kategorie (roky 2009 a 2011) a do třetí kategorie zařadíme výstupy z výzkumu z roku 2010 (Čandík, Jedinák, 2013, s. 258–260).

6. Závěr

Od policisty se vyžaduje na zastávaném služebním místě vykonávat službu co nejlépe. Každý policista by měl znát, co se od něj očekává, a jaké má možnosti v rámci kariérního růstu v Policii České republiky. Navrhovaná koncepce řízení výkonu služby toto splňuje. Měla by být součástí integrovaného systému řízení lidských zdrojů v policii. Uplatnění koncepce řízení výkonu služby reálně přispěje k jejímu zkvalitnění, podložené na vyšší výkonnosti a efektivnosti práce, vedoucímu k vyšší úrovni její společenské prestiže a image. Uplatňování této koncepce v policii by mělo vést k profesnímu rozvoji všech policistů, kteří by měli být následně v organizaci spokojeni. Tak by se dalo zamezit případům předčasných odchodů zkušených příslušníků (z našeho pohledu znalostních pracovníků) z řad Policie ČR.

Bude-li se řádně uplatňovat celá koncepce, měli by policisté znát priority své práce, jejich úlohu a cíle. Bude-li se např. hodnocení výkonu služby provádět s náležitou pozorností a nebude považováno za přežitý byrokratický akt, pak může policie získat poznatky o příslušnících na jejich základě dále plánovat jejich rozvoj (vědomosti, kvalifikaci, tvořivý přístup, kooperativnost, etiku apod.). Významným faktorem hodnocení je i zjištění stupně identifikace policistů s organizací a jejími cíli. (Nekoranec, Matta, 2012, s. 206). Nezastupitelnou roli v této koncepci zastávají policejní manažeři (vedoucí příslušníci), a to především ti, co přímo řídí a hodnotí výkon služby jim podřízených policistů.

Profesní kvality (odbornost, schopnosti, zkušenosti, znalosti a dovednosti) policejních manažerů patří mezi prioritní faktory podmiňující úspěšnou aplikaci koncepce řízení výkonu služby policistů do policejní praxe. Jedině manažeři, kteří své práci dokonale rozumí, odvádí



ji v požadované kvalitě, jsou opravdovými vzory ostatním policistům a naplňují vytyčenou filozofii: „Spokojený příslušník Policie ČR odvádí excelentní výkon služby v rámci svého služebního zařazení.“

Použitá literatura:

- [1] Mastný, V. (2009). *Vybrané problémy mezinárodního práva veřejného* Praha: PA ČR v Praze, 88 s. ISBN 978-80-7251-230-0.
- [2] Mládková, L. (2013). *Intellectual Capital and System of Organisational Management*. Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital. University of Basque Country. 11.-12.-4.2013. http://issuu.com/acpil/docs/ecic-2013-proceedings-volume_one, ISBN 978-1-909507-15-9, ISSN 978-1-909507-15-9.
- [3] Šugár, J., Jedinák, P. (2011). Komparace vzdělávacích potřeb příslušníků PČR v rámci jejich vysokoškolského studia na PA ČR v Praze. *Kriminalistika č. 2/2011, MV ČR*, s. 110–124. ISSN 1210-9150.
- [4] Petrufová, M. (2013). Globálne rozvojové vzdelávanie – súčasť rozvoja ľudských zdrojov. *Sociálno-ekonomická revue 2(1)*, s. 66–74. ISSN 1336-3727.
- [5] Čandík, M., Jedinák, P. (2013). Statistický pohled na proces hodnocení příslušníků Policie České republiky. *Kriminalistika č. 4/2013*. ISSN 1210-9150.
- [6] Nekoranec, J., Matta, L. (2012). *Teória a prax služobného hodnotenia profesionálnych vojakov OS SR*. Liptovský Mikuláš: CD-ROM, s. 294–301. ISBN 978-80-8040-452-9.

Adresa autorů:

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D.
Katedra managementu a informatiky
Fakulta bezpečnostního managementu
Policejní akademie ČR v Praze
Česká republika
e-mail: candik@polac.cz

Bc. Ing. Marek ČANDÍK, Ph.D.
Katedra managementu a informatiky
Fakulta bezpečnostního managementu
Policejní akademie ČR v Praze
Česká republika
e-mail: jedinak@polac.cz

*Positively reviewed by first reviewer: 7 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 20 May, 2014*



ORGANISATIONAL CULTURE

ANNA KACHAŃÁKOVÁ – KATARÍNA STACHOVÁ – ZDENKO STACHO

Abstract

Organisational culture affects all functions of human resources management. By means of them, it encourages employees to behave desirably and reliably. Human resources management functions can be applied as a tool of forming and enforcing organisational culture. The aforementioned suggests that the relationship between organisational culture and human resources management is mutual. It is related to the fact that their primary task is essentially the same: to create conditions for so called positive behaviour of employees in compliance with strategic intentions and goals of an organisation.

Key words: Organisational culture, analysis of organisational culture, organisations operating in Slovakia.

1. Introduction

With regard to the fact that the bearers of a change, respectively the bearers of an appropriate organisational culture should include all company employees, who are expected to share and develop strategically necessary ideas, approaches and values, it is necessary to focus on organisational culture and human resources simultaneously. The possibility of such a simultaneous focus is given by the interconnection of organisational culture and human resources management.

Organisational culture reflects human dispositions of thinking as well as behaving, and has impact on human consciousness as well as unconsciousness. It enhances the relationship of a person to work, regulates relationships among employees, and has a significant impact on the activity of employees (Kachaňáková, 2010, p. 25). Generally stated and declared organisational culture features are fundamental beliefs, values and norms which are showed by symbols and artefacts elaborated, discovered or developed in an organisation as a result of successful solving of problems; and a common feature is also a group of people, the organisational culture bearers, within which this culture is shared (Čambál, Hoghová, 2008, p. 191).

Today the success of organisations depends on efficient management which is determined by the suitability of organisational culture as it encourages the co-operation of all employees, effective mutual communication across the organisation and work coordination. Organisational culture may be perceived as a common and shared set of ideas, opinions, views, attitudes, norms and values. Organisational culture is so strongly “engraved” in some of the organisation’s employees that it becomes natural for them. Employees’ behaviour as influenced by organisational culture projects in their creations of both a material and non-material nature (Lukašová, Nový, 2004, p. 42). Precisely set organisational culture becomes an increasingly important added value of services and products offered by the given organisation on the market, a determinant of relationships with business partners and in particular a distinctive feature of the organisation that distinguishes the organisation in the eyes of current and potential employees and a management tool and a source of motivation of employees in organisations (Stachová, Stacho, 2013, p. 80).

2. Research

Researches were conducted over 2010, 2011 and 2012 always from February to May. 239 organisations participated in the 1st phase, and 340 organisations participated in the 2nd as



well as the 3rd phase of the research. Collection, classification and subsequent summarisation of information obtained from researches were carried out every year from June to September. Mathematical and statistical methods were used upon processing, analysis and comparison of information, and qualitative methods were subsequently used upon the identification and evaluation of information.

Table 1: Size structure of analysed organisations (own study)

The number of employees in an organisation	50 – 249	250 – 1,000	1,001 – 5,000	more than 5,000
Share of organisations in % in 2010	60	27	12	1
Share of organisations in % in 2011	68	23	7	2
Share of organisations in % in 2012	69	23	6	2

Within the research, we were primarily interested in whether managements of the interviewed organisations realised the importance and justness of dealing with the creation and maintaining of an appropriate organisational culture (Table 2).

Table 2: Creation and maintenance of a suitable organisational culture (own study)

Do you consider dealing with the creation and maintenance of a suitable organisational culture to be important?	Yes, in [%]
Share of organisations in % in 2010	95
Share of organisations in % in 2011	91
Share of organisations in % in 2012	91

Answers to the first question sounded very positive, however when we were finding out whether the companies had defined an organisational culture strategy within their business strategy in writing, only 21% – 33% of organisations answered affirmatively.

Table 3: Spheres covered by elaborated documentation in analysed organisations (own study)

Elaborated documents by organization	Yes, a written document in [%]			Yes, a non-written document in [%]			No in [%]		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Mission of the organisation	73	71	65	16	13	14	11	15	21
Strategy of the organisation	76	68	64	17	18	14	7	14	22
HR strategy	54	53	51	24	26	22	22	21	27
Code of ethics	58	53	49	16	18	18	26	29	33
Code of social responsibility	31	23	23	19	20	18	50	57	59
Innovation strategy	39	23	26	23	26	23	38	51	51
Organisational culture strategy	25	33	29	32	26	21	43	41	50

Within the research, we were further interested in whether questioned organisations had implemented an individual project to change organisational culture (Table 4), and whether they executed organisational culture analysis (Table 5).



Table 4: Individual project of organisational culture change (own study)

Have your organisation carried out an individual project to change organisational culture over the last five years?	Yes, in [%]
Share of organisations in % in 2010	35
Share of organisations in % in 2011	27
Share of organisations in % in 2012	20

Table 5: Organisational culture analysis (own study)

Is organisational culture analysis carried out in your organisation?	Yes, in [%]
Share of organisations in % in 2010	34
Share of organisations in % in 2011	33
Share of organisations in % in 2012	20

We first of all summarised the results of organisations declaring that they carry out organisational culture analysis. These organisations have recently carried out a change resulting from organisational culture in the spheres of organisational structure, processes and systems in 52% – 76%, and in the spheres of personnel and human resources management department in 47% – 59% (Table 6).

Table 6: Spheres of organisational culture changes (organisations carrying out organisational culture analysis), (own study)

Which spheres of the organisational culture of your organisation have recently undergone changes?	Share of organisations in %		
	2010	2011	2012
A) symbols	22	17	10
B) personnel and human resources management department	59	47	51
C) organisational structure, processes and systems	52	76	70
D) top management	52	30	35

Analysing the positive relationship of individual functional spheres of human resources management and organisational culture, organisations carrying out the analysis find the most significant impact in relation to facilitating communication in an organisation as well as upon hiring and evaluating employees (Table 7).

Table 7: Impact of organisational culture on human resources management (organisations carrying out organisational culture analysis), (own study)

In which functional spheres does organisational culture facilitate human resources management in your organisation? [%]:	2010	2011	2012
Personnel planning	51	40	48
Work analysis	42	34	33
Hiring of employees	48	37	36
Selection of employees	52	43	46



Adaptation of employees	41	29	30
Outplacement	7	3	3
Education of employees	52	37	51
Evaluation of employees	54	50	48
Remuneration of employees	52	39	45
Labour relations	52	37	49
Communication of employees	58	51	44
Labour conditions	48	34	29

Subsequently, we summarised the results of organisations not carrying out organisational culture analysis.

Responding to question: “Which spheres of the organisational culture of your company have recently undergone changes?”, organisations not carrying out the analysis responded like organisations carrying out the analysis, declaring that recent changes have been carried out in the sphere of organisational structure, processes and systems in 42% – 49% of organisations, and in the sphere of personnel and human resources management department in 24% – 41% of organisations (Table 8).

Table 8: Spheres of organisational culture change (organisations not carrying out organisational culture analysis), (own study)

Which spheres of the organisational culture of your organisation have recently undergone changes?	Share of organisations in %		
	2010	2011	2012
A) symbols	26	7	9
B) personnel and human resources management department	41	30	24
C) organisational structure, processes and systems	42	49	44
D) top management	34	29	20

Analysing positive relationship of individual functional spheres of human resources management and organisational culture, the most significant impact of the given relationship upon the establishment of labour relations, facilitation of formal communication and employee evaluation is reflected in organisations not carrying out organisational culture analysis (Table 9).

Table 9 Impact of organisational culture on human resources management (organisations not carrying out organisational culture analysis), (own study)

In which functional spheres does organisational culture facilitate human resources management in your organisation? [%]:	2010	2011	2012
Personnel planning	35	27	25
Work analysis	29	23	13
Hiring of employees	32	25	21
Selection of employees	42	36	28
Adaptation of employees	32	24	17
Outplacement	2	1	2



Education of employees	38	27	26
Evaluation of employees	40	39	31
Remuneration of employees	40	40	30
Labour relations	41	37	38
Communication of employees	39	34	37
Labour conditions	32	28	20

3. Evaluation

On the basis of executed research in organisations operating in Slovakia, focused on finding out whether the organisations realize the importance of organisational culture, and whether they deal with its creation and maintaining in practice we can formulate the following summary. In spite of the fact that up to 91 % – 95% of organisations stated that they realized the need to deal with creation and maintaining of appropriate culture:

- a) only 21% – 33% of them have an organisational culture strategy within their business strategy in writing,
- b) only 20% – 35% of them have individual project of organisational culture change
- c) only 20% – 34% of them have executed, respectively execute regularly, organisational culture analysis,

However, the most significant difference was identified upon comparing the views of individual groups of organisations of whether organisational culture facilitates their human resources management in individual functional spheres. Organisations dealing with culture marked all of the twelve given spheres in greater extents, which unequivocally confirms the statement that “the activities of human resources management serve as a tool of creation and enforcement of organisational culture, which on the other hand supports individual activities of human resources management by means of its elements,” (Kachaňáková, 2010, p. 56).

4. Conclusion

We can therefore state that although awareness of organisations is at a quite high level, its practical implementation in organisations operating in Slovakia “hobbles”. For this reason, the need of organisations to actually focus on appropriate culture building is getting forward. It is therefore important in the organisation to execute priority complex culture analysis, and on the basis of found facts to work further and systematically with it, since appropriate organisational culture is one of the main tools ensuring long-term prosperity of the company.

Here can be seen the validity of the given research for practice, when organisational managements have an opportunity to compare current status of their organisational culture with the status declared by questioned organisations, and on this basis to think about possibilities of its improvement. We assume that it is important to continue in this research, so that individual organisational culture theories can be developed on the basis of new information gathered from questioned organisations. With regard to continuous advancement of social as well as natural sciences, it is necessary to assume that values, norms and artefacts in organisations will gradually change, and thus will change also the way and impact of culture’s content and power on their performance. It is therefore crucial, also from the theoretical point of view, to analyse continuously status, level and content of organisational culture in organisations.



References:

- [1] Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 856 p. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] Armstrong, M. (2009). *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page limited. 1062 p. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [3] Cagaňová, D., Čambál, M., Weidlichová, L. S. (2010). Intercultural Management – Trend of Contemporary Globalized World *Electronics and Electrical Engineering*, 6(102), 51–54. ISSN 1392–1215.
- [4] Čambál, M., Hoghová, K. (2008). Corporate Culture Application in Enterprises as Assumption Their Long-term Prosperity. *Annals of DAAAM and Proceedings of DAAAM Symposium*, (19)1, 0191-0192. ISSN 1726-9679.
- [5] Hofstede, G., Hofstede, J. G., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3 ed. London: McGraw-Hill. 576 p. ISBN 978-0071664189.
- [6] Jančíková, A. (2006). Organizační kultura a výkonnost: přehled empirických šetření. *Vývojové tendence podniků II: Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. Svazek I*. Brno: Masarykova univerzita, 115–149. ISBN 80-210-4133-1.
- [7] Kachaňáková, A. (2010). *Organizační kultura*. Bratislava: Iura Edition, 137 p. ISBN 978-80-8078-304-4.
- [8] Koubek, J. (2010). *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 264 p. ISBN 978-80-247-2202.
- [9] Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 240 p. ISBN 978-80-247-295.
- [10] Lukášová, R., Nový, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. 176 p. ISBN 80-247-0648-2.
- [11] Stachová, K., Kachaňáková, A. (2011). Organisational Culture Analysis in Companies Operating in Slovakia. *Scientia Agriculturae Bohemica*, 87–92. ISSN 1211-3174.
- [12] Stachová, K., Stacho, Z. (2013). Focus of Organisations Operating in Slovakia on Organisational Culture. *Management: Science and Education* 2/2013, 79–82. Žilina: University of Žilina ISSN 1338-9777.
- [13] Stasiak–Betlejewska, R., Piasecki, P. (2011). Analysis of Workers Satisfaction in Company Logistic Operator. *Human Potential Management in a Company – Knowledge increase*. Trnava: AlimniPress. 33–42. ISBN 978-80-8096-144-2.
- [14] Uriga, J., Obdržálek, P. (2009). Vzťah firemnej kultúry a výkonu a ich prepojenie na obchodné výsledky. *Personálny manažment nielen pre personalistov* Bratislava: Iura Edition. 90–96. ISSN 1337-9437.
- [15] Šujanová, J., Gabriš, P., Ličko, M., Pavlenda, P., Stasiak–Betlejewska, R. (2012). Aspects of Knowledge Management in Slovak Industrial Enterprises. *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management*. 1135–1144. ISBN 978-1-908272-63-8.
- [16] Linhartová, L., Urbancová, H. (2012). Results of Analysis of Employee Mobility: Factors Affecting Knowledge Continuity. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 60, 235–243. ISSN 1211-8516.
- [17] Stacho, Z. (2011). Innovations and Innovation Culture, or How to Survive. *International Masaryk Conference for Doctoral Students and Young Scientists 2011* 12-16.12.2010. Hradec Králové: Magnanimitas. 1631–1639. ISBN 978-80-904877-7-2.
- [18] Urbancová, H., Königová, M. (2010). Control and Its Role in the Process of Ensuring Knowledge Continuity. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. ISSN 1548-6583.
- [19] Hitka, M., Stipalová, L. (2011). Comparing of Employees Motivation Level in Enterprises of Wood Working Industry with Other Manufacturing Enterprises in Slovak Republic. *Drvna industrija*, (62)3, 185–192. ISSN 0012-6772.



Addresses of authors:

Assoc. Prof. Anna KACHAŇÁKOVÁ, CSc.
Department of Management
VŠEMVS in Bratislava
Furdekova16
851 04 Bratislava
Slovak Republic
e-mail.: anna.kachanakova@vsemvs.sk

Ing. Katarína STACHOVÁ, PhD.
Department of Management
VŠEMVS in Bratislava
Furdekova16
851 04 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

Ing. Zdenko STACHO, PhD.
Department of Management
VŠEMVS in Bratislava
Furdekova16
851 04 Bratislava
Slovak Republic
e-mail.: zdenko.stacho@vsemvs.sk

Positively reviewed by first reviewer: 24 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 28 April, 2014



SÚČASNÝ STAV ZAMERANIA SA ORGANIZÁCIÍ PÔSOBIACICH NA SLOVENSKU NA PRACOVNÉ PODMIENKY

ANNA KACHAŇÁKOVÁ – KATARÍNA STACHOVÁ – ZDENKO STACHO

Abstract

Working conditions have a significant impact on efficient, safe and satisfying work of employees. Within this function, the department of human resources management deals with time-related working conditions, i.e. working time and time for rest and working environment, in terms of which it focuses on the arrangement and equipment of a workplace and on safety and health protection during work. Our three researches were focused on individual components of working conditions, analysing time-related working conditions and the way of focus of organisations operating in Slovakia on ensuring working and organisational system from the viewpoint of ergonomics. The researches were conducted over 2010, 2011 and 2012, from February to May each year, at School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava.

Key words: working conditions, time-related conditions, ergonomics, human resources management.

1. Úvod – pracovné podmienky

Kvalitou pracovného života rozumieme komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese a vplyvajú na jeho efektívny priebeh. Určujúci vplyv má najmä charakter vykonávanej práce, technologické postupy a technická vybavenosť, personálna politika, úroveň deľby práce a kooperácie, účinné systémy motivácie a stimulácie zamestnancov, štýl vedenia ľudí, fyzikálne a sociálno-psychologické faktory pracovného prostredia, bezpečnosť práce, pracovný režim. Náročnosť formovania širokého komplexu pracovných podmienok determinujúcich kvalitu pracovného života vyžaduje uplatnenie adekvátnych metodických, organizačných a peňažných nástrojov. Iba koncepčný prístup riešenia uvedených problémov a uvedomenie si dôležitosti pracovných podmienok pre kvalitu pracovného života z nich môže urobiť pre organizáciu prioritou (Kachaňáková, 2011, s. 201).

V rámci pracovných podmienok sme sa v prieskumoch zamerali na časové pracovné podmienky a ergonómiu.

Časové podmienky práce určujú dĺžku a štruktúru pracovného času, účelné striedanie práce a oddychu v rámci zmeny pracovného týždňa a roka. Na problematiku pracovného času, jeho organizáciu a efektívne využívanie sa v poslednom období sústreďuje väčšia pozornosť u nás aj vo svete. Vo vyspelých krajinách dochádza k zásadným zmenám v dĺžke a spôsobe rozvrhovania pracovného času. Považuje sa to za významný prostriedok humanizácie práce, to znamená zvýšenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ako aj obsažnosti pracovných činností. Podstatou zmien je snaha maximálne prispôsobiť časové podmienky práce potrebám a požiadavkám človeka. Flexibilné formy pracovného času výrazne prispievajú k humanizácii pracovného procesu, k znižovaniu miery absencií a fluktuácie a v konečnom dôsledku k zvýšeniu produktivity práce. Ak má zamestnanec možnosť vybrať si pracovný režim, zvyšuje to jeho motiváciu k práci a rýchlejšie a ochotnejšie pristupuje aj k iným zmenám (Kachaňáková, 2011, s. 203).

Ergonómia je v najširšom zmysle slova vedou o človeku pri práci. Medzinárodná ergonómická asociácia definuje ergonómiu ako vednú disciplínu založenú na porozumeniach interakcií človeka a ďalších zložiek systému. Aplikácia vhodných metód modernej ergonómie zlepšuje ľudské zdravie pohodu i výkonnosť. Prispieva k riešeniu dizajnu a hodnotenia práce, úloh, produktov, prostredia a systémov, aby boli kompatibilné s potrebami, schopnosťami a výkonnostným obmedzením ľudí. Ergonómia je teda systémovo orientovaná disciplína,



ktorá prakticky pokrýva všetky aspekty ľudskej činnosti. Náplňou ergonómie je hodnotiť skúmať a navrhovať optimálne podmienky pre činnosť človeka. Je dôležitým nástrojom na zvyšovanie produktivity práce, pre vytváranie podmienok na rozvoj osobnosti človeka. Ergonómia čerpá poznatky z mnohých vedných disciplín, ktoré sa zaoberajú človekom a jeho pracovnou činnosťou (Hatier, 2010, s. 34).

Z uvedeného je zrejmé, že moderná ergonómia je dôležitým nástrojom riadenia podnikateľských subjektov, ktorý je prepojený s kľúčovými oblasťami riadenia organizácií (strategický manažment, krízový manažment, organizačná kultúra...). Pri využití synergického efektu z interakcie uvedených (a ďalších) oblastí riadenia organizácií je možné zabezpečiť významné prínosy tak pre organizácie: zvýšenie pracovného výkonu, zníženie chybovosti, zníženie práceneschopnosti zamestnancov a chorôb s povolania, ako aj pre zamestnancov: zlepšenie psychického a fyzického stavu, minimalizáciu prejavov psychickej a fyzickej únavy, zlepšenie seberealizácie s pozitívnym dopadom na ekonomickú situáciu jednotlivca a jeho rodiny. Nezanedbateľnou skutočnosťou sú následne aj prínosy pre celú spoločnosť v zlepšení celkového zdravotného stavu a zvýšení životnej úrovne obyvateľstva (Hatier, 2010, s. 34).

Ergonómiu je potrebné chápať ako vednú disciplínu, ktorá integruje všetky poznatky, ktoré pomáhajú zvyšovať efektívnosť ľudskej práce cez znižovanie negatívnych dopadov na zdravie a zároveň zvyšovanie ekonomických prínosov z vynaložených nákladov. Základným predpokladom ergonómie je, že efektívny a plnohodnotný pracovný výkon možno očakávať len od zdravého, odpočinutého a spokojného zamestnanca. Preto ergonomické riešenie nie je možné zabezpečiť pomocou jednotlivých nesystémových opatrení, ale v celom rozsahu subsystémov pracovno-organizačného systému (človek – stroj, človek – organizácia práce, človek – životné a pracovné prostredie) (Hatier, 2010, s. 35).

2. Charakteristika prieskumov

Prieskumy prebiehali v rokoch 2010, 2011 a 2012 vždy v období od februára do mája. Dotazník bol distribuovaný do organizácií ktoré mali 50 a viac zamestnancov. Pri stanovení cieľovej skupiny, danej veľkosťou organizácie z hľadiska minimálneho počtu zamestnancov, sme vychádzali z predpokladu, že organizácie s počtom zamestnancov nižším ako 50 nemajú štandardizované a formálne stanovené prístupy k riadeniu ľudských zdrojov a teda ani k jeho jednotlivým funkciám. Zber, zatriedenie a následné zosumarizovanie získaných informácií z prieskumov prebiehalo každoročne v období od júna do septembra. Pri spracovaní informácií, ich analýze a komparácii boli použité matematicko-štatistické metódy a následne pri ich identifikácii a vyhodnotení, kvalitatívne metódy.

V rámci 1. etapy prieskumu sa zúčastnilo 239 respondentov, 2. a 3. etapy sa zhodne zúčastnilo 340 respondentov. Súhrnná veľkostná štruktúra dopytovaných organizácií je uvedená v tab. 1, z ktorej vyplýva, že najväčšie zastúpenie v prieskume mali každoročne organizácie s počtom zamestnancov od 50 do 300.

Tab. 1: Veľkostná štruktúra analyzovaných organizácií (vlastný výskum)

Počet zamestnancov v org.	50 – 300	301 – 1 000	1 001 – 5 000	nad 5 000
Podiel organizácií v % 2010	62	25	12	1
Podiel organizácií v % 2011	70	21	7	2
Podiel organizácií v % 2012	72	20	6	2



2. Analýza súčasného stavu zamerania sa organizácií na časové pracovné podmienky a ergonómiu

Pracovné podmienky majú na výkonnú, bezpečnú a spokojnú prácu zamestnancov významný vplyv. V rámci tejto funkcie sa útvár riadenia ľudských zdrojov zaoberá časovými podmienkami práce a to pracovným časom a dobou odpočinku a pracovným prostredím, v rámci ktorého sa zameriava na úpravu a vybavenie pracoviska a na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Na jednotlivé zložky pracovných podmienok sme sa zamerali aj v našom prieskume v rámci ktorého sme analyzovali časové podmienky práce a spôsob zamerania sa organizácií pôsobiacich na Slovensku na zabezpečenie pracovno-organizačného systému z hľadiska ergonómie.

V rámci analýzy pracovných časových podmienok sme sledovali frekvenciu využívania neštandardných pracovných režimov v dopytovaných organizáciách a podiel zamestnancov pracujúcich v týchto režimoch. Z prieskumu vyplynulo, že organizácie v najväčšej miere využívajú dlhodobu zaužívanú pracovnú režimu, ako nadčasovú prácu, prácu cez víkend a prácu na zmeny (tab. 2). Len v malej miere sú využívané režimy ako zdieľanie pracovného miesta, práca doma a teleworking, pričom všetky tri sú vhodné napríklad pre zamestnancov na materskej, či rodičovskej dovolenke, pretože zamestnancom umožňujú lepšie zladit' starostlivosť o dieťa a plnenie pracovných úloh a taktiež zabezpečujú, že zamestnanec nepríde počas tejto doby o pracovné návyky a taktiež o sociálne a pracovné kontakty.

Tab. 2: Podiel zamestnancov pracujúcich v neštandardných pracovných režimoch (vlastný výskum)

Podiel zamestnancov pracujúcich v neštandardných pracovných režimoch	[%] 2010			[%] 2011			[%] 2012		
	Nie	0 – 5 %	Áno	Nie	0 – 5 %	Áno	Nie	0 – 5 %	Áno
Práca cez víkend	24	26	50	29	27	44	30	26	44
Práca na zmeny	27	12	61	36	14	50	31	12	57
Nadčasová práca	13	24	63	23	28	49	22	32	46
Hodinové pracovné zmluvy	62	21	17	67	26	7	69	23	8
Čiastočné pracovné úväzky	32	47	21	43	48	9	46	44	10
Zdieľanie pracovného miesta	81	9	10	83	10	7	86	9	5
Flexi-time	54	11	35	58	11	31	62	11	26
Dočasná/príležitostná práca	52	31	17	56	35	9	59	30	11
Fixed-term kontrakt	32	31	37	42	33	25	47	27	26
Práca doma	85	11	4	87	9	4	92	8	1
Teleworking	80	14	6	87	9	4	90	8	2

Pri zameraní sa na pracovné prostredie a bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci sme v rámci pracovných podmienok zamestnancov v dopytovaných organizáciách prioritne zisťovali, či si vedúci zamestnanci uvedomujú opodstatnenosť ergonómie, a taktiež sme sa zamerali na zistenie, akým spôsobom a na akej úrovni ju zabezpečujú. Z prieskumu nám vyplynulo, že hoci viac ako 70 % vedúcich zamestnancov si dôležitosť ergonómie uvedomuje, len menej ako 10 % organizácií má zavedený ergonómický program, v rámci ktorého zavádzajú opatrenia (tab. 3 a 4).



Tab. 3: Opodstatnenosť ergonomie (vlastný výskum)

Je dôležité zamerať sa na ergonomiu?	Podiel org. v %	
	2011	2012
Áno v [%]	71	76
Nie v [%]	29	24

Vysvetlivky: Analýzu súčasného stavu zamerania sa organizácií na ergonomiu sme uskutočnili len v rokoch 2011 a 2012.

Tab. 4: Spôsob zabezpečenia pracovno-organizačného systému z hľadiska ergonomie (vlastný výskum)

Spôsob zabezpečenia pracovno-organizačného systému z hľadiska ergonomie	Podiel org. v %	
	2011	2012
Máme zapracované a uplatňované predpisy stanovené legislatívou,	71	72
Preveniu úrazov a ochrany zdravia pri práci, nad zákonom stanovenú úroveň	6	12
Preveniu chorôb súvisiacich s prácou a podmienkami prostredia, nad zákonom stanovenú úroveň	3	2
Preveniu úrazov a ochrany zdravia pri práci a prevenciu chorôb súvisiacich s prácou a podmienkami	13	9
Máme zavedený ergonomický program, v rámci ktorého nepravidelne zavádzame opatrenia,	3	2
Máme zavedený ergonomický program, v rámci ktorého pravidelne (každoročne) zavádzame opatrenia,	2	2
Máme ergonomický program, v rámci ktorého pravidelne (každoročne) zavádzame opatrenia spolu so zameraním	2	1

Vysvetlivky: Analýzu súčasného stavu zamerania sa organizácií na ergonomiu sme uskutočnili len v rokoch 2011 a 2012.

3. Zhodnotenie súčasného stavu zamerania sa organizácií na pracovné podmienky

Rozhodnutie organizácií o využívaní, resp. nevyužívaní jednotlivých pracovných režimov má významný vplyv na motiváciu zamestnancov, pretože z prieskumov zameraných na podnety, ktoré pôsobia na zamestnancov motivujúco vyplynulo, že zamestnanci pozitívne vnímajú, ak svoj pracovný čas môžu sami ovplyvňovať, z čoho automaticky vyplýva, že za najpreferovanejšie pracovné režimy boli zamestnancami označované pružný pracovný čas (flexi-time), teleworking a práca doma. Z výsledkov nami vyhodnotených prieskumov v organizáciách vyplynulo, že typy pracovných režimov ako teleworking a práca doma sa využívajú len v malej miere a ak aj sú využívané, tak prevažne len u 5 % zamestnancov organizácie, ostatní pracujú v štandardných režimoch. Pozitívne možno hodnotiť postupné nabíehanie organizácií na zavádzanie pružného pracovného (tab. 3).

V rámci ergonomických výsledkov, získaných z nami uskutočneného prieskumu, musíme konštatovať, že tvrdenie ktoré uviedli M. Čambál s K. Hatiarom ešte v roku 2008, je aj naďalej vysoko aktuálne: „Napriek uvedeným zrejším prínosom vyplývajúcim z využívania princípov modernej ergonomie v riadení organizácií, nie je možné v žiadnom prípade považovať jej praktickú aplikáciu v organizáciách pôsobiacich na Slovensku za uspokojujú. Na Slovensku sa zatiaľ ľudia viac prispôbujú práci ako práca im. Zahraniční



investori často prichádzajú na Slovensko s výrobou, ktorá naplno využíva predovšetkým lacnú pracovnú silu. Sú organizácie, ktoré sa o svojich zamestnancov starajú, ale sú aj také (treba konštatovať, že prevažujú nad „tými prvými“), ktorých zrejším prioritným cieľom je maximalizácia zisku bez rešpektovania dopadov na zdravie zamestnancov. Následky sú alarmujúce: zdravotné problémy zamestnancov, často krát prerastajú do chronickej podoby,“ (Čambál, 2008).

Hoci si vedúci zamestnanci vo viac ako 70 % organizácií uvedomujú dôležitosť a opodstatnenosť ergonómie, v praxi sa jej nevenujú. Viac ako 70 % organizácií má zapracované a uplatňované len predpisy stanovené legislatívou, pričom ako uvádza K. Hatiar: „Legislatíva pre oblasť ergonómie na Slovensku prakticky neexistuje. V § 4 zákona č.124/2006, „opatrenia na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v predvýrobe“ sa uvádzajú povinnosti projektantov, konštruktérov a tvorcov pracovných postupov z hľadiska BOZP, ktoré sú vlastne aj ergonómickými požiadavkami a súvisia s makroergonómiou. Konkrétne zmienka o ergonómii je však až v § 26, kde sa charakterizujú povinnosti pracovnej zdravotnej služby (PZS), ktoré súvisia s oblasťou mikroergonómie. Aj v novej legislatíve, prijatej v roku 2006 a 2007 sú vo vzťahu k ergonómii len náznaky,“ (Hatiar, 2010, s. 33). Z uvedeného jasne vyplýva, že viac ako 70% organizácií pôsobiacich na Slovensku sa na ergonómiu nezameriava. Len 7 % dotazovaných organizácií uviedlo, že majú zavedený ergonómický program, v rámci ktorého, či už viac, alebo menej pravidelne zavádzajú ergonómické opatrenia.

V súčasnosti sa objavujú snahy viacerých štátov cez lokálne agendy hľadať možnosti, ako zabezpečiť pre ľudstvo trvalo udržateľný rozvoj. Tento proces sa nemôže zaoberať bez zamerania sa na problematiku efektívnosti ľudskej práce, ktorá patrí do kompetencie ergonómie. Vo vyspelých štátoch sa efektívnosť ľudskej práce dosahuje vďaka ergonómickým programom, ktoré umožňujú riešenie problémov systematicky a sú zamerané súčasne na zdravie zamestnancov a prínosy z vynaložených nákladov. Takéto programy sú zvyčajne regulárnou súčasťou programov zameraných na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a sú typické pre mikroergonómiu (oblasť ergonómia, ktorá sa zameriava na riešenie „každodenných problémov“ organizácie). Vo všeobecnosti tu ide o zvyšovanie konkurencieschopnosti organizácií a riešenie proti krízovým opatreniam (Hatiar, 2010, s. 40). Je zrejmé, že pri riešení takto závažného problému nie je možné nájsť okamžité jednoduché riešenie, ale vzhľadom na politiku, ktorú slovenská vláda deklaruje tak navonok, ako aj dovnútra Slovenskej republiky, vidíme cestu a možnosť uskutočnenia prvého kroku práve na jej strane a to v zmene legislatívy pre oblasť ergonómie.

Použitá literatúra:

- [1] Blašková, M. (2009). Correlations between the Increase in Motivation and Increase in Quality. *E&M Ekonomie a Management*, 12, 54–68. ISSN 1212-3609.
- [2] Čambál, M. (2008). Firemná kultúra a moderná ergonómia. *Ergonómia pre 21.storočie. Ergonómia ako nástroj zvyšovania produktivity*. Žilina: SLCP Consulting, s.r.o., ISBN 978-80-89333-06-6.
- [3] Hatiar, K. (2004). Ergonómia a preventívne ergonómické programy. *Bezpečná práca*, (35)1, 8–13. ISSN 0322-8347.
- [4] Hatiar, K. (2010). Ergonómia a legislatíva. *Ergonómia 2010, Progresívne metódy v ergonómii*. 33–42. ISBN 978-80-970588-6-9.
- [5] Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Joniaková, Z. (2011). *Personálny manažment*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- [6] Potkány, M. (2008). Personnel Outsourcing Processes. *E&M Ekonomie a management*, 11, 53–62. ISSN 1212-3609.
- [7] Stachová, K., Stacho, Z. (2013). Focus of Organisations Operating in Slovakia on Organisational Culture. *Management: science and education*, 2/2013, 79–82. ISSN 1338-9777.



- [8] Urbancová, H. (2013). *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart s.r.o. 180 s. ISBN 978-80-87829-03-5.
- [9] Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 448/2007 Z. z., zo 7. septembra 2007 o podrobnostiach o faktoroch práce a pracovného prostredia vo vzťahu ku kategorizácii prác z hľadiska zdravotných rizík a o náležitostiach návrhu na zaradenie prác do kategórií, čiastka 190, s. 3206–3215.
- [10] Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 542/2007 Z. z. zo 16. augusta 2007 o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci, čiastka 227, s. 3876–3901.
- [11] Zákon Národnej rady SR č. 124/2006 Z. z., z 2. februára 2006 o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov, čiastka 52, s. 822–84.
- [12] Zákon Národnej rady SR č. 309/2007 Z. z., z 2. júla 2007, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony, čiastka 140, s. 2066–2072.
- [13] Zákon Národnej rady SR č. 355/2007 Z. z., z 21. júna 2007 o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov, čiastka 355, s. 2402–2475.

Adresy autorov:

Assoc. Prof. Anna KACHAŇÁKOVÁ, CSc.
Department of Management
VŠEMVS in Bratislava
Furdekova16
851 04 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: anna.kachanakova@vsemvs.sk

Ing. Katarína STACHOVÁ, PhD.
Department of Management
VŠEMVS in Bratislava
Furdekova16
851 04 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

Ing. Zdenko STACHO, PhD.
Department of Management
VŠEMVS in Bratislava
Furdekova16
851 04 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: zdenko.stacho@vsemvs.sk

Positively reviewed by first reviewer: 28 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 3 May, 2014



HUMAN CENTRED SPATIAL DESIGN AS TOOL FOR INCREASING WELL-BEING AND WORK EFFICIENCY

VERONIKA KOTRADYOVÁ

Abstract

Spatial design affects/influences human behaviour, well-being and health in long term and, in the working environment, also efficiency. There is deeper and wider interdisciplinary research behind this postulate. The paper presents human factors belonging to spatial design that influence it. Individualisation is the key principle that concerns all the other factors and it appears in a certain form in every issue discussed in the paper. Space dimensioning, territoriality and layout, together with the possibility to switch between privacy and socialisation according to work task and mental setting, are powerful tools for managing and motivating human resources. Another important factor is the possibility to choose between activity and passivity and to freely choose body position and working area in the space. The same importance informs choice of materials for built-in elements like floors, walls or ceilings, as well as furnishings – including more natural materials with authentic surfaces in the working environment is crucial for creating a healthy microclimate. All of this contributes to a lowering of environmental stress. We can also refer to this as creating a healthy microclimate with measurable and immeasurable parameters in the working environment.

Key words: spatial design, stress, well-being, comfort, physical environment, psychology, materials, privacy, socialisation, active sitting, body position, individualisation.

1. Introduction

Space and humans are in eternal and mutual interaction. For a better understanding of this interaction it is necessary to implement the applied knowledge of social sciences such as psychology and sociology in combination with neurosciences.

It has a significant importance for designers, thus the way the nervous system and human mind works is one way to understand human behaviour, preferences and decision making. In the relation of the human and his environment we can speak about two levels of interaction. Thus, we first interact with the whole environmental setting like a complex picture, and only after this do we enter into interaction with objects. In Fig.1 is shown a diagram that represents the interaction of human beings with their environment and with objects. It depicts the reciprocal relation between environmental perception/spatial recognition in the momentary environmental setting, social background/context and direct physical interaction with objects.

“Attractiveness” and a feeling of well-being are not always identical characteristics. Some really strong external stimuli are positive in short term interaction and can contribute to the remembering of such a setting and thus contribute to strengthening of status and corporate identity, but at the same time it can be source of permanent environmental stress. While a client is meant to be impressed by spatial design as a part of a company’s corporate identity, for a receptionist working in such a space eight hours a day the strong motifs on the walls or objects placed in the foyer can on the other hand be a reason for feeling under permanent environmental stress.

Within environmental psychology which is defined as study of transactions between individuals and their physical setting, where individuals change the environment and their behaviour and experiences are changed by the environment; there is a lot of research done in field of influence of physical environmental setting to performance or productivity, health or stress. According to Canadian environmental psychologist Robert Gifford (1996, p. 279),



most work outcomes fall into one of four major categories: performance (productivity itself, but also such indicators as resignation rate, time spent in the office and attendance).

Feelings (satisfactions, evaluations, attitudes, emotion and perceptions), health and stress (negative changes in body or mind) and social behaviour (space, interaction, privacy and status). What affects these four kinds of work activity? Five major aspects of the physical setting that can affect employees include: sound (noise, music), temperature (heat, cold), air (pollution, freshness), light and colour (sunlight, incandescent, fluorescent, windows, view) and space amount of it, arrangement of work stations), (Gifford, 1996).

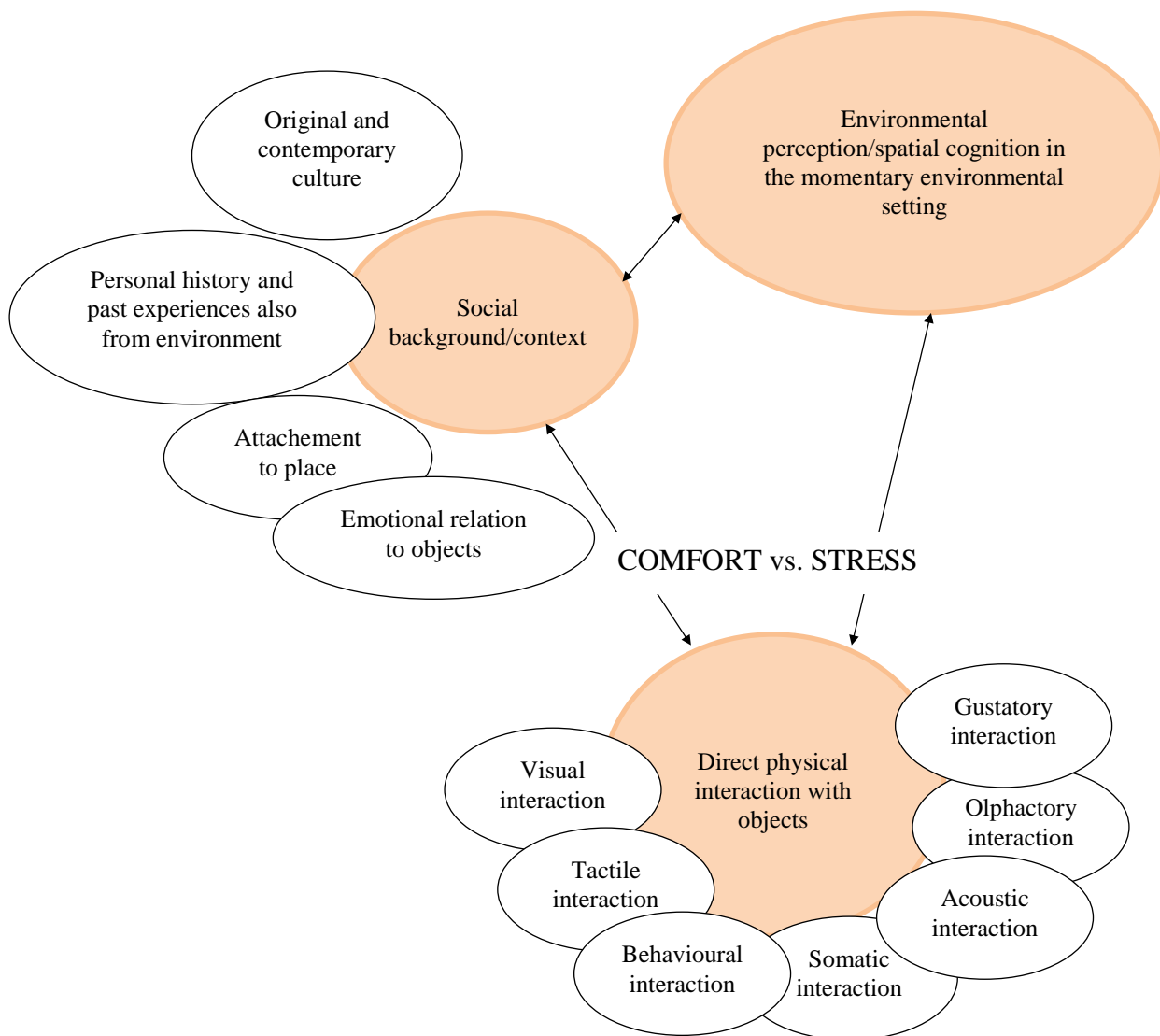


Figure 1: Diagram presenting interaction of human with his environment and objects in it (own study)

Performance or effectiveness depends on many factors, whose scheme we can see in Figure 2 which is also a model for workplace environmental psychology.

There are many studies showing that being under permanent stress and permanent deprivation of well-being creates not only health risks, but also lowers work efficiency, work motivation and thus loyalty to the employer. Many studies have investigated the influence of light, noise and temperature on work performance. The well-known Hawthorne studies made



at the Western Electric company near Chicago are still discussed also after several decades (McCarney et al., 2007).

A pioneering program focused on reducing and preventing stress was executed in the early nineteen nineties in Belgium. In the 1994 Belgian company Janssen Pharamceutica NV in the time of organisational restructuring when organisational stress was reaching alarming level, company decided to manage stress in a more explicit way and make a specific survey, focused on stress. In Poelmans et al., in Kompier, Cooper, (1999, p.131) according to overall results there was implemented stress management program – actions to improve working conditions. It consisted of sensitising of senior management, management training, individual “coping” training sessions, task force on work-family interface and ergonomic interventions and renovation of the office environment.

Stress is connected also with psychosomatic complaints. In the survey made by Janssen there were pointed out these health problems among employees: head ache (19%), backache (18%), neck and shoulder ache (18%), sleeping disturbances (16%), lack of energy (11%), stomach ache (10%), oppressed feelings (10%) etc. (Poelmans et al., 1999).

In a study by other Canadian environmental psychologists Veitch, Charles, Kelly, Newsham (2007), there is described a factor structure of an office environmental satisfaction measure and develops a model linking environmental and job satisfaction. Exploratory and confirmatory factor analyses revealed that the 18-item environmental satisfaction measure formed a three-factor structure reflecting satisfaction with: privacy/acoustics, lighting, and ventilation/temperature. Structural equation modelling indicated that open-plan office occupants who were more satisfied with their environments were also more satisfied with their jobs, suggesting a role for the physical environment in organisational well-being and effectiveness.

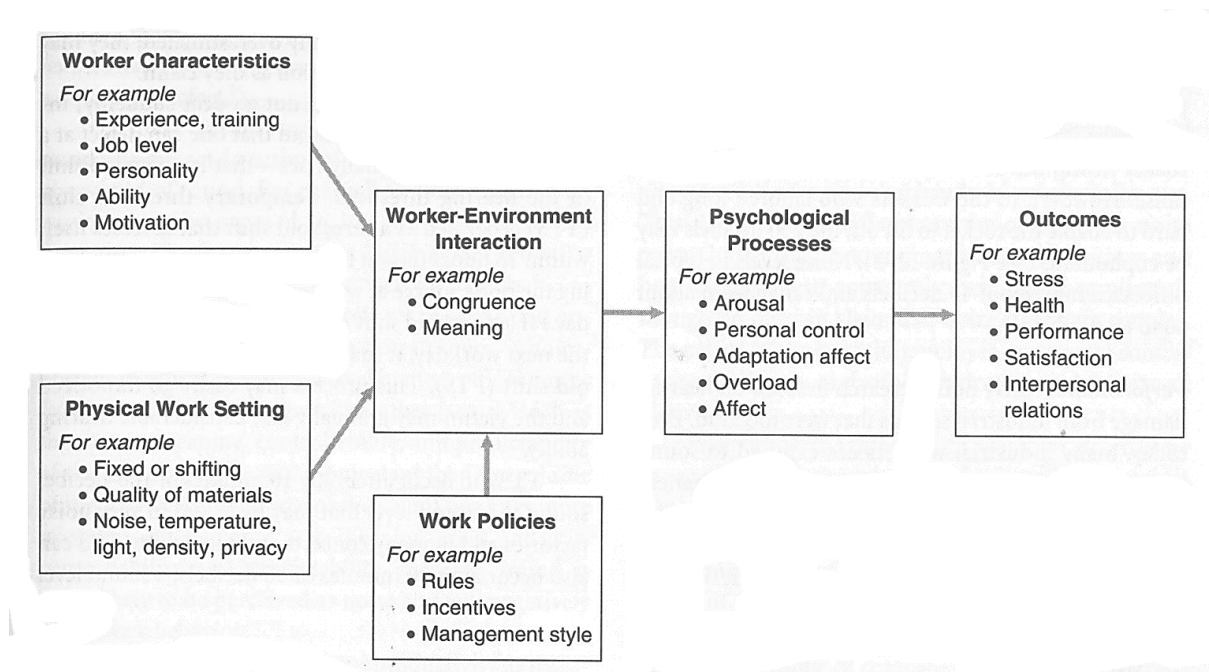


Figure 2: A model for workplace environmental psychology (Gifford, 1996, p. 279)

Their results, therefore, suggest that satisfaction with the physical environment may indirectly contribute to wider organisational outcomes, a hypothesis that warrants further



attention in future work. Although industrial/organisational psychology has paid scant attention to workplace design in the 40 years since Herzberg (1966) dismissed it as a dissatisfier, these findings and others reveal that a satisfactory physical environment is one component of a satisfied workforce and an effective organization (Veitch et al., 2007).

In this paper we are not dealing with the industrial environment, which is itself a very wide and complex topic, but with the factors concerning the office environment. After analysing the issue of the space –human interaction, a number of important factors that significantly contribute to the feeling of well- being or stress at office work place have been summarized: and these include:

- a) Individualisation.
- b) Space dimensioning, territoriality, layout and the possibility to switch between privacy and socialisation according to the work task and mental setting.
- c) The possibility to choose between activity and passivity and to freely choose body position and working area in the space.
- d) Lowering of environmental stress by creating a healthy microclimate with its measurable and immeasurable parameters - choice of materials – including more natural materials with authentic surfaces into the working environment.

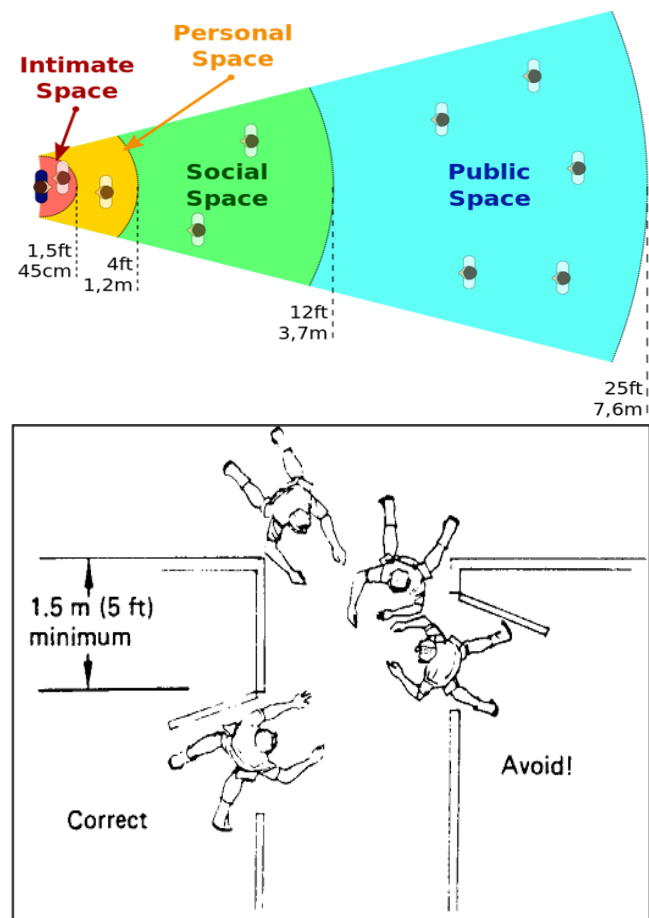


Figure 3: Proxemics theories about the spatial distances between individuals and their impacts in some real situations (Hall, 1990)

2. Individualisation

In the working environment it is hard to find such a level of individualisation as in a private residential environment. Individualisation within a workspace is a transversal principle which reaches from:

- a) Adapting space size and “openness” through the setting of territory limits and privacy according to subjective mental setting – character and type of work (e.g. noise management).



- b) Possibility to achieve contact with the exterior environment and fresh air through windows and the setting of indoor temperature and humidity.
- c) Individual setting of ergonomics of the workplace according to individual anthropometric measures.
- d) Having the possibility to personalize the workplace through personal artefacts – private photos or statements, utensils, accessories, souvenirs etc., which has the significant positive effect of identification with the workplace.

We will return to almost all these topics in every further chapter, but we have also mentioned them separately to emphasise their importance.

3. Space dimensioning, territoriality, layout and the possibility to switch between privacy and socialisation

Arrangement of the workspace is a tool for managing any kind of organisation. It does not matter if in a hierarchical structure or a flat structure. Choosing the right size for a workplace and defining the territory for different working groups and individuals by setting dividing walls and their transparency, and the placement of furnishing elements are very strategic decisions which influence the flowing/ movement of humans, information and materials, and consequently also productivity in the organisation.

Setting the limits and thus also the size of the space, its openness or privacy is a powerful tool for managing or manipulating the behaviour of its occupants. This affects all their performances during the time spent at workplace. Overly high density of occupation in the space, or conversely too great distances between co-workers, creates tension and stress. Just a single respecting of proxemics, which is the study of the cultural, behavioural, and sociological aspects of spatial distances between individuals theories can contribute to well-being. Personal space in particular can significantly contribute to overall well-being. The notion of proxemics and personal space was introduced in 1966 by the anthropologist Edward T. Hall, in his book, *The Hidden Dimension*, where he describes the subjective dimensions that surround each person and the physical distances they try to keep from other people, according to subtle cultural rules. A person's personal space (and the corresponding physical comfort zone) is highly variable and difficult to measure. Estimates for an average Westerner, for example, place it at about 60 cm on either side, 70 cm in front and 40 cm behind. Personal space is highly variable, and can result from cultural differences and personal experiences. For example, those living in densely populated places tend to have a lower expectation of personal space. Residents of India or Japan tend to require a smaller personal space than those in the Mongolian steppe. Difficulties can be created by failures of intercultural communication due to different expectations of personal space (Hall, 1990). In proxemics there are defined also other zones of intimate space (45 cm), personal space (1.2 m), social space (3,6m) public space (7.6m) (Figure 3). This concept also has a direct influence on non-verbal communication – body language.

Quantity (or volume) of space is in our culture a sign or symbol of status. Spacious and generously furnished offices and representative spaces for executive management is a must in materialistic cultures. Nowadays one can see a trend of democratisation, which means the diminishing of differences in the comfort of a physical environment. This concept can be seen for example in BMW plant in Leipzig, where the work desks of managers and team leaders are included directly into the group of subordinated co-workers (Figure 3). This has occurred also thanks to significant changes in human resources management, namely the entry of project management.



Luxury and comfort of layout is also an issue of hierarchy in any organisation. In Scandinavia it is normal that even ordinary workers deserve to have the same seating comfort as management employees. This naturally brings forth the question whether, if everybody has the same level of comfort as regards furnishing, the motivation to work hard and to progress in one's career will disappear.

Senior accountants managers in a certain auditing company in Bratislava in a pilot survey carried out by this author in 2011 regarding their satisfaction with the physical working environment pointed to one fact concerning territoriality. After the restructuring of workplaces they lost their own offices (even just divided by partial glass walls within an open-plan space) and they were placed in completely open plan with their own desks and separating screens between tables. They considered it as a loss of their status and at the same time it also meant the loss of a certain degree of their loyalty and motivation as regards the company.

Open lay-out or *cellular office* is a strategic decision for the total performance of an organisation. Open plan spaces are a 20th century solution which brought higher efficiency in the constructing of buildings, particularly administrative and multifunctional buildings, but at the same time they brought about general and "open space" air and noise pollution, closer control over subordinates and increased external stimuli for the nervous system overall. De Croona, Sluitera, Kuijera and Frings-Dresena (2005) did deep literature study about the effect of office concepts on worker health and performance. Out of 1091 hits 49 relevant studies were identified. Results provide strong evidence that working in open workplaces reduces privacy and job satisfaction. Limited evidence is available that working in open workplaces intensifies cognitive workload and worsens interpersonal relations; close distance between workstations intensifies cognitive workload and reduces privacy; and desk-sharing improves communication.

On the one hand, the feeling of overall space is bigger and flow of persons and information more fluent, but at the same time the stress coming from all the external stimuli is higher.



Figure 4: Steelcase WorkLab 2.0 near Rosenheim, experimental workplace with desk sharing system and silent rooms (own study)



The possibility to switch between privacy and socialisation is here very much diminished (De Croona et al., 2005).

In the study of Users' privacy preferences in open plan offices by researcher Suining Ding, there were set 3 hypothesis – the first hypothesis was supported by the research data that employees have strong desire to control and change the modular and panel system furniture in order to increase the degree of privacy. The second hypothesis was supported that managers and employees have the same opinion regarding acoustical privacy. Another finding of this study is that there is a different opinion regarding visual privacy between managers and employees. The research data rejects the third hypothesis. Managers and general office employees have different opinions on having visual privacy. This can be explained by managers' wanting to have visual control of the entire office. The recommended solution that comes out of this study is to provide movable and adjustable modular system furniture, in addition to all the technical solutions, such as using sound absorbing and visual blocking products, in open plan settings. Office occupants can have the flexibility to change the heights, materials and configurations when more privacy is needed. On the other hand, user participation in office design will increase office environmental satisfaction. Involving office occupants in designing changeable modular system furniture becomes more necessary to create more satisfied office environments and make employees more productive (Ding, 2007).

The possibility to switch between privacy and socialisation according to individual needs and work tasks is an essential issue for the performance of workers as well as for their health in long term interactions. In general, people need limits and barriers in order to feel secure and to feel control over their territory. There is always a time of day when we do not want to be seen by the others.

Adapting the space “openness” through the setting limits of territory and privacy according to subjective mental setting – character and type of work. This depends very much on original culture and individual character – introverts need the protection of limits much more than extroverts, who require more opened spaces. We can say that certain working positions are in the final analysis more suitable for extroverts, and vice versa. Holding a position that does not match one's individual mental setting is the cause of permanent social stress. But at the same time, if somebody has not already been clearly profiled to be in a certain working position connected with a certain environmental setting, this can be a challenge and a reason to grow into the another evolutionary phase in one's professional and private life.

Another great dilemma is the decision between *fixed versus shared workplaces*.

A fixed workplace is the cultural stereotype verified over decades, but shared workplace or desk sharing system is a quite new development. In many companies this concept has been implemented with great success (e.g. Dell, PWC, Steelcase). For highly mobile professional or solution workers (new types of white-collar workers who co-ordinate themselves, take input from others, and have totally different talents and abilities in order to come up with new and innovative solutions) it seems to be a good choice, but it is not valid as a general principle. It brings with it a lack of identification with the workplace, diminished privacy, subjective control over own territory, and the lack of the possibility to personalize personal work space.

The innovative Austrian producer of office furniture, Bene, divides the office into We-Places for communication and cooperation, Me-Places for focused solo work or recreation, and Workplaces for classic workstations. Smart Working is an answer to the increasing importance of knowledge work (Neubert, 2012).

In the German company Steelcase, also producing office furniture, at their experimental workplace called WorkLab 2.0 near Rosenheim has been implemented the concept of desk-



sharing by stand-working desks and also by standard tables but also sharable and bookable silent rooms with no electronic devices (Figure 4).

A high level of individualisation has been achieved through the concepts of the Bene company for the already mentioned Solution workers. Around 50% of Europe's workforce is classified as solution workers: computer technologists, software designers, analysts, marketers and consultants fall into this category. The nature of this 'knowledge work' demands a much more flexible, collaborative way of working, and the workers in this economy require more choice and control over their working conditions. The key to any workspace catering to knowledge workers is adjustability. Company Bene commissioned a research project at the Helen Hamlyn Research Centre at the Royal College of Art in London, and the results illuminate the different typologies of the knowledge workers. Solution Workers can be divided into four types depending on their degree of mobility. The each place different requirements on their work locations: Anchors, Connectors, Gatherers, Navigators.

Anchors are typically office clerks, bookkeepers, controllers and desktop researchers.

Anchors spend almost 90% of their time at their workplace and use their own desk. They are not hubs of communication; rather they are processors of information. This is why communication flows in their direction. Acoustic shielding is essential for them.

Comfort is particularly important for Anchors because they spend a lot of time at their workplace. The desk needs to be adaptable, working perfectly for activities based on the computer as well as brief meetings with customers and colleagues. They are typically production managers, desktop researchers, accountants, and those responsible for R&D, etc.

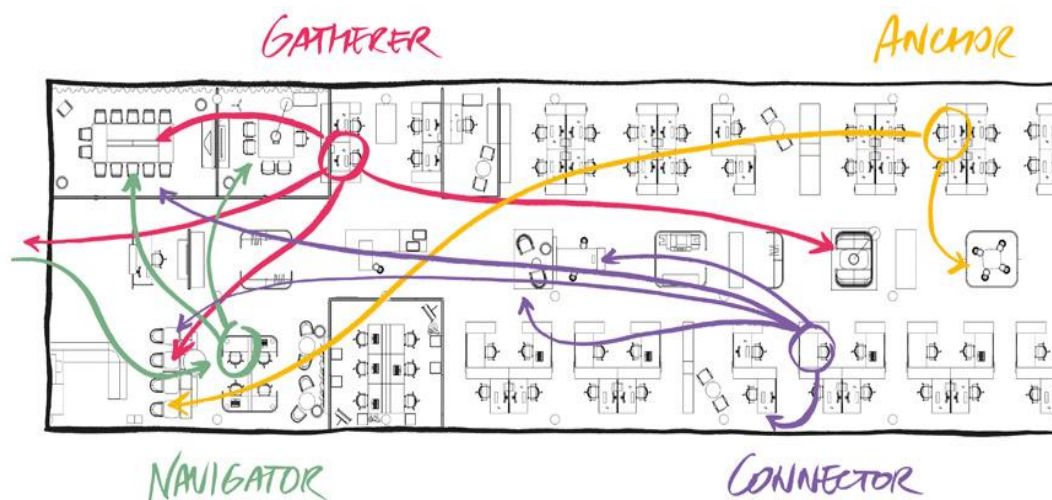


Figure 5: Spatial arrangement for Anchor, Connector, Gatherer and Navigator by BENE
(www.bene.com)

Connector work at their desks for around 50% of their working hours, the other 50% is spent around the office building / meeting colleagues, on their way to a meeting room, to the cafeteria or to a stand-up meeting, they manage the flow of information, gathering and distributing it as required. Connectors are in-house wanderers, their spatial needs are flexible, using all of the zones and areas within the office. The workspaces and furnishings must support the diversity of their activities.

Connectors are typically researchers, planners, attorneys or software developers.

Gatherer spends a lot of time outside the office building (40% at the workplace, 20% out and about the office landscape, and 40% outside the office). Their workdays are defined by meeting clients and colleagues, however when they are in the office, they need a place to



concentrate. Think Tanks, Touchdown areas, recreation zones and areas where they are not disturbed – these are the environments required by Gatherers, not forgetting key areas for communication and interaction. They are “knowledge hubs”, choosing the areas where they work accordingly to their current needs. Gatherers are typically junior consultants, designers, marketing managers etc.

Navigators are constantly out and about and rarely in the office (18% at the workplace, 4% out and about in the office landscape, 78% outside the office). They move between clients offices and partners firms in various districts or cities. They work in hotels, cafés or at home, and sometimes don't appear in the office for several weeks, however when they return they don't want to feel like outsiders and need a sense that they belong. When in office, they want to be able to concentrate on specific tasks without being disturbed. Their job consists primarily of communication and the processing of information and knowledge. The Navigator considers flexible space utilisation and the open choice of work environment. Navigators are typically key accountant, managers, coaches, senior consultants etc.

This is a concept developed for “solution workers” but in general, through knowing and respecting the spatial needs of employees arising from work tasks of any kind, it is possible to achieve higher efficiency and lower the levels of social and environmental stress, to increase the well-being and thus also the motivation and loyalty of employees to the company or organization (www.bene.com).

4. Possibility to choose between activity and passivity and to freely choose body position and work area in the space

Movement is the most natural way of expression of the individual. A lack of movement is connected to most civilisation diseases, such as the entire range of degenerative illnesses, cardio-vascular problems, metabolic and mental disorders etc.

Due to the contemporary prevalence of sedentary work, movement possibilities are restricted. According to Grandjean (1980) sitting in work has many advantages, such as:

- a) Taking the weight off the legs
- b) ability to avoid unnatural body postures.
- c) Reduced energy consumption.
- d) Fewer demands on the blood system.

These advantages must be set against certain drawbacks. Prolonged sitting leads to a slackening of the abdominal muscles (“sedentary tummy”) and curvature of the spine, which in turn is bad for the organs of digestion and breathing (Grandjean, 1980).

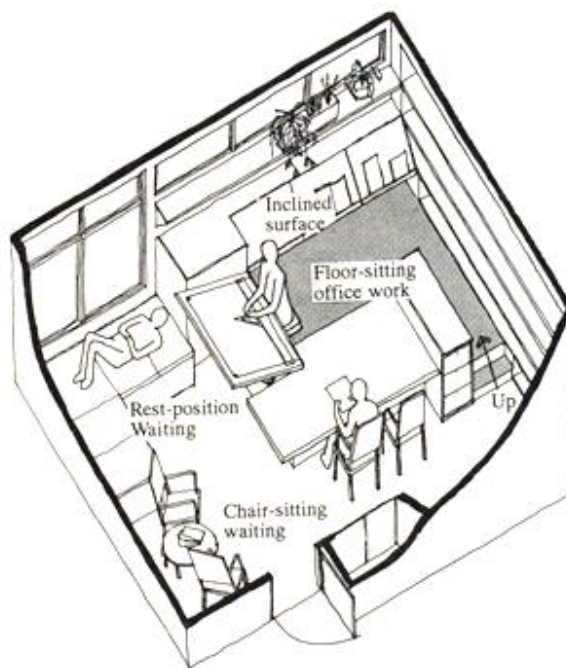


Figure 6: Study of American sociologist Galen Cranz of workplace that can accommodate all kinds of body positions within one space (Cranz, 2000)



Another advantage of sedentary work is more easy control over the performances of subordinates.

Somatic comfort is significantly improved when one has the possibility to freely change body position, or at least to change position while staying at one place by active sitting during a working day.

Here we can set the hypothesis that by having the possibility to change body position and to switch between different body postures, the individual can make use of the intelligence of the whole body and so improve its overall performance. Not all sitting furniture has the possibility to reset a basic concept – from rectangular sitting to perching or kneeling. Then it is easier to create within one working place more options in different areas of the space. The ideal is to have the option of completely changing the environment during the working day and to switch between active working and passive relaxation in a silent room or outdoors, which is after all the best psycho-hygiene. These are also the main scopes of our contemporary research project “Interior design as a tool for the prevention and treatment of civilisation diseases” in the Body Conscious Design Lab of the Faculty of Architecture, STU in Bratislava.



Figure 7: Concept of forward-leaning sitting position , Stokke Balance and Pendula in the middle from the Stokke company[25], and below is chair Tip Ton from Vitra (www.vitra.com)

According to Grandjean (1987) the main aim of healthy sitting is to keep the intervertebral discs well-nourished and in good condition; they need to be subjected to frequent changes of pressure, like a kind of pump mechanism. From the medical point of view, therefore, all occasional changes of posture, from bent to erect and vice versa, must be beneficial.

We can conclude these recommendations on how to bring more natural movement and body postures into the workplace:

- *Moving and changing of body positions within a space;*
- *Activation/dynamisation of body within sitting or other body position (active sitting, rocking, springing etc.) while remaining in one place;*
- *Optimization of body posture – saddle sitting, kneeling, perching, etc.*

In Figure 7 is shown the concept of the US sociologist Galen Cranz dealing with the topic of sitting from a social and somatic point of view, which shows the working space accommodating all kind of body postures (Cranz, 2000). This is the right direction for



progress in spatial design. A positive example is the already mentioned German company, Steelcase, where in an experimental workplace they have really implemented many kinds of possibilities to change body positions within the space (Figure 4).

When the type of work or working task doesn't allow freedom of movement around the space, there are more possibilities for achieving activation of the muscles. There are different physiotherapeutic or orthopedic accessories, like the PC-pillow from the Slovak company Prokinesis, available in specialised health care shops and recommended by physiotherapists and orthopedists. The Fit ball is also a good solution, but only for the short term usage; after 20 minutes we should switch to more passive sitting since too much micro-movement can increase the overall tiredness of organism and negatively influence the work performance.



Figure 8: Capisco chair is considered to be one of the most comfortable office chairs worldwide, it can accommodate many body postures, design, Peter Opsvik, production: HAG (www.hag.no)

Scandinavian designers, furniture producers, ergonomists and doctors have made significant contributions for improvement of rectangular sitting and the introduction of active or dynamic sitting. The first invention was the famous “Akerblom knick” in Sweden in the 1940s (Akerblom, 1948), then in Denmark in the sixties and seventies – Dr. Mandal began to experiment with perching type sitting for school environments, in combination with higher adjustable tables. It is still in use today in Danish grammar schools (Mandal 1981). In the 1970s in Norway the strongest innovation was begun by introducing the kneeling concept, replacing traditional rectangular sitting. Kneeling chairs, even without the possibility of leaning on a backrest (without backrests the back muscles are strengthened after certain period of training) are suitable for working place. His inventions, also with others from the working group, were first presented in 1979 at the Furniture Fair in Copenhagen (Opsvik, 2008). The concepts of Peter Opsvik were then produced by the Norwegian company STOKKE (now Varier design) in the form of kneeling chairs models called Balance, which have meant a revolution in the philosophy of sitting. The important thing here is that it is possible, by a simple click of a switch, to return to normal sitting, thanks to the shape of the frame. This system was then used in many other products, like Pendula, Gravity etc. The concept was also recently reinvented in Switzerland, based on a study done by Baumgartner, List, Stoop, Naxera, Elsing, Lorenzetti (2012) at ETH Zurich where were investigated the health benefits of a forward-leaning sitting position ([3] Baumgartner et al., 2012). Vitra company has developed Tip Ton chair (Figure 8). The results of the study confirm increased muscle activity in the abdominal and back areas, which boosts the supply of oxygen to the body. This can lead to better performance of workers even during sedentary work in a stationary location.



To Peter Opsvik also belongs the idea of “work” with legs during sitting. Many of his products incorporate this idea; the Centro table is a good example, enabling the person to work with and exercise legs under the table desk. His office chair, called Capisco, produced by the Norwegian company HAG since 1986, also has in its frame construction the possibility to support the legs in a higher position and to freely move with them. It also enables changing body positions significantly, including saddle sitting and backward sitting (Fig.8). This chair is up to now considered to be one of the most comfortable working chairs, even though the design is almost 30 years old. He also experimented a lot with perching and perch chairs. At present, destined for offices is the Locus project from a US designer, produced by the Uprightfurniture company (Figure 7).



*Figure 9: High – adjustable workstation Focal from US company Uprightfurniture, perch sitting, sloped working desk and possibility to work with legs
(www.focaluprightfurniture.com)*

A lot of research was done on saddle sitting in the Finnish company, Sally, which has developed a seat divided into two parts which contributes to proper spine and whole body posture. It also it has positive effects for fertility, prevents gynecological and urological problems, and other positive effects. They based this concept on serious scientific medical research (Koskelo, 2008).

Perching is a middle way between sitting and standing, which maintains the spine in its natural S-shape. This is why it is strongly supported in concepts for offices and educational environments (Figure 9) and is a concept that is nowadays widely innovated (e.g. the Irish school furniture project “Perch”, under Simon Dennehy’s leadership).

5. Lowering of stress and increase of well-being in the workplace choice of materials – implementing more natural materials with authentic surfaces in the working environment

Well-being and overall comfort, which are the opposites to stress, form a very complex topic consisting of many interactions – visual, tactile, behavioural, somatic, acoustic, olfactory, including indoor air quality and especially socio-cultural comfort.

Reducing environmental stress and avoiding unhealthy microclimates is a strong tool for increasing productivity and subjective satisfaction with a job. It is a very complex interdisciplinary topic, belonging primarily to construction physics and biology. We only mention it to emphasize its importance, but in this paper we will not go deeper into it. Many studies have been done on noise and air pollution at workplaces, also in relation to Sick Building Syndrome (Koskelo, 2008). In general, microclimates can be very effectively improved by the using of natural porous materials with fewer additives, by using acoustic panels, especially in open plan spaces, and natural materials with authentic surfaces that contribute to visual and tactile comfort.

The choice of materials and surfaces for built-in elements and furnishings play a crucial role for well-being – comfort. In our contemporary office culture, which we can call global



main-stream, belong materials like laminated particleboards, metals, glass and plastics; they are durable and it is easy to maintain them. But are they the right choice if we want to create really healthy microclimates? When we leave aside the impact for indoor air quality, there are many other factors, such as tactile comfort.

First of all, through our visual interaction with materials of natural colour and texture/structure, there are responses supportive of well-being. This is caused by the fact that they are already very well known to our nervous system from evolution as well as from cultural archetypes.

There is trend to use vivid or intensive colours and especially colour accents, but the most important factor here is not the colour. The responses to textures and structures are more appealing, especially for our reptilian brain, which is the evolutionary oldest part and is responsible for life function and emotions.

Natural wood, natural fibres and weaves, clay plasters, natural fabrics, leather, cork etc. used in furnishings and built-in elements like floors (Figure 10),

or at least in the form of accessories make a large contribution to the lowering of environmental stress in the workplace. Unfortunately, they are not traditional materials for the office environment. Nowadays when a digital print can create any kind of imitation of natural material, it is possible to create fake natural settings. But is our nervous system so blind? No, it isn't. Imitating materials and surfaces create completely different tactile, olfactory and acoustic microclimates. It is significant that visual interaction is more connected and interactive with culture, while the other human senses are more connected with our inner instincts.

Wood is a domestic and economically strategic growth material for Central Europe and in the same time it is a phenomena for humanizing the built-environment, so we have focused on in our past research studies. It has a strong potential for complex comfort in microenvironments. Visual contact with wood stimulates in our brains a feeling of pleasure wich was also clinically confirmed by Japan-Corean research done by Jin-Hun Sohn (2005). Swedish researchers have also done a number of studies about the aesthetic performance of wood, especially about user preferences (Broman, 2000).

Still, one of the underestimated senses is touch. During the research project, Interaction of Man and Wood at IHF, BOKU in Vienna, we investigated in depth tactile interaction, and we used the term 'contact comfort' to express the state of body and mind during the interaction. When touching some object, feeling contact comfort is a basic condition for being relaxed and avoiding irritation and stress.

There is a direct linkage to tactile authenticity. From our past experience, we have certain expectations/ predictions about the tactile properties of materials and shapes. So when



Figure 10: Using of wood like a construction material has significant contribution to healthy microclimate, Typico, Lochau, Vorarlberg (www.holzbaukunst.at)



the contact is about to happen, we approach the material with certain expectations, and our nervous system is then irritated and stressed when the interaction is completely different.

We also did our own pilot measurements that have shown that the more soft, porous and additive-free materials are used, the better tactile/contact, acoustic and olfactory comfort is achieved. Concerning wood, from our study we can state that preferences of the pure generated wood colour are remarkably lower than the natural appearance of a wood surface combining colour and texture. Wood texture in greyscale appearance is appealing to respondents in a positive way. We can conclude therefore, that the aesthetic performance of wood is significantly influenced by texture.

One main disadvantage of using wood in high performance areas is the more demanding maintenance to keep the surfaces clean and in a good physical state (plus the initial costs are usually higher). To prevent these problems, highly resistant chemical /artificial finishing is needed. Although with chemical finishing many of the positive effects of wood and other natural materials for a healthy microclimate are lost, there do exist solutions on how to avoid it. These are the topics of our future research.

6. Conclusion

Human resources management should be aware of all the environmental impacts to employees and to the overall organisation. By recognizing and respecting the spatial needs of employees resulting from their work tasks and their personal mental setting and abilities, it is possible to achieve higher efficiency and to lower the levels of social and environmental stress. This can increase the well-being and thus also the motivation and loyalty to the organisation of employees.

Dimensioning and setting limits that determine privacy and control over territory and influence interpersonal communication /socializing in working spaces have strong impacts on human behaviour and the subjective feeling of well-being. Also freedom of movement and changing of body position within a working space creates better somatic comfort, which in turn contributes to workers' better performances. We can bring more natural movement and body postures into the workplace by *moving and changing of body positions within a space, activation/dynamisation of body within sitting or other body position (active sitting, rocking, springing etc.) while remaining in one place and by optimization of body posture – saddle sitting, kneeling, perching, etc.*

The choice of materials is very influential for the creating of a healthy microclimate and the lowering of environmental stress. The more soft, porous and additive-free materials are used, the better tactile/ contact, acoustic and olfactory comfort is achieved. Here traditional natural materials that are very much appealing to our nervous system play the main role. Aesthetic performance of natural materials is significantly influenced by texture.

Caring about the quality and human-friendliness of are used physical environment in any kind of organisation has not only a major impact on employees and management-employee-relationships and their mutual well-being and health, it also generates a lot of positive PR; thus the organisation's image plays a significant role in attracting well qualified employees and eliciting spontaneous applications for jobs.

Acknowledgement:

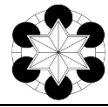
This work was supported by the Slovak Research and Development Agency under the contract No. APW-0469-11 – Interior design as tool for prevention and treatment of civilisation diseases.

References:

- [1] Akerblom, B. (1948). *Standing and Sitting Posture*. Stockholm: A. B. Nordiska Bokhandeln.



- [2] Broman, O. N. (2000). *Means to Measure the Aesthetic Properties of Wood*: S 13, 65.
- [3] Baumgartner, D., Zemp, R., List, R., Stoop, M., Naxera, J., Elsig, J. P., Lorenzetti, S. (2012). The Spinal Curvature of Three Different Sitting Positions Analysed in an Open MRI Scanner. *ScientificWorldJournal*. (online). Nov 25. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3512264/>.
- [4] Cranz, G. (2000). *The Chair, Rethinking Culture, Body and Design*. New York: Norton paperback. 187 p. ISBN 0-393-04655-9.
- [5] Cranz, G. (2006). *Reader Architecture 212 – Body Conscious Design*. Berkeley: University of California. Spring 2006.
- [6] De Croona, E., Sluiter, J., Kuijser, P., Frings-Dresena, M. (2005). The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of the Literature. *Taylor and Francis*, 48(2), 119–134.
- [7] Ding, S. (2007). *Users' Privacy Preferences in Open Plan Offices*. (online). Available at: www.emeraldinsight.com/0263-2772.htm, p. 401–417.
- [8] Grandjean, E. (1980). *Fitting the Task to the Man. An Ergonomic Approach*. London: Taylor&Francis Lit. p. 273–293.
- [9] Grandjean, E. (1987). *Ergonomics in Computerized Offices*. London: Taylor&Francis. ISBN 0-85066-349-0.
- [10] Gifford, R. (1996). *Environmental Psychology*. Allyn and Bacon, ISBN 0-205-181-5
- [11] Jin-hun, Sohn (2005). Brain Activation When Exposed to Room Pictures with Different Levels of Wooden Products. An fMRI study. *International Symposium on Wood Science and Technology IAWPS 2005*.
- [12] Hall, E. (1966, 1990). *Hidden Dimension*. New York: Anchor books. ISBN 10-0385084765.
- [13] Jokl, M. (2002). *Zdravé obytné a pracovné prostredí*. Praha: ACADEMIA. 261 s. ISBN 80-200-0928-0.
- [14] Koskelo, R. (2008). Distribution of Sitting Pressure in the Genital and the Buttocks-thigh Area, When Sitting on Different Types of Saddle Chairs. (online). Available at: http://www.salli.com/en/Sitting_pressure_in_the_pelvic_area
- [15] Kotradyová, V. (2014). *Comfort in Microenvironment*. Bratislava: Vydavateľstvo STU Bratislava (in publishing process).
- [16] Mandal, A.C. (1981). *Seated Man (Homo Sedens)*. *Applied Ergonomics*, Oxford Press.
- [17] McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., Van Haselen, R., Griffin, M., Fisher, P. (2007). The Hawthorne Effect: A Randomised, Controlled Trial. *BMC Med Res Methodol*, July 3. (online). Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17608932>.
- [18] Neubert, W. (2012). *Megatrends Shaping the Future of Workspace: Bene Trend Report*. (online). Available at: <http://www.deskmag.com/en/megatrends-shaping-the-future-of-workspace-bene-trend-report-573>.
- [19] Opsvik, P. (2008): *Sitzen-anders betrachtet*. Oslo: Gaidaros Forlag AS. 206 p. ISBN 978-82-8077-127-8.
- [20] Poelmans, S., Compennolle, T., De Neve, H., Buelens, M., Rombouts, J. (1999). Belgium: A Pharmaceutical Company. Kompier, M. A. J. & Cooper, C. L. (Eds.). *Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace* (121–148). London.
- [21] Sundstrom, E., Sundstrom, M. G. (1986). *Work Places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*. Oxford: Cambridge University Press.
- [22] Veitch, J. A., Charles, K. E., Farley, K. M. J., Newsham, G. R. (2007). A Model of Satisfaction with Open-plan Office Conditions: COPE Field Findings. *Journal of Environmental Psychology* (27), 177–189.
- [23] www.holzbaukunst.at.
- [24] www.bene.com.
- [25] www.opsvik.no.
- [26] www.vitra.com.
- [27] www.hag.no.
- [28] www.focaluprightfurniture.com.



Address of author:

Assoc. Prof. Veronika KOTRADYOVÁ, PhD.
Institute of Interior and Exhibition Design
Body Conscious Design lab
Faculty of Architecture
Slovak university of Technology
Námestie Slobody 19
812 45 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: kotradyova@fa.stuba.sk
www.fa.stuba.sk, www.bcclab.eu

Positively reviewed by first reviewer: 20 May, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 20 May, 2014



PRACTICAL REQUIREMENTS FOR QUALITY EDUCATION IN CONDITIONS THE KNOWLEDGE SOCIETY

ZUZANA KOZUBÍKOVÁ

Abstract:

This article focuses on practical requirements and quality of training of human resources in the knowledge-based society. The paper presents multi-level analysis of the current state of analysing labour market requirements and the solutions proposed by the OECD and the EU. In view of human resources development the knowledge and skills are a major factor in propelling the flow of new technologies, encourage innovation, increasing labour productivity and competitiveness. Prerequisite for quality preparing human resources on consuming profession are amenities of young generation to an excellent level of the competences that will enable individuals to actively participate in social and professional life. Therefore, the work presented education as an element of the development of human potential and as an instrument to increase employment.

Key words: knowledge society, education, skills, labour market, Human Resources, EU, OECD.

1. Introduction

The global world we live in is increasingly based on knowledge. In the knowledge society, education provides for a greater flexibility of workforce, and is also one of the key factors of increasing the productivity and competitiveness, as well as the breeding ground for innovation. Education facilitates the personal fulfilment and development of an individual, his or her social inclusion and employment.

Today, the knowledge society is inseparably linked with our existence. Its foundations were laid as long ago as in the 1960s, when a new sector of industry – the information industry – was established. Thirty years later, the development of new concepts of approach to human capital was commenced, laying emphasis on human resources and their qualifications. „Human Capital is a relatively young factor of production, which closely related to and in some respects has similar features as labour. This caused many times that economic analysis and research didn't distinguish between them explicitly didn't mention them,“ (Tokarčíková, 2013, p. 6). “In the knowledge society, which we are entering, there is a shift from the hegemony of producers to the permanent hegemony of customers and consumers. In this environment, knowledge becomes the most important form of capital of a business,“ (Truneček, 2004, p. 15). In other words, the source of competitive advantage of businesses is no longer just their assets; it is their employees' knowledge that enables them to continue to go forward and to succeed in the tough global competition. These changes resulted from major structural shifts in the economies of developed countries. And thus the change in preferences towards human capital led to a gradual switch to the knowledge society and, in the economic life, to a switch to the knowledge economy. “Knowledge economy is based on the creation of added value by taking advantage of knowledge, owing to more than just manual production, and the importance of education and use of scientific knowledge in terms of the country's overall competitiveness grows in that economy,“ (Bureš, 2007 p. 15).

Quality of human resources, in relation to the above-mentioned competitiveness and economic growth, is currently a highly relevant topic, which interests numerous economists/analysts. A generally known fact is that the path of a country's economic growth is critically influenced by the size, quality and use of human resources. In the most recent years, the link between human resources and economic growth has gained further attention in most industrialised countries due to the accelerated pace at which the workforce is ageing and



declining. This is taking place in an increasingly competitive global economic environment which necessitates ever-faster structural adjustments across economic sectors and the labour force (Pescher, Fotakis, 2013 p. 6).

2. Labour market and requirements from the working world

In previous years – during the recession – the labour market conditions were really adverse, with significant job losses in the conventional and most dynamically developing sectors, such as construction, manufacturing and trade. Even as of today, the number of jobs has declined to such an extent that, even if the economy strongly recovers in the years to come, it is impossible to employ such a large number of the unemployed. The main reasons are the different requirements for skills, which differ from those required in the past for the most dynamically developing sectors of the economy. Hence there are still 2 million unfilled vacancies in the EU in spite of high unemployment in the individual Member States. Another problem is the impact of growing demographic pressure on labour supply, with such pressure already being evident in some of the best performing economies of the EU, notably Germany, Austria, the Netherlands and Finland.

A serious risk to the labour market is already posed by the high youth unemployment, which is really high in numerous EU Member States, even among university graduates. *To reduce that risk, countries need to make active efforts to reduce the dissonance between the achieved skills, and to do so among more people than just the young.* It is hard to quantify how the labour productivity would improve if workforce qualification were aligned with supply in the labour market, but the financial effect would be certainly significant. This is why countries have to focus on efficient investment in education and vocational training, prefer an active labour market policy and promote the creation of high-qualified jobs in information and communication technologies, research and, where appropriate, in healthcare.

In the last decade, we also encountered the phenomenon of over-qualification, notably among young people. A model example is Spain, where, according to OECD (2010), up to 44% of Spanish university graduates between 25 and 29 years old are employed in jobs that require lower skill levels than they possess, in contrast with the 23% average of OECD countries. In the last 30 years, the Spanish market was unable to supply a sufficient number of high-qualified jobs. Even so, it should be added that youth unemployment primarily stems from the global economic crisis, which affected more countries than just those of the EU.

It should be no surprise that the youth unemployment rate is higher and fluctuates more with the business cycle than the adult unemployment rate. First, it is higher because youths are at the start of their careers, a period in which they are typically searching for an adequate job match. This search process induces high job turnover, possibly with intervening spells of unemployment. Second, in a downturn, employers will be reluctant to lose more experienced workers, since these have more firm-specific skills and greater redundancy costs (Cockx, 2013, p. 7).

The recent economic recovery has not yet had any great impact on the creation of new jobs, and the social situation in the EU has not noticeably improved so far either. Moreover, an increase in the poverty level and a moderate improvement in the efficiency of social protection expenditure are expected, a European Commission analysis (2013) shows. „January 2014 show that unemployment is still at record high levels, with around 26 million people (10.8 % of the economically active population) in the EU looking for work. In several Member States, unemployment remains close to the historically-high levels first seen in the current crisis. The Review also shows increasing use of temporary and part-time work,“ (EK, 2014).



In 2011, the UK Commission for Employment and Skills conducted an interesting survey, entitled “UK Employer Skills Survey 2011”. The survey was focused on the working world needs, and is one of the largest surveys of its kind in the world. This employer survey involved 87,000 respondents/employers. The survey was focused on (UKCES, 2011):

- Workforce training and development;
- Vacancies unfilled because of skills shortages;
- Workforce skills gaps;
- Training of education leavers;
- Plenty of other measures that provide a comprehensive picture of the required skills and investment in training in the United Kingdom.

The results provide a comprehensive source of data for:

- *Employers*, whom the survey results enable to compare the situation identified in their sector to their own experience in the provision of training or to skill deficiency among their workforce and to identify key challenges and opportunities for their sector;
- *Individuals and career advisers*, who can identify sectors and occupations experiencing particular shortages, based on the data released;
- *Providers of training* can use the survey results to help improve their curricula.

In addition, selected survey results focused on employer-preferred skills are presented, namely in the following category:

1. Vacancies unfilled because of skills shortages.
2. Number and density of skill-shortage vacancies by sector.

2.1. Vacancies unfilled because of skills shortages

„As has been found in the previous skills surveys conducted in the individual countries of the UK, by occupation the market struggles most in terms of meeting demand for Skilled Trade occupations: this occupational group accounts for 8% of all vacancies but 15% of hard-to-fill vacancies; and 41% of vacancies for Skilled Trade occupations are hard-to-fill (Figure 1),“ (UKCES 1. 2011).

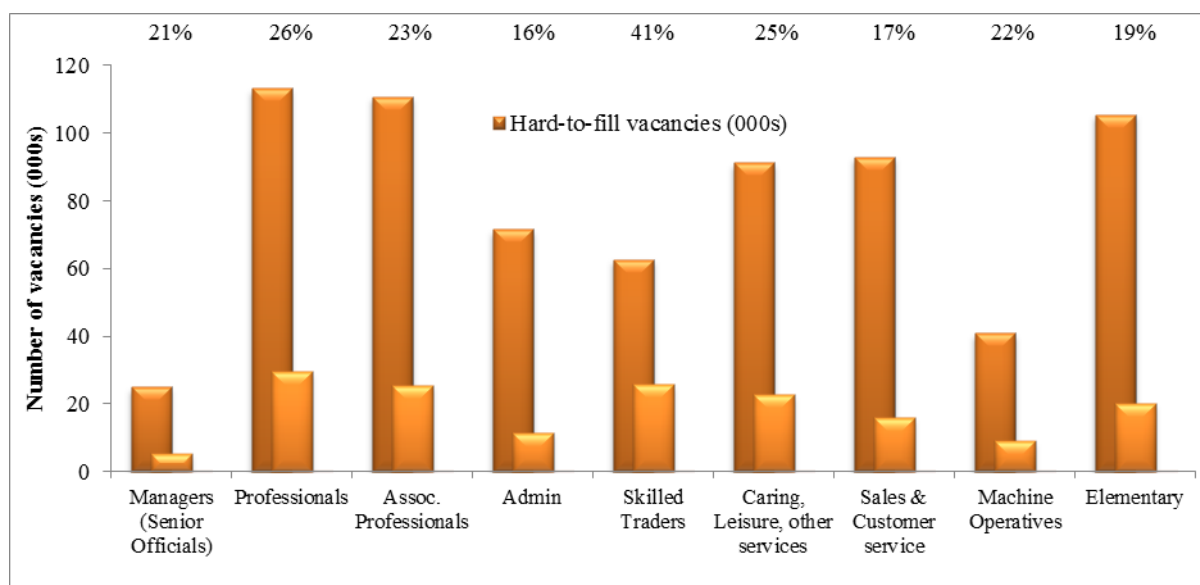


Figure 1: Hard-to-fill vacancies by occupation (UKCES 1. 2011)



2.2. Number and density of skill-shortage vacancies by sector

In volume terms, skill-shortage vacancies are concentrated in the Business Services sector (26% of all skill-shortage vacancies were in this sector). To some extent this reflects size of the sector, although its share of all skill-shortage vacancies is higher than its share of all vacancies (which stands at 22%) illustrating a higher propensity for vacancies to be skill-shortage vacancies. Agriculture, Manufacturing, and Community, Social and Personal Services stand out as other sectors where employers tend to have more difficulties finding people with the right skills when they are seeking to recruit, as seen in Figure 2.

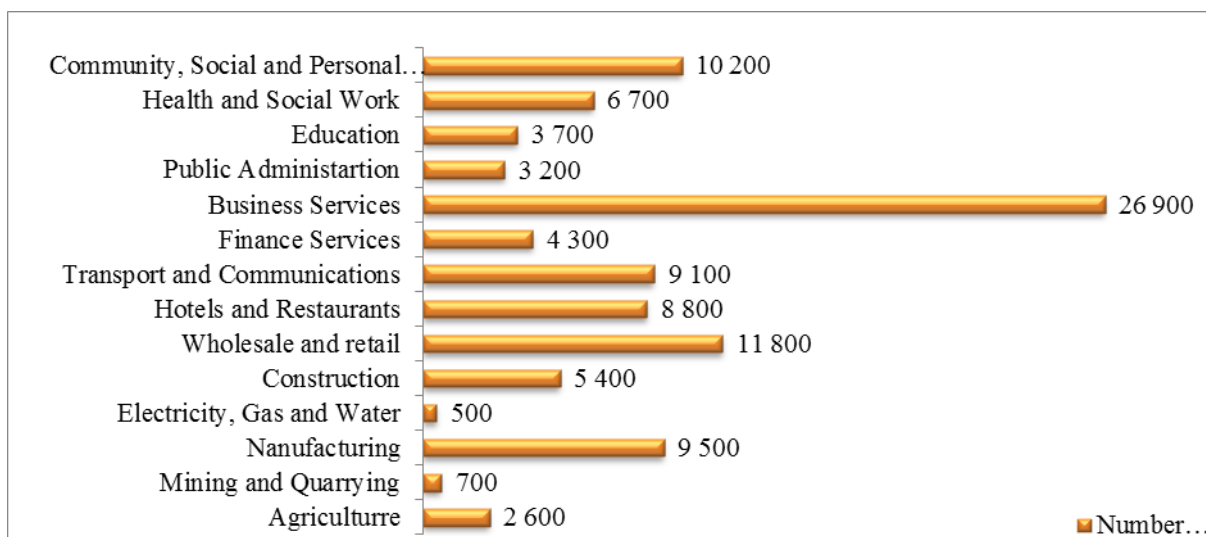


Figure 2: Number and density of skill-shortage vacancies by sector (UKCES 1.2011)

Percentages are based on all vacancies, rather than all establishments with vacancies; proportions therefore show the percentage of vacancies which are due to skill shortages (UKCES 1. 2011).

3. Education – an important element in the development of human potential

Europe's future welfare will crucially depend on the education and skill development of human capital. In the conditions of knowledge economy, knowledge is defined from various perspectives:

1. "Knowledge is the ability (based on previous experience, mental models, values and relationships) to use information, i.e. to apply it to a particular activity," (Barták, 2008, p. 32).
2. "Knowledge is a result of active learning," (Vodáček, Rosický, 1997, p. 65).
3. In terms of information and data, Drucker sees knowledge as follows: "Information is data, endowed with relevance and purpose; Converting data into information thus requires knowledge," (Drucker, 1995, p. 191).

Prior to entry into the labour market, a young person should possess key competences that will form the basis for his or her professional life and further higher education. According to Recommendation (EC, 2006), these include eight key competences:

- Communication in the mother tongue;
- Communication in foreign languages;



- Mathematical competence and basic competences in science and technology;
- Digital competence;
- Learning to learn;
- Social and civic competences;
- Sense of initiative and entrepreneurship;
- Cultural awareness and expression.

Knowledge and skills are an integral part of professional career. The term ‘professional career’ is related to success and growth in prestige. Bělohávek (1994, p. 11) defines career as the life path, notably professional, where a person gains new experience and realises his or her personal potential. Pursuing a career, going forward, it means gaining new higher qualifications, which require ever deeper studies and greater efforts (Bauman, 1967, p. 111). “A great role is played by personal characteristics, which can perhaps influence an individual’s career path to the same extent as the acquired professional qualifications,” (Kozubíková, 2013, p. 190). “The area of these capacities is referred to as career skills or skills to manage one’s own educational and professional paths. The career management skills are a group of competences that enable an individual to gather, analyse, and synthesise and arrange, in a structured manner, the information about himself or herself, educational paths, occupations and jobs, as well as to plan the skills and implement life decisions and changes. Competences or capacities comprehensively encompass the necessary knowledge, skills and value attitudes required for the performance of an activity,” (Detko, 2012, p. 1).

At the beginning of their careers, young people analyse their abilities and individually decide which education level they prefer. In doing so, they also take account of the relating costs, i.e. the costs of higher education, which would also secure higher lifetime income. The skills improvement does not apply to higher education only; skills can also be acquired through lifelong education and vocational training. “Lifelong education is defined as continued education or learning, which takes place after a certain education level is achieved, i.e. after the first entry of the person educated into the labour market. The lifelong education defined in this way, i.e. “lifelong learning”, is supposed to enable an individual to improve his or her positions in the labour market, and thus to contribute to improving the productivity and competitiveness of the whole country,” (Kozubíková, 2013, p. 188)

The EU education concept is based on lifelong education. The reason is the current unsatisfactory situation, when the youth unemployment rate is nearly 24% in the EU, with certain countries affected by the youth unemployment of more than 50%. The purpose of lifelong education in the knowledge society is to allow for various transitions between education and employment at various levels throughout the life. This means taking advantage of the most essential human ability acquired in the education process (in the early childhood) to learn how to learn and to have a positive attitude to learning. According to (*Bruges Communiqué, 2011-2020*), the European vocational education and training systems should be more career-oriented, i.e. more innovative, accessible and flexible than they are. In addition, high demands have been put on the quality of the education system in the long term, notably in higher education. “Competition, which is the driving force of as well as the reason for the extinction of numerous production enterprises, is also unavoidably influencing university conditions. This is a natural phenomenon, which universities have to face. They have to be dynamic, progressive and show initiative,” (Blašková, Blaško, 2012, p. 43).

4. Education – an instrument to increase employment

With the aim of promoting education in various countries across the globe, measures that are often ineffective are taken. This is why an OECD Strategy identified the most important measures in the education direction and quality for the future. The OECD Skills



Strategy states: “Skills have become the global currency of the 21st century. But this “currency” depreciates as the requirements of labour markets evolve and individuals lose the skills they do not use,” (OECD, 2012).

According to OECD, efforts in the following areas need to be made to encourage skills development:

- Development of transversal skills, particularly entrepreneurial skills;
- Vocational training and education;
- Science, technology, engineering and mathematics.

The current developments require the use of the whole array of knowledge and skills at a certain level, which need to be dynamically developed, and this puts high demands on the quality of the education system. “This is why the European Commission decided to support young people in EU Member States by € 6 billion for 2014 – 2020 to ensure that young people receive an offer of employment, continued education or re-learning within four months of leaving school.”

The OECD believes that education and vocational training cannot be entirely based on public funding. It is stressed that a balance between public and private financing of education needs to be achieved. OECD statistics include the public costs of active labour market policy as a percentage of GDP. The highest costs go to active labour market policies in: Denmark (2.3%), Belgium (1.6%), the Netherlands (1.1%), Sweden (1.1%), Finland (1.0%), Spain (0.9%) and Germany (0.8%). The lowest costs go to active labour market policies in countries such as Estonia (0.2%), the Czech Republic (0.3%), Slovakia (0.3%) and Slovenia (0.4%). In global comparison, the costs of active labour market policies are only 0.1% in the United States, 0.3% in Japan, and the OECD average is 0.6%.

The OECD also helps economies formulate their employment increase policies in such a way as to fit their local conditions, through labour market reforms and proposing policies that foster economic growth and development. The key to tackling the youth unemployment is structural reform in the labour markets concerned. Hence individual EU countries have to adopt and carry out fundamental labour market reforms, i.e. the services of employment offices need to be more professional and predominantly more customer-oriented. „However, the effects of such reforms will be reaped too late for the currently affected young people. Although this should not lessen the importance of such reforms, suitable measures must also be developed for them. Even though these measures entail significant costs, these costs have to be compared with the long-term costs of a lost generation. The overall balance will be positive for measures that create employment in the private sector and increase mobility across Europe,“ (Eichhorst, Hinte, Rinne, 2013).

The EU (28) spends decent amounts of money to promote employment. The EaSI (Employment and Social Innovation programme) alone annually provides € 10 – 14 million to promote employment, social policy and job mobility (EaSI, 2013).

5. Conclusion

Approximately 7 million young people plus millions of others are unemployed in EU countries. „To rely on short-term job-creating measures or even early retirement schemes is economically absurd. Temporary wage subsidies to employers that hire young people is a common practice and should be extended, because such policies are most likely to create positive effects at short notice. They are even more valuable if combined with effective training requirements that can eventually constitute a nucleus for more systematic employer involvement in vocational training. This is also true for the promotion of start-ups among young qualified individuals,“ (Eichhorst, Hinte, Rinne, 2013).



Now that EU economies are recovering, young people still have an insecure position in the labour market, with this primarily due to their lacking skills and experience. “Skills do not automatically convert into jobs and economic growth. The OECD Strategy highlights the importance of fostering equal opportunities in education, and sees education and vocational training as a way to tackle the deepening inequality in certain areas of life. This has also been confirmed by a long-term survey, which indicates that equality in education and its quality do not rule each other out; on the contrary, the best-performing education systems in OECD countries are those which combine quality and equality,” (Kozubíková, 2013, p. 187).

The OECD Strategy points out that countries with highly developed education systems, including apprenticeships, perform better in youth employment. The actual situation is unsatisfactory: In more than a half of OECD member countries, fewer than 50% of students are engaged in vocational training and education.

Education-related priorities include: Promoting the free movement of knowledge (what is known as the ‘fifth freedom’ – in addition to the freedoms of movement of goods, services, capital and people), education support and reform, focus on lifelong education, and better links between the education system and the working world. As long ago as in 2008, representatives of EU Member States adopted the common Vision for the European Research Area until 2020, in which they declared their efforts to promote the free movement of researchers, knowledge and technology, to provide attractive conditions for doing research and investing in R&D, thus creating attractive conditions for the development and competitiveness in Europe (Kucharčíková, 2010, p. 107).

The future lies in innovation and business activity, and this requires improving the dialogue in the education sector and the labour market in the years to come. In the end, only extensive reforms in education (including vocational training) and in the labour market can provide young people with better prospects.

Acknowledgement

The paper was conducted within the scientific projects: OPE Quality education, promoting innovative forms, quality research and international cooperation – a successful graduate for the working world needs, ITMS code 26110230090; OPE Innovation and internationalization of education - tools increasing the quality ZU in the European educational space, ITMS code 26110230079; VEGA No 1/0890/14 Stochastic Modelling of Decision Making Processes in Motivating Human Potential.

References:

- [1] Barták, J. (2008). *From Knowledge to Innovation: The Creation, Development and Exploitation of Knowledge in Organizations*. Prague: Alpha Publishing. 21–26. ISBN 978-80-87197-03-5.
- [2] Bauman, Z. (1967). *Career. Sociological features*. Prague: Mladá fronta. 118 p.
- [3] Bělohávek, F. (1994). *Personal Career*. Prague: Grada Publishing. 112 p. ISBN 80-7169-083-X.
- [4] Blašková, M., Blaško, R. (2012). *Dimensions and Attributes of Quality University Lecturer*. Reviewed. In: Proceedings of the International Conference Human Potential Management in a Company. Banská Bystrica: Matej Bel University, 27. – 28. 6, 32–43. ISBN 978-80-557-0361-9.
- [5] Bureš, V. (2007). *Knowledge Management and Its Implementation Process*. Prague: Grada Publishing, 15 p. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [6] Cockx, B. (2013). Youth Unemployment in Belgium: Diagnosis and Key Remedies. *Intereconomics. Review of European Economic Policy*, 48(4), 7. (online). Available at: <http://www.intereconomics.eu>.
- [7] Detko, J. (2012). Skills to Manage Their Own Educational and Career Paths. Euroguidance centrum, *Conference on "National Award for Career Guidance*. (online). [cit. 2014-03-31] Available at: <http://web.saaic.sk/>.



- [8] Drucker, P. (1995). *New Reality*. Prague: Management Press. 191 p. ISBN 80-85603-85-3.
- [9] EaSI. (2013). *New EU Umbrella Programme for Employment and Social Policy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-33560-0.
- [10] Eichhorst, W., Hinte, H., Rinne, U. (2013). Youth Unemployment in Europe: What to Do About It? *Intereconomics. Review of European Economic Policy*, 48(4). (online). Available at: <http://www.intereconomics.eu>.
- [11] EK (2013). *European Commission's Latest Employment and Social Situation Quarterly Review*. (online). [cit. 2014-04-01]. Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=sk&catId=113&newsId=2054&furtherNews=yes>.
- [12] EUROSTAT. (online). [cit. 2014-04-07]. Available at: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/introduction.
- [13] Kozubík, A., Kozubíková, Z. (2011). Mathematics in the Teaching of Managers. *Proceedings of the 7th Conference on Mathematics and Physics at Technical Universities, Part 1 – Mathematics*. Brno: University of Defence, 185–192. ISBN 978-80-7231-815-5.
- [14] Kozubíková, Z. (2013). Training of Human Resources in the knowledge-based society. *10th International Conference Developing Human Potential*. 19th – 20th June 2013. Žilina: University of Žilina Slovak Republic. 186–192. ISBN 978-80-554-0711-1.
- [15] Kozubíková, Z. (2013). Education as a Challenge the Future of Human Resources Development. *10th International Conference Developing Human Potential*. 19th – 20th June 2013. Žilina: University of Žilina, Slovak Republic. 180–185. ISBN 978-80-554-0711-1.
- [16] Kucharčíková, A. (2010). Innovation, Science and Research in Slovakia and the EU. *Proceedings of the International Scientific Conference, Knowledge Transfer from University to Practice*. Bratislava: 13. 10. 2010. STU Bratislava. 107–113. ISBN 978-80-589-0721-1.
- [17] Kucharčíková, A. (2013). Science, Research and Education in Slovakia and the European Union. *Proceedings of the International Scientific Conference, Knowledge for Market Use. Public Economy – Present Situation and Future Prospects*. 13. 10. 2010. Olomouc: FF KAE, 289–297. ISBN 978-80-87533-05-5.
- [18] OECD (online). [cit. 2014-04-01]. Available at: <http://www.oecd.org/>.
- [19] OECD (2010). *Education at a Glance: OECD Indicators*. ISBN 978-92-64-05598-8.
- [20] OECD (2013). (online). [cit. 2014-03-30]. Available at: <http://www.oecd-ilibrary.org/>.
- [21] OECD (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives. A Strategic Approach to Skills Policies*. ISBN 978-92-64-177291.
- [22] Pescher, J., Fotakis, C. (2013). *Growth Potential of EU Human Resources and Policy Implications for Future Economic Growth*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-32715-5.
- [23] Recommendation 2006/962. *EC of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning* [Official Journal L 394 of 30.12.2006]
- [24] Tokarčíková, E. (2013). Measurement of Highly Qualified Employees. *Annuals of „Dunarea de Jos“ University of Galati, Fascicle I. Economics and Applied Informatics. Yars XIX – 3*. www.ann.ugal.ro/eco. ISSN-L 1584-0409.
- [25] Truneček, J. (2004). *Knowledge Enterprises in the Knowledge Society*. 2nd ed. Prague: Professional Publishing. ISBN 80-86419-67-3.
- [26] UKCES 1 (2011): *The UK Commission's Employer Skills Survey*. (online). [cit. 2014-04-05]. Available at: <http://employersurveys.ukces.org.uk/ess/ess11/default.aspx>
- [27] UKCES 2 (2011): *UK Employer Skills Survey 2011. First Findings*. (online). [cit. 2014-04-05]. Available at: <http://employersurveys.ukces.org.uk/ess/ess11/default.aspx>
- [28] Vodáček, L.; Rosický, A. (1997). *Information Management: Concepts, Tasks and Applications*. Prague: Management Press. 144 p. ISBN 80-85943-35-2.



Address of the author:

Ing. Zuzana KOZUBÍKOVÁ, PhD.
Department of Macro-and Microeconomic
Faculty of Management Science and Informatics
University of Žilina
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: zuzana.kozubikova@fri.uniza.sk

Positively reviewed by first reviewer: 18 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 29 April, 2014



RIZIKÁ RIADIACICH ČINNOSTÍ V PODNIKU

MÁRIA LUSKOVÁ

Abstract

Risk is an event that can meet a man almost in each situation. Risk includes uncertainty of future event and it is important to stress not only negative but also positive side of the risk. This paper deals with risks related to the enterprise management activities that have their sources in an external and internal enterprise environment and also in the personality of manager and his specific acting. It presents the basis of management activities and specifies the risk factors of an enterprise managing activities. Through the opinions survey of the Slovak managers it presents results about their relation to risks and risk factors of their managing activities. Solution of these risks is dependent not only on the specific risk but also on related environments and specific acting of manager.

Key words: risk, management, uncertainty, risk factor, environment.

1. Úvod

Ľudia uskutočňujú svoje činnosti len veľmi zriedkavo v podmienkach istoty. Známy je výrok, ktorý vyslovil veľký matematik a filozof C. J. Keyser (Rausand, 2004): „Absolútna istota je výsadou nevzdelancov a fanatikov“. Väčšina ľudských aktivít prebieha v podmienkach neistoty. Zdrojmi neistoty sú jednak samotné prostredie, jednak javy alebo deje v ňom prebiehajúce ako i samotné konanie človeka. Z toho vyplýva skutočnosť, že riziko sa vždy viaže nielen na sledovaný jav a prostredie, v ktorom jav pôsobí, ale aj na špecifické konanie nositeľa výkonnej alebo riadiacej činnosti,“ (Mikolaj, 2001).

Podobne ako väčšina ľudských aktivít i riadiace činnosti v podniku prebiehajú v podmienkach neistoty. V súčasnom období výraznej dynamiky spoločenských a ekonomických zmien sa manažéri podnikov čoraz častejšie stretávajú s veľkým množstvom rôznych problémov, ktoré im bránia byť úspešnými v plnej miere. Takmer permanentne sa nachádzajú v podmienkach neistoty, kedy je vždy potrebné počítať s rizikom úzko spojeným s ich riadiacou prácou. Každé riadenie, či už je založené na skúsenostiach alebo sa opiera o pravdepodobnosť výskytu javu je spojené s rizikom, nakoľko sa týka usmerňovania javu v neznámej i keď predpokladanej budúcnosti.

2. Podstata riadiacej činnosti v podniku

Riadiace činnosti v podniku sú cieľavedomé a mnohostranné aktívne činnosti, pri ktorých manažér stanovuje ciele a ovplyvňuje metódy, nástroje a formy riadenia tak, aby stanovené ciele podniku boli dosiahnuté čo najefektívnejšie v danom čase a kvalite (Hittmár, 2006). Peter Drucker kladie dôraz v riadiacej činnosti na dosiahnutie produktívnej práce ľudí, výkonnosti a kvality. Peters a Waterman zasa kladú do popredia skutočnosť, aby manažéri vykonávali svoju riadiacu prácu so skutočným záujmom, mali radi túto prácu a tiež vyzdvihujú dôležitosť práce s ľuďmi (Tureckiová, 2004).

Ako uvádza Becker (1978), výsledok riadiacej činnosti závisí od rôznych činiteľov, ktoré sa rozlišujú na objektívne (O) a subjektívne (S) a tiež od rozsahu (R), v ktorom človek tieto činitele riadi, ovláda, kontroluje a usmerňuje. Dosiahnutie cieľa riadiacej činnosti možno teda vyjadriť pomocou nasledovného vzťahu:

$$Ciel' = f(S, O, R)$$

Objektívne činitele sú tie, ktoré nesúvisia s osobou riadiaceho pracovníka. Zahŕňajú činitele prostredia, v ktorom riadiaci pracovník pôsobí a tiež činitele v okolí riadeného



systému. Subjektívne činitele sa týkajú osoby riadiaceho pracovníka, sú to jeho psychické a fyziologické predpoklady a kvalifikačná pripravenosť. Rozsah činiteľov, ktoré sú riadené sa týka nielen ich počtu, ale aj miery ich riadenia a ovládania a zahŕňa nielen činitele, ktoré sú aktuálne poznané, ale aj činitele, ktoré sú očakávané v budúcnosti. Toto očakávanie sa vyjadruje vo forme pravdepodobnosti objektívnej alebo subjektívnej.

3. Činitele rizík riadiacich činností v podniku

Cieľom riadiacej činnosti, ako úmyselnej a uvedomovanej činnosti človeka, je úspešné dosiahnutie stanoveného cieľa resp. splnenie zadanej úlohy. Dosiahnutie cieľa je často spojené s prekonávaním prekážok a s tým súvisiacim rozhodovaním, nachádzajúcim sa medzi stanovením cieľa a jeho uskutočnením, o tom, ako túto činnosť vykonávať, prípadne či ju nerobiť vôbec. Prekážky majú z pohľadu človeka buď vnútorný charakter (únava, nedostatok vedomostí) alebo vonkajší charakter (okolité prostredie). Tieto prekážky sú zdrojom rizikových činiteľov, ktoré sú súčasťou objektívnych a subjektívnych činiteľov riadenia. Rizikové činitele a z nich vyplývajúce riziko riadenia tak súvisia s objektívnou realitou a subjektívnym konaním riadiaceho pracovníka. Riadiaci pracovník reaguje na tieto prekážky rôznym spôsobom. Buď sa ich snaží zdolať alebo rezignuje alebo si nájde náhradný cieľ, ktorý však môže aj nemusí spĺňať potreby podniku. Zdroje rizík resp. činitele rizík riadiacich činností je možné rozdeliť do dvoch základných skupín.

Prvú skupinu tvoria *činitele rizika, ktoré sú neovplyvniteľné zo strany manažéra* a týkajú sa predovšetkým okolia podniku. Sú to procesy prebiehajúce vo vnútri národnej ekonomiky a mimo nej. I keď manažéri nemôžu pôsobiť na tieto zdroje rizík, majú možnosť prijať opatrenia, ktoré znižujú možný krízový jav (napr. poistenie).

Druhú skupinu tvoria *činitele rizika, ktoré sú ovplyvniteľné manažérom* a týkajú sa hlavne vnútorného prostredia podniku a samotnej osobnosti riadiaceho pracovníka. Na tieto ovplyvniteľné zdroje rizík môže manažér pôsobiť a ovplyvňovať ich vývoj tak, aby v budúcnosti nenastali krízové javy (napr. prostredníctvom kvality výrobkov pôsobiť na výšku predajov, rozvíjať svoju osobnosť, vedomosti a zručnosti).

Súčasťou činiteľov rizika sú i činitele, o ktorých riadiaci pracovník pri vykonávaní svojej práce nemá poznatky, neuvažuje o nich, vyplývajú z nedokonalosti jeho myslenia. Očakávanie budúcich rizikových činiteľov sa vyjadruje vo forme objektívnej alebo subjektívnej pravdepodobnosti.

V prípade, že je objektom riadiacej činnosti človek, vzniká riziko nehody medzi podnetmi, ktoré vystupujú na strane riadiaceho pracovníka a odozvou, teda správaním a konaním riadeného pracovníka. Prvé nebezpečenstvo deformácie týchto podnetov vzniká v dôsledku zmyslovej schopnosti pracovníka vnímať tieto podnety podľa predstáv manažéra. Podnet ďalej postupuje do vedomia človeka, kde je určitým spôsobom prijímaný a spracovávaný. Medzi vedomím človeka a jeho zmyslovými a výkonnými orgánmi sa uskutočňujú spätné väzby, ktoré môžu priniesť ďalšiu deformáciu riadiacich podnetov. Manažér by mal s týmto rizikom počítať a snažiť sa ho minimalizovať.

Riziko svojou rozmanitosťou a často nedostatočnou interpretáciou vyvoláva neistotu, ktorá spôsobujú u riadiaceho pracovníka určité pochybnosti najmä v jeho rozhodovacej činnosti.

Riziká riadiacich činností sú úzko späté s rozhodovaním o postupnosti riešenia daného problému (Mikolaj, 2001). Sú to v podstate dôsledky rozhodnutí riadiacich pracovníkov, ktoré sa týkajú riešenia daného javu resp. situácie. Keď manažér urobí určité rozhodnutie, zároveň akceptuje riziko a preberá osobnú zodpovednosť za svoju voľbu a jej dôsledky. Nositeľom rizika, ktoré sa viaže na objekt rozhodovania je osoba manažéra.



Riziko riadiacej činnosti je možné charakterizovať pomocou štyroch prvkov a zapísať ho v tvare:

$$R = \{a_i, s_j, p(s_j), \mu_{ij}\},$$

kde:

R = riziko riadiacej činnosti,

a_i = varianty riešenia rozhodovacieho problému pre dosiahnutie cieľa riadiacej činnosti navrhnuté riadiacim pracovníkom,

s_j = situácie vývoja rozhodovacieho problému, resp. stavy prostredia vznikajúce v dôsledku pôsobenia objektívnych a subjektívnych rizikových činiteľov,

$p(s_j)$ = pravdepodobnosti vzniku jednotlivých situácií resp. stavov prostredia,

μ_{ij} = ekonomický dopad na podnik spojený s i -tým variantom riešenia pri j -tej situácii vývoja rozhodovacieho problému.

V závislosti od subjektívneho riešenia manažéra daného rozhodovacieho problému, kvality resp. uplatnenia miery racionality pri jeho rozhodnutí pre výber niektorého z variantov a skutočne dosiahnutého výsledku riadiacej činnosti je možné kvantifikovať riziko, ktoré sa viaže na túto riadiacu činnosť. Skutočne dosiahnutý výsledok však vopred nie je známy, a preto riziko riadiacej činnosti tu vystupuje ako pravdepodobnosť, že skutočne dosiahnuté výsledky sa budú odlišovať od výsledkov predpokladaných. Tieto odchýlky môžu byť pre podnik nepriaznivé, ale i priaznivé. Z toho vyplýva, že riziko riadiacich činností patrí do skupiny podnikateľských rizík, ktoré majú dve stránky. Pozitívna stránka predstavuje príležitosť (up-side risk), negatívna stránka hrozbu (down-side risk). Riadiace činnosti manažéra môžu priniesť podniku mimoriadne dobré hospodárske výsledky, ale môžu spôsobiť i stratu.

Kvantitatívnym rozsahom rizík riadiacich činností, ak sa berie do úvahy ich negatívna stránka, je veľkosť škody, resp. nepriaznivého ekonomického dopadu na podnik, ktorú toto riziko viažuce sa na danú riadiacu činnosť manažéra spôsobilo.

Riadiaca činnosť manažéra by však v prvom rade mala prinášať pozitívny ekonomický dopad na podnik. Preto v ďalšom texte pod pojmom riziko riadiacej činnosti sa bude rozumieť len jeho negatívna stránka.

Riziko riadiacich činností možno znížiť cieľavedomým racionálnym konaním, avšak nie je možné ho vylúčiť úplne. Cieľavedomé racionálne konanie riadiaceho pracovníka je teoreticky rozpracované v teórii riadenia, najmä v metódach rozhodovania (Mikolaj, 2001).

4. Rizikovosť riadiacich činností z pohľadu slovenských manažérov

Riziká riadiacich činností boli predmetom dotazníkového prieskumu uskutočneného autorkou článku v rámci svojej dizertačnej práce s názvom „Analýza rizík riadiacich činností v podniku“, ktorého cieľom bolo zistiť, akú mieru významnosti prisudzujú manažéri v oslovených slovenských podnikoch jednotlivým rizikovým činiteľom a rizikám, ktoré sú súčasťou ich riadiacich činností. Prieskumu sa zúčastnili manažéri zo 61 slovenských podnikov, z toho 48 tvorili malé a stredné podniky a 13 veľké podniky.

K vybraným riadiacim činnostiam bolo identifikovaných spolu 192 rizík a rizikových činiteľov, od ktorých možno očakávať, že majú najväčší dopad na riadenie v rámci rôznych sektorov hospodárstva.

Medzi skúmané riadiace činnosti boli zaradené:

- tvorba podnikateľského plánu,
- riadenie zásobovania: nákup materiálu, preprava nakupovaného materiálu, skladovanie materiálu,



- riadenie výroby: projektovanie výrobného systému, riadenie výroby, kontroly a skúšania výrobku,
- riadenie odbytových činností: marketingové, cenové, pozičné a predajné činitele, predpovedanie dopytu,
- riadenie ľudských zdrojov: výber a prijímanie nových zamestnancov, stabilizácia zamestnancov, motivácia zamestnancov,
- riadenie finančných procesov v podniku,
- riadenie výskumných a vývojových procesov v podniku,
- riadenie investičnej činnosti podniku.

Otázky mali uzavretý charakter. Ponúkali voľbu medzi piatimi možnosťami odpovede: veľmi vysoká, vysoká, mierna, nízka významnosť a neviem posúdiť.

Z hľadiska hodnotenia podielu jednotlivých stupňov významnosti rizík a rizikových činiteľov rámci každej riadiacej činnosti, z výskumu vyplynulo, že najviac rizikových činiteľov hodnotených ako „veľmi vysoko významných“ alebo „vysoko významných“ bolo pri tvorbe podnikateľského plánu (47 %), pozri obr. 1. Z toho vyplýva, že tvorbu podnikateľského plánu je možné podľa výskumu považovať za najrizikovejšiu riadiacu činnosť. Tesne za sebou nasledujú riadenie investičnej činnosti (43 %) a riadenie odbytových činností (42 %). Tieto činnosti sú takmer rovnako rizikové. Riadenie ľudských zdrojov (39 %), riadenie výroby (38 %) a riadenie a finančných procesov (38 %) boli vyhodnotené takmer na rovnakej úrovni rizikovosti. Riadenia výskumu a vývoja (35 %) a riadenie zásobovania (33 %) boli vyhodnotené ako najmenej rizikové riadiace činnosti.

Tvorba podnikateľského plánu resp. plánovanie sú určované presnosťou informácií a neistotou budúcnosti. Neistá budúcnosť a s ňou spojené prakticky všetky druhy rizík boli pravdepodobne hlavnou príčinou, prečo takmer polovica respondentov považujú plánovanie za najrizikovejšiu riadiacu činnosť. Potvrdila sa skutočnosť, že plánovanie je právom považované medzi odborníkmi za východiskovú a najdôležitejšiu funkciu riadenia. Vyžaduje si dôkladné znalosti z rôznych vedných odborov a sprevádza ho množstvo rizík, ktoré sú dôsledkom neustále prebiehajúcich zmien v okolitom prostredí podniku ako i v podniku samotnom. Mnohé z týchto rizík sú zo strany riadiaceho pracovníka neovplyvniteľné, ale napriek tomu by mal s nimi počítať i keď nie je možné pripraviť sa na každú situáciu.

Investície úzko súvisia s dostupnosťou finančných zdrojov. Ich nedostatok môže spôsobiť, že podnikateľ je nútený zrušiť svoj podnikateľský projekt. V súčasnosti je dostupnosť úverov ovplyvňovaná pomerne vysokou mierou neistoty a zvýšenou opatrnosťou bánk. Odbytové činnosti sú rizikové najmä z hľadiska nárastu konkurencie a presýtenosti trhov.

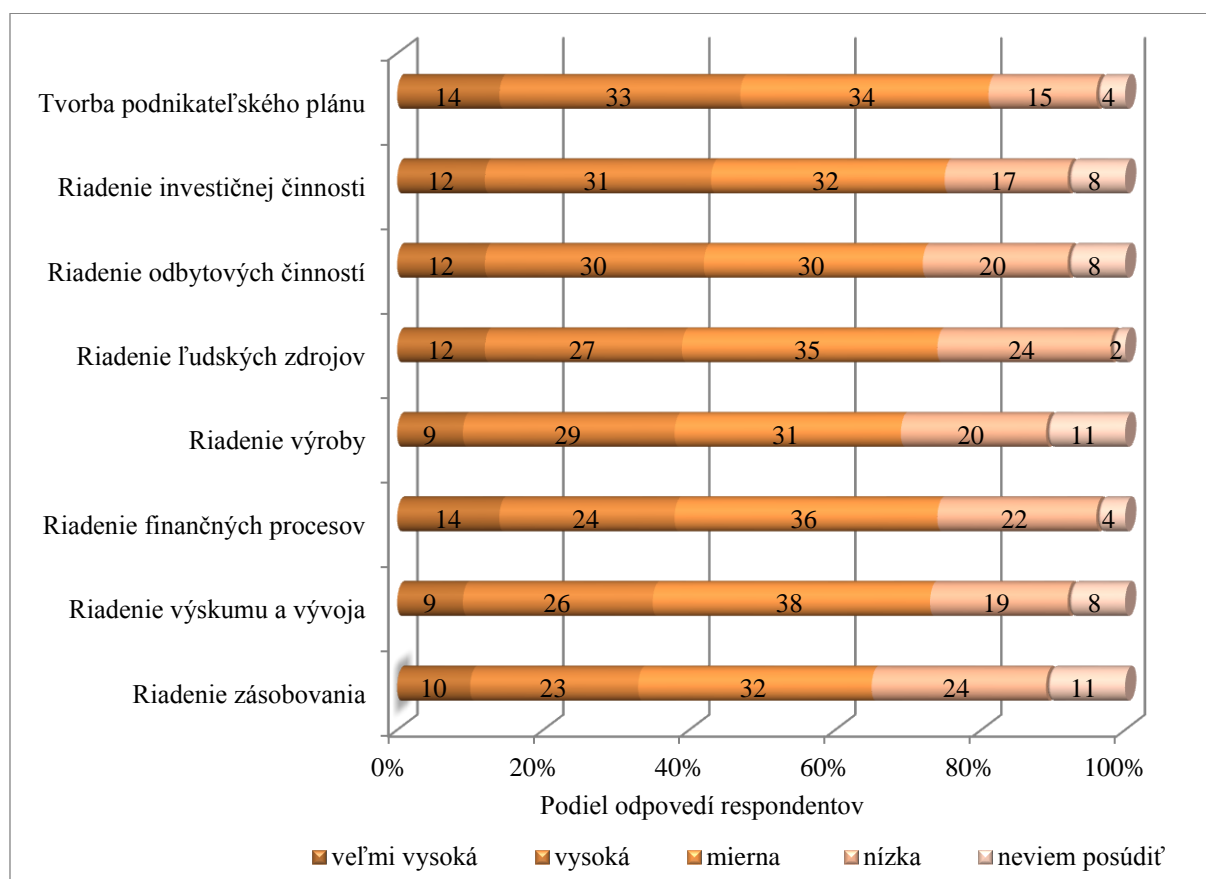
V rámci hodnotenia rizikovosti činností spojených s riadením ľudských zdrojov sa pozornosť sústredila na riziká spojené s výberom a prijímaním nových zamestnancov, stabilizáciou zamestnancov a motiváciou zamestnancov.

Pri výbere a prijímaní nových zamestnancov najvyššiu významnosť získali riziká ako nepresné stanovenie požiadaviek - očakávaných pracovných výsledkov a osobných nárokov na pracovné miesto (44,3 %), tendencia manažéra lepšie hodnotiť uchádzačov, ktorí sa mu podobajú napr. vzdelaním, skúsenosťami, miestom pôvodu, tzv. efekt zrkadla a osobnej chémie“ (41,0 %), príliš vysoké a nerealistické požiadavky (39,3 %) a dlhotrvajúce výbery nových zamestnancov (39,3 %). Nezreteľné stanovenie požiadaviek na pracovné miesto znemožňuje správny výber nového zamestnanca a spomaľuje proces výberu, nakoľko sa môžu o miesto uchádzať záujemcovia, ktorí nespĺňajú dané požiadavky. Hodnotenie uchádzača na základe tzv. „efektu zrkadla a osobnej chémie“ zabúda na posúdenie jeho vhodnosti pre danú pracovnú pozíciu. Príliš vysoké a nerealistické požiadavky môžu mať za následok stratu času a skutočnosť, že sa miesto nepodarí obsadiť. Dlhotrvať výbery nových zamestnancov



môžu viesť k strate trpezlivosti zo strany najlepších uchádzačov. I keď táto činnosť nie je skúmanými podnikmi považovaná za príliš rizikovú, môže jej nesprávne vykonávanie spôsobiť podniku veľa problémov. Situácia po prijatí nevhodného zamestnanca je často ešte horšia ako pred jeho príchodom a podnik stráca ešte aj tým, že mu vypláca mzdu.

Stabilizácia zamestnancov súvisí s takými činiteľmi ako spokojnosť s prácou, s podnikovou kultúrou a pracovnými podmienkami, s perspektívou kariérneho rastu, so systémom odmeňovania, sociálnym programom. Opatrenia zamerané na znižovanie nežiaducej fluktuácie si určuje každý podnik sám.



Obr. 1: Poradie riadiacich činností z hľadiska stupňa ich rizikovosti (Lusková, 2009)

Za najvýznamnejší rizikový činiteľ v rámci stabilizácie zamestnancov bol označený výška platu, zamestnanecké výhody (54,1 %). Ostatné boli hodnotené z hľadiska odpovedí veľmi vysoká a vysoká významnosť pod hranicou 50 %. Stres na pracovisku získal 44,3 %, potlačovanie iniciatívy a tvorivosti (37,7 %), nízka podpora zamestnancov zo strany manažéra, keď nie sú zabezpečené školenia, tréningy, zdroje, právomoci (37,7 %) a zlé pracovné prostredie charakterizované osobnými nepriateľstvami, bojmi medzi oddeleniami, zdržiavaním informácií, zbytočnou prácou navyše, byrokraciou (37,7 %).

V rámci motivácie za najvýznamnejšie rizikové činitele boli vyhodnotenú nespravodlivé hodnotenie (57,4 %), manipulácia pracovníkov prostredníctvom komunikácie a „politických“ taktík (napr. filtrovanie, zdržovanie a skresľovanie informácií, skryté dohody, izolovanie nepohodlných pracovníkov, zvalovanie chýb) (52,5 %), hodnotenie zamestnancov zamerané hlavne len na kritizovanie ich neúspechov (52,5 %), zanedbávanie spätnej väzby (50,8 %),



uvádzanie nepravdivých informácií a zatajovanie dôležitých skutočností (50,8 %) a neschopnosť manažéra nadchnúť, motivovať a inšpirovať zamestnancov (50,8 %).

Čo sa týka hodnotenia závažnosti jednotlivých rizík a rizikových činiteľov, ako najvýznamnejšie riziko v rámci uvedeného výskumu bolo vyhodnotené kvalita ľudského činiteľa. Tento výsledok potvrdil skutočnosť, že príčinou vážnych problémov podnikov je v prvom rade ľudský činiteľ a to nielen pracovníci, ale vo veľkej miere i manažéri. Ľudský činiteľ vnáša do riadenia značnú mieru nepredvídateľnosti a neistoty a je v podstate ústrednou postavou rizikových situácií. Pri skúmaní miery jeho kvality je vhodné posudzovať úroveň jeho vzdelania, praktické schopnosti a skúsenosti, prístup k práci, zmysel pre zodpovednosť, osobnú aktivitu, motiváciu, disciplínu a rad ďalších charakteristík, ktoré sú relevantné pre jeho pracovné aktivity. Zároveň výskum potvrdil, že v dnešnej dobe je základnou jednotkou podniku kvalifikovaný pracovník a ľudský kapitál má v podniku kľúčové postavenie.

5. Záver

V riadiacich činnostiach manažérov podnikov sa sústreďuje množstvo javov a prostredí, na ktoré sa viažu riziká a i samotná riadiaca práca je veľmi riziková. Schopnosť manažérov podnikov rozumieť rizikám a vedieť s nimi pracovať, minimalizovať ich nežiaduce dôsledky a súčasne využívať príležitosti, znamená v súčasnosti nielen konkurenčnú výhodu, ale nevyhnutnú požiadavku úspešnej riadiacej práce. Riziko, ako jeden z hlavných aspektov riadiacej práce manažéra, však len málokto vie správne riadiť. Stále pretrváva predsudok, že analýza a riadenie rizík je doménou hlavne veľkých podnikov, ktoré si môžu dovoliť zaplatiť odborníkov. Riziko sa však ale dotýka každého a najmä malé a stredné podniky, vzhľadom k slabšej kapitálovej vybavenosti, môžu zanedbané činitele rizika pociťovať bolestnejšie ako veľké spoločnosti.

Použitá literatúra:

- [1] Becker, O. (1978). *Racionalita a rizikové rozhodovanie v řízení činnosti*. Praha: Svoboda.
- [2] Hittmár, Š. (2006). *Manažment*. Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU v Žiline. ISBN 80-8070-5585.
- [3] Lusková, M. (2009). *Analýza rizík riadiacich činností v podniku*. Dizertačná práca. Žilina: ŽU – FŠI. 150 s.
- [4] Míkolaj, J. (2001). *Rizikový manažment*. Žilina: FŠI ŽU. ISBN 80-88829-65-8.
- [5] Rausand, M. (2004). *Some Basic Risk Concepts*. Norwegian University of Science and Technology, (online). [citované 15.04.2014]. Dostupné na: <http://www.ntnu.no/ross/srt/slides/basic-risk.pdf>.
- [6] Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, ISBN: 80-247-0405-6.

Adresa autorky:

Ing. Mária LUSKOVÁ, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta špeciálneho inžinierstva
Pracovisko výskumu krízového riadenia
Ul. 1. mája 32
01026 Žilina
Slovenská republika

*Positively reviewed by first reviewer: 24 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 7 May, 2014*



OUTSOURCING OF RECRUITMENT SERVICES. POLISH EMPLOYMENT AGENCY AS A SERVICE PROVIDER TOWARDS THE GERMAN TEMPORARY EMPLOYMENT AGENCY

DOMINIK MATCZAK

Abstract

Due to the freedom of provision of services, the cross-border outsourcing of recruitment to other Member State has become a common issue on the European market. More and more often it refers to qualified employees, still fairly available in some countries, while clearly missing in others. The atypical form of outsourcing occurs when a foreign temporary employment agency commissions the Polish employment agency to acquire personnel, i.e. *de facto* commissions tasks which are core of its activities. It is a comprehensive process requiring good knowledge of the specific character of temporary employment. Therefore, the parties should ensure that the agreement on cooperation precisely defines their obligations. The aim of the article is to present some legal and business aspects in the scope of provision of services by Polish recruitment agencies towards German temporary employment agencies. Nevertheless, many observations and conclusions will be valid in relation to similar services provided by employment agencies from other Member States from the Central and Eastern European region.

Key words: job matching, temporary employment agency, outsourcing of recruitment.

1. Introduction

As of the beginning of May 2011, i.e. since the full opening of the German labour and service market, the growing interest of German temporary employment agencies in acquisition and employment of employees coming from Poland and other European Union Member States from the region of Central and Eastern Europe, has been noted (Meier, 2011, online). Similar phenomenon was noted soon after accession of Poland to the European Union structures. At that time, the main direction of employment emigration was, among others Great Britain, Ireland and the Netherlands.

However, the subject of this article covers only the problems of recruitment of Polish employees by German temporary employment agencies. From the legal point of view, due to the freedom to provide services, the German temporary employment agency is not bound to establish its branch on the territory of Poland in order to recruit employees (Döring, 2009, p. 67). It is sufficient that such agency, prior to undertaking any activities, informs the Marshal of the province competent for the site of provision of services by electronic mail. On the other hand, from the organisational point of view, the acquisition of employees is a process of significant level of complexity. The factors influencing this situation include, in particular, the difficulties in communication arising from language and cultural differences, lack of knowledge of the Polish labour market, diversity in terms of the level of education and professional qualifications, occasionally, the long distance hampering the arrangement of a personal meeting with a selected candidate in order to conduct the interview. In addition, it often turns out in practice that the business model based on the cross border direct recruitment of the Polish citizens is inefficient and does not sufficiently fulfil its functions. The employers-users, being the clients of a German temporary employment agency, expect very fast provision of the workforce of specific qualifications. Without a good marketing network in Poland, it is not easy to fulfil their needs.

Above mentioned circumstances give a space for the cooperation between the German temporary employment agencies and the Polish recruitment agencies. The reason is that the



Polish entrepreneurs realised that they could neutralise the weaknesses of the cross-border direct recruitment and created the service of personnel acquisition for the German temporary employment agencies. By the way, entrepreneurs from other countries of Central and Eastern Europe raised a similar idea, in particular, those from Slovakia, Czech Republic and Hungary. The objective of this article is to present the legal and business aspects of the outsourcing of recruitment services in the aforementioned context, with special attention to indicating of the existing general legal problems.

2. The Polish recruitment agency as a service provider

Conducting of recruitment is one of the characteristic tasks of each temporary employment agency, irrespective of its operations in the Polish, British, Spanish, Slovak, or Romanian market.

2.1. The general obligations of the agency

The German temporary employment agencies also recruit employees usually relying on own resources and capacity. Unquestionably, on the one hand, outsourcing of such services makes a specific exception and, on the other hand, it is the necessity. In this scope there is a possibility to use services of the Polish entrepreneurs. The circle of service providers in the private sector is however limited exclusively to employment agencies. They include exclusively entities entered to the register of entities operating employment agencies, providing services in the scope of job matching, job matching related to work abroad for foreign employers, vocational guidance, personal guidance or temporary employment (art. 6 item 4 of the Act of 20 April 2004 on promotion of employment and labour market institutions, Journal of Laws no 99 item 1001, hereinafter referred to as the „u.p.z.”). It should be explained that, in general terms, the main task of an employment agency is the intermediation between supply and demand for labour, through matching of job offers with applications for employment so that the agency does not become a party to the employment relationship (Hajn, 2001, p. 52). The Supreme Court, in its resolution of 3 October 1995 (III CZP 131/95, OSNC, 1996, no 2, item 19), legitimately claims that the intermediation shall not necessarily consist in simultaneous assistance to the unemployed and persons searching for a job and undertakings, since the intermediation involves both offering assistance to undertakings in finding the appropriate employees, and providing such assistance without simultaneous assistance in obtaining of the relevant employment to the unemployed and persons searching for a job. In other words, depending on who is the principal of the employment agency, the agency shall either supply an employee meeting the specific expectations of the employer or help the employee to obtain the appropriate employment (Paluszkiewicz, 2011, p. 234). Incidentally, one should thus agree with the opinion that private employment agencies may constitute an effective tool for combating the unemployment and understaffing (Góral, 1991, p. 75).

Nevertheless, in accordance with the law applicable in Poland, provision of services in the scope of cross-border job matching is associated with the requirement to fulfil a number of obligations arising from the Act on promotion of employment and labour market institutions. In other case, it may be detrimental. Since it is a regulated activity, within the meaning of art. 64 et seq. of the Act of 2 July 2004 on freedom of economic activity (consolidated text: Journal of Laws 2013 item 672), in order to perform it, it is necessary to obtain prior entry to the register of entities operating employment agencies. Only agencies entered to the National Register of Employment Agencies, may assign individuals to work abroad for foreign employers. The issuance of the certificate confirming the entry is subject to the fee of PLN 200. The failure to fulfil the obligation carries a penalty of at least PLN 3000.



Moreover, the entity intending to perform the job matching services may not be in arrears due to taxes, contributions for social and health insurance and contributions for the Labour Fund and the Guaranteed Employment Benefit Fund. In addition, it may not be sanctioned for certain crime and offences. The employment agency should fulfil the requirements concerning the premises allocated for an office. The premises should first of all ensure the confidentiality of any conversations held and – which is rather obvious in legal terms – be furnished with basic equipment allowing for performance of the activities. On the other hand, employees of the employment agency should include persons with at least secondary school education. This requirement should be rather treated as a relict of the past, arising from a very stereotyped (formal) approach to education. What is more, the employment agency is also bound to submit information on its activities to the marshal of the relevant province until 31 January each year for the preceding year, including, in particular, the number of persons assigned to work for foreign employers.

The provisions presented above represent some, presumably most important, general obligations binding the Polish employment agencies.

2.2. Obligations of the recruitment agency in the scope of recruitment

An individual intending to undertake employment abroad usually faces many obstacles. They are usually associated with insufficient knowledge of the language of the country in which a person is searching for a job. In such circumstances it is difficult to find the appropriate job offer in press or on Internet, to arrange accommodation, and to understand and define the employment terms and conditions arising from the legal ins and outs. For example, in the German law, six tax classes exist (§38 Einkommensteuergesetz), which strictly determine the level of the net remuneration. From this point of view, the Polish tax law seems to be less complicated, in terms of personal income tax. In practice, considerable disappointment, sometimes even a feeling of being cheated, appears among employees from Poland classified to the sixth tax class, as a result of which their net earning makes only about 50% of gross amount provided in the employment contract, whereas, in case of classification to the third tax class – which may be requested by some employees by submitting the application to the competent German tax office – the net salary would constitute about 75% gross remuneration, thus, it would be higher. In addition, it should be noticed that the majority of the candidates for a job has an unprofessionally prepared CV which is sometimes incorrectly translated into German, which discriminates them at the very early stage of recruitment and delays obtaining of the result in the form of employment (compare: Świerzyński, 2000, p. 16). Accordingly, many persons decide to use the assistance of Polish employment agencies specialising in the comprehensive provision of services of cross-border job matching.

The key factor determining the economic position of a labour agency is the number and quality of job offers held. The better the job offer is, the higher probability of identifying of the appropriate candidate for the specific position. It is worth mentioning that at the stage of recruitment the agency has many obligations to be fulfilled. In particular, this entity is bound to process the personal data held, in accordance with the legal regulations. Moreover, it may not discriminate anyone due to gender, age, disability, race, religion, ethnic origin, nationality, sexual orientation, political beliefs and faith, or due to membership in trade unions of persons for which the agency is searching for a job or other gainful employment. Importantly, the employment agency may not charge any fees from persons for whom it is searching for a job or other gainful employment. Only charging the compensation due to the actually incurred costs associated with the assignment to work abroad is permitted. This refers exclusively to costs of travel and return of a person assigned to work abroad, costs of visa issuance, medical



tests, translation of the required documents for persons travelling abroad. In documents, announcements and offers the employment agency should include the number of entry to the register and the job offers concerning temporary employment should be labelled as “temporary employment offers”. However, a temptation to use distortions in offers exists, especially in case of cross-border job matching. A person who has decided to go abroad, will be reluctant to resign even if the remuneration paid turned out to be lower in reality than agreed, after the job has been undertaken. In such a case, the main reason to continue the employment will be the intention to work off the travel costs incurred, or the lack of perspectives to find employment in Poland quickly. Considering the existence of such and other risks, the provisions of the Polish law bind agencies to conclude an agreement with persons assigned to work for a foreign employer, defining, in particular the terms and conditions of employment and remuneration (Matczak, 2014, pp. 31–32). Such agreement is known as the „agreement on assignment to work for a foreign employer” (Drabek, 2011, online). Its provisions are defined in art. 85 item 2 of the u. p. z., which stipulates that such an agreement should, in particular, specify:

- a) The foreign employer;
- b) A period of employment or other gainful employment;
- c) Type and terms and conditions of employment and remuneration, as well as social benefits applicable to the person assigned;
- d) Terms and conditions of social security and accident insurance, and insurance against effects of tropical diseases;
- e) Obligations and rights of a person assigned and the employment agency;
- f) Scope of civil liability of the parties in case on non-performance or undue performance of the agreement concluded between the employment agency and the person assigned, including to party to cover costs of onbound trip of the person assigned to work in case of failure of the foreign employer to fulfil the provisions of the agreement and the associated claim procedure;
- g) Compensation payable to the agency due to the actual costs associated with the assignment to work abroad, incurred on:
 - onbound trip of the person assigned,
 - issuance of a visa,
 - medical tests,
 - translation of documents,
- h) Information on the procedure and conditions of foreigners’ access to the labour market in the state of work performance;
- i) Other obligations of the parties;
- j) Information whether the documented periods of employment by the foreign employer shall be included in the employment periods in the Republic of Poland in terms of employee rights and benefits.

However, in practice, many difficulties may arise while defining of mutual obligations of the parties to the agreement on assignment. From practical point of view, it is interesting what are the consequences to the parties of the said agreement in case of its non-performance or undue performance.

2.3. Liability for damages of the parties to the agreement on assignment

The agreement on assignment to work for a foreign employer, within the meaning of art. 85 item 2, 3 and 4 of the Act of 20 April 2004 u.p.z. is the sub-category of the agreement for provision of services, to which the appropriate provisions on commissioning apply (art. 750 of



the Civil Code). In addition, it should be classified as the mutual agreement within the meaning of art. 487 of the Civil Code, since both parties undertake the commitments so that the provision of services by one of the parties shall correspond to the provision of services by the other party.

To simplify, it can be stated that on the one hand, the employment agency undertakes against the specific candidate for a job that its client (foreign employer – temporary employment agency) will employ such candidate, based on the conditions stipulated in art. 85 item 2, 3 and 4 of the u. p. z., whereas, on the other hand, the same candidate undertakes against the agency to start the work for the indicated employer under the conditions agreed. It is unquestionable that the basic obligation of the debtor is to provide the benefit which shall lead to the fulfilment of the creditor's interest, accordingly, the obligation shall cease. However, it happens that the debtor avoids the fulfilment of the benefit or provides the benefit in non-compliance with the provisions of the obligation. As a consequence, the adverse effects of such a situation may be diverse, and the so-called contractual liability, within the meaning of art. 471 of the Civil Code, are treated as a priority (Zagrobelny, 2011, pp. 862–864). The contractual liability is based on the assumption that the debtor shall be obliged to remedy the damages in the assets or interests of the debtor arising from the non-performance or undue performance of the obligation, unless such non-performance or undue performance is a consequence of circumstances for which the debtor is not liable. Art. 85 item 2 p. 1–9 of the u. p. z. defines only the necessary elements of the agreement on assignment without stating explicitly which of the parties should fulfil the individual obligations arising from the provisions of the agreement.

Considering the foregoing, while drafting the agreement on assignment, precise allocation of obligations of the parties should be ensured. Furthermore, it should be resolved when the non-performance or undue performance of the obligation by the employment agency or a person assigned to work occurs. It should clearly arise from the agreement what is the foreign employer the candidate is assigned to by the agency. In practice, from the candidate's perspective, the assignment to foreign employers represented by the temporary employment agencies is problematic. In such circumstances the Polish employment agency is not obliged to inform that the candidate will perform work for clients of the German temporary employment agency acting, in accordance with the terminology used in the Polish law, as the so-called employers-users. Accordingly, *de lege ferenda*, it should be postulated that the Polish employment agency should be obliged to inform the candidate that the work will be performed with the intermediation of the temporary employment agency for its clients (the so-called employers-users).

The obligation of a person assigned to work is the actual undertaking of the work for the foreign employer specified in the agreement. A situation may occur when the employee, irrespective of the agreement on assignment having been concluded, has not undertaken work for the foreign employer. In such a case, the employment agency shall probably incur damages in terms of lost profits, since it will not receive the remuneration from the foreign employer due to provision of the job matching service. It also cannot be excluded that the damage will have a form of loss if the employer has reserved a possibility to impose liquidated damages in case of failure of the candidate proposed by the employment agency to undertake work.

Going further, however, simultaneously, without limiting to the problematic issues only, the agreement on assignment should indicate the period of employment or other gainful employment. It is unclear whether the employment agency should undertake towards the candidate what period shall the employment contract or the civil law agreement be concluded for, whether its obligation should refer to the real duration of employment. However, it seems



that the period for which the agreement shall be concluded, in accordance with the warranties of the foreign employer, should be authoritative. *De lege ferenda*, the Act on promotion of employment should use the term of expected employment period.

Moreover, in case of temporary employment, defining of the type and terms and conditions of employment may be quite problematic. The reason is that it cannot be excluded that the employment conditions (particularly, the type of work) shall be subject to changes when submitting them to the subsequent employer-user.

3. The agreement for cross-border job matching

The employment agency is obliged to conclude a written agreement with the foreign employer where it intends to assign persons to work abroad.

3.1. Obligatory text of the agreement

It should specify, in particular: the number of jobs, the period of employment or other gainful employment, the type and conditions of employment, the rules of employment, as well as social benefits applicable to persons undertaking work and the scope of civil liability of the parties in case of non-performance or undue performance of the agreement concluded between the employer and the employee, including the party to cover costs of onbound trip of the person assigned to work in case of failure of the foreign employer to fulfil the terms and conditions of the agreement, including the procedure concerning asserting the related claims.

The provisions of the agreement imposed by the legislator take into account a typical situation, i.e. when the employer is the entity directly employing a given candidate, whereas it completely ignores the fact that the foreign temporary employment agency may also act as the employer. In practice, the parties to the agreement for provision of services of cross-border job matching are interested in setting the conditions comprising totally other issues.

3.2. Recommended contractual provisions

For the German temporary employment agency it is mainly important that the recruitment carried out by the Polish employment agency is professional. For this purpose, one of the significant requirements would be that the interviews with candidates should be performed personally, not only via the remote communication means.

The method of verification of the language competence in German by consultants of the Polish recruitment agency will also play a significant role. The knowledge of German is often one of the key competences determining the possibility to undertake work on the territory of Germany. The Polish recruitment agency must ensure that persons checking the level of language preparation of candidates for work have the necessary skills in this area. Evaluation is based on the Common European Framework of Reference for Languages (CEFR).

Checking of the professional qualifications and real skills which are not confirmed by any certificates or other formal documents is also significant. In such a case, it is recommended to use appropriate forms, both in Polish and in German, in which the person interested in undertaking a job abroad confirms the level of knowledge in individual areas. From the point of view of interests of the parties to the agreement on job matching, it is also recommended to define the obligation of a representative of the German temporary employment agency to carry out an interview by phone or using computer programmes designed for remote communication, including the visualisation method. The purpose of this approach is, on the one hand, to pass a part of the responsibility for recruitment to the German agency and, on the other hand, to check the real suitability of the candidate for the job and confirm the reliability of the potential employer's interest in the specific candidate.



Another essential issue is the manner of defining the remuneration for the recruitment service. In practice, the parties usually agree on commission remuneration based on the specific percentage to be received by the Polish agency for each hour really worked by the employee it has recruited. In this scope the parties may agree that the Polish agency will gain profits only for the specified period (e.g. 3 months, half a year or a year) or throughout the entire employment period in the temporary employment agency – which happens definitely less frequently in practice. Another model of settlements is a one-off fee for recruitment – after the selected candidate has worked for the specific period of time. It is also recommended that the parties define the remuneration in case the employee is taken over by the employer-user. The German temporary employment agencies are usually prepared for such a possibility and ensure that the right of indemnity is contractually guaranteed. In the agreement it should be defined whether the recruitment agency is bound to submit the application of candidates in German and, whether diplomas, certificates or other documents must be translated into German and, if so, whether a sworn translation is necessary and who shall cover the resulting costs.

The interest of the German temporary employment agency is that the biggest possible number of applications is received for a given vacancy, with the highest quality and within a shortest time. This issue should be regulated in the agreement. However, it should be taken into account that the recruitment process for such a specific client as the temporary employment agency, is very dynamic. Most commonly, readiness of the candidate to travel within only a few days is expected. The reason is that the role of the temporary employment agency is usually the ad hoc assistance in case of transitional deficits of labour force.

Another problematic area which should be considered by the Polish employment agencies is the selection of a relevant strategy in case of cooperation with many temporary employment agencies from Germany. They should reserve in the agreement the right to present the same candidate simultaneously to several employers, excluding the responsibility in case of conflict between such employers – temporary employment agencies.

Going further, it seems essential to agree on coordination of employees' stay on the territory of Germany, in particular, depending on which party is responsible for the arrangement and payment for the accommodation. Besides, it is also important to define if the employee who has undertaken work in the German temporary employment agency may contact the recruitment agency in Poland on some issues connected with the employment. In practice it is the issue of significant importance since the intermediary companies are perceived as a warrant of safe travel abroad and in cases when problems arise, e.g. in settlements, persons who used their services require that such agencies clear the arising doubts. Besides, due to the emerging difficulties with communication, resulting most commonly from the insufficient knowledge of German among candidates, the Polish recruitment agencies are expected to provide translation services. The problems indicated are also worth considering during the negotiations with the candidate concerning the agreement on job matching and the agreement on assignment.

3.3. Liability for damages – general issues

The issue of considerable practical importance is the liability for damages due to non-performance or undue performance of the job matching service. At first, it should be noted that the foreign employer may sue the employment agency due to failure to fulfil the obligation consisting in timely provision of the employee. It happens that the temporary employment agency, waiting for the candidate who made the commitment to undertake work, refuses to grant the job to other interested candidates. When it turns out that the candidate does not show up in order to undertake work, it cannot be excluded that the foreign employer



shall incur losses. In such situation the foreign employer will be entitled to receive compensation towards the employment agency whereas the employment agency will be entitled to receive compensation against the candidate who has not undertaken work.

In practice, there are also situations when the German temporary employment agency does not fulfil its contractual obligations when the candidate who received a binding job offer may not undertake work since the employer-user has cancelled the order. In such circumstances the German agency will be bound towards the Polish agency to pay compensation due to the losses incurred or profits lost. The losses incurred may involve expenditure incurred by the Polish employment agency. They may include costs of telephone conversations, preparation of document translations, potential foreign trip if associated directly with making the employment possible to such candidate. Lost profits may be referred to if the employment agency proves that it could have assigned the candidate to other foreign employer (other temporary employment agency) and it could have received the relevant remuneration.

Due to the dynamics of the temporary employment and the relatively low predictability of decisions to be taken by employers-users and the candidates themselves (a human factor) it is worth ensuring that the mutual liability is restricted in the agreement for job matching. An opinion should be expressed that otherwise the fruitful development of a long-term cooperation under the agreement for job matching would be rather unlikely.

4. Conclusions

Outsourcing of services of the cross-border job matching is unquestionably one of the factors which had impact on over ten-fold growth in the number of employment agencies in Poland in the years 2003–2012 (Polish HR Forum, 2012, p. 3; Bąk, 2009, p. 64). Outsourcing in the relations between the German temporary employment agency and the Polish recruitment agency is the phenomenon *per se* quite non typical. A person searching for a job abroad may have the impression of participating in double job matching, which is not totally wrong.

However, taking into account the organisational conditions, in particular, a very dynamic nature of recruitment typical for temporary jobs, the subcontracting of recruitment tasks to specialised foreign entities is the solution which positively affects the effectiveness of the entire process.

The parties to the agreement for cross-border job matching, during the negotiations of its terms and conditions, should precisely define standards for conducting the recruitment and the mutual civil law liability, in particular, in case of inappropriate selection of the candidate and sudden cancellation of the order by the employer-user. It is recommended that the above agreement should have a form of the framework agreement.

The German temporary employment agency subcontracting the recruitment to the Polish entity should pay special attention to the valid entry of such entity to the National Register of Entities Operating Employment Agencies (KRAZ). It is essential that the Polish intermediary fairly informs persons deciding to undertake work abroad on the conditions of employment offered by the foreign employer.

It seems that due to the demographic situation in the European Union and the resulting deficit of qualified employees in the most developed Member States, as well as the freedom of their flow, the outsourcing market of job matching services will continue to develop dynamically over the forthcoming years.



References:

- [1] Bąk, E. (2008). *Nietypowe formy zatrudnienia*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck. ISBN 9788325504199.
- [2] Dörig, S. (2011). *Der gewerbliche private Arbeitsvermittlungsvertrag zwischen dem gewerblichen privaten Arbeitsvermittler und dem Arbeitgeber im österreichischen und deutschem Recht*. Wien: Verlag Dr. Kovac. ISBN 978-3830-055-23-5.
- [3] Drabek, E. (2011). Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Praktyczny komentarz. Góral, Z. (red.). *LEX* (online).
- [4] Góral, Z. Prywatne pośrednictwo pracy na tle porównawczym i w świetle międzynarodowego prawa pracy. *Państwo i Prawo*, 4(542). ISSN 0860-1232.
- [5] Hajn, Z. (2001). Regulacja prawna funkcjonowania prywatnych agencji zatrudnienia w prawie międzynarodowym i europejskim. Seweryński, M. (red.). *Studia Prawno-Europejskie, Tom 1*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 978-8371-7100-87.
- [6] Matczak, D. (2011). Umowa o skierowanie do pracy u pracodawcy zagranicznego. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 1. ISSN 0032-6186.
- [7] Meier, A. (2011). *Fachkräfte, verzweifelt gesucht*. Der Tagesspiegel. (online) [cit. 16.07.2011]. Available at: <http://www.tagesspiegel.de/politik/fachkraefte-verzweifelt-gesucht/4401358.html>.
- [8] Paluszkiwicz, M. (2011). *Zatrudnienie tymczasowe w polskim prawie pracy. Konstrukcja i charakter prawny*. Warszawa: Wolters Kluwer. ISBN 9788326414879.
- [9] Polish HR Forum (2012). *Market of Employment Agencies in 2012*. (online). Available at: http://admin.polskieforumhr.pl/dir_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/Rynek_agencji_zatrudnienia_w_2012.pdf.
- [10] Świerzyński, R. (2000). *Rozmowa kwalifikacyjna – jak wybrać najlepszych kandydatów*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr. ISBN 8371873344.
- [11] Zagrobelny, K. (2011). *Kodeks cywilny. Komentarz*. Gniewek, E. (red.). Warszawa: C. H. Beck. ISBN 9788325519421.

Address of author:

Mgr. Dominik MATCZAK, LL.B., LL.M.
Department of Labour and Social Law
Adam-Mickiewicz University
Poznań
Poland
e-mail: m_dominik@yahoo.de

Positively reviewed by first reviewer: 4 June, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 5 June, 2014



HUMAN RESOURCES MANAGEMENT INNOVATION

EWA MATUSKA

Abstract

HRM innovation is the form of innovation – a combination of organizational and social kinds of innovation. It is considered new research field focuses on the intentional introduction and employment of novel ideas, activities, services, and processes that aim to meet simultaneously the social needs of employees, and to maximize return of investment from company's human potential capital to reach company's business goals. Hence, HRH innovation can be seen as a primary source for company's innovation, as alternative to well anchored consideration that innovation is first connected with R&D investment. This article places HRM company function as kind of over function which should be integrated with innovation. Currently HRM function faces new challenges of XXI cent, hence is during evolution, and also demands innovation. One of the ways is minimize unnecessary bureaucracy by digitizing, automating and part outsourcing, second – integration with core business innovation strategy to reach company's business goals.

Key words: HRM innovation, HRM as source for innovation, social innovation, workplace innovation.

1. Introduction

“The purpose of an organization is to enable common men to do uncommon things,” Peter Drucker. Over the last century, since the classic definition of Schumpeter's triad: innovation- invention – imitation (Schumpeter 1934), innovation is seen as a key driver for macro-economic progress, but first – as a strategic tool to reach company's competitiveness through improved performance impacts. Today innovation practical relevance at enterprise level, as well as at regional level, is constantly valid, and last global downturn and other socio-economic changes brings new challenges for it. There are different kinds of innovation, and till now, the most investigated field was technological innovation and focus on research and development (R&D) impact on innovation. However, recently innovation has turned into completely new forms - and not only 'hard innovation' type, like technical inventions for example, but also new kinds of 'soft' innovation: 'open innovation' and 'social innovation' has been appeared. They all create new challenges for companies oriented on competitiveness and have the common platform – organizational human behavior, hence should be taken seriously into consideration by HRM function at company.

Although the connection between internal organization issues and innovativeness (as a source for innovation) never has been neglected in the innovation and evolutionary economics literature, the increasing bureaucratization of the R&D function, have caused that attention at company directed into innovation was mainly focused on technology, not at new (complementary) HRM practices and on how they influence innovation performance¹. Still, there isn't clear exactly where innovation in company comes from (Damanpour et al., 1989) and only rare studies deliver empirical examination of the link between innovation performance and complementary new HRM practices (e.i. Laursen & Foss, 2000; Zou et al., 2011, Eriksson et al., 2014).

¹ The exception is Japanese input to economic organization and how this connects to innovativeness. Thus, Freeman (1988: 335) explicitly notes how in “Japanese management, engineers and workers grew accustomed to thinking of the entire production process as a system and of thinking in an integrated way about product design and process design,” and he makes systematic reference to quality management, horizontal information flows, and other features of new HRM practices.



Nowadays, in practical approaches has appeared the term ‘HRM innovation’ – which we consider a combination of social and organizational innovation. First one – social innovation is currently seen as a politically favorable research item on the European, national, regional and organizational level. This policy is directly expressed in a new development strategy *Europe 2020*, which strives for better economic and social cohesion after long lasting global downturn, and looks for the solutions which are satisfied both for slowly refreshing economy, as well as – for deeply frustrated social needs. The second one - organizational innovation continuous the input of business models as special form of technical innovation at company directed for more effective use at company’s resources – including human assets. Organizational innovations are perceived managerial tools useful especially in times enterprises are faced with the post-crisis reality of XXI cent.

This paper aims to put some light on the background of the concept ‘HRM innovation’, which till now have not congruent theoretical interpretation, but slowly is collected the evidence for it. ‘HRM innovation’ seems to be important issue for companies competing in XXI century. The common questions which can be placed by companies at the moment are following:

How to gain more innovativeness and rebuild competitiveness after crisis? What is the best platform to nurture innovation at company to reach better productivity of human capital? Is innovation at enterprise still mainly the field of internal R&D, or maybe there other paths to get innovativeness? How to cooperate and compete at the same time in condition of globalization, not losing own intellectual properties, but gaining from business alliances and networks? Those kinds of questions represent truly vital strategic management dilemmas. Hence, the ‘HRM innovation’ is also business strategic issue, not only HRM practice. What are the practical implications for modern companies flying from such conclusion?

2. Research and theory in field of HRM Innovation

2.1. Research evidence

A. Traditional R&D approach concerned

In research area the relationship between HRM and firm performance has received considerable attention, both from side of HRM, behavioral economics and innovation researchers (see overview done by Bloom, Van Reenen, 2011). During second half of XX century a vast amount of investigation has proved the positive relationship between HRM and a given firm performance (e.g. Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997). Research has been done on the relationship between technological innovation and firm performance, also in respect to new technologies and alliance challenges (Rothaermel & Boeker, 2007).

However, there is still not enough studies researched the way in which the particular factors in human resource management indeed affect firms’ performance in case of technological or process innovation, and almost completely *terra incognita* is the topic of the impact of social innovation on company’s performance and the possibilities covered in the new form of open innovation.

Summing up – the innovation research at company was and is still mostly focused on such parameters like: firm size, product market competition, knowledge spillovers and R&D collaboration. Surprisingly small amount of publications refers directly to HRM practices and innovation (beyond case studies). This conclusion we illustrate below by some examples.

B. HR practices approach concerned

The first two papers aimed to examine at possible relationships between HRM practices and innovation was study done on sample of British firms’ use of so-called *high- and low-*



road HRM practices and how these were related to firms' R&D expenditures (Michie & Sheehan, 1999) and to process and product innovations during a three year period (Michie & Sheehan, 2003) – respectively. Authors conclude that extensive use of modern (that is high-road) practices are positively correlated with investments in R&D and with process (but not product) innovations. The parallel study examined Danish enterprises' sample has proved a positive relationship between bundles of work practices and the degree of novelty in product innovation (Laursen & Foss, 2003). This paper was continuation of authors' former investigation which was dedicated to check potential influence of different HR practices on innovation (Laursen & Foss, 2000). We present below the main results from this research considering it a heuristic European regional study, worth to reflect by EU catching – up countries.

Danish case study – regional evidence of the link: HRM practices – innovation

The research was conducted at Aalborg University in 1996 on the representative poll of Danish private enterprises (684 manufacturing and 1216 non-manufacturing) from different sectors, employing at least ten full-time workers. The econometric correlation of possible links between “new HRM practices” (used as the overall label for contemporary changes in the organization of the employment relations like: team-based organization, continuous learning, and decentralization of decision, employees' incentives, emphasis on internal knowledge dissemination, etc.) and company's innovation was discovered and authors have identified two kinds of HRM systems that are both conducive to innovation:

- a) HRM system consisted from nine variables including: interdisciplinary workgroups, quality circles, systems for collection of employee proposals, planned job rotation, delegation of responsibility, integration of functions, performance related pay, firm-internal training, and external training;
- b) HRM system dominated by performance related pay and to some extent by firm-internal training.

Authors also conclude that the application of HRM practices indeed do matter for the likelihood of a firm being an innovator. The other important conclusion was that no special sector's regularities plays role in the effect of HRM practices complementarities on innovation performance (Laursen & Foss, 2000, p. 12–15). This result undermines the value of benchmarking studies concerned on company sizes or sectors in respect to innovation.

Furthermore, since the two identified HRM systems were strongly mathematically significant in explaining innovation performance, the hypothesis of the importance of complementarities between certain HRM practices within each of the two HRM systems was formulated, followed by suggestion of clustering HRM practices in focus on innovation. The latter one seems to be very important in light of predictions that in a close future HRM function in a company will be divided: partly outsourced (administrative issues) and partly included into central management processes (strategic HR issues).

The study confirmed that HRM practices of Danish enterprises well correlate with innovation. Hence it isn't a surprise Denmark, similarly to other Scandinavian countries, regularly appears in group of innovation leaders in annual European Union benchmarking reports – so called Innovation Union Scoreboard (IUS 2013).

Recent studies

The more recent study done on Canadian longitudinal data analysis shows the evidence that workplace organization is positively correlated with the adoption of process and product innovations (Zoghi et al., 2010). The recognized HR practices which are associated with more innovations include:



- Decentralized decision-making;
- Information sharing programs;
- Individual incentive pay;
- High vacancy rate (which is a sign of high employee turnover).

Another study (Zhou et al., 2011), comparing long – term data collected from surveying Netherlands companies finds that: functional flexibility (measured by the rate at which people change their function or department within the firm) has a positive effect on the percentage of sales due to new products. Hence, the repeated evidence occurred that internal labor mobility (i.e. functional flexibility, job rotation) is important for delivering innovation.

Since innovation is not exclusively the topic of developed countries, and the new ‘innovation hubs’ in Asia are exploding (especially in India and China), also appeared field of research dedicated both to dissemination of R&D and factors underlying so called: ‘frugal innovation’ (Bhatti et al., 2013) in developing countries².

One fresh represents the study examining empirical relationships between HRM practices, R&D efforts and innovation performance using Chinese firm-level survey data from five high-tech industries (Eriksson et al., 2014). Unlike earlier studies, the results analysis distinguishes between company decisions whether, or not to innovate, and decisions of how intensively to innovate. Innovation was here measured both by the number of ongoing projects and new commercialized products. Total results show that higher R&D employee turnover is really associated with a higher probability of being innovative, but decreases the intensity of innovation activities in innovating firms. Innovating firms are more likely to have adopted high performance HRM practices, and the impact of employee turnover varies with the number of HRM practices implemented by the firm. The main findings addressed to reference of particular HRM practices to innovation include:

1. For high performance HRM practices, it was found they contribute both higher R&D effort and innovation performance.
2. The identified successful HRM practices were:
 - Training programs in firms that are already innovating – give rise to a higher R&D and innovation intensity;
 - Using job rotation schemes more likely produces at least one new commercial; product – job rotation facilitates communication and exchange of ideas which in turn activate innovation;
 - Job description manuals are strongly and positively associated with the number of new commercial products;
 - A higher share of performance pay (that is, a lower base salary share) increases the probability of having at least one new commercial new product in a given year (Eriksson et al., 2014, p. 15–19).

2.2. Theory behind HRM and innovation

HRM innovation can be based on many classic and emerging theoretical concepts, the domain builds on and applies interdisciplinary research, drawing on such perspectives as at least: reviewed contingency theory (Morgan, 2007), HR strategy implementation (Armstrong,

² “Frugal innovation” is a newest type of technological innovation describing simply functional solutions delivered through few resources for the many people who have very little means (cheap laptops, cars, etc.). It started to disseminate in first decade of XXI century in some fast developing countries (India, China and Brazil) The notion introduced in 2010 in article of the Economist, also substituted by the term “*frugal engineering*”, “inclusive innovation”, “catalytic innovation”, “reverse innovation” or “BOP innovation”.



2008), and socio-psychological perspective for intellectual capital (Crook et al., 2011), or economic impact of theory of employees' well-being (Diener & Seligman, 2004).

Current broad theoretical models and practical approaches in area of HRM innovation cover real variety of research topics including:

- Transfer of innovative HRM models;
- Culture of innovation in the organization;
- Wide approaches to talent management;
- Age management and diversity management;
- Value management;
- Strategic workforce planning in regions;
- Innovative governance approaches addressed to labor market skills disparities;
- Competencies of managers for commercialization of innovations;
- Competencies of employees in public administration;
- Open innovation in human resources management strategies;
- Social innovations in human potential development and regional development.

The majority of over mentioned issues dedicated to HRM innovation is theoretically explained in learning or creative organization paradigm, sustainable organization concept (Grudzewski et al., 2010), elastic organization notion (Vitalari & Shaughnessy, 2012), or agile concept of organization (Dyer & Ericson, 2009). Usefulness of creative or sustainable concepts in explaining possible links between: employees/teams creativity – innovativeness seen as organizational culture feature – and innovation – already had been frequently indicated (i.e. Matuska, 2011). Also the concept of agile organization well fits to the main assumptions of the contingency theory which states that:

- a) Organizations are open systems that need careful management to satisfy and balance internal needs and to adapt to environmental circumstances;
- b) There is no one best way of organizing, the appropriate form depends on the kind of task or environment one is dealing with;
- c) Variable types or species of organizations are needed in different types of environments (Morgan, 2007).

All over mentioned remarks suggest company should on time adequately react on environmental changes, and then internally assimilate them. It also implies the need of adaptation in fields of HRM and innovation. Moreover organizational innovativeness (guiding to probable innovation) can be considered the new kind of company's brand (Matuska, 2013). Both organizational functions: HRM and innovation have to be combined to face new environmental challenges: globalization, technology pressure, social networks with open space for free floating creative ideas and innovative solutions.

Demands addressed to agile organization refer also to the concept of 'open innovation' (OI) which is considered entirely new approach to innovation. The main OI postulate is following: *"Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology,"* (Levine & Prietula, 2013).

The OI assumptions are that labor mobility eases the tacit knowledge flow between organizations and induces networking between companies and knowledge spillovers. Therefore, total productivity of a skilled workforce is determined by the quality of the skills (competencies), as well as the mobility of the workforce. A fast and broad flow of ideas generates more value than ideas that are locked into the boundaries of a single company.

It is also necessary to note the key role of social networks in free idea dissemination.



”The distribution of knowledge has shifted away from the tall towers of central R&D facilities, toward variegated pools of knowledge distributed across the landscape. Companies can find vital knowledge in customers, suppliers, universities, national labs, consortia, consultants and even start-up firms. Companies must structure themselves to leverage these distributed pools,” (Chesborough 2003, p. 3).

Open dimension of innovation calls for cooperation instead fierce competition, recommends business alliances in place of focus on hiding internal intellectual properties. All of it – gives completely new perspective for the model of company’s innovation.

Theory generally holds that enterprise innovation (without rarely occurred specification the innovation form) can help firms seize opportunities in uncertain environments, acquire competitive advantages over rivals, and provide firms a strategic orientation to overcome the problems they encounter while striving to achieve sustainable competitive advantage (e.g. Drucker, 1985; Hitt et al., 2001).

The need of integrative approach to innovation issue in frame of HRM models was postulated already in 2005 by Leede and Looise, who have drawn up the whole list of topics concerning the role of aspects of HRM in connection with innovation:

- Appropriate organizational structure;
- The staffing of innovative organizations;
- Key roles of individuals;
- Individual development and careers;
- Effective team working and leadership;
- Extensive communication and participation;
- Performance, its measurement, and reward;
- Creating a creative culture (Leede & Looise, 2005, p. 111–112).

However, as authors have noticed - the way the innovation side looks at HRM issues, shows still fragmented and instrumental approach to innovation. HRM is not seen in an integrative way, but as a toolkit of specific practices. Authors propose own integrative model including innovation into HRM strategy.

An interesting part of theoretical HR innovation models can be interpreted from the research conducted by organizational psychologists adopting the conception of positive psychology and subjective well – being (SWB) on workforce performance, including innovativeness. The good example is HRM integrative model elaborated recently by group of Slovenian researches which brings theoretical explanation of work innovation perceived as a kind of social innovation (Šarotar et al., 2012). Although this model doesn’t refer directly to innovation, only to the “higher quality of work” (seen as the result HR strategy directed into teamwork and creativity), however its non-doubt value is to propose integrative perspective of HRM in a holistic view all business processes and to stress the need for interdisciplinary approach in explaining innovation at company.

Summing up, the future ‘HRM – innovation’ research should look for following answers:

- What types of organization control and management incentive in HRM are best advantageous for innovation?
- What kind of organizational paradigm best serves to innovation?
- What is the most prospective organizational form of company to gain innovation?

Since HRM innovation represents both kind of organizational and social innovation, hence necessary is shortly to characterize the specificity of those two kinds of innovations.



3. HRM innovation as social innovation

Innovation – technological or any other type always forming the new social context: introduces new product which changing patterns of social relations, new methods for alliance creation, joint venturing, flexible work hours, new customer's expectations, etc. It means kind of social added value. Hence, innovation is not only the technical issue, but also social and even psychological.

'Social innovations' are defined as new ideas, products, services or models that simultaneously meet different social needs and create new social kinds of relationships or platforms for collaboration (Murray & Mulgan, 2010). The basis for social innovation is indeed free information dissemination in different networks and forms of cooperation and because of it SI is close related to 'open innovation'. As authors promoting open innovation are explaining: *"The large, vertically integrated R&D laboratory systems of the end of XX century opened the way to more vertically disintegrated networks of innovation that connect numerous companies into ecosystems, and this trend is intensified in a new XXI century,"* (Chesborough & Vanhaverbeke, 2011, p. 3). The new solutions are both social in their ends, and in their means.

In company's surroundings the term "social innovation" refers to so called 'workplace innovation'. Workplace innovation covers different aspects of organizational live including innovation in the way company:

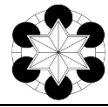
- Shapes its organizational structure and operational processes;
- Managing own human resources;
- Executing effective internal decision-making;
- Creates innovative organizational culture;
- Builds mutually fruitful relationships with clients or suppliers;
- Delivers healthy and safe work environment.

Actually, work innovation represents a kind of reflexive process, grounded in continuing discussion, learning and improvements, and involving employees and managers at all levels. From the enterprise perspective, innovation is closely connected with corporate social responsibility and represents business tool for creating company's social brand mark exemplified as employer' brand (Matuska, 2013, p. 64).

The newest EU initiative in field of work relations – *European Workplace Innovation Network*³, launched in 2011, is aimed to support priority of social innovation in area of work. This network (called EUWIN) has the mission to inspire all subjects with an interest in the workplace improvement: managers, practitioners, social partners, policymakers, representatives of intermediary organizations, etc. In this sense EUWIN represents workplace innovation broadly promoting workplace innovation as broad social idea. As an open internet learning platform, EUWIN disseminates good practices for companies – the evidence at the European level that modernizing the workplace and leads to both better working conditions and increased organizational performance in terms of productivity, innovativeness and competitiveness. As the first EUWIN concern is good workplace it can be interpreted the main group of beneficiaries are there employees and the primary goal is their health and satisfaction at work as basic conditions for their productivity.

Also the activity directed on dissemination innovation through inspiring creative people in emerging markets is a kind of social innovation seen. The results are 'frugal innovations' which are available for people with very low income, and improving their level of life. Consequently, intensive people's activity in social networks, blogs and Internet webinars dedicated to innovation also has to be seen as kind of social innovation. From global

³ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/workplace-innovation/euwin-flyer_en.pdf.



perspective, innovation affects and changes whole societies by disrupting or creating new jobs, modifying industry structures and shifting profits from old to new businesses. In context of permanent change, also the innovation process is changing itself and needs new way of interpretation – from perspective of organization too.

4. HRM innovation as organizational innovation

According to Oslo Manual, an organizational innovation is the implementation of a new organizational method in the firm's business practices, workplace organization or external relations (OECD Oslo Manual, 2005). It can occur as a singular innovation, or can consist the whole *business model innovation* which in a broad sense involves systemic changes to the value proposition offered by a product or service, and to the cost structure incurred by the firm offering it. In every case organizational innovations have a tendency to increase firm performance by reducing administrative and transaction costs, improving workplace satisfaction (and thus labor productivity), gaining access to non-tradable assets (such as non-codified external knowledge) or reducing costs of supplies.

As innovation category, organizational innovation includes HRM innovation, but also innovation in other business functions (in marketing, finance operations, etc.). An important part of organizational innovation is innovation of managing processes by influencing leadership.

As an example we can describe necessary HRM innovation activities identified recently by IBM global company (IBM, 2013):

- Help reduce the cost, overhead and risk of managing paper employee records;
- Efficiently manage complex employee lifecycle processes and interactions;
- Reduce the proliferation of paper forms that impede accurate information gathering and inhibit efficient processing;
- Make employee information easily and securely accessible to authorized personnel;
- Minimize administrative overhead, allowing HR specialists to focus on value-added activities;
- Exploit information contained in employment applications, résumés and surveys to help guide planning, recruiting and staffing;
- Retain critical HR information to remain compliant with evolving regulations.

As we see, over mentioned innovative postulates first want to copy with extreme paper documentation overloading HR function, second – aim to improve necessary information turnover within organization. It is not surprise that IBM proposes to digitize and classify personal paper documents in company. With own IT solutions all company's key HR processes can be easily automated, and hence will increase overall HRM function efficiency and costs will be reduced. Digitization and automating seems to be obvious HRM innovative solutions dedicated for big companies, which employ big amount of people.

However, the similar trend was found for sector of SMEs (small and medium enterprises).

In late 2010, one of global consulting group – ADP Employer Services International (2010) conducted a survey into the current challenges to HR executives in small- and medium-sized enterprises (N = 2 642) from eight European countries (including: Switzerland, Poland, Germany, France, Italy, United Kingdom, Spain, Netherlands) plus China and Australia, on the first position of ranking possible HR solutions which could help overtake the challenges in managing HR issues was : “*Automate one or more existing HR processes*” (see Figure 1):

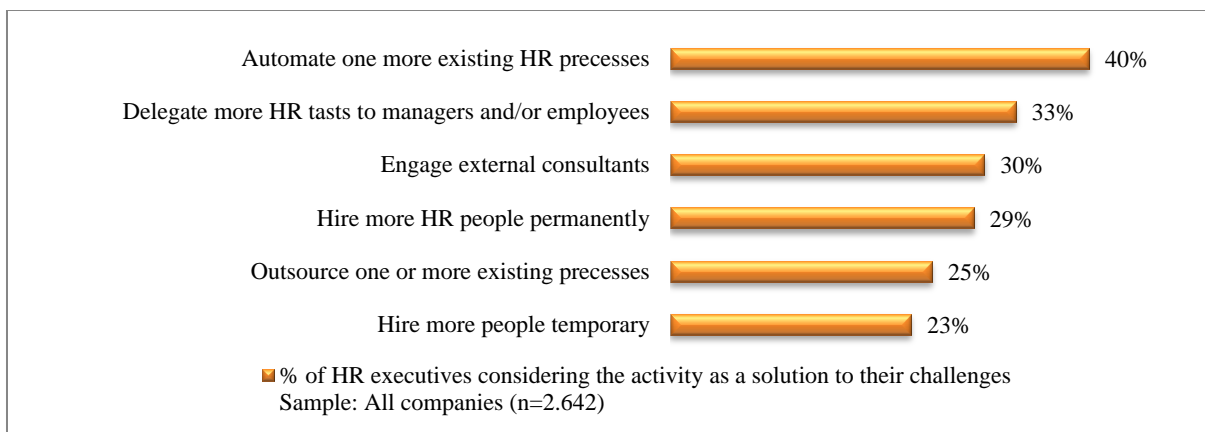


Figure 1: Proposed ways of overcoming HR challenges (ADP Employer Services International – HR Challenges and Solutions for SMEs. Winning the War for Talent through Automation and Outsourcing, 2010 p. 25)

As another seriously considered way (especially in case of China and UK) to make useful innovation in HR practice – was indicated outsourcing (Figure 2):

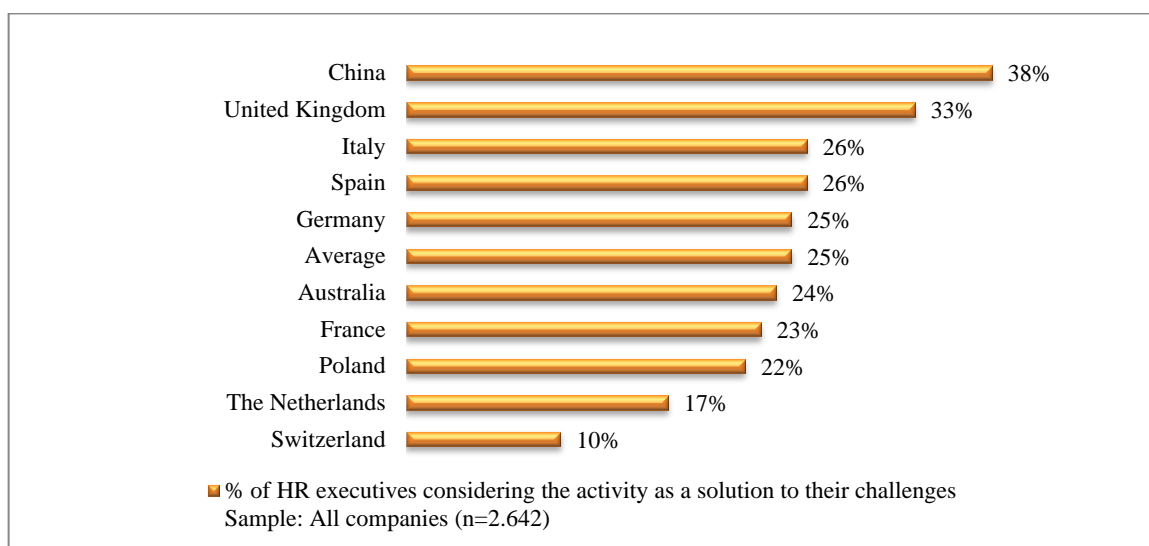


Figure 2: Outsourcing HR function as considered solution for HR challenges
Source: ADP Employer Services International – HR Challenges and Solutions for SMEs. Winning the War for Talent through Automation and Outsourcing, 2010 p. 35)

All over mentioned implies that in practice HRM function stands at a crossroads: to develop new, more sophisticated practices (and to increase unnecessary bureaucracy), or to simplify processes and lean function – by use digitizing, automation or outsourcing some amount of HR tasks. In theory still needs integration with other business functions – mainly with the general company’s development strategy. And it is very close to innovation.

5. Conclusions

HRM innovation, as a combination of organizational and social kinds of innovation needs to be more intensively researched as a primary source for company’s innovation and



put into integrative theory. It has to be seen not as an alternative to R&D investment, but rather as non-separable part of whole business strategy directed into innovation. There are many similarities between innovation and HR strategy – both are oriented on higher productivity and better competitiveness, and both are based on engagement of creative and dedicated employees, including managers. Hence rational seems to think about joining them into one strategic function. Currently HRM function in company facing new challenges of XXI cent, including: deep leaning in employment structure caused by global downturn, workforce mobility and connected with talent shortages, the new forms of technical innovations like ‘open innovation’ or ‘frugal innovation’, the phenomenon of fast developing social networks and their risk for intellectual property, etc. The HRM innovation seems to be good proposal confronting with them. Generally, HRM function in a company seems to be during evolution and demands for itself innovation. One of the proposed ways is to minimize unnecessary bureaucracy by digitizing, automating and partly outsourcing, second – integration with core business innovation strategy.

References:

- [1] ADP Employer Services International (2010). *HR Challenges and Solutions for SMEs*. Winning the War for Talent Through Automation and Outsourcing, p. 35 (www.es.international.adp.com).
- [2] Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management*. A guide to action. 4th Ed. Kogan Page, London-Philadelphia. ISBN 978-0-7494-5375-6.
- [3] Bhatti, Y. A., Khilji, S. E., Basu, R. (2013). *Frugal Innovation*. In: S. Khilji & C. Rowley (eds). Globalization, Change and Learning in South Asia, Oxford UK: Chandos Publishing.
- [4] Bloom, N., Van Reenen, J. (2011), *Human Resource Management and Productivity*, in: O. Ashenfelter and D. Card (eds.), *Handbook of Labor Economics Vol. 4, Part 2*, Amsterdam: Elsevier, 1697–1767.
- [5] Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. The new imperative for creating and profiting from technology, HBSP, Harvard: Boston.
- [6] Chesbrough, H., Vanhaverbake, W. (2011). *Open Innovation and Public Policy in Europe*. Science/Business Publishing Ltd. (www.sciencebusiness.net).
- [7] Crook, T. R., Tood, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., Ketchen, D. J. (2011). *Does Human Capital Matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3): 443–456.
- [8] Damanpour, F., Szabat, K. A., Evan, W. M. (1989). *The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance*. *Journal of Management Studies* 26 (6), 587–601.
- [9] Diener, E., Seligman, E. P. (2004). *Beyond Money; Toward an Economy of Well-being*. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 2004, 1–31.
- [10] Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [11] Dyer, L., Ericksen, J. (2009). *Complexity-based Agile Enterprises: Putting Self-Organizing Emergence to Work*. In A. Wilkinson et al (eds.). *The Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage: 436–457.
- [12] Eriksson, T., Qin, Z., Wang, W. (2014). *Firm-level Innovation Activity, Employee Turnover and HRM Practices – Evidence from Chinese Firms*. *Economics Working Papers* . Aarhus Univ. 2014-09.
- [13] Grudzewski, W., Hejduk, I., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2010). *Sustainability in Business – Enterprise of Future*. Changes of management paradigms and conceptions. Poltext, Warsaw.
- [14] Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L. (2001). *Guest Editors’ Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*. *Strategic Management Journal* 22, 479–491.
- [15] Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal* Vol. 38, No. 3: 635–872.



- [16] IBM (2013). *Human Capital Management: Achieving Efficiency in Key Employee Lifecycle Processes*. (<http://ibm.co/154QdxX> or visit: ibm.com/software/ecm/solutions).
- [17] Ichniowski, C., Shaw, K., Prenzushi, G. (1997). *The Effects of Human Resource. Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*, American Economic Review 87, 291–313.
- [18] Laursen, K., Foss, N. J. (2000). *New HRM Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance*. Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi. Working Paper. 2000-5.
- [19] Matuska, E. (2011). *Innovations in New Paradigms of Management*, Human Resources Management & Ergonomics, Technical Univ. of Zvolen, Slovak Rep. Vol. 2/2011, pp.71–83.
- [20] Matuska, E. (2013). *Innovativeness as a Brand?* In: Binotto, P., Budziewicz-Guźlecka, A., Drab-Kurowska, A., Dreła, K., Kasian, S., Kralik, J., Sokół, A. (eds.): *Market, state, enterprise in the competitive environment*, Iglobal Writer Inc. New York. ISBN 978-83-63680-01-5.
- [21] Morgan, G. (2007). *Images of Organization*, Sage Publications. USA. ISBN 978-1-4129-3979-9.
- [22] Murray, R., Mulgan, G., Caulier, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*, Nesta and the Young Foundation, United Kingdom.
- [23] Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD.
- [24] Rothaermel, F. T., Boeker, W. (2007). *Old Technology Meets New Technology: Complementarities, Similarities, and Alliance Formation*. Strategic Management Journal, 29: 47–77.
- [25] Schumpeter, J. A. (1934). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Harvard University, Cambridge. Translated to pl. language: Schumpeter J.A. *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warsaw 1960.
- [26] Scott, W. R. (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall Inc.
- [27] Šarotar Žižek, S., Potočnik, A., Vaner, M. (2012). *Employees Well-being Based on Integrative and Innovative Model of HRM*. Economic Sciences 59 (2), 2012, 231–250 (Slovenia) DOI 10.2478/v10316-012-0044-3.
- [28] Vitalari, N., Shaughnessy H. (2012). *The Elastic Enterprise: The New Manifesto for Business Revolution*. Ed. Olivet Corporation, Gableta. (e-book, Amazon).
- [29] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovationscoreboard/index_en.htm.
- [30] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/workplace-innovation/euwin-flyer_en.pdf.

Address of author:

Ewa MATUSKA, PhD
Higher Hanseatic School of Management
Str. Kozińskiego 6-7
76- 200 Ślupsk
Poland
e-mail: ematuska@whsz.slupsk.pl

Positively reviewed by first reviewer: 4 June, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 2 June, 2014



ROZVOJ MANAŽÉRSKÝCH SPÔSOBILOSTÍ AKO JEDNA Z ROZHODUJÚCICH FUNKCIÍ MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

MÁRIA PETRUFOVÁ – JAROSLAV NEKORANEC

Abstract

Education and enhancement within organizations must be an integral part of the strategy and policy. Education within the Armed Forces of Slovak Republic is a permanent investment which is offered to professional soldiers and employees. There are rather convenient conditions for the enhancement of human potential, which the Armed Forces undoubtedly dispose of. A significant element within the lifelong learning of the members of the Armed Forces is also the Armed Forces Academy of gen. M. R. Štefánik in Liptovský Mikuláš.

Key words: education and development, human potential, human resources management.

1. Úvod

V podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky (OS SR) sú jednotlivé funkcie manažmentu ľudských zdrojov vyjadrené zákonom. Ide o „Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov“, ktorý nadobudol platnosť dňa 1. septembra 2005. Jednotlivé ustanovenia tohto zákona boli rozpracované v podobe rôznych nariadení pre jednotlivé veliteľské stupne manažmentu OS SR. Obsahom manažmentu ľudských zdrojov v OS SR je celý rad všeobecne platných, logicky na seba nadväzujúcich personálnych činností, ako napríklad: *plánovanie, získavanie, výber a prijímanie nových profesionálnych vojakov, hodnotenie, rozmiestňovanie, vzdelávanie a rozvoja, ukončovanie služobného pomeru* a pod. Procesy personálneho manažmentu sú centralizované a štandardizované. To sa týka najmä nasledujúcich personálnych procesov ako napríklad:

- regrutácie a udržiavania personálu,
- systému zaraďovania personálu na funkcie,
- systému služobného hodnotenia personálu,
- systému povyšovania a konkurenčného výberu personálu,
- systému evidencie personálu,
- systému manažmentu počtov,
- systému vzdelávania a kariérneho rozvoja ľudského kapitálu a pod.

Stále pravdivejší je nasledujúci výrok: „*Žijeme v dobe, keď jediná istota je tá, že vieme, že zajtra to bude inak.*“ Podobne, ako iné organizácie aj OS SR musia zabezpečovať neustále skvalitňovanie schopností a zručností ľudských zdrojov, ktoré predstavujú *profesionálni vojaci pôsobiaci v štruktúre mužstva, poddôstojníkov, práporčíkov, dôstojníkov, generálov*. Nejde pritom len o neustále zvyšovanie vedomostnej úrovne, technickej spôsobilosti, či fyzickej pripravenosti, ale tak isto o skvalitňovanie psychickej odolnosti, morálnej úrovne a disciplíny. Uvedené ako aj iné aspekty tvoria zároveň základ manažérskych kompetencií veliteľského zboru OS SR.

Je potrebné podotknúť, že s OS SR sú dnes plne profesionalizované. Zároveň je potrebné uviesť, že *vojenské povolanie nie je v terajšej dobe celoživotným povolaním*.

V súčasnom období prebieha pripomienkový proces a následne bude vykonané schválenie nového zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov OS SR v Národnej rade Slovenskej republiky. Dôvod prečo sa takto deje je, že pôvodný zákon o štátnej službe



profesionálnych vojakov (Zákon 346/2005 Z. z.) bol postupnými *nesystémovými zmenami zmenený v neprospech systému*, ktorý sa dotýka personálu v ozbrojených silách.

Realizáciu *personálnej stratégie a politiky*, ako aj celého systému manažmentu ľudských zdrojov v OS SR determinujú *finančné limity*. Výrazne ovplyvňujú možnosti naplnenosti vytvorených štruktúr ozbrojených síl, preto prebieha permanentný a veľmi zložitý proces transformácie a reorganizácie OS SR, ktorý ešte stále nie je ukončený a ani ukončený nebude.

Ak vychádzame z myšlienky, že *bez správnych ľudí na správnych miestach a v správnom čase*, by akákoľvek dobrá sformulovaná stratégia, bola neúspešná, tieto poznatky vedú čoraz naliehavejšie k efektívnemu systému práce s ľuďmi, ktorý spočíva nielen v riadení práce, ale najmä v rozvoji zamestnancov na všetkých pracovných pozíciách. Preto aj v našom rezorte by mala byť v súčasnosti venovaná výraznejšia pozornosť kvalifikovanej príprave personálnej stratégie.

Pretože personálne riadenie, resp. manažment ľudských zdrojov, sa uskutočňuje pod vplyvom rôznych faktorov v konkrétnom vonkajšom a vnútornom prostredí každej organizácie. Vonkajšie prostredie je určované tlakom konkurencie a vývojom podmienok v ekonomike, je často turbulentné, či chaotické a vyvoláva zmeny aj vo vnútornom prostredí, ktoré je skôr určované manažérskymi rozhodnutiami pri formulovaní cieľov a stratégií, pri výbere technológie a voľbe organizačnej štruktúry. Výraznou mierou, ktoré dotvárajú toto prostredie je aj kultúra organizácie. Vplyv všetkých spomenutých faktorov podmieňuje štruktúra zamestnancov, ich poznatky, zručnosti, motivácia, hodnotové orientácie, záujmy a postoje (Antošová, 2012, s. 214)

Medzi strategické úlohy v tejto funkčnej oblasti patria najmä:

- a) *Personálna politika* (zabezpečenie a formovanie potrebného stavu zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre v dynamickom súlade s cieľmi organizácie – staffing).
- b) *Sociálna politika* (zameraná na vytváranie podmienok pre úspešnú realizáciu personálnej politiky a pracovné uspokojenie zamestnancov).
- c) *Vedenie ľudí a motivácia* (zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi a jeho kultúrou).

Úlohou manažmentu ľudských zdrojov je v 21. storočí najmä: personálne plánovanie a tvorba personálnej stratégie a politiky, vytváranie a analýza pracovných miest, získavanie, výber a prijímanie pracovníkov, mobilita, rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru, profesijná adaptácia, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, hodnotenie zamestnancov – ich pracovného výkonu, motivácia a odmeňovanie, pracovné vzťahy, starostlivosť o zamestnancov, personálny informačný systém, prieskum trhu práce, dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania a pod. Aj v podmienkach OS SR je potrebné vychádzať z týchto skutočností, pričom je potrebné rešpektovať dané vojenské špecifiká a zvláštnosti.

V súvislosti s hore uvedeným, je potrebné si uvedomiť, že doposiaľ existujú zákonné výhody *sociálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov* je o toto povolanie záujem. Základom je nezaujatý systém výberu tak, aby sa umožnil postup ľuďom s najväčšími predpokladmi pre krátkodobú, ako aj dlhodobú službu. Prehľad počtov žiadateľov do prípravnej štátnej služby v roku 2013 ukazuje tab.1.

Žiadosť o prijatie do štátnej služby profesionálneho vojaka na funkciu *kadet* Akadémie ozbrojených síl generála M. R. Štefánika si podalo 573 žiadateľov. Na prvom stupni bolo vyradených 87 osôb z dôvodu zdravotnej nespôsobilosti a 62 osôb z dôvodu nesplnenia podmienok podľa § 13 zákona č. 346/2005 Z. z. Najväčšiu skupinu tvorili 19 a 20 roční



žiadateľa. Podstatná časť uchádzačov o štúdium na AOS má ukončené gymnázium. Žiadateľov o profesionálnu službu v OS SR v roku 2013 – *absolventov civilných vysokých škôl* bolo 259 prijatých je 48. Absolventi vysokých škôl sú prijímaní na dôstojnícke odbornosti ktorá sa dotýka finančnej služby, psychologické služby, špecialistov vojenského zdravotníctva, duchovnej služby, veterinárnej služby a im podobných odborných profilácií. Adaptácia týchto absolventov verejných škôl príslušného odborného zamerania na podmienky ozbrojených síl kladie minimálne nároky na ich ďalšiu odbornú profiláciu a viac je zameraná na zvládnutie *všeobecnej vojenskej prípravy*.

Tab. 1: Štatistická ročenka personálu OS SR (Štatistická ročenka personálu OS SR. Personálny úrad Ozbrojených síl SR 2013)

Prvý stupeň VK – regrutačné skupiny PÚ OS SR				Druhý stupeň VK – oddelenie výberu personálu PÚ OS SR							
Uchádzači		Nespôsobilí		Uchádzači		Nespôsobilí			Spôsobilí		
♂♀	Počet žiadostí	Zdravotné dôvody	Nesplnenie podmienok zákona	Pozvaní	Zúčastnení	Neúčast' na VK	PPS	PFZ	Spôsobilí na funkciu	Zaradení vo VK	Prijatí do PŠS
Muži	2474	114	708	1652	1579	73	329	56	1194	308	301
Ženy	185	14	41	130	115	15	13	36	66	15	15
Spolu	2659	128	749	1782	1694	88	342	92	1260	323	316

VK – výberové konanie, PÚ OS SR – Personálny úrad Ozbrojených síl SR

Objektívne treba konštatovať, že v prípade uvedených špecializácií odborná úroveň a praktické vykonávanie funkcie v ozbrojených silách môžu byť realizované absolventmi verejných vysokých škôl, vzhľadom k finančným a dnes aj personálne limitovaným možnostiam vojenského školstva, na podstatne vyššej kvalitatívnej úrovni, ako by ju vykonávali v prípade ich systémového vzdelávania v podmienkach ozbrojených síl.

Úspešnosť tohto projektu, v kumulácii s gradujúcou tendenciou k permanentnému medziročnému poklesu výdavkov štátu na obranu, podnietili vrcholový manažment ozbrojených síl aby projekt tzv. regrutácie absolventov nevojenských vysokých škôl a univerzít bol rozšírený aj o záujemcov o ďalšie vojenské odbornosti.

Z pochopiteľných dôvodov pri rozhodovaní, ktorých odborností by sa *externalizácia* personálnej potreby dôstojníkov mohla týkať, boli z tohto procesu rozhodovania vylúčené odbornosti, ktoré v prípade operačného nasadenia tvoria základ bojovej zostavy. Vzhľadom k špecifickému charakteru operácie akým je vedenie bojovej činnosti, nie je možné v nevojenskom prostredí nájsť vzdelávaciu inštitúciu, ktorá by sa venovala príprave odborníkov, ani na hierarchicky sekundárnu pozíciu vojenských manažérov zodpovedných za bojovú podporu.

Stratégia personalistov OS SR je teda založená na vyhľadávaní budúcich profesionálnych vojakov už medzi študentmi stredných ako aj vysokých škôl. Situácia na národnom trhu práce ako i počet absolventov stredných a vysokých škôl umožňuje dopĺňať počty profesionálnych vojakov s požadovaným vzdelaním. Ďalším dôležitým strategickým aspektom v súvislosti s výberom personálu je, aby personalisti venovali permanentnú pozornosť kvalitatívnej stránke výberu ľudí, ktorý neskôr prichádzajú do útvarov a zariadení OS SR. Tento moment je rozhodujúcim faktorom *kvality ľudského kapitálu* v OS SR.

Vzdelanostnú úroveň vybraných budúcich profesionálnych vojakov z uvedených kategórií uchádzačov je potrebné zvyšovať nielen po odbornej strane a to z hľadiska



zastávanej špecializácie, ale aj po stránke veliteľsko – manažérskej zameranej v rozhodujúcej miere na tzv. „mäkké“ faktory riadenia. Priebeh vzdelávania a rozvoja ľudského kapitálu v OS SR je nastavený tak aby bol súčasťou celoživotného vzdelávania počas celej kariéry profesionálneho vojaka.

2. Ľudský kapitál a rozvoj manažérskych spôsobilostí profesionálnych vojakov

Úspešnosť dnešných organizácií závisí najmä na ich schopnostiach previesť ľudský kapitál do intelektuálneho kapitálu tzn. produktov resp. služieb. „*Ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii; je to kombinácia inteligencie, vedomostí a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, ktoré je riadne motivované a zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie,*“ (Armstrong M, 2007, s. 50).

Úloha OS SR samozrejme nie je zameraná na tvorbu produktov a tým ani zisku, ale je službou občanom, ktorá zameraná na bezpečnosť, územnú celistvosť a integritu územia. Pomáhajú v krízových situáciách doma i zahraničí a pod. Riešenie náročných úloh pri plnení uvedených činností teda vyžaduje rozvíjanie intelektuálneho kapitálu profesionálnych vojakova zamestnancov. Ak chceme dnes rozvíjať intelektuálny kapitál v podmienkach OS SR, musíme sa zamerať na rôzne formy a podoby znalostí. Nevyhnuté je, aby sme dokázali uľahčiť interakciu medzi rôznymi typmi znalostí vo vnútri organizácie, ale aj mimo nej. To je úlohou tak manažérov ako aj personalistov.

Len pre doplnenie je potrebné uviesť, že okrem intelektuálneho a ľudského kapitálu existujú aj ďalšie aktíva, ktoré sú založené na znalostiach a podstatná časť sa dotýka aj ozbrojených síl, ide najmä o:

- *sociálny kapitál*, ktorý nám určuje medziľudské vzťahy a ich povahu,
- *štrukturálny kapitál*, zameraný na procesné riadenie a projektové tímy – určuje spôsob organizovania a organizáciu práce,
- *organizačný kapitál* zameraný na procedúry, procesy a riadenie tokov v organizáciách,
- *sieťový kapitál*, čo sú znalosti a vzťahy s inými subjektmi siete, do ktorej organizácia patrí vrátane dodávateľov a partnerov,
- *klientský kapitál*, charakteristický znalosťami a vzťahmi s klientmi organizácie (Stýblo, 2008, s. 127).

Pre manažmenty jednotlivých stupňov riadenia vojenskej organizácie, ako aj manažérov ľudských zdrojov vyplýva to, že by mali pochopiť každú z uvedených foriem kapitálu a identifikovať jednotlivé kroky procesov v organizácii. Skúmať zdroje (zvlášť znalostí), ktorých je treba k vypracovaniu každého kroku v organizácii. Vedieť správne kriticky posúdiť prednosti vlastnej organizácie ako aj jej slabiny. Efektívne riadenie LZ aj v podmienkach OS SR uľahčuje tok znalostí pretože organizácia sa dostatočne snaží o rozvoj svojho sociálneho kapitálu a ten stimuluje zdieľanie znalostí.

Budúcnosť je však čím ďalej tým viac neistá, nevieme odhadnúť, čo sa zmení a aké zmeny prídu, aké hrozby v oblasti bezpečnosti vzniknú, preto sú realizované tréningy pre zvládanie neočakávaného. Je potrebné viesť ľudí k tomu, aby sa rýchlo učili a bez zaváhania správne reagovali. Aj vo vojenskej praxi sa na základe viacročných skúseností riešenia krízových situácií zvykne používať metóda scenárov, kde sa neponúkajú hotové riešenie krízových situácií, ale dochádza k nacvičovaniu adekvátnej reakcii na ich riešenie. Aj preto sa rozvoju manažérskych spôsobilostí v podmienkach ozbrojených síl venuje značná pozornosť ide totiž o skvalitňovanie intelektuálneho kapitálu najmä prostredníctvom vzdelávania, ktorý má značný dopad na riadenie kariéry profesionálnych vojakov.



V budúcnosti sa však bude potrebné zamyslieť nad systémom vzdelávania jeho cieľmi, obsahom a kvalitou aby boli v súlade s potrebami OS SR. Vybudovanie *diagnostického programu – development center* – (ide o súbor metód zameraných na identifikáciu vzdelávacích a rozvojových potrieb, t.j. na silné a slabé stránky účastníkov vzdelávania a ich rozvojový potenciál) vo vzdelávacích zariadeniach ozbrojených síl je jednou z možností ako kvalitatívne zvýšiť ich ľudský potenciál (Kociánová, 2010, s. 168).

3. Súčasná realizácia rozvoja manažérskych spôsobilostí v rámci vojenského vzdelávania

Cieľom vojenského vzdelávania a výcviku je pripravovať dôstojníkov na výkon veliteľských, štábnych a pedagogických funkcií na konkrétnom stupni riadenia a velenia a ich neustále zdokonaľovanie v manažérskych, vodcovských, taktických a operačných zručnostiach a v technických (odborných) vedomostiach. Možno povedať, že realizáciou *kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov* sú napĺňané celospoločenské ciele (zamerané na komplexný rozvoj ľudskej spoločnosti ako takej) a individuálne ciele (zamerané na rozvoj osobnosti profesionálnych vojakov). Snahou je, aby u každého profesionálneho vojaka boli rozvíjané zručnosti a kompetencie v súlade so zásadami manažmentu vedomostí, ktoré boli vyvinuté v rámci vedeckých štúdií OECD, a to: „vedieť čo“, „vedieť prečo“, „vedieť ako“, a „vedieť kto“.

Dôležitým vzdelávacím prvkom, ktorý má rozhodujúci vplyv na rozvoj kariéry profesionálnych vojakov v rámci celoživotného vzdelávania je *Centrum vzdelávania* na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši. Vzdelávanie a výcvik dôstojníkov sa uskutočňuje formou kariérnych kurzov zameraných na *hodnosť a odborných kurzov zameraných na funkciu*. Pri vzdelávaní profesionálnych vojakov sa uplatňuje organizovaný prístup založený na plánovaných vzdelávacích aktivitách, pričom požiadavky na kurzy sú presne špecifikované podľa potrieb Ozbrojených síl SR. V súčasnosti možno konštatovať, že záujem profesionálnych vojakov o absolvovanie určitého druhu celoživotného vzdelávania prevyšuje kapacitné ako aj personálne možnosti rozličných kurzov zabezpečovaných vzdelávacími inštitúciami rezortu obrany.

Len pre ilustráciu uvádzame niektoré z hlavných vzdelávacích aktivít Centra vzdelávania AOS ide napríklad o:

- *Práporčícky kurz* (4 týždne) je súčasťou kariérneho vzdelávania práporčíkov OS SR.
- *Základný veliteľsko-štábny kurz* (3 mesiace) je určený pre nadporučíkov s možnosťou ich povýšenia na kapitána a majora.
- *Vyšší veliteľsko-štábny kurz* (6 mesiacov) je určený pre majorov s možnosťou ich povýšenia a podplukovníka a plukovníka.
- *Dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl* (3 mesiace) je určený pre uchádzačov o prijatie do služobného pomeru, ktorí ukončili civilné vysoké školy, pričom ide o odbornosti ako sú lekári, právnici, veterinári, ekonómovia, duchovní, psychológovia a iní, ktorí sa v rámci vojenského vysokého školstva v súčasnosti neškolia.
- *Medzinárodný kurz pre štábnych dôstojníkov ISOC* (11 týždňov) prispieva ku kvalifikovanej príprave slovenských a zahraničných profesionálnych vojakov v oblasti plánovania a riadenia operácií NATO na taktickom stupni velenia a zároveň prispieva k ich kariérnemu rozvoju. Ďalej umožňuje Slovenskej republike prispievať v rámci vojenského výcviku a vzdelávania na medzinárodnej úrovni a je



prostriedkom na podporu interoperability v mnohonárodných operáciách NATO za účasti krajín Partnerstva za mier.

Doplňkovou vzdelávacou aktivitou sú aj *Krátkodobé odborné kurzy – KOK* (1 – 5 dní) umožňujú účastníkom kurzov rozširovanie, prehĺbovanie alebo obnovovanie si vedomostí a zručností, získanie spôsobilostí na vykonávanie rozličných odborných činností. Kurzy sú určené ako pre profesionálnych vojakov, tak i pre zamestnancov verejnej a štátnej správy, prípadne iných záujemcov a sú zamerané na rozličnú problematiku napr. administratívnu bezpečnosť, fyzickú a objektívnu bezpečnosť, rozvoj kľúčových kompetencií manažérov, vojenskú pedagogiku, štatistiku, problematiku spravodajskej prípravy bojiska a pod. Počet frekventantov krátkodobých odborných kurzov v jednotlivých rokoch je uvedený v tab. 2.

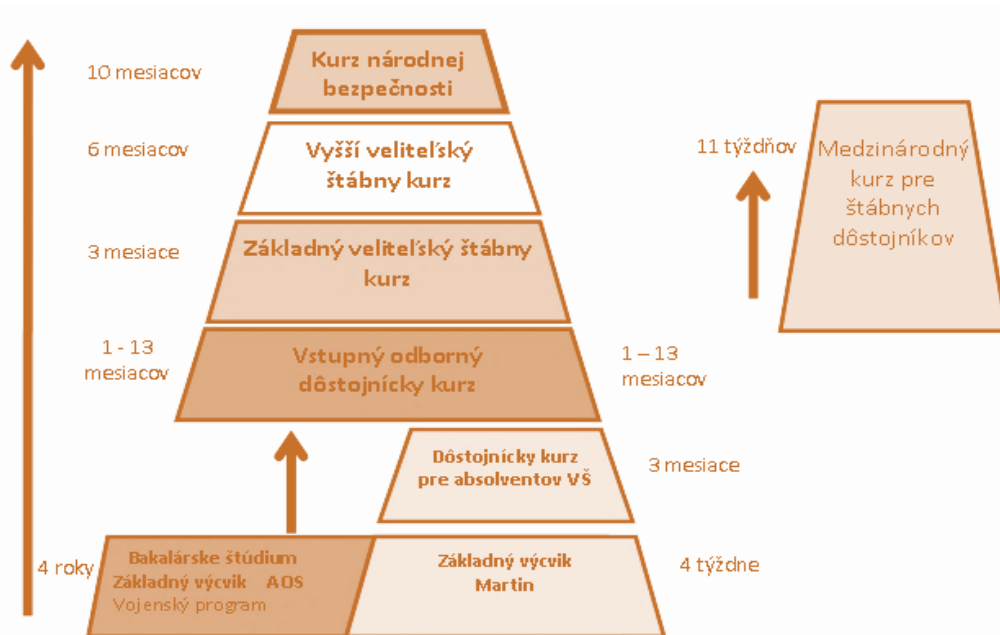
Tab. 2: Porovnanie počtu kurzov za roky 2008 až 2013 (Výročná správa Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika za rok 2013)

Rok	Počet							
	Kurzov			Účastníkov kurzov			Dní kurzov	Človekodní
	Ponúkaných	Realizovaných	%	PrV	Z	spolu		
2008	143	147	103	1740	617	2 357	1 349	20 035
2009	128	87	68	896	262	1 158	518	6 845
2010	74	74	100	686	254	940	459	5 803
2011	75	72	96	764	276	1 040	414	5 685
2012	85	89	105	904	404	1 308	417	5 735
2013	82	77	94	817	172	989	370	4 826

PrV – profesionálni vojaci, Z – zamestnanci

V kariérnych kurzoch frekventanti získajú, prípadne si zlepšia potrebné znalosti a zručnosti pre prácu veliteľa na jednotlivých stupňoch velenia. Aktuálnosť a kvalita programov kariérnych kurzov je v ich priebehu posudzovaná študentmi kurzov, internými a externými lektormi a riadiacimi pracovníkmi Centra vzdelávania AOS. Po skončení kurzov je spracovávaná analýza podkladov získaných v spätnej väzbe, navrhnu sa úpravy programov kurzov, ktoré sú po ich zhodnotení jednotlivými katedrami na AOS zasielané na posúdenie a schválenie Generálnemu štábu OS SR. Garanciou zabezpečovania aktuálnosti prednášanej problematiky podľa súčasných a budúcich potrieb vojskovej praxe je aj vysoká miera účasti príslušníkov OS SR v lektorskej činnosti kariérnych kurzov. Tým dochádza k väčšiemu priblíženiu celoživotného vzdelávania potrebám praxe, a to cestou pružného a objektívneho prehodnocovania a formovania priebehu, obsahu, štruktúry a celkového zabezpečenia kurzov.

Okrem uvedených kurzov je na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v rámci kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov organizovaný „Kurz národnej bezpečnosti“. Paralelnou vzdelávacou aktivitou je *Kurz národnej bezpečnosti* pre zamestnancov verejnej správy, ktorí tvorí spoločný modul s Kurzom národnej bezpečnosti a je akreditovaný Ministerstvom školstva SR v rámci celoživotného vzdelávania. Uvedený kurz má nadrezortný charakter, je určený pre odborníkov (poradcov, asistentov, expertov) pôsobiacich na úseku bezpečnosti, obrany a krízového manažmentu, ďalej pracovníkov ústredných orgánov štátnej správy, pracovníkov regionálnych orgánov štátnej správy a samosprávy, predstaviteľov obranného priemyslu, aktivistom mimovládnych organizácií pôsobiacich v oblasti bezpečnosti a pracovníkov médií.



Obr. 1: Schéma systému ďalšieho vzdelávania v OS SR (vlastný výskum)

4. Krátkodobé odborné kurzy zabezpečované katedrou manažmentu

Katedra manažmentu je pracoviskom, ktoré zabezpečuje vysokoškolské vzdelávanie a zároveň sa aktívne spolupodieľa na organizovaní a zabezpečovaní nasledovných krátkodobých odborných kurzov:

- Rozvoj kľúčových kompetencií manažéra – 6 modulov (základy manažmentu, komunikačné zručnosti manažéra, tímová práca, manažment ľudských zdrojov, etiketa manažéra, vodcovstvo).
- Kurz špeciálnej komunikácie pre potreby VOS.
- Ekonomické minimum veliteľa jednotky.
- Manažment ochrany životného prostredia v OS SR.
- Projektový manažment.
- Národný a medzinárodný krízový manažment.

Súčasťou aktivít krátkodobých kurzov je i zisťovanie a vyhodnocovanie údajov spätnej väzby. Účastníci kurzu sú v jeho závere dopytovaní na ich spokojnosť so: zameraním a obsahom kurzu, organizačným zabezpečením, aktuálnosťou a dostupnosťou študijných materiálov, použitými učebnými metódami, prínosom nadobudnutých vedomostí smerom k ich osobnostnému rozvoju, sú požiadaní o hodnotenie prístupu lektorov a majú možnosť vyjadriť sa formou pripomienok a návrhov k preberanej problematike. Je potešiteľné, že spokojnosť frekventantov kurzov sa nestále zvyšuje a dnes už ďaleko presahuje rámec možností katedry manažmentu.

5. Záver

Organizácie čelia mnohým vonkajším vplyvom, ktoré ich v dôsledku nútia k prispôbovaniu kompetencií – schopností svojich ľudí. Ľudia v organizácii tak musia prispôbovať svoje schopnosti meniacim sa podmienkam na svojich pracovných miestach, rozvoj ich schopností je predpokladom flexibility a ich perspektívy v organizácii. Nové



schopnosti, ktoré v organizácii získavajú, súčasne posilňujú ich postavenie na trhu práce (Kociánová, 2010, s. 168).

Vôľa profesionálnych vojakov vedomostne rásť a neustále sa učiť je jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré prispievajú k napĺňaniu cieľov a úloh, ktoré majú zabezpečovať ozbrojené sily. Získané údaje a názory z uskutočnených prieskumov svedčia o aktívnom prístupe profesionálnych vojakov k sebazvdelávaniu a zdokonaľovaniu nadobudnutých zručností. Dôležitú úlohu v tomto procese zohráva Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši.

Zisťovanie kvality vo vysokom školstve je hlavnou a základnou prioritou súčasného vzdelávania. Prístupy kvality celoživotného a ďalšieho vzdelávania sú v rôznych krajinách odlišné a rýchlo sa vyvíjajú. V tomto dynamickom prostredí je dôležité neustále monitorovať situáciu v oblasti kvality celoživotného ako aj kariérneho vzdelávania a neustáleho zlepšovania sa. Lebo len kvalitou, dobrým menom a výsledkami sa vytvára silná konkurencia, ktorú má AOS na dosah. Slovenské vysoké školstvo sa stane prosperujúcim a konkurencie schopným len ak bude vychovávať a pripravovať absolventov vysokých škôl s excelentnými vedomosťami a zaujímavými nielen pre potreby OS SR, ale aj pre trh práce.

Členstvo Slovenskej republiky v NATO nás prirodzene stavia pred plnenie úloh kompatibility aj v oblasti vojenského vzdelávania a výcviku personálu. Úlohou je vytvárať podmienky pre efektívny, obsahom moderný systém vojenského vzdelávania a profesionálneho rozvoja personálu v súlade s národnými záujmami, hodnotami a tradíciami, ktorý bude otvorený a adaptabilný najnovším svetovým informáciám a poznatkom.

Použitá literatúra:

- [1] Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánik (2014). *Výročná správa Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika za rok 2013*. 34 s. ISBN 978 -80-8040-493-2.
- [2] Antošová, M. (2012). *Strategický manažment*. Bratislava: IURA EDITION, s. r. o. 332 s. ISBN 978-80-8078-530-7.
- [3] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [5] Personálny úrad Ozbrojených síl SR (2014). *Štatistická ročenka personálu OS SR*. Generálny štáb OS SR Liptovský Mikuláš, Štáb pre podporu operácií.
- [6] Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Praha: Profesionál Publishing. s. 127. ISBN 978-80-86946-67-2.

Adresa autorov:

doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.
Katedra manažmentu
AOS gen. M. R. Štefánika v L. Mikuláši
Demänovská 393
031 06 Liptovský Mikuláš 6
Slovenská republika
e-mail: maria.petrufova@aos.sk

PhDr. Jaroslav NEKORANEC, PhD.
Katedra manažmentu
AOS gen. M. R. Štefánika v L. Mikuláši
Demänovská 393
031 06 Liptovský Mikuláš 6
Slovenská republika
e-mail: jaroslav.nekoranec@aos.sk

*Positively reviewed by first reviewer: 24 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 3 May, 2014*



KAPITAŁ LUDZKI JAKO ELEMENT BEZPIECZEŃSTWA EKONOMICZNEGO

MAŁGORZATA PLECKA

Abstract

Establishing a stable and secure country or region in terms of economy, requires, among others, an appropriate management of human capital. The strength of a nation/region is defined as the totality of the resources a nation has at its disposal to achieve its national aims. All of these resources, remaining in a state of mutual interchange, form the foundation of an economy based on knowledge. One of the most important elements of this force are economic factors, including people and their competences. International research shows that acquiring both skills and knowledge necessary for the functioning on the job market is relatively easy. However, the main problem is the mismatch between schooling and the requirements of the contemporary labour market as well as the fact that some skills are not exploited by economic entities at all. Research also indicates that vocational and professional skills are not the only ones that must be developed, but it is vital that social and psychophysical skills are nurtured as well. To meet such requirements, research is currently under way, conducted within the framework of an innovative project known as 'The Academy of Mid-Life – an academic model of life-long education for people over 50', co-financed by the Social Funds of the European Union.

Key words: security, economic security, human security, human capital, human development.

1. Wstęp

Obecne zagrożenia zarówno militarne jak i niemilitarne wskazują na istnienie pilnej potrzeby ponownego zdefiniowania czynników determinujących bezpieczeństwo państwa czy regionu. Potencjał państwa najczęściej jest utożsamiany z jego siłą, czyli zdolnością państwa do skutecznego funkcjonowania i obrony własnych interesów. Siłę państwa określa się zatem jako sumę wszystkich zasobów jakimi dysponuje naród, które wzajemnie się przenikając tworzą podstawę sukcesu narodowego. W czasie pokoju o sile państwa decydują przede wszystkim czynniki pozamilitarne: ekonomiczne, społeczne, informacyjne i polityczne. Dodatkowo procesy globalizacyjne promują jednostki najsilniejsze, najsprawniejsze i najszybciej dostosowujące się do zmian. O tym, które państwo, czy region będzie szybciej się rozwijał, decyduje przede wszystkim kapitał ludzki (człowiek i jego kompetencje). Nowoczesne technologie wymagają wysokich nakładów kapitałowych i wysokospecjalistycznej wiedzy. Państwa mające możliwość inwestowania w badania naukowe, gwarantują sobie przewagę technologiczną i tym samym bardziej dynamiczny rozwój. Dlatego też należy zwrócić uwagę, na to iż bezpieczeństwo państwa nie zależy już tylko od eliminacji zagrożeń zewnętrznych oraz pozycji państwa w międzynarodowym systemie bezpieczeństwa, lecz także od sytuacji wewnętrznej w jej wymiarze ekonomicznym, politycznym i społecznym. Obserwuje się także odejście od tradycyjnego prymatu bezpieczeństwa państwa narodowego, w którym bezpieczeństwo jest państwowcentryczne, na rzecz bezpieczeństwa, w którym państwo dba o rozwój i dobrobyt swojego obywatela. Badania międzynarodowe dowodzą, że inwestycje w kapitał ludzki są decydującym czynnikiem siły i rozwoju potencjału narodowego. Problemem jednakże, nie jest samo zdobycie umiejętności i wiedzy, a jej wykorzystanie przez podmioty gospodarujące, budujące siłę ekonomiczną państwa czy regionu. Najważniejszym problemem jest przede wszystkim niedopasowanie kształcenia kompetencji do potrzeb rynku pracy oraz niewykorzystywanie tych umiejętności przez instytucje czy przedsiębiorstwa. Badania również dowodzą, że aby wzmocnić siłę kapitału ludzkiego nie należy kształcić tylko i wyłącznie umiejętności potrzebnych na rynku pracy, należy także kształcić umiejętności potrzebne do rozwoju społecznego i psychofizycznego. Naprzeciwko takiemu wyzwaniu prowadzone są badania



w ramach projektu innowacyjnego „Akademia Wieku Średniego – akademicki model kształcenia ustawicznego osób 50+”. Projekt jest prowadzony przez Akademię Pomorską oraz współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Pojęcie bezpieczeństwa ekonomicznego

Bezpieczeństwo ekonomiczne w literaturze przedmiotu (Plecka, Rychły-Lipińska, 2013, s. 124–125) nie ma jednoznacznej definicji. Najogólniej można przyjąć, że bezpieczeństwo ekonomiczne, to taki stan rozwoju gospodarczego kraju, który poprzez optymalne wykorzystanie czynników wewnętrznych rozwoju, zapewnia wysoką sprawność funkcjonowania oraz zdolność do skutecznego przeciwstawienia się zewnętrznym naciskom mogącym doprowadzić do zaburzeń rozwojowych (Nowak, Nowak, 2011, s. 89–100). R. Włoch uzupełnia definicję warunków wewnętrznych jako warunków gospodarczych koniecznych do przetrwania, rozwoju dobrobytu, zrównoważonego rozwoju społeczeństwa i jego instytucji (Włoch, 2009, s. 95).

Obie definicje podkreślają trzy najważniejsze aspekty bezpieczeństwa ekonomicznego państwa: stan zasobów, jakość technologii i możliwość jej wykorzystania oraz warunki do rozwoju. Taki obraz jest zgodny z ekonomicznym, klasycznym postrzeganiem rozwoju gospodarczego państwa, który jest funkcją następujących czynników: ziemi, kapitału, pracy i technologii. Szczególnie w gospodarce opartej na wiedzy wszystkie te czynniki nabierają nowego znaczenia.

W teorii nauk o bezpieczeństwie od lat 70-tych ubiegłego wieku nastąpiło poszerzenie pojęcia bezpieczeństwo o aspekty pozamilitarne, które mogą przyczyniać się do kształtowania zagrożeń obniżających jakość życia lub ograniczeń swobody funkcjonowania w społeczeństwie demokratycznym. W tym ujęciu w budowaniu potencjału państwa podkreśla się znaczenie czynników: politycznych, ekonomicznych i społecznych. K. M. Książopolski za J. Sperliniem i E. Kircherem wymienia trzy zidentyfikowane i oddzielne elementy bezpieczeństwa ekonomicznego: zdolność państwa do obrony socjalnej oraz ekonomicznej struktury państwa; zdolność państwa do efektywnego regulowania rynku oraz utrzymanie integralności społeczeństwa; zdolność państwa do współpracy z innymi w celu ustanowienia międzynarodowego środowiska ekonomicznego, mającego na celu wzmocnienie współpracy w sektorze militarnym i wyciągnięcie korzyści ze współpracy gospodarczej (Książopolski, 2004, s. 18). Nowa polityczna filozofia miała swoje odzwierciedlenie w 2010 roku, na szczycie Sojuszu Północnoatlantyckiego w Lizbonie, gdzie uzgodniono, że do jej podstawowych zadań będzie należało: zbiorowa obrona, zarządzanie kryzysowe oraz bezpieczeństwo oparte na współpracy.

W takim rozumieniu człowiek jako istota społeczna a szerzej kapitał ludzki nabierają kluczowego znaczenia i pełnią decydującą rolę w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa czy regionu. Definicje takie koncentrują się przede wszystkim na wykształconym, innowacyjnym i elastycznie reagującym na zmiany społeczeństwie i procesach demograficznych (przyroście naturalnym i starzeniu się społeczeństwa). Do najważniejszych teorii opisujących bezpieczeństwo człowieka można zaliczyć koncepcję *human security* (Human Development Raport, 1994, s. 22). Bezpieczeństwo jednostki jest tutaj definiowane nie tylko w kategoriach militarnych ale również bierze się pod uwagę wymiar polityczny, ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Rolą państwa będzie zatem zapewnienie egzystencjalnych potrzeb obywateli oraz zagwarantowanie dostępu do podstawowych dóbr publicznych, takich jak: edukacja, służba zdrowia, infrastruktura, obrona narodowa i czyste powietrze (Urbanek, 2013, s. 47).

Powyższa definicja podkreśla zarówno rolę gwaranta bezpieczeństwa człowieka, którym jest tutaj państwo oraz wskazuje na potrzeby, które muszą być zaspokojone. W tym



znaczeniu bezpieczeństwo definiowane jest jako potrzeba zapewnienia poczucia stanu pewności, spokoju, ochrony przed niebezpieczeństwem. Nie można tutaj wykluczyć elementów subiektywnych postrzegania zjawisk. Gdyż to samo zjawisko może być postrzegane przez każdego członka społeczeństwa odmiennie. Biorąc choćby po uwagę dochód jako element bezpieczeństwa ekonomicznego człowieka. Ten sam dochód może być postrzegany jako wystarczający do zagwarantowania egzystencji a przez innych może oznaczać jako dochód zapewniający egzystencję i pozwalający oszczędzać. Każdy człowiek może uznać inny dochód za dochód podstawowy a inny za zapewniający godne życie. Wpływ bowiem na subiektywne odczuwanie i ocenę dochodu ma przecież wiele czynników, takich jak choćby: wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe czy miejsce zamieszkania (wieś/małe miasto/duże miasto). Subiektywna ocena zjawisk może być tutaj również zakłócona przez emocje, które warunkują ocenę zjawiska jako realne lub fałszywie.

Warto tutaj wskazać, że w klasycznej teorii potrzeb A. Malsowa, potrzeba bezpieczeństwa pojawia się zaraz po zaspokojeniu potrzeb egzystencjalnych (wyżywienie, mieszkanie). Zaspokojenie tych potrzeb jest ściśle związane są z ekonomicznym (dochodowym) ujęciem bezpieczeństwa ekonomicznego i zajmuje podstawowe miejsce w piramidzie ważności. Brak zaspokojenia potrzeb egzystencjalnych może prowadzić do deprivacji i wykluczenia społecznego. Dopiero zaspokojenie podstawowych potrzeb (również potrzeb bezpieczeństwa społecznego i przynależności) może generować motywację do działania i rozwoju.

A. Sekściński cytując za J. Kukułą opisuje skutki braku zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa (Sekściński, 2013, s. 44–45) (...) wyrządza szkody jednostce, grupie społecznej, gdyż destabilizuje jej tożsamość i funkcjonowanie. Przejawiają się tendencje do zmiany istniejącego stanu rzeczy, do oporu wobec niekorzystnych zmian w sferze zewnątrz-przedmiotowej i do stosowania środków ochronnych, mogących przywrócić im poczucie bezpieczeństwa. Tendencje tego rodzaju dowodzą, że bezpieczeństwo jest nie tyle określonym stanem rzeczy, ile ciągłym procesem społecznym, w ramach którego działające podmioty starają się doskonalić mechanizmy zapewniające im poczucie bezpieczeństwa (Kukuła, 1995, s. 198–199).

3. Rola kapitału ludzkiego w bezpieczeństwie ekonomicznym

Choć nie ma jednoznacznej definicji kapitału ludzkiego w literaturze przedmiotu, to z punktu widzenia ekonomii można przyjąć definicję zawartą w raporcie OECD jako „wiedzę, umiejętności, zdolności i inne przymioty jednostki ludzkiej, które są istotne w aktywności ekonomicznej” (OECD, 1998, s. 9) lub w późniejszym raporcie jako „wiedzę, umiejętności, zdolności i inne przymioty jednostki ludzkiej, które umożliwiają wytwarzanie osobistego, społecznego i ekonomicznego dobrobytu” (OECD, 2001, s. 19). Głównymi elementami struktury kapitału ludzkiego są niezmiennie: kompetencje i postawy rozumiane jako wiedza, doświadczenie, wykształcenie (kwalifikacje), zdolność uczenia się zdolność budowania pozytywnych relacji z innymi, oraz umiejętności, motywacje i zaangażowanie. To właśnie od tych cech zależy wzrost produktywności pracowników a to jest niewątpliwie podstawą wzrostu i rozwoju gospodarczego, stanowiącego główny element potencjału gospodarki opartej na wiedzy. Potencjał rozumiany będzie tutaj jako ogół cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktywności i przyszłej zdolności.

Na uwagę zasługuje koncepcja bezpieczeństwa ekonomicznego zamieszczona w raporcie Economics and National Security: Issues and Implications for U.S. Policy (Nanto, 2011, s. 25–34). w centrum której opisuje się rolę kapitału ludzkiego w kreowaniu bezpieczeństwa narodowego Stanów Zjednoczonych Ameryki. Bezpieczeństwo narodowe



w tym modelu składa się z kombinacji trzech składników: twardej siły, miękkiej siły i możliwości ekonomicznych. Joseph Nye – amerykański profesor stosunków międzynarodowych definiuje twardą siłę jako potencjał danego państwa wynikający z czynników geostrategicznych i geoekonomicznych. Siłę miękką jako zdolność państwa do pozyskiwania sojuszników i zdobywania wpływów dzięki atrakcyjności własnej kultury, polityki i ideologii. (Nye J., 2004, s. 31) Fundamentem tego modelu są możliwości ekonomiczne a wśród nich kapitał ludzki, praca i bezpieczeństwo dochodowe. Geoekonomia obejmuje badania instrumentów ekonomicznych, dysproporcji ekonomicznych, badania przyczyn i skutków integracji i dezintegracji państw. Współzawodnictwo w globalnym świecie polega przede wszystkim na wzmacnianiu własnej gospodarki aby uczynić ją bardziej konkurencyjną. Dlatego procesy globalizacyjne oraz rozwój technologii wymuszają poprawę jakości kapitału ludzkiego, która nabiera szczególnego znaczenia dla budowania potencjału gospodarczego.

Dodatkowym zagrożeniem dla państw okazały się ułatwienia w przemieszczaniu się zasobów w skali światowej. O alokacji kapitału w danym regionie/kraju w coraz większym stopniu decyduje ilość i jakość siły roboczej. Powodem takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim fakt, że produkcja prosta nie wymagająca wysokich umiejętności i kwalifikacji jest przenoszona do obszarów o najniższych kosztach pracy. Tylko w krajach o wysokiej jakości kapitału ludzkiego lokować się będą zakłady produkcyjne o zaawansowanej technologii wymagające prac badawczo-rozwojowych i centrów badawczo-rozwojowych.

4. Akademia Wieku Średniego – akademicki model kształcenia ustawicznego osób 50+

Zasadnicze znaczenie dla budowy gospodarki opartej na wiedzy jest zatem inwestowanie w kapitał ludzki. Nowym wyzwaniem dla instytucji kształcenia jest zmiana demograficzna na rynku pracy oraz zmiana postaw osób uczących się. Wprowadzanie do edukacji nowoczesnych rozwiązań technologii informacyjnych powoduje zmianę metod i form nauczania, ale również ułatwia dostęp do wiedzy. Głównym problemem obecnie nie jest odnalezienie informacji ale jej właściwa selekcja.

Dlatego w systemach edukacyjnych należy wzmacniać znaczenie koncepcji uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*) we wszystkich grupach wiekowych: od fazy przedszkolnej do późnej fazy emerytalnej. W obliczu ciągłych zmian demograficznych, zmniejszającej się liczby urodzeń i wydłużania się wieku przejścia na emeryturę muszą zachodzić również zmiany struktury na rynku pracy. Rozwój edukacji dorosłych stanowi jeden z priorytetów polityki Unii Europejskiej. Jednym z najważniejszych problemów tej grupy wiekowej jest niski poziom aktywności społeczno-zawodowej, najniższy w Europie wskaźnik zatrudnienia, duże ryzyko społecznej marginalizacji oraz bariery psychologiczne, takie jak: dyskryminacja przez pracodawców i społeczeństwo, niska samoocena, niedostosowanie do szybkiego tempa zmian czy brak wiary w awans zawodowy. Wszystkie te zagrożenia potęguje niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb osób dorosłych.

Akademia Pomorska w Słupsku podjęła wyzwanie zbadania grupy wiekowej 50+ jako grupy najmniej aktywnej nie tylko na rynku edukacyjnym ale również na rynku pracy i zbudowania takiego modelu kształcenia aby jednocześnie odpowiedzieć na wszystkie wyzwania związane z rozwojem człowieka i jego kompetencji. Model kształcenia jest skierowany, co prawda do osób w wieku 50+, ale może być stosowany z powodzeniem do wszystkich grup wiekowych. W projekcie mogą uczestniczyć osoby z terenu Polski z różnym statusem zawodowym i poziomem wykształcenia, nie mających statusu emeryta. Głównym celem projektu „Akademia Wieku Średniego – akademicki model kształcenia ustawicznego osób 50+” jest podniesienie aktywności edukacyjnej grupy 50+ poprzez wdrożenie do



praktyki edukacyjnej nowego modelu kształcenia ustawicznego. Nowy model będzie zawierał wzorcowe rozwiązania pozwalające na rozwój kompetencji zarówno społecznych jak i zawodowych z wykorzystaniem metod andragogicznych. Innowacyjność i uniwersalność modelu przejawia się w: jego otwartości, tworzeniu warunków do aktywnego udziału w społeczności ludzi uczących się przez całe życie. Program nauczania jest nastawiony na rozwój osobisty, w tym kształtowanie poczucia własnej wartości i pewności siebie. Kluczowym aspektem modelu jest kształcenie umiejętności życiowych, w tym twórczym rozwiązywaniu problemów, kierowaniu własnym życiem, kształceniu umiejętności, które pozwolą uczyć się każdego przedmiotu, uczeniu się myśleć oraz poznawaniu nowych technik, które niezależnie od wieku – można zastosować do rozwiązania każdego problemu i podjęciu wyzwania stosowanie do rozmaitych stylów i strategii nauczania. Z uwagi na ogromne doświadczenie osób 50+ ważne jest stosowanie przemienności ról nauczyciela: tutor, fasilitator, trener, ekspert.

Szczególnym aspektem projektu jest przygotowanie i zorganizowanie tak przebiegu kształcenia, aby stworzyć warunki do przełamywania barier edukacyjnych, wspierania aktywizacji uczących się pod względem intelektualnym, emocjonalnym i praktycznym, wspomagania osoby uczącej się w diagnozowaniu jej potrzeb i w formułowaniu jej własnych celów. Uniwersalność struktury modelu i jego treści nauczania wspomaga kształcenie kompetencji zawodowych nastawionych na uczenie – jak stać się „samodzielnym menedżerem swojej przyszłości”, wspieranie osób uczących się w realizacji ich planów oraz włączanie ich w ewaluację osiągniętych wyników (Urbanek, Parol, Nitka, 2013, s. 11–16).

5. Podsumowanie

W społeczeństwie opartym na wiedzy niezaprzeczalnym jest fakt, że bardzo wiele zależy od samych ludzi. To oni stanowią siłę regionu czy państwa a wiedza staje się zasobem, który skutecznie wykorzystywany może prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wśród najważniejszych czynników wzrostu gospodarczego staje się: przedsiębiorczość indywidualna, innowacyjność przedsiębiorstw, badania naukowe oraz transfer wiedzy i technologii. To co buduje postawy przedsiębiorcze i innowacyjne to przede wszystkim kompetencje i postawy społeczności oraz umiejętność ich doskonalenia i uczenia się przez całe życie.

Rozwój gospodarczy kraju/regionu w dużym stopniu coraz mocniej zależy od jakości szkół wyższych i instytucji badawczych znajdujących się w danym kraju/regionie. Krystalizuje się również nowa rola szkół wyższych w społeczeństwie otwartym na wiedzę jako transfera wiedzy i pomysłów, które są źródłem innowacji nie tylko przemysłowych ale również społecznych. Region musi stać się zatem regionem uczącym się. W przeciwnym razie będzie narażony na odpływ mobilnego kapitału ludzkiego o wysokiej jakości a wraz z nim kapitału finansowego. Taka sytuacja może stwarzać ogromne problemy i obniżać bezpieczeństwo ekonomiczne ludzi, regionu i kraju. Dodatkowo starzenie się społeczeństwa polskiego i kurczenie się liczby osób w wieku produkcyjnym może wytwarzać ujemne efekty mnożnikowe.

Dlatego tak ważne są wszelkie programy kierowane do tej grupy wiekowej. Z uwagi na duże doświadczenie i osiągnięte mistrzostwo w swoim zawodzie osoby dojrzałe powinny stać się swoistym wzorem osobowym i mentorem dla młodszych pracowników. Nie powinno się pozwalać na spadek aktywności społeczno-zawodowej i wycofywanie się osób z tej grupy wiekowej z rynku pracy.

Osoby w wieku 50+ w swoim rozwoju zawodowym przechodzą trzy fazy: późnej dojrzałości zawodowej, wieku przedemerytalnego i wieku emerytalnego. Stąd też jest to okres stosunkowo intensywnych zmian. W wieku emerytalnym, powyżej 60. roku życia do



momentu przejścia na emeryturę, obserwuje się stopniową konsekwencją przebiegu rozwoju biologicznego, co z perspektywy pracodawców, staje się przesłanką do niezatrudniania ludzi, u których spada tempo i wydajność pracy.

Należy zwrócić również szczególną uwagę na duże dysproporcje pomiędzy kształceniem określonych kompetencji a zapotrzebowaniem na nie na rynku pracy. Duża liczba osób pracujących zgłasza, że pracodawcy nie wykorzystują wszystkich umiejętności swoich pracowników a pracodawcy narzekają, że nie ma osób o poszukiwanych umiejętnościach.

Dlatego też w perspektywie zagrożeń ekonomicznych i doświadczeń zebranych w trakcie pracy w projekcie Akademia Wieku Średniego można wskazać, że uzasadnione są przesłanki do zachowania ciągłości edukacji przez całe życie.

Akademicki model kształcenia ustawicznego jest co prawda skierowany do osób w wieku 50+ ale w obliczu wyzwań XXI wieku może być również podstawą do budowania modeli kształcenia dla osób w każdym wieku.

Bibliografia:

- [1] Human Development Report (1994). *United Nations Development Programme (UNDP)*. New York, Oxford: Oxford University Press. (online). [cit. 2014-04-14]. Available at: http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/255/hdr_1994_en_complete_nostats.pdf.
- [2] Księżopolski, K. M. (2004). *Ekonomiczne zagrożenia bezpieczeństwa państwa. Metody i środki przeciwdziałania*. Warszawa: Kolor Plus. ISBN: 83-89757-01-X.
- [3] Nanto, D. K. (2011). *Economics and National Security: Issues and Implications for U. S. Policy*. (online). [cit. 2014-04-14] Available at: <http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/R41589.pdf>.
- [4] Nowak, E., Nowak, M. (2011). *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-485-0.
- [5] Nyey J. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs, LLC. ISBN 978-1586483067.
- [6] OECD (1998). *Human Capital Investment, An international Comparison*. OECD Publishing (online). [cit. 2014-04-14].
- [7] OECD (2001). *The Well-being of Nations, The Role of Human and Social Capital*. OECD Publishing (online). [cit. 2014-04-14].
- [8] Płaczek, J. (2002) Zorientowanie gospodarki na rzecz obronności – teoria problemu. Stachowiak, Z., Płaczek J. (red.). *Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa*. Warszawa: AON. ISBN: 83-88062-44-1.
- [9] Sekściński, A. (2013). Bezpieczeństwo wewnętrzne w ujęciu teoretycznym. Geneza i współczesne rozumienie w naukach politycznych. *e-Politykon*, 6/2013. (online). [cit. 2014-04-14]. Available at: <http://oapuw.pl/wp-content/uploads/2013/11/A.Sekscinski-bezpieczenstwo-wewnetrzne-w-ujeciu-teoretycznym.pdf>.
- [10] Urbanek, A., Parol, R., Nitka, M. (2013). *Akademia Wieku Średniego-akademicki model kształcenia ustawicznego osób w wieku 50+. Raport z badań*. Słupsk: Wydawnictwo Społeczno-Prawne. ISBN 978-83-936989-2-9.
- [11] Urbanek, A. (2013). *Wybrane problemy bezpieczeństwa. Dziedziny bezpieczeństwa*. Słupsk: Wydawnictwo Społeczno-Prawne. ISBN: 978-83-936989-3-6.
- [12] Włoch, R. (2009). Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa. Bezpieczeństwo państwa: Wojtaszczyk, K. A., Majerska-Sosnowska, A. (red.). Warszawa: *Wybrane problemy*, ASPRA – JR. ISBN: 978-83-7545-007-1.



Adres autora:

Małgorzata PLECKA
Instytut Bezpieczeństwa Narodowego
Akademia Pomorska w Słupsku
Słupsk
Polska
e-mail: mplecka@apsl.edu.pl

Positively reviewed by first reviewer: 16 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 2 May, 2014



KSZTAŁTOWANIE KULTURY INNOWACYJNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

DANUTA ROJEK

Abstract

The aim of these considerations is the analysis of the issues of organizational culture in relation to the innovativeness of enterprises, understood as the ability to generate and absorb innovations, connected with the involvement in the processes of innovation. The article presents the essence and the selected typologies of the organizational culture and on their background – the cultural models supporting innovativeness of enterprises. Attention was paid to factors which need to be taken into account in the process of shaping the organizational culture conducive to processes of innovation, known as the culture of innovativeness in the enterprise.

Key words: innovativeness of enterprises, organizational culture, culture of innovation.

1. Wprowadzenie

Wzrost inteligentny, czyli rozwój gospodarki oparty na wiedzy i innowacjach, jest jednym z priorytetów, wskazanych aktualnie przez Komisję Europejską w Strategii „Europa 2020” (Komisja Europejska, 2010, s. 5).

Wobec rosnącego znaczenia innowacyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, coraz więcej uwagi poświęca się czynnikom stymulującym zdolność przedsiębiorstw do generowania i absorpcji innowacji. Wśród tych czynników istotna rola przypada kulturze organizacyjnej, a zwłaszcza tym aspektom, które sprzyjają zaangażowaniu pracowników w procesy innowacyjne.

Celem rozważań w niniejszym opracowaniu jest analiza problematyki kultury organizacyjnej w odniesieniu do innowacyjności przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono wybrane typologie kultury organizacyjnej, a na ich tle – modele kulturowe wspierające innowacyjność. Zwrócono uwagę na czynniki, które powinny być brane pod uwagę w procesie kształtowania kultury innowacyjności w przedsiębiorstwie.

2. Pojęcie innowacyjności przedsiębiorstw

M. E. Porter podkreśla, że przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw¹ należy upatrywać przede wszystkim w zdolności do bycia innowacyjnym, do ciągłego podnoszenia poziomu innowacyjności i uzyskiwania dzięki temu odpowiedniej efektywności (Porter, 2001, s. 192).

Innowacyjność przedsiębiorstw – według P. Niedzielskiego – jest cechą podmiotów gospodarczych „oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążącą się z aktywnym zaangażowaniem się w procesy innowacyjne i podejmowaniem działań w tym kierunku,” (Niedzielski, 2005, s. 74). Innowacyjność firm mierzy się m.in. liczbą innowacji (produktowych, procesowych, innowacyjnych, marketingowych) wprowadzonych w badanym okresie, a także wielkością nakładów przeznaczonych na działalność innowacyjną.

Wśród różnorodnych czynników innowacyjności przedsiębiorstw, w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na uwarunkowania kulturowe, mogące sprzyjać efektywnemu wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa w procesie generowania i absorpcji innowacji.

¹ Przedsiębiorstwo, jako podmiot prowadzący działalność gospodarczą, jest jednym z rodzajów organizacji. Pojęcia „przedsiębiorstwo” i „firma” używane są w opracowaniu zamiennie.



3. Istota kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna – według E. H. Scheina – stanowi całość fundamentalnych założeń, wymyślonych, odkrytych lub stworzonych przez daną grupę, w procesie uczenia się, adaptacji do otoczenia oraz integracji wewnętrznej (Pichlak, 2012, s. 86). Kultura w organizacji jest efektem procesów, na które składają się dynamiczne reakcje pomiędzy jednostkami, ale podstawę kultury tworzy tzw. tkanka kulturowa, czyli zakorzenione w organizacji wartości, przekonania, postawy i założenia (Jashapara, 2006, 2014, s. 294).

Według Cz. Sikorskiego, kultura organizacyjna to system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym przedsiębiorstwa wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych (Sikorski, 2006, s. 4).

Istotnymi źródłami kultury organizacyjnej są (Bogdanienko i in., 2004, s. 52):

1. Doświadczenia przeszłości, kształtujące nawyki postępowania członków organizacji.
2. Przekonania, wartości, zarzęcia i sposoby postępowania, reprezentowane przez członków zespołu zarządzającego.
3. Konwencje, tradycje i praktyki związane z rodzajem działalności organizacji, kształtujące zachowania i wartości uznawane przez jednostki.

Charakter kultury organizacyjnej i jej przejawy mogą być przedmiotem badań, mających na celu zarówno diagnozę, jak i monitorowanie procesu zmian kulturowych. Według N.M. Ashkanasy'ego, badania zmierzające do określenia charakteru kultury organizacyjnej można podzielić na dwie kategorie (Jashapara, 2006, 2014, s. 301–302):

1. Badania klasyfikujące – mające na celu przyporządkowanie organizacji do określonego typu kultury, poprzez analizę zachowań i wartości.
2. Badania profilujące – służące skonstruowaniu profilu organizacji z wykorzystaniem szerokiej palety norm, zachowań i wartości.

W procesach badania kultur organizacyjnych wykorzystywane są różne modele, opracowane w wyniku przyjęcia pewnych wyznaczników kształtowania kultury w organizacji. Przedsiębiorstwo nie musi być przyporządkowane ściśle do jednego modelu kultury organizacyjnej, jednakże znajomość dominujących cech kulturowych pozwala na kształtowanie kultury sprzyjającej realizacji celów strategicznych firmy.

4. Wybrane modele kultury organizacyjnej

Występujące w literaturze przedmiotu typologie kultury organizacyjnej odnoszą się do przyjętych wyznaczników kształtowania cech kulturowych.

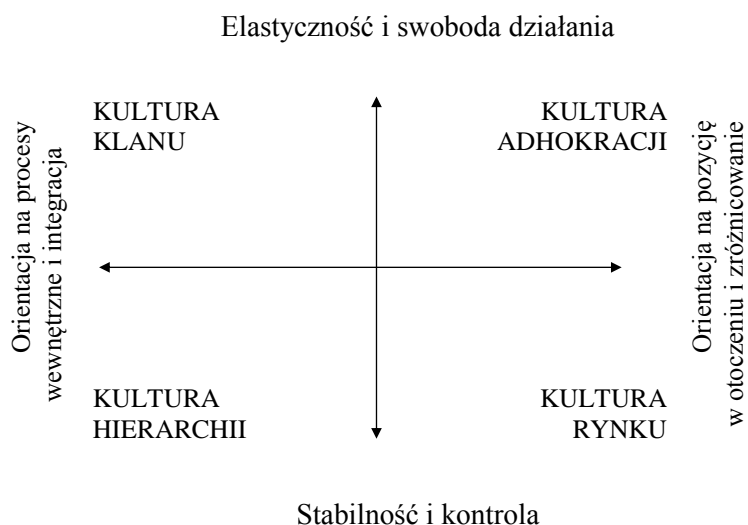
K.S. Cameron i R.E. Quinn opracowali tzw. model wartości konkurujących (rys. 1), uwzględniający następujące wartości jako wyznaczniki kultury organizacyjnej: elastyczność i swobodę działania, stabilność i kontrolę, orientację na procesy wewnętrzne, orientację na pozycję w otoczeniu. W układzie tych wartości, powstają specyficzne zestawy podstawowych cech określających organizację w aspekcie kulturowym, określone jako:

1. Kultura klanu.
2. Kultura adhokracji.
3. Kultura hierarchii.
4. Kultura rynku.

Kultura klanu, powstała jako model organizacji o wysokiej orientacji na procesy wewnętrzne, a jednocześnie o wysokiej elastyczności i swobodzie działania, cechuje się dążeniem do zadowolenia i rozwoju pracowników. Natomiast w warunkach, gdy



ukierunkowaniu na procesy wewnętrzne towarzyszy wysoki poziom stabilności i kontroli, mamy do czynienia z kulturą hierarchii.



Rys. 1: Model wartości konkurujących (Cameron i Quinn, 2003, s. 101)

Z kolei, kultura adhokracji łączy orientację organizacji na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie z wysokim poziomem elastyczności i swobody działania. Natomiast efektem połączenia ukierunkowania na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie z wysokim poziomem stabilności i kontroli jest kultura rynku.

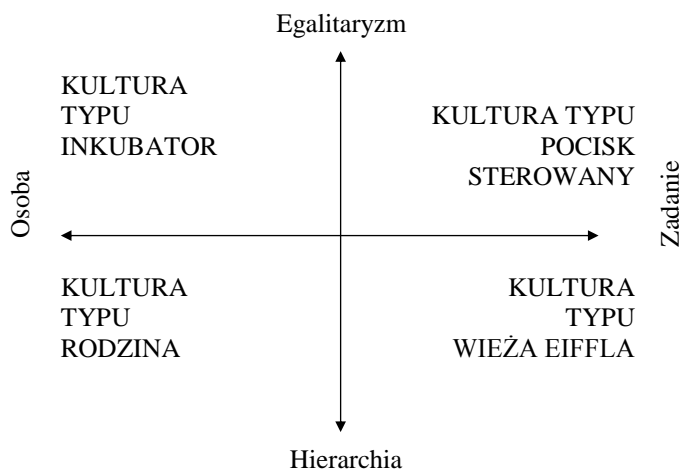
Na podstawie omówionego wyżej modelu wartości konkurujących, K. S. Cameron i R. E. Quinn opracowali kwestionariusz służący do oceny kultury organizacyjnej OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). W kwestionariuszu przyjęto następujące wymiary treściowe, odnoszące się do przejawów kultury w organizacji (Pichlak, 2012, s. 92): ogólną charakterystykę organizacji, styl przywództwa, styl zarządzania zasobami ludzkimi, mechanizmy jednoczące organizację, czynniki kształtujące strategię, kryteria sukcesu. Diagnoza aktualnego charakteru kultury organizacyjnej jest pożądana z punktu widzenia oceny jej oddziaływania na realizację przyjętych założeń i celów.

Twórcami kolejnej typologii kultury organizacyjnej są F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, którzy przyjmują jako wyznaczniki kultury organizacyjnej następujące wartości: egalitaryzm, hierarchię, osobę, zadanie (Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 190). Powstałe zestawy cech kultur pozwalają na wyłonienie następujących typów kultury organizacyjnej (rys. 2):

1. Kultura typu rodzina.
2. Kultura typu wieża Eiffla.
3. Kultura typu inkubator.
4. Kultura typu pocisk sterowany.

Wysoka orientacja na osobę w połączeniu z dążeniem do egalitaryzmu w organizacji skutkuje modelem kultury typu inkubator, zaś w połączeniu z wysoką skłonnością do hierarchii tworzy kulturę typu rodzina. Natomiast ukierunkowanie na zadania wraz z jednoczesną skłonnością do egalitaryzmu określa kulturę typu pocisk sterowany.

Cechy typów kultur, występujących w przywołanych wyżej typologiach, przedstawiono w tab. 1.



Rys. 2: Kulture organizacyjne według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (2002, s. 190)

Tab. 1: Podstawowe cechy wybranych typów kultury organizacyjnej (opracowanie własne na podstawie: Pichlak, 2012, s. 92; Grudzewski, Hejduk i in., 2010, s. 220 – 225)

Typ kultury organizacyjnej	Podstawowe cechy
Model wartości konkurujących (<i>competing values framework</i>)	
Kultura klanu	Orientacja na zadowolenie i rozwój pracowników Wysoka stabilność i kontrola. Hierarchizacja. Praca zespołowa
Kultura adhokracji	Orientacja na przystosowanie się do zmiennego otoczenia Elastyczność i kreatywność. Skłonność do wdrażania innowacji
Kultura hierarchii	Orientacja na procesy wewnętrzne i integrację Wysoka stabilność i kontrola. Formalizacja i hierarchizacja
Kultura rynku	Orientacja na wyniki działania Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku
Kulture organizacyjne według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera	
Kultura typu rodzina	Orientacja na władzę, w której przywódca jest troskliwym „ojcem” Zróznicowany status członków zespołu. Lojalność podwładnych
Kultura typu wieża Eiffla	Orientacja na podział pracy Formalizacja i hierarchizacja
Kultura typu pocisk sterowany	Orientacja na zadania. Zarządzanie przez cele Praca zespołowa
Kultura typu inkubator	Orientacja na rozwój jednostek Zaangażowanie, kreatywność i samodyscyplina

5. Atrybuty kultury innowacyjności w przedsiębiorstwie

Kultura organizacyjna, stanowiąca kontekst funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie, powinna być spójna ze strategią firmy.



W warunkach, gdy strategia innowacji jest elementem ogólnej strategii przedsiębiorstwa, istotne jest kształtowanie w firmie kultury wspierającej generowanie i absorpcję innowacji, nazwanej w opracowaniu „kulturą innowacyjności”. Szczęólnego znaczenia nabiera więc identyfikacja czynników kulturowych, sprzyjających aktywnemu angażowaniu się pracowników w procesy innowacyjne.

Spośród typów kultury organizacyjnej, występujących w wybranych klasyfikacjach, omówionych w rozdziale 3, jako sprzyjające innowacyjności uznawane są: kultura adhokracji oraz kultura typu inkubator. Za A. Wojtczuk-Turek, w tab. 2 przedstawiono charakterystykę obu wyżej wymienionych typów kultur sprzyjających innowacyjności

Tab. 2: Wybrane typy kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 80–81)

Wybrany typ kultury organizacyjnej	Charakterystyka
Kultura adhokracji	Jej cechami są dynamika, tymczasowość, szybkie dostosowywanie się do zmiennych warunków (stąd nazwa <i>ad hoc</i>). Główną jej zaletą jest popieranie zdolności przystosowywania się, elastyczności i kreatywności w sytuacji zdominowanej przez niepewność. Kładzie się tu nacisk na rozwiązania niestereotypowe, gotowość do przedstawiania ryzykownych propozycji i przewidywanie rozwoju sytuacji w przyszłości. Brak jest tu utrwalonych schematów obiegu informacji czy sprawowania kontroli. Przywództwo i członkostwo w zespołach są krótkotrwałe. Istnieje duża fluktuacja ról, podziały kompetencji traktowane są jako tymczasowe, podobnie jak zakresy obowiązków. Sukces utożsamiany jest z wytwarzaniem unikatowych i trudnych do zastąpienia produktów. W świetle badań ten typ kultury związany jest z większą liczbą innowacji produktowych i procesowych.
Kultura typu inkubator	Jest to kultura zorientowana na osobę i egalitarnostyczna. Każdy pracownik, bez względu na swój status, może zgłosić pomysł w dowolnym czasie. Jedną z najważniejszych cech jest indywidualizacja. Pracownicy są inspirowani, a nie kontrolowani. Są oni zaangażowani i lubią wyzwania. Rolą menedżera jest wspomaganie adaptacji i wdrażanie zmian. Od menedżera oczekuje się kreatywności i intuicji, niezbędnych do przewidywania innowacyjnych szans i pozyskiwania klientów. Menedżer pełni także rolę pośrednika, gdyż zajmuje się utrzymywaniem zewnętrznej legitymacji swojej działalności i zdobywaniem zewnętrznych zasobów. Niepewność jest ograniczana przez monitorowanie środowiska w poszukiwaniu nowych trendów. Kulturę tego typu cechuje styl myślenia zorientowany na osobę, pozwalający pracownikom rozwijać się.

Wskazane jako sprzyjające innowacyjności przedsiębiorstw wybrane typy kultury organizacyjnej nie wyczerpują problematyki poszukiwania czynników kulturowych, kształtujących kulturę innowacyjności przedsiębiorstw.

Na podstawie przeprowadzonych badań, J. Jamrog, M. Vickers i D. Bear wskazują na najważniejsze cechy kultury innowacyjności organizacji, wymieniając wśród nich (Pichlak, 2012, s. 94):

1. Zdolność koncentrowania się na klientach.
2. Efektywną pracę zespołową.
3. Nieskrępowaną komunikację.
4. Unikalne zasoby.
5. Zdolność wyboru właściwych pomysłów.
6. Tolerancję dla podejmowania ryzyka.



7. Niezależność i autonomię.
8. Efektywny system motywacji.

Na efektywną pracę zespołową, jako cechę kultury innowacyjności, zwracają także uwagę inni autorzy. A. Jashapara stwierdza, że przy realizacji strategii innowacji znakomicie sprawdza się tzw. kultura zadań, charakterystyczna dla organizacji macierzowych, czyli działających na zasadzie zespołów zadaniowych tworzonych na potrzeby realizacji konkretnego zadania (Jashapara, 2006, 2014, s. 300).

Aspekt wsparcia dla twórczych pomysłów jest ważnym elementem kultury innowacyjności. R.M. Kanter wymienia następujące cechy kultury organizacyjnej pobudzającej twórczość i innowacyjność: gotowość do wychodzenia poza granice dotychczasowej wiedzy, kreatywne łączenie pomysłów pochodzących z różnych źródeł, tworzenie mechanizmów transferu wiedzy i nowych idei, całościowe postrzeganie problemów, kształtowanie wizji przyszłości oraz gotowość do współdziałania (Brojak-Trzaskowska, 2012, s. 166).

Metaanalizy dotyczące czynników, które konstytuują tzw. twórczy klimat, przeprowadzone przez S. T. Huntera, K. E. Bedell i M. D. Mumforda dowodzą, że kluczowe znaczenie dla kreatywności i innowacyjności mają: intelektualnie stymulujące środowisko, w którym ludzie mają pracę stanowiącą wyzwanie, oraz współpracowników, z którymi mogą wymieniać się pomysłami i liczyć na wsparcie kadry kierowniczej (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 90).

Na aspekty zarządzania wiedzą oraz kulturowego wsparcia dla twórczych pomysłów zwraca uwagę A. Wojtczuk-Turek, która na podstawie teoretycznej i empirycznej analizy wymienia najważniejsze kulturowe czynniki innowacyjności przedsiębiorstw (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 92):

1. Styl zarządzania zakładający uczestnictwo.
2. Promowanie wartości proinnowacyjnych.
3. Otwartość na potrzeby rynkowe.
4. Motywowanie do podejmowania ryzyka.
5. Stwarzanie warunków organizacyjnych umożliwiających tworzenie innowacji.
6. Realizowanie paradygmatu zarządzania wiedzą.
7. Wsparcie dla twórczych pomysłów.
8. Stwarzanie warunków organizacyjnych, umożliwiających tworzenie innowacji, w tym dostępu do wiedzy.
9. Inwestowanie w rozwój kompetencji twórczych.

Należy zgodzić się z cytowaną autorką, że kształtowanie kultury innowacyjności nie może przebiegać w oderwaniu od zarządzania wiedzą. Dzielenie się wiedzą, w tym pomysłami, między pracownikami firmy staje się czynnikiem o istotnym znaczeniu dla skutecznego przebiegu procesów innowacji. Kultura innowacyjności w przedsiębiorstwie, w tym aspekcie, powinna być kulturą zorientowaną na dzielenie się wiedzą.

Wśród zaleceń dla menedżerów, zainteresowanych kształtowaniem kultury dzielenia się wiedzą można wymienić (Jashapara, 2006, 2014, s. 306): wprowadzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego, umożliwienie pracownikom kontaktów służących dzieleniu się wiedzą, postawienie na czele projektu oddanego sprawie człowieka, który potrafi zdingować i zarazić innych ideą dzielenia się wiedzą. Ostatnie z wymienionych zaleceń odnosi się do idei przywództwa, ważnego w procesie kształtowania kultury innowacyjności.



6. Przywództwo w procesie kształtowania kultury innowacyjności

Istotą przywództwa są elementy twórcze, zdolność wprowadzania do działalności nowych aspektów, które nie wydają się oczywiste na podstawie tradycyjnych założeń (Bogdanienko i in., 2004, s. 51–52). Przywództwo sprowadza się zatem do zdolności inspirowania współpracowników do działań twórczych.

Obecnie rozróżnia się dwa podstawowe typy zachowań przywódczych: przywództwo transakcyjne oraz przywództwo transformacyjne.

Przywództwo transakcyjne kładzie nacisk na relacje pomiędzy przywódcą a pracownikami, oparte na wzajemnych korzyściach płynących z tych relacji (Pichlak, 2012, s. 97). Natomiast przywództwo transformacyjne nie opiera się na relacji wymiany, lecz na rozbudzaniu u pracowników pozytywnych emocji wobec wykonywanej pracy, a przez to kreowaniu motywacji wewnętrznej do zwiększonego wysiłku (Pichlak, 2012, s. 98). Celem przywódcy transformacyjnego jest więc skłanianie pracowników do inicjatyw, lepszych rozwiązań.

M. Pichlak podkreśla, że najbardziej efektywnymi przywódcami są ci, którzy potrafią dostosować swój styl przewodzenia do dominującego w przedsiębiorstwie typu kultury organizacyjnej (Pichlak, 2012, s. 97). Odnosząc role przywódcze do poszczególnych typów kultury organizacyjnej, zaproponowanych w modelu wartości konkurujących, można zaobserwować zróżnicowane podejście do przewodzenia (tab. 3).

Tab. 3: Role przywódcze w typach kultury organizacyjnej (według modelu wartości konkurujących), (opracowanie własne na podstawie: Pichlak, 2012, s. 97)

Typ kultury organizacyjnej	Rola przywódcy	Charakterystyka roli przywódcy
Kultura klanu	Doradca	Zorientowany na ludzi i na procesy – włącza pracowników w procesy podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów
	Mentor	Aktywnie dba o wysokie morale i zaangażowanie pracowników, dzięki tworzeniu atmosfery wzajemnego szacunku i zaufania
Kultura adhokracji	Innowator	Zdolny i pomysłowy – aktywnie skłania pracowników do innowacyjności i kreatywności
	Wizjoner	Wskazuje możliwości i prawdopodobieństwo osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa
Kultura hierarchii	Obserwator	Jako specjalista umiejętnie zarządza informacjami
	Koordynator	Dbą o stabilność struktury organizacyjnej i pełną kontrolę, dzięki przydzielaniu zadań i fizycznemu ustawianiu procesów
Kultura rynku	Konkurent	Zdecydowanie dąży do osiągnięcia założonych celów
	Producent	Zorientowany na zadania i obowiązki – aktywnie skłania pracowników do zwiększania wydajności

Warto zauważyć, że w kulturze adhokracji, uważanej za kulturę sprzyjającą innowacyjności przedsiębiorstw, przywódca występuje jako wizjoner i innowator, wskazując możliwości osiągnięcia strategicznych celów oraz skłaniając pracowników do kreatywności, niestereotypowych rozwiązań i zaangażowania w procesy innowacji.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie przywództwa transformacyjnego dla innowacyjności przedsiębiorstw (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 94; Pichlak, 2012, s. 100). Można założyć, że w procesie kształtowania i utrzymywania kultury innowacyjności istotna



rola przypada przywódcy transformacyjnemu, wyzwalającemu u pracowników chęć do kreowania i wdrażania nowych rozwiązań.

7. Podsumowanie

Innowacyjność przedsiębiorstw, rozumiana jako zdolność firm do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążąca się z aktywnym angażowaniem się w procesy innowacyjne, nabiera szczególnego znaczenia dla tzw. inteligentnego wzrostu kraju. Chodzi tu o rozwój gospodarki oparty na wiedzy i innowacjach, wskazywany przez Komisję Europejską jako działanie priorytetowe w drugim dziesięcioleciu XXI wieku.

Wśród wewnętrznych czynników innowacyjności przedsiębiorstw analizowane są uwarunkowania kulturowe. Przyjmowane przez pracowników zachowania, skutkujące aktywnym angażowaniem się w procesy innowacji, zależą bowiem w dużym stopniu od kultury organizacyjnej, której podstawą są przyjęte w przedsiębiorstwie wartości, przekonania, postawy i założenia.

Zaprezentowane w opracowaniu rozważania są ukierunkowane na wskazanie elementów kultury innowacyjności, czyli kultury organizacyjnej mającej pozytywny wpływ na generowanie i absorpcję innowacji w przedsiębiorstwie. Spośród występujących w literaturze przedmiotu typologii kultury organizacyjnej, w opracowaniu przedstawiono typy kultury wyłonione:

1. W ramach tzw. modelu wartości konkurujących (kulturę klanu, kulturę adhokracji, kulturę hierarchii, kulturę rynku).
2. W ramach typologii według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (kultury typu: rodzina, wieża Eiffla, inkubator, pocisk sterowany).

Przeprowadzona analiza wybranych modeli kultury organizacyjnej pozwala na stwierdzenie, że typami sprzyjającymi innowacyjności są odpowiednio: kultura adhokracji oraz kultura typu inkubator.

Kultura adhokracji charakteryzuje się zdolnością szybkiego przystosowywania się firmy do zmiennych warunków, elastycznością, kreatywnością pracowników i gotowością do niestereotypowych rozwiązań, przewidywaniem rozwoju sytuacji w przyszłości.

W kulturze typu inkubator nacisk kładzie się natomiast na ciągły rozwój pracowników i inspirowanie ich do kreowania i wdrażania pomysłów. Od menedżera oczekuje się zatem intuicji, niezbędnej do przewidywania innowacyjnych szans i pozyskiwania klientów.

Należy podkreślić, że wskazane typy kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom nie wyczerpują problematyki poszukiwania czynników kulturowych, kształtujących kulturę innowacyjności przedsiębiorstw. Wśród cech kultury innowacyjności badacze wymieniają m.in. efektywną pracę zespołową w zespołach zadaniowych, nieskrępowaną komunikację, tolerancję dla podejmowanego ryzyka, efektywny system motywacji, tworzenie w przedsiębiorstwie tzw. twórczego klimatu, skłonność do dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa.

W procesie kształtowania kultury innowacyjności, uwzględniającej wskazane elementy, szczególnego znaczenia nabiera rola przywódcy transformacyjnego, zdolnego do inspirowania współpracowników w procesie kreowania i wdrażania nowych rozwiązań. Świadomość wskazanych uwarunkowań kulturowych ma istotne znaczenie praktyczne dla menedżerów, zainteresowanych budowaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez innowacyjność. Kultura innowacyjności powinna jednak podlegać ewolucji w zmiennym otoczeniu, dlatego też poszukiwanie czynników kształtujących i modyfikujących jej obraz w przedsiębiorstwie stanowi ciągle aktualny problem badawczy.



Bibliografia:

- [1] Bogdanienko, J., Haffer, M., Popławski, W. (2004). *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo UMK. ISBN 83-231-1785-3.
- [2] Brojak-Trzaskowska, M. (2012). *Determinanty innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie wybranych rodzajów usług*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 978-83-7241-860-9.
- [3] Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-03-5.
- [4] Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K. i in. (2010). *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext. ISBN 978-83-7561-046-8.
- [5] Jashapara, A. (2006, 2014). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 978-83-208-2092-8.
- [6] Komisja Europejska (2010). *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu „Europa 2020”*. Bruksela.
- [7] Niedzielski, P. (2005). *Rodzaje innowacji*, [w:] *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, K. B. Matusiak (red.). Warszawa: PARP. ISBN 83-60009-18-X.
- [8] Pichlak, M. (2012). *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-592-5.
- [9] Porter, M. E. (2001). *Porter o konkurencji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-1287-9.
- [10] Sikorski, C. (2006). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 83-7483-137-5.
- [11] Trompenaars, F., Hampden-Turner, CH. (2002). *Siedem wymiarów kultury*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer. ISBN 83-88597-65-5.
- [12] Wojtczuk-Turek, A. (2012). *Zachowania innowacyjne w pracy*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-689-2.

Adres autorki:

mgr inż. Danuta ROJEK
Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej
ul. Przemysłowa 3 m. 4
07-130 Łochów
Polska
e-mail: deer12@wp.pl

Positively reviewed by first reviewer: 16 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 27 April, 2014



CSR – Społeczna odpowiedzialność jako podstawa rozwoju organizacji

ANNA RYCHŁY-LIPIŃSKA

Abstract

Recently, in Poland, Corporate Social Responsibility (CSR) is the issue subject deserving special attention. Responsibility means for investment especially in human resources, specifically improving their skills, attention to relations with stakeholders and the environment. Organizations make decisions should take into account equally the environmental protection, economic and social dimension. Social responsibility is also cooperation businesses with local governments and non-governmental organizations and their joint initiative to promote sustainable development.

Key words: Corporate Social Responsibility, CSR, organisation, ISO 26000, CSR in practice.

1. Wstęp

Odpowiedzialność społeczna cieszy się w świecie i w Polsce rosnącym zainteresowaniem kadry menadżerskiej, instytucji, otoczenia biznesu, inwestorów oraz administracji państwowej, stopniowo stając się wyznacznikiem ładu korporacyjnego oraz priorytetem w budowaniu kompleksowej strategii rozwoju firmy.

Inspiracją może być to stwierdzenie de Saint Exupery: *„Być człowiekiem... Być człowiekiem, to właśnie być odpowiedzialnym (...) To czuć, kładąc swoją cegielkę, że się bierze udział w budowie świata.”* Rzeczywiste działania w zakresie społecznej odpowiedzialności mogą mieć wpływ przede wszystkim na: przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, reputację organizacji w danym otoczeniu, zdolność pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, a także konsumentów, klientów, użytkowników. Rzeczywiste, ciągle działania w ramach społecznej odpowiedzialności to również pozytywne morale, zaangażowanie i wydajność pracowników, opinie inwestorów, właścicieli, darczyńców, sponsorów i społeczności finansowej oraz dobre relacje organizacji z przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, mediami, dostawcami, podobnymi organizacjami, klientami oraz społecznością, w obrębie której organizacja funkcjonuje.

2. Przegląd definicji Społecznej Odpowiedzialności

Społeczna odpowiedzialność organizacji to pewna filozofia dobrowolnego, świadomego, ale i planowanego działania, którego celem jest nie tylko dążenie do coraz lepszych relacji z różnymi grupami interesariuszy, ale głównie działania na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego.

Początki społecznej odpowiedzialności na świecie sięgają lat 50-tych XX wieku. W pracy pt. *„Social Responsibilities of the Businessman”* znalazły się stwierdzenia, iż biznes ma zobowiązania wobec społeczeństwa, w którym prowadzi działalność. Natomiast w Europie za datę upowszechnienia koncepcji społecznej odpowiedzialności przyjmuje się rok 1995, gdy grupa przedstawicieli biznesu wraz z przewodniczącym Komisji Unii Europejskiej podpisała Europejską Deklarację Biznesu przeciw Nierówności Społecznej (Falencikowski, Dworak, 2010).

Przełóżając literaturę, można stwierdzić, iż nie ma jednoznacznej definicji, zakresu i rodzaju działań „odpowiedzialnych społecznie”. Wiele zależy od lokalnej kultury, stopnia rozwoju danego kraju i branży, w której działa organizacja. Próby określenia standardów CSR podejmują jednak organizacje międzynarodowe, branżowe oraz same przedsiębiorstwa, które opracowują własne kodeksy etyczne i politykę odpowiedzialności (Krukowska, Forbes,



2011). W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji społecznej odpowiedzialności (tab. 1).

Tab. 1: Definicje CSR (opracowanie własne na podstawie: Fryca, Jaworski, 2009, s. 53; <http://www.pkn.pl/dobre-praktyki-odpowiedzialnosci-spoecznej>; Krukowska, 2011; <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/baza-wiedzy-csr/definicje-i-standardy-csr,3879,2>; Elementarz społecznie odpowiedzialnego biznesu, Wydawca: Region Gdański NSZZ „Solidarność”, www.elementarz.biznesu.pl)

Autor	Definicja
Filek J.	„Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnienie oczekiwań prawnych, ale również wychodzenie ponad to i „większe” inwestowanie w zasoby ludzkie, środowisko i relacje z interesariuszami”.
Friedman F.	Spółeczna odpowiedzialność to działalność nie nastawiona na maksymalizację zysku, biorąca pod uwagę korzyści grup społecznych nie będących udziałowcami firm; „Istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to zgodne z regulami gry... (i) przyjmować otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw”
Zbiegień-Maciąg L.	Spółeczna odpowiedzialność to moralna odpowiedzialność firmy i zobowiązania do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności; zwłaszcza przed grupami wewnętrznymi – właścicielami i pracownikami oraz grupami zewnętrznymi – akcjonariuszami i klientami; władzami lokalnymi, grupami nacisku, ruchami ekologicznymi, konsumentckimi i dostawcami oraz kooperantami i administracją państwową.
Polska Norma PN-ISO 26000:2012 <i>Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności</i>	ISO 26000 jest Normą Międzynarodową zawierającą wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, czyli odpowiedzialności organizacji za wpływ podejmowanych decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewnianej poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które: przyczynia się do zrównoważonego rozwoju w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania, jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach, które dotyczą działań organizacji podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływań.
Komisja Europejska	Odpowiedzialność społeczna to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają kwestie społeczne i ekologiczne w swojej działalności gospodarczej oraz w relacjach ze swoimi interesariuszami. Odpowiedzialność społeczna nie oznacza jedynie stosowania się do wymagań prawnych w tym zakresie, ale także „dodatkowe” inwestowanie w ludzki kapitał, ochronę środowiska oraz relacje z interesariuszami.
Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju	Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw oznacza „ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości”
ONZ	Dobrowolne zobowiązanie biznesu do wnoszenia wkładu w utrzymanie rozwoju ekonomicznego, poprzez współpracę z pracownikami, ich rodzinami oraz społecznościami na poziomie lokalnym i globalnym w celu poprawy jakości ich życia.
World Business Council for Sustainable Development	Zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania i przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników wraz z ich rodzinami, jak również lokalnych społeczności oraz społeczeństwa jako całości.

Z jednej strony, definicje traktują społeczną odpowiedzialność w kategoriach szerokiego zakresu zobowiązań organizacji wobec swoich interesariuszy, a z drugiej strony,



społeczna odpowiedzialność widziana jest przez pryzmat najlepszego sposobu polepszenia publicznego wizerunku, będąc częścią działań o charakterze marketingowym (Fryca, Jaworski, 2009, s. 52).

Trudności w zdefiniowaniu społecznej odpowiedzialności pogłębia również jej interdyscyplinarny charakter. Jest ona bowiem kategorią zawierającą w sobie zarówno spojrzenie z punktu widzenia nauk ekonomicznych, jak i społecznych, a także filozofii, zwłaszcza etyki.

3. Dobre praktyki odpowiedzialności społecznej w oparciu o ISO 26000

Dobre praktyki w zakresie odpowiedzialności społecznej oznaczają dobrowolne działania organizacji, wykraczające poza wymagania określone przepisami prawa, które uwzględniają w procesach decyzyjnych kwestie dotyczące społecznych i środowiskowych uwarunkowań oraz rozliczania się ze skutków decyzji i działań wpływających na otoczenie organizacji. Te dobrowolne działania organizacji przyczyniają się do realizacji celów zdefiniowanych w ramach 7 obszarów głównych określonych w normie ISO 26000 (<http://www.pkn.pl/dobre-praktyki-odpowiedzialnosci-spoolecznej>; www.odpowiedzialnybiznes.pl):

1. Ład organizacyjny – obejmuje: kulturę organizacyjną nastawioną na społeczną odpowiedzialność wewnątrz firmy, działania dotyczące angażowania pracowników w aktywność związaną z CSR, budowanie strategii CSR oraz relacji z interesariuszami.
2. Prawa człowieka – wolność wyrażania opinii, zrzeszania się, przeciwdziałanie wszelkim typom dyskryminacji.
3. Praktyki związane z zatrudnieniem – obejmuje wszelkie kwestie związane z wykonywaniem pracy (polityka rekrutacji, zatrudnienia, wynagrodzenia, awansu) na rzecz organizacji, zarówno wewnątrz organizacji, jak i przez podwykonawców. Praktyka ta dotyczy również działań organizacji dotyczących zapewnienia odpowiednich warunków pracy czyli: bezpieczeństwa, ochrony zdrowia, czasu pracy, godzenie życia zawodowego i prywatnego (work-life balance), rozwoju i szkolenia pracowników oraz uwzględniania potrzeb i postulatów zatrudnionych.
4. Środowisko – odnosi się do etapu projektowania (wybór surowców), pakowania wyrobów, dystrybucji, utylizacji odpadów. Obszar środowiska związany jest również z promowaniem proekologicznej postawy wśród interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.
5. Uczciwe praktyki operacyjne – dotyczą ważnych relacji organizacji z otoczeniem, przede wszystkim z innymi organizacjami, instytucjami publicznymi, klientami, dostawcami, konkurentami. W ramach uczciwych praktyk wyróżnia się polityki antykorupcyjne, kodeksy postępowania, przestrzeganie zapisów oraz terminów umów (np. dostaw, regulacji płatności), zapewnienie uczciwych cen. W ramach tych praktyk wchodzi również praktyki z zakresu edukacji.
6. Zagadnienia konsumenckie – obszar ten dotyczy relacji organizacji z szeroko pojętym odbiorcą produktów i usług. W ramach zagadnień konsumenckich wyróżnia się: odpowiedzialny marketing (przestrzeganie zasad etycznych w komunikacji z odbiorcą), ochrona danych, uszanowanie prywatności, uszanowanie potrzeb klientów społecznie wrażliwych (np. osób niepełnosprawnych).
7. Rozwój społeczeństwa i zaangażowanie społeczności lokalnej – obejmuje relacje organizacji ze społecznością znajdującą się w najbliższym otoczeniu. Organizacje w ramach tego obszaru powinny uwzględniać potrzeby społeczności lokalnej, działań na rzecz ich rozwoju tzn. tworzenie nowych miejsc pracy, wspieranie lokalnych inicjatyw



społecznych, współpraca z administracją oraz zaangażowanie społeczne (np. działania na rzecz edukacji), odpowiedni transfer wiedzy oraz technologii w regionie swojego funkcjonowania.

Dobre praktyki dotyczą między innymi (<http://www.pkn.pl/dobre-praktyki-odpowiedzialnosc-spoecznej>):

- zarządzania organizacją z uwzględnieniem zasad odpowiedzialności społecznej w procesie podejmowania i wdrażania decyzji;
- stwarzania równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji (np. ze względu na płeć, wiek, wyznanie, orientację seksualną, niepełnosprawność);
- przestrzegania fundamentalnych zasad i prawa w pracy, dotyczących spraw związanych z warunkami zatrudnienia i pracy;
- zatrudniania i stosunków pracy, warunków pracy i ochrony socjalnej, dialogu społecznego, bezpieczeństwa i higieny pracy (utrzymanie najwyższego poziomu fizycznej, psychicznej i społecznej kondycji pracowników oraz zapobieganie pogarszaniu się stanu zdrowia z powodu warunków pracy, ochrona pracowników przed zagrożeniami dla zdrowia oraz dostosowanie środowiska zawodowego do fizjologicznych i psychicznych potrzeb pracowników), rozwoju pracowników i szkolenia w miejscu pracy;
- zapobiegania zanieczyszczeniu środowiska (np. zapobieganie emisji do powietrza, wody, unikanie powstawania odpadów);
- zrównoważonego wykorzystania zasobów (ograniczenie zużycia surowców i energii, efektywne wykorzystanie materiałów itp.);
- przeciwdziałania korupcji, poprzez m.in. szkolenie pracowników celem podnoszenia ich świadomości w zakresie korupcji oraz metod jej przeciwdziałania;
- stosowania uczciwej konkurencji, poprzez m.in. ustanowienie procedur i innych mechanizmów zapobiegających angażowaniu się lub współudziałowi w zachowaniach ograniczających konkurencję;
- poszanowania praw własności;
- prowadzenia dialogu społecznego na temat spraw będących przedmiotem zainteresowania społeczności lokalnych, podejmowania inwestycji społecznych obejmujących projekty związane np. z edukacją, szkoleniem, kulturą, ochroną zdrowia, rozwijaniem infrastruktury, poprawą dostępu do informacji oraz innymi działaniami, mogącymi promować rozwój ekonomiczny lub społeczny;
- prowadzenia uczciwego marketingu dotyczącego wyrobów i usług, czyli przekazywania prawdziwych i obiektywnych informacji oraz uczciwych praktyk kontraktowych, poprzez m.in.: udostępnianie istotnych informacji w przejrzysty sposób, umożliwiający łatwy dostęp oraz możliwość porównania, jako podstawy do dokonania przez konsumenta świadomego wyboru;
- ochrony zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, poprzez m.in. dostarczanie wyrobów i usług, które w normalnych i dających się rozsądnie przewidzieć warunkach użytkowania są bezpieczne dla użytkowników i innych osób, ich mienia oraz środowiska.

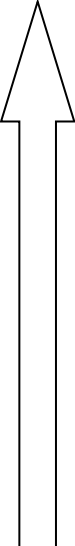
4. Obszary społecznej odpowiedzialności

Dokonując analizy różnych definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa można zauważyć pewne obszary, których społeczna odpowiedzialność dotyczy:



ekonomiczny, prawny, etyczny, filantropijny (tab. 2). Obszary te, oznaczają zobowiązanie organizacji wobec społeczeństwa (Fryca, Jaworski, 2009).

Tab. 2: Obszary społecznej odpowiedzialności (opracowanie własne na podstawie: Fryca, Jaworski, 2009, s. 53; Kuraszko, 2010, s. 90–91)



Poziom	Obszar	Charakterystyka
IV	Filantropijny	Poświęcenie przez przedsiębiorstwo części zasobów na rzecz społeczeństwa, w którym funkcjonuje. Celem może być: udzielanie konkretnej pomocy, poprawa warunków życia, rozwiązywania problemów społecznych itp. działalność charytatywna, wolontariat pracowniczy, itp.
III	Etyczny (moralny)	Konieczność prowadzenia działalności (funkcjonowania) w sposób godziwy, sprawiedliwy, uczciwy i należyty w obszarze wolnym od jakiejkolwiek regulacji prawnej. Przestrzeganie norm etycznych, unikanie niewłaściwych zachowań, ujawnianie nieuczciwych praktyk, itp.
II	Prawny	Przestrzeganie prawa w zakresie: prowadzenia działalności gospodarczej, ochrony środowiska, ochrony konsumenta, prawa pracy, zobowiązań biznesowych, itp.
I	Ekonomiczny	Zyskowność, maksymalizacja przychodów, minimalizacja kosztów, opracowanie i wdrażanie skutecznych strategii, itp.

Ekonomiczny obszar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oznacza nie tylko i wyłącznie zdolność do tworzenia zysku, ale oznacza systematyczne działania prowadzące do polepszania wizerunku przedsiębiorstwa (dobrego pracodawcy, wiarygodnego partnera, darczyńcy, itp.), wzrostu jego konkurencyjności i innowacyjności. W tym obszarze mieści się kształtowanie społecznej kultury organizacyjnej, dbałość o rozwój, a dzięki temu wzrost zaangażowania i motywacji pracowników, tworzenie oraz utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami oraz ze społecznością lokalną. Ekonomiczny obszar społecznej odpowiedzialności związany jest również z tworzeniem dobrej jakości dóbr i usług, z tworzeniem infrastruktury rozwoju społecznego, wdrażaniem sprawdzonych zasad, praktyk działania oraz transferu technologii (Fryca, Jaworski, 2009).

Prawny obszar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa dotyczy respektowania prawa w zakresie: prowadzenia działalności gospodarczej, prawa pracy, zobowiązań podatkowych, ochrony konsumenta, ochrony środowiska. Przestrzeganie przez przedsiębiorstwo społecznej odpowiedzialności w tym zakresie związane jest z: prowadzeniem przejrzystej i jawnej działalności, rzetelnym i terminowym wywiązywaniem się z zobowiązań finansowych, rzetelnym wypełnianiem i dotrzymywaniem postanowień oraz umów, zapewnieniem stabilnej współpracy z interesariuszami, itp. (Fryca, Jaworski, 2009).

Etyczny (moralny) obszar społecznej odpowiedzialności przenika przez wszystkie zakresy funkcjonowania organizacji. Etyczność w organizacji oznacza przestrzeganie prawa, niepisanych lecz obowiązujących zasad i norm moralnych, które uwidaczniają się w zwyczajach, zachowaniach, przyzwyczajeniach, nawykach itp. jednostek, grup oraz całej organizacji. Rezultatami stosowania się do etycznych zasad postępowania są między innymi, zaufanie interesariuszy zewnętrznych, wzrost lojalności klientów, wzrost wiarygodności *wotoczeniu*, polepszenie wizerunku publicznego, zaufanie pracowników do organizacji co przekłada się na wzrost zaangażowania pracowników, tworzenie wspólnoty w rozwiązywaniu problemów, łagodzenie konfliktów (Fryca, Jaworski, 2009).



Filantropijny obszar odpowiedzialności związany jest z wykształceniem w organizacji umiejętności oraz możliwości dzielenia się z innymi, czyli dotyczy dobroczynności, wsparcia finansowego i rzeczowego, wolontariatu pracowniczego (Fryca, Jaworski, 2009).

5. Odpowiedzialny biznes w Polsce – przykłady dobrych praktyk

Co roku wzrasta liczba firm nie tylko zainteresowanych, ale również wdrażających swoje praktyki w zakresie CSR w Polsce. W tab. 3 przedstawiono zaledwie nieliczne przykłady dobrych praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Przykłady firm zawarte w tabeli 3, to jedynie podane pojedyncze działania często licznych praktyk stosowanych przez jedną i tę samą organizację.

Tab. 3: Przykłady dobrych praktyk w Polsce (opracowanie własne na podstawie Raportu 2011)

Nazwa przedsiębiorstwa	Nazwa praktyki	Obszar wg ISO 26000	Charakterystyka
Bank BPH SA	Akcja Wolontariatu „Witaj Szkoło”	Praktyki/aspekty pracownicze	Akcja odbyła się w 2011r., gdzie w 45 oddziałach BPH w całym kraju pracownicy-wolontariusze skompletowali 3 tys. zestawów materiałów szkolnych dla dzieci zakupionych przez firmę oraz zebranych wśród pracowników. Celem akcji było również zintegrowanie pracowników różnych oddziałów firmy.
Calsberg Polska	Bądź FAIR wobec środowiska. Daj śmieciom kosza.	Środowisko naturalne	Od 2010 firma prowadzi akcje edukacyjne konsumentów i uczestników imprez z zakresu segregacji opakowań oraz promocji recyklingu. W 2011 roku akcja została przeprowadzona wśród uczestników festiwalu Woodstock.
Coca-Cola HBC Polska Sp. z o.o.	Kampania promująca bezpieczną jazdę (24-28.11.2011)	Praktyki/aspekty pracownicze	Cel kampanii-przesłanie: jedź ostrożnie, jedź bezpiecznie, rób to co niezbędne by zapewnić bezpieczeństwo sobie i innym. Pracownicy otrzymali artykuły dt. Bezpieczeństwa na drodze, sms, plakaty, dane dot. wypadków na drodze. Wypożyczono symulator dachowania, w którym pracownicy firmy sami mogli przekonać się o skutkach wypadku.
GlaxoSmithKline Pharmaceuticals SA	ABAC (<i>Anti-Bribery and Corruption</i>) – kompleksowy program przeciwdziałania i zapobiegania przekupstwu i korupcji	Uczciwe praktyki rynkowe	Założeniem programu jest świadome zarządzanie ryzykiem w kontaktach biznesowych: określono zasady obowiązujące pracowników w kontaktach ze środowiskiem zewnętrznym, monitoring relacji celem podniesienia ich jakości. Zastosowano narzędzia: system ewidencji kontaktów pracowników z funkcjonariuszami publicznymi, monitoring współpracy z dostawcami należącymi do grupy wysokiego ryzyka, szkolenia dla wszystkich pracowników w danej tematyce.
IKEA Retail Sp. z o.o.	Każdy pluszak to historia	Zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnej	Projekt zrealizowano w XI i XII 2011r. w Łodzi. Cel akcji: zbiórka nowych pluszaków dla dzieci, którym udzielana jest pomoc przez zespoły ratownicze (zebrano



			1615 pluszaków). Oprócz tego firma z każdego sprzedanego pluszaka przekazała IKEA Funadtion 1euro na rzecz projektów dla dzieci. Pracownicy i znani łodzianie nagrali 25 bajek (2500 płyt CD) dla dzieci (opracowano audiobook z bajkami – ilość pobrań – 4500).
Job Impulse Polska 9Grupa Job)	TAKpełnosprawni	Prawa człowieka	W ramach programu firma promuje ideę zatrudniania osób niepełnosprawnych wśród swoich klientów i partnerów poprzez przełamywanie barier i stereotypów (sama firma również zatrudnia osoby z orzeczoną niepełnosprawnością). Podczas trwania procesu rekrutacji i zatrudniania klient firmy ma zapewnioną opiekę konsultanta przygotowanego w zakresie prawnych i psychologicznych aspektów współpracy z pracownikiem niepełnosprawnym. Każda firma wchodząc do projektu ma zagwarantowane szkolenie dla kadry zarządzającej, celem przyspieszenia asymilacji nowego pracownika.

6. Podsumowanie

Obecnie, w Polsce, zagadnienie związane ze społeczną odpowiedzialnością organizacji jest tematem zasługującym na szczególną uwagę. Z roku na rok wzrasta liczba organizacji, które wykazują systematyczne działania w zakresie siedmiu obszarów głównych zawartych w normie ISO 26000, co można zauważyć przeglądając coroczne raporty przedstawiające dobre praktyki odpowiedzialnego biznesu. Odpowiedzialność społeczna dla odpowiedzialnych organizacji to przede wszystkim inwestycje. Szczególnie inwestycje w zasoby ludzkie, a dokładniej podnoszenie ich kwalifikacji, a także dbałość o relacje z interesariuszami oraz ze społecznością lokalną. Organizacje, które patrzą w przyszłość długookresowo podejmują decyzje biorąc pod uwagę w równym stopniu wymiar ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Stosowane przez nich rozwiązania są nie tylko oparte na kalkulacjach ekonomicznych, ale również społecznych odpowiedzialnie i przyjaznych dla środowiska. Należy również pamiętać, iż społeczna odpowiedzialność to również współpraca organizacji, przedsiębiorstw z samorządami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi i ich wspólna inicjatywa na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Bibliografia:

- [1] Falencikowski, T., Dworak, J. (red.). (2010). Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Formy-Metody-Koncepcje-Trendy. *Prace naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku Tom 8/2010*. ISSN 1899-9867.
- [2] Filek, J. (2006). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda, czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?* Kraków: Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta. ISBN 978-83-922705-8-4.
- [3] Fryca, J., Jaworski, J. (2009). Współczesne przedsiębiorstwo. Zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu. *Prace naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku Tom 4/2009*. ISSN 1899-9867
- [4] <http://www.pkn.pl/dobre-praktyki-odpowiedzialnosci-spolecznej>.
- [5] http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf.
- [6] Krukowska, M. (2011). Definicje i standardy CSR. (online). [cit. 2014-04-03]. Available at: <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/baza-wiedzy-csr/definicje-i-standardy-csr,3879,2>.



- [7] Kuraszko, I. (2010). *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialności biznesu*. Difin. ISBN 978-83-7641-329-7.
- [8] Raport 2011. (2011). *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum odpowiedzialnego biznesu. Libra Print. ISBN 978-83-932564-2-6.
- [9] Region Gdański NSZZ „Solidarność”. (2014). *Elementarz społecznie odpowiedzialnego biznesu*. Wydawca: www.elementarzbiznesu.pl.
- [10] www.odpowiedzialnybiznes.pl.

Adres autorki:

dr Anna RYCHŁY-LIPIŃSKA
ul. Słowackiego 20/25
76-200 Słupsk
Polska
e-mail: arychly@wp.pl

Positively reviewed by first reviewer: 17 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 5 May, 2014



ZNACZENIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W ROZWOJU ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH KREATYWNEGO SEKTORA MSP

ANETA SOKÓŁ

Abstract

Nowadays more and more evident to the development towards the use of non-pecuniary factors. In this context, the literature often shows the influence of intangible assets on the development of the regions, but rare to analyze the creative sector, whose importance in the creation of added value in the region seems to be beyond doubt. Therefore, the interest of this article is to present the impact of social capital on the development of this sector in Western Pomerania. The verification of the targets was based on the analysis of the literature and a survey among a group of entrepreneurs from the region.

Key words: creative industries, social capital.

1. Wprowadzenie

Współcześnie w literaturze przedmiotu można odnaleźć stwierdzenie, że najważniejszym czynnikiem wzrostu gospodarczego obok wiedzy i innowacji jest sektor kreatywny. Zarówno teoretycy, jak i praktycy są zgodni co do jego roli jako źródła przewagi konkurencyjnej w sferze mikro, jak i makroekonomicznej. Stwierdzenie to szczególnie można odnieść do zdolności w zakresie nabywania i rozwijania unikatowych zdolności, w tym szybkiego i właściwego reagowania na zmiany.

W związku z powyższym wskazać należy, że współczesny rozwój zależy od właściwego generowania wartości dodanej wytwarzanej przez sektor kreatywny oraz zaplecza infrastrukturalnego wspomagającego jej absorpcję, a następnie komercjalizację. Efektywność w tym zakresie powinna zostać skoncentrowana w mikrogospodarczych strukturach – regionach.

Celem artykułu są rozważania poznawcze, teoretyczno- metodologiczne na temat uwarunkowań rozwoju kapitału społecznego oraz jego wpływu na sektor kreatywny w województwie zachodniopomorskim. Do analizy wykorzystano metody badania dokumentów, analogowe i heurystyczne oraz wywiady i ankiety. Uwarunkowanie rozwoju społeczno – gospodarczego regionu prezentowane szeroko w literaturze przedmiotu pozwoliły wskazać na wpływ różnic społecznych sprzyjających lub hamujących rozwój prezentowanego sektora jako kluczowego zasobu współczesnych gospodarek.

2. Definicja kapitału społecznego – rozwój i wizja

Próba przedstawienia historycznego procesu kształtowania się pojęcia kapitału społecznego, podobnie jak ludzkiego oraz jego użyteczności dla rozwoju nauk jest trudna i niejednoznaczna. Istnieje wiele definicji tego rodzaju kapitału, poszczególne szkoły czy nawet prądy ideologiczne określają tym terminem skrajnie inne zjawiska w różnych sferach życia. Analiza literatury przedmiotu wykazała, że kategoria tego rodzaju kapitału po raz pierwszy została użyta w kontekście rozważań nad demokracją. Aczkolwiek nie tylko, ponieważ w 1904 roku H. James w powieści *Golden Bowl* opisał zjawisko, które zostało określone, jako kapitał społeczny kobiety, uznając go, jako jej zasób, który decyduje o jej charakterze. Do obiegu teoretyczne pojęcie to zostało prawdopodobnie wprowadzone przez L. L. Hanifan w 1916 roku. Zostało ono użyte by opisać wpływ więzi we wspólnocie na funkcjonowanie wiejskich szkół w Wirginii Zachodniej. Prowadzone badania doprowadziły



autorkę do wniosków, że utrata przez obywateli aktywności dotycząca umiejętności i chęci do nawiązywania kontaktów sąsiedzkich zagraża lokalnym wspólnotom. W wyniku uzyskanych wyników stwierdzono, że koniecznością jest dla prawidłowego rozwoju społeczeństwa by podejmować działania budujące i wzmacniające osobiste relacje między obywatelami (Bokajło, 2010, s. 19).

Kapitał społeczny, jako pojęcie funkcjonuje od niedawna. Jego klasyczne ujęcie można odnaleźć w pracach P. Bourdieu, J. S. Coleman, F. Fukuyama i R. D. Putnam, które zawierają podstawowe konceptualizacje tego pojęcia oraz wyznaczają główne obszary badań. Terminem kapitał społeczny po raz pierwszy posłużyła się Lyda J. Hanifan w 1916 r. w odniesieniu do ośrodków wiejskich. Według wymienionej autorki sąsiedzka współpraca na terenach wiejskich poprzez obniżenie kosztów, ułatwia wytwarzanie dóbr i generowanie przychodu. Zaznaczyć jednak należy, że oczywiście to zjawisko nie tylko jest charakterystyczne dla obszarów wiejskich, zależność tą można również odnieść do terenów miejskich. Jednakże termin kapitał społeczny rozpowszechnił się w latach 80-tych P. Bourdieu i F. Fukuyamy. Również w pod koniec lat 80-tych znany socjolog J. S. Coleman i politolog R. Putnam wypowiadali się na ten temat rozpowszechniając ten termin. Można powiedzieć, że każdy z wymienionych autorów pierwszych definicji kapitału społecznego postrzegał go nieco inaczej i zwracał uwagę na inne jego cechy. I tak, np. P. Bourdieu charakteryzował ten rodzaj kapitału w skali indywidualnej, można, zatem powiedzieć, że w skali mikro. Ujęcie mezo prezentował J. S. Coleman, zaś odniesienie do makroskali zauważymy analizując definicje dwóch pozostałych badaczy (Sierocińska, 2011, *passim*).

P. Bourdieu-jak wspomniano powyżej-w swojej pracy prezentował indywidualny kapitał społeczny. Według niego taki kapitał społeczny tworzą znajomi danej jednostki społecznej. Sądził on, że ten rodzaj kapitału przyczynia się do powstawania nierówności społecznych. (Sierocińska, 2011, *passim*) Stwierdzenie to wynika z faktu, że jego koncepcja kapitału społecznego wywodzi się z teorii klas społecznych. Ponadto P. Bourdieu traktuje kapitał społeczny, jako wynik procesu historycznego. Nie jest on, zatem dobrodziejstwem, które powstaje samoistnie w sposób niezależny i naturalny. (Klimowicz, 2010, 47,48)

F. Fukuyama definiował kapitał społeczny, jako atrybut stabilnej społeczności opartej na zasadach trwałego systemu politycznego i prawnego. Zwraca on szczególną uwagę na poziom zaufania, który tworzy się wokół określonych środowisk. Jego zdaniem, aby budować zdrowe relacje społeczne należy m. in. wzmacniać cnoty etyczne. Inaczej przedstawiał kapitał społeczny J. S. Coleman, który uważał, że w małych grupach tworzą się silne więzi społeczne tworzone w celu realizacji wytyczonych celów. Ludzie współorganizując się w tym grupach wpływają, na jakość kapitału społecznego, z którego mogą również korzystać nowi członkowie grupy. Zatem właściwe cele indywidualne wpływają pozytywnie na rozwój całej społeczności na danym obszarze terytorialnym. (Sierocińska, 2011, *passim*) Kapitał społeczny tutaj traktowany jest, jako rodzaj struktury społecznej. Można, zatem powiedzieć, że koncepcja kapitału społecznego tego badacza jest uznawana za klasyczną dla całościowego jego systematycznego ujęcia (Klimowicz, 2010, s. 47–48).

Warto zaznaczyć, że Putnana interesowały większe struktury społeczne. Uważał on, iż pomimo słabszych relacji takie powiązania mają jednak większe znaczenie dla rozwoju gospodarczego. Za główną cechę kapitału społecznego uznał zaufanie i wspólne wartości, jakie posiadają członkowie danej grupy społecznej. Ponadto o zasobności kapitału społecznego decydują oddolne inicjatywy samoorganizowania się ludzi i zaangażowania w życie danej społeczności. Wspólne wartości danej grupy tworzą dodatkową korzyść dla jej członków. Stąd też kapitał społeczny zdaniem autora może być zarówno dobrem prywatnym, jak i dobrem publicznym (Sierocińska, 2011, *passim*). Warto zaznaczyć, że w swoich badaniach Putnam nie interesował się wymiarem edukacyjnym kapitału społecznego, tak jak



to czynił P. Bourdieu, czy J. S. Coleman. Przedmiotem jego badań również nie były aspekty polityczne odnoszące się do tego rodzaju kapitału. Główny ciężar jego badań skupiał się wokół integracyjnych funkcji organizacji społecznych (Klimowicz, 2010, s. 47–48).

Tab. 1: Definicje kapitału społecznego (Grewiński, Kamiński, 2007, s. 28; Kaźmierczak, 2007, s. 47; Fukuyama, 1997, s. 169; Kapitał społeczny we ..., 2005, s. 6; Sztompka, 2007, s. 224; Theiss, 2007, s. 40)

Autor	Definicja kapitału społecznego
R. D. Putnam	„Kapitał społeczny to te cechy organizacji społecznych, takich jak sieci (układy) jednostek lub gospodarstw domowych oraz powiązanych z nimi norm i wartości, które kreują efekty zewnętrzne dla całej wspólnoty”
F. Fukuyama	„Kapitał społeczny można najprościej zdefiniować, jako zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie”
P. Bourdieu	„Kapitał społeczny to zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie, – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa”
T. Kaźmierczak	Jest to „zasób jednostek, którego źródłem są sieci ich powiązania, po których krążą: dobra symboliczne (informacje, wartości, idee i in.), materialne (rzeczy, pieniądze) i emocje (aprobata, szacunek, sympatia itp.). Kapitał społeczny warunkując wzajemność i zaufanie, wpływa na gotowość do podejmowania współpracy i na potencjał jej efektywności. Cechą szczególną kapitału społecznego jest to, iż pozwala on swoim dysponentom osiągać cele, które w innym przypadku nie byłyby zrealizowane w ogóle lub wymagałyby poniesienia wyższych kosztów. Tak rozumiany kapitał społeczny nie jest dobrem publicznym, tylko „klubowym”, ponieważ nie każdy ma do niego dostęp – jedynie jednostki powiązane sieciami.”
M. Grewiński	Jest to „regularne i powtarzalne podtrzymywanie przez ludzi kontaktów z innymi w celu realizowania wspólnych zamierzeń, co prowadzić powinno do pozytywnych skutków zarówno dla samych jednostek, wzmocnienia więzi społecznych między nimi, jak i dla działalności instytucji.
H. Januszek	Kapitał społeczny to komponent „umiejętności, współdziałania i współpracy jednostek ludzkich w ramach grup społecznych organizacji i instytucji społecznych różnego typu (nie tylko gospodarczych) dla realizacji wspólnych celów”.
P. Sztompka	Kapitał społeczny to „więzi zaufania, lojalność i solidarność, znajdujące wyraz w samoorganizowaniu się i samorządności, głównie w ramach dobrowolnych stowarzyszeń.”
M. Theiss	Kapitał społeczny to „sieć powiązań i norm społecznych, które przyczyniają się do współdziałania osób dla poprawy indywidualnej sytuacji życiowej oraz zapobiegania i rozwiązywania problemów społecznych.”

W związku z powyższym dokonując przeglądu prezentowanych w literaturze przedmiotu definicji kapitału społecznego można wskazać na trzy zasadnicze ich grupy (Moroń, 2009, s. 29):

1. „Twarde” strukturalne – kładące nacisk na powiązania, role i sieci społeczne, za pomocą, których przekazywane są informacje i normy, odnoszące się do J. S. Colemana. Ten rodzaj poglądów prezentują badacze, którzy badają związku pomiędzy kapitałem społecznym a gospodarką;



2. „Miękkie” poznawcze – koncentrujące się na wartościach, zaufaniu, normach zasadzie wzajemności. Ten rodzaj postrzegania kapitału społecznego odnosi się do poglądów R. Putnama. Jest on stosowany przez badających związki kapitału społecznego i procesów społecznych lub politycznych, np. społeczeństwa obywatelskiego, efektywnego rządu;
3. „Mieszane”, w których ujęciu na kapitał społeczny składają się kapitał struktury, (czyli sieci relacji) oraz wartości, zaufanie i normy.

Tab. 2: Typy kapitału społecznego (Theiss, 2006; za: Jamka, 2011, s. 162)

Kryterium podziału	Typy kapitału społecznego			
Zakres pojęcia	Wyłącznie więzi i normy społeczne	Więzi, normy społeczne, instytucje i organizacje społeczne	Więzi, normy społeczne, instytucje społeczne, rozwiązania prawne i ekonomiczne (kraju)	
Poziom analizy socjologicznej i/lub ośrodek koncentracji kapitału społecznego	Jednostek lub gospodarstw domowych	Grup społecznych lub środowisk lokalnych	instytucji	krajów
Ekonomiczny rodzaj dobra	Dobro prywatne	Dobro klubowe	Dobro publiczne	
Charakter efektów zewnętrznych	Przynoszące negatywne efekty zewnętrzne		Przynoszące pozytywne efekty zewnętrzne	
Cele dysponenta kapitału społecznego	Zorientowany na realizację celów partykularnych		Zorientowany na realizację dobra wspólnego	
Rodzaj powiązań tworzących kapitał społeczny	Oparty na więzi zreszeniowej, łączący osoby o różnym statusie społeczno-ekonomicznym	Oparty na więzi naturalnej, łączący osoby o różnym statusie społeczno-ekonomicznym	Oparty na pionowych zależnościach władzy i zwierzchności	
Siła, ekskluzywność i częstotliwość kontaktów w istniejących powiązaniach	Oparty na słabych powiązaniach i sporadycznych kontaktach		Oparty na silnych powiązaniach i częstych kontaktach	
Promień zaufania pomiędzy osobami	Zróżnicowany – od zaufania ograniczonego do najbliższej rodziny do zaufania ogólnego			
Stopień formalizacji kapitału społecznego	nieformalny		formalny	
Strefa, w której objawia się kapitał społeczny	Prawny/rodzinny		Obywatelski/kapitał społeczny w sferze publicznej	

3. Składniki kapitału społecznego

Różnorodność definicyjna oraz interpretacyjna zjawisk wchodzących w skład badań na temat istoty kapitału społecznego jest znaczna. Istnieje wiele teorii, których dorobek można wykorzystać badając aspekty poznawcze tej kategorii naukowej oraz jej wpływu na inne podmioty. I tak dla przykładu można wskazać inny wymiar podziału kapitału społecznego oraz zasadnicze typy jego analizy wprowadza Center for Educational Research and Innovation OECD (The Well-being of Nations..., 2011, passim):



1. Antropologiczne, koncentrujące się na naturalnych i biologicznych podstawach stowarzyszania się ludzi i wynikających z nich modelach porządku społecznego.
2. Socjologiczne, badające normy społeczne i cechy organizacji społecznej, a w szczególności: normy zaufania, wzajemności i sieci zaangażowania obywatelskiego.
3. Ekonomiczne, opierające się na założeniu, że osoby dążą do osiągnięcia indywidualnych korzyści nawiązując interakcje z innymi oraz sięgają po kapitał społeczny w celu realizacji różnych grupowych celów.
4. Polityczne, podejmujące zagadnienia oddziaływania instytucji i norm politycznych i społecznych na zachowania ludzi.

Tab. 3: Składniki kapitału społecznego (Dyduch 2004)

Wymiar kapitału społecznego	Składnik kapitału społecznego	Cechy składnika
Wymiar wzajemnych stosunków	Pozytywne zachowania w sieci	<ul style="list-style-type: none">- wzajemność działań- altruizm- pomoc i wsparcie- odwaga, otwartość, asertywność- podejmowanie ryzyka- akceptacja i tolerancja- inicjatywa
Wymiar strukturalny	Sieci	<ul style="list-style-type: none">- więzi społeczne wewnątrz organizacji- więzi z interesariuszami- więzi organizacji z innymi podmiotami- bazy danych i klientach
Wymiar poznawczy	Normy	<ul style="list-style-type: none">- świadomość misji i wizji- stopień reprezentacji przez organizację- kultura i tożsamość organizacji- rozwiązywanie konfliktów
Wymiar poznawczy	Wspólnota	<ul style="list-style-type: none">- środowisko wsparcia i wzmocnienia- pozytywna dynamika grupowa- wspólnota organizacji- stopień reprezentacji przez organizację
Wymiar wzajemnych stosunków	Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none">- wspólna praca nad projektami i ofertami- burze mózgów- zebrania formalne i nieformalne
Wymiar poznawczy	Proaktywność	<ul style="list-style-type: none">- zaangażowanie uczestników organizacji- niezależność- inicjatywa- poczucie odpowiedzialności- otwarta komunikacja- współdziałanie
Wymiar wzajemnych stosunków	Zaufanie	<ul style="list-style-type: none">- budowa zaufania- otwartość- wymiana informacji- podejmowanie działań ryzykownych

4. Cechy kapitału społecznego

K. Kostro wymienił następujące cechy kapitału społecznego (2005):



1. Produkcja – kapitał społeczny tworzy się przy użyciu konkretnych zasobów materialnych, pieniężnych, pracy oraz czasu.
2. Transformacja – kapitał społeczny ma zdolność przekształcania jednych dóbr (zasobów materialnych, pieniężnych, pracy oraz czasu) w korzyści niemożliwe do osiągnięcia w inny sposób (np. korzystanie z cudzej wiedzy, umiejętności, zapewnienia uprzywilejowanego traktowania, otrzymanie wsparcia emocjonalnego lub pomocy w trudnej sytuacji itd.).
3. Proces inwestycji – zasoby materialne, pieniężne, pracę oraz czas „inwestuje” się w stworzenie *klimatu sprzyjającego wzajemnemu zaufaniu*. Silniejsze więzi wymagają większych inwestycji, słabsze – mniejszych.
4. Różnorodność – podobnie jak kapitał rzeczowy, kapitał społeczny jest heterogeniczny;
5. Różne stopnie trwałości – od rodzaju relacji zależy czas jej trwania.
6. Dbłość o kapitał społeczny, – aby kapitał społeczny zachował swoją produktywność, musi być, co pewien czas „uruchamiany”.
7. Przewidywalność – znając rodzaj relacji (stopień trwałości kapitału społecznego), można przewidzieć niektóre sytuacje.
8. Koszt alternatywny – tworzenie i utrzymywanie kapitału społecznego poprzedza kalkulacja kosztów i korzyści.
9. Zbywalność – jest to cecha kapitału społecznego występująca jedynie po części, gdyż nie jest możliwe odsprzedanie i wynajęcie kapitału społecznego. W pewnej formie można przekazać lub odziedziczyć kapitał społeczny (np. znajomi rodziców stają się też znajomymi dzieci).

5. Analiza roli kapitału społecznego w rozwoju kreatywnego sektora MSP

W związku z powyższym przeprowadzono badania mające na celu oszacowanie stopnia wpływu poszczególnych szans i zagrożeń wynikających z procesów kształtowania się kapitału społecznego na rozwój sektora kreatywnego. Badania były prowadzone w skali makro i mikro. W literaturze przedmiotu zaproponowano następujący podział omawianego sektora, który wykorzystano do badania. Do działalności twórczych o charakterze kulturalnym zaliczyć należy te rodzaje działalności, które mają korzenie w kreatywności, umiejętnościach i talencie człowieka, ale jednocześnie wiążą się wyłącznie z wytwarzaniem produktów kreatywnych (grupa 1). Należą do nich: literatura, sztuki wizualne, film, video, działalność muzyczna, sztuki sceniczne (teatr, taniec), fotografia. W ramach działań twórczych o charakterze użytkowym uwzględniono branże wytwarzające przede wszystkim produkty komercyjne. Elementem odróżniającym wytwory działalności twórczych o charakterze użytkowym od wytworów branż kulturalnych jest przebieg procesu komercjalizacji tych produktów. Znaczna część produktów branż kulturalnych jest, bowiem wytwarzana w sektorze publicznym, a ich wejście na rynek możliwe jest w wielu przypadkach jedynie dzięki wsparciu różnych instytucji i organizacji. Do działalności twórczych o charakterze użytkowym zaliczono (grupa 2): reklamę; architekturę, wzornictwo i projektowanie mody; działalność wydawniczą; radio i telewizję; oprogramowanie komputerowe (w tym interaktywne oprogramowanie rozrywkowe). M. Grochowski, S. Dudek-Mańkowska, M. Fuhrmann, T. Zegar wprowadzili grupę 3 do której zaliczyli podmioty, które swoją działalność kreatywną opierają na wiedzy. I tak zaliczamy tutaj: produkcję i usługi w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) z wyjątkiem oprogramowania; Badania i rozwój (BR.). Grupa 4 została również zaproponowana przez poniższych autorów i zaliczono do niej mianowicie następujące formy działalności



gospodarczej w ramach otoczenia sektora kreatywnego: instytucje kultury; handel sztuką i antykami; media; szkolnictwo wyższe: działalności związane z eksploatacją praw autorskich (Grochowski, Dudek-Mańkowska, Fuhrmann, Zegar, 2012, s. 11).

W 2013 roku badaniu dotyczącym diagnozy kapitału kreatywnego i jego wpływu na wartość podmiotów poddano grupę 1 – 500 pracowników; w grupie 2 przebadano – 250 pracowników, grupę 3 stanowili respondenci w ilości 123 oraz 36 osób z grupy 4. Osoby zostały dobrane losowo z uwzględnieniem celu badań. Badanie polegało na przeprowadzaniu ankiet, w których uwzględniono pytania zamknięte. Wśród pracowników sektora MSP były to przede wszystkim podmioty które koncentrowały swoją działalność na rynkach krajowych i regionalnych. Tylko 26% badanych oferowała swoje usługi lub produkty na rynkach krajowych i zagranicznych. Badani przedstawiciele firm byli w wieku 22 – 44, ale z dominacją osób młodych mających 22 – 35 lat. Wykształcenie osób badanych było bardzo różne. Staż prowadzenia przedsiębiorstwa prywatnego w branży był u większości krótki (do 5 – 10 lat), tylko jedna osoba zajmowała się tego typu działalnością przeszło 15 lat. Spośród badanych w tej grupie znalazły się osoby z publicznego sektora kreatywnego ich wiek także w dominującej większości to byli ludzie od 22 do 44 lat. Ta sama tendencja dotyczyła organizacji non profit. Cel uwzględnienia wieku w dobranej grupie badawczej był istotny ze względu na poziom kreatywności osób, który wraz z wiekiem ulega zmniejszeniu. Jest to ogólna reguła i nie zawsze odzwierciedlająca indywidualne predyspozycje osób, aczkolwiek w pewnym procencie ukazująca powyższą tendencję. W 57% respondentami badane były kobiety. Podmioty biorące udział w projekcie w 33% prowadziły działalność na skalę międzynarodową, 53% prowadziły działalność w skali Polski, tylko nieliczna grupa ogranicza swoją działalność do lokalnego rynku. Celem badania były rozważania poznawcze, teoretyczno- metodologiczne na temat uwarunkowań rozwoju kapitału społecznego w rozwoju kreatywnego sektora MSP. Do analizy wykorzystano metody badania dokumentów, analogowe i heurystyczne. Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o jakościową, jaki i ilościową analizę danych statystycznych.

Działalność podmiotów sektora kreatywnego jest niewątpliwie poważnym stymulatorem rozwoju regionów i sprzyjają wzrostowi konkurencyjności oraz innowacyjności jego gospodarki, ale nie wyczerpuje się tylko w tej funkcji. A ponadto zarówno ten zakres działalności implikuje wiele dylematów społecznych, zasługujących z wielu względów na rozważenie. Jednym z nich jest kwestia rozpoznania i oceny, które czynniki oddziałujące na badany sektor multiplikują jego trendy rozwojowe, a które działają neutralnie lub wręcz hamująco (Sołoma, 2009, s. 227–238). Rozważania teoretyczne stały się przyczynkiem do podjęcia badań weryfikujących teorię.

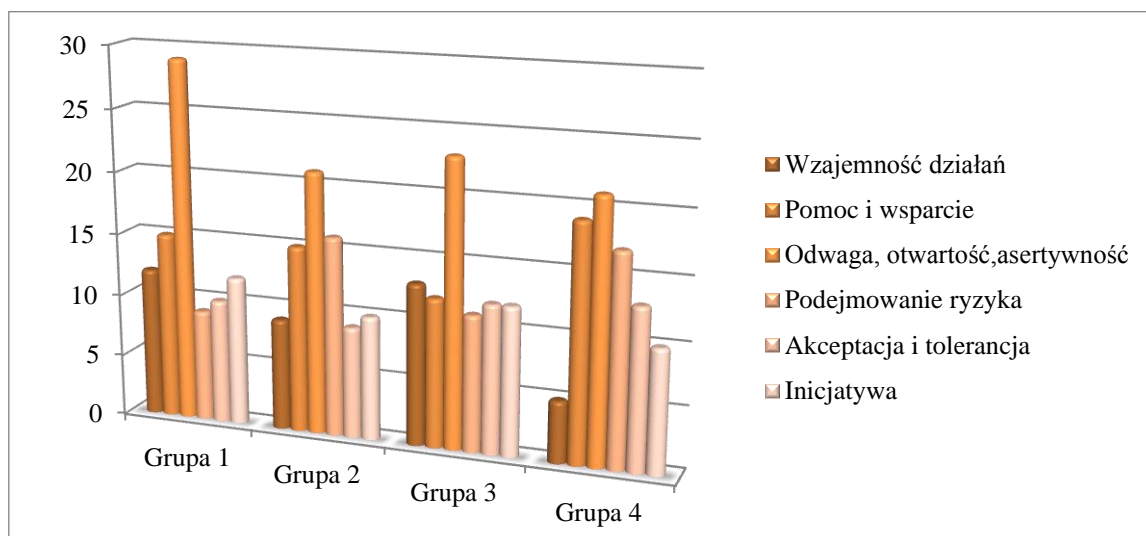
5.1. Kapitał społeczny i relacje wewnątrz organizacji a jej potencjał rozwoju – skala mikro

W pierwszej części badania postawiono sobie za cel określenie czy kapitał społeczny interpretowany według teorii wybitnych badaczy w formie, o jakiej oni pisali, sprzyja rozwojowi sektora kreatywnego, czy wręcz hamuje go i ogranicza. W wyniku analizy zebranych danych można wskazać, że dla sektora kreatywnego ważne są luźne więzi społeczne, otwartość, zaufanie oraz zaangażowanie społeczne na rzecz rozwoju środowiska lokalnego. Stąd też odnosząc się do wyżej prezentowanych trzech teorii dotyczących kapitału społecznego wydaje się, że tą najbliższą, która odpowiadałaby zapotrzebowaniom by stworzyć właściwe warunki dla kreatywności jest teoria R. D. Putnama. Teoria Colmana wydaje się oczywiście słuszna i nie można kwestionować jej ważności, aczkolwiek tworzenie grup czy sieci, które działają na rzecz rozwoju określonego obszaru terytorialnego, czy podmiotu mogą wpływać na zakłócenie procesu kreatywnego, ograniczając jego potencjał.



Chodzi tu o tworzenie ścisłych więzi, które mogą nie być pozytywną determinantą dla twórczości. Przecież stwierdzono już, że właśnie różnorodność i poczucie wolności są głównymi stymulatorami twórczego potencjału.

W związku z powyższym przeprowadzono badania, które mogłyby potwierdzić lub zaprzeczyć prezentowanym tezom. I tak, w wyniku prowadzonych analiz okazało się, że badane podmioty bardzo często wskazywały niemal na wszystkie wymienione determinanty dotyczące rozwoju kapitału społecznego jako istotne dla rozwoju MSP sektora kreatywnego, spośród wszystkich stymulatorów wymienionych w kwestionariuszu ankiety. Najczęściej jednak zwracano uwagę na to, że ważna jest odwaga, otwartość i asertywność oraz wzajemność działania (rys. 1). Te cechy były szczególnie często wskazywane przez ludzi, których wiek nie przekraczał 35 lat. Wydaje się to być bardzo logiczne, że każdy z respondentów wskazywał te odpowiedzi, ponieważ te właśnie cechy uwarunkowują w znacznym stopniu rozwój właściwych postaw społecznych stymulujących kreatywność w badanych podmiotach i nie tylko. W sektorze kreatywnym istnieją branże niszowe, które w stopniu szczególnym potrzebują prawidłowego rozwoju struktury społecznej. Analiza uzyskanych danych pokazuje, że równie istotnym czynnikiem i mocno powiązaniem z poprzednimi determinantami jest otwartość na wzajemną pomoc, która może stać się generatorem wartości dodanych w podmiocie. Liczba udzielonych odpowiedzi pokazała, że szczególną wagę do znaczenia tej determinanty wykazali przedstawiciele grupy czwartej, do których zaliczamy podmioty ukierunkowane w swojej działalności na instytucje kultury; handel sztuką i antykami; media; szkolnictwo wyższe: działalności związane z eksploatacją praw autorskich.



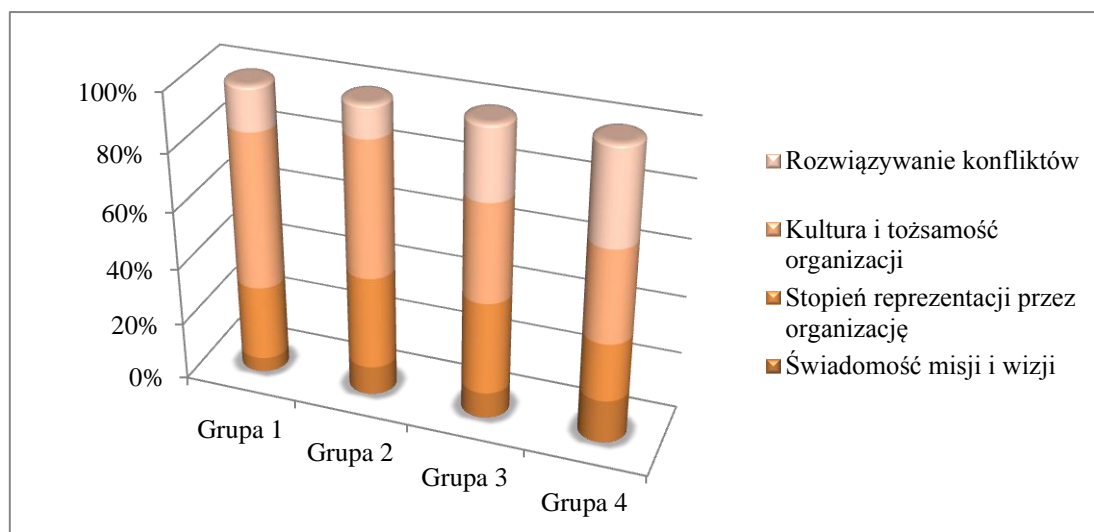
Rys. 1: Pozytywne zachowania w sieci (własne badania)

Ankietowani bardzo często podkreślali także znaczenie czynnika decydującego o sukcesie i rozwoju sektora kreatywnego w Polsce, czyli skłonności do podejmowania inicjatyw, podejmowanie ryzyka oraz odpowiedni poziom akceptacji i tolerancji. Są to istotne stymulatory rozwoju kreatywności w tych podmiotach i ich brak stanowi nieraz znaczącą przeszkodę uniemożliwiającą realizację niektórych projektów. Również ważnymi determinantami, na które zwrócili uwagę respondenci były czynniki takie jak: wzrost aktywności samorządu terytorialnego w propagowaniu rozwoju sektorów kreatywnych, tworzenie względnie trwałych więzi pomiędzy aktorami rynku oraz tworzenie więzi współpracy. Najmniej badanych zwróciło uwagę natomiast na takie stymulatory rozwoju jak:



środowisko wsparcia i wzmocnienia, pozytywna dynamika grupowa, wspólnota organizacji, stopień reprezentacji przez organizację.

Dokonując analizy odpowiedzi w zakresie aspektu poznawczego tzw. norm, rozkład udzielonych odpowiedzi został zaprezentowany na rys. 2.



Rys. 2: Przyjęte normy (własne badania)

Następnie poproszono ankietowanych o to, by wskazali jedną z cech kwalifikowanych jako proaktywność, która w sposób szczególnie istotny uwarunkowuje rozwój kreatywności w badanych podmiotach MSP. Jak wynika z poniższej tabeli przedstawiciele grupy 1 i 4 wybrali jako najważniejszą cechę współdziałanie. Natomiast przedstawiciele grupy 3 wskazali na otwarty sposób komunikacji. Ich zdaniem ten rodzaj kontaktu umożliwia szybki przepływ informacji i wiedzy, ponadto sprzyja procesom kreatywnym. Wydaje się to być w pełni zasadne ponieważ udowodniono, że tylko w warunkach swobody i wolności możliwy jest właściwy rozwój twórczości. Również ważną determinantą dla grupy 2 okazał się stopień zaangażowania uczestników w procesy w organizacji.

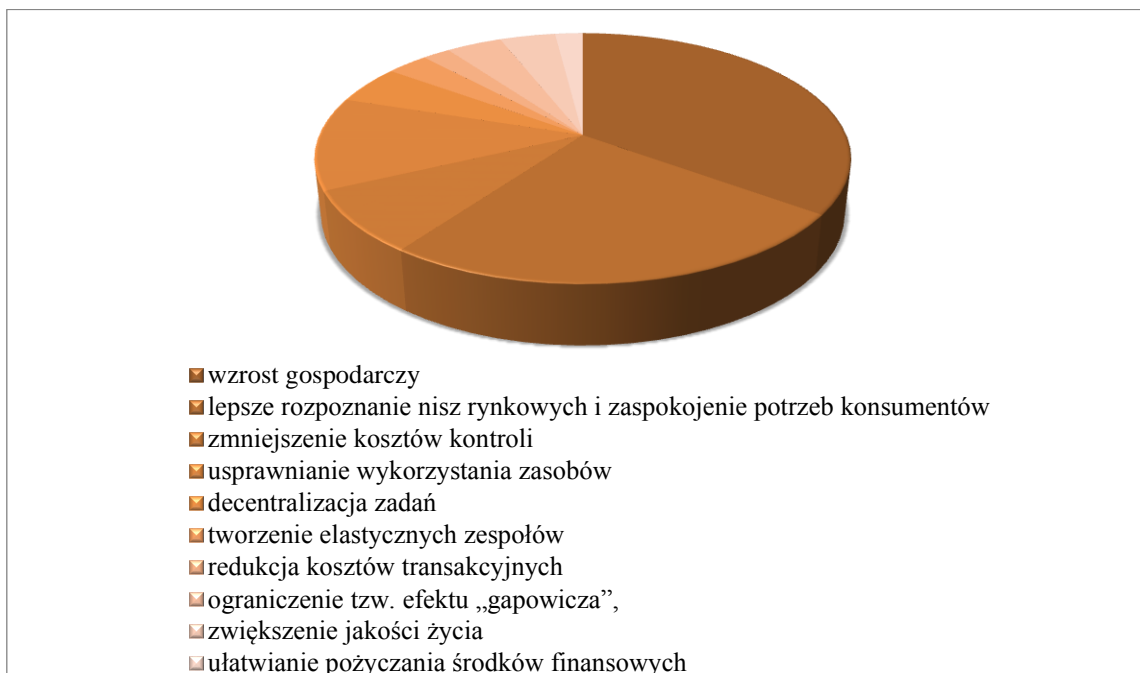
Tab. 4: Proaktywność (największy procent odpowiedzi respondentów), (własne badania)

Wymiar poznawczy – proaktywność	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4
1. Zaangażowanie uczestników organizacji		x		
2. Niezależność				
3. Inicjatywa				
4. Poczucie odpowiedzialności				
5. Otwarta komunikacja			x	
6. Współdziałanie	x			x

Następnie respondentów zapytano, *jakie widzą korzyści wynikające z wpływu kapitału społecznego na rozwój sektora kreatywnego MSP?*. Wśród uzyskanych odpowiedzi ankietowani wskazali na (rys. 3): wzrost gospodarczy, lepsze rozpoznanie niszy rynkowych i zaspokojenie potrzeb konsumentów, zmniejszenie kosztów kontroli, usprawnianie wykorzystania zasobów, decentralizacja zadań, tworzenie elastycznych zespołów, redukcja



kosztów transakcyjnych, ograniczenie tzw. efektu „gapowicza”, zwiększenie jakości życia, ułatwianie pożyczania środków finansowych.



Rys. 3: Korzyści wynikające z rozwoju kapitału społecznego dla podmiotu (własne badania)

5.2. Empiryczna weryfikacja oddziaływania kapitału społecznego w regionie na rozwój sektora kreatywnego MSP

Empiryczną weryfikację wpływu kapitału społecznego na rozwój kreatywnego sektora MSP można prowadzić w odniesieniu do organizacji oraz w z perspektywy wpływu kapitału społecznego istniejącego w regionie i jego oddziaływania na podmioty, w tym te kreatywne.

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła zdefiniować korzyści, jakie mogą wynikać z kapitału społecznego dla osób, grup. Rozpatrując aspekt społeczny omawiany kapitał m.in. upraszcza poszukiwanie pracy (także za pośrednictwem gier sieciowych), ułatwia awans społeczny, zmniejsza koszty rekrutacji pracowników, pozytywnie oddziałuje na zdrowie, jest źródłem wsparcia społecznego, nieformalnej opieki, zmniejsza nierówności społeczno-ekonomicznych, ograniczanie trudności w przekazywaniu wiedzy, uczenie umiejętności i wzorów działania (mogą temu służyć np. gry rozgrywane w trybie kooperacji). Korzyści polityczne kapitału społecznego dotyczą m.in. wspieranie demokratycznego ładu społecznego, utrwalanie postaw obywatelskich, integrowania z szerszą zbiorowością, zwiększanie zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych, rozwijanie solidarność i pomocniczość, zwiększanie kontroli administracji publicznej, sprzyjanie inspirowaniu procesu legislacyjnego, zwiększanie efektywność instytucji, pozwalanie na lepszą diagnozę i zaspokojenie potrzeb społecznych (Theiss, 2007, s. 76–101).

Warto zwrócić uwagę, że aby móc generować wyżej wymienione korzyści należy (Theiss, 2007, s. 76–101):

1. Promować edukację.
2. Współpracę na terenie grupy.
3. Negować elity, ugrupowania.



4. Uwrażliwiać opinię publiczną na lepsze różnorodne kwestie wymagające rozwiązania, jak też służące wywołaniu lub powstrzymaniu określonych zmian społecznych np. w zakresie zwalczania ubóstwa.
5. Przeciwdziałać konfliktom.
6. Upowszechniać prawa człowieka i troski o środowisko naturalne.

W związku z powyższym zapytano ankietowanych, które z korzyści rozpatrywanych w aspekcie społecznym uznałyby za najważniejsze dla rozwoju kreatywnego sektora MSP. Wśród najważniejszych odpowiedzi znalazły się następujące (rozkład odpowiedzi w poszczególnych badanych grupach był podobny): analizując aspekt społeczny to najważniejszą korzyścią byłoby zmniejszenie nierówności społeczno-ekonomicznych, w aspekcie politycznym badani uznali za najważniejsze zwiększanie zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych.

Oprócz ewidentnych korzyści można obserwować negatywne skutki oddziaływania kapitału społecznego na różne sfery życia. Do potencjalnie tworzących się negatywów zaliczamy: tworzenie zamkniętych grup społecznych, gangów, grup nacisku, utrwalanie nierówności społecznych, wykluczanie ze wspólnot, utrudnianie dostępu do zasobów osobom spoza specyficznych grup, wywoływanie konfliktów między grupami, jak też ograniczenie indywidualnej wolności, presję na silną kontrolę społeczną, obciążenie zobowiązaniami, narzucanie zachowań przestępczych, szkodliwych dla zdrowia lub utrudniających edukację. (Theiss, 2007, s. 76–101)

Następnie zapytano badanych, *czy ich zdaniem widzą więcej korzyści dla rozwoju kreatywnych podmiotów MSP, czy też negatywnych strony tych zjawisk w swoim najbliższym środowisku?* Zauważyć należy, że większość odpowiedziała się za pozytywnymi efektami i korzyściami wpływu otaczającego ich środowiska dla rozwoju sektorów kreatywnych. Tylko 19% ankietowanych wskazała na istniejące negatywy, które mogą hamować rozwój kreatywnego sektora MSP. Przedstawiciele badanych grup postulowali, że w przeciągu ostatniej dekady sytuacja znacznie uległa polepszeniu w zakresie swobód, wolności i demokracji, co sprzyja ogólnie rozwojowi. Uznali oni, że ten kierunek przemian społecznych będzie stymulował dalsze procesy społeczno-gospodarcze, w tym również kreatywne.

6. Podsumowanie

Współcześnie dość często podejmuje się badania dotyczące wpływu czynników niematerialnych na rozwój podmiotów. Jedynym z tych determinant jest kapitał społeczny. Istnieje niewiele do tej pory badań, które dokładnie analizują wpływ tego kapitału na rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw kreatywnych. Kreatywne podmioty w swojej strukturze organizacyjnej i funkcjonowaniu wykazują bardzo charakterystyczne uwarunkowania, stąd też istnieje potrzeba ich badania. Tam gdzie pewne zasady funkcjonowania stają się narzędziem wzrostu, w tego typu podmiotach mogą stać się ogranicznikiem. Uogólniając można powiedzieć, że zgodnie z teoretycznymi założeniami badania potwierdziły, że właśnie różnorodność i poczucie wolności są głównymi stymulatorami twórczego potencjału. W związku z tym ważne żeby pamiętać iż otoczenie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne przedsiębiorstw kreatywnych powinno być tak ukierunkowane i kształtowane.

Bibliografia:

- [1] Bokajło, W. (2010). *Amerykańskie korzenie kapitału społecznego*. Klimowicz, M., Bokajło, W. (red.). Kapitał społeczny interpretacje, impresje, operacjonalizacja. Warszawa: CeDeWu.
- [2] Dyduch, W. (2004). *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*. Organizacja i Kierowanie, (1).



- [3] Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa–Wrocław: PWN.
- [4] Greviński, M., Kamiński, S. (2007). *Obywatelska polityka społeczna*. Warszawa: TWP.
- [5] Grochowski, M., Dudek-Mańskowska, S., Fuhrmann, M., Zegar, T. (2012). *Sektor kreatywny w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim*. Raport z badań. Gdańsk: Agencja Rozwoju Pomorza S.A.
- [6] Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- [7] *Kapitał społeczny we wspólnotach* (2005). pr. zbior. pod red. Januszek, H. Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- [8] Kaźmierczak, T. (2007). *Kapitał społeczny a rozwój społeczno – ekonomiczny – przegląd podejść* [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*. Kaźmierczak, T., Rymśa, M. (red.). pr. zbior. Warszawa: ISP.
- [9] Klimowicz, M. (2010). *Kapitał społeczny. Zagadnienie metodologiczne*. Klimowicz, M., Bokajło, W. (red.). *Kapitał społeczny interpretacje, impresje, operacjonalizacja*. Warszawa: CeDeWu.
- [10] Kostro, K. (2005). *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*. *Gospodarka Narodowa*, 2005 (7–8).
- [11] Moroń, D. (2009). *Kapitał społeczny – próba definicji*. Moroń, D. (red.). *Kapitał ludzki i społeczny. Wybrane problemy teorii i praktyki*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- [12] OECD (2001). *The Well-being of Nations. The Role of Human and Social Capital* (2001). Center for Educational Research and Innovation OECD.
- [13] Sierociński, K. (2011). *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*. *Studia Ekonomiczne*, 2011 (1).
- [14] Sołoma, A. (2009). *Banki w roli multiplikatorów rozwoju najuboższych regionów Unii Europejskiej*. Niektóre konstatacje z badań w regionie warmińsko-mazurskim. Adamowicz, M. (red.). *Zeszyty naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 1(50).
- [15] Sztompka, P. (2007). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- [16] Theiss, M. (2007). *Krewni – znajomi – obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*. Toruń: Adam Marszałek.

Adres autorki:

Dr Aneta SOKÓŁ
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński
Ul. Cukrowa 8
71-004 Szczecin
Polska
e-mail: aneta.sokol@wzieu.pl

*Positively reviewed by first reviewer: 18 April, 2014
Positively reviewed by second reviewer: 6 May, 2014*

ROZWÓJ POTENCJAŁU LUDZKIEGO
INNOWACYJNE TRENDY I KONKLUZJE NA XXI WIEK

MONOGRAFIA NAUKOWA

© Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania, Słupsk, 2014

Wydawca: Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania, Słupsk

Edytor: Rudolf Blaško

Nakład 100 egz.

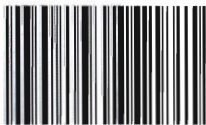
ISBN 978-83-88473-90-6

ISBN 978-80-970457-4-6



9 788097 045746

ISBN 978-83-88473-90-6



9 788388 473906