



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 2 (992) / 2021

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 2 (992) / 2021

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), *Slavko Arsovski* (Serbia), *Josef Arlt* (Czechy),
Daniel Baier (Niemcy), *Hans-Hermann Bock* (Niemcy), *Ryszard Borowiecki* (Polska),
Giovanni Lagioia (Włochy), *Tadeusz Markowski* (Polska), *Martin Mizla* (Słowacja),
David Ost (USA), *Józef Pocięcha* (Polska), *Vesna Žabkar* (Słowenia)

Komitet Redakcyjny

Sergiu Baltatescu, *Mehmet Hüseyin Bilgin*, *Joanna Dźwończyk*, *Juan José García Machado*,
Wojciech Giza, *Michał Halagarda*, *Salvatore Ingrassia*, *Wojciech Jarecki*, *Alina Klonowska*
(sekretnarz), *Ryszard Kowalski* (sekretnarz), *Aleksy Pocztowski* (redaktor naczelny),
Wanda Sułkowska, *Monika Szaraniec*, *Stanisław Wanat*, *Angelika Wodecka-Hyjek* (sekretnarz),
Bernard Ziębicki

Redaktor statystyczny

Paweł Ulman

Redaktorzy Wydawnictwa

Magdalena Broniatowska, *Patrycja Dinh Ngoc*, *Monika Rusin*,
Seth Stevens (streszczenia w j. angielskim), *Małgorzata Wróbel-Marks*

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

BazEkon (<https://bazekon.uek.krakow.pl>), CEEOL (www.ceeol.com), CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>),
EBSCO (www.ebsco.com), ERIH PLUS (<https://dbh.nsd.uib.no/publiseringskanaler/erihplus/>)
oraz ICI World of Journals (<https://journals.indexcopernicus.com>)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2021

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl oraz w bazach CEEOL i ICI World of Journals

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
Zam. 248/21

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992)
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

Spis treści

Aleksy Pocztowski Słowo wstępne	5
Maja Sajdak Znaczenie przedsiębiorczości strategicznej w rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – perspektywa zwinności	9
Tomasz Kawka Postawy pokolenia Z wobec środowiska pracy na przykładzie pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji – analiza porównawcza	31
Hanna Kinowska Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników	51
Anna Lipka Skuteczność zdalnego motywowania do pracy twórczej – wyniki badań eksperymentalnych	67
Beata Krawczyk-Bryłka Znaczenie i dynamika efektuacji w działaniach zespołów projektowych IT	79
Anna Krasnova Wymagania kompetencyjne wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie	91
Bartłomiej Zinczuk Automatyzacja i robotyzacja jako wyzwanie dla rynku pracy	103

Szanowni Czytelnicy,

W drugim numerze „Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management” przedstawiamy siedem artykułów, których problematyka dotyczy różnych kwestii z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Otwiera je opracowanie Mai Sajdak, w którym przedstawiono znaczenie przedsiębiorczości w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Na podstawie badań ilościowych przeprowadzonych na próbie małych i średnich przedsiębiorstw uzyskano potwierdzenie hipotezy o pozytywnej zależności między przedsiębiorczością strategiczną, wyrażającą się takimi zmiennymi, jak zdolność współpracy, zdolność innowacyjna i kultura przedsiębiorcza, a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw. Wyniki badań przyczyniają się do poszerzenia wiedzy z omawianego zakresu oraz mają implikacje praktyczne.

W kolejnym artykule Tomasz Kawka przedstawia wyniki badań dotyczących postaw przedstawicieli pokolenia Z wobec środowiska pracy. Badania zostały przeprowadzone na grupie pracujących studentów w Polsce i Chorwacji. Porównanie wyników badań przeprowadzonych za pomocą tego samego narzędzia wykazało m.in., że w obu porównywanych grupach motywacje podejmowania pracy były podobne. Uzyskane wyniki stały się podstawą do stwierdzenia, że mimo różnic kulturowych i odmienności kontekstu w obu krajach, badani przedstawiciele pokolenia Z w Polsce i Chorwacji charakteryzują się podobnymi oczekiwaniami i postawami wobec środowiska pracy. Fakt ten potwierdza pogląd o podobnym, ponadnarodowym postrzeganiu pracy i podejściu do niej przez pokolenie Z, które jest najmłodszą grupą na rynku pracy.

Relacje między dobrostanem pracowników a zaangażowaniem stanowią aktualny problem zarządzania zasobami ludzkimi. Kwestię tę podejmuje Hanna Kinowska, analizując wpływ na dobrostan pracowników trzech składowych zaangażowania, a mianowicie: wigoru, oddania się pracy i zaabsorbowania pracą. Na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz badań empirycznych przeprowadzonych na wybranej grupie osób pracujących stwierdzono występowanie zależności między zaangażowaniem a dobrostanem. Potwierdzono pozytywny wpływ wigoru i oddania się pracy na zaangażowanie, natomiast w przypadku składnika „zaabsorbowanie w pracę” takiego wpływu nie odnotowano. Rozważania zawarte w tym artykule

stanowią przyczynek do poszerzenia wiedzy na temat uwarunkowań dobrostanu pracowników i jego relacji z zaangażowaniem.

Motywacja do pracy należy do ponadczasowych zagadnień w zarządzaniu i stanowi przedmiot wielu badań i publikacji. W nurt ten wpisuje się artykuł Anny Lipki, w którym przedstawiono wyniki badań eksperymentalnych dotyczących zdalnego motywowania do pracy twórczej. Przedmiotem badań było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy synergia motywacyjna, polegająca na łączeniu motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, wpływa na skuteczność pracy twórczej wykonywanej w warunkach zdalności. Postawione hipotezy odnosiły się do wpływu tej synergii na oryginalność, płynność i giętkość ideacyjną, które stanowiły kryteria oceny pracy twórczej. Uzyskano potwierdzenie wpływu synergii motywacyjnej na płynność ideacyjną. Artykuł stanowi wkład w badania nad motywacją do pracy twórczej w warunkach pracy zdalnej z wykorzystaniem eksperymentu.

W następnym opracowaniu Beata Krawczyk-Bryłka przedstawia wyniki badań poświęconych efektuacji jako alternatywnemu podejściu do funkcjonowania zespołów projektowych. Celem badań przeprowadzonych w studenckich zespołach projektowych, pracujących nad innowacyjnymi rozwiązaniami z zakresu IT, było ustalenie, czy wdrożenie zasad efektuacji przyczynia się do wzrostu efektywności tych zespołów oraz wpływa na ich satysfakcję. Aspekt efektuacyjny był badany na początku oraz na końcu okresu realizacji projektu i nie wykazał istotnych różnic. W wyniku przeprowadzonych badań podkreślono znaczenie integrowania efektuacyjnych i kausalnych aspektów funkcjonowania zespołów, wskazując, że hybrydowany sposób podejmowania decyzji jest istotnym czynnikiem efektywności funkcjonowania zespołów.

Przedmiotem rozważań w kolejnym artykule są kompetencje pracowników umożliwiające im wykonywanie pracy zdalnej. Anna Krasnova omawia to zagadnienie na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań własnych odnoszących się do stanowisk pracy w obszarze funkcji HR. Na podstawie analizy treści ogłoszeń o pracę zdalną stwierdzono, że większość pracodawców poszukujących pracowników do pracy zdalnej w obszarze HR formułuje wymagania w zakresie kompetencji niezbędnych do pracy w tych warunkach. Omówione w artykule kompetencje do pracy zdalnej mogą być podstawą zarówno do określenia wymogów wobec kandydatów do pracy na różne stanowiska, jak i do rozwijania narzędzi badawczych, stanowiąc tym samym przyczynek do poszerzenia wiedzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Zamieszczone w tym numerze „Zeszytów Naukowych” opracowania zamyka artykuł autorstwa Bartłomieja Zinzuka poświęcony automatyzacji i robotyzacji jako wyzwaniom na rynku pracy. Przeprowadzone badania w postaci analizy literatury oraz danych zawartych w raportach poświęconych wskazanym zagadnieniom pozwoliły na określenie korzyści i kosztów związanych z procesami automatyzacji

i robotyzacji w obszarze rynku pracy, mechanizmów jego funkcjonowania oraz konsekwencji dla pracodawców i pracowników.

Na zakończenie chciałbym podkreślić, że przedstawione artykuły dotyczą aktualnych i ciągle niedostatecznie zbadanych problemów z dziedziny nauk społecznych. Mam nadzieję, że spotkają się one z zainteresowaniem Czytelników, zachęcą do refleksji nad poruszonymi w nich kwestiami oraz stanowić będą inspirację do podejmowania dalszych badań.

Prof. dr hab. Aleksy Pocztowski
Redaktor naczelny

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 9–30
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0201>

Znaczenie przedsiębiorczości strategicznej w rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – perspektywa zwinności

The Importance of Strategic Entrepreneurship in Developing the Competitive Advantage of Enterprises – the Perspective of Agility

Maja Sajdak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania Strategicznego, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: maja.sajdak@ue.poznan.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0638-0609>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Sajdak M. (2021), *Znaczenie przedsiębiorczości strategicznej w rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – perspektywa zwinności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 9–30, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0201>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest zidentyfikowanie zależności między przedsiębiorczością strategiczną (zgodnie z przyjętymi miernikami tego konstrukt) a przewagą konkurencyjną (z uwzględnieniem wyników rynkowych przedsiębiorstw).

Metodyka badań: Wnioski empiryczne sformułowano na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego na próbie 424 średnich i dużych polskich przedsiębiorstw. W celu zebrania danych empirycznych wykorzystano metodę CATI (*computer assisted telephone interview*).

Wyniki badań: Analiza wyników wskazuje, że wszystkie analizowane związki są dodatnie i statystycznie istotne, nie dając podstaw do odrzucenia hipotezy głównej stanowiącej o tym, że istnieje dodatnia zależność między przedsiębiorczością strategiczną (współtworzoną przez zdolność współpracy, zdolność innowacyjną i kulturę przedsiębiorczą) a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw.

Wnioski: Wyniki badań mogą być przydatne w rozwijaniu przedsiębiorczości strategicznej w przedsiębiorstwach, odpowiadając na pytanie, co decyduje o tym, że jedne przedsiębiorstwa są bardziej skuteczne niż inne w budowaniu przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności. Mogą być również użyteczne dla osób zarządzających do podejmowania decyzji w zakresie kształtowania postaw i zachowań pracowników oraz obowiązujących norm w kontekście różnicowania efektywności ich współzależności z wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

Wkład w rozwój dyscypliny: Poszerzenie wiedzy na temat roli wymiarów przedsiębiorczości strategicznej różnicujących efektywność działań przedsiębiorstwa w kontekście przewagi konkurencyjnej.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość strategiczna, przewaga konkurencyjna, zwinność przedsiębiorstw, efektywność.

Klasyfikacja JEL: L21, L25, L26.

ABSTRACT

Objective: The purpose of this paper is to identify the relationship between strategic entrepreneurship (according to the measures of this construct adopted) and competitive advantage (taking into account the market results of enterprises).

Research Design & Methods: Quantitative research carried out on a sample of 424 medium-sized and large companies in Poland is the basis for the empirical conclusions. CATI (Computer Assisted Telephone Interview) was used to collect the data.

Findings: Analysis of the results shows that all of the relationships analysed are positive and statistically significant. The main hypothesis, that there is a positive relationship between strategic entrepreneurship (co-created by: ability to cooperate, innovation ability, entrepreneurial culture) and the competitive advantage of enterprises, could not be rejected.

Implications/Recommendations: The results could be extremely useful in developing strategic entrepreneurship in enterprises, providing an answer to the question of what makes some enterprises more effective than others in building a competitive advantage in terms of agility. The results of the research can be used by managers to make decisions concerning the shaping of attitudes and the behaviour of employees and the applicable standards in the context of differentiating the effectiveness of their correlation with the market results of enterprises.

Contribution: The contribution of research results to the development of the scientific discipline can be indicated in the area of new knowledge on the different role of the dimensions of strategic entrepreneurship that differentiate the effectiveness of the company's activities in the context of competitive advantage.

Article type: original article.

Keywords: strategic entrepreneurship, competitive advantage, strategic agility, efficiency.

1. Wprowadzenie

Obecnie zaobserwować można szczególną zdolność przedsiębiorstw do podejmowania działań mających na celu wprowadzenie zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką otoczenia. Zdolność ta określona została mianem zwinności strategicznej i opisywana jest przez cztery atrybuty: wrażliwość strategiczną, przedsiębiorczość strategiczną, elastyczność oraz przywództwo strategiczne (Sajdak 2019). Przedsiębiorczość strategiczna jest zatem jednym z atrybutów zwinności strategicznej.

Identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji oraz minimalizowaniu niepewności wskutek rozważania dużej liczby nowych pomysłów i wariantów decyzyjnych musi towarzyszyć myślenie strategiczne (Ireland, Kuratko i Covin 2003). B. Paek oraz H. Lee (2018) przekonują, że istotna dla adaptacji do zmian jest przedsiębiorczość strategiczna, która jest nośnikiem strategicznej zręczności, elastyczności i innowacyjności (Kraus, Kauranen i Henning Reschke 2011). Przedsiębiorczość strategiczna poprzez działania przedsiębiorcze i zarządcze jest istotnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji (Paek i Lee 2018). Poza czynnikami wewnętrznymi przedsiębiorczość strategiczna jest również determinowana przez czynniki spoza przedsiębiorstwa, których wpływowi podlega (Luke, Kearins i Verreynne 2011), dlatego też znacząco wpływa na zwinność strategiczną. Kontekst i wpływ otoczenia są powiązane z innowacjami oraz przedsiębiorczością na poziomie firmy (Covin i Slevin 1991) i coraz częściej są analizowane w ramach przedsiębiorczości strategicznej (Hitt i in. 2011). Pomimo że wiele z czynników kontekstualnych przedsiębiorczości strategicznej zostało omówionych w literaturze przedmiotu, niewiele z nich zostało faktycznie zbadanych (Mazzei 2018). Oczekiwane rezultaty przedsiębiorczości strategicznej obejmują poprawę przewagi konkurencyjnej i tworzenie bogactwa (Hitt i in. 2001, Ireland, Hitt i Sirmon 2003).

W literaturze szczegółowo określono zdolności konkurencyjne i wyniki rynkowe przedsiębiorczości strategicznej, jednak więcej uwagi poświęcono rozwojowi prac teoretycznych i koncepcyjnych. Brakuje praktycznego oraz empirycznego wsparcia dla rozwoju wiedzy w tym obszarze (Mazzei 2018). Zdanie to podzielają także B. Paek oraz H. Lee (2018), twierdząc, że brakuje badań empirycznych przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji, które z powodzeniem wdrażają praktyki przedsiębiorczości strategicznej. Wskazują oni na potrzebę badań, które tworzą koncepcyjne ramy przedsiębiorczości strategicznej poprzez wyjaśnienie jej wymiarów oraz empiryczną weryfikację (Paek i Lee 2018).

Pomimo rosnącego zainteresowania naukowców i powszechnego uznania asymilacji strategii i przedsiębiorczości koncepcja przedsiębiorczości strategicznej pozostaje obszarem niejednoznacznym i wymagającym dalszych eksploracji (Mazzei, Ketchen i Shook 2017, Simsek, Heavey i Fox 2017). Kontrowersyjne i ogólnikowe wyniki dotyczące wpływu wymiarów przedsiębiorczości strategicznej na mierniki efektywności przedsiębiorstw utrudniają dalszy rozwój tego obszaru naukowego

(Bierwerth i in. 2015). Większość dostępnych badań empirycznych dotyczących przedsiębiorczości strategicznej odnosi się do pozytywnego wpływu na wyniki finansowe przedsiębiorstw, brakuje natomiast badań potwierdzających zależności w kontekście wyników pozafinansowych. Szczególne znaczenie mogą mieć wyniki w obszarze społecznym, które są związane z reputacją firmy, satysfakcją klientów, a także rozwojem nowych produktów (Mazzei 2018). Lukę badawczą można dostrzec w identyfikacji szczegółowych zależności między atrybutami strategicznej przedsiębiorczości a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw. Wyniki rynkowe przedsiębiorstw odzwierciedlają ich zdolność do konkurowania, a tym samym determinują ich przewagę konkurencyjną. W niniejszym artykule wyniki rynkowe przedsiębiorstw utożsamiane są z ich przewagą konkurencyjną, definiowaną jako rezultat systematycznego rozwijania konkurencyjności przedsiębiorstwa (Jasiewicz 2006, s. 46).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, ustalono, że głównym celem artykułu jest zidentyfikowanie zależności pomiędzy przedsiębiorczością strategiczną (zgodnie z przyjętymi miernikami tej koncepcji) a przewagą konkurencyjną (z uwzględnieniem wyników rynkowych przedsiębiorstw).

Przedstawione wyniki badań empirycznych¹, a zwłaszcza zidentyfikowane pozytywne zależności, umożliwią menedżerom zrozumienie relacji między atrybutami przedsiębiorczości strategicznej a przewagą konkurencyjną postrzeganą przez pryzmat pozafinansowy. Przewaga konkurencyjna rozumiana jako rezultat systematycznego rozwijania konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga umiejętności i wiedzy, w jaki sposób budować skuteczne narzędzia konkurowania z perspektywy pożądaných wyników rynkowych (Jasiewicz 2006, Stankiewicz 2000).

Artykuł podzielony jest na cztery zasadnicze części, które zostały poprzedzone wstępem i podsumowane wnioskami. W pierwszej części omówiono teoretyczne podstawy koncepcji przedsiębiorczości strategicznej. W części drugiej wskazano na rolę, jaką odgrywają wymiary przedsiębiorczości strategicznej, jeśli chodzi o efektywność przedsiębiorstw, w efekcie formułując hipotezy badawcze. W trzeciej części opisano z kolei metodykę badań, wskazując na metodę badawczą oraz dobór próby badawczej, a ostatnia – czwarta część artykułu – poświęcona została prezentacji wyników badań empirycznych i ich omówieniu. We wnioskach zwrócono uwagę na zalecenia dla praktyki menedżerskiej oraz ograniczenia i kierunki dalszych badań.

¹ Badania zasadnicze przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego pt. „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr DEC – 2013/11/D/HS4/03858).

2. Przedsiębiorczość strategiczna jako atrybut zwinności strategicznej

Jak zauważa Y. Doz (2020), dla coraz większej liczby przedsiębiorstw istotne jest osiągnięcie strategicznej zwinności, w tym elastyczności, oraz rozwinięcie zdolności adaptacyjnych, a jednocześnie celowości i spójności w podejmowanych działaniach, ze względu na bardziej zróżnicowaną i wymagającą konkurencję, a także konieczność szybkiego podejmowania działań mających na celu wprowadzenie zmian strategicznych (np. w kierunku nowych modeli biznesu w związku z cyfryzacją i zakłóceniami cyfrowymi). W niektórych branżach, takich jak technologie informacyjno-komunikacyjne, strategiczna zwinność jest już kluczowym wyznacznikiem wydajności, a firmy z innych branż coraz częściej stają wobec konieczności nabycia tej zdolności (Doz 2020).

Istotą zwinności strategicznej jest jej ukierunkowanie na okazje, które pojawiają się dlatego, że otoczenie jest zmienne i nieprzewidywalne. Przewagę konkurencyjną można identyfikować poprzez wyróżniające cechy przedsiębiorstw, które zapewniają im szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze reagowanie na zmiany w otoczeniu i pojawiające się w nim okazje. Dzięki szybkiej reakcji i odpowiednim kompetencjom przedsiębiorstwo może wykorzystywać nadarżające się okazje, sprawniej realizując tym samym statutowe cele i zamierzenia. Umiejętność konkurowania polegająca na działaniu i przetrwaniu w konkurencyjnym otoczeniu jest najbardziej pożądaną cechą współczesnych przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę niepewne warunki otoczenia, Y. Doz i M. Kosonen (2008, s. 6) dostrzegli zalety zwinności strategicznej jako umiejętności myślenia i działania w inny, nieznanym dotąd sposób inicjowania i doświadczania nowych modeli biznesu opartych na innowacyjnych rozwiązaniach. Y. Weber i S.Y. Tarba (2014) twierdzą, że celem zwinności strategicznej nie jest nabycie umiejętności poradzenia sobie z jedną radykalną zmianą wywołaną przez kryzys czy inne nagłe zagrożenie, ale raczej posiadanie stałej umiejętności do zmiany swojego kursu strategicznego w celu zapewnienia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Zwinność strategiczna umożliwia przedsiębiorstwu ciągłe inicjowanie zmian, które obejmują dostosowanie obecnych zasobów i kompetencji do permanentnie zmieniającego się otoczenia przy jednoczesnym ich rekonfigurowaniu w celu zapewnienia przetrwania i sukcesu w długim okresie.

Zwinność strategiczna stanowi zmienną, której nie da się bezpośrednio zaobserwować, niemniej jednak można dokonać jej podziału na atrybuty. W niniejszym artykule przyjęto definicję określającą zwinność strategiczną przedsiębiorstwa jako zdolność do podejmowania działań mających na celu wprowadzenie zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką (zmiennością) otoczenia (Sajdak 2019). Zdolność tę konstytuują cztery atrybuty: wrażliwość strategiczna, przedsiębiorczość strategiczna, elastyczność oraz przywództwo strategiczne (Sajdak 2019, s. 88).

W niniejszym artykule skupiono się na jednym wybranym atrybucie zwinności strategicznej, czyli przedsiębiorczości strategicznej i jej roli w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Według D.F. Kuratko, M.H. Morrisa oraz J.C. Covina (2011) przedsiębiorczość strategiczna obejmuje strategiczne zdarzenia przedsiębiorcze, które dotyczą realnych działań ukierunkowanych na zróżnicowanie i przekształcenie przedsiębiorstwa w celu dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych. W praktyce obejmuje ona zestaw decyzji i działań niezbędnych do identyfikowania oraz wykorzystywania szans za pomocą tworzenia i utrzymania przewag konkurencyjnych w celu tworzenia wartości dla klientów i bogactwa dla interesariuszy (Hitt i in. 2011, Dyduch i Bratnicka 2014). Dynamiczny model przedsiębiorczości strategicznej zaproponowany przez M.A. Hitta, R.D. Irelanda, G. Sirmona oraz Ch.A. Trahmsa (2011) obejmuje trzy wymiary: układy zasobowe, procesy orkiestracji zasobów oraz efekty.

M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp i D.L. Sexton (2001) twierdzą, że przedsiębiorczość strategiczna wiąże się z podejmowaniem przedsiębiorczych działań w perspektywie strategicznej. Przedsiębiorstwa mające zdolność identyfikowania szans, nieposiadające jednak umiejętności ich wykorzystania, nie zdają sobie sprawy ze swojego potencjału tworzenia dobrobytu. Podobnie przedsiębiorstwa podtrzymujące swoją przewagę konkurencyjną, niedostrzegające jednak w otoczeniu nowych szans, które mogłyby wykorzystać, narażone będą na coraz większe ryzyko prowadzonej działalności, które wynika z pojawiających się zmian rynkowych, czego efektem może być spowolnienie tworzonej wartości (dobrobytu) lub nawet pomniejszenie wartości wcześniej wygenerowanej. Autorzy uważają, że dobrobyt może być osiągnięty, tylko jeśli przedsiębiorstwo potrafi połączyć zachowanie efektywnego poszukiwania szans – zwane właśnie przedsiębiorczością – z zachowaniem efektywnego poszukiwania przewag, zwanym zarządzaniem strategicznym (Hitt i in. 2001).

Koncepcyjny model przedsiębiorczości strategicznej zaproponowany został przez R.D. Irelanda, M.A. Hitta oraz D.G. Sirmona (2003), dla których inspiracją były wcześniejsze badania dotyczące przedsiębiorczości strategicznej (Hitt i in. 2001). Autorzy opracowali model, który wyjaśnia, w jaki sposób zaproponowane przez nich wymiary teoretycznego konstruktu wpływają na tworzenie bogactwa przedsiębiorstw. Konceptualny model przedsiębiorczości strategicznej składa się z czterech istotnych wymiarów: myślenia przedsiębiorczego, przedsiębiorczej kultury i przedsiębiorczego przywództwa, strategicznego zarządzania zasobami oraz wykorzystywania kreatywności do opracowywania innowacji. Na podstawie powyższych rozważań w niniejszym artykule przyjęto trzy wymiary przedsiębiorczości strategicznej istotne z perspektywy zwinności, tj. zdolność współpracy, zdolność innowacyjną oraz kulturę przedsiębiorczą (Sajdak 2019, s.176–184).

3. Wymiary przedsiębiorczości strategicznej a efektywność przedsiębiorstw

Istotny wpływ przedsiębiorczości na wzrost i poziom rentowności przedsiębiorstwa został udowodniony w literaturze (Antoncic 2006, Zahra i Covin 1995, Zahra i Garvis 2000). Podczas gdy wielu badaczy analizowało jedynie bezpośredni wpływ skutków działań przedsiębiorczych na wzrost i zyskowność przedsiębiorstwa (Zahra i Covin 1995), B. Antoncic i R.D. Hisrich (2004) przeanalizowali również skutki pośrednie, udowadniając pozytywną relację między tymi zmiennymi.

J.G. Covin i D.P. Slevin (1991) dostrzegli pozytywny związek między przedsiębiorczością korporacyjną a osiąganymi wynikami finansowymi. Podstawowe znaczenie silnej postawy przedsiębiorczej podkreślonej przez J.G. Covina i D.P. Slevina (1991) polega na stymulowaniu pozytywnego wyniku przez wymiary przedsiębiorczości. Potwierdzony pozytywny wpływ wyników przedsiębiorczości korporacyjnej objawia się m.in. strategiczną odnową, innowacjami i przedsięwzięciami korporacyjnymi. Przedsiębiorczość strategiczna należąca do obszaru przedsiębiorczości korporacyjnej może osadzić przedsiębiorczość korporacyjną w szerszym obszarze strategicznym, a jej znaczenie nie ogranicza się jedynie do rozpoczynania nowej działalności (Paek i Lee 2018).

Przedsiębiorczość strategiczna postrzegana jest jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji, osiąganey w wyniku podejmowania działań przedsiębiorczych i zarządczych (Ireland, Covin i Kuratko 2009). Dziedziny przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego wzajemnie się uzupełniają, zwiększając tym samym wartość wyników przedsiębiorstw przez tworzenie efektu synergii (Ireland i in. 2001). Przedsiębiorczość obejmuje identyfikację i wykorzystywanie zewnętrznych możliwości tworzenia nowych rodzajów działalności gospodarczej, podczas gdy strategiczne zarządzanie obejmuje zestaw działań mających na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Hitt i in. 2001). Jak przekonują R.D. Ireland i J.W. Webb (2007), przedsiębiorczość strategiczna pomaga przedsiębiorstwu rozwijać względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Według J. Bratnickiej (2014) przedsiębiorczość strategiczna, kładąc nacisk na eksplorację i eksploatację nowych produktów i procesów, jest odpowiedzią na dynamiczne środowisko i zwiększa szanse na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i lepszych wyników przedsiębiorstw.

Na podstawie powyższych rozważań przyjęto główną hipotezę badawczą H1: Istnieje dodatnia zależność między przedsiębiorczością strategiczną (współtworzoną przez zdolność współpracy, zdolność innowacyjną, kulturę przedsiębiorczą) a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw.

Niezwykle istotna dla przedsiębiorczości strategicznej jest współpraca przedsiębiorstw w celu wykorzystania pojawiających się szans. Trwała przewaga konkuren-

cyjna zależy od zdolności firmy do rozwijania strumienia ciągłych innowacji, aby wyprzedzić konkurencję. Takie wysiłki wymagają nabycia zasobów i umiejętności w celu wspólnego odkrywania nowych możliwości oraz wykorzystywania obecnych przewag rynkowych (Mazzei 2018). Potrzebę owej współpracy podkreślają H.H. Stevenson i J.C. Jarillo (1990), twierdząc, że zarządzanie przedsiębiorcze jest bezpośrednio powiązane z wykorzystywaniem okazji, niezależnie od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów.

Korzystając z powyższej definicji, ustalono, że przedsiębiorczość strategiczna wymaga zdolności do oceny adekwatności zasobów niezbędnych do wykorzystania okazji oraz podjęcia decyzji, w jaki sposób zapewnić dostęp do potrzebnych zasobów – podjąć decyzję o inwestycjach w celu rozwoju zasobów własnych czy rozwijać współpracę partnerską? Jak zauważa B. Maskell (2001), żadne przedsiębiorstwo nie posiada wystarczających umiejętności i zasobów koniecznych do sprostania zmieniającym się warunkom otoczenia, dlatego naturalna jest potrzeba współpracy w zakresie dostarczania dodatkowych usług, wiedzy czy wymagań logistycznych. Tworzone aliansy mogą wzmacniać i promować kulturę uczenia się przez wymianę unikatowych umiejętności i kompetencji (Shukla 2013). Często praktyką jest podejmowanie współpracy wirtualnej poprzez tworzenie nieformalnych struktur w konkretnym celu biznesowym. Można zatem uznać, że przedsiębiorczość to także poszukiwanie okazji będących poza zasobami obecnie kontrolowanymi (Stevenson i Jarillo 1990), dlatego tak istotne są kompetencje budowania relacji i nawiązywania współpracy, które według tych autorów są kluczowe w sytuacji, gdy zasoby potrzebne do wykorzystania okazji znajdują się poza kontrolą przedsiębiorcy. Tym samym dostrzegają oni następującą prawidłowość: organizacje, które sprzyjają powstawaniu nieformalnych wewnętrznych i zewnętrznych układów sieciowych oraz umożliwiają stopniową alokację i udostępnianie zasobów, będą wykazywały wyższy stopień zachowań przedsiębiorczych (Stevenson i Jarillo 1990). Dodatkowo analiza form współdziałania dowodzi, że przynosi ono korzyści nie tylko w przypadku budowania formalnych związków współpracy partnerskiej, ale również nieformalnych relacji, np. w formie sieci relacji. Działania kooperacyjne oznaczają również wzmacnianie wewnętrznej i zewnętrznej współpracy przez nawiązywanie partnerstwa z dostawcami, dystrybutorami, konkurentami oraz klientami (Vargas 2013, Hamad i Yozgat 2017).

Na podstawie powyższych rozważań przyjęto pierwszą hipotezę szczegółową H1a: Istnieje dodatnia zależność między zdolnością współpracy a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

Przedsiębiorczość strategiczna jest niewątpliwie zakorzeniona w procesie zmiany, a źródłem przejścia do nowego stanu jest innowacja (Mazzei 2018). Kreatywność i rozwijanie innowacji odgrywają ważną rolę w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji biznesowych, stanowiąc istotny aspekt przedsiębiorczości

strategicznej. Innowacja umożliwia organizacjom aktywne i twórcze ulepszenie oferty oraz konkurowanie na zmieniających się rynkach, a tym samym zaangażowanie i zainteresowanie konsumentów w sposób, który rozwija przewagę konkurencyjną i generuje bogactwo (Mazzei 2018). Skuteczne innowacje tworzą nową wartość dla klientów, dlatego tak istotna jest kreatywność, niezbędna do rozwijania innowacji, która wpływa na jakość i ilość zarówno przełomowych, jak i podtrzymujących innowacji.

Najskuteczniejszym sposobem przekształcenia innowacji w trwałą przewagę konkurencyjną jest budowa zdolności innowacyjnej, określanej ogólnie jako zdolność do ciągłej transformacji wiedzy i pomysłów w nowe produkty, procesy oraz systemy w celu osiągnięcia korzyści przedsiębiorstw (Lawson i Samson 2001). Innowacyjność to pojęcie oznaczające otwartość na nowe pomysły, które jest integralną częścią kultury organizacyjnej. Innowacyjność kultury organizacyjnej stanowi miarę orientacji organizacyjnej zorientowanej na innowacje. Do antecedencji innowacyjności można zaliczyć: kulturę organizacyjną zorientowaną na uczenie się, partycypacyjny proces podejmowania decyzji, wsparcie i współpracę, a także dzielnie się władzą (Hurley i Hult 1998). Zdolność innowacyjna jest natomiast pojęciem użytym po raz pierwszy przez T. Burnsa oraz G.M. Stalkera (1961) i oznacza zdolność organizacji do efektywnej adaptacji oraz implementacji nowych pomysłów, procesów oraz produktów. Obecnie przedsiębiorstwa bardziej konkurują zdolnościami do rozwoju nowych produktów niż nowymi produktami (Lawson i Samson 2001, Zhang, Garrett-Jones i Szeto 2013). W tym kontekście zdolność innowacyjna może być rozpatrywana jako wskaźnik sukcesu innowacji.

Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez przedsiębiorczość strategiczną nie opiera się na jednym źródle kompetencji, a jak przekonują J.W. Webb, D.J. Ketchen i R.D. Ireland (2010), zależy ono od zdolności firmy do rozwijania strumienia ciągłych innowacji, aby pozostać przed konkurentami. Efektywność innowacji jest związana z odmienną zdolnością przedsiębiorstwa, tj. umiejętnością stałego mobilizowania swoich zasobów i zdolności dopasowania do zmieniających się okazji (Lichtenthaler i Muethel 2012).

Na podstawie powyższych rozważań przyjęto drugą hipotezę szczegółową H1b: Istnieje dodatnia zależność między zdolnością innowacyjną a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

Kluczowym elementem wskazanym w większości opracowanych interpretacji koncepcji przedsiębiorczości strategicznej jako odrębnych zachowań strategicznych i przedsiębiorczych wydaje się być kreatywna zdolność do rozwijania innowacji (Mazzei 2018). Kultura organizacyjna to system wspólnych wartości i przekonań, które kształtują strukturę firmy i działania jej członków w celu stworzenia norm zachowań. Skuteczna kultura przedsiębiorcza charakteryzuje się wieloma oczekiwaniami i ułatwia firmom podejmowanie działań w zakresie strategicznego

zarządzania zasobami. Dzięki umiejętności strategicznego zarządzania zasobami poprzez inwestowanie w nie możliwy jest ich rozwój w przedsiębiorstwie, co przekłada się na skuteczniejsze wykorzystywanie pojawiających się szans rynkowych. Ze względu na możliwość wykorzystania pojawiających się szans umiejętność rozwoju daje przedsiębiorstwu przewagę, gdyż wartość, która powstaje dzięki rozwojowi tych zasobów, przewyższa koszty jej powstania. Ponadto istnieje coraz więcej dowodów na to, że zdolność firmy do efektywnego zarządzania zasobami i ich rozwijania wpływa na jej wyniki (Ireland, Hitt i Sirmon 2003). Kultura przedsiębiorcza jest zatem kulturą, w której rozwijane są nowe pomysły i kreatywność, w której zachęca się do podejmowania ryzyka, toleruje się niepowodzenia, promuje naukę oraz wspiera innowacje w zakresie produktów, procesów i administracji, a ciągłe zmiany postrzegane są jako źródło możliwości (Ireland, Hitt i Sirmon 2003). Strukturalne i kulturowe zmiany muszą nastąpić, aby firma mogła odkryć nowe możliwości (a także nowe sposoby ich wykorzystania) w celu osiągnięcia przewagi rynkowej będącej źródłem sukcesu konkurencyjnego (Ireland i Webb 2007). W ten sposób kultura przedsiębiorcza sprzyja i wspiera ciągłe poszukiwanie możliwości biznesowych w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione wnioski umożliwiły sformułowanie trzeciej hipotezy szczególnej H1c: Istnieje dodatnia zależność między kulturą przedsiębiorczą a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

4. Metodyka badań

Głównym celem artykułu jest określenie znaczenia przedsiębiorczości strategicznej w rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Źródłem oceny są cząstkowe wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na przełomie maja i czerwca 2017 r. Przedmiotowy zakres badań obejmował przedsiębiorczość strategiczną z perspektywy zwinności strategicznej stanowiącej punkt odniesienia realizowanego projektu badawczego. Podmiotowy zakres badań obejmował reprezentantów średnich i dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 49 osób), które prowadzą działalność na terenie Polski. Wielkość próby badawczej wynosiła 424 przedsiębiorstwa. W badaniu wykorzystano dobór losowy warstwowy – populację badanych przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż 49 osób podzielono na rozłączne zbiory (warstwy) według kryterium prowadzonej działalności gospodarczej. Udziały badanych podmiotów w ramach poszczególnych sektorów były proporcjonalne do udziałów przedsiębiorstw w całej populacji.

Ze względu na przyjęte założenia badawcze i przedmiot badań zdecydowano się na zastosowanie metody sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem popularnego narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety. Do zebrania danych empirycznych wybrano metodę CATI (*computer assisted telephone interview*), czyli wspomagany

komputerowo wywiad telefoniczny. Wszystkie wywiady z respondentami były nagrywane, co zwiększyło wiarygodność badania. Pomiar dokonany został według pięciostopniowej skali Likerta, w której kolejne wartości oznaczały: 1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – ani tak, ani nie, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak. Analiza wyników została przeprowadzona z wykorzystaniem programu IBM SPSS Statistics (wersja 22).

Dla wyłonienia składowych przedsiębiorczości strategicznej niezwykle istotne znaczenie ma zarówno koncepcja przedsiębiorczości strategicznej (Ireland, Hitt i Sirmon 2003), jak i koncepcja orientacji przedsiębiorczej (Lumpkin i Dess 1996). Orientacja przedsiębiorcza to zbiór procesów, struktur, metod, praktyk, stylów i zachowań wykorzystywanych przez menedżerów do działania w sposób przedsiębiorczy i uporządkowany, który obejmuje pięć wymiarów: autonomię, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność i konkurencyjną agresywność. Z obu koncepcji zaadaptowano miary, które najtrafniej określają przedsiębiorczość strategiczną w warunkach zwinności. W rezultacie wyłoniono trzy wymiary: zdolność współpracy, zdolność innowacyjną oraz kulturę przedsiębiorczą (Sajdak 2019, s. 176–184).

Zmienne wykorzystane do analizy zostały zaczerpnięte z literatury, a w kolejnym etapie procedury badawczej poddano je analizie rzetelności. W rezultacie otrzymano układ zmiennych, których dopasowanie statystyczne czynników potwierdzono wskaźnikiem rzetelności Alfa-Cronbacha, którego wyniki informują, do jakiego stopnia wyznaczony zbiór zmiennych opisuje jeden, ukryty w nim konstrukt. Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1, a jego minimalna wartość potwierdzająca rzetelność stworzonego konstruktu wynosi 0,6.

Zmienna „zdolność współpracy” została opisana za pomocą pięciu wskaźników opracowanych na podstawie badań takich autorów jak Z. Zhang i H. Sharifi (2000) oraz B. Maskell (2001). Wskaźnik rzetelności Alfa-Cronbacha dla tego konstruktów wynosi 0,809.

Kolejną zmienną stanowi „zdolność innowacyjna”, która została opisana za pomocą pięciu wskaźników zaadaptowanych z badań przeprowadzonych przez następujących autorów: R.F. Hurley i G.T.M. Hult (1998), X. Li i in. (2008), T. Jambulingam, R. Kathuria i W.R. Doucette (2005), S.G. Scott i R.A. Bruce (1994). Wynik oceny rzetelności miar wykorzystanych do opisanie tej zmiennej wynosi 0,798.

W ramach „kultury przedsiębiorczej” wybrano dziewięć wskaźników, a miary zostały opracowane na podstawie badań autorów, takich jak: S.G. Scott i R.A. Bruce (1994), X. Li i in. (2008), R.J. Vokurka i G. Fliedner (1998), S. Meredith i D. Francis (2000), D. Vázquez-Bustelo, L. Avella i E. Fernández (2007). Wynik oceny rzetelności wykorzystanych miar wynosi 0,903.

5. Wyniki badań

W celu zidentyfikowania zależności między przedsiębiorczością strategiczną a przewagą konkurencyjną oraz zweryfikowania postawionych hipotez przeanalizowano siłę związków korelacyjnych między danymi zmiennymi. Ze względu na pomiar zmiennych (skala porządkowa 5-punktowa) wykorzystano w tym celu współczynnik korelacji Spearmana, przyjmujący wartości z przedziału $(-1; 1)$. Dodatni znak współczynnika świadczy o istnieniu współzależności dodatniej (zbieżnej), ujemny – o korelacji ujemnej (rozbieżności). Im współczynnik korelacji jest bliższy jedności, tym zależność korelacyjna jest silniejsza.

Wyniki przedstawione w tabeli 1 wskazują, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotez H1a–H1c, podtrzymując tym samym hipotezę główną, która stanowi o tym, że istnieje dodatnia zależność między przedsiębiorczością strategiczną (współtworzoną przez zdolność współpracy, zdolność innowacyjną i kulturę przedsiębiorczą) a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw. Zdecydowaną większość korelacji między poziomem przedsiębiorczości strategicznej a przewagą konkurencyjną należy ocenić jako słabe (wartości współczynników korelacji poniżej 0,300). Należy jednak zauważyć, że najbardziej wyraźną korelację (wartości współczynników korelacji w zakresie od 0,301 do 0,500) można zaobserwować między rozwojem nowego produktu a zdolnością do innowacji, a także reputacją firmy i kulturą przedsiębiorczą.

Na podstawie analizy współzależności wymiaru zdolności współpracy przedsiębiorstw oraz wyników rynkowych można stwierdzić, że wszystkie analizowane związki są dodatnie i statystycznie istotne, nie dając podstaw do odrzucenia hipotezy H1a. Najwyższe wartości współczynnika zaobserwowano pomiędzy tworzeniem przez przedsiębiorstwa sieci kontaktów, które pomagają im w pozyskiwaniu zasobów, a reputacją przedsiębiorstwa oraz trwałością współpracy z interesariuszami, zarówno z klientami (0,307**), jaki i z pozostałymi interesariuszami (0,325**). Korelacje mniej wyraźne, wynoszące niewiele poniżej wartości granicznej 0,300, odnotowano natomiast między wiedzą, w jaki sposób pozyskać zasoby z zewnątrz przedsiębiorstwa, a trwałością współpracy z klientami (0,274**). Umiejętność identyfikowania kluczowych partnerów i zdolność rozwoju współpracy z nimi współwystępuje z tworzeniem sukcesu rynkowego poprzez trwałość współpracy z klientami i pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Dzięki współpracy następuje kreacja wiedzy oraz dostęp do potrzebnych zasobów materialnych i niematerialnych. Jednym z efektów podjętej współpracy może być impuls do realizacji określonych przedsięwzięć strategicznych poprzez elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków w drodze kształtowania form i zakresu współpracy międzyorganizacyjnej.

Badania potwierdziły także wiele wyraźnych współzależności i kilka mniej wyraźnych pomiędzy zmiennymi zdolności innowacyjnej a wynikami rynkowymi.

Tabela 1. Związki korelacyjne między przedsiębiorczością strategiczną a przewagą konkurencyjną

Wymiary przedsiębiorczości strategicznej	Przewaga konkurencyjna						
	Średnia	Udział w rynku	Rozwój nowych produktów	Zadowolenie klienta	Reputacja przedsiębiorstwa	Trwałość współpracy z interesariuszami (innymi niż klienti)	Trwałość współpracy z klientami
Zdolność współpracy							
Wiemy, jak pozyskać zasoby z zewnątrz przedsiębiorstwa	3,89	0,194**	0,218**	0,229**	0,257**	0,265**	0,274**
W pozyskaniu zasobów pomagają nam posiadane sieci kontaktów i baz potencjalnych partnerów biznesowych	3,79	0,161**	0,238**	0,279**	0,285**	0,325**	0,307**
Różniamy, kiedy powinniśmy zakupić zasoby z zewnątrz, a kiedy jedynie pozyskać do nich dostęp	3,92	0,124**	0,187**	0,164**	0,237**	0,189**	0,199**
Rozwijamy zdolność współpracy z partnerami zewnętrznymi	4,18	0,169**	0,192**	0,212**	0,258**	0,250**	0,202**
Identyfikujemy kluczowych partnerów	4,11	0,182**	0,173**	0,224**	0,274**	0,207**	0,224**
Zdolność innowacyjna							
Poszukujemy innowacyjnych technologii, procesów, technik i (lub) pomysłów na nowe produkty	3,75	0,228**	0,380**	0,253**	0,299**	0,243**	0,275**
Promowani i wspierani są pracownicy, którzy poszukują nowych, kreatywnych rozwiązań	3,75	0,213**	0,386**	0,285**	0,294**	0,285**	0,250**
Nasza firma znana jest jako lider innowacji wśród firm w naszym regionie	3,28	0,278**	0,377**	0,214**	0,242**	0,194**	0,215**

cd. tabeli I

Wymiary przedsiębiorczości strategicznej	Przewaga konkurencyjna						
	Średnia	Udział w rynku	Rozwój nowych produktów	Zadowolenie klienta	Reputacja przedsiębiorstwa	Trwałość współpracy z interesariuszami (innymi niż klienci)	Trwałość współpracy z klientami
Nasza firma intensywnie poszukuje środków potrzebnych do realizacji nowych pomysłów i zapewnienia je	3,52	0,196**	0,332**	0,234**	0,225**	0,286**	0,175**
Nasza firma nieustannie eksperymentuje z nowymi koncepcjami i pomysłami	3,35	0,198**	0,392**	0,302**	0,284**	0,240**	0,271**
Kultura przedsiębiorcza							
Investujemy w szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne oraz inne formy doszkalania pracowników	3,78	0,220**	0,332**	0,278**	0,322**	0,295**	0,318**
Tworzymy kulturę, w której innowacyjność może się rozwijać – pracownicy mogą liczyć na pomoc w realizowaniu nowych pomysłów	3,70	0,177**	0,275**	0,238**	0,308**	0,278**	0,276**
Promujemy kulturę, w której pracownik może część czasu i zasobów (w pracy) poświęcić na realizowanie własnych pomysłów	3,48	0,199**	0,246**	0,236**	0,252**	0,256**	0,239**
Rozwijamy i podtrzymujemy te wartości i zachowania, które promują innowacyjność oraz kreatywność	3,75	0,172**	0,273**	0,206**	0,254**	0,234**	0,254**

cd. tabeli 1

Wymiary przedsiębiorczości strategicznej	Przewaga konkurencyjna						
	Średnia	Udział w rynku	Rozwój nowych produktów	Zadowolenie klienta	Reputacja przedsiębiorstwa	Trwałość współpracy z interesariuszami (innymi niż klienci)	Trwałość współpracy z klientami
Struktura firmy pozwala pracownikom na dużą samodzielność (płaska struktura organizacyjna)	3,35	0,165**	0,245**	0,278**	0,289**	0,335**	0,362**
Pomysły i wiedza pracowników są często wykorzystywane, dążymy do „umocowania” naszych pracowników	3,77	0,101*	0,170**	0,248**	0,304**	0,277**	0,285**
Cenimy uczących się pracowników, którzy dzięki szerokiej wiedzy mogą być bardziej samodzielni w podejmowaniu decyzji	3,86	0,189**	0,229**	0,294**	0,349**	0,299**	0,250**
W zarządzaniu ludźmi stawiamy na rozwój wysoko wykwalifikowanych, obdarzonych zaufaniem ludzi umiejących pracować w zespole	3,96	0,213**	0,254**	0,288**	0,301**	0,275**	0,247**
Zarządzanie oparte jest na współpracy wielofunkcyjnych i zaangażowanych pracowników	3,92	0,210**	0,265**	0,286**	0,312**	0,303**	0,288**

* Korelacja jest istotna statystycznie na poziomie 0,05 (dwustronnie); ** korelacja jest istotna statystycznie na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć, że wszystkie badane zależności są dodatnie i statystycznie istotne, nie dając podstaw do odrzucenia hipotezy H1b. Zdolność do poszukiwania innowacyjnych technologii, procesów i pomysłów na nowe produkty oraz zapewnienie środków potrzebnych do ich realizacji przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez rozwój nowych produktów, lepszą reputację firmy oraz dobrą i trwałą współpracę zarówno z klientami, jak i z pozostałymi interesariuszami. Stosunkowo wysokie wartości współczynnika korelacji zaobserwować można między wskaźnikiem odnoszącym się do promowania i wspierania pracowników, którzy poszukują nowych i kreatywnych rozwiązań, a rozwojem nowych produktów (0,386**), satysfakcją klienta (0,285**), trwałością współpracy z interesariuszami innymi niż klienci (0,285**), a także reputacją firmy (0,294**). Odpowiedni system motywacyjny wspierający i rozwijający zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa zapewnia rozwój nowych produktów i większą satysfakcję klientów doceniających innowacyjność i mających bezpośredni wpływ na budowanie reputacji przedsiębiorstwa. Wyraźna współzależność między uznaniem firmy za lidera innowacji wśród firm w regionie oraz rozwojem nowych produktów nie budzi wątpliwości (0,377**), należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że jest to jedyny wskaźnik (firma uznana za lidera innowacji w swoim regionie), którego współczynnik korelacji – choć niewyraźny – jest najwyższy ze wszystkich analizowanych w kontekście udziału w rynku (0,278**). Nie bez znaczenia jest także nieustanne eksperymentowanie z nowymi koncepcjami i pomysłami, które zapewniają zdobycie nowej wiedzy i testowanie proponowanych rozwiązań. Wysokie siły związków zaobserwowane zostały między wskaźnikiem eksperymentowania z nowymi koncepcjami i pomysłami a rozwojem nowych produktów (0,392**), satysfakcją klienta (0,302**) oraz reputacją przedsiębiorstwa (0,284**). Proces eksperymentowania umożliwia otrzymanie szybkiej informacji zwrotnej poprzez prototypowanie i testowanie nowych rozwiązań, które udoskonalone powracają do klientów, zyskując ich zaufanie, przyczyniając się do ich satysfakcji oraz budując dobre imię firmy.

Analiza współzależności obejmowała także siłę związków pomiędzy wskaźnikami kultury przedsiębiorczej a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw. Także w tym przypadku wszystkie analizowane związki są dodatnie i statystycznie istotne, nie dając podstaw do odrzucenia hipotezy H1c. Najwyższe wartości współczynnika odnotowano między wskaźnikiem dotyczącym inwestowania przez przedsiębiorstwa w szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne a wszystkimi badanymi zmiennymi opisującymi przewagę konkurencyjną (najniższa wartość współczynnika wystąpiła w relacji z udziałem w rynku). Oznacza to, że wraz z rozwojem wiedzy pracowników, nabywaniem nowych umiejętności oraz doskonaleniem kompetencji następuje komercjalizacja innowacji mierzona rozwojem nowych produktów (0,332**), następuje poprawa reputacji przedsiębiorstwa (0,322**) oraz wzrasta trwałość współpracy z klientami (0,318**). Tworzenie kultury organizacyjnej, w której

innowacyjność może rozwijać się dzięki wsparciu przełożonych, jest współzależna z poprawą reputacji przedsiębiorstwa (0,308**) oraz trwałości współpracy z klientami (0,276**) i pozostałymi interesariuszami (0,278**). Wspieranie postaw i zachowań pracowników, ukierunkowane na rozwijanie i testowanie nowych pomysłów, realizowane często z udziałem klientów jest doceniane przez interesariuszy przedsiębiorstwa i współwystępuje z dobrą reputacją firmy (0,308**). Wyraźne korelacje odnotowano także między płaską strukturą przedsiębiorstwa umożliwiającą dużą samodzielność a trwałością współpracy z klientami (0,362**) i pozostałymi interesariuszami (0,335**). Nieco niższa wartość współczynnika wystąpiła w przypadku zależności z reputacją przedsiębiorstwa (0,289**). Samodzielność wynikająca z płaskiej struktury (mniej formalnej) sprzyja powstawaniu nowych pomysłów i oddolnych inicjatyw, jednak ważne jest, aby były one poddawane dyskusji i aby w firmie realizowane były jedynie te, które zostały uznane za najlepsze. Wyraźna siła związku widoczna jest między wskaźnikiem wykorzystania wiedzy i pomysłów pracowników a reputacją przedsiębiorstwa (0,304**). Wysokie wartości współczynnika występują także w przypadku trwałości współpracy z klientami oraz pozostałymi interesariuszami. Tworzenie nowych pomysłów oraz nabywanie nowej wiedzy może być także wynikiem rozpoznania potrzeb interesariuszy (głównie klientów) i może być formą adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Promowanie pracowników, którzy chętnie się rozwijają, szkolą i nabywają nową wiedzę, jest współzależne z reputacją przedsiębiorstwa (0,349**). Może to wynikać z osiągania celów w obszarze *employer branding*. Wysokie wartości współczynnika występują także w relacji z satysfakcją klienta (0,294**) oraz trwałością współpracy z interesariuszami innymi niż klienci (0,299**), co świadczy o wykorzystaniu nabytej przez pracowników wiedzy w tworzeniu wartości dla klienta oraz wpływie nowej wiedzy na lepsze relacje z interesariuszami. Wyraźne związki korelacyjne odnotowano między reputacją przedsiębiorstwa a podejściem do zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie. Analiza współzależności wykazała wyraźną relację pomiędzy reputacją firmy a zarządzaniem ludźmi opartym na rozwoju wysoko wykwalifikowanych pracowników umięjących pracować w zespole (0,301**), a także zarządzaniem opartym na współpracy oraz wielofunkcyjnych i zaangażowanych zespołach (0,312**). Siła związków świadczyć może o dużej roli współpracy wewnątrzorganizacyjnej oraz wpływie automotywacji pracowników, chęci ich rozwoju i tworzenia konkretnej wartości docenianej zarówno przez klientów, jak i innych interesariuszy. Potwierdza to także siła związku obu wskaźników z trwałością współpracy z interesariuszami.

6. Podsumowanie

Głównym celem przeprowadzonej procedury badawczej było zidentyfikowanie zależności między przedsiębiorczością strategiczną a przewagą konkurencyjną

przedsiębiorstw. Wyniki wykazały, że zdecydowaną większość korelacji między poziomem przedsiębiorczości strategicznej a przewagą konkurencyjną należy ocenić jako słabe. Niemniej udało się zidentyfikować kilka wyraźnych związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi, wśród których najsilniejszy okazał się związek między rozwojem nowego produktu a zdolnością do innowacji, a także związek między reputacją firmy i kulturą przedsiębiorczą.

Uzyskane rezultaty badawcze pokazują rolę wymiarów przedsiębiorczości strategicznej, różnicujących efektywność działań przedsiębiorstwa w kontekście przewagi konkurencyjnej. Otrzymane wyniki mogą być przydatne, jeżeli chodzi o rozwijanie przedsiębiorczości strategicznej w przedsiębiorstwach, ponieważ odpowiadają na pytanie, co decyduje o tym, że jedne przedsiębiorstwa są bardziej skuteczne niż inne w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kontekście zwinności. Wyniki badań mogą być wykorzystywane przez osoby zarządzające do podejmowania decyzji w zakresie kształtowania postaw i zachowań pracowników oraz obowiązujących norm w kontekście różnicowania efektywności ich współzależności z wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania skłaniają do sformułowania następujących zaleceń dla praktyki menedżerskiej:

- rozwijanie zdolności współpracy z partnerami zewnętrznymi, zorientowanej długoterminowo na osiąganie wspólnych celów i korzyści oraz dążenie do elastycznego rozwiązywania bieżących problemów. Potrzeba identyfikowania kluczowych partnerów do współpracy oraz zapewnienie wiarygodności i zaufania w ramach budowanych relacji. Podjęcie działań zmierzających do redukcji ryzyka relacji (dążenie do kontraktowania) jako czynnika obniżającego wyniki współpracy;

- rozwijanie zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw poprzez efektywną implementację nowych technologii i procesów oraz realizowanie pomysłów na nowe produkty. Rozwój zdolności innowacyjnej powinien być wspierany przez kreatywnych i zaangażowanych pracowników, dla których firma tworzy warunki do eksperymentowania z nowymi koncepcjami i pomysłami;

- rozwijanie kultury przedsiębiorczej opartej w szczególności na płaskich, elastycznych strukturach zapewniających niezależność decyzyjną pracowników oraz tworzenie kultury, w której innowacyjność, kreatywność, oddolne inicjatywy oraz wiedza pracowników są wspierane, promowane i rozwijane. Inwestowanie w rozwój pracowników przez ciągłe ich doszkalanie oraz dążenie do ich wielofunkcyjności; realizacja zarządzania opartego na zaufaniu i współpracy.

Ograniczenia badawcze wynikają zarówno z przyjętych założeń metodycznych (wynikających z techniki zbierania danych – CATI), jak i merytorycznych (wynikających z operacjonalizacji zmiennych).

Przeprowadzone badania pozwalają wytyczyć dwa zasadnicze kierunki przyszłych badań związanych z efektywnością przedsiębiorczości strategicznej.

Po pierwsze, warto byłoby przeprowadzić badania jakościowe z perspektywy longitudinalnej, co pozwoliłoby na lepsze rozpoznanie związków przyczynowo-skutkowych wpływu poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości na wyniki przedsiębiorstw. Po drugie, cenne byłoby zbadanie ewentualnych czynników modyfikujących mających bezpośredni wpływ na relacje między wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

Literatura

Antoncic B. (2006), *Impacts of Diversification and Corporate Entrepreneurship Strategy Making on Growth and Profitability: A Normative Model*, „Journal of Enterprising Culture”, vol. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1142/s0218495806000040>.

Antoncic B., Hisrich R.D. (2004), *Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation*, „Journal of Management Development”, vol. 23, nr 6, <https://doi.org/10.1108/02621710410541114>.

Bierweth M., Schwens Ch., Isidor R., Kabst R. (2015), *Corporate Entrepreneurship and Performance: A Meta-analysis*, „Small and Business Economy”, vol. 45(2), <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>.

Bratnicka K. (2014), *Strategic Entrepreneurship and Firm Performance – Restoring the Role of Task Environment*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 366, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.366.05>.

Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Travistock Publishing, London.

Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 16, nr 1, <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>.

Doz Y. (2020), *Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute*, „Human Resource Management Review”, vol. 30(1), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>.

Doz Y.L., Kosonen M. (2008), *Fast Strategy. How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*, Wharton School Publishing, London.

Dyduch W., Bratnicka K. (2014), *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, vol. 27, nr 2.

Hamad Z.M.M., Yozgat U. (2017), *Does Organizational Agility Affect Organizational Learning Capability? Evidence from Commercial Banking*, „Management Science Letters”, vol. 7, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.5.001>.

Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (2001), *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*, „Strategic Management Journal”, vol. 22(6–7) (Special Issue), <https://doi.org/10.1002/smj.196>.

Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms Ch.A. (2011), *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*, „Academy of Management Perspectives”, vol. 25, nr 2, <https://doi.org/10.5465/amp.25.2.57>.

Hurley R.F., Hult G.T.M. (1998), *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, „Journal of Marketing”, vol. 62(3), <https://doi.org/10.2307/1251742>.

Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F. (2009), *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 33, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>.

Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L. (2001), *Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth*, „Academy of Management Executive”, vol. 15, nr 1.

Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G. (2003), *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions*, „Journal of Management”, vol. 29, nr 6.

Ireland, R.D., Kuratko D.F., Covin J.G. (2003), *Antecedents, Elements, and Consequences of Corporate Entrepreneurship Strategy* (w:) Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting of the Academy of Management, ed. D.H. Nago, CD, ISSN 1543-8643.

Ireland R.D., Webb J.W. (2007), *Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through Streams of Innovation*, „Business Horizons”, vol. 50, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>.

Jambulingam T., Kathuria R., Doucette W.R. (2005), *Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification within a Service Industry: The Case of Retail Pharmacy Industry*, „Journal of Operations Management”, vol. 23(1), <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.003>.

Jasiewicz S. (2006), *Zmiana warunków konkurencyjności przedsiębiorstw* (w:) S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kraus S., Kauranen I., Henning Reschke C. (2011), *Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration Approach*, „Management Research Review”, vol. 34, nr 1, <https://doi.org/10.1108/01409171111096478>.

Kuratko D.F., Morris M.H., Covin J.C. (2011), *Corporate Entrepreneurship and Innovation. Entrepreneurial Development within Organizations*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason.

Lawson B., Samson D. (2001), *Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 5, nr 3, <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>.

Li X., Chung C., Goldsby T.J., Holsapple C.W. (2008), *A Unified Model of Supply Chain Agility: The Work-design Perspective*, „International Journal of Logistics Management”, vol. 19(3), <https://doi.org/10.1108/09574090810919224>.

Lichtenhaler U., Muethel M. (2012), *The Impact of Family Involvement on Dynamic Innovation Capabilities: Evidence from German Manufacturing Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 36, nr 6, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00548.x>.

- Luke B., Kearins K., Verreynne M.-L. (2011), *Developing a Conceptual Framework of Strategic Entrepreneurship*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, vol. 17, nr 3, <https://doi.org/10.1108/13552551111130736>.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 21(1), <https://doi.org/10.2307/258632>.
- Maskell B. (2001), *The Age of Agile Manufacturing*, „Supply Chain Management”, vol. 6, nr 1, <https://doi.org/10.1108/13598540110380868>.
- Mazzei M.J. (2018), *Strategic Entrepreneurship: Content, Process, Context, and Outcomes*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, vol. 14(3), <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0512-9>.
- Mazzei M.J., Ketchen D.J., Shook C.L. (2017), *Understanding Strategic Entrepreneurship: A “Theoretical Toolbox” Approach*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, vol. 13, nr 2, <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0419-2>.
- Meredith S., Francis D. (2000), *Journey towards Agility: The Agile Wheel Explored*, „The TQM Magazine”, vol. 12(2), <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>.
- Paek B., Lee H. (2018), *Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage of Established Firms: Evidence from the Digital TV Industry*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, vol. 14(4), <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0476-1>.
- Sajdak M. (2019), *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Scott S.G., Bruce R.A. (1994), *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*, „Academy of Management Journal”, vol. 37(3), <https://doi.org/10.5465/256701>.
- Shukla M. (2013), *To Study the Relationship between Knowledge Utilization and Learning Capability in a Team*, Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning: ICICKM 2013, 394-400. Academic Conference Limited.
- Simsek Z., Heavey C., Fox B.C. (2017), *(Meta-)framing Strategic Entrepreneurship*, „Strategic Organization”, vol. 15, nr 4, <https://doi.org/10.1177/1476127017711720>.
- Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, vol. 161, nr 7–8, <https://doi.org/10.33119/gn/113968>.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990), *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal”, vol. 11.
- Vargas M.I.R. (2013), *Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning. Strategy for Capacity Building in Developing Countries*, „Journal of Technology Management and Innovation”, vol. 8, nr 3, <https://doi.org/10.4067/s0718-27242013000400006>.
- Vázquez-Bustelo D., Avella L., Fernández E. (2007), *Agility Drivers, Enablers and Outcomes: Empirical Test of an Integrated Agile Manufacturing Model*, „International

Journal of Operations & Production Management”, vol. 27(12), <https://doi.org/10.1108/01443570710835633>.

Vokurka R.J., Flidner G. (1998), *The Journey toward Agility*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 98(4), <https://doi.org/10.1108/02635579810219336>.

Webb J.W., Ketchen D.J., Ireland R.D. (2010), *Strategic Entrepreneurship within Family-controlled Firms: Opportunities and Challenges*, „Journal of Family Business Strategy”, vol. 1, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.002>.

Weber Y., Tarba S.Y. (2014), *Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility*, „California Management Review”, vol. 56(3), <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>.

Zahra S.A., Covin J.G. (1995), *Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis*, „Journal of Business Venturing”, vol. 10, nr 1, [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-e](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-e).

Zahra S.A., Garvis D.M. (2000), *International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effects of International Environmental Hostility*, „Journal of Business Venturing”, vol. 15, nr 5–6, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00036-1).

Zhang J.A., Garrett-Jones S., Szeto R. (2013), *Innovation Capability and Market Performance: The Moderating Effect of Industry Dynamism*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 17, nr 2, <https://doi.org/10.1142/s1363919613500047>.

Zhang Z., Sharifi H. (2000), *A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 20(4), <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 31–50

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0202>

Postawy pokolenia Z wobec środowiska pracy na przykładzie pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji – analiza porównawcza

Generation Z's Attitudes towards the Work Environment on the Example of Working Students in Poland and Croatia – a Comparative Analysis

Tomasz Kawka

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, e-mail: tomasz.kawka@ug.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2274-5399>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Kawka T. (2021), *Postawy pokolenia Z wobec środowiska pracy na przykładzie pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji – analiza porównawcza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 31–50, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0202>.

STRESZCZENIE

Cel: Głównym celem badawczym jest interpretacja wstępnych badań pilotażowych diagnozujących postawy wobec środowiska pracy przedstawicieli pokolenia Z na przykładzie wybranej grupy pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji. Determinantami postaw, które zostały poddane badaniom, były poziom i atrybuty zadowolenia zawodowego, ocena zaangażowania, oraz wybrane składowe oceny środowiska pracy.

Metodyka badań: Badania porównawcze przeprowadzono za pomocą ankiety P.A.S.Z. Krótko scharakteryzowano grupę badanych pracowników – przedstawicieli pokolenia Z, którzy zdobywają pierwsze doświadczenia w środowisku pracy. Opisano metodykę badań przeprowadzonych w Polsce i w Chorwacji za pomocą zmodyfikowanego kwestionariusza P.A.S.Z. Przedstawiono wyniki badań oraz wnioski dotyczące podobieństw i różnic między oczekiwaniami wobec środo-

wiska pracy młodych Polaków i Chorwatów. Do badań wybrano celową grupę przedstawicieli pokolenia Z, która kończy edukację na uczelniach wyższych i zaczyna zdobywać doświadczenia zawodowe. W tym kontekście zweryfikowano pytania i hipotezy badawcze, które stanowią podstawę do dalszych badań porównawczych pokolenia Z w kontekście wyzwań współczesnego rynku pracy, zarówno w Polsce, jak i w Chorwacji.

Wyniki badań: Badania wykazały, że pracujący studenci doceniają swoje środowisko pracy i oceniają poziom zadowolenia zawodowego jako wysoki. Pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji cechuje identyczna struktura wartości i motywów podejmowania pracy, która przekłada się na ich zadowolenie z pracy.

Wnioski: Najbardziej ogólnym wnioskiem z badań jest stwierdzenie, że mimo różnic kulturowych i odmiennych uwarunkowań narodowościowych przedstawiciele pokolenia Z z Polski i Chorwacji charakteryzują się bardzo podobnymi wynikami w zakresie badanych oczekiwań i postaw. Tym samym można przyjąć założenie o globalnym, jednorodnym postrzeganiu swojej roli zawodowej przez najmłodsze pokolenie wchodzące na rynek pracy w badanej próbie studentów.

Wkład w rozwój dyscypliny: Potwierdzenie cech pokolenia Z jako generacji homogenicznej i globalnej pod względem postrzegania swojego środowiska pracy.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: pokolenie Z, środowisko pracy, satysfakcja zawodowa, różnice kulturowe, Polska, Chorwacja, pracujący studenci.

Klasyfikacja JEL: J24, M54.

ABSTRACT

Objective: To interpret preliminary pilot studies diagnosing the attitudes of Generation Z towards work conditions in Poland and Croatia. It uses the example of a selected group of working students in the two countries. The level and attributes of professional satisfaction, the assessment of commitment, and selected components of the assessment of one's work environment were the determinants of the individuals' attitudes.

Research Design & Methods: Comparative research was carried out using a modified P.A.S.Z. questionnaire. The first section characterises the group of Generation Z employees, who were beginning to work. The next section examines the results of the research and discusses the similarities and differences in the expectations young Poles and Croats have of work towards the work. The group surveyed was made up of individuals finishing their university education and beginning their first stage of development and gaining professional experience. Against this background, fundamental questions and research hypotheses were verified. This constitutes the basis for the further stages of comparative research on the subject.

Findings: The research shows that working students appreciate their work environment as one characterised by a high level of professional satisfaction. Working students in Poland and Croatia show an identical structure of values and motives for taking up work, both leading to job satisfaction.

Implications/Recommendations: Despite their cultural differences and different nationalities, the Polish and Croatian representatives of Generation Z had very similar results in terms of

their expectations and attitudes. Thus, an assumption can be made about a global, homogeneous perception of one's professional role by the youngest generation entering the labour market in the sample of students.

Contribution: The study confirms the characteristics of Generation Z as a homogeneous and global generation in terms of how they perceive their work environment.

Article type: original article.

Keywords: Generation Z, human resource management, work environment, job satisfaction, cultural differences, Poland, Croatia, working students.

1. Wprowadzenie

Zasadniczym celem badań przedstawionych w niniejszym artykule było zdiagnozowanie i rozpoznanie czynników wpływających na wybrane zachowania organizacyjne w kontekście pomiaru poczucia satysfakcji zawodowej w pierwszym etapie kariery zawodowej najmłodszego pokolenia wchodzącego na rynek pracy. Grupa badawcza składała się z przedstawicieli pokolenia Z oraz – w części – z najmłodszych roczników pokolenia Y. Specyfiką opisywanego projektu było to, że został on przeprowadzony w formie badań porównawczych w dwóch grupach: pracujących zarobkowo w trakcie nauki studentów w Polsce i w Chorwacji. W ramach programu współpracy między pięcioma uniwersytetami nadmorskimi pn. SEA-UE¹ Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nawiązał współpracę z Katedrą Zarządzania na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu w Splicie, która zaowocowała m.in. podjęciem opisanego w artykule pilotażowego programu badawczego. W badaniach wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz diagnozujący atrybuty poczucia satysfakcji zawodowej w modelu P.A.S.Z.², zawierający dodatkowe części z pytaniami pogłębiającymi ocenę postaw studentów wobec aktualnego pracodawcy, a także diagnozującymi zachowania badanych studentów w specyficznym czasie wchodzenia przez nich na rynek pracy. Ten zbiór uwarunkowań wzbogacił możliwości interpretacji przeprowadzonych badań, na podstawie których dokonano diagnozy oczekiwań i postaw najmłodszego pokolenia wobec wybranych składowych środowiska pracy na tle uwarunkowań kulturowych Polski i Chorwacji. Badania były prowadzone wśród pracujących studentów kierunku zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim oraz na Uniwersytecie w Splicie.

¹ <https://sea-eu.org/who-we-are/> (data dostępu: 10.05.2021).

² Pomiar atrybutów satysfakcji zawodowej to narzędzie stworzone przez dr A. Borowską-Pietrzak z Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Więcej na ten temat np. (Borowska-Pietrzak 2014a, s. 9–23).

2. Charakterystyka pokolenia Z

Pokolenie Z wraz z pokoleniem Y zasila kapitał ludzki nowej gospodarki. W najbliższych latach zastąpi pokolenie BB oraz stopniowo zacznie konkurować z pokoleniem X. Liczba zatrudnionych w przypadku pokolenia X i pokolenia Y była w ostatnich latach w Polsce podobna i wynosiła odpowiednio ok. 5,5 mln i do 2021 r. znacząco się nie zmieniła (*Aktywność ekonomiczna...* 2020, Gadomska-Lila 2015, s. 25–37). Szacuje się, że do 2025 r. ok. 75% stanowisk w gospodarce może przypaść pracownikom nowej gospodarki (Piątek i Kobylińska 2018, s. 87–93). Ze względu na zmiany demograficzne, społeczne czy rynkowe zwraca się uwagę, że zestaw cech najmłodszego pokolenia wymaga przystosowania procesów ZZL do dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynku pracy, w którym pokolenie Z zacznie odgrywać kluczową rolę (Robak 2018a, s. 457). Pracownicy nowej gospodarki przenoszą swoje pasje, hobby, zainteresowania na płaszczyznę wartości zawodowych (Rudawska i Szarek 2014, s. 16). Podejmując pracę, wybierają takie środowisko pracy, które oferuje: elastyczny czas pracy, wykorzystanie w sposób utylitarny nowoczesnych technologii zdigitalizowanego przesyłania danych i transmisji kontaktów osobistych, pracę w trybie *home office* czy udział w międzynarodowych projektach związanych z wysokim stopniem globalności i mobilności. Pokolenie nowej gospodarki oczekuje od pracodawców stosowania najnowszych technologii w odniesieniu do wszystkich przejawów życia zawodowego, przyjaznych, często nieformalnych bliskich kontaktów z przełożonymi, w płaskich, macierzowych, projektowych strukturach organizacyjnych. Pracownicy pokolenia Z cechują się wyższym poziomem wykształcenia oraz znajomością języków obcych (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska 2014, s. 405–415). Najmłodsze roczniki wchodzące od dekady na rynek pracy w stosunku do zatrudnionych na rynku pracy pozostałych grup w danej społeczności są najlepiej wykształconym pokoleniem zawodowym (Mazur-Wierzbička 2015, s. 310–315). Młodzi ludzie wkraczający obecnie na rynek pracy to specjaliści odnajdujący się w wielozadaniowych projektach, łatwo przystosowujący się do zmian, przy czym są to osoby niezwykle niecierpliwe. Nie utożsamiają się z pracodawcą, marką, miejscem pracy, gdyż jest ono tylko pewnym etapem w ich rozwoju (Gadomska-Lila 2015, s. 19). Do angażowania najmłodszych pracowników mogłyby zatem służyć (Robak 2018b, s. 247):

- narzędzia i metody promujące wysoką elastyczność i mobilność w pracy,
- system komunikacji społecznej oparty na potrzebie stałej informacji zwrotnej,
- wdrażanie metod pracy zespołowej, funkcjonowanie w zespołach wirtualnych i sieciowych,
- kształtowanie klimatu pracy opartego na nieformalnej atmosferze w pracy,
- elastyczne rozwiązania doskonalenia zawodowego,
- promowanie praktyk WLB,

- adekwatne wysokie wynagrodzenia, zwłaszcza w zakresie składników poza-
płacowych,
- redukcja dystansu władzy w partnerskich, dobrych relacjach z przełożonym,
- aktywowanie zadań wykorzystujących wielozadaniowość.

Odnosząc się do cech charakterystycznych pokolenia Z, należy stwierdzić, że jego wejście na rynek pracy stanowi dla zarządzających duże wyzwanie ze względu na potencjalne problemy i ograniczenia, które cechy te mogą wywoływać w środowisku organizacyjnym. Należy do nich zaliczyć (Chou 2012):

- brak konsekwencji, samodyscypliny, cierpliwości i wytrwałości,
- niechęć do podporządkowania się regułom i zasadom organizacyjnym,
- postawy roszczeniowe wobec pracodawcy, mniejsza skłonność do lojalności wobec pracodawcy,
- problemy z przyjmowaniem krytyki i zawyżone poczucie własnej wartości,
- przedkładanie własnego komfortu i wygody nad wymagania związane z pracą, nierealistyczne oczekiwania,
- skłonność do ryzyka, niskie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji,
- trudności w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych,
- trudności w rozwiązywaniu codziennych konfliktów.

Powyższy zbiór cech wskazuje na niecodzienne, wyjątkowe połączenie postaw i kompetencji, w odniesieniu do których należałoby zastosować nowe formy i sposoby wdrażania rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładem poszukiwania takich rozwiązań są opisane poniżej badania dotyczące analizy postaw i zachowań organizacyjnych na podstawie pomiaru atrybutów satysfakcji zawodowej w grupie pracujących studentów. Specyfika przedstawionych badań polega na tym, że porównano w nich dwie grupy przedstawicieli pokolenia Z w dwóch różnych krajach, zakładając wpływ zróżnicowania kulturowego i społecznego. Badania objęły grupę pracujących zarobkowo studentów, którzy w tym samym czasie kształcili się na kierunku zarządzania na uniwersytecie w Polsce i w Chorwacji.

3. Uwarunkowania społeczne i kulturowe rynku pracy Chorwacji

Należy uznać, że uwarunkowania historyczne, kulturowe, polityczne, ekonomiczne oraz społeczne Polski i Chorwacji są w znacznym zakresie różne. Jest to założenie, które dotyczy zróżnicowanych etnicznie i geograficznie, daleko położonych od siebie krajów (Pavlicevic 2012). Czynniki geograficzne, klimatyczne i demograficzne wpływające na życie w danym kraju i funkcjonowanie danego państwa sprawiają, że wyraźnie Chorwacja różni się od Polski. Jest to młode

państwo, które w tym kształcie funkcjonuje od początku lat 90. ubiegłego wieku. Państwowość Chorwatów jest związana z traumatycznymi doświadczeniami wojny domowej, która miała miejsce po rozpadzie Jugosławii pod koniec XX w., a także – całkowicie odmiennymi niż polskie – relacjami wobec hitlerowskich Niemiec w czasie drugiej wojny światowej (Czerwiński 2020). Chorwacja jest kilkukrotnie mniejsza od Polski pod względem zarówno powierzchni (56,5 tys. km²), jak i liczby ludności (4,05 mln). Panuje tu klimat śródziemnomorski, a tradycja i gospodarka są ściśle związane z tym, że jest to kraj nadmorski. Jest to kraj o zbliżonej kulturze do państw południa Europy, przez wiele wieków pozostający pod wpływami rzymskimi, austriackimi, węgierskimi, włoskimi, osmańskimi czy bułgarskimi. Spotkało się tu wiele różnych nacji, które zdefiniowały charakter funkcjonowania większości społeczeństw zamieszkałych na Bałkanach. Pod względem ekonomicznym, mimo coraz większych postępów w niwelowaniu dystansu dzielącego ją od „nowych” krajów UE w ostatniej dekadzie, Chorwacja również wykazuje pewne różnice i opóźnienie w porównaniu z Polską. Gospodarka Chorwacji jest oparta na innych gałęziach i sektorach niż gospodarka Polski, dominuje w niej np. turystyka i szeroko rozumiany przemysł morski³. Uwzględniając ww. czynniki, można przyjąć, że Chorwacja jest niewątpliwie państwem o odmiennej specyfice społecznej. Dostrzec jednak można pewne podobieństwa między Polską a Chorwacją, np. dominujące wyznanie rzymskokatolickie (ok. 86% deklaracji w obu krajach), specyfika krajów słowiańskich, doświadczenia funkcjonowania społeczeństwa przez wiele dekad w systemie socjalistycznym (Jugosławia), czy podobne uwarunkowania i problemy związane z wejściem w struktury Unii Europejskiej. Ponadto ciekawa jest hipoteza pochodzenia etnicznego Chorwatów odnosząca się do teorii tzw. Białej Chorwacji (Jagiełło-Szostak 2014), która zakłada, że w ok. 800 r. n.e. plemiona koczowników z okolic dzisiejszej Małopolski dały początek rozwojowi osadnictwa stałego na terenach Dalmacji czy Istrii (Gołąb 2004). Należy jednak przyjąć założenie, że pomimo wymienionych podobieństw Polska i Chorwacja są krajami, które różnią się pod względem geopolitycznym, narodowościowym, historycznym, etnicznym i społecznym. Jest to istotne założenie konstrukcyjne dotyczące opisywanego programu badań pilotażowych reprezentantów pokolenia Z. Badania polegały na diagnozie oczekiwań i postaw zawodowych najmłodszego pokolenia pracujących studentów zarządzania w dwóch krajach. Porównano zatem wyniki badań dotyczących dwóch różniących się kulturowo i narodowościowo grup młodych ludzi, których łączy studiowanie zarządzania i wchodzenie na rynek pracy.

Kluczowe zestawienie dające asumpt do prowadzenia badań porównawczych prezentuje wskaźniki opisujące rynek pracy w obu krajach. Co do ogólnego poziomu bezrobocia sytuacja w Polsce jest znacznie lepsza niż w Chorwacji, gdzie

³ <https://croatia.eu/index.php?view=category&lang=2&id=15> (data dostępu: 11.05.2021).

Tabela 1. Podstawowe wskaźniki dotyczące rynku pracy w Polsce i Chorwacji (przełom lat 2020 i 2021; w %)

Wskaźniki rynku pracy	Polska	Chorwacja
Aktywność zawodowa osób w wieku 15–24 lat (dane za IV kw. 2020 r.)	31,8	33,5
Stopa zatrudnienia w grupie osób w wieku 15–24 lat (dane za IV kw. 2020 r.)	28,4	25,6
Aktywność zawodowa osób w wieku powyżej 15 lat (dane za II kw. 2021 r.)	55,1	56,5
Stopa bezrobocia w grupie osób w wieku 15–24 lat (dane za II kw. 2021 r.)	11,5	21,1
Zharmonizowana stopa bezrobocia według Eurostatu (dane za II kw. 2021 r.)	3,6	7,4

Źródło: na podstawie (*Aktywność ekonomiczna... 2020*), (*Bezrobocie rejestrowane... 2021*) oraz danych Croatian Bureau of Statistics, https://www.dzs.hr/default_e.htm (data dostępu: 25.08.2021) i Eurostatu, <https://tradingeconomics.com/poland/employment-rate-from-15-to-24-years-eurostat-data.html> (data dostępu: 25.08.2021).

poziom bezrobocia ogólnego, jak również w badanej grupie jest dwukrotnie wyższy. Natomiast jeśli chodzi o zestawienia prezentowane przez GUS oraz jego chorwacki odpowiednik – Držvani Zavod za Statistiku, dane dotyczące wskaźników aktywności zawodowej najmłodszego pokolenia wchodzącego na rynek pracy prezentują się dość podobnie. Fakt ten można uznać za podstawę przeprowadzania badań porównawczych wybranej grupy pokolenia Z w obu krajach.

4. Założenia metodyczne badań

Przyjęto hipotezę, że jedną z fundamentalnych cech najmłodszego pokolenia na rynku pracy jest globalność, sieciowość i wychowanie na multikulturowych wzorcach postrzegania otaczającej rzeczywistości. Z założenia tego wynika, że zmienna pochodzenia narodowego, etnicznego czy kulturowego powinna być zmienną niedyskryminującą. Przynależność przedstawicieli pokolenia Z do danej nacji nie powinna wpływać na zmianę postaw, oczekiwań, wartości czy sposobów odbierania rzeczywistości. Stąd jedno z ważniejszych pytań badawczych dotyczyło tego, czy pochodzenie z różnych krajów respondentów należących do pokolenia Z/Y będzie różnicować uzyskane wyniki. Jeśli zaś zostaną zdiagnozowane określone różnice w postawach i deklaracjach związanych ze środowiskiem pracy, warto przeanalizować ewentualne źródła dyferencjacji.

Badania przeprowadzono na początku 2021 r. z użyciem identycznego narzędzia badawczego w Polsce i w Chorwacji. Do badań studentów w Chorwacji wykorzystano kwestionariusz ankiety, który został przetłumaczony przez profesjonalnego tłumacza na język chorwacki. Prof. Srećko Goić z Katedry Zarządzania Uniwersytetu w Splicie dokonał wstępnego pilotażu oraz językowej i znaczeniowej adaptacji niektórych sformułowań użytych w kwestionariuszu do specyfiki i uwarunkowań systemu kształcenia i rynku pracy w Chorwacji. Jednym z kluczowych założeń

przyjętych w badaniach było objęcie nimi wyłącznie studentów, którzy w momencie ich przeprowadzania podejmowali jakąkolwiek formę pracy zarobkowej. Pokolenie Z charakteryzuje wysoki stopień elastyczności form zatrudnienia, wysoki stopień zmienności oraz niski poziom retencji zatrudnienia (Gajda 2017, s. 14–17; Czyczerska, Ławnik i Szlenk-Czyczerska 2020, s. 102–125). Dlatego nie badano, czy studenci podejmują pracę w pełnym wymiarze czasu, opartą na stosunku pracy, czy też podejmują formy czasowe, sieciowe, wirtualne, w ramach umów cywilnoprawnych. Podejście najmłodszego pokolenia do początków kariery zawodowej wskazuje, że powszechne jest zjawisko *job hopping*⁴.

Przeprowadzone badania oparto na modelu pomiaru satysfakcji zawodowej P.A.S.Z. autorstwa A. Borowskiej-Pietrzak. Jest to kwestionariusz, w którym pracownicy oceniali 23 czynniki tworzące model atrybutów kształtowania poczucia satysfakcji. Ocena była dokonywana w kontekście zarówno wartości ważności danego czynnika w perspektywie subiektywnej oceny ważności w życiu badanego⁵, jak i w kontekście realnego występowania danego czynnika w systemie motywowania stosowanym przez danego pracodawcę⁶. Suma 23 iloczynów wskazań w odpowiednich skalach obu części daje wynik określający poziom zadowolenia zawodowego badanego pracownika pod względem danych atrybutów według wzoru:

$$\text{P.A.S.Z.} = \sum (\text{atrybut}_{A_i} \times \text{atrybut}_{B_i}).$$

Możliwe wyniki pomiaru według przyjętej skali zawierają się w nominalnym przedziale [−207; 207], gdzie wyniki oscylujące wokół (+/−) punktu 0 wskazują na brak poczucia zadowolenia⁷. Atrybuty tworzące model satysfakcji zawodowej w narzędziu P.A.S.Z. przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Atrybuty tworzące model satysfakcji zawodowej w narzędziu P.A.S.Z.

Nr	Atrybuty satysfakcji
A1	Dochód z pracy
A2	Poziom wynagrodzenia na danym stanowisku w stosunku do innych stanowisk
A3	Jasne i otwarte komunikowanie zasad przyznawania wynagrodzenia
A4	Bonusy dodatkowe poza płacowe

⁴ A. Atkins, *Millennials: The Job-Hopping Generation*, <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx> (data dostępu: 10.05.2021).

⁵ Jest to tzw. część A ankiety, w której dokonuje się oceny ważności w życiu badanego 23 atrybutów według skali (0, 1, 2, 3).

⁶ Jest to tzw. część B ankiety, w której dokonuje się oceny poziomu jakości i występowania w procesie ZZL u pracodawcy 23 atrybutów według skali (−3, −2, −1, 0, 1, 2, 3).

⁷ Więcej na temat narzędzia i procesu badawczego zob. (Borowska-Pietrzak 2014b, s. 46–62).

cd. tabeli 2

Nr	Atrybuty satysfakcji
A5	Wyrażanie uznania dla pracownika przez przełożonych i organizację
A6	Styl kierowania przełożonego
A7	Organizacja pracy w komórce
A8	Organizacja pracy w całej organizacji
A9	Znaczenie wykonywanego zawodu na tle innych w firmie, prestiż pracy
A10	Promowane wartości, normy i zasady zachowania pracowników w organizacji
A11	Osobiste bezpośrednie relacje z przełożonymi
A12	Osobiste bezpośrednie relacje z współpracownikami
A13	Różnorodność zadań wykonywanych w pracy
A14	Sensowność zadań wykonywanych w pracy
A15	Ważność zadań wykonywanych w pracy
A16	Indywidualny poziom odpowiedzialności za wyniki w pracy
A17	Forma stawiania celów i zadań w pracy
A18	Forma i zakres delegowania zadań w pracy
A19	Poziom samodzielności i autonomii w procesie pracy
A20	Sposób kontroli i ocena pracownika przez organizację
A21	Możliwości awansu w strukturze organizacji
A22	Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia kompetencji
A23	Osiągnięcia i sukcesy zawodowe w pracy

Źródło: na podstawie (Borowska-Pietrzak 2014b, s. 57; Borowska-Pietrzak 2013, s. 113–126).

5. Struktura próby badawczej

W badaniach łącznie wzięło udział ok. 350 studentów – 182 pracujących studentów z Wydziału Ekonomii Uniwersytetu w Splicie (grupa HR) oraz 164 pracujących studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w Sopocie (grupa PL).

Spośród studentów chorwackich (HR) w badanej próbie 54% uczyło się na studiach licencjackich (stacjonarni/niestacjonarni), 15% na magisterskich (stacjonarni) i 32% na studiach wieczorowych, które można uznać za magisterskie, ponieważ pod względem programu zbliżone są do profilu polskich studiów podyplomowych.

Jeśli chodzi o polską grupę badanych studentów (PL), 43% stanowili studenci studiów licencjackich (w tym 29% stacjonarni i 14% niestacjonarni), a 57% – magisterskich (w tym 43% stacjonarni i 14% niestacjonarni).

Biorąc pod uwagę powyższe zestawienie, można przyjąć, że ww. zbiory są w znacznym stopniu podobne do siebie pod względem struktury typów studiów. W odniesieniu do danych demograficznych badane grupy również wykazywały duże podobieństwa – w przypadku rozkładu płci, wieku, stażu pracy czy aktualnie zajmowanych stanowisk.

6. Porównanie charakterystyk przedstawicieli pokolenia Z w Polsce i w Chorwacji

Analizując dane przedstawione w poniższych tabelach (tabele 3–7), można stwierdzić, że w badanej próbie studentów zarządzania, zarówno w Chorwacji, jak i w Polsce, ankietowanymi najczęściej były kobiety, w przedziale wieku charakterystycznym dla wczesnego pokolenia Z bądź późnego pokolenia Y. 96% ankietowanych w obu grupach to studenci urodzeni w latach 1993–2001. Prawie 40% badanych nie ma stażu pracy dłuższego niż rok, natomiast ponad 90% pracuje krócej niż 7 lat. Pewne różnice można zauważyć, biorąc pod uwagę typy zajmowanych stanowisk. Ponad połowa studentów chorwackich wskazała stanowiska wykonawcze, a jeśli uwzględnić stanowiska o charakterze pomocniczym, było to prawie 3/4.

Natomiast w przypadku polskich studentów zdecydowanie więcej było mężczyzn, zajmujących stanowiska oparte na wiedzy, w zakresie wykonywanej konkretnej specjalizacji, a nawet stanowisk kierowniczych. Dane na temat branż, w których pracowali badani studenci, zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 3. Płeć w badanych grupach (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Kobieta	79	65
Mężczyzna	21	35

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wiek w badanych grupach (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Do 20 lat	2	5
21–28 lat	92	87
29–35 lat	3	4
Powyżej 35 lat	3	4

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Staż pracy w badanych grupach (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Do roku	43	38
1–7 lat	52	57
8–12 lat	2	4
Powyżej 12 lat	4	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Aktualnie zajmowane stanowiska (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Stanowisko kierownicze	5	13
Stanowisko specjalistyczne	21	43
Stanowisko doradcze	2	5
Stanowisko wykonawcze	52	24
Stanowisko pomocnicze	20	15

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Branże, w których zatrudnieni są pracujący studenci (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Handel/sprzedaż	31	13
Usługi	15	27
Turystyka	14	7
Usługi finansowe/bankowość	11	8
IT/telekomunikacja	8	14
Gastronomia	7	7
Produkcja	6	6
Logistyka	3	4
Farmaceutyki	2	4
Edukacja	2	3
Sport/administracja/służby mundurowe	1	4
Rolnictwo	0	1
Budownictwo	0	8

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład branż zatrudnienia jest pod wieloma względami podobny (dominacja handlu, sprzedaży i usług). Jedyne istotne różnice to wyższy udział polskich studentów w branży IT i usługach oraz zdecydowanie niższy w stosunku do

chorwackich rówieśników poziom zatrudnienia w turystyce, która jest jedną z kluczowych branż w Chorwacji. Ogólnie rzecz biorąc, w zdecydowanej większości (ok. 90%) badani studenci podejmują zatrudnienie w sektorach serwicyzacyjnych, co wydaje się dość naturalne i oczywiste chociażby ze względu na fakt studiowania czy lokalizację wydziałów w nadmorskich kurortach.

Syntetyczny średni wynik P.A.S.Z. okazał się niemalże identyczny w obu badanych grupach. Biorąc pod uwagę możliwość realnej rozpiętości skali, uzyskane wyniki wskazują na dość wysoki poziom zadowolenia młodych pracowników objętych badaniami:

- dla grupy HR: 55,8 pkt P.A.S.Z.,
- dla grupy PL: 55,7 pkt P.A.S.Z.

Najbardziej zdumiewające jest to, że przy niemałej próbie badawczej w obu zbiorach osiągnięto dokładnie takie same wyniki. Pracujący studenci z pokolenia Z deklarują pozytywny, dość wysoki poziom zadowolenia z pracy, bez względu na pochodzenie kulturowe. Analiza poziomu zadowolenia zawodowego wskazuje, że różnice narodowe nie mają wpływu na odbiór środowiska pracy. Osiągnięcie tych samych, wysokich poziomów oceny atrybutów satysfakcji zawodowej w obu badanych grupach stanowi podstawę do przyjęcia hipotezy, że istotną determinantą kształtującą poziom zadowolenia ze środowiska pracy może być dla tej generacji po prostu zbiór cech charakterystycznych dla wstępnego etapu rozwoju życiowego i zawodowego. Młody pracownik wchodzący dopiero na rynek pracy podobnie postrzega warunki środowiska pracy, bez względu na to, czy jest to firma programistyczna, czy sieć sklepów odzieżowych w Trójmieście, czy są to prace w usługach hotelowych, czy sprzedaż bezpośrednia w okolicach Splitu. Dowodzi to tylko prawdziwości założenia, że postawy wobec pracy najmłodszego pokolenia Z stają się transgraniczne, globalne, nie są związane z miejscem zamieszkania i wychowania. Oczywiście głębsza analiza zebranego materiału wskazuje już na pewne niuanse i różnice w uzyskanych wynikach. Dla obu grup obliczono wskaźnik zróżnicowania wyników jako natężenie zmienności rozproszenia wyników – IVRD⁸. Wartość IVRD informuje, w jakim stopniu, jak bardzo różnią się między sobą pracownicy pod względem odczuwanej satysfakcji w kontekście typowych cech dla pokolenia. Dla chorwackich studentów współczynnik zróżnicowania osiągniętych wyników wyniósł 105%, przy odchyleniu standardowym 58,3 pkt. Natomiast dla polskiej młodzieży akademickiej odnotowano współczynnik zróżnicowania na poziomie 79%, przy odchyleniu standardowym 44,1 pkt. Powyższe wyniki wskazują, że chorwaccy przedstawiciele pokoleń Z/Y są grupą bardziej zróżnicowaną w porównaniu z rówieśnikami z Polski pod względem odczuwania satysfakcji zawodowej i postrzegania czynników ją kształtujących (zob tabela 8).

⁸ *Intensity of variability of results dispersion* (odchylenie standardowe/średnia wyniku).

Tabela 8. Wyniki pomiaru poczucia satysfakcji zawodowej (P.A.S.Z.) w badanych grupach

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Średni poziom satysfakcji dla całej grupy	55,8 pkt	55,7 pkt
Współczynnik zróżnicowania	105%	79%
Maksymalny wynik w badanej próbie	202 pkt	166 pkt
Minimalny poziom w badanej próbie	-74 pkt	-84 pkt
Udział odpowiedzi o wartości poniżej zera	16%	9%
Udział odpowiedzi o wartości powyżej średniej dla grupy	46%	48%

Źródło: opracowanie własne.

Rozpiętość uzyskanych wyników dla grupy HR wyniosła (max: 202 pkt/min: -74 pkt), natomiast dla grupy PL (max: 166 pkt/min: -84 pkt). Wynik rozproszenia poziomów zadowolenia należy uznać za dość wysoki w przypadku pokolenia Z w grupie HR, wskazuje on na bardzo znaczne zróżnicowanie postrzegania determinant i warunków odczuwanego jednostkowego poziomu zadowolenia z pracy. Wynik zróżnicowania dla studentów z Polski też jest dość wysoki, niemniej jest on niższy o 25 p.p. Grupa HR jest bardziej sfeminizowana, cechuje ją nieco mniejszy staż pracy, a przede wszystkim zdecydowanie większy udział zatrudnienia na stanowiskach wykonawczych i pomocniczych (75% stanowisk „prostszych prac” w grupie HR w stosunku do 39% w grupie PL). Jedną z hipotez może być założenie, że wyższy udział mężczyzn i stanowisk specjalistycznych oraz kierowniczych o dłuższym stażu w polskiej próbie studentów mógł wpłynąć na mniejszy stopień rozrzutu wyników.

Tym, co przede wszystkim uzasadnia przyjęcie założenia o wysokiej zbieżności postrzegania swojej pracy przez przedstawicieli pokolenia Z bez względu na kraj pochodzenia, są natomiast wyniki ilościowej analizy wpływu poszczególnych atrybutów na sumaryczny wynik pomiaru P.A.S.Z. Wyniki w tym zakresie wskazują, że niemal te same czynniki zostały wskazane przez grupy HR i PL zarówno jako te najbardziej obniżające poziom zadowolenia, jak i jako te najbardziej podnoszące zadowolenie. Wskaźnik oceny użyty do tego celu to umowna wartość wpływu pojedynczego atrybutu na całość pomiaru według wzoru:

$$W_{At} = \frac{\text{średnia wartość atrybutu } i \text{ w części B ankiety}}{\text{średnia wartość atrybutu } i \text{ w części A ankiety}}$$

Tak skonstruowany wskaźnik, wyliczony jako iloraz średniego poziomu osiągniętego pojedynczego atrybutu w części B ankiety (ocena realizacji atrybutu przez pracodawcę) oraz średniego poziomu pojedynczego atrybutu w części A ankiety (wartość atrybutu ważna w życiu), pozwala estymować siłę wpływu danego atrybutu

na całość wyniku. Im wyższy jest wynik W_{Ar} , tym większa jest ważność danego atrybutu przy jednoczesnym wzroście oceny jakości oferty pracodawcy w tym zakresie. Analogicznie: im niższy jest wskaźnik, tym potencjalnie mniejsza jest ważność oraz niższa ocena oferty danego elementu oferty pracodawcy. W przypadku nominalnie najwyższej możliwej do uzyskania wartości w części A (3 pkt) wskaźnik W_{Ar} powinien maksymalnie dążyć do wartości 1,0, co oznaczałoby maksymalną/optymalną wysoką ocenę realizacji poszczególnych składników w ofercie systemu ZZL (motywowania) u danego pracodawcy. Wskaźnik dążący do zera bądź o wartości ujemnej wskazywałby na bardzo negatywny obraz odczuwanego zadowolenia z danego atrybutu.

Tabela 9. Wartości wpływu (W_{Ar}) atrybutów na kształtowanie poziomu zadowolenia z pracy

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Atrybuty wspierające satysfakcję zawodową	A13: $W_{Ar} = 0,63$ A19: $W_{Ar} = 0,62$ A16: $W_{Ar} = 0,60$ A12: $W_{Ar} = 0,56$	A12: $W_{Ar} = 0,91$ A16: $W_{Ar} = 0,86$ A13: $W_{Ar} = 0,82$ A19: $W_{Ar} = 0,80$
Atrybuty ograniczające satysfakcję zawodową	A4: $W_{Ar} = 0,15$ A21: $W_{Ar} = 0,17$ A22: $W_{Ar} = 0,20$ A23: $W_{Ar} = 0,21$ A9: $W_{Ar} = 0,28$	A4: $W_{Ar} = 0,25$ A21: $W_{Ar} = 0,17$ A22: $W_{Ar} = 0,20$ A23: $W_{Ar} = 0,21$ A8: $W_{Ar} = 0,34$

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analizy, zbiór determinant wspierających poczucie zadowolenia jest identyczny dla młodych pracowników w Polsce i w Chorwacji, z nieznacznie przesuniętą hierarchią ważności. Tworzą go atrybuty:

- A12: osobiste bezpośrednie relacje z współpracownikami (najważniejsze w grupie PL),
- A13: różnorodność zadań wykonywanych w pracy (najważniejsze w grupie HR),
- A19: poziom samodzielności i autonomii w procesie pracy,
- A16: własny indywidualny poziom odpowiedzialności za wyniki w pracy.

Jedynie zauważone różnice w tym rozkładzie to w przypadku atrybutów wspierających ich kolejność i poziom natężenia siły wpływu na postrzeganie zadowolenia. To zróżnicowanie wynika najprawdopodobniej z faktu nieznacznie odmiennych rozkładów wag wśród młodych Chorwatów i Polaków. Wagi te nadawano w momencie wypełniania ankiety w części A, czyli nadawania znaczenia atrybutów satysfakcji w życiu. Jest to jedna z bardziej zauważalnych różnic między grupami narodowymi w całym opisywanym programie badań. Młodzi Chorwaci wśród kluczowych determinant pracy, które są dla nich ważne na początkowym etapie

życia i pracy bez względu na to, gdzie pracują i jaką ofertę otrzymują od pracodawcy, wskazali⁹:

- A6: styl kierowania mojego przełożonego – 2,82 pkt,
- A7: organizacja pracy w mojej komórce – 2,76 pkt,
- A5: wyrażanie uznania dla pracownika przez przełożonych i organizację – 2,74 pkt.

W przypadku polskich studentów w części A najwyższe oceny uzyskały atrybuty:
– A22: możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia kompetencji – 2,66 pkt,
– A23: osiągnięcia i sukcesy zawodowe w pracy – 2,50 pkt,
– A3: jasne i otwarte komunikowanie zasad oraz kryteriów wypłacania i przyznawania wynagrodzenia – 2,48 pkt.

Powyższe różnice można próbować tłumaczyć wskazywanym już nieco dłuższym stażem zatrudnienia badanych polskich studentów oraz większą w ich przypadku liczbą zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych bądź specjalistycznych.

Warto w tym miejscu wrócić do analizy danych z tabeli 8. Weryfikując uzyskane wartości wskaźnika wpływu W_{At} dla atrybutów ograniczających zadowolenie z pracy, należy z całą stanowczością podkreślić, że jest to zbiór całkowicie tożsamy wartości dla badanych przedstawicieli pokolenia Z zarówno w Polsce, jak i w Chorwacji. Struktura czynników powodująca znaczne obniżenie poczucia zadowolenia najmłodszego pokolenia okazuje się również bardzo podobna w obu badanych grupach. Nieco niższe wartości wskaźników osiągnięto w przypadku polskich studentów, które – jak już wcześniej zaznaczono – wynikają z logiki wzoru, który służy do wyliczenia tego poziomu (średnia atrybutu z części A jest mianownikiem ułamka). Dodatkowo atrybuty A22 i A23 zostały wskazane jako najważniejsze w części A, czyli w ramach oceny ważności tych zmiennych bez względu na miejsce i sposób zatrudnienia. Podsumowując, te same determinanty są wskazywane przez pracowników pokolenia Z, które kształtują negatywne postrzeżenie swojego środowiska pracy. Atrybuty, które ograniczają zadowolenie z pracy Polaków i Chorwatów na pierwszym etapie kariery zawodowej, są zatem następujące:

- A21: możliwości awansu w strukturze organizacji,
- A22: możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia kompetencji,
- A23: osiągnięcia i sukcesy zawodowe w pracy,
- A4: bonusy pozapłacowe uzyskiwane na stanowisku (ich różnorodność i dostępność).

Jeśli chodzi o różnice w zestawie negatywnie ocenianych czynników satysfakcji z pracy, w przypadku chorwackich studentów jest to wskazanie atrybutu A9 – znaczenie mojego zawodu na tle innych w firmie, prestiż mojej pracy, a w przy-

⁹ Są to średnie wartości liczone dla każdego atrybutu w 3-punktowej skali od zera.

padku polskich studentów wskazanie atrybutu A8 – stopień organizacji pracy całej firmy (instytucji).

Ogólnie rzecz biorąc, co do struktury atrybutów i sumarycznego poziomu satysfakcji badania pracujących najmłodszych Polaków i Chorwatów dały bardzo podobne wyniki. Może to oznaczać, że pokolenie Z jest transnarodowe w zakresie oceny tych determinant. Natomiast szczegółowe analizy wykazały, że średnie poziomy wartości wskaźnika oceny wpływu atrybutu W_{Ai} są w przypadku każdego z atrybutów wyższe dla polskiej grupy pokolenia Z. Wynika to najprawdopodobniej ze wskazanej już nieco odmiennej struktury grupy badawczej – polscy studenci średnio wyżej wycenili atrybuty w części B, czyli bardziej pozytywnie ocenili realne dostrzeganie tych czynników oferowanych przez pracodawców oraz nieznacznie niższą wagę nadali tym atrybutom jako determinantom ważności ich postrzegania w życiu. Można zatem przyjąć, że w przypadku badanych przedstawicieli pokolenia Z w Polsce – w porównaniu z Chorwacją – występuje nieznacznie mniejsza różnica między oczekiwaniami a ich realizacją. Młodzi Chorwaci mają natomiast większe oczekiwania bądź aspiracje i nadają im nieco większą wagę; są one w ich codziennej pracy nie do końca spełniane tak, jak by chcieli. Nie zmienia to jednak faktu, że postrzegają swoją pracę jako wysoce zadowalającą. W przypadku polskich studentów atrybuty jako wartość życiowa nie są może aż tak bardzo doceniane jak przez rówieśników ze Splitu, ale z drugiej strony polscy pracodawcy zdają się kształtować bardziej pozytywny obraz w zakresie praktyk ZZL. Średni poziom zadowolenia z pracy jest zatem taki sam, ale odpowiada za to trochę inny zakres obiektywnych i subiektywnych odczuć wobec atrybutów zaproponowanych w procesie badań.

Należy jednak pamiętać, że całościowa ocena zadowolenia to iloczyn wartości atrybutu oczekiwań wobec życia i oceny bieżącej realizacji w środowisku pracy. Okazuje się, że przy tak przyjętej konstrukcji wyliczenia końcowej wartości P.A.S.Z. ($A_{Ai} \times A_{Bi}$) studenci w Polsce i w Chorwacji wskazują identyczne odczucia wobec pierwszych doświadczeń zawodowych, choć nieznacznie inne są zakresy wartościowania poszczególnych czynników. Ciekawe jest to, że atrybuty A21, A22 i A23 zostały wskazane w obu grupach jako te obiektywnie najważniejsze w życiu młodych ludzi (tj. wysoko ocenione w części A), a jednocześnie wskazano, że pracodawcy przykładają najmniejszą wagę do tych obszarów w swoich codziennych praktykach ZZL (czyli są nisko ocenione w części B). Fakt ten należy koniecznie uwzględnić w interpretacji wyników. Atrybuty A21, A22 i A23 to prawdopodobnie kluczowe czynniki oddziaływania na pracowników pokolenia Z, służące do spotęgowania motywacji i zaangażowania.

7. Podsumowanie

W podsumowaniu warto zwrócić uwagę na to, że atrybuty A1 i A2, czyli czynniki wprost związane z poziomem wynagrodzeń (poza atrybutem A4, czyli bonusami pozapłacowymi), w obu badanych grupach uzyskały raczej przeciętną ocenę wpływu na całościową wartość poczucia zadowolenia. Można zatem przyjąć założenie, że na początku kariery zawodowej dochody nie są czynnikiem zbytnio determinującym percepcję środowiska pracy wśród przedstawicieli pokolenia Z zarówno w Polsce, jak i w Chorwacji. Wynikałoby z tego, że w pierwszych latach zatrudnienia nie ma konieczności silnego motywowania tego specyficznego pokolenia podwyżkami wynagrodzeń. Jak wskazały powyższe analizy, liczą się inne wartości niż bieżący dochód z pracy.

Potwierdzeniem powyższych wniosków mogą być odpowiedzi respondentów udzielone na dodatkowe pytania w kwestionariuszu badawczym. Pytania te dotyczyły oceny adekwatności płac, oczekiwanych podwyżek, stopnia zaangażowania i chęci polecenia swojego miejsca pracy innym studentom (zob. tabele 10–13).

Tabela 10. Deklarowany poziom zaangażowania w pracę (% wskazań)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Zupełny brak zaangażowania	2	1
Bardzo niski poziom zaangażowania	4	2
Niski poziom zaangażowania	4	8
Średni poziom zaangażowania	27	31
Wysoki poziom zaangażowania	40	47
Bardzo wysoki poziom zaangażowania	23	11

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Poziom adekwatności otrzymywanych płac do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy (% wskazań)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Moje płace są bardzo nieadekwatne w stosunku do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy	3	4
Moje płace są nieadekwatne w stosunku do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy	19	25
Trudno powiedzieć	19	15
Moje płace są raczej adekwatne w stosunku do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy	47	45
Moje płace są bardzo adekwatne w stosunku do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy	13	11

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Oczekiwania w zakresie podwyżki płac w najbliższym czasie (% wskazań)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Oczekuję podwyżki	54	27
Nie oczekuję podwyżki	46	73

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. Deklaracja polecenia innym aktualnego miejsca pracy (% wskazań)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Zdecydowanie nie polecam	13	17
Raczej nie polecam	24	19
Raczej polecam	47	44
Zdecydowanie polecam	16	18

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analizy danych zawartych w tabelach 10–13, wynagrodzenia nie stanowią kluczowej zmiennej w postrzeganiu zadowolenia z wykonywanej pracy dla przedstawicieli pokolenia Z. W obu grupach uzyskano ok. 60% pozytywnych odpowiedzi. Zwłaszcza w przypadku polskich studentów nie ma silnej tendencji w zakresie oczekiwania wzrostu płac. W przypadku badanej grupy chorwackich studentów więcej niż połowa ma już takie oczekiwania, ale dotyczą one w 80% grupy zatrudnionych do prac prostych i wykonawczych, w której co do zasady wynagrodzenia nie są wysokie. Ponadto prawie 60% badanych młodych pracowników deklaruje, że ich płace są raczej adekwatne bądź bardzo adekwatne do ich oczekiwań i możliwości w pracy. Niemal taki sam odsetek, powyżej 60% badanych w obu grupach, zadeklarował polecenie swojego miejsca pracy. Świadczy to o raczej pozytywnych skojarzeniach z aktualnie wykonywaną pracą i ze swoją rolą zawodową (znaczny uświadomiony poziom zadowolenia z faktu wykonywania takiej a nie innej pracy). Jednocześnie, co warto podkreślić, uzyskano wysoki poziom deklaracji wysokiego i bardzo wysokiego zaangażowania w codzienne obowiązki w pracy – ponad 60% w obu grupach.

Przedstawione badania jako próba pilotażu przedsięwzięcia badawczego prowadzonego we współpracy z Uniwersytetem w Splicie wykazały, że w obu krajach pokolenie Z wysoko ocenia swą rolę zawodową. Struktura i wartości ocenionych atrybutów satysfakcji dowodzą, że cechy charakterystyczne, opisujące wartości i postawy najmłodszych roczników rozpoczynających karierę zawodową, są niemal identyczne, bez względu na różnice kulturowe między Polską a Chorwacją. Na podstawie rozważań można stwierdzić, że oczekiwania i motywacje najmłodszych pracowników wchodzących od kilku lat na rynek pracy w badanej

próbie studentów zarządzania sugerują, że cechy charakterystyczne pokolenia Z są transnarodowe i mogą nie zależeć od miejsca pochodzenia czy warunków społeczno-kulturowych. Potwierdza to tezę o wysokim stopniu globalizacji tego pokolenia i powszechności kształtowania wzorców postępowania opartych na ogólnoświatowym dostępie, jakim jest internet i technologia mobilna przekazu danych. Pandemia również okazuje się czynnikiem, który nie wywołuje zbyt silnych nastrojów zniechęcenia i nie ogranicza planów młodych pracowników na przyszłość, co jest bardzo pozytywnym wnioskiem płynącym z opisywanych badań. Natomiast na głębszą diagnozę zasługuje zauważalny, nieco wyższy poziom obaw i niepewności wśród studentów w Chorwacji. Polscy studenci cechują się wyższym poziomem pozytywnego postrzegania otoczenia i rzeczywistości, co jest najbardziej optymistyczną konstatacją z przeprowadzonych badań. To właśnie oni już niedługo będą stanowić główne źródło zasilające polski rynek pracy w kapitał ludzki i intelektualny. Dlatego z pewnością warto kontynuować i rozwijać opisane w artykule badania nad specyfiką pokolenia Z, pogłębiając wskazane kierunki badawcze.

Literatura

Aktywność ekonomiczna ludności Polski – IV kwartał 2020 r. (2020), GUS, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/4/40/1/aktywnosc_ekonomiczna_iv_kw_2020.pdf (data dostępu: 25.08.2021).

Atkins A., *Millennials: The Job-Hopping Generation*, <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx> (data dostępu: 10.05.2021).

Bezrobocie rejestrowane. I kwartał 2021 r. (2021), GUS, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5473/3/44/1/bezrobocie_rejestrowane_1_kwartal_2021.pdf (data dostępu: 25.08.2021).

Borowska-Pietrzak A. (2013), *Determinants of Job Satisfaction – Empirical Study*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, vol. 27, nr 1, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.6302>.

Borowska-Pietrzak A. (2014a), *Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(18).

Borowska-Pietrzak A. (2014b), *Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych (w:) Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne*, red. M. Stor, A. Fornalczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Chou S.Y. (2012), *Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles*, „International Journal of Human Resource Studies”, vol. 2, nr 2, <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568>.

Czerwiński M. (2020), *Chorwacja. Dzieje, kultura, idee*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.

- Czyczerska K.M., Ławnik A.J., Szlenk-Czyczerska E. (2020), *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne/Social Dissertations”, t. 14, nr 3, <https://doi.org/10.29316/rs/125693>.
- Gadomska-Lila K. (2015), *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(102).
- Gajda J. (2017), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 491, <https://doi.org/10.15611/pn.2017.491.15>.
- Gołąb Z. (2004), *O pochodzeniu Słowian w świetle faktów językowych*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, Kraków.
- Jagięło-Szostak A. (2014), *Republika Chorwacji. Polityka wewnętrzna i międzynarodowa*, Wydawnictwo Atut, Wrocław.
- Mazur-Wierzbicka E. (2015), *Kompetencje pokolenia Y – wybrane zagadnienia*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, t. 3, nr 39.
- Pavlicevic D. (2012), *Historia Chorwacji*, Wydawnictwo UAM w Poznaniu, Poznań.
- Piątek W., Kobylińska U. (2018), *Oczekiwania pokolenia Y wobec rynku pracy na przykładzie Polski i Hiszpanii*, „Akademia Zarządzania. Kwartalnik Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej”, nr 2(2).
- Robak E. (2018a), *Postrzeżenie firm rodzinnych i ich atrakcyjności jako pracodawców przez przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 7, cz. II.
- Robak E. (2018b), *Uwarunkowania współpracy pracowników z pokolenia Y*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, t. 3, nr 52, <https://doi.org/10.18276/sip.2018.52/3-23>.
- Rudawska A., Szarek M. (2014), *Postawy studentów względem pracy zespołowej i ich zespołowa efektywność*, „E-mentor”, nr 3(55).
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.350.36>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 51–65
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0203>

Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników

Employee Engagement as a Condition for Employee Well-being

Hanna Kinowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Kapitału Ludzkiego, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: hanna.kinowska@sgh.waw.pl,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7936-9737>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa Użycie niekomercyjne Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Kinowska H. (2021), *Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 51–65, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0203>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest analiza relacji między dobrostanem pracowników i trzema aspektami zaangażowania: wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem pracą.

Metodyka badań: Hipotezy badawcze są wyprowadzone na podstawie studiów literaturowych. Eksplorację relacji między konstruktami przeprowadzono na podstawie badań CAWI wykonanych w styczniu 2021 r. na próbie 1000 pracujących Polaków. Zależności zbadano za pomocą analiz korelacji *rho* Spearmana i regresji wielokrotnej.

Wyniki badań: Wyniki badań potwierdziły istnienie zależności między zaangażowaniem i dobrostanem pracujących Polaków. Na dobrostan pracowników pozytywnie wpływają wigor oraz oddanie się pracy. Nie stwierdzono wpływu zaabsorbowania pracą na dobrostan.

Wnioski: Odczuwanie energii i zapału, chodzenie do pracy z przyjemnością oraz poczucie dumy i sensu wykonywanych zadań wpływają pozytywnie na dobrostan pracowników. Zaabsorbowanie pracą i wykonywanie jej z pasją nie ma istotnego związku z dobrostanem pracujących Polaków.

Wkład w rozwój dyscypliny: Badanie rozszerza wiedzę dotyczącą wpływu czynników zaangażowania na dobrostan pracowników. Wyniki potwierdzają zasadność wyjaśniania dobrostanu pracowników za pomocą kompleksowych modeli.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, dobrostan pracowników, wigor, oddanie się pracy, zaabsorbowanie pracą.

Klasyfikacja JEL: M12, M54, J24.

ABSTRACT

Objective: The purpose of this article is to analyse the relationship between employee well-being and three aspects of engagement: vigour, dedication to work and absorption.

Research Design & Methods: The research hypotheses are derived from the subject literature. Exploration of the relationships between the constructs was based on a CAWI survey conducted in January 2021 on a sample of 1,000 working Poles. The relationships were examined using *Rho* Spearman correlation and multiple regression analyses.

Findings: Energy, pleasure, enthusiasm for work, a sense of pride and meaning in one's tasks all have a positive impact on employee well-being. For Poles, being absorbed in work and doing it with passion has no bearing on well-being.

Implications/Recommendations: The survey results confirmed the existence of a relationship between employee engagement and the well-being of working Poles. Employee well-being is positively affected by vigour and dedication to one's work. Work absorption was not found to have an effect on well-being.

Contribution: The study contributes to the knowledge base on the impact of engagement factors on employee well-being. The results suggest that employee well-being can be explained with comprehensive models.

Article type: original article.

Keywords: employee engagement, employee well-being, vigour, dedication, absorption.

1. Wprowadzenie

Istnienie związków między dobrostanem pracowników i zaangażowaniem zostało potwierdzone przez badaczy już na początku stulecia (Schaufeli, Taris i Van Rhenen 2008). Relacja między konstruktami badana jest w obu kierunkach (Bartkowiak 2011, Gupta i Shaheen 2018, Mendryk i Rakowska 2016, Tinline i Crowe 2010). Mimo upływu czasu nadal brakuje konsensusu dotyczącego związków przyczynowych między zaangażowaniem i dobrostanem pracowników.

Celem artykułu jest zbadanie wpływu trzech komponentów zaangażowania: wigoru, oddania się pracy i pochłonięcia pracą na dobrostan pracowników. Analiza została przeprowadzona na podstawie wyników badań opinii pracujących Polaków wykonanych w styczniu 2021 r. w ramach grantu nr 2016/21/B/HS4/02992 pn. „Sprawiedliwość wynagradzania”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

2. Dobrostan pracowników

W literaturze przedmiotu dobrostan ujmowany jest w dwóch szerokich perspektywach. Pierwsza – makro – obejmuje tradycyjne neoklasyczne miary, takie jak: oczekiwana długość życia, zagrożenie przestępczością, wskaźniki ubóstwa i jakości środowiska naturalnego (Pinker 2018). Druga z nich dotyczy subiektywnych lub psychologicznych miar dobrostanu danej osoby, tj. mierzenia tego, co ludzie myślą o swoim życiu i pracy. Badania nad dobrostanem pracowników są obecne w literaturze od lat, wciąż jednak definicja pojęcia pozostaje w dużej mierze niejasna i niejednoznaczna (Diener i in. 1999, Forgeard i in. 2011, Keyes, Shmotkin i Ryff 2002, Seligman 2011, Zheng i in. 2015).

Dobrostan, czyli stan, w którym człowiek czuje się dobrze, jest zdrowy i szczęśliwy, wiąże się z działaniem we wszystkich sferach życia, wśród których aktywność zawodowa i funkcjonowanie w roli pracownika odgrywają szczególną rolę. Jest on konceptualizowany i mierzony z użyciem konstruktów dobrostanu psychologicznego (Ryff 1989, Strykowska 2009). Opiera się na rozwoju i samorealizacji jednostki w sześciu wymiarach: samoakceptacji (pozytywne nastawienie do samego siebie), relacjach z innymi (pełne zaufania relacje interpersonalne), autonomii (poczucie wolności od narzuconych norm), opanowaniu środowiska (zdolność do kontrolowania środowiska i wnoszenia do niego swojego wkładu), celu w życiu (poczucie celu, ukierunkowania i intencjonalności) oraz rozwoju osobistym (ciągłe rozwijanie własnego potencjału). Pierwsze trzy wymiary pochodzą z teorii samorealizacji i samostanowienia (Ryan i Deci 2001, Ryff 1989), natomiast trzy ostatnie wywodzą się z koncepcji mistrzostwa i optymalnego funkcjonowania.

W literaturze przedmiotu został wyodrębniony osobny nurt badań nad dobrostanem pracowników. Jest on definiowany jako całościowe doświadczenie i funkcjonowanie pracownika w wymiarze fizycznym i psychologicznym (Warr 2006). Kompleksową definicję dobrostanu pracowników podaje Światowa Organizacja Zdrowia, według której jest to stan pracownika, w którym rozumie on swoje możliwości, radzi sobie ze stresem życiowym, pracuje produktywnie i wnosi wkład do swojej społeczności (Misselbrook 2014). Dobrostan pracowników oznacza zatem zaspokojenie ich istotnych potrzeb, daje im poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji z pracy (Kozioł i Buzowska 2016).

W badaniach nad dobrostanem w zarządzaniu kapitałem ludzkim wykorzystywany jest model trójwymiarowy (Van De Voorde, Paauwe i Van Veldhoven 2012). Obejmuje on: zdrowie (wymiar fizyczny), szczęście (wymiar psychologiczny) i relacje (wymiar społeczny) (Grant, Christianson i Price 2007). Pierwszy wymiar tego modelu opisuje dobrostan w kategoriach zdrowia i funkcjonowania fizycznego oraz psychicznego. Drugi komponent ujmuje dobrostan w kategoriach subiektywnych doświadczeń związanych z pracą. Obejmuje on dwa wymiary szczęścia: hedoniczny (subiektywne doświadczanie przez pracownika przyjemności lub bólu w pracy)

oraz eudajmoniczny (subiektywne postrzeganie przez pracownika swojej pracy jako znaczącej i angażującej) (Ryan i Deci 2001). Dobrostan relacyjny (społeczny) dotyczy postrzeganej jakości relacji interpersonalnych pracownika i obejmuje takie aspekty, jak: zaufanie, sprawiedliwość traktowania i wsparcie społeczne (Guest 2017).

W zarządzaniu zasobami ludzkimi dobrostan badany jest za pomocą modelu PERMA, który uwzględnia 5 elementów dobrego życia: P (*positive emotions*) – pozytywne emocje (np. radość, uznanie, komfort, inspiracja, nadzieja czy ciekawość), E (*engagement*) – zaangażowanie (rozumiane jako odbieranie rzeczywistości jako prawidłowej i sprzyjającej), R (*relationships*) – relacje (bycie z ludźmi, wspólna praca), M (*meaning*) – znaczenie (poczucie sensu działania), A (*accomplishment/achievement*) – osiągnięcia (Kern i in. 2015, Seligman 2011).

Brak konsensusu w literaturze dotyczącego definicji dobrostanu skutkuje obecnością wielu narzędzi badawczych. Do wiarygodnych, rzetelnych i kompleksowych instrumentów należy skala *Gallup-Sharecare Well-being Index*. Obejmuje ona pięć wymiarów dobrostanu: cele (pozytywne nastawienie do codziennych czynności i motywacja do osiągania celów), relacje (posiadanie wspierających relacji i doświadczanie miłości w swoim życiu), finanse (komfort ekonomiczny, pozwalający na minimalizację stresu i odpowiednie poczucie bezpieczeństwa), społeczność (pozytywny stosunek do miejsca zamieszkania, poczucie bezpieczeństwa i duma ze społeczności) oraz wymiar fizyczny (posiadanie dobrego zdrowia i wystarczającej ilości energii, aby codziennie wykonywać zadania) (Roy i in. 2018). W narzędziu Gallupa dobrostan ujęty jest szeroko i uwzględnia: ogólną ocenę jakości życia, doświadczane emocje, dostęp do żywności, schronienia i opieki zdrowotnej, bezpieczeństwo, zdrowie fizyczne, standard życia oraz ocenę wykonywanej pracy i jakości miejsca jej wykonywania (Gallup 2013).

3. Zaangażowanie pracownicze

Zaangażowanie konceptualizowane jest na wiele sposobów (Christian, Garza i Slaughter 2011, Juchnowicz 2012, Kinowska 2009, Lewicka 2019, Shuck i Wollard 2010, Simpson 2009). Dotyczy ono postaw w miejscu pracy, wśród których wyróżnia się: zaangażowanie w pracę (*job involvement*), przywiązanie organizacyjne (*organisational commitment*) i profesjonalne (*professional commitment*) oraz zaangażowanie pracownicze (*work engagement*).

Zaangażowanie w pracę definiuje się jako rodzaj postawy w stosunku do pracy (Juchnowicz 2012). Składa się ona z trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego. Postawa zaangażowania wymaga wiedzy na temat organizacji, uczuć wobec niej i akceptacji jej wartości, celów, postępowania liderów i podejmowania działań wobec firmy przez pracownika. Zaangażowany pracownik koncentruje się na zadaniach, wykonuje je z pasją i entuzjazmem, ma pozytywny stosunek do organizacji – lub pracy – i podejmuje działania leżące w interesie firmy (Juchnowicz 2012).

Innym ujęciem jest określenie zaangażowania jako przywiązania pracowników do organizacji lub pełnionych przez nich ról zawodowych (Kahn 1990). Przejawia się ono fizycznym, poznawczym i emocjonalnym związkiem z firmą lub profesją. Niezaangażowany pracownik dystansuje się od swojej organizacji lub roli zawodowej, odcina się od niej fizycznie, poznawczo i emocjonalnie. W tym podejściu zaangażowanie skupia się na psychicznych relacjach pomiędzy pracownikiem a organizacją lub rolą. Dzieli się ono na przywiązanie organizacyjne i profesjonalne. Pierwsze z nich jest postawą pracownika będącą skutkiem pozytywnej wymiany społecznej w miejscu pracy i może być rozpatrywane w różnych relacjach, np. w stosunku do organizacji, zespołu lub przełożonego. Przywiązanie profesjonalne dotyczy zaangażowania w profesję, czyli specyficzną aktywność, która wymaga określonego zestawu kompetencji i postępowania zgodnie z wymogami zawodu (Meyer 2016).

Zaangażowanie definiowane jest również jako stan umysłu pozytywnie związany z pracą. Charakteryzuje się ono: wysokim poziomem energii, poświęceniem, pasją oraz pełnym skoncentrowaniem na pracy (Schaufeli i in. 2002). Składa się z trzech komponentów: wigoru, oddania się pracy i zaabsorbowania pracą. Pierwszy z nich oznacza wysoki poziom energii, zapału, wytrwałości i chęci do pracy nawet w obliczu trudności (Bakker i Schaufeli 2008). Drugi odnosi się do silnego utożsamiania się ze swoją pracą, z poczuciem jej sensu, znaczenia i dumy. Trzeci komponent przejawia się w koncentracji na pracy i trudności w oderwaniu się od niej. Związany z pracą pozytywny stan umysłu, charakteryzowany przez wigor, poświęcenie i absorpcję własnej roli, aby mógł zostać uznany za zaangażowanie, nie może być stanem chwilowym. Zaangażowanie pracownicze jest stałe, nieskoncentrowane na żadnym konkretnym przedmiocie, wydarzeniu czy zachowaniu. Zaangażowanie pracownicze, definiowane jako praca z wysokim poziomem energii, poświęceniem i pasją, wpływa na funkcjonowanie w pracy (Schaufeli, Taris i Van Rhenen 2008), dlatego koncepcja ta stanowiła podstawę do opracowania założeń metodycznych badania.

Zaangażowani pracownicy charakteryzują się wysokim poziomem energii i dobrym zdrowiem. Chętniej wykonują pracę poza wyznaczonymi godzinami. Odczuwają większe zadowolenie z pracy (Schaufeli, Taris i Van Rhenen 2008). Korzyści z zaangażowania odnosi zarówno organizacja (Saks 2006), jak i pracownicy, dzięki niemu odczuwają oni szczęście (Schaufeli, Taris i Van Rhenen 2008).

W literaturze przedmiotu wskazuje się na pozytywny wpływ zaangażowania na dobrostan pracowników (Bahraminejad i in. 2015, Meyer 2016, Torp i in. 2013). Zaangażowanie uruchamia pozytywne emocje, które wyzwalają spiralę wzrostu w kierunku dobrego samopoczucia (Bakker i Schaufeli 2008). Osiągnięcia będące wynikiem zaangażowania pracowniczego budzą pozytywne odczucia wśród pracowników (Gupta i Shaheen 2018). Dzięki nim zaangażowany pracownik czuje się bardziej usatysfakcjonowany i zadowolony ze swojego wysiłku (Tinline i Crowe 2010). Doświadczane sukcesy sprawiają, że pracownicy stają się bardziej optymi-

styczni i pełni nadziei co do przyszłych zadań. Dzięki zaangażowaniu pracownicy doświadczają więcej pozytywnych uczuć i osiągają sukcesy (Bakker i Schaufeli 2008), które utrzymują ich dobrostan (Luthans, Lebsack i Lebsack 2008).

4. Metodyka badań

Celem badań było zidentyfikowanie wpływu składowych zaangażowania na dobrostan pracowników. Dane zostały zebrane w styczniu 2021 r. Badanie przeprowadzono na próbie aktywnych zawodowo Polaków ($N = 1000$) metodą CAWI. Reprezentatywność próby została osiągnięta za pomocą doboru schematem losowym. W badaniach dominowali respondenci z wykształceniem wyższym (52%), zatrudnieni na podstawie umowy o pracę (77%) w sektorze prywatnym (77%). Próba badawcza była zrównoważona pod względem płci (mężczyźni stanowili 55% i kobiety 45%) i wieku (z każdej grupy wiekowej było od 18% do 24% badanych). Szczegółowa charakterystyka próby badawczej przedstawiona jest w tabeli 1.

Badanie składało się z 22 pytań dotyczących opinii ankietowanych o poszczególnych aspektach dobrostanu pracowników, zaangażowania i oceny sprawiedliwości wynagradzania. Na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowano odpowiedzi na pytania związane z postrzeganiem dobrostanu pracowników oraz zaangażowaniem. Respondenci oceniali stwierdzenia na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano następujące hipotezy:

H1: Wigor, stanowiący komponent zaangażowania obejmujący energię, zapał i przyjemność z pracy, wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników.

H2: Oddanie się pracy, stanowiące komponent zaangażowania obejmujący poczucie sensu i dumę z pracy, wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników.

H3: Pochłonięcie pracą, stanowiące komponent zaangażowania obejmujący wykonywanie zadań z pasją, wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników.

W celu weryfikacji hipotez i określenia zależności między zmiennymi przeprowadzono analizy statystyczne z wykorzystaniem pakietu SPSS (wersja 26).

Zmienne zostały zmierzone w następujący sposób:

– dobrostan pracowników – zmienna objaśniana została przetestowana za pomocą dziewięciu pytań, stanowiących adaptację pytań dotyczących pracy z narzędzia diagnozującego dobrostan *Gallup-Sharecare Well-being Index* (Roy i in. 2018). Wykorzystane narzędzie obejmowało następujące wymiary: cele (satisfakcja z pracy, nadzieja na przyszłość, możliwość robienia tego, co się potrafi), relacje i społeczność (miła atmosfera w pracy, partnerskie relacje z przełożonym, zaufanie do współpracowników), finanse (adekwatność zarobków do wykonywanej pracy) oraz wymiar fizyczny (stan zdrowia odpowiedni do wykonywanych zadań, równowaga między pracą i życiem). Współczynnik wiarygodności wynosił *alfa* Cronbacha = 0,89;

Tabela 1. Struktura próby badawczej

	Wyszczególnienie	Procent
Płeć	Kobieta	45
	Mężczyzna	55
Wiek	18–29 lat	18
	30–39 lat	28
	40–49 lat	27
	Powyżej 50 lat	27
Wykształcenie	Zawodowe	8
	Średnie	41
	Wyższe	52
Forma zatrudnienia	Umowa o pracę	77
	Umowa cywilnoprawna	9
	Działalność gospodarcza	14
Wielkość firmy	Do 50 pracowników	42
	50–249 osób zatrudnionych	27
	250–500 osób zatrudnionych	12
	Powyżej 500 pracowników	9
Sektor	Publiczny	20
	Prywatny	77
	Fundacje, stowarzyszenia i inne	3
Wynagrodzenie	Poniżej 2500 zł	18
	2501–3500 zł	38
	3501–5500 zł	27
	5501–7500 zł	9
	Powyżej 7500 zł	8
	Odmowa odpowiedzi	1

Źródło: opracowanie własne.

– wigor – zmienna została zdiagnozowana z użyciem itemów ze skali UWES (Schaufeli i in. 2002). Badano deklaracje odczuwania energii, siły i zapału oraz przyjemności w pracy. Współczynnik wiarygodności *alfa* Cronbacha wynosił 0,91;

– oddanie się pracy – zmienna została zdiagnozowana z użyciem stwierdzeń ze skali UWES (Schaufeli i in. 2002). Badane itemy obejmowały oddanie się wykonywanej pracy, dumę z pracy i przekonanie, że ma ona sens. Wiarygodność oceniono na poziomie *alfa* Cronbacha = 0,85;

– zaabsorbowanie pracą – zmienna została zmierzona za pomocą itemu diagnozującego koncentrację na zadaniach, wynikającą z przyjemności z ich wykony-

wania, prowadzącą do braku możliwości oderwania się od nich, wyprowadzonego z koncepcji Schaufeliego (Schaufeli i in. 2002). Pytanie dotyczyło deklaracji wykonywania pracy z pasją.

Miary dotyczące poszczególnych zmiennych zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Badane zmienne

Zmienna	Stwierdzenie	Alfa Cronbacha
Dobrostan pracowników	Moja praca daje mi satysfakcję	0,891
	Patrzę w przyszłość z nadzieją i entuzjazmem	
	W pracy każdego dnia robię to, co potrafię najlepiej	
	W moim zespole panuje miła i życzliwa atmosfera	
	Mam zaufanie do kolegów z pracy i przełożonego	
	Mój przełożony traktuje mnie bardziej jak partnera niż podwładnego	
	Moje zarobki są odpowiednie do wykonywanej pracy (zakresu zadań, wkładu, efektów)	
	Mój stan zdrowia i kondycja fizyczna są odpowiednie do wykonywanej przeze mnie pracy	
	Zachowuję równowagę między pracą a życiem osobistym	
Wigor	W pracy czuję, że rozpiera mnie energia	0,911
	W pracy czuję się silna(y) i pełna(en) zapału	
	Codziennie idę do pracy z przyjemnością	
Oddanie się pracy	Jestem oddana(y) swojej pracy	0,852
	Jestem dumna(y) z pracy, którą wykonuję	
	Wierzę, że moja praca ma sens	
Zaabsorbowanie pracą	Wykonuję pracę z pasją	–

Źródło: opracowanie własne.

Aby wykluczyć pozorną zidentyfikowaną zależność, w opracowanym modelu wykorzystano następujące zmienne kontrolne: płeć, wiek, wykształcenie, wielkość firmy i wynagrodzenie.

Zależności między zmiennymi zostały ustalone za pomocą korelacji *rho* Spearmana. Do weryfikacji hipotez dotyczących wpływu badanych komponentów zaangażowania na dobrostan pracowników wykorzystano analizę regresji wielorakiej.

5. Wyniki badań

W celu określenia związków między badanymi konstruktami w pierwszym etapie analiz zostały obliczone statystyki opisowe i korelacje (tabela 3).

Tabela 3. Średnie, odchylenia standardowe i korelacje badanych zmiennych

Zmienna	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Dobrostan pracowników	3,759	0,734	1,000								
2. Wigor	3,435	0,970	0,763**	1,000							
3. Oddanie się pracy	3,814	0,894	0,771**	0,741**	1,000						
4. Zaabsorbowanie pracą	3,691	1,061	0,694**	0,732**	0,827**	1,000					
5. Płeć	1,55	0,497	-0,092**	-0,099**	-0,103**	-0,109**	1,000				
6. Wiek	2,63	1,069	0,076*	0,066*	0,184**	0,135**	0,224**	1,000			
7. Wykształcenie	2,45	0,630	0,078*	0,036	0,163**	0,128**	-0,182**	-0,101**	1,000		
8. Wielkość firmy	2,07	1,135	-0,120**	-0,105**	-0,164**	-0,175**	0,017	-0,121**	0,016	1,000	
9. Wynagrodzenie	2,53	1,168	0,173**	0,164**	0,271**	0,215**	0,113**	0,251**	0,249**	0,046	1,000

* korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie); ** korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

W zebranych danych wszystkie badane konstrukty (dobrostan pracowników, wigor, oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą) ocenione zostały na poziomie powyżej środka skali (wartość równa 3). Pracujący Polacy najwyżej ocenili oddanie się pracy (średnia równa 3,81), najniżej – wigor (średnia równa 3,44). Najbardziej zróżnicowane odpowiedzi związane były z zaabsorbowaniem pracą (odchylenie standardowe równe 1,01), najmniej – z dobrostanem (odchylenie standardowe równe 0,73).

Uzyskane wyniki wskazują na istnienie istotnej statystycznie korelacji między badanymi konstruktami. Związek o najwyższej sile ($r = 0,827$, $p < 0,01$) łączy oddanie się pracy z zaabsorbowaniem pracą. Najslabiej powiązane są zaabsorbowanie pracą z dobrostanem pracowników ($r = 0,694$, $p < 0,01$).

W przypadku zmiennych kontrolnych brak istotności statystycznej odnotowano dla korelacji wykształcenia z wigorem oraz wielkości firmy z płcią, wykształceniem i wynagrodzeniem. Pozostałe korelacje są istotne statystycznie i mają słabą siłę.

Rodzaj relacji między dobrostanem pracowników a badanymi komponentami zaangażowania został określony za pomocą analizy regresji wielorakiej. Zmienną objaśnianą był dobrostan pracowników, zmienne objaśniające to: wigor, oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą. W modelu uwzględniono następujące zmienne kontrolne: płeć, wiek, wykształcenie, wielkość firmy i poziom wynagrodzenia. Wyniki analizy regresji zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki analizy regresji

Model	Beta	t	Istotność
Stała	–	13,043	0,000
Wigor	0,397*	13,755	0,000
Oddanie się pracy	0,532*	15,406	0,000
Zaabsorbowanie pracą	–0,026	–0,790	0,430
Płeć	0,005	0,287	0,774
Wiek	–0,043	–2,282	0,023
Wykształcenie	–0,013	–0,710	0,478
Wielkość firmy	–0,001	–0,049	0,961
Wynagrodzenie	–0,019	–0,955	0,340
$R^2 = 0,705$; $\Delta R^2 = 0,703$; $F(8, 991) = 296,060^*$			

* $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wynika, że badane komponenty wyjaśniły znaczną część (ponad 70%) zmienności oceny dobrostanu pracowników. Uzyskano istotność statystyczną dla dwóch z trzech zmiennych uwzględnionych w modelu ($p < 0,05$). Istotne okazały się: wigor i oddanie się pracy. Obie istotne statystycznie zmienne wpływały pozy-

tywnie na dobrostan pracowników. Z uwagi na brak istotności statystycznej nie stwierdzono wpływu zaabsorbowania pracą na ocenę dobrostanu. Istotna statystycznie okazała się również jedna z pięciu zmiennych kontrolnych – wpływ wieku na dobrostan był istotny statystycznie, negatywny, z niską wartością współczynnika *beta* ($\beta = -0,043, p < 0,05$).

Wyniki potwierdzają pierwszą hipotezę (H1), zgodnie z którą wigor, stanowiący komponent zaangażowania obejmujący energię, zapał i przyjemność z wykonywania pracy, wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników (współczynnik *beta* wynosi 0,397). Hipoteza druga (H2), dotycząca pozytywnego wpływu oddania się pracy na dobrostan pracowników, obejmującego poczucie sensu i dumę z pracy, również uzyskała wsparcie empiryczne. Jest to czynnik wpływający silniej niż wigor na dobrostan pracowników (*beta* wynosi 0,532). Z uwagi na brak istotności statystycznej nie została potwierdzona hipoteza trzecia (H3), dotycząca pozytywnego wpływu zaabsorbowania pracą (wykonywania zadań z pasją) na dobrostan.

6. Omówienie wyników

Przeprowadzone badania nad wpływem komponentów zaangażowania na dobrostan pracowników wskazują na wzajemną relację między badanymi konstruktorami i możliwości predykcyjne modelu. Dowodzą one złożoności związku dobrostanu z zaangażowaniem pracowników i zasadności badania relacji przyczynowych.

W literaturze istnieje konsensus co do ogólnego pozytywnego związku zaangażowania pracowników z ich dobrostanem. Przeprowadzone badania potwierdziły jego zasadność. W tym aspekcie uzyskane wyniki nie zaskakują pod względem oryginalności. Praca z wigorem wiąże się z odczuwaniem energii, zapału i przyjemności z wykonywanych zadań. W praktyce oznacza to zalecenie kształtowania środowiska w pracy w sposób umożliwiający pracownikom czerpanie przyjemności z obowiązków oraz zapewnienie warunków do wykonywania pracy z energią. Wiązać się to może również z zapewnieniem zestawu obowiązków odpowiednich do możliwości i indywidualnych preferencji poszczególnych pracowników.

Przeprowadzone badania wskazują na zasadność uwzględniania oddania się pracy w modelach wyjaśniających zmienność oceny dobrostanu pracowników. Odczuwanie dumy z wykonywanej pracy i przekonanie o jej sensie skutkuje silnym związkiem uczuciowym z realizowanymi zadaniami. Duma i sens umożliwiają pracownikom utożsamienie się z pracą, co wpływa na odczuwany przez nich dobrostan. Dla pracodawców oznacza to konieczność dbania o wskazywanie pracownikom szerszego kontekstu i znaczenia oraz uniwersalnej wartości wykonywanej przez nich pracy.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na związek każdego z komponentów zaangażowania z dobrostanem pracowników, włączając zaabsorbowanie wykonywanymi zadaniami. W przypadku pracujących Polaków znaczenie tego wymiaru

nie uzyskało wsparcia empirycznego. Na podstawie zebranych danych nie można stwierdzić istnienia związku wykonywania pracy z pasją z dobrostanem pracowników. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na brak istotności tego komponentu. Zrozumienie przyczyn takiego stanu wymagałoby pogłębionych badań. Na podstawie przeprowadzonych analiz można sformułować przypuszczenie, że w przypadku pracujących Polaków zamiłowanie do konkretnych obowiązków nie jest konieczne do odczuwania dobrostanu. W praktyce może to oznaczać współistnienie dobrostanu pracowników z różnymi zadaniami – bez ograniczeń tylko do tych, do których poszczególni pracownicy mają szczególne upodobanie.

7. Ograniczenia przyjętej metodyki

W opisanym badaniu przedstawiono ujęcie statyczne. Nie badano zależności w ujęciu długookresowym. Ponieważ badane czynniki są zależne od czasu i mają zmienny charakter, konieczne są dalsze badania, aby uwzględnić zachodzące zmiany. Badanie dotyczy wyłącznie polskich pracowników. W celu uogólnienia wyników wskazane byłoby przebadanie osób pracujących w innych krajach i regionach. Dodatkowo badania nad dobrostanem i zaangażowaniem pracowników powinny uwzględniać dwie perspektywy – pracowników i ich pracodawców. W niniejszym badaniu zidentyfikowano zależności na próbie pracowników. Aby uzyskać pełny obraz, wskazane byłoby przeprowadzenie badania również z perspektywy pracodawców. Ponadto badanie mierzyło konstrukty z zastosowaniem kwestionariusza samooceny pracowników. Zalecane jest przeprowadzenie badań walidujących wyniki za pomocą innych źródeł oceny. W przyszłych badaniach można by bardziej szczegółowo określić dwukierunkowe powiązania między zmiennymi i ich komponentami oraz uwzględnić też mediatory i moderatory wzajemnych relacji pomiędzy dobrostanem a zaangażowaniem pracowników.

8. Podsumowanie

Rezultaty przeprowadzonych badań wzbogacają wiedzę dotyczącą wpływu zaangażowania na dobrostan pracowników. Wskazują też na zasadność weryfikacji związków między tymi konstruktami oraz obrazują złożoność relacji między nimi.

Różnice w istotności i sile wpływu trzech komponentów zaangażowania: wigoru, oddania i zaabsorbowania na dobrostan pracowników poszerzają wiedzę dotyczącą specyfiki kształtowania kluczowej dla pracodawców postawy wobec pracy na podstawie oceny jakości życia zawodowego pracujących Polaków. Wyniki badań potwierdzają zasadność wyjaśniania dobrostanu pracowników za pomocą kompleksowych modeli obejmujących zróżnicowane czynniki odnoszące się do wielu wymiarów zaangażowania.

Oryginalnym rezultatem badań są wyniki dotyczące zróżnicowania wpływu poszczególnych komponentów zaangażowania na dobrostan pracowników. Energia, przyjemność i zapał do pracy oraz poczucie dumy i sensu wykonywanych zadań wpływają pozytywnie na dobrostan pracowników. Zaabsorbowanie pracą, wykonywanie jej z pasją, traktowane w badaniach nad zaangażowaniem jako jego ważny aspekt, nie ma istotnego związku z dobrostanem pracujących Polaków. Dla praktyków zainteresowanych zwiększaniem dobrostanu pracowników oznacza to konieczność koncentracji na zapewnieniu warunków, w których zatrudnieni będą pracować z wigorem i oddaniem, bez konieczności zapewnienia każdemu z nich pasjonujących zadań.

Literatura

Bahraminejad N., Ibrahim F., Riji H.M., Majdzadeh R., Hamzah A., Mohammadi N. (2015), *Partner's Engagement in Community-based Health Promotion Programs: A Case Study of Professional Partner's Experiences and Perspectives in Iran*, „Health Promotion International”, vol. 30, nr 4, <https://doi.org/10.1093/heapro/dau043>.

Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2008), *Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 29, nr 2, <https://doi.org/10.1002/job.515>.

Bartkowiak G. (2011), *Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiągnięcie celów organizacji (w:) Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Christian M.S., Garza A.S., Slaughter, J.E. (2011), *Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance*, „Personnel Psychology”, vol. 64, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.

Diener E., Suh E.M., Lucas R.E., Smith, H.L. (1999), *SWB: Three Decades of Progress*, „Psychological Bulletin”, vol. 125, nr 2, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>.

Forgeard M.J.C., Jayawickreme E., Kern M.L., Seligman M.E.P. (2011), *Doing the Right Thing: Measuring Well-being for Public Policy*, „International Journal of Wellbeing”, vol. 1, nr 1, <https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>.

Gallup (2013), *Gallup-healthways Well-being™ Index: Methodology Report for Indexes*, <https://news.gallup.com/poll/195539/gallup-healthways-index-methodology-report-in-dexes.aspx> (data dostępu: 21.04.2021).

Grant A.M., Christianson M.K., Price R.H. (2007), *Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs*, „Academy of Management Perspectives”, <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>.

Guest D.E. (2017), *Human Resource Management and Employee Well-being: Towards a New Analytic Framework*, „Human Resource Management Journal”, vol. 27, nr 1, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.

- Gupta M., Shaheen M. (2018), *Does Work Engagement Enhance General Well-being and Control at Work? Mediating Role of Psychological Capital*, „Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship”, vol. 6, nr 3, <https://doi.org/10.1108/ebhrm-05-2017-0027>.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, vol. 33, nr 4, <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kern M.L., Waters L.E., Adler A., White M.A. (2015), *A Multidimensional Approach to Measuring Well-being in Students: Application of the PERMA Framework*, „Journal of Positive Psychology”, vol. 10, nr 3, <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.936962>.
- Keyes C.L.M., Shmotkin D., Ryff C.D. (2002), *Optimizing Well-being*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 82, nr 6, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>.
- Kinowska H. (2009), *Wpływ czynników strukturalnych na zaangażowanie pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, vol. 12, nr 2.
- Kozioł L., Buzowska B. (2016), *Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, vol. 29, nr 1.
- Lewicka D. (2019), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa.
- Luthans K.W., Lebsack S.A., Lebsack R.R. (2008), *Positivity in Healthcare: Relation of Optimism to Performance*, „Journal of Health Organization and Management”, vol. 22, nr 2, <https://doi.org/10.1108/14777260810876330>.
- Mendryk I., Rakowska A. (2016), *Wpływ postrzeganego wsparcia organizacji na poziom zadowolenia z pracy i dobrostan pracowników w różnym wieku: wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. 17, nr 2.
- Meyer J.P. (2016), *Handbook of Employee Commitment*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Misselbrook D. (2014), *W Is for Wellbeing and the WHO Definition of Health*, „British Journal of General Practice”, <https://doi.org/10.3399/bjgp14x682381>.
- Pinker S. (2018), *Nowe oświecenie*, Zysk i Spółka, Poznań.
- Roy B., Riley C., Herrin J., Spatz E.S., Arora A., Kell K.P., Krumholz H.M. (2018), *Identifying County Characteristics Associated with Resident Well-being: A Population Based Study*, „PLoS ONE”, 23 May, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196720>.
- Ryan R.M., Deci E.L. (2001), *On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being*, „Annual Review of Psychology”, vol. 52, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
- Ryff C.D. (1989), *Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-being*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 57, nr 6, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.

- Saks A.M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 21, nr 7, <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker, A.B. (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies Volume”, vol. 3, <https://doi.org/10.1037/t07164-000>.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Van Rhenen W. (2008), *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, „Applied Psychology”, vol. 57, nr 2, <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.
- Seligman M.E.P. (2011), *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, Free Press, New York.
- Shuck B., Wollard K. (2010), *Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations*, „Human Resource Development Review”, vol. 9, nr 1, <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>.
- Simpson M.R. (2009), *Engagement at Work: A Review of Literature*, „International Journal of Nursing Studies”, vol. 46, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>.
- Strykowska M. (2009), *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, vol. 71, nr 1.
- Tinline G., Crowe K. (2010), *Improving Employee Engagement and Wellbeing in an NHS Trust*, „Strategic HR Review”, vol. 9, nr 2, <https://doi.org/10.1108/14754391011022226>.
- Torp S., Grimsmo A., Hagen S., Duran A., Gudbergsson S.B. (2013), *Work Engagement: A Practical Measure for Workplace Health Promotion?*, „Health Promotion International”, vol. 28, nr 3, <https://doi.org/10.1093/heapro/das022>.
- Van De Voorde K., Paauwe J., Van Veldhoven M. (2012), *Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 14, nr 4, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>.
- Warr P. (2006), *Differential Activation of Judgments in Employee Well-being*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 79, nr 2, <https://doi.org/10.1348/096317905X52652>.
- Zheng X., Zhu W., Zhao H., Zhang C. (2015), *Employee Well-being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-cultural Validation*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 36, nr 5, <https://doi.org/10.1002/job.1990>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 67–78
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0204>

Skuteczność zdalnego motywowania do pracy twórczej – wyniki badań eksperymentalnych

The Effectiveness of Remote Motivation for Creative Work – Results of Experimental Research

Anna Lipka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii, Katedra Zarządzania Organizacjami,
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, e-mail: anna.lipka@ue.katowice.pl,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0849-0935>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Lipka A. (2021), *Skuteczność zdalnego motywowania do pracy twórczej – wyniki badań eksperymentalnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 67–78, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0204>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest prezentacja wyników badań eksperymentalnych nad wpływem synergii motywacyjnej (połączenia oddziaływania motywacji zewnętrznej i wewnętrznej) na skuteczność motywowania do pracy twórczej, wykonywanej pod presją czasu i w warunkach „zdalności”.

Metodyka badań: W badaniach zastosowano schemat preeksperymentalny w postaci schematu grup statycznych, które objęły 107 osób. Zweryfikowano trzy hipotezy dotyczące wpływu istnienia bądź nieistnienia tej synergii na kryteria oceny wytworów twórczej pracy w postaci oryginalności, płynności i giętkości ideacyjnej.

Wyniki badań: Z przeprowadzonych badań wynika, że zdalne motywowanie wykorzystujące synergię motywacyjną oddziałuje na płynność ideacyjną skuteczniej niż zdalne motywowanie, które jej nie wykorzystuje.

Wnioski: Wnioski z badań dotyczą odmiennego oddziaływania istnienia bądź nieistnienia synergii motywacyjnej w warunkach „zdalności” na płynność ideacyjną niż na oryginalność i różnorodność efektów twórczej pracy.

Wkład w rozwój dyscypliny: Artykuł stanowi przyczynek do badań nad synergią motywacyjną w przypadku pracy twórczej, w warunkach zdalności, z zastosowaniem eksperymentu. Wychodzi zatem poza wyłączone przeciwstawianie dla tego rodzaju pracy motywacji zewnętrznej i wewnętrznej, odnosząc się przy tym – co stanowi *novum* – do modułów doświadczeń. Uzyskane wyniki mogą znaleźć zastosowanie w programowaniu procesów rozwoju, oceniania i wynagradzania pracowników.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: zdalne motywowanie, twórczość, płynność ideacyjna, giętkość ideacyjna, oryginalność, synergia motywacyjna.

Klasyfikacja JEL: L2, M5.

ABSTRACT

Objective: The article presents the results of experimental research on the influence of various levels of motivational synergy (the combination of external and internal motivation) on the effectiveness of motivating people to do creative work under time pressure and in remote conditions.

Research Design & Methods: The study used a pre-experimental, static group scheme covering 107 people. Three hypotheses on various degrees of the motivational synergy were verified for the criteria of evaluating the products of creative work. The criteria included originality, fluidity, and ideational flexibility.

Findings: The research shows that, when fully using motivational synergy, remote motivation has a bigger impact on ideational fluidity than when it does not.

Implications/Recommendations: The conclusions of the research assess the impact of full and incomplete motivational synergy in remote conditions on ideational fluidity and the diversity of the effects of creative work.

Contribution: The article contributes to the research on motivational synergy as it pertains to creative work, in remote conditions, using an experiment. Thus, it goes beyond the exclusive opposition of external and internal motivation for this type of work, referring to modules of experience. This is the novel contribution of the work. The results can be used to program processes for developing, appraising, and remunerating employees.

Article type: original article.

Keywords: remote motivation, creative work, ideational fluidity, originality, ideational flexibility, motivational synergy.

1. Wprowadzenie

Według BAEL 1,6 mln osób, tj. 9,7% wszystkich pracujących w IV kwartale 2020 r., pracowało zdalnie (*Informacja sygnałna... 2021*), a w szczytowym momencie pracę świadczyło w ten sposób ok. 11% pracujących (*Na pracy zdalnej... 2021*).

Powyższe dane, a także przedłużające się funkcjonowanie organizacji w warunkach „zdalności” (niedzielenia z innymi fizycznej przestrzeni pracy w siedzibie firmy) bądź „hybrydowości” (rotacji: praca zdalna–praca niezdalna) skłania do rozważań na temat skuteczności realizowanych digitalnie (do czego uprawniają przepisy prawne – art. 3 ust. 1 Ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych) funkcji ZZL. Jedną z nich jest motywowanie pracowników, które zwłaszcza w przypadku organizacji kreatywnych przybiera formę motywowania do pracy twórczej.

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule nie jest porównanie „zdalności” i „niezdalności” motywowania do pracy twórczej, ale określenie wpływu zastosowanej synergii motywacyjnej (SYM) na skuteczność tegoż motywowania w warunkach „zdalności”. Jego celem jest zatem wykazanie, że istnienie tej synergii w warunkach (np. wymuszonej pandemią) „zdalności” determinuje tę skuteczność w statystycznie istotnym stopniu. Jako metodę badawczą wykorzystano eksperyment. Przedstawienie uzyskanych za jego pomocą wyników oraz ich interpretacji obejmujących aspekt poznawczy oraz użyteczność poprzedzono prezentacją kluczowych pojęć, stanu badań i procedury badawczej.

2. Definicje kluczowych pojęć

Motywowanie, podobnie jak skuteczność i twórczość, czyli trzy słowa kluczowe niniejszego artykułu są w literaturze przedmiotu jednoznacznie zdefiniowane, dlatego też bez konieczności dyskusji można przyjąć, że motywowanie to zorientowane na określony cel oddziaływanie na innych, w tempie i kierunku pożądanym przez motywującego, które uruchamia, ukierunkowuje, podtrzymuje bądź kończy działania czy zachowania (Chmiel 2003, s. 336–351; Łukaszewski 1984, s. 337; Morawski 2000, s. 148; Reykowski 1979, s. 24–26). Zdalne motywowanie dookreśla przy tym warunki motywowania – komunikacja niebezpośrednia (przez internet), wyłącznie językowa (jeśli bez użycia kamer), w warunkach nieobecności innych (z którymi można bezpośrednio współdziałać bądź rywalizować) i braku bezpośredniego nadzoru, niekiedy – w warunkach braku informacji zwrotnej pozwalającej modyfikować działanie i jednocześnie w warunkach potencjalnego zagrożenia karami, jeśli zadania nie zostaną wykonane. Oznacza to, że przez zdalne motywowanie rozumie się oddziaływanie na wykonujących pracę w warunkach dzielenia z nimi wyłącznie wirtualnego wymiaru przestrzeni pracy, a niedzielenia innych, opisywanych w literaturze przedmiotu (Pachura 2016) jej wymiarów. Skuteczność motywowania oznacza natomiast uzyskiwanie finalnych bądź przynajmniej pośrednich zamierzonych efektów motywowania (Kuboń 2021). Jeśli chodzi o terminy „twórczość” i „twórczy”, to są one definiowane w literaturze przedmiotu jako aktyw-

ność, procesy prowadzące do twórczych działań bądź ich wynik (charakteryzujący się koniunkcją dwóch cech: nowości i wartości) albo osoby (zespoły), które go uzyskują (Bruner 1978, Pittman i in. 1980, Nęcka 2012, s. 13). To drugie znaczenie odpowiada definicji przyjętej w badaniach własnych, przy czym w przypadku wartości charakteryzujących wytwory twórcze, będzie chodzić o wartości pragmatyczne. Należy zaznaczyć, że definiowanie twórczości przez generowane produkty i rozwiązane problemy jest powszechnie akceptowane (Amabile 1983b) w odróżnieniu od twórczości potencjalnej, w przypadku której one nie występują (Nęcka 2012, s. 25). Do oceny skuteczności motywowania do pracy twórczej można zastosować kryteria odnoszące się do wytworów pracy, którymi są – według J.P. Guilforda (1978, s. 278–312) – oryginalność (niepowielanie pomysłów innych), płynność ideacyjna (liczba pomysłów) oraz giętkość ideacyjna (różnorodność pomysłów).

3. Perspektywa teoretyczna

Źródłem wiedzy o motywowaniu do pracy twórczej jest literatura przedmiotu z zakresu psychologii twórczości. Motywacja jest w niej określona jako warunek aktywności twórczej (Tokarz 2005, s. 51–72). Wyróżnia się przy tym (Deci i Ryan 1985; Higgins 1997, s. 1280–1300; Gałązka 2002, s. 8–36):

– motywację autonomiczną (autoteliczną), wewnętrzną, jako odmianę motywacji heterostatycznej, opartej na promocyjnym systemie regulacyjnym, związanej z poczuciem monitorowania swojej skuteczności (samoocena, samoaktualizacją, obrazem „ja”, nagradzaniem siebie),

– motywację instrumentalną (egzogeniczną), zewnętrzną, opartą na systemie prewencyjnym, rządzoną przez mechanizmy analogiczne do homeostatycznych, w której liczą się zrealizowane zadania (motywowanie poprzez wynik), a aktywność regulowana jest przez kary (motywację negatywną) i nagrody (motywację pozytywną).

Podważając koncepcję B.H. Skinnera badania dotyczące negatywnego wpływu oczekiwania nagród na efekty twórczości z lat 70. i 80. XX w. (DeCharms 1981, Deci 1971, McGraw 1978, Lepper, Greene i Nisbett 1973, Amabile 1979, Kruglowski, Friedman i Zeevi 1971) zostały z czasem zrewidowane i obecnie uważa się (Amabile 1998, *Psychologia...* 2008, s. 607), że bodźce finansowe nie stanowią inhibitora twórczości. Można zatem przypuszczać, że także motywowanie przez – mające wpływ na zaliczenie przedmiotu podczas studiów – ocenianie, wzmocnione motywowaniem poprzez atrakcyjne, ambitne i otwarte (z wieloma stopniami swobody) zadanie pracy nie będzie osłabiało tejże motywacji, lecz będzie ją wręcz wzmacniało.

W literaturze przedmiotu można obecnie spotkać się z poglądem (Amabile 1983a), że optymalne warunki dla twórczości stwarza SYM integrująca wykorzystywanie motywów, które towarzyszą motywacji wewnętrznej (m.in. odczuwanie *flow*, motywy hedonistyczne, estetyczne, ludyczne) i motywacji zewnętrznej

(np. dążenie do uzyskania gratyfikacji, uniknięcia nieprzyjemności). W związku z tym w badaniu własnym zastosowano i bodźce związane z atrakcyjnością (heurystycznego, a nie algorytmicznego – Amabile 1983b) zadania do wykonania (bodźce mające wzbudzić motywację wewnętrzną), i bodźce odnoszące się do odpowiedniego gratyfikowania największych osiągnięć adekwatną oceną (bodźce zorientowane na motywację zewnętrzną).

Analiza kierunków badań nad zdalnością w kontekście motywowania do pracy pozwala stwierdzić, że odnoszą się one przede wszystkim do:

– związanych z nią wyzwań dla pracowników i zarządzających (np. *Raport „State of Remote”* 2020),

– powodów pozytywnej i negatywnej oceny (np. *Raport „State of Remote”* 2020),

– stosowania dodatków za pracę zdalną (np. *Co motywuje... 2020*),

– wpływu na: natężenie motywacji (np. Hill i in. 1998), zaangażowanie pracowników (np. Hickman i Robinson 2020), wydajność pracy (np. Siha i Monroe 2006).

W badaniach nad motywowaniem do pracy twórczej wykorzystujących eksperymenty jako bodźce eksperymentalne stosowano: filmy lub obrazy (np. Gable i Harmon-Jones 2008), bodźce monetarne (np. Gable i Harmon-Jones 2010), doprecyzowanie celów (np. Gable i Harmon-Jones 2011, Landers, Bauer i Callan 2017), jednak nie przez uzyskiwanie SYM w drodze łączenia zdalnego motywowania zewnętrznego w postaci narzucenia wykonania pod presją czasu zadania, które będzie ocenione, z jednoczesnym oddziaływaniem na wyzwolenie motywacji wewnętrznej poprzez treść zadania heurystycznego nawiązującego do pięciu modułów doświadczeń B.H. Schmitta (1999), częściowo otwartego (przyzwolenie na wykorzystanie podczas rozwiązywania zadania dowolnych modułów doświadczeń – wszystkich bądź wybranych).

4. Procedura badawcza

Celem badania jest określenie, jak stosowana SYM wpływa na skuteczność twórczej pracy w warunkach „zdalności” (motywacyjnego oddziaływania na studentów przez prowadzącego zajęcia w warunkach niedzielenia z nimi fizycznej przestrzeni pracy). Sformułowano następujący problem badawczy: czy zdalne oddziaływanie na motywację zewnętrzną pod presją czasu w połączeniu z twórczym zadaniem pracy stanowiącym duże wyzwanie jest skuteczniejsze niż zdalne oddziaływanie na motywację zewnętrzną w połączeniu z twórczym zadaniem pracy niebędącym tak dużym wyzwaniem? Postawiono następujące hipotezy:

H1. Zdalne motywowanie wykorzystujące synergię motywacyjną, tj. oddziaływanie na motywację zewnętrzną pod presją czasu w połączeniu z wysoką stymulacją motywacji wewnętrznej (zlecenie do wykonania twórczego zadania będącego dużym wyzwaniem), jest bardziej skuteczne pod względem oryginalności efektów

pracy niż motywowanie niewykorzystujące synergii motywacyjnej (oddziaływanie na motywację zewnętrzną w warunkach presji czasu w połączeniu z twórczym zadaniem niebędącym aż tak dużym wyzwaniem).

H2. Zdalne motywowanie wykorzystujące synergii motywacyjną jest bardziej skuteczne pod względem płynności motywacyjnej niż motywowanie niewykorzystujące synergii motywacyjnej.

H3. Zdalne motywowanie wykorzystujące synergii motywacyjną jest bardziej skuteczne pod względem giętkości motywacyjnej niż motywowanie, które nie wykorzystuje synergii motywacyjnej.

Warunki, w jakich wykonywano zadania, były zbliżone, wykluczające wpływ bezpośredniego oddziaływania (wykorzystania w pełni ekspresywności pantomimiki, mimiki i gestykulacji). Także osoba eksperymentatora (autorka niniejszego artykułu) oraz sposób przygotowania i przekazu (materiały, wypowiedane instrukcje) były takie same oprócz części odnoszącej się do prezentacji modułów doświadczeń. Zmienną niezależną stanowił rodzaj zadań do wykonania, zmienną zależną – skuteczność motywowania mierzona oryginalnością, płynnością i giętkością ideacyjną, a zastosowanym bodźcem – zapewnienie bądź brak synergii motywacyjnej (motywowanie wykorzystujące synergii motywacyjną *versus* motywowanie niewykorzystujące jej, a więc rozróżnienie zero-jedynkowe).

Badani nie byli poinformowani o eksperymencie, co było możliwe, gdyż został przeprowadzony w ramach zajęć wpisanych do sylabusu – ćwiczenia z zakresu doboru pracowników. Badanie zostało przeprowadzone w grudniu 2020 r. wśród osób studiujących logistykę inżynierską na studiach I stopnia w wieku poniżej 30 lat, mających doświadczenie zawodowe. We wszystkich badanych grupach większość stanowią mężczyźni (płeć nie różnicuje możliwych do uzyskania efektów twórczej pracy, w związku z czym bardziej szczegółowa analiza danych metrycznych nie jest konieczna).

Ze względu na specyfikę badanych grup (grupy zastane) przydział do nich nie mógł następować w sposób losowy, co wyklucza schemat eksperymentu z pomiarem pierwotnym i grupą kontrolną (Rószkiewicz 2002, s. 103) oraz generalnie – możliwość skorzystania z podstawowych prawdziwych schematów eksperymentalnych prostych. Ze względu na brak możliwości: retrospektywności identyfikacji zmiennych zależnych w badaniu eksperymentalnym według schematu szeregu liczbowego, odwołania się do ekwiwalentnych okresów obserwacji w badaniu według schematu ekwiwalentnych prób chronologicznych oraz pełnego manipulowania czynnikiem kontrolowanym w badaniu według schematu ekwiwalentnej kontroli i schematu pomiarów pierwotnego i końcowego na próbach separowanych, a także schematu pierwotnego i końcowego na próbach separowanych z grupami kontrolnymi zdecydowano się na wykorzystanie podstawowego schematu

preeksperymentalnego prostego, a dokładnie – opisywanego w literaturze przedmiotu (Engel i Schutt 2016) schematu grup statycznych (*static group comparison*). Są to: „Grupy konstruowane (...) w sposób celowy, a pomiar dokonywany jest w obu grupach jednorazowo. Przedmiotem analizy są obserwowane różnice w postawach lub zachowaniach między wyróżnionymi grupami” (Rószkiewicz 2002, s. 109). Oznacza to przyjęcie następującej procedury postępowania:

- skonstruowanie grup w sposób celowy,
- ograniczenie zakresu manipulacji czynnikiem kontrolowanym,
- oddziaływanie czynnikiem kontrolowanym (w postaci wykorzystania SYM) jedynie na grupę badaną N (N: N01, N02, N04) przy braku tego rodzaju oddziaływania na grupę kontrolną S (S: S01, S02, S03),
- określenie różnic w efektach pracy twórczej.

Na początku zajęć prowadzący we wszystkich grupach opisał *assessment center* (AC) i określił stanowisko pracy (to samo we wszystkich grupach – kierownik ośrodka szkoleniowo-wypoczynkowego w centrum usług logistycznych), dla którego – na podstawie profilu wymagań pracy – badani mieli wymyślić zadania dla kandydatów do pracy. W przypadku grup N01, N02, N04 podano dodatkowo obszernie wyjaśnienia dotyczące podejścia modułowego do doświadczeń, które zostało zaproponowane przez B.H. Schmitta (1999). Prowadzący dookreślił, że wymyślane przez badanych na potrzeby AC zadania mają dotyczyć umiejętności kandydata do pracy wywoływania u jego potencjalnych współpracowników (klientów) pozytywnych wrażeń (moduł sensoryczny) oraz emocji i uczuć (moduł emocjonalny), a także pobudzania ich do wysiłku intelektualnego (moduł intelektualny), przyjmowania określonych zachowań (moduł behawioralny) oraz budowania kapitału relacyjnego (moduł relacyjny). Wszyscy badani, rozwiązując twórcze zadanie, pracowali pod presją czasu ze względu na konieczność wykonania zadania w ograniczonym, podanym z góry czasie.

Na potrzeby badania oryginalność zdefiniowano jako niepowtórzenie wymyślnego zadania w ramach grupy. Celem kwantyfikacji oceny oryginalności posłużono się czterostopniową skalą zaproponowaną przez A. Mayo (2020). Choć dotyczy ona innych zagadnień (wycena kapitału ludzkiego), to może być zaadaptowana dla potrzeb pomiaru oryginalności w następujący sposób:

- ocena na poziomie 0,5 – podobieństwo zaproponowanych przez uczestnika zadań do propozycji więcej niż jednego innego uczestnika tych zajęć,
- ocena na poziomie 1,0 – podobieństwo zaproponowanych przez uczestnika zadań do propozycji jednego innego uczestnika tych zajęć,
- ocena na poziomie 1,5 – zawarcie w zaproponowanym zadaniu jednego oryginalnego pomysłu niepowtózonego przez żadnego innego uczestnika zajęć,

– ocena na poziomie 2,0 – zawarcie w zaproponowanym zadaniu więcej niż jednego pomysłu niepowtórnego przez żadnego innego uczestnika zajęć.

Do pomiaru płynności wykorzystano liczbę zadań wymyślonych na potrzeby AC. Jeśli chodzi o pomiar giętkości ideacyjnej, to zastosowano wskaźnik różnorodności (iloraz liczby różnorodnych pomysłów badanego przez liczbę jego pomysłów).

5. Wyniki

Uzyskano 666 pomysłów zadań dla AC zaproponowanych łącznie przez 107 badanych. Opierając się na wskazówkach metodologicznych prezentowanych w literaturze przedmiotu (Pisarek 2019, s. 13–51), przeprowadzono stosunkowo pracochłonną analizę ich treści (zawartości). W jej wyniku, stosując wyżej opisaną procedurę badawczą, uzyskano dla każdego badanego wartość oryginalności (*O*), płynności (*P*) oraz giętkości, czyli inaczej różnorodności ideacyjnej (*R*). Analizę statystyczną – na podstawie zebranego przez autorkę niniejszego artykułu materiału empirycznego (ww. wartości zmiennych) i sformułowanych hipotez badawczych – przeprowadziła firma Biostat z Rybnika (analizę sfinansowano ze środków Katedry Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach na utrzymanie potencjału badawczego). Obliczenia wykonano z wykorzystaniem pakietu statystycznego R w wersji 4.0.2. W tabelach 1 i 2 przedstawiono statystyki opisowe zmiennych dla grupy S (45 osób) i N (62 osoby), a w tabeli 3 – wyniki weryfikacji hipotez.

Tabela 1. Zmienne *O*, *P* i *R* dla grupy S

Zmienna	Parametr	Ogółem ($n = 45$)
<i>O</i>	<i>n</i>	45
	średnia (SD)	5,24 (2,63)
	mediana (IQR)	5 (3–7)
	zakres	1,5–12
<i>P</i>	<i>n</i>	45
	średnia (SD)	3,6 (1,9)
	mediana (IQR)	4 (2–4)
	zakres	1–10
<i>R</i>	<i>n</i>	45
	średnia (SD)	0,96 (0,1)
	mediana (IQR)	1 (1–1)
	zakres	0,6–1

Źródło: obliczenia wykonane przez firmę Biostat.

Tabela 2. Zmienne *O*, *P* i *R* dla grupy N

Zmienna	Parametr	Ogółem ($n = 62$)
<i>O</i>	n	62
	średnia (SD)	5,9 (1,86)
	mediana (IQR)	6 (5–7)
	zakres	2–10
<i>P</i>	n	62
	średnia (SD)	8,13 (3,69)
	mediana (IQR)	8 (6–10)
	zakres	1–20
<i>R</i>	n	62
	średnia (SD)	0,96 (0,08)
	mediana (IQR)	1 (0,93–1)
	zakres	0,5–1

Źródło: obliczenia wykonane przez firmę Biostat.

Tabela 3. Porównanie zmiennych oryginalności (*O*), płynności (*P*) i różnorodności ideacyjnej (*R*) badanych podgrup S i N

Zmienna	Test	Wartość p
<i>O</i>	<i>U</i> Mann-Whitney	0,072
<i>P</i>	<i>U</i> Mann-Whitney	< 0,001*
<i>R</i>	<i>U</i> Mann-Whitney	0,068

*statystyczna istotność.

Źródło: obliczenia wykonane przez firmę Biostat

Jak wynika z tabeli 3, stwierdzono statystycznie istotne różnice dotyczące zmiennej *P* względem podgrup S i N ($p < 0,001$; test *U* Manna-Whitneya), świadczące o tym, że wyniki w grupie N są dla niej istotnie wyższe.

6. Wnioski

Okazało się, że synergia wykorzystana do motywowania do pracy twórczej wpłynęła na płynność ideacyjną, ale nie wpłynęła na oryginalność i różnorodność ideacyjną (potwierdzenie hipotezy H2, brak potwierdzenia hipotez H1 i H3). Tego rodzaju wyniki objaśnić można większym nastawieniem na ilość niż na jakość (choć z analizy treści wymyślonych zadań wynika, że niektórzy, aczkolwiek nieliczni badani zaskoczyli swoją nieprzeciętną pomysłowością). Wyniki te nie są sprzeczne z rezultatami badań dotyczących pozytywnego wpływu presji

czasu na „osiągnięcie wysokiego poziomu sprawności działania” (Pluta 2018, s. 265). Wykorzystanie SYM nie przyczyniło się do powstania większej liczby pomysłów jakościowo różnych. Także warunki „zdalności” i brak facylitacyjnego wpływu innych (jako źródła inspiracji) mogły wpłynąć na porównywalną oryginalność. Może to świadczyć nie tylko o zróżnicowanym poziomie motywacji osiągnięć osób badanych, ale także o zbliżonym rozkładzie zdolności twórczych w podgrupach. Wynika stąd przede wszystkim konieczność zwracania uwagi – nie tylko w dydaktyce, ale także przy ocenianiu oraz wynagradzaniu pracowników za twórczość – na różnorodność ideacyjną, która nie powinna być utożsamiana z rzekomo szkodliwym niespecjalizowaniem się w wąsko określonej domenie. Podstawą zwiększenia tej różnorodności jest bowiem interdyscyplinarna wiedza. Uzyskane wyniki odnoszą się do opisanych warunków eksperymentalnych, a zatem celowe jest przeprowadzenie dodatkowych eksperymentów z grupami o odmiennych cechach i z zastosowaniem innych bodźców stymulowania synergii motywacyjnej.

Literatura

Amabile T.M. (1979), *Effects of External Evaluations on Artistic Creativity*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 37(2), <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.2.221>.

Amabile T.M. (1983a), *The Social Psychology of Creativity*, Springer, New York.

Amabile T.M. (1983b), *The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 45(2), <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>.

Amabile T.M. (1998), *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review”, wrzesień–październik, <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity> (data dostępu: 31.03.2021).

Bruner J.S. (1978), *Poza dostarczone informacje. Studia z psychologii poznawania*, wybrał, zredagował i wstępem opatrzył J.M. Anglin, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Co motywuje specjalistów IT w COVID-owej rzeczywistości? (2020), <https://blog.it-leaders.pl/raport-2020-co-motywuje-specjalistow-it-w-covid-owej-rzeczywistosci/>, ogólnopolskie badanie agencji Great Digital (data dostępu: 30.03.2021).

DeCharms R. (1981), *Personal Causation and Locus of Control. Two Different Traditions and Two Different Measures (w:) Research with the Locus of Control Construct, Volume 1, Assessment Methods*, red. H.M. Lefcoursl, New York.

Deci E.L. (1971), *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 18(1), <https://doi.org/10.1037/h0030644>.

Deci E.L., Ryan R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*, Plenum, New York.

- Engel R.J., Schutt R.K. (2016), *The Practice of Research in Social Work*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, <https://pressbooks-rampages.us/msw-research/chapter/13-experimental-design> (data dostępu: 5.09.2021).
- Gable P.A., Harmon-Jones E. (2008), *Approach-motivated Positive Affect Reduced Breadth of Attention*, „Psychological Science”, vol. 19(5), <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02112.x>.
- Gable P.A., Harmon-Jones E. (2010), *The Effect of Low versus High Approach-motivated Positive Affect on Memory for Peripherally versus Centrally Presented Information*, „Emotion”, vol. 10(4), <https://doi.org/10.1037/a0018426>.
- Gable P.A., Harmon-Jones E. (2011), *Attentional Consequences of Pregoal and Postgoal Positive Affects*, „Emotion”, vol. 11(6), <https://doi.org/10.1037/a0025611>.
- Gałązka A. (2002), *Spór o motywacyjne źródła twórczości*, „Chowanna”, t. 2, <https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Chowanna/Chowanna-r2002-t2/Chowanna-r2002-t2-s8-36/Chowanna-r2002-t2-s8> (data dostępu: 30.03.2021).
- Guilford J.P. (1978), *Natura inteligencji człowieka*, PWN, Warszawa.
- Hickman A., Robinson J. (2020), *Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes*, <https://www.gallup.com/workplace/283985/working-remotely-effective-gallup-research-says-yes.aspx> (data dostępu: 30.03.2021).
- Higgins E.T. (1997), *Beyond Pleasure and Pain*, „American Psychologist”, vol. 52(12), <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>.
- Hill E.J., Miller B.C., Weiner S.P., Colihan J. (1998), *Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance*, „Personnel Psychology”, vol. 51(3), <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>.
- Informacja sygnałna o rynku pracy (2021), <https://stat.gov.pl/files/ofx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/12/451/informacja-sygnałna-o-rynku-pracy> (data dostępu: 4.04.2021).
- Kruglowski A.W., Friedman I., Zeevi G. (1971), *The Effects of Extrinsic Incentive on Some Qualitative Aspect of Task Performance*, „Journal of Personality”, vol. 39(4), <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1971.tb00066.x>.
- Kuboń Ł. (2021), *Skuteczność (w:) Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Skuteczno%C5%9B%C4%87> (data dostępu: 7.04.2021).
- Landers R.N., Bauer K.N., Callan R.C. (2017), *Gamification of Task Performance with Leaderboards: A Goal Setting Experiment*, „Computers in Human Behavior”, vol. 71, June, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.008>.
- Lepper M.R., Greene D., Nisbett R.E. (1973), *Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the „Overjustification” Hypothesis*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 28(1), <https://doi.org/10.1037/h0035519>.
- Łukaszewski W. (1984), *Szanse rozwoju osobowości*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Mayo A. (2020), *The Human Value of Enterprise. Valuing People as Assets. Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London.

McGraw K.O. (1978), *The Decremental Effects of Reward on Performance: A Literature Review and a Prediction Model* (w:) *The Hidden Costs of Reward*, red. M.R. Lepper, D. Greene, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Morawski M. (2000), *Zarządzanie przez motywowanie* (w:) *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Na pracy zdalnej jest 10 proc. Polaków. Ich motywacja siada (2021), oprac. KBB, <https://www.money.pl/gospodarka/na-pracy-zdalnej-jest-10-proc-polakow-ich-motywacja-siada-6614101678332480a.html> (data dostępu: 4.04.2021).

Nęcka E. (2012), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

Pachura P. (2016), *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, PWN, Warszawa.

Pisarek W. (2019), *Analiza treści przekazów* (w:) *Język w prasie. Antologia*, red. M. Kita, I. Loewe, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Pittman T.S., Davey M.E., Alafat K.A., Wetherill K.V., Kramer N.A. (1980), *Informational versus Controlling Verbal Rewards*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, vol. 6(2), <https://doi.org/10.1177/014616728062007>.

Pluta A. (2018), *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Raport „State of Remote” (2020), BIG Infomonitor, <https://www.forbes.pl/biznes/koronawirus-w-polsce-backtobusiness-backtooffice-robert-redeleanu-ceo-upc-polska/j3twkvh> (data dostępu: 31.03.2021).

Reykowski J. (1979), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Rószkiewicz M. (2002), *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Schmitt B. (1999), *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management”, vol. 15(1–3), <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>.

Siha S.M., Monroe R.W. (2006), *Telecommuting's Past and Future: A Literature Review and Research Agenda*, „Business Process Management Journal”, vol. 12(4), <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>.

Psychologia. Podręcznik akademicki (2008), t. 1, red. nauk. J. Strelau, D. Doliński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Tokarz A. (2005), *Motywacja jako warunek aktywności twórczej* (w:) *Wposzukiwaniu zastosowań psychologii twórczości*, red. A. Tokarz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. 2020, poz. 374.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 79–90
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0205>

Znaczenie i dynamika efektuacji w działaniach zespołów projektowych IT

The Importance and Dynamics of Effectuation in IT Team Projects

Beata Krawczyk-Bryłka

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Katedra Przedsiębiorczości, ul. G. Narutowicza 11/12,
80-233 Gdańsk, e-mail: bkrawczyk@zie.pg.gda.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7677-9549>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów
zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Krawczyk-Bryłka B. (2021), *Znaczenie i dynamika efektuacji w działaniach zespołów
projektowych IT*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 79–90,
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0205>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest sprawdzenie, na ile wdrażanie zasad efektuacji jest korzystne dla efektywności zespołów projektowych pracujących nad innowacyjnymi rozwiązaniami i czy wpływa na ich satysfakcję.

Metodyka badań: Badania ilościowe zrealizowano w studenckich zespołach projektowych z branży IT, opracowujących rozwiązania na zlecenie interesariuszy zewnętrznych. Do pomiaru zmiennych wykorzystano autorskie kwestionariusze. Przeanalizowano dynamikę modelu działań zespołów na dwóch etapach realizacji projektu.

Wyniki badań: Wyniki pokazały małą zmienność modeli podejmowania decyzji w procesie realizacji projektu. Potwierdzono znaczenie integrowania efektuacyjnych i kausalnych założeń w różnych obszarach funkcjonowania zespołu.

Wnioski: Hybrydowy model podejmowania decyzji jest czynnikiem istotnym dla efektywności zespołu.

Wkład w rozwój dyscypliny: Analiza efektywności zespołów projektowych w kontekście zasad efektuacji jest zupełnie nowym podejściem w polskiej literaturze przedmiotu.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: efektuacja, kauzalność, projekt, zespół projektowy, satysfakcja, efektywność zespołu.

Klasyfikacja JEL: D91, L29, C92.

ABSTRACT

Objective: To determine how beneficial the implementation of the principles of effectuation is for the effectiveness of project teams and their satisfaction.

Research Design & Methods: Quantitative research was carried out on student project teams working in the IT industry, developing solutions at the request of external stakeholders. Proprietary questionnaires were used to measure the variables. The dynamics of the team model was analysed at two stages of project implementation.

Findings: Decision-making models used in project implementation do not evolve dynamically. The importance of integrating effect and causal assumptions in various areas of the team's functioning is confirmed.

Implications/Recommendations: The hybrid decision-making model helps boost team effectiveness.

Contribution: The analysis of the effectiveness of project teams in the context of effectuation principles is a completely new approach in the Polish literature.

Article type: original article.

Keywords: effectuation, causation, project, project team, satisfaction, team performance.

1. Wprowadzenie

Efektuacja jest alternatywnym wobec tradycyjnego (kauzalnego) modelem myślenia o przedsiębiorczości. Zdaniem S. Sarasvathy (2001) model ten najlepiej opisuje działania doświadczonych przedsiębiorców ekspertów rozpoczynających nowe przedsięwzięcie biznesowe w warunkach wysokiej niepewności. Ten iteracyjny, dynamiczny model zakłada proaktywną postawę wobec realizacji celów biznesowych w oparciu o posiadane zasoby. Efektuacyjny przedsiębiorca koncentruje się na poszukiwaniu i wykorzystywaniu nadarzających się okazji, które dzięki jego zaangażowaniu i współpracy z potencjalnymi i obecnymi interesariuszami firmy prowadzą do odkrywania celów decydujących o wartości firmy (Read, Song i Smit 2009). Założenia efektuacji można odnieść do wielu obszarów działania przedsiębiorcy: do sposobu ustalania strategii, podejścia do zasobów koniecznych do realizacji przedsięwzięcia, budowania relacji z otoczeniem biznesowym firmy, postaw wobec nieoczekiwanych wydarzeń, kalkulowania ryzyka i wdrażania innowacji. W tabeli 1 zaprezentowano porównanie podejścia efektuacyjnego i kauzalnego.

Tabela 1. Porównanie modeli efektuacyjnego i kauzalnego

Wyszczególnienie	Model efektuacyjny	Model kauzalny
Sposób ustalania strategii	Adaptacyjny; cel kształtują dostrzegane możliwości wykorzystania zasobów, wartość celu jest iteracyjnie oceniana i zmieniana	Zaplanowany; ustalony na początku realizacji przedsięwzięcia cel jest konsekwentnie realizowany według planu
Podejście do zasobów	Posiadane zasoby (kim jestem, co mam, kogo znam) jako punkt startowy realizacji przedsięwzięcia	W zależności od obranego celu pozyskiwane są zasoby konieczne do jego osiągnięcia
Percepcja ryzyka	Ryzyko postrzegane w kontekście nieprzewidywalności sytuacji, kalkulowane z perspektywy dopuszczalnych strat	Ryzyko kalkulowane z punktu widzenia możliwych zysków, uzyskanych z podjętych inwestycji
Reakcje na sytuacje niespodziewane	Nieprzewidziane sytuacje są źródłem inspiracji, stanowią podstawę uczenia się i tworzą szanse rynkowe	Nieprzewidziane sytuacje nie są pożądane, bo zagrażają realizacji planów
Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań	Zadaniem przedsiębiorcy jest aktywne poszukiwanie innowacji, odważne eksperymentowanie z nowościami w granicach wyznaczonych przez dopuszczalną stratę	Innowacyjność jest wymogiem wynikającym z oczekiwań klienta, którym przedsiębiorca musi sprostać
Relacje z otoczeniem	Współpraca i wzajemne wspieranie się z podmiotami z otoczenia biznesowego, które dzięki wymianie wiedzy i zasobów ograniczają poziom ryzyka i powiększają grono klientów	Podmioty z otoczenia są postrzegane jako konkurencja, partnerzy dobierani są na podstawie potencjalnych korzyści, jakie można uzyskać ze współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sarasvathy i Dew 2005, Reymen i in. 2015).

W badaniach dotyczących związku stosowania zasad efektuacji z efektywnością działań przedsiębiorczych zweryfikowano pozytywny wpływ tego modelu na wyniki przedsięwzięcia (Read, Song i Smit 2009). Początkowo efektuacyjny model odnoszono wyłącznie do działań przedsiębiorczych związanych z zakładaniem nowej firmy. Później pojawiły się badania, w których sprawdzano możliwość wprowadzania założeń efektuacji w organizacjach lub zespołach projektowych. Stale zmieniające się oczekiwania klientów i konieczność rozszerzania grup odbiorców powodują, że współczesne firmy i zespoły funkcjonują w warunkach niepewności. Ciągłe zmiany i złożoność realizowanych przedsięwzięć skłaniają wykonawców i menedżerów projektów do korzystania z efektuacji jako modelu podejmowania decyzji. Celem niniejszego opracowania jest sprawdzenie, na ile wdrażanie zasad

efektuacji jest korzystne z punktu widzenia efektywności zespołów projektowych pracujących nad innowacyjnymi rozwiązaniami i czy wpływa na ich satysfakcję. Przeanalizowano również dynamikę modelu działań zespołów na dwóch etapach realizacji projektu (na początkowym etapie współpracy i w chwili zakończenia projektu).

2. Efektuacja w realizacji projektów innowacyjnych

Większość badań dotyczących efektuacyjnego podejmowania decyzji zrealizowano w zespołach projektowych, w których pracach duże znaczenie miała innowacyjność wytwarzanych produktów. Wyniki potwierdzały zasadność stosowania modelu efektuacyjnego, ale najczęściej uzupełniał on jedynie działania oparte na modelu kauzalnym. Przykładowo A.M. Ortega, M.T. García i M.V. Santos (2017) potwierdzili znaczenie współpracy z otoczeniem w przypadku wszystkich badanych projektów, zaś zdolność do eksperymentowania, ocenę dopuszczalnego ryzyka i elastyczność w określaniu celów tylko w niektórych zespołach. M. Brettel i in. (2012) analizowali zależności między efektuacyjnością a efektywnością zespołów R&D w dużych organizacjach. Odkryli pozytywne korelacje między szacowaniem dopuszczalnego ryzyka, budowaniem partnerstwa w otoczeniu i dowartościowaniem niespodziewanych sytuacji a wybranymi parametrami efektywności, w sytuacji gdy oczekiwana była wysoka innowacyjność. Gdy zespół zmagał się z zadaniami wymagającymi nieco niższej innowacyjności (technologicznej i procesowej), potwierdzono pozytywny wpływ działań kauzalnych, takich jak wyznaczanie celu, kalkulowanie zysku i unikanie sytuacji niespodziewanych, na jego efektywność. Podobne rezultaty uzyskano w badaniach menedżerów projektów (Nguyen i in. 2018), w których dominował model kauzalny, chyba że zespół był skoncentrowany na tworzeniu innowacji. W niewielkich organizacjach, w których istotnym wyzwaniem jest dostępność zasobów, ważne dla innowacyjności projektu okazało się tylko kryterium dotyczące pozytywnego postrzegania nieoczekiwanych sytuacji; poza tym istotną rolę odgrywało kauzalne wyznaczanie celów (Alzamora-Ruiz, Mar Fuentes-Fuentes i Martinez-Fiestas 2020). Analizy potwierdziły też korzystanie w projektach z modelu hybrydowego, łączącego założenia efektuacji i kauzalności (Sitoh, Pan i Yu 2014, Alzamora-Ruiz, Mar Fuentes-Fuentes i Martinez-Fiestas 2021). Co jednak istotne, model efektuacyjny dominował na początkowych etapach realizacji projektu, na etapach końcowych przeważał model tradycyjny (Berends i in. 2013). Jeśli założymy, że na początku realizacji projektu, tak jak w chwili kreowania nowej firmy, poziom niepewności jest największy, a potrzeba dostrzeżenia szans rynkowych determinuje konkurencyjność działań (Guo 2019), wydaje się uzasadnione, by taka tendencja była charakterystyczna dla dynamiki projektów. A. Hauser, F. Eggers i S. Guldenberg (2020) podkreślają, że model podejmowania decyzji ewoluje, bo nabywając doświadczenia, przedsiębiorcy lub menedżerowie

uczają się w trakcie procesu i dostosowują do kontekstu projektu. Może się więc tak zdarzyć, że wraz z rozwojem projektu biznesowego efektuacyjne nastawienie zmniejsza się lub dominuje nad kauzalnym (Evers i Andersson 2021). Interesujące jest to, jaka jest charakterystyka tych procesów w zespole projektowym, czy jest możliwe, by w miarę postępu prac w projekcie nasilały się działania efektuacyjne, oraz czy ma to znaczenie dla efektów wykonanej pracy. Udzielenie odpowiedzi na te pytania stało się możliwe dzięki przeprowadzonym badaniom i analizie wyników.

3. Metodyka badania

Głównym celem badań była analiza relacji między poziomem efektuacyjności i kauzalności a satysfakcją członków zespołu i efektywnością ich pracy. Dodatkowo zbadano, czy wraz z rozwojem zespołu i zakończeniem prac nad projektem IT zmienił się poziom efektuacyjności i kauzalności zespołowych działań. Badania przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy etap zrealizowano, gdy zespoły składające się z 2–5 informatyków rozpoczynały pracę nad projektem IT w ramach programu „Projekty grupowe”, realizowanego na Politechnice Gdańskiej, drugi etap – po dziewięciu miesiącach współpracy, tuż przed zamknięciem prac projektowych. W pierwszym przebadano ponad 120 osób współpracujących w 30 zespołach (była to cała populacja biorąca udział w programie), w drugim udało się zaprosić do udziału w badaniach 62 osoby tworzące 16 zespołów (pozostałe zespoły były niepełne, więc ich wyniki wykluczono z analizy). Uczestnicy realizowali projekty dotyczące tworzenia mobilnych aplikacji edukacyjnych, systemu do segmentacji naczyń w badaniach koronograficznych, automatyzacji serwerów SIP, systemów automatycznej sprzedaży, czy też rozpoznawania ruchów. Wszystkie zadania wymagały wykorzystania nowoczesnych technologii oraz pracy koncepcyjnej; można uznać, że miały charakter projektów innowacyjnych.

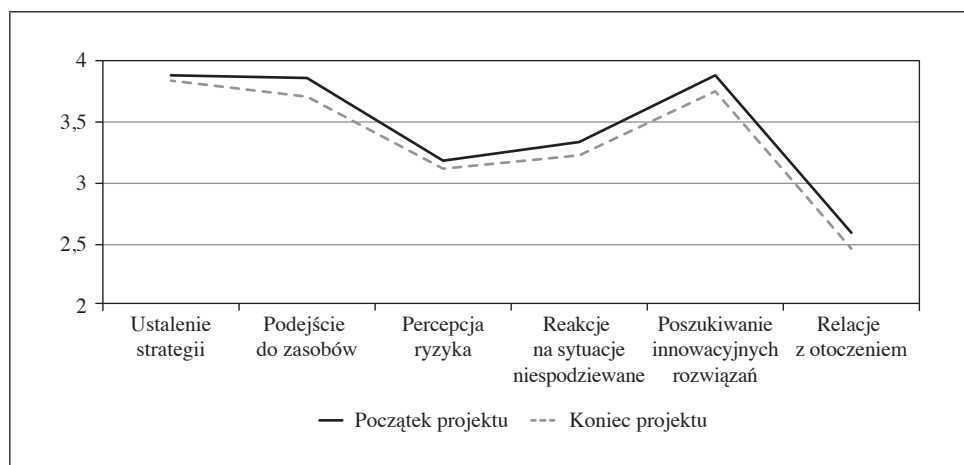
W badaniach wykorzystano skalę efektuacyjności/kauzalności, która była adaptacją narzędzia opracowanego do analiz zespołów przedsiębiorczych (Krawczyk-Bryłka i in. 2018). Kwestionariusz zawierał 18 stwierdzeń opisujących efektuacyjny model działania (indeks efektuacyjności) oraz 16 odwołujących się do modelu przyczynowego (indeks kauzalności). Badani oceniali, na ile odnoszą się one do ich zespołu projektowego w 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „to stwierdzenie nie pasuje do naszego zespołu projektowego”, a 5 – „to stwierdzenie bardzo dobrze pasuje do naszego zespołu projektowego”.

Do oceny efektywności zespołu wykorzystano skalę obejmującą pięć stwierdzeń odnoszących się do subiektywnej oceny respondentów (np. „Praca włożona przez nasz zespół w projekcie przynosi wyniki adekwatne do nakładów”). Satysfakcję oceniono na podstawie skali składającej się z sześciu stwierdzeń (np. „Współpraca w naszym zespole nad wybranym projektem daje mi satysfakcję”). W wypadku obu skal uczestnicy wykonywali polecenie: „Oceń, na ile zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami”.

stosując 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. Rzetelność skal zweryfikowano testem α -Cronbacha, dla satysfakcji $\alpha = 0,83$, zaś dla efektywności $\alpha = 0,73$, więc poziom rzetelności można uznać za zadowalający. Do analizy danych zastosowano metody nieparametryczne ze względu na brak rozkładu normalnego i niewielką liczebność próby.

4. Analiza wyników

Na pierwszym etapie analizy porównano wyniki dotyczące indeksu efektywności (IE) zespołów na początku i na końcu realizacji projektu. Wyniki zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Poziom efektywności zespołów na początku i na końcu realizacji projektu

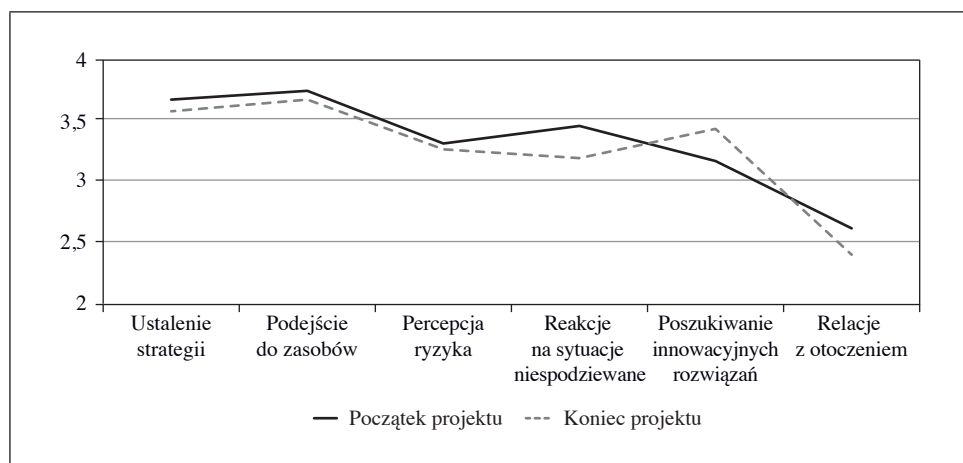
Źródło: opracowanie własne.

Dla wszystkich badanych kategorii działań zespołów zmiany poziomu efektywności były bardzo niewielkie. Analiza nieparametrycznym testem par Wilcozona dla prób zależnych potwierdziła brak istotnych różnic pomiędzy wynikami na początku realizacji projektu i na zakończenie projektu.

Na obu etapach badań uwagę zwraca wynik dotyczący budowania relacji z otoczeniem społecznym zespołu projektowego. Jest on najniższy, nie przekracza poziomu 3 pkt, co pokazuje, że niezależnie od etapu zaawansowania projektu uczestnicy nie byli zainteresowani ani wzajemnym wspieraniem się z innymi podmiotami zaangażowanymi w podobne przedsięwzięcia (np. z kolegami z innych grup), ani konkurowaniem z nimi. Najwyższe wyniki dotyczą efektywnego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i elastycznego ustalania strategii pracy. Jest to szczególnie zaskakujące w odniesieniu do zakończenia projektu, bo wykonawcy powinni wtedy

finalizować swoje zamierzenia, a nie rozważać możliwość zmiany strategii. Uogólniony indeks efektuacyjności wyniósł na początku projektu 3,45, zaś na końcu 3,46, co dodatkowo podkreśla brak istotności różnic w wynikach otrzymanych na dwóch etapach badań.

Na rys. 2 przedstawiono, jak zmienił się poziom kauzalności w wypadku poszczególnych badanych kategorii. Ogólny poziom kauzalności na początku projektu wyniósł 3,32, zaś po dziewięciu miesiącach współpracy wzrósł do poziomu 3,42, nie jest to jednak różnica istotna statystycznie. Zmiany dotyczące większości kategorii również nie są znaczące, ale w zakresie dwóch zanotowano istotne statystycznie różnice.



Rys. 2. Poziom kauzalności zespołów na początku i na końcu realizacji projektu

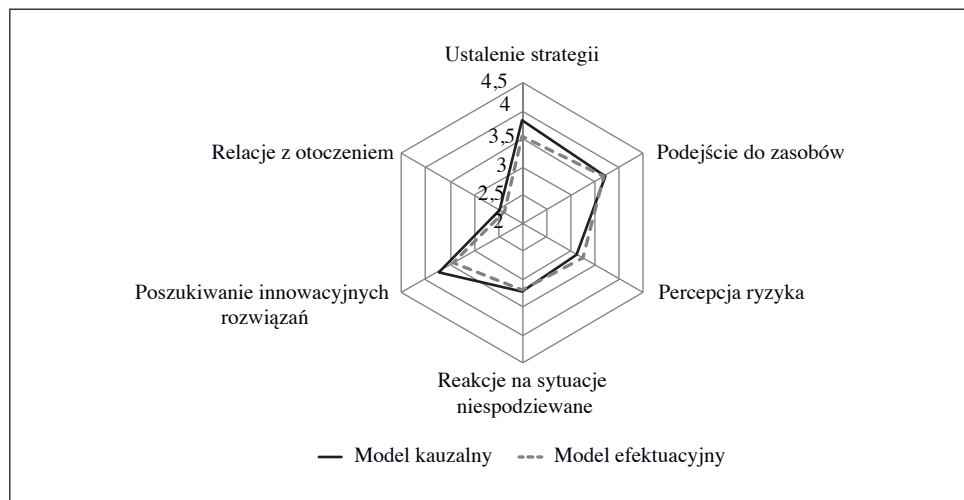
Źródło: opracowanie własne.

Pomiar początkowy dotyczący reakcji na sytuacje niespodziewane wskazał wartość 3,46. Była ona istotnie wyższa niż wartość pomiaru końcowego, która wyniosła 3,19 ($Z = 2,17, p < 0,05$). Z kolei wynik dla kauzalnych zachowań dotyczących poszukiwania innowacyjnych rozwiązań wzrósł istotnie na drugim etapie badań, z poziomu 3,17 do poziomu 3,43 (test par Wilcoxona, $Z = 1,97, p < 0,05$). Oznacza to, że wraz ze zbliżaniem się do zakończenia prac projektowych respondenci koncentrowali się bardziej na testowaniu tylko tych rozwiązań, które były zgodne z założonym wcześniej planem, i poziom kauzalności wzrósł. Co ciekawe, badani osłabli jednocześnie swoją kauzalną postawę wobec sytuacji niespodziewanych. Może to wskazywać, że finalizując prace nad swoim projektem, informatycy byli bardziej świadomi, że sytuacje nioczekiwane mogą wymusić zmianę planów częściej, niż początkowo zespół się tego spodziewał. Podobnie jak przy ocenie efek-

tuacyjności najniższy poziom uzyskały wskazania dotyczące relacji z otoczeniem projektu. Co prawda tendencja do postrzegania podmiotów z otoczenia zespołu jako konkurentów nieco zmalała w drugim etapie badań, ale oba pomiary potwierdzają tezę postawioną w pierwszym etapie, że zainteresowanie relacjami z osobami z otoczenia jest w wypadku badanych zespołów projektowych niskie (Krawczyk-Bryłka 2020).

Aby sprawdzić, jakie znaczenie w modelu współpracy zespołów projektowych na zakończenie współpracy ma efektuacyjny i kauzalny model myślenia, porównano również wyniki dotyczące obu modeli uzyskane w drugim etapie badań. Wyniki porównania zaprezentowano na rys. 3.

Otrzymane rezultaty potwierdzają, że na końcowym etapie realizacji projektu badani reprezentowali model hybrydowy – zarówno kauzalne, jak i efektuacyjne elementy myślenia o projekcie były przez nich wskazywane jako obecne. W dwóch kategoriach sposób myślenia został jednak zdominowany przez podejście tradycyjne. Jasne ustalenie planów i konsekwentna ich realizacja (model kauzalny) miały wyższą punktację niż elastyczne, zwinne traktowanie celów pracy (test par Wilcoxona, $Z = 2,27, p < 0,05$).



Rys. 3. Model kauzalny i efektuacyjny na ostatnim etapie realizacji projektu

Źródło: opracowanie własne.

Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań było wpisane w przyjętą strategię, wymagało korekty planów i sformułowania ich od nowa (model kauzalny), a rzadziej miało charakter odważnego, efektuacyjnego eksperymentowania (test par Wilcoxona, $Z = 3,10, p < 0,05$).

Kolejnym krokiem w badaniach była analiza zależności pomiędzy poziomem efektywności i kausalności a efektywnością i satysfakcją członków zespołów projektowych. Do analizy zastosowano nieparametryczny test rang Spearmana. Zależności istotne statystycznie przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zależności pomiędzy efektywnym i kausalnym modelem zespołu projektowego a jego efektywnością i satysfakcją (wyniki istotne na poziomie $p < 0,05$)

Wyszczególnienie	Ustalenie strategii	Podejście do zasobów	Percepcja ryzyka	Reakcje na sytuacje niespodziewane	Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań	Relacje z otoczeniem
Model efektywny						
Efektywność	0,37	–	0,38	0,38	0,59	0,32
Satysfakcja	0,33	–	0,29	0,34	0,54	0,26
Model kausalny						
Efektywność	0,53	0,53	0,4	0,39	0,45	0,5
Satysfakcja	0,53	0,36	0,33	0,32	0,46	0,39

Źródło: opracowanie własne.

Jedynym obszarem, w którym nie potwierdzono istotnych korelacji, było efektywne podejście do zasobów. We wszystkich pozostałych przypadkach pozytywny związek pomiędzy badanymi zmiennymi okazał się istotny statystycznie, choć często poziom korelacji należy uznać za niski. Uwagę zwracają te kategorie, w przypadku których uzyskano przeciętny poziom zależności (wyłuszczone wartości w tabeli 2). Efektywne poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań jest pozytywnie związane zarówno z ocenianą przez badanych efektywnością działań zespołu, jak i z jego satysfakcją. Tradycyjne ustalanie strategii na początku realizacji projektu, priorytetyzowanie i kontrolowanie zadań według przyjętej strategii również koreluje pozytywnie z obiema zmiennymi zależnymi. W odniesieniu do subiektywnie ocenianej efektywności pracy przeciętny poziom korelacji dotyczy też kausalnego podejścia do zasobów i relacji z otoczeniem, w których dominuje konkurencja.

5. Wnioski

Głównym celem zrealizowanych badań była analiza znaczenia zasad efektywności dla efektywności i satysfakcji współpracy w zespołach pracujących nad innowacyjnymi rozwiązaniami. Przeanalizowano również dynamikę modelu działań zespołów na dwóch etapach realizacji projektu (na początkowym etapie współpracy i w chwili zakończenia projektu). Na podstawie analizy literatury zakładano, że wraz z postępowaniem prac projektowych model efektywny będzie

ustępował tradycyjnemu podejściu do strategii, zasobów, innowacji, ryzyka czy reagowania na niespodziewane sytuacje. Założenie to nie zostało potwierdzone: poziom większości badanych zmiennych niezależnych pozostał na poziomie podobnym do pomiaru początkowego, wykonanego dziewięć miesięcy wcześniej. Wyjątkiem były zmiany dotyczące kauzalnego podejścia do innowacji (wzrost poziomu kauzalności) i sytuacji niespodziewanych (słabsze podejście kauzalne niż na początku projektu). Porównanie poziomów efektuacji i kauzalności na ostatnim etapie projektów wykazało, że w ustalaniu strategii i poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań modele mentalne badanych były bardziej tradycyjne. Za najważniejsze osiągnięcie związane z przeprowadzonymi badaniami należy jednak uznać wnioski wynikające z analizy korelacji. Otrzymane wyniki pozwalają na sformułowanie dwóch konkluzji. Po pierwsze, reprezentowany przez zespół model podejmowania decyzji jest istotnym czynnikiem, ważnym dla samooceny pracy zespołu na koniec projektu. Po drugie, korzystne dla tej oceny jest łączenie elementów podejścia efektuacyjnego i kauzalnego, ich wzajemne uzupełnianie się, czyli model hybrydowy. Wydaje się też, że z punktu widzenia pracy projektowej opieranie się wyłącznie na posiadanych zasobach postulowane w efektuacji może stanowić pewne ograniczenie. W badanych grupach realizujących projekty studenckie pozyskanie zasobów potrzebnych do wykonania zadania było rzeczywiście sporym wyzwaniem, zaś osobiste kompetencje mogły być niewystarczające do dostarczenia produktu, który wymagał dodatkowo zaangażowania odpowiednich narzędzi, systemów informatycznych, czy też środków finansowych.

Jednorodność badanych zespołów oraz ich niewielka liczba to najważniejsze ograniczenia przeprowadzonych badań. Realizacja badań wyłącznie w grupie uczestników programu „Projekty grupowe” nie pozwala uogólniać uzyskanych wyników i wyciągniętych wniosków na wszystkie zespoły realizujące innowacyjne projekty z zakresu IT. Interpretację należy zawęzić do przebadanej populacji. Największym problemem metodologicznym okazało się dwukrotne zebranie wyników od wszystkich uczestników projektów. Udoskonalenia wymaga też metoda oceny wyników projektu. Zastosowana skala odnosiła się do subiektywnej percepcji uczestników, która nie zawsze obiektywnie określa rzeczywisty poziom uzyskanych efektów. Niestety próby zastosowania innych kryteriów (np. związanych z poziomem innowacyjności rozwiązania lub jego jakością) nie były możliwe ze względu na przyjęty system oceniania projektów.

Mimo tych ograniczeń przeprowadzone badania można uznać za wartościowe, gdyż nadal problematyka efektuacji w kontekście zespołów projektowych jest bardzo słabo rozpoznana, a badania obejmujące różne etapy pracy zespołów projektowych również należą do rzadkości.

Dla osób realizujących zadania projektowe w zespołach otrzymane wyniki mogą być motywacją do zapoznania się z założeniami efektuacji (która jest nadal bardzo

mało znana) i inspiracją do świadomego wdrażania jej założeń w procesie podejmowania decyzji w zespole. Jest to szczególnie ważne dla zespołów projektowych realizujących zadania w rzeczywistości o wysokim poziomie zmienności i niepewności, na które założenia efektuacji stanowią doskonałą odpowiedź.

Finansowanie badań

Artykuł powstał w ramach projektu badawczego „Efektuacyjny model zespołu przedsiębiorczego. Jak działają przedsiębiorcze zespoły odnoszące sukces” finansowanego przez NCN w ramach konkursu Opus 13 (UMO-2017/25/B/HS4/01507).

Literatura

Alzamora-Ruiz J., Mar Fuentes-Fuentes M. del, Martinez-Fiestas M. (2020), *Effectuation or Causation to Promote Innovation in Technology-Based SMEs? The Effects of Strategic Decision-making Logics*, „Technology Analysis and Strategic Management”, vol. 33, nr 7, <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1849609>.

Alzamora-Ruiz J., Mar Fuentes-Fuentes M. del, Martinez-Fiestas M. (2021), *Together or Separately? Direct and Synergistic Effects of Effectuation and Causation on Innovation in Technology-based SMEs*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00743-9>.

Berends H., Jelinek M., Reyman I., Stultiëns R. (2013), *Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 31, nr 3, <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>.

Brettel M., Mauer R., Engelen A., Küpper D. (2012), *Corporate Effectuation: Entrepreneurial Action and Its Impact on R&D Project Performance*, „Journal of Business Venturing”, vol. 27, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>.

Evers N., Andersson S. (2021), *Predictive and Effectual Decision-making in High-tech International New Ventures – A Matter of Sequential Ambidexterity*, „International Business Review”, vol. 30, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101655>.

Guo R. (2019), *Effectuation, Opportunity Shaping and Innovation Strategy in High-Tech New Ventures*, „Management Decision”, vol. 57, nr 1, <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0799>.

Hauser A., Eggers F., Guldenberg S. (2020), *Strategic Decision-Making in SMEs: Effectuation, Causation, and the Absence of Strategy*, „Small Business Economics”, nr 54, <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00152-x>.

Krawczyk-Bryłka B. (2020), *Zasady efektuacji w realizacji projektów w rzeczywistości VUCA* (w:) *Zarządzanie kapitałem ludzkim 4.0 – wyzwania organizacyjne i kompetencyjne w perspektywie menedżerskiej*, red. M. Stor, A. Domaradzka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Krawczyk-Brytka B., Stankiewicz K., Tomczak M.T., Ziemiański P. (2018), *Modele mentalne przedsiębiorczości: wskaźniki efektywne vs. kauzalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 10(2).

Nguyen N.M., Killen C.P., Kock A., Gemünden H.G. (2018), *The Use of Effectuation in Projects: The Influence of Business Case Control, Portfolio Monitoring Intensity and Project Innovativeness*, „International Journal of Project Management”, vol. 36, nr 8, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.08.005>.

Ortega A.M., García M.T., Santos M.V. (2017), *Effectuation-causation: What Happens in New Product Development?*, „Management Decision”, vol. 55, nr 8, <https://doi.org/10.1108/md-03-2016-0160>.

Read S., Song M., Smit W. (2009), *A Meta-analytic Review of Effectuation and Venture Performance*, „Journal of Business Venturing”, vol. 24, nr 6, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005>.

Reymen I.M.M.J., Andries P., Berends H., Mauer R., Stephan U., Burg E. van (2015), *Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 9, nr 4, <https://doi.org/10.1002/sej.1201>.

Sarasvathy S.D. (2001), *Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, „The Academy of Management Review”, vol. 26, nr 2, <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>.

Sarasvathy S.D., Dew N. (2005), *New Market Creation through Transformation*, „Journal of Evolutionary Economics”, vol. 15, nr 5, <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>.

Sitoh M.K., Pan S.L., Yu Ch. (2014), *Business Models and Tactics in New Product Creation: The Interplay of Effectuation and Causation Processes*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, vol. 61, nr 2, <https://doi.org/10.1109/TEM.2013.2293731>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 91–101
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0206>

Wymagania kompetencyjne wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie

Competency Requirements for HR Employees Working Remotely

Anna Krasnova

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: anna.krasnova@uni.lodz.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2832-2100>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Krasnova A. (2021), *Wymagania kompetencyjne wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 91–101, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0206>.

STRESZCZENIE

Cel: Zaprezentowanie wymagań kompetencyjnych stawianych pracownikom zatrudnianym na różne stanowiska w obrębie funkcji HR, którzy mają świadczyć swoją pracę zdalnie.

Metodyka badań: Badanie o charakterze jakościowym przeprowadzono za pomocą metody analizy treści. Próbę badawczą stanowiły ogłoszenia o pracę zdalną na stanowiska w obszarze HR.

Wyniki badań: Przeprowadzone badanie wykazało, że większość pracodawców poszukujących pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie stawia wobec kandydatów wymagania w zakresie wybranych kwalifikacji niezbędnych do pracy zdalnej, natomiast najmniej wymagane są tzw. kompetencje twarde (techniczne).

Wnioski: Praca zdalna staje się jedną z podstawowych form świadczenia pracy, a jej specyfika wymaga od pracowników posiadania dodatkowych kompetencji warunkujących efektywność wykonywanych zadań. W celu tworzenia skutecznych zespołów wirtualnych pracodawcy powinni uwzględniać wymagania w zakresie kompetencji niezbędnych do pracy zdalnej już na etapie rekrutacji.

Wkład w rozwój dyscypliny: Zaprezentowany w artykule wykaz uniwersalnych kompetencji do pracy zdalnej może stanowić zarówno podstawę do określenia przez pracodawców wymagań wobec kandydatów do pracy na różne stanowiska, jak i źródło wiedzy przydatne do konstruowania narzędzi badawczych do pomiaru kompetencji do pracy zdalnej w konkretnych organizacjach czy zawodach.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: praca zdalna, kompetencje, specjalista ds. HR, menedżer personalny.

Klasyfikacja JEL: M50, M51.

ABSTRACT

Objective: To present the competency requirements for employees in HR departments providing their work remotely.

Research Design & Methods: Qualitative research was conducted using content analysis. The research sample consisted of advertisements for remote work for positions related to HRM.

Findings: The study shows that most employers looking for remote-based HR employees require candidates to have qualifications necessary for remote work, which are the least required hard (technical) competencies.

Implications/Recommendations: Remote work is becoming a standard form of work, and requires employees to have additional competences to make them more effective. In order to create effective virtual teams, employers should take into account the competency requirements necessary for remote work at the recruitment stage.

Contribution: The list of universal competences for remote work presented in the article can be used by employers to define the requirements for candidates for various positions, and as a source of knowledge when constructing research tools to measure competencies for remote work.

Article type: original article.

Keywords: remote work, competences, HRM specialist, personnel manager.

1. Wprowadzenie

Praca zdalna od lat staje się coraz bardziej popularną formą zatrudniania specjalistów z różnych dziedzin, szczególnie w tzw. wolnych zawodach. Ten typ świadczenia pracy przynosi organizacjom zarówno korzyści finansowe, jak np. ograniczenie kosztów nawet o 24% (*Raport Capgemini...* 2021), jak i pozafinansowe (Cetnarowicz 2021, s. 13). Do tej drugiej kategorii zaliczyć można m.in. dłuższy czas pracy pracowników bez rozliczenia nadgodzin (Cetnarowicz 2021, s. 11), większe zaangażowanie (Cetnarowicz 2021, s. 13) czy wzrost wydajności (*Raport Capgemini...* 2021). Pandemia koronawirusa sprawiła, że z benefitu pracowniczego praca zdalna przekształciła się dla większości pracowników w codzienną aktywność (Mierzejewska i Chomiccki 2020, s. 36; Cetnarowicz 2021, s. 10), ten typ

pracy wykonują bowiem obecnie nie tylko graficy, informatycy czy dziennikarze. Handlowcy, księgowi, marketingowcy, logiści czy specjaliści ds. HR również pracują zdalnie. Można zaryzykować więc stwierdzenie, że każda firma działająca w Polsce ma choć jednego pracownika, który świadczy pracę na odległość.

Analizując zachodzące na rodzimym rynku pracy zmiany, autorka zauważyła, że choć zatrudnianie pracowników do pracy zdalnej stało się powszechne, to nie wszystkie organizacje są świadome, iż do efektywnego świadczenia pracy na odległość nie wystarczą umiejętności i kwalifikacje potrzebne w pracy stacjonarnej, a niezbędne są także dodatkowe kompetencje. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wymagań kompetencyjnych stawianych pracownikom zatrudnianym na różne stanowiska w obrębie funkcji HR, którzy mają świadczyć swoją pracę zdalnie. Na potrzeby artykułu pracowników świadczących pracę zdalnie określono mianem wirtualnych pracowników.

2. Kompetencje do pracy zdalnej

Kompetencje wirtualne od lat stanowią obszar dociekań badaczy z różnych krajów (np. Haggerty i Wang 2009, Wojtaszczyk 2013, Haapasalo i Lohikoski 2013, Watanuki, Laurindo i Moraes 2015, Moraes, Watanuki i Kiste 2016, Grenny i Maxfield 2017, Krawczyk-Bryłka 2017, Sawatzky i Sawatzky 2019). W 2020 r. – czasie pandemii – można zauważyć szczególne zainteresowanie tematyką pracy zdalnej oraz kompetencji niezbędnych do jej wykonywania (np. Mierzejewska i Chomicki 2020, Janta 2020, Sliż 2020, Macoveiciuc 2020, Prossack 2020, Kubik 2020, Elkins 2020, Farrer 2020). Potrzeba rozwoju kompetencji niezbędnych do efektywnego świadczenia pracy na odległość jest na tyle duża, że na rynku usług edukacyjnych powstają liczne kursy i szkolenia, a nawet całe serwisy internetowe, których celem jest wsparcie osób pracujących zdalnie w zakresie pozyskania i rozwoju kluczowych kompetencji (np. Remotely Academy 2021). Co ciekawe, choć według badania przeprowadzonego na zlecenie organizacji Pracodawców RP na próbie 1512 respondentów (1012 pracowników posiadających doświadczenie w pracy zdalnej oraz 500 pracodawców) jednym z głównych atutów pracy zdalnej jest rozwój kompetencji cyfrowych (blisko 30%) (Cetnarowicz 2021, s. 15), niezwłoczne przyjęcie programu rozwoju tychże kompetencji jest wymienione przez niniejszą organizację jako jedna z najważniejszych rekomendacji w zakresie pracy zdalnej (Cetnarowicz 2021, s. 73).

Według N. Haggerty i Y. Wang z Uniwersytetu Zachodniego Ontario, by skutecznie pracować zdalnie, pracownicy muszą posiadać specyficzne kompetencje, do których zaliczono wirtualną skuteczność, wirtualne kompetencje społeczne oraz umiejętność korzystania z mediów społecznościowych (Haggerty i Wang 2009). Z kolei R.O. Moraes, H.M. Watanuki i G. Kiste (2016, s. 7) przez pojęcie kompetencji wirtualnych rozumieją umiejętności techniczne – związane z obsługą

narzędzi i programów wirtualnych, umiejętności społeczne (m.in. w zakresie komunikacji) oraz umiejętności emocjonalne, takie jak radzenie sobie ze stresem czy umiejętność rozwiązywania konfliktów.

Na podstawie międzynarodowego badania przeprowadzonego w 2019 r. na próbie 250 pracowników z różnych krajów określono, że dla skutecznego świadczenia pracy zdalnej kluczowe są: umiejętności komunikacyjne, samokierowania oraz automotywacji, dyscyplina, podejmowanie inicjatywy, ciekawość, umiejętność adaptacji, a także elastyczność (Sawatzky i Sawatzky 2019). Istotę wymienionych wyżej kompetencji podkreślają także inni autorzy (np. Farrer 2020, Rosalska 2020), wskazując ponadto na wartość umiejętności dokonania samooceny, odpowiedzialność, empatię, sumienność czy krytyczne myślenie (Farrer 2020). W raportach i publikacjach biznesowych także znaleźć można listy kompetencji, bez których niemożliwe jest efektywne świadczenie pracy zdalnej (Prossack 2020, Macoveiciuc 2020).

Na potrzeby artykułu autorka przyjęła, że kompetencje wirtualne można zdefiniować jako zestaw wiedzy i umiejętności, a także cech osobowych, które są niezbędne do pracy w środowisku wirtualnym. Kompetencje te można podzielić na inter- i intrapersonalne, a także na kompetencje twarde i miękkie. Szczegółowy wykaz uniwersalnych kompetencji wirtualnych, stanowiący podstawę prezentowanych w artykule badań przedstawiono w tabeli 1.

3. Praca zdalna w obszarze HR

Posiadanie tzw. wirtualnych pracowników na różnych stanowiskach pracy wymaga od organizacji modyfikacji dotychczasowych metod i narzędzi zarządzania personelem, a co za tym idzie, zmianie ulega charakter pracy specjalistów zatrudnionych w działach personalnych. Przykładem jest m.in. organizacja rekrutacji, adaptacji, szkoleń czy imprez integracyjnych on-line (*Praca zdalna w HR...* 2021). Rozwiązania te, choć w znacznie mniejszym zakresie, były już stosowane przed pandemią. Obecnie jednak już większość zadań realizowanych przez pracowników działów HR jest wykonywana na odległość (Drwal 2020, Guryn 2021, *Praca zdalna w HR...* 2021).

W ramach pracy nad niniejszym artykułem przeprowadzono badanie pilotażowe, którego celem było zebranie informacji na temat poziomu świadczenia pracy w formie zdalnej wśród osób pracujących w obszarze personalnym. Członkom grupy specjalistów z zakresu kadr i płac na Facebooku¹ zadano pytanie,

¹ Badanie pilotażowe przeprowadzono wśród osób, które zawodowo zajmują się obszarem zatrudniania pracowników oraz sprawami kadrowo-płacowymi, a które są aktywnymi uczestnikami największej grupy specjalistycznej w dziedzinie HR na Facebooku „Kadry i Płace – Grupa wsparcia specjalistów i menedżerów”, zrzeszającej blisko 60 tys. członków.

czy w okresie pandemii wykonują lub wykonywali swoją pracę zdalnie (częściowo lub całkowicie). Udzielone odpowiedzi wskazują, że spośród 185 respondentów ponad 70% pracuje lub pracowało zdalnie.

Tabela 1. Uniwersalne kompetencje do pracy zdalnej a wymagania pracodawców w zakresie tych kompetencji wobec wirtualnych pracowników ds. HR (*N* – liczba ogłoszeń)

Kompetencje twarde			
Kompetencje intrapersonalne			<i>N</i>
Znajomość narzędzi pracy zdalnej (np. Zoom, Microsoft Teams, Google Meetings)			1
Umiejętności posługiwania się wirtualnymi mediami			13
Umiejętności w zakresie pozyskiwania i przetwarzania informacji			2
Kompetencje miękkie			
Kompetencje intrapersonalne	<i>N</i>	Kompetencje interpersonalne	<i>N</i>
1. Samozarządzanie, w tym:		Wirtualne umiejętności społeczne,	
– samodzielność	46	w tym:	40
– samoświadomość	–	– komunikacyjne (szczególnie w zakresie	5
– samoorganizacja	57	udzielania informacji zwrotnej)	
– umiejętność zarządzania sobą	10	– praca w zespole wirtualnym	49
– umiejętność zarządzania sobą		– wrażliwość interpersonalna (empatia)	–
– dyscyplina	1	– budowanie zaufania	2
– automotywacja	16	– rozwiązywanie konfliktów	–
2. Odpowiedzialność	20		
3. Nastawienie na realizację celu:	28		
– konsekwencja	2		
– determinacja	–		
– wytrwałość	2		
4. Umiejętność rozkładania priorytetów	14		
5. Nastawienie na rozwój	17		
6. Elastyczność	4		
oraz umiejętność szybkiej adaptacji	–		
7. Dokładność	12		
8. Terminowość	11		
9. Sumienność	9		
10. Zaangażowanie	26		
11. Wielozadaniowość	4		
Kompetencje ogólne			
Wirtualna skuteczność			–

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Haggerty i Wang 2009, Haapasalo i Lohikoski 2013, Watanuki, Laurindo i Moraes 2015, Moraes, Watanuki i Kiste 2016, Grenny i Maxfield 2017, Krawczyk-Bryłka 2017, Sawatzky i Sawatzky 2019, Rosalska 2020, Prossack 2020, Macoveiciuc 2020, Kubik 2020, Elkins 2020, Farrer 2020, *The Remote Work...* 2020) oraz wyników przeprowadzonych badań.

Ponadto analiza wypracowań naukowych oraz branżowych opublikowanych w okresie pandemii pozwoliła określić, że większość zadań realizowanych na stanowiskach pracy w obszarze HR jest wykonywanych zdalnie, np.:

- według badania przeprowadzonego przez P. Sliżę (2020) już na początku pandemii – w kwietniu 2020 r. 14 z 117 osób badanych (wykonujących różne zawody) realizowało zadania księgowo-kadrowe zdalnie;

- wydarzenia organizowane przez specjalistów z działów HR, takie jak np. dni otwarte czy targi pracy, są obecnie przeprowadzane całkowicie on-line (np. Festiwal Pracy JOBICON Online);

- portal rekrutacyjny Pracuj.pl już w drugiej połowie marca 2020 r. wprowadził możliwość oznaczenia w ogłoszeniu o pracę, że rekrutacja ma charakter zdalny (*Pół roku nowej normalności...* 2020, s. 33). Po roku pandemii takie rozwiązanie jest stosowane przez większość portali rekrutacyjnych. Ponadto na portalu Pracuj.pl uruchomiono funkcję „spotkanie rekrutacyjne”, która umożliwia planowanie i prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych za pośrednictwem portalu. Niniejsze dane wskazują, że specjaliści ds. rekrutacji także mogą wykonywać swoją pracę zdalnie.

Według prognoz praca zdalna pozostanie istotnym rodzajem świadczenia pracy również po zakończeniu pandemii. Według danych raportu firmy Capgemini (*Raport Capgemini...* 2021) aż 75% organizacji deklaruje, że w ciągu najbliższych dwóch lat co najmniej 30% wszystkich zatrudnionych będzie świadczyło pracę na odległość, zaś ok. 30% firm uważa, że na pracę zdalną przejdzie ponad 70% załogi. Warto też wskazać, że sami pracownicy również chcieliby kontynuować pracę zdalną. Według badania przeprowadzonego przez dział badawczy Grupy Pracuj SA we wrześniu 2020 r. na próbie 892 użytkowników portalu Pracuj.pl blisko 90% badanych po zakończeniu pandemii nadal chce pracować zdalnie (*Pół roku nowej normalności...* 2020, s. 4). Co więcej, zdecydowana większość respondentów spodziewa się, że praca zdalna stanie się bardziej istotnym elementem zatrudnienia w przyszłości (*Pół roku nowej normalności...* 2020, s. 12), a zdaniem blisko 70% respondentów gotowość pracownika do świadczenia pracy na odległość będzie jeszcze ważniejszym jego atutem (*Pół roku nowej normalności...* 2020, s. 16).

Można zatem wywnioskować, że także pracownicy zatrudnieni na stanowiskach w obszarze HR w trakcie pandemii i po jej zakończeniu będą mogli wykonywać swoje obowiązki zdalnie.

4. Metodyka badań

Opisane powyżej zmiany w zakresie pracy specjalistów z obszaru HR stanowiły przesłanki do podjęcia przez autorkę próby określenia wymagań kompetencyjnych stawianych wirtualnym pracownikom ds. HR.

Badanie rozpoczęto od poszukiwania odpowiedzi na pytania: „jakie kompetencje są szczególnie istotne w pracy zdalnej” oraz „czy istnieją różnice pomiędzy kompe-

tencjami niezbędnymi do pracy tradycyjnej i pracy zdalnej na tym samym stanowisku w obszarze HR”. Odpowiedzi szukano za pośrednictwem analizy treści literatury przedmiotu (analizowane były publikacje zarówno polsko-, jak i obcojęzyczne w zakresie kompetencji, pracy zdalnej oraz pracy w obszarze HR), a także wypowiedzi specjalistów zatrudnionych na stanowiskach ds. HR na forach oraz mediach społecznościowych. Na podstawie dokonanej analizy powstał wykaz uniwersalnych kompetencji niezbędnych do pracy zdalnej (tabela 1), stanowiący podstawę do analizy treści ogłoszeń o pracę, której wyniki zaprezentowano w artykule.

Badanie przeprowadzono w marcu 2021 r., miało ono charakter jakościowy. Do badania wyselekcjonowano ogłoszenia o pracę opublikowane na wybranych portalach rekrutacyjnych (Pracuj.pl, Praca.pl, OLX.pl zakładka „praca”, Indeed.pl). Dobór próby miał charakter celowy. Poszukiwano ogłoszeń o pracę na stanowiska związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (m.in. specjalista/młodszy specjalista ds.: kadr i płac, rekrutacji czy HR, menedżer ds. HR, stażysta w dziale HR, HR biznes partner itp.). Ponadto dodatkowym kryterium doboru było oznakowanie ogłoszenia jako pracy zdalnej. Były to zarówno oferty pracy hybrydowej (w wypadku której tylko część obowiązków jest wykonywana na odległość), jak i w pełni świadczonej na odległość. Dobór ogłoszeń na podstawie tych dwóch kryteriów pozwolił zgromadzić w bazie danych 754 ogłoszenia o pracę. W drugim etapie tworzenia bazy danych odrzucono wszystkie ogłoszenia opublikowane w innym języku niż język polski oraz ogłoszenia zdublowane. Ponadto do analizy nie zakwalifikowano ogłoszeń, w których nie podano wymagań stawianych kandydatom lub zakresu obowiązków na omawianym stanowisku. Ostatecznie analizie poddano 163 oferty pracy. W badaniu poszukiwano odpowiedzi na pytania: „czy pracodawcy w Polsce, rekrutując pracowników do pracy zdalnej w obszarze HR, wymagają/oczekują od kandydatów do pracy kompetencji potrzebnych do świadczenia pracy zdalnie, a jeśli tak, to jakich?”.

5. Wymagania badanych pracodawców wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie

Przeprowadzone badania wykazały, że większość badanych pracodawców poszukujących wirtualnych pracowników w obszarze HR stawia wobec kandydatów wymagania w zakresie wybranych kwalifikacji niezbędnych do pracy zdalnej (tabela 1). W blisko 70% analizowanych ogłoszeń o pracę wskazano, że kandydat powinien wykazać się szeroko rozwiniętymi umiejętnościami zarządzania własną pracą. Szczególne znaczenie dla pracodawców w zakresie samoorganizacji mają samoorganizacja (35%) oraz samodzielność (28%).

Na uwagę zasługuje fakt, że jedynie 10% badanych pracodawców uważa, iż w wypadku zatrudniania do pracy zdalnej istotne jest, by kandydat wykazywał się umiejętnościami skutecznej automotywacji. Ponadto pracodawcy oczekują, że kandy-

daci do pracy zdalnej będą wykazywać nastawienie na realizację celów (17%) oraz zaangażowanie w wykonywane zadania (16%). Nieco ponad 8% pracodawców oczekuje od kandydatów umiejętności określania priorytetów, zaś 7% – dokładności oraz terminowości w zakresie realizowanych zadań oraz podejmowanych zobowiązań. Warto też zwrócić uwagę, że zgodnie z przeprowadzoną analizą jedynie 10% badanych pracodawców stawia wobec wirtualnych pracowników ds. HR wymagania dotyczące nastawienia na rozwój (chęci rozwoju). Niekiedy ogłoszenia, w których wymieniono podobne wymaganie, zawierały wskazanie obszaru, w którym pracownik powinien w przyszłości się doskonalić (np. kadry i płace, rekrutacja czy rynek pracy).

Warto podkreślić, że badani pracodawcy w analizowanych ogłoszeniach o pracę nie rozdzielali wyraźnie wymagań w zakresie kompetencji twardych (np. wiedzy zawodowej, umiejętności posługiwania się konkretnymi programami) od wymagań tzw. miękkich, związanych z kompetencjami społecznymi oraz intrapersonalnymi. Może to oznaczać, że dostrzegają oni wartość kompetencji miękkich w pracy na stanowiskach związanych z HR, a spełnienie bądź niespełnienie przez kandydatów twardych i miękkich kryteriów doboru traktują podobnie.

Ponad 30% badanych pracodawców wskazuje, że do pracy zdalnej na stanowiskach personalnych niezbędne są szeroko rozwinięte umiejętności pracy w zespole, akcentując, że szczególne znaczenie ma tu doświadczenie w pracy w zespole wirtualnym. W niemal 25% ogłoszeń wskazano, że kandydat ubiegający się o dane stanowisko musi charakteryzować się ponadprzeciętnymi umiejętnościami w zakresie komunikacji.

Niektórzy badani pracodawcy podkreślali, że szczególnie nacisk w ich organizacjach kładzie się na udzielanie informacji zwrotnej, zatem osoba, która zostanie zatrudniona, musi umieć nie tylko przyjmować tzw. feedback oraz wykorzystywać go w swojej dalszej pracy, lecz także udzielać ciągłej informacji zwrotnej współpracownikom, tak by przepływ informacji pomiędzy rozproszonymi wirtualnymi pracownikami był jak najlepszy.

Najmniej uwagi w analizowanych ogłoszeniach poświęcono wymaganiom dotyczącym pracy zdalnej w zakresie kompetencji twardych. Wskazać należy, że jedynie 9% pracodawców oczekuje, iż osoby zatrudnione zdalnie na stanowiskach w obszarze HR będą mogły wykazać się znajomością narzędzi przeznaczonych do pracy zdalnej (np. platformy do spotkań on-line), umiejętnością pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz umiejętnościami w zakresie obsługi wirtualnych mediów. Być może wynika to z faktu, że uznaje się, iż łatwiej i szybciej jest przeszkolić pracownika w zakresie kompetencji twardych, niż nauczyć go chociażby skutecznej pracy w zespole.

Zgodnie z wynikami przeprowadzonego badania najmniej docenione przez pracodawców są takie kompetencje interpersonalne, jak: wrażliwość interpersonalna

nalna, umiejętność budowania zaufania czy umiejętność rozwiązywania konfliktów. Z kolei w zakresie kompetencji intrapersonalnych pracodawcy poszukujący wirtualnych pracowników ds. HR nie wymagają od kandydatów samoświadomości, determinacji czy elastyczności oraz umiejętności szybkiej adaptacji.

6. Zakończenie

Analiza sytuacji panującej na rynku pracy w okresie pandemii, a także trendów zarówno w Polsce, Europie, jak i na świecie pozwala stwierdzić, że praca zdalna z pewnością stanie się jedną z podstawowych form świadczenia pracy. Mimo że pracownicy, którzy mieli możliwość wykonywania obowiązków służbowych na odległość, wskazują zarówno na wady, jak i zalety takiego rozwiązania, to większość z nich chciałaby w przyszłości mieć możliwość wykonywania choć części swoich zadań zdalnie. Jednoznaczne są także nastroje pracodawców, którzy planują po zakończeniu pandemii wprowadzić zmiany personalne umożliwiające wykonywanie przez większość zatrudnionych pracy w systemie hybrydowym lub zdalnym.

Specyfika pracy zdalnej wymaga od pracodawców i menedżerów modyfikacji w zakresie zarządzania personelem, zaś od pracowników – posiadania dodatkowych kompetencji warunkujących efektywność wykonywanych zadań. Zaprezentowany w artykule wykaz uniwersalnych kompetencji do pracy zdalnej może stanowić zarówno podstawę do określenia przez pracodawców wymagań wobec kandydatów do pracy na różne stanowiska, jak i do konstruowania narzędzi badawczych do pomiaru kompetencji do pracy zdalnej w konkretnych organizacjach czy zawodach.

Przeprowadzone badanie wykazało, że choć badani pracodawcy coraz częściej zatrudniają specjalistów ds. HR jako pracowników wirtualnych i wymagają wobec kandydatów na te stanowiska niektórych kompetencji niezbędnych w pracy zdalnej, to wciąż nie doceniają m.in. umiejętności dokonania samoanalizy, automotywacji czy budowania zaufania, które, zdaniem autorki, są bardzo istotne w tworzeniu wirtualnych zespołów i zarządzaniu nimi. Ciekawe zatem wydaje się zbadanie poziomu kompetencji do pracy zdalnej wśród pracowników w obszarze HR poprzez samoocenę oraz ocenę ww. kompetencji przez przełożonych takich pracowników, co stanowi dla autorki wskazanie kierunku przyszłych badań. Warto podkreślić, że choć wyniki badań opisane w artykule można interpretować wyłącznie w odniesieniu do badanej zbiorowości, mogą one stanowić przesłankę do zainicjowania szerszych badań w zakresie pracy zdalnej specjalistów ds. HR.

Literatura

Cetnarowicz M. (2021), *Rola i znaczenie pracy zdalnej dla gospodarki, firm oraz pracowników* (w:) *Księga rekomendacji oraz ekspertyzy. Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?* (2021), Pracodawcy RP, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy-v2.pdf> (data dostępu: 25.03.2021).

Drwal S. (2020), *Jak zorganizować pracę zdalną w działach HR i Agencjach Pracy?*, <https://hrappka.pl/blog/agencja-pracy/organizacja-pracy-zdalnej-w-hr-i-agencji-pracy> (data dostępu: 21.03.2021).

Elkins E. (2020), *5 Core Competencies of a Successful Remote Worker*, <https://www.linkedin.com/pulse/5-core-competencies-successful-remote-worker-elijah-elkins/?article-Id=6656573554957656064> (data dostępu: 11.03.2021).

Farrer L. (2020), *Academic Research Proves 8 Skills Critical to Work-from-home Success*, <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2020/03/19/academic-research-proves-8-skills-critical-to-work-from-home-success/?sh=38537def24e3> (data dostępu: 12.04.2021).

Grenny J., Maxfield D. (2017), *A Study of 1,100 Employees Found That Remote Workers Feel Shunned and Left Out*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2017/11/a-study-of-1100-employees-found-that-remote-workers-feel-shunned-and-left-out> (data dostępu: 12.08.2020).

Guryn H. (2021), *Czy działy HR zdały egzamin w czasie pandemii?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2, <https://hrstowarzyszenie.pl/czy-dzialy-hr-zdaly-egzamin-w-czasie-pandemii/> (data dostępu: 15.04.2021).

Haapasalo H., Lohikoski P. (2013), *Virtual Competencies and Knowledge Transfer in Global NPD: A Case Study*, „International Journal of Management, Knowledge and Learning”, nr 2.

Haggerty Y., Wang N. (2009), *Knowledge Transfer in Virtual Settings: The Role of Individual Virtual Competency*, „Information Systems Journal”, vol. 19, nr 6, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00318.x>.

Janta M. (2020), *Nauczyciel (a)medialny? Kompetencje medialne nauczycieli i ich wykorzystanie w nauczaniu zdalnym*, „Studia Paedagogica Ignatiana”, vol. 23, nr 4, <https://doi.org/10.12775/spi.2020.4.004>.

Krawczyk-Bryłka B. (2017), *Kompetencje członków zespołu wirtualnego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, vol. 48, nr 2, <https://doi.org/10.18276/sip.2017.48/2-03>.

Kubik I. (2020), *Czy ludzie, których zatrudniasz, potrafią pracować zdalnie?*, <https://talentplace.pl/blog/dla-pracodawcow/czy-ludzie-ktorych-zatrudniasz-potrafia-pracowac-zdalnie> (data dostępu: 11.03.2021).

Macoveiciuc A. (2020), *7 Essential Competencies Remote Employees Must Have*, <https://harver.com/blog/competencies-of-remote-employees/> (data dostępu: 17.04.2021).

Mierzejewska K., Chomicki M. (2020), *Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(987), <https://doi.org/10.15678/znuek.2020.0987.0302>.

Moraes R.O., Watanuki H.M., Kiste G. (2016), *A Proposal for the Development of Individual Virtual Competences*, Conference Proceedings International Data and Information Management Conference (IDIMC 2016), https://www.researchgate.net/profile/Judith_Broadby-Preston/publication/297702635_Developing_a_model_for_investigating_acade-

mic_libraries_as_learning_organisations/links/56e06c0f08aec4b3333d0bf1.pdf#page=73 (data dostępu: 10.01.2021).

Pół roku nowej normalności. Pracownicy i kandydaci o rynku pracy. Badanie Pracuj.pl (2020), <https://media.pracuj.pl/111134-pol-roku-pandemii-wedlug-pracownikow-badanie-pracujpl> (data dostępu: 24.03.2021).

Praca zdalna w HR – jak to wygląda w praktyce?, <https://hrnews.pl/praca-zdalna-w-hr-jak-to-wyglada-w-praktyce/> (data dostępu: 22.03.2021).

Prossack A. (2020), *5 Must-have Skills for Remote Work*, <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2020/07/30/5-must-have-skills-for-remote-work/?sh=6499e34333c4> (data dostępu: 22.03.2021).

Raport Capgemini: Przyszłość pracy – od modelu pracy zdalnej do hybrydowej (2021), <https://capgemini.polska.prowly.com/122555-raport-capgemini-przyszlosc-pracy-od-modelu-pracy-zdalnej-do-hybrydowej> (data dostępu: 8.02.2021).

The Remote Work Competency Model – Creating Success at Every Stage of Remote Work (2020), <https://www.workplaceless.com/blog/remote-work-competency-model> (data dostępu: 14.04.2021).

Remotely Academy (2021), <https://remotely-academy.mn.co> (data dostępu: 24.03.2021).

Rosalska M. (2020), *Zarządzanie własną pracą. Kompetencja, która zyskuje na znaczeniu*, <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/zarzadzanie-wlasna-praca-kompetencja-ktora-zyskuje-na-znaczeniu> (data dostępu: 15.04.2021).

Sawatzky R., Sawatzky N.J. (2019), *Remote Work: Competencies and Motivation*, <https://static1.squarespace.com/static/5b045109c258b4052b14cd0d/t/5c61d23c7817f7b585cf2a9a/1549914722779/Remote+Work+-+competencies+and+motivation.pdf> (data dostępu: 22.03.2021).

Sliz P. (2020), *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego*, „E-mentor”, vol. 85, nr 3, <https://doi.org/10.15219/em85.1474>, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/85/id/1474> (data dostępu: 26.03.2021).

Watanuki H.M., Laurindo F.J.B., Moraes R.O. de (2015), *Development of Individual Virtual Competences: Practices in Brazilian Companies*, „RISUS – Journal on Innovation and Sustainability”, vol. 6, nr 2, <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2015v6i2p34-45>, <https://revistas.pucsp.br/risus/article/viewFile/26030/18677> (data dostępu: 18.03.2021).

Wojtaszczyk K. (2013), *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor”, vol. 49, nr 2.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 103–114
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0207>

Automatyzacja i robotyzacja jako wyzwanie dla rynku pracy

Automation and Robotisation as a Challenge for the Labour Market

Bartłomiej Zinczuk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Katedra Zarządzania, Pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin,
e-mail: bartlomiej.zinczuk@mail.umcs.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2808-8510>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Zinczuk B. (2021), *Automatyzacja i robotyzacja jako wyzwanie dla rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 103–114, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0207>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest ukazanie wyzwań, przed którymi stoi współczesny rynek pracy w związku z postępującą automatyzacją i robotyzacją.

Metodyka badań: Do osiągnięcia celu wykorzystano metody jakościowe: analizę literatury przedmiotu oraz analizę opublikowanych raportów badawczych.

Wyniki badań: Analiza informacji zawartych w literaturze przedmiotu oraz raportach badawczych pozwoliła zidentyfikować wybrane korzyści oraz koszty związane z postępującym w wielu sferach gospodarki procesem automatyzacji i robotyzacji, a zarazem określić konsekwencje tego procesu na rynku pracy.

Wnioski: Procesy automatyzacji i robotyzacji wywierają znaczący wpływ na kształt i funkcjonowanie współczesnego rynku pracy w odniesieniu zarówno do pracodawców, jak i pracowników. Wiedza z zakresu specyfiki zmian technologicznych oraz możliwych do wystąpienia problemów na rynku pracy, związanych z procesem automatyzacji i robotyzacji, stanowi punkt wyjścia do opracowania skutecznych działań przezwyciężających te trudności.

Wkład w rozwój dyscypliny: Prezentowane w artykule treści stanowią wkład do dyskursu dotyczącego zmian na rynku pracy wywołanych postępującą automatyzacją i robotyzacją.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: automatyzacja, robotyzacja, rynek pracy, zatrudnienie.

Klasyfikacja JEL: J2, O3.

ABSTRACT

Objective: To examine the challenges facing today's labour market in the context of progressing automation and robotisation.

Research Design & Methods: To achieve the purpose of this article, the subject literature and research reports were analysed.

Findings: Selected benefits and costs related to the process of automation and robotisation in numerous spheres of the economy were identified and the consequences for the labour market were determined.

Implications/Recommendations: Automation and robotisation processes have a significant impact on how the modern labour market functions for both employers and employees. Knowledge of the technological changes and possible problems on the labour market related to automation and robotisation is the starting point for developing effective measures to overcome these difficulties.

Contribution: The article contributes to the discourse on changes in the labour market caused by progressive automation and robotisation.

Article type: original article.

Keywords: automation, robotisation, labour market, employment.

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy podlega nieustannym i dynamicznym przeobrażeniom, co jest uwarunkowane różnymi czynnikami. Zmiany na rynku pracy są zauważalne zarówno w Polsce, jak i w innych krajach. W opracowaniach literaturowych oraz dyskursie publicznym często akcentuje się wpływ czwartej rewolucji przemysłowej na proces kształtowania obecnego oraz przyszłego rynku pracy. Postępująca cyfryzacja różnych procesów w przedsiębiorstwach oraz wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych do środowiska pracy wpływają w istotny sposób na układ, specyfikę i strukturę zatrudnienia. Charakter oraz konsekwencje zmian technologicznych przykuwają coraz mocniej uwagę teoretyków i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Ważną kwestią staje się poznanie i zrozumienie istoty zmian wywołanych postępującą automatyzacją i robotyzacją, a przede wszystkim określenie wpływu tych przeobrażeń na pracowników oraz pracodawców. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wyzwań, przed którymi stoi współczesny rynek pracy w związku z postępującą automatyzacją i robotyzacją. W artykule zwrócono

uwagę na zmiany technologiczne i ich konsekwencje, a także na identyfikację pozytywnych i negatywnych skutków automatyzacji oraz robotyzacji procesów w przedsiębiorstwach. Wskazano też sposoby dostosowania się poszukujących pracy, zatrudnionych czy pracodawców do wspomnianych zmian. Zaprezentowano również wybrane oczekiwania kompetencyjne pracodawców wobec pracowników, wynikające z wdrażanych rozwiązań technologicznych. Niniejszy artykuł powstał na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej oraz analizy raportów badawczych.

2. Istota i następstwa rewolucji przemysłowych

Obserwowany w ciągu kilkudziesięciu ostatnich lat postęp technologiczny przyczynił się do znaczących zmian cywilizacyjnych, wywierając istotny wpływ na sferę życia społecznego oraz gospodarczego. Rozwój społeczno-ekonomiczny wielu krajów został zainicjowany przez rewolucje przemysłowe, których rezultatem stały się ogromne zmiany w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw, instytucji oraz całych społeczeństw. Obawy o transformację miejsca pracy i wpływ wprowadzanych zmian na zatrudnienie towarzyszyły ludziom od dawna i były odnotowywane już przed pojawieniem się rewolucji przemysłowych w XVIII i XIX w. (Manyika i in. 2017).

Pierwsza rewolucja przemysłowa rozpoczęła się w Anglii w 1760 r. i trwała do ok. 1850 r. (Hudson 2014, s. 11). W jej czasie za sprawą wykorzystania wielu wynalazków technicznych oraz wprowadzenia zmian w organizacji procesów pracy dokonano przejścia od produkcji rzemieślniczej i manufakturowej do zmechanizowanej produkcji fabrycznej (Furmanek 2018, s. 56). Niezwykle ważnym wynalazkiem tego okresu była maszyna parowa, która stała się symbolem przemian. Wykorzystanie jej jako źródła napędu znalazło zastosowanie w licznych gałęziach przemysłu, w szczególności w przemyśle włókienniczym oraz górniczym (Zamorska 2020, s. 11). Dzięki maszynie parowej oraz innym urządzeniom mechanicznym dokonano szeroko zakrojonej mechanizacji produkcji, czyniąc ją szybszą i wydajniejszą.

Druga rewolucja przemysłowa datowana jest na okres między 1860 a 1914 r. (Mohajan 2020, s. 1). Do jej kluczowych osiągnięć, dzięki którym zrewolucjonizowano przemysł, zalicza się odkrycie nowych źródeł energii związanych z wykorzystaniem silnika spalinowego oraz elektryczności. Dały one początek erze produkcji masowej z zastosowaniem podziału pracy oraz wykorzystaniem linii produkcyjnych (Złowodzki 2019, s. 134). Liczne wynalazki tego okresu doprowadziły do zmian techniki oraz technologii produkcji, co w konsekwencji umożliwiło rozwój przemysłu stalowego, chemicznego, wydobywczego oraz transportu (Żejmo 2015, s. 171–172).

Trzecia rewolucja przemysłowa rozpoczęła się na przełomie lat 60. i 70. XX w. wraz z początkiem procesu komputeryzacji i rozwoju Internetu (Roberts 2015, s. 2).

Ze względu na specyfikę i zakres zmian została określona jako era informacyjna (Blinder 2008). Okres trzeciej rewolucji przemysłowej charakteryzował się wprowadzeniem nowych rozwiązań informatycznych, dynamicznym procesem cyfryzacji produkcji, wykorzystaniem nowych źródeł pozyskiwania energii oraz postępującą automatyzacją pracy wraz z rozwojem nowoczesnych narzędzi telekomunikacji i transportu (Stecula, Brodny i Puzik 2018, s. 338).

Czwarta rewolucja przemysłowa zamiennie jest określana jako „Przemysł 4.0” i trwa od początku XXI w. do chwili obecnej (Götz 2018, s. 385). Jej istotą jest tworzenie inteligentnych łańcuchów wartości na podstawie dynamicznych, samoorganizujących i samoopimalizujących się systemów socjotechnicznych, określanych mianem inteligentnych fabryk, które są tworzone przez wirtualne sieci obejmujące pracowników, maszyny i urządzenia oraz wspomagające je systemy informatyczne (Bendkowski 2017, s. 23). W „Przemysle 4.0” zaawansowane technologie informacyjne oraz sieci komputerowe pozwalają przedsiębiorstwom, obiektom i maszynom umiejscowionym w całym łańcuchu wartości dzielić się między sobą danymi w czasie rzeczywistym (Burritt i Christ 2016, s. 24–25).

Czwarta rewolucja przemysłowa wiąże się ściśle z procesem cyfryzacji wielu dziedzin gospodarki. Przenika także swym zasięgiem wiele sfer ludzkiego życia. Wyróżniającą cechą „Przemysłu 4.0” jest postępująca unifikacja świata rzeczywistego urządzeń produkcyjnych ze światem wirtualnym, kształtowanym przez technologię informacyjną, co przyczynia się do bliższej integracji ludzi i sterowanych cyfrowo maszyn czy urządzeń (Piątek 2017). Warto podkreślić, że „Przemysł 4.0” jest oparty w znacznym stopniu na rozwiązaniach cyfrowych, które inicjują automatyzację procesów zachodzących w przedsiębiorstwach poprzez implementację zaawansowanych systemów IT, przemysłowego Internetu rzeczy, analityki danych oraz sztucznej inteligencji (Zasada 2018).

Obserwowany w ostatnich latach postęp technologiczny przyczynił się do ogromnych zmian w sferze produkcyjnej i usługowej na całym świecie. Wśród następstw wynikających z postępu technologicznego zauważalne jest zwiększenie automatyzacji oraz robotyzacji różnych procesów występujących w przedsiębiorstwach. Według badaczy duże otwarcie na komputeryzację wykazują dziś zawody transportowo-logistyczne, biurowo-administracyjne, produkcyjne i usługowe (Frey i Osborne 2013). Zjawisko informatyzacji wywiera obecnie istotny wpływ na funkcjonowanie gospodarek wielu państw nie tylko w wymiarze technologicznym, ale przede wszystkim społecznym. Próba określenia pozytywnych i negatywnych skutków automatyzacji i robotyzacji stanowi interesujący przedmiot badań naukowych. Działania naukowe prowadzone w tym zakresie pozwalają zidentyfikować oraz zrozumieć istotę tych przeobrażeń, a także wskazać skuteczne sposoby przygotowania się do nich przez przedsiębiorstwa, zatrudnionych w nich pracowników oraz całe społeczeństwa.

3. Perspektywa zmian wywołanych automatyzacją i robotyzacją procesów w przedsiębiorstwach

Automatyzacja definiowana jest jako proces wykonywania określonej sekwencji operacji przy niewielkim nakładzie pracy ludzkiej lub bez jej udziału, z wykorzystaniem specjalistycznego sprzętu i urządzeń, które wykonują i kontrolują proces produkcyjny (Gupta i Arora 2013, s. 1). Automatyzacja przemysłowa określana jest jako kompleksowy system wdrażany w przedsiębiorstwach w celu zwiększenia wydajności produkcyjnej, który charakteryzuje się m.in. usprawnieniem procesów wytwarzania różnego rodzaju towarów oraz innych czynności technologicznych (*Przewaga automatyzacji...* 2019). Warto odnotować, że automatyzacja może być stosowana nie tylko w obszarze procesów produkcji przemysłowej, lecz także w innych sferach działalności gospodarczej człowieka.

Według Słownika Języka Polskiego PWN robotyzacja jest definiowana jako proces zastępowania pracy ludzkiej pracą robotów, natomiast robot określany jest jako urządzenie zastępujące człowieka przy wykonywaniu niektórych czynności (<https://sjp.pwn.pl>, data dostępu: 2.03.2021).

Pojęcie automatyzacji i robotyzacji występuje często w literaturze zamiennie, jednakże pomiędzy tymi określeniami istnieje różnica opisująca robotyzację jako formę automatyzacji produkcji, która wiąże się z zastąpieniem pracy ludzkiej przez robota. Przez ostatnie kilkanaście lat zjawisko automatyzacji oraz robotyzacji w wielu różnych sektorach światowej gospodarki zintensyfikowało się. Obecnie coraz większa liczba robotów znajduje zastosowanie przemysłowe na liniach produkcyjnych w różnych fabrykach, a także zastosowanie usługowe, towarzyszące człowiekowi w innych sytuacjach, tzn. poza obszarem automatyzacji produkcji przemysłowej (Grzeszak, Sarnowski i Supera-Markowska 2019, s. 8).

Według danych opublikowanych przez Międzynarodową Federację Robotyki (International Federation of Robotics – IFR) w 2019 r. zlokalizowane na całym świecie zakłady przemysłowe zakupiły i zainstalowały 373 240 sztuk robotów przemysłowych, podwyższając tym samym całkowitą ich liczbę na świecie do poziomu 2,7 mln. sztuk. Z raportu IFR wynika także, że największą liczbę nowych robotów przemysłowych zainstalowano w 2019 r. w takich krajach jak Chiny, Japonia, USA, Korea Południowa i Niemcy, co dało im łącznie 73% udziału w zakupie nowych robotów przemysłowych spośród wszystkich państw na świecie (*Executive Summary...* 2020). Do najbardziej zautomatyzowanych i zrobotyzowanych branż przemysłowych na świecie zaliczane są branże motoryzacyjna, elektryczno-elektro-niczna oraz metalowo-maszynowa (Traczyk 2019).

W Polsce w 2019 r. dokonano zakupu i instalacji w fabrykach 2,6 tys. nowych robotów przemysłowych. Pozwoliło to naszemu krajowi zająć 5 miejsce w Europie i 14 na świecie wśród najbardziej zrobotyzowanych państw. Obecnie łączna liczba

robotów przemysłowych wykorzystywanych w zakładach produkcyjnych zlokalizowanych na terenie Polski wynosi ok. 15,8 tys. sztuk (Grendys 2020).

Postęp w dziedzinie techniki i technologii wytwarzania wspierany jest przede wszystkim przez innowacyjne rozwiązania teleinformatyczne znajdujące zastosowanie w branży przemysłowej oraz usługowej. Technologie informacyjno-komunikacyjne (*information and communication technologies* – ICT) stanowią siłę sprawczą szeroko rozumianego zjawiska automatyzacji i robotyzacji różnych procesów produkcyjnych czy wykonawczych w działalności produkcyjnej oraz usługowej przedsiębiorstw.

Do podstawowych korzyści wynikających z automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych można zaliczyć m.in. (8 powodów... 2020):

- zwiększenie szybkości wykonywanych przez roboty czynności oraz łącznej wydajności pracy,
- obniżenie kosztów pracy,
- złagodzenie skutków niedoboru siły roboczej na rynku pracy, która wynika m.in. z ujemnego przyrostu naturalnego oraz starzejącego się społeczeństwa,
- poprawę bezpieczeństwa pracy zatrudnionych, wynikającą z wyłączenia pracowników z aktywnego udziału w procesie produkcyjnym i przesunięcia ich do wykonywania czynności nadzorczych nad zautomatyzowanymi maszynami,
- ograniczenie lub wyeliminowanie monotonnych, powtarzalnych i męczących pracowników produkcji czynności manualnych,
- poprawę parametrów procesu produkcyjnego oraz jakości finalnej wytwarzanych produktów, która wynika z wyższej precyzji pracy robotów,
- skrócenie czasu produkcji oraz osiągnięcie wysokiego tempa realizacji zleceń,
- umożliwienie realizacji procesów, które są trudne bądź niemożliwe do wykonania przez pracowników produkcji, takich jak m.in. precyzyjna obróbka materiałów czy miniaturyzacja.

Do podstawowych kosztów, które wynikają z automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych, zalicza się m.in. (Hastings 2021):

- koszt wdrożenia projektu z zakresu automatyzacji i robotyzacji, który obejmuje m.in.: zakup licencji na oprogramowanie, konfigurację i wdrożenie elementów infrastruktury technicznej,
- koszt związany z monitorowaniem pracy oprogramowania, wsparciem technicznym oraz konserwacją urządzeń,
- koszt podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz ich przekwalifikowywania.

Nie ulega więc wątpliwości, że oprócz wielu korzyści wynikających z automatyzacji i robotyzacji można wskazać również określone koszty tego procesu – zarówno finansowe, jak i społeczne. Warto podkreślić, że celem postępu technicznego jest nie tylko wzrost wydajności pracy oraz jakości produktów finalnych, ale przede wszystkim poprawa jakości życia i sposobu funkcjonowania całego społeczeństwa.

4. Konsekwencje automatyzacji i robotyzacji dla rynku pracy

Czwarta rewolucja przemysłowa spowodowała wiele zmian w sektorach przemysłowym i usługowym, a także na rynku zatrudnienia. Rozwój nauki oraz technologii umożliwił realizację wielu nowatorskich projektów pozwalających usprawnić procesy wykonawcze występujące zarówno w przemyśle, jak i w innych gałęziach gospodarki. Automatyzacja procesów wytwórczych oraz robotyzacja stały się źródłem wielu wyzwań dla pracowników i pracodawców.

Przewiduje się, że pojawienie się nowych technologii bazujących na sztucznej inteligencji oraz postępująca automatyzacja i robotyzacja w znaczący sposób wpłyną na wszystkie aspekty współczesnego życia, a także funkcjonowanie społeczeństwa oraz gospodarki (Makridakis 2017).

Rozwój technologii teleinformacyjnych (ITC) oraz sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* – AI) w istotny sposób wpływa także na kształt i funkcjonowanie współczesnego rynku pracy. W raporcie zleconym przez World Economic Forum w 2020 r. szacuje się, że do 2025 r. 85 mln miejsc pracy może zostać zlikwidowanych w wyniku zastosowania zautomatyzowanych maszyn opartych na algorytmach; równocześnie prognozuje się powstanie 97 mln nowych miejsc pracy, które będą lepiej dostosowane do bieżących warunków panujących na rynku (*The Future of Jobs Report 2020*).

Wraz z postępem technologicznym zmieniają się kompetencje pracownicze, które są bezpośrednio powiązane z umiejętnością realizacji zadań w cyfrowym i zautomatyzowanym środowisku pracy. Według raportu przygotowanego przez pracowników McKinsey Global Institute, w przyszłości do wiodących kompetencji pracowniczych na zmieniającym się rynku pracy będą należeć (Bughin i in. 2018):

- kompetencje technologiczne obejmujące umiejętności informatyczne, programistyczne oraz cyfrowe w zakresie posługiwania się zaawansowanymi technologiami,
- kompetencje społeczne odnoszące się do umiejętności w zakresie dostosowywania się do cyfrowego środowiska pracy; obejmują one w szczególności umiejętności w sferze komunikacji, przywództwa oraz kształtowania zachowań przedsiębiorczych,
- wyższe kompetencje poznawcze dotyczące zwłaszcza takich umiejętności jak podejmowanie decyzji, kreatywność, myślenie krytyczne oraz przetwarzanie informacji.

Dynamiczny rozwój systemów IT stosowanych w działalności gospodarczej wielu przedsiębiorstw oraz postępująca robotyzacja i automatyzacja procesów wytwórczych wpływają na zwiększenie wydajności pracy oraz polepszenie jakości produktów finalnych. Cyfryzacja gospodarki w zauważalny sposób wywiera wpływ na współczesny rynek pracy. Niektóre badania wykazały, że blisko połowę wszystkich obecnych miejsc pracy w rozwiniętych gospodarkach w ciągu najbliższych 10–20 lat czeka automatyzacja (Dengler i Matthes 2018). Coraz częściej wskazy-

wane są profesje, które w najbliższej przyszłości będą zanikać oraz te, które będą się rozwijać. Według raportu *The Future of Work OECD Employment Outlook* (2019) w państwach należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) 14% istniejących miejsc pracy jest zagrożonych automatyzacją, natomiast 32% z nich ulegnie radykalnej zmianie w wyniku implementacji technologii cyfrowych. Bez względu na sektor gospodarki największy potencjał automatyzacji tkwi w tych czynnościach, które charakteryzują się wykonywaniem zarówno umysłowych, jak i fizycznych, przewidywalnych, rutynowych i powtarzalnych prac, natomiast do mniej podatnych na automatyzację zaliczane są te czynności zawodowe, w których ceniony jest kontakt z drugim człowiekiem, np. w edukacji, obsłudze ludzi oraz w opiece nad nimi (Śledziewska i Włoch 2020, s. 160).

Według informacji zawartych w raporcie *The Future of Jobs* (2018) do grupy zawodów o największym ryzyku eliminacji z rynku pracy z powodu postępującej automatyzacji zostały zaliczone takie profesje jak m.in.: specjaliści ds. wprowadzania danych, pracownicy księgowości i biur płac, kasjerzy bankowi, telemarketerzy, urzędnicy pocztowi, analitycy finansowi, brokerzy i agenci sprzedaży oraz pracownicy ubezpieczeń. Wymienione w raporcie zawody dotyczą przede wszystkim pracy biurowej oraz czynności z zakresu handlu i obsługi klienta. W tych profesjach oraz w sposobie ich wykonywania występuje duża liczba powtarzalnych i rutynowych czynności, co pozwala na ich stosunkowo łatwe zaalgorytmizowanie i zautomatyzowanie.

Zanikanie miejsc pracy wymagających niskich kwalifikacji pracowniczych niesie ze sobą ryzyko wystąpienia negatywnych skutków społecznych i gospodarczych. Jednym z rezultatów automatyzacji i robotyzacji może być wzrost bezrobocia technologicznego, którego następstwem będzie zubożenie klasy średniej i wystąpienie rozwarstwienia społecznego.

Autorzy raportu *The Future of Jobs* (2018) zwrócili także uwagę na fakt, że w wyniku postępu technologicznego zostanie zwiększony popyt na profesje związane z analizą danych oraz obsługą technologii cyfrowych. Ekspertsi zajmujący się przyszłością rynku pracy przewidują, że nowe sektory gospodarki cyfrowej będą potrzebowały przede wszystkim analityków, architektów systemów informatycznych, osób potrafiących pozyskiwać dane (*data miners*), deweloperów oprogramowania i aplikacji, specjalistów od sztucznej inteligencji, projektantów i producentów nowych inteligentnych maszyn czy robotów oraz specjalistów od marketingu cyfrowego i *e-commerce* (Raport Gumtree... 2017).

Warto podkreślić, że zmiany technologiczne stwarzają pracownikom i pracodawcom nowe możliwości zawierania i ustalania zasad stosunku pracy. Coraz powszechniejsze stają się alternatywne formy zatrudnienia oparte na technologiach ITC (np. praca zdalna za pośrednictwem platform komunikacyjnych), które umożliwiają wykonywanie zadań w dogodnym dla pracownika czasie poza siedzibą

firmy, przyczyniając się do integracji osób niepełnosprawnych oraz wykluczonych (*Czwarta rewolucja... 2020*).

Postępująca cyfryzacja gospodarki wyznacza nowe standardy w zakresie oczekiwanych i pożądanых kwalifikacji pracowników. Można wnioskować, że w niedalekiej przyszłości atrakcyjność pracownika na rynku pracy będzie wynikała z jego wysokich kwalifikacji w zakresie wykorzystywania technologii cyfrowych, umiejętności współpracy z inteligentnymi maszynami, otwartości pod względem ciągłego podnoszenia kompetencji oraz zdolności do twórczego rozwiązywania problemów na podstawie własnej wiedzy oraz intuicji.

Biorąc pod uwagę ewolucję technologiczną, a wraz z nią postępującą automatyzację i robotyzację licznych procesów w różnych sektorach gospodarki, warta podkreślenia jest kwestia dotycząca wyzwań, przed którymi stoi współczesny rynek pracy. Wśród nich jednym z najważniejszych jest niewątpliwie wypracowanie skutecznego sposobu wsparcia pracowników w procesie przekwalifikowania się w związku ze zmianami technologicznymi, a także z działaniami mającymi na celu zdobycie przez zatrudnionych oraz przez osoby poszukujące pracy nowych umiejętności i wiedzy, niezbędnych do wykonywania pracy w nowych warunkach oraz zawodach. Właściwe przygotowanie pracowników do wykonywania pracy w kontekście przeobrażeń technologicznych może odbywać się poprzez zapewnienie im udziału w odpowiednio opracowanych programach szkoleń, a także poprzez transformację systemu edukacji, dzięki której absolwenci szkół średnich i wyższych będą lepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy. Według autorów raportu *Facing the Digital Transformation: Are Digital Skills Enough?* z 2020 r. zbiór pożądanых kompetencji pracowniczych w kontekście czwartej rewolucji przemysłowej obejmuje zarówno umiejętności z zakresu nauk ścisłych, technologii, inżynierii czy matematyki, jak i krytyczne myślenie, kreatywność oraz zdolności wykorzystywane do wykonywania nierutynowych zadań, w których to dziedzinach pracownicy mają przewagę nad maszynami (Morandini, Thum-Thysen i Vandeplas 2020).

5. Zakończenie

Czwarta rewolucja przemysłowa, a wraz z nią obserwowany dynamiczny rozwój nowoczesnych rozwiązań technologicznych zmieniają w sposób zasadniczy funkcjonowanie gospodarek oraz społeczeństw na całym świecie. Przebiegające w szybkim tempie cyfryzacja gospodarki oraz automatyzacja i robotyzacja licznych procesów produkcyjnych czy usługowych stanowią wyzwanie dla współczesnego światowego rynku pracy na wielu płaszczyznach. Automatyzacja i robotyzacja wywierają znaczny wpływ na kształt i funkcjonowanie współczesnego rynku zatrudnienia, tworząc listę wymogów, szans oraz potencjalnych zagrożeń w odniesieniu do pracodawców i pracowników, których bezpośrednio dotyczą. Wiele dobrze znanych i wykonywanych dziś w ramach poszczególnych profesji czynności zostanie

w najbliższej przyszłości ograniczonych bądź zlikwidowanych, jednakże powstanie też wiele nowych zawodów, dostosowanych do współczesnych warunków. Przeobrażenia wywołane czwartą rewolucją przemysłową zmieniają wymagania stawiane przez pracodawców wobec pracowników oraz osób poszukujących pracy, kładąc nacisk m.in. na zwiększenie stopnia ich elastyczności, nabywanie przez nich nowych kompetencji oraz otwartość na kreatywne myślenie i działanie w cyfrowym świecie. Postęp technologiczny jest czynnikiem sprawczym wielu przemian cywilizacyjnych, jednakże oprócz licznych pozytywnych następstw, jakie wywołuje, odpowiedzialny jest także za pojawiające się skutki uboczne. Wiedza z zakresu specyfiki zmian technologicznych oraz możliwych do wystąpienia problemów na rynku pracy, związanych z procesem automatyzacji i robotyzacji, stanowi punkt wyjścia do opracowania skutecznych działań przezwyciężających te trudności. Treści przedstawione w niniejszym artykule stanowią punkt wyjścia do dalszych prac badawczych w zakresie wpływu automatyzacji i robotyzacji na współczesny rynek pracy.

Literatura

8 powodów, dla których warto automatyzować procesy produkcyjne (2020), materiały firmy Sabner, <https://iautomatyka.pl/8-powodow-dla-ktorych-warto-automatyzowac-procesy-produkcyjne> (data dostępu: 15.03.2021).

Bendkowski J. (2017), *Zmiany w pracy produkcyjnej w perspektywie koncepcji „Przemysł 4.0”*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 112.

Blinder A.S. (2008), *Education for the Third Industrial Revolution*, „CEPS Working Paper”, nr 163.

Bughin J., Hazan E., Lund S., Dahlström P., Wiesinger A., Subramaniam A. (2018), *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*, McKinsey Global Institute, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce> (data dostępu: 18.03.2021).

Burritt R., Christ K. (2016), *Industry 4.0 and Environmental Accounting: A New Revolution?*, „Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility”, nr 1(1), <https://doi.org/10.1186/s41180-016-0007-y>.

Czwarta rewolucja przemysłowa i jej wpływ na rynek pracy (2020), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/czwarta-rewolucja-przemyslowa-i-jej-wplyw-na-rynek-pracy> (data dostępu: 2.04.2021).

Dengler K., Matthes B. (2018), *The Impacts of Digital Transformation on the Labour Market: Substitution Potentials of Occupations in Germany*, „Technological Forecasting and Social Change”, vol. 137, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.024>.

Executive Summary World Robotics 2020 Industrial Robots (2020) (w:) *International Federation of Robotics Report 2020*, https://ifr.org/img/worldrobotics/Executive_Summary_WR_2020_Industrial_Robots_1.pdf (data dostępu: 9.03.2021).

- Frey C.B., Osborne M.A. (2013), *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf> (data dostępu: 1.09.2021).
- Furmanek W. (2018), *Najważniejsze idee czwartej rewolucji przemysłowej (Industrie 4.0)*, „Dydaktyka Informatyki”, nr 13, <https://doi.org/10.15584/di.2018.13.8>.
- The Future of Jobs Report 2018* (2018), World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (data dostępu: 6.04.2021).
- The Future of Jobs Report 2020* (2020), World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (data dostępu: 30.03.2021).
- The Future of Work OECD Employment Outlook 2019* (2019), <https://www.oecd.org/employment/employment-Outlook-2019-Highlight-EN.pdf> (data dostępu: 6.04.2021).
- Götz M. (2018), *Przemysł czwartej generacji (przemysł 4.0) a międzynarodowa współpraca gospodarcza*, „Ekonomista”, nr 4.
- Grendys A. (2020), *Ile robotów przemysłowych pracuje na całym świecie?*, Platforma Przemysłu Przyszłości, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/ile-robotow-przemyslowych-pracuje-na-calym-swiecie> (data dostępu: 9.03.2021).
- Grzeszak J., Sarnowski J., Supera-Markowska M. (2019), *Drogi do przemysłu 4.0. Robotyzacja na świecie i lekcje dla Polski*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Gupta A.K., Arora S.K. (2013), *Industrial Automation and Robotics*, second edition, Laxmi Publications, New Delhi.
- Hastings R. (2021), *The Pros and Cons of Automation in the Workplace*, <https://emeritus.org/blog/pros-and-cons-of-automation-in-the-workplace/> (data dostępu: 28.11.2021).
- Hudson P. (2014), *Industrial Revolution*, Bloomsbury Publishing, London.
- Makridakis S. (2017), *The Forthcoming Artificial Intelligence (AI) Revolution: Its Impact on Society and Firms*, „Futures”, vol. 90, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006>.
- Manyika J., Lund S., Chui M., Bughin J., Woetzel J., Batra P., Ko R., Sanghvi S. (2017), *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, McKinsey Global Institute, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (data dostępu: 1.08.2021).
- Mohajan H. (2020), *The Second Industrial Revolution Has Brought Modern Social and Economic Developments*, „Journal of Social Sciences and Humanities”, vol. 6, nr 1.
- Morandini M.C., Thum-Thysen A., Vandeplas A. (2020), *Facing the Digital Transformation: Are Digital Skills Enough?*, nr 054, Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission.
- Piątek Z. (2017), *Czym jest Przemysł 4.0? – część I*, *Industry 4.0 – Portal Nowoczesnego Przemysłu*, <https://przemysl-40.pl/index.php/2017/03/22/czym-jest-przemysl-4-0/> (data dostępu: 24.02.2021).

Przewaga automatyzacji nad rozwiązaniami tradycyjnymi (2019), <https://inntec.biz/home/publikacje/> (data dostępu: 2.03.2021).

Raport Gumtree 2017. Aktywni+. *Przyszłość rynku pracy* (2017), https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2017/04/DELabUW_raport_Aktywni.pdf (data dostępu: 9.04.2021).

Roberts B. (2015), *The Third Industrial Revolution: Implications for Planning Cities and Regions*, Urban Frontiers Working Paper 1.

Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl> (data dostępu: 2.03.2021).

Stecula K., Brodny J., Puzik K. (2018), *Stan i perspektywy zastosowania osiągnięć idei czwartej rewolucji przemysłowej w branży górniczej*, Konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Artykuły IZIP 2018, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2018/T1/2018_t1_334.pdf (data dostępu: 7.03.2021).

Śledziewska K., Włoch R. (2020), *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Traczyk W. (2019), *Roboty przemysłowe w Polsce i na świecie*, Elektrotechnik Automatyk, <https://www.elektrotechnikautomatyk.pl/artykuly/roboty-przemyslowne-w-polsce-i-na-swiecie> (data dostępu: 9.03.2021).

Zamorska K. (2020), *Pięć rewolucji przemysłowych – przyczyny, przebieg i skutki (ujęcie historyczno-analityczne)*, „Studia BAS”, nr 3(63), <https://doi.org/10.31268/studiabas.2020.19>.

Zasada M. (2018), *Przemysł 5.0 i kolejna rewolucja przemysłowa*, „Dziennik Internautów – Technologie”, <http://di.com.pl/przemysl-50-i-kolejna-rewolucja-przemyslowna-59876> (data dostępu: 24.02.2021).

Złowodzki M. (2019), *O idei czwartej rewolucji przemysłowej w aspekcie kadry pracowniczey i wyrazu estetyczno-wraźeniowego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1(41).

Żejmo M. (2015), *Istota przemian industrialnych w XIX wieku*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna, t. 12.

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
WYDAWNICTWO
www.uek.krakow.pl

Artykuły dostępne są na stronie internetowej czasopisma
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Sprzedaż książek prowadzi
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11
e-mail: ksiegarnia@uek.krakow.pl