

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

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

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Marzena Fryczyńska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: mfrycz@sgh.waw.pl

PERSPEKTYWY I NARZĘDZIA OCENY SIECIOWYCH WŁAŚCIWOŚCI PRACOWNIKÓW

PERSPECTIVES AND ASSESSMENT INSTRUMENTS OF NETWORKING CHARACTERISTICS OF EMPLOYEES

DOI: 10.15611/pn.2016.429.02

Streszczenie: W artykule omówiono wyniki analizy definiowania właściwości sieciowych pracowników oraz metod ich oceniania. W literaturze zidentyfikowano cztery badania poświęcone badaniu sieciowości w zarządzaniu, ujmujących w części lub całości właściwości pracujących. Autorzy badań definiowali, operacjonalizowali i badali sieciowość z różnych perspektyw. Wspólnym narzędziem był kwestionariusz, który podlegał ocenie rzetelności, choć nie zawsze trafności; najczęściej służył on samoocenie. Właściwości sieciowe pracowników ujmowano jako zachowania, kwalifikacje, cechy, zasoby i kompetencje. Kompetencje sieciowe pracowników wg Wolffa i Mosera są najbliższe przyjętej definicji kompetencji, natomiast metoda ich oceny nie jest typowa. Autorka formułuje zatem postulat stworzenia narzędzia do oceny kompetencji sieciowych pracowników, rozumiejąc te ostatnie jako działania służące nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji zawodowych – osobiście lub zdalnie – istotnych dla wykonywania aktualnej i przyszłej pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje sieciowe, *networking*, ocena kompetencji, kwestionariusz oceny.

Summary: The article presents the results of analysis regarding defining networking characteristics of employees and methods of their assessment. Scientific literature identifies four studies devoted to networking in management, in which a part or whole of them are dedicated to networking characteristics of employees. The authors of these studies defined, operationalized as well examined networking from different perspectives. Common methods were questionnaires, tested for reliability, but not always validity. Questionnaires or surveys were most often used for self-assessment of working people, employees. The properties of the employees networking were described as behaviors, qualifications, qualities, resources and competences. Network competence of employees pointed out by Wolff and Moser are closest to the definition of competence, though their method of assessment is not typical for competences' assessment. Hence, the author formulates a proposal to develop a tool for network competences' of employees understanding them as activities aimed at establishing and maintaining social relations, personally and remotely, which are important for actual and prospect work.

Keywords: network competences, *networking*, competences assessment, evaluation questionnaire.

1. Wstęp

Wychodząc od założeń o wyłonieniu się sieciowego paradygmatu zarządzania [Czajkon 2011] oraz przekształcaniu się zasobu ludzkiego w kapitał ludzki [Juchnowicz 2015], postawiono główne pytania badawcze: Czy sieciowe właściwości pracowników są zidentyfikowane? A jeśli tak, to jak są definiowane oraz oceniane? W jakim zakresie zastosowano ujęcie kompetencyjne? Jakie są możliwości trafnej i rzetelnej oceny kompetencji sieciowych pracowników? Dokonano przeglądu badań innych autorów oraz ich krytycznej analizy. Rezultaty pracy przedstawiono, wychodząc od nakreślenia zakresu znaczeniowego kompetencji, w tym kompetencji sieciowych. Przedstawiono cztery koncepcje sieciowości pracowników wraz z narzędziami i metodami ich badania, dokonując ich krytycznej analizy. Ostatnia część ma charakter postulatyczny, w której przedstawiono założenia towarzyszące budowaniu narzędzia diagnozy kompetencji sieciowych pracowników. Niniejsza praca badawcza jest przygotowaniem do empirycznej identyfikacji i diagnozy kompetencji sieciowych pracowników wiedzy¹.

2. Kompetencje jako atrybut pracowników

Zainteresowanie kompetencjami rozpoczęło się w latach 70. poprzedniego wieku dzięki pracy badawczej McClellanda [1973]. Publikując nowatorski tekst pt. *Testowanie raczej kompetencji niż inteligencji*, wskazywał on pojęcie kompetencja jako element charakterystyki pracownika pozwalający mu na osiągnięcie wysokich wyników pracy oraz postulował, aby oceniać kompetencje. Tym samym inicjował potrzebę tworzenia specyficznych narzędzi oceny kompetencji. Definiowanie kompetencji jako kluczowego kapitału pracy ma swoją tradycję. W bardzo wielu pracach naukowych kompetencje to właściwości osobowe pracujących, na które składają się np.: wiedza, umiejętności, postawy [Król 2006], zachowania [Dessler 2011, s. 169; Woodruffe 2003], zdolności [Baczyńska 2015], kształtujące sposób realizacji zadań na poziomie określanym jako np. wybitne [Jabłońska-Wołoszyn 2012] lub wysokie i/lub ponadprzeciętne [Pocztowski 2007, s. 117]. W ujęciu Rostkowskiego [2003] o kompetencjach możemy mówić, gdy są „używane i rozwijane w procesie pracy i prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji”.

Szczególным rodzajem kompetencji jest kompetencja sieciowa, która charakteryzuje osoby aktywne na rynku pracy. Kompetencja ta ma znamiona kompetencji transferowalnej [Wojtczuk-Turek 2010]. Jest to działanie mające na celu nawiązywanie i utrzymywanie relacji zawodowych – osobiście lub zdalnie – istotnych dla wykonywania obecnej i przyszłej pracy. Jej znaczenie rośnie z uwagi na zmianę mo-

¹ Artykuł powstał w ramach realizacji grantu badawczego NCN nr UMO-2015/17/B/HS4/02039 pt. Kompetencje sieciowe pracowników wiedzy.

delu pracy i kariery, tj. kariery proterriańskiej [Hall 2002], kariery bez granic [Arthur, Rousseau (red.) 1996; Kram 1996], zatrudnialności [Fugate, Kinicki, Ashforth 2004], nowego sieciowego paradygmatu zarządzania [Czakon 2011] oraz zmieniających się warunków społecznych i gospodarczych [Castells 2007].

3. Analiza ujęć teoretyczno-empirycznych w zakresie sieciowych atrybutów pracowników

Poniższa analiza ma na celu identyfikację badań, w których sieciowość była atrybutem pracowników, oraz ocenę zastosowanych narzędzi badawczych. Podjęta analiza jest wstępnym etapem w przygotowaniu autorskiego narzędzia diagnozy kompetencji sieciowych pracowników.

Kompetencje sieciowe w koncepcji opracowanej przez Rittera, Wilkinsona i Johnstona [2002] to zdolność przedsiębiorstwa w zakresie kierowania, stosowania i wykorzystywania relacji międzyorganizacyjnych (tab. 1). Jest ona opisywana jako działania mające na celu zarządzanie siecią relacji.

Tabela 1. Wymiary oceny kompetencji sieciowej przedsiębiorstwa w kwestionariuszu NetComp

Kompetencja sieciowa przedsiębiorstwa	Realizacja zadań	Relacja w diadzie	Inicjowanie Wymiana Koordynacja	6 stwierdzeń
		Dynamika całej sieci	Planowanie Organizowanie Zatrudnianie Kontrolowanie	5 stwierdzeń
	Kwalifikacje	Specjalistyczne	4 stwierdzenia	
		Społeczne	7 stwierdzeń	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ritter, Wilkinson, Johnston 2002].

Pierwszą składową kompetencji sieciowych przedsiębiorstwa jest realizacja zadań. W tej części narzędzia badawczego oceniano, w jakim stopniu przedsiębiorstwo realizuje zadania i czynności w sieciach międzyorganizacyjnych (dynamika całej sieci) oraz z poszczególnymi partnerami (relacja w diadzie). Kwestionariusz zawierał stwierdzenia sformułowane w pierwszej osobie liczby mnogiej „my”, np. *Monitorujemy różnice pomiędzy zakładanymi a aktualnymi wynikami z relacji z naszymi technicznymi partnerami; Odwiedzamy potencjalnych technicznych partnerów, aby ich poznać*. W tej części narzędzia oceniano raczej kompetencje organizacyjne, a nie właściwości pracowników.

Drugą składową kompetencji sieciowych przedsiębiorstwa są kwalifikacje sieciowe. Są one właściwościami pracowników jako grupy, zaangażowanych w rela-

cje z partnerami biznesowymi przedsiębiorstwa. Na kwalifikacje sieciowe składają się kwalifikacje specjalistyczne i kwalifikacje społeczne. Pierwsze diagnozują techniczne aspekty utrzymywania relacji, tj. na ile pracownicy znają partnerów i specyfikę z nimi relacji. W kwestionariuszu zawarto np. stwierdzenia: *Mają dobre relacje z ważnymi osobami w naszej firmie; Są doświadczeni w radzeniu sobie z partnerami technicznymi*. Natomiast kwalifikacje społeczne informują o społecznym funkcjonowaniu w miejscu pracy. Oceniając kwalifikacje społeczne, oceniano: współpracę, komunikację, negocjacje, rzetelność, rozwiązywanie konfliktów, adaptacyjność, przyjacielskość, świadomość wymiany brania/dawania (tab. 2).

Kompetencje sieciowe przedsiębiorstwa oceniały osoby kompetentne. Zastosowano siedmiostopniową skalę, gdzie 1 znaczy zdecydowanie się nie zgadzam, a 7 – zdecydowanie się zgadzam. Analizy rzetelności skal i podskal były przeprowadzone wśród kilku badanych grup. Wyniki rzetelności Alfa Cronbacha dla całej ankiety były umiarkowane i wahały się pomiędzy 0,67 a 0,86 [Ritter, Wilkinson, Johnston 2002].

Tabela 2. Kwalifikacje specjalistyczne i społeczne wg Rittera, Wilkinsona i Johnstona

SPECJALISTYCZNE
1. Mają dobre relacje z ważnymi osobami w firmie
2. Mają dobrą wiedzę o tym, jak działa nasza firma
3. Mają dobrą wiedzę o tym, jak działa nasz partner techniczny
4. Mają doświadczenie w radzeniu sobie z partnerami technicznymi
SPOŁECZNE
1. Swobodnie komunikują innym swoje potrzeby
2. Pewnie negocjują z innymi
3. Dobrze współpracują z innymi ludźmi
4. Z łatwością identyfikują potencjalne konflikty
5. Potrafią wypracowywać konstruktywne rozwiązania w sytuacjach konfliktowych
6. Z łatwością potrafią postawić się w pozycji kogoś innego
7. Z łatwością rozumieją zachowania innych osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ritter, Wilkinson, Johnston 2002].

Forret i Dougherty [2001] zdefiniowali zachowania sieciowe jako „proaktywne działania osób, aby rozwinąć i utrzymać relacje z innymi w celu osiągnięcia korzyści z pracy lub kariery” oraz przygotowali narzędzie ich pomiaru.

Na pierwszym etapie tworzenia narzędzia pomiaru zmiennej przeprowadzili pogłębione wywiady z pracownikami oraz zanalizowali literaturę. W rezultacie sformułowali kwestionariusz samooceny składający się z 33 pytań i 6-stopniowej skali. Po przeprowadzeniu badań empirycznych dokonali analizy czynnikowej, zachowu-

jąc poziom rzetelności na poziomie przynajmniej 0,6. Wyróżnili pięć subskal, tj. utrzymywanie kontaktów, socjalizacja, zaangażowanie w profesjonalne aktywności, uczestnictwo w społeczności religijnej i lokalnej oraz zwiększanie wewnętrznej widoczności. Odrzucili 5 pytań i przedstawili kwestionariusz składający się z 28 pytań (tab. 3) o częstotliwość zachowań sieciowych w ostatnim roku.

W badaniach Bozionelosa oceniano zasoby sieciowe pozyskiwane przez pracowników dzięki utrzymywaniu sieci relacji w organizacji, co jest zbliżone do diagnozy indywidualnego kapitału społecznego. Wykorzystano kwestionariusz obejmujący dwie subskale, tj. emocjonalne zasoby sieciowe oraz instrumentalne zasoby sieciowe, po 3 diagnostyczne stwierdzenia na każdą z nich (tab. 4). Badani pracownicy wyrażali opinie, oceniając stopień zgodności ze stwierdzeniem na 5-stopniowej skali, gdzie 1 znaczy wcale się nie zgadzam, a 5 – całkowicie się zgadzam [Bozionelos 2003].

Analiza statystyczna potwierdziła, że obie subskale – emocjonalne i instrumentalne zasoby sieciowe są zmiennymi niezależnymi i razem pozwalają oceniać sieciowe zasoby pracowników organizacji. W sumie obie subskale wyjaśniały 67,93% całkowitej wariancji, choć większą moc miała pierwsza z nich (47,43%). Analiza rzetelności Alfa Cronbach wskazała 0,76, 0,75 i 0,77 odpowiednio dla zasobów sieciowych: emocjonalnych, instrumentalnych i ogółem, co pozwala je uznać za wyniki satysfakcjonujące. Niemniej jednak przeciętna korelacja pomiędzy emocjonalnymi a instrumentalnymi zasobami sieciowymi wskazywała na umiarkowaną współzależność obu subskal.

Atrybuty sieciowe pracowników przedstawione jako kompetencje po raz pierwszy pojawiały się w pracy Wolffa i Mossera [2008]. Zdefiniowali je jako „zachowania ukierunkowane na budowanie, utrzymywanie i wykorzystywanie nieformalnych relacji, dobrowolnie dostarczających wartości (lub mających taki potencjał) dla aktywności zawodowych, gdyż umożliwiają dostęp do zasobów innych oraz maksymalizują wspólne korzyści”. Ich koncepcja kompetencji sieciowych jest dwuwymiarowa. Pierwszy wymiar informuje, czy relacja jest w ramach organizacji, w której osoba pracuje (*networking* wewnętrzny), czy przekracza jej granice (*networking* zewnętrzny). Natomiast drugi wymiar odnosi się do procesu i obejmuje budowanie, utrzymywanie i wykorzystywanie *networkingu*. W rezultacie nałożenia na siebie dwóch wymiarów powstaje sześć subkompetencji sieciowych, tj. budowanie wewnętrznych kontaktów (stwierdzenia 1–6 w tab. 5), utrzymywanie wewnętrznych kontaktów (stwierdzenia 7–14 w tab. 5), wykorzystywania wewnętrznych kontaktów (stwierdzenia 15–22 w tab. 5), budowanie zewnętrznych kontaktów (stwierdzenia 23–29 w tab. 5), utrzymywanie zewnętrznych kontaktów (stwierdzenia 30–36 w tab. 5), wykorzystywanie zewnętrznych kontaktów (stwierdzenia 37–43 w tab. 5).

Pracownicy dokonywali samooceny kompetencji sieciowych, odpowiadając, na ile zgadzają się z każdym spośród 43 stwierdzeń. Posługiwali się 4-stopniową skalą, obejmującą kolejno: wcale/bardzo rzadko, czasami, często, bardzo często/zawsze. Rzetelność wszystkich subskal jest odpowiednia i oscyluje wokół 0,70, najczęściej przewyższając tę wartość.

Tabela 3. Pozycje z kwestionariusza oceny zachowań sieciowych wg Forret i Dougherty

Subskala	Pytanie: <i>W ostatnim roku, ile razy...</i>
Utrzymywanie kontaktów	wręczałaś/eś swoją wizytówkę?
	wychodziłaś/eś na wspólny lunch lub obiad z osobami spoza firmy?
	dzwoniłaś/eś, aby podtrzymać kontakty biznesowe?
	wysyłałaś/eś kartki, linki do ciekawych informacji lub e-maile, aby podtrzymywać kontakty?
	przekazywałaś/eś podziękowania bądź upominki tym, którzy wspierali cię w pracy lub karierze?
Socjalizacja	kontaktowałaś/eś się z przyjaciółmi z uczelni lub szkoły?
	brałaś/eś udział w działalności społecznej pracodawcy?
	wychodziłaś/eś na drinka po pracy?
	spotkałaś/eś się towarzysko z ludźmi z pracy?
	uprawiałaś/eś sport razem ze współpracownikami i klientami?
	uczestniczyłaś/eś w wydarzeniach sportowych sponsorowanych przez firmę?
	rozmawiałaś/eś w pracy o sporcie?
Angażowanie się w profesjonalne aktywności	uczestniczyłaś/eś w konferencjach lub targach?
	uczestniczyłaś/eś w zawodowych lub branżowych seminariach i warsztatach?
	organizowałaś/eś zawodowe lub branżowe seminaria i warsztaty?
	komentowałaś/eś wydarzenia w gazetach, w magazynach lub podczas <i>talk show</i> ?
	prowadziłaś/eś kurs lub szkolenie?
	zgadzałaś/eś się na wystąpienia publiczne
	publikowałaś/eś artykuły w firmowym newsletterze, zawodowych lub branżowych czasopismach?
	uczestniczyłaś/eś w spotkaniach organizacji biznesowo-branżowych?
Uczestnictwo w kościele i społeczności	uczęszczałaś/eś w kołach zainteresowań, klubach, zgromadzeniach społeczności lokalnej i tym podobnych
	angażowałaś/eś się przedsięwzięcia lokalnej społeczności
	uczestniczyłaś/eś w przedsięwzięciach społecznych organizowanych przez kościoł lub zgromadzenie religijne
	pracowałaś/eś na rzecz kościoła lub zgromadzenia religijnego?
Zwiększanie wewnętrznej widoczności	wychodziłaś/eś na wspólny lunch lub obiad z obecnym przełożonym?
	byłaś/eś zatrzymywana/y na powitanie przez kolegów z pracy?
	przyjmowałaś/eś nowe, eksponowane zadania zawodowe?
	pracowałaś/eś w ważnych grupach zadaniowych lub komitetach?

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Forret, Dougherty 2001, s. 283–311].

Tabela 4. Stwierdzenia diagnozujące sieciowe zasoby pracowników wg Bozionelosa

Subscala	Stwierdzenie
Emocjonalne zasoby sieciowe	W organizacji są osoby, które wspierają mnie emocjonalnie, udzielają mi informacji zwrotnej i pomagają w pracy
	W organizacji są osoby, które oceniam jako najlepszych przyjaciół i dzielę z nimi wiele spraw o charakterze zawodowym i osobistym
	W organizacji są osoby, z którymi często rozmawiam o sprawach związanych z pracą
Instrumentalne zasoby sieciowe	Osobiście znam wiele osób, które w organizacji zajmują ważne stanowiska
	Pozostaję w kontakcie z wieloma osobami, które są na wyższych stanowiskach niż moje
	Mam w organizacji koleżeńskie relacje, które mogą pomóc w rozwoju mojej kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bozionelos 2003, s. 41–66].

Tabela 5. Stwierdzenia diagnozujące kompetencje sieciowe wg Wolffa i Mosera

1. W mojej firmie podchodzę do pracowników słabo mi znanych i rozpoczynam z nimi rozmowę
2. Podczas firmowych spotkań nawiązuję nowe relacje
3. Podczas wydarzeń lub spotkań podchodzę do osób, których wcześniej nie spotkałam/em
4. Gdy spotkam kogoś nowego w pracy, to korzystam z przerw (od) pracy, aby rozwinąć ten kontakt
5. Kiedy na oficjalnych zebraniach spotykam po raz pierwszy osoby z mojej firmy, przedstawiam się przed lub po spotkaniu
6. Jeśli chcę poznać kogoś, kto może być mi pomocny w pracy, przejmuję inicjatywę i się przedstawiam
7. Kiedy kolega z innego departamentu prosi mnie o pomoc w sprawach zawodowych, zgadzam się, nawet gdy nie jest to moja praca
8. Podczas przerw dyskutuję o sprawach zawodowych z kolegami z innych departamentów
9. Kiedy rozmawiam o kimś z innego departamentu w kontekście spraw zawodowych, dzwonię do niego/niej, aby przyszedł/ła i poznał/a się z moim rozmówcą
10. Rozmawiam o sprawach zawodowych z kolegami z innych departamentów poza godzinami pracy
11. Jeśli kolega pomaga mi w rozwiązaniu problemu, informuję go natychmiast, gdy problem zostaje rozwiązany
12. Ucinam pogawędki z kolegami z innych departamentów o tym, nad czym pracuję
13. Jeśli nie mogę pomóc koledze z innego departamentu, mimo to mam sprawę na oku
14. Dyskutuję problemy z kolegami z innych departamentów, z którymi wspólnie wykonuję zadania
15. Jeśli instrukcje lub dokumenty firmowe nie są klarowne, proszę kolegów o wyjaśnienie
16. Omawiam nadchodzące zmiany organizacyjne z kolegami z innych departamentów
17. Korzystam z kontaktów z kolegami z innych departamentów, aby uzyskać poufne rady w kwestiach biznesowych
18. Kiedy dowiaduję się o interesującej ofercie pracy w innym departamencie, pytam kolegów, którzy mogą wiedzieć o tym coś więcej
19. Kiedy potrzebuję odpowiedzi na drażliwe pytania, zwracam się do wiarygodnych kolegów, aby dowiedzieć się więcej o tej sprawie

Tabela 5, cd.

20. Kiedy nie jestem pewna realizacji zadania, proszę solidnych kolegów o ponowne sprawdzenie
21. Proszę kolegów z innych departamentów, aby byli uważni na informacje, które są dla mnie ważne
22. W sytuacjach nieformalnych wymieniam się z kolegami z innych departamentów zawodowymi radami i wskazówkami
23. Podejmuję prestiżowe zadania, które mogą być również cenne zawodowo
24. Rozwijam nieformalne kontakty z profesjonalistami spoza organizacji, aby mieć dobre relacje poza firmą
25. Biorę udział w zawodowych i branżowych spotaniach (np. związków zawodowych, związków biznesowych, amerykańskiego stwarzyszenia finansowego)
26. Jestem aktywnym członkiem profesjonalnych stowarzyszeń (np. związków zawodowych, związków biznesowych, amerykańskiego stwarzyszenia finansowanego)
27. Korzystam z delagacji lub szkoleń, aby nawiązywać nowe kontakty
28. Akceptuję zaproszenia do pełnienia oficjalnych funkcji lub udziału w uroczystościach niezwiązanych z życiem zawodowym
29. Kiedy spotykam osobę z innej organizacji, która mógłby być dla mnie cennym biznesowym kontaktem, rozmawiam o naszych obszarach zainteresowań zawodowych
30. Spotykam się ze znajomi z innych organizacji poza godzinami pracy
30. Kiedy uda mi się pozyskać cenne informacje dla znajomych z innych organizacji, przekazuję je im
31. Proszę o przekazanie pozdrowień moim biznesowym znajomym spoza firmy
32. Podczas przypadkowych spotkań towarzyskich spotykam się ze znajomymi z innych organizacji, którzy mogą być istotni zawodowo
33. Korzystam z kontaktów spoza firmy, aby prosić o biznesowe porady
34. W celach biznesowych pozostaję w kontakcie z wcześniejszymi kolegami
35. Korzystam z biznesowych wydarzeń poza firmą (tj. targi, konferencje), aby prowadzić osobiste rozmowy ze znajomymi z tych kręgów
36. Zanim przeprowadzę negocjacje w sprawie wynagrodzeń, kontaktuję się ze znajomymi, aby dowiedzieć się o przeciętnych stawkach na danym stanowisku
37. Rozmawiam o sprawach biznesowych ze znajomymi po godzinach pracy
38. Kiedy instrukcje lub dokumenty firmowe nie są klarowne, pytam znajomych spoza firmy
39. Jeśli spotykam znajomych spoza organizacji, podchodzę do nich, aby zagaądać, co nowego, albo jakie zmiany nastąpiły w ich życiu zawodowym
40. Wymieniam się zawodowymi radami i wskazówkami ze znajomymi spoza organizacji
41. Kiedy dowiaduję się o ciekawej ofercie pracy w innej firmie, kontaktuję się ze znajomymi, aby dowiedzieć się więcej
42. Zwierzam się znajomym spoza organizacji ze spraw związanych z pracą
43. Kiedy nie mogę rozwiązać problemu w pracy, dzwonię do znajomych z innych organizacji i proszę o radę

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wolff, Mosser 2008] oraz materiału własnego autorów udostępnionego do niniejszych badań.

4. Perspektywy badania kompetencji sieciowych pracowników

Przedstawione powyżej koncepcje i narzędzia oceny kompetencji sieciowych pokazują dotychczasowe dokonania w tym zakresie, zróżnicowanie perspektyw badawczych, a autorkę skłaniają do pogłębionej analizy i inspirują do dalszych prac koncepcyjno-empirycznych. I tak: użyte przez innych badaczy pojęcia, tj. kompetencje, kwalifikacje, zachowania, zasoby opisujące sieciowe atrybuty pracowników, w ograniczonym zakresie wpisują się w nurt zarządzania kompetencjami. Diagnoza właściwości kompetencyjnych pracowników może być dokonywana z perspektywy zatrudniającego ich podmiotu [Ritter, Wilkinson, Johnston 2002; Wolff, Mosser 2008]. W prowadzonych badaniach kompetencje sieciowe będą badane z perspektywy indywidualnej osoby. Za takim wyborem przemawia: konieczność dostosowania się do warunków, w których pracownicy wykonują prace dla różnych podmiotów, możliwość szerszego zastosowania narzędzia (na rynku pracy, w przedsiębiorstwach oraz w innych krajach) oraz dorobek badania sieci relacji z perspektywy indywidualnego podmiotu sieci, tj. pracownika.

Wyraźne rozróżnianie relacji wewnętrznych i zewnętrznych [Wolff, Mosser 2008] jest cenne w badaniach nad zjawiskami organizacyjnymi, np. granicami organizacji i jej struktury tworzonej poprzez zachowania pracowników. Relacje pomiędzy pracownikami są dynamiczne, mogą być wewnętrzne (gdy wszyscy pracują dla tej samej organizacji), a następnie mogą się zmienić na zewnętrzne (gdy choć jeden z nich odejdzie z organizacji i pracuje dla innej).

Mając na uwadze prawo zwane brzytwą Ockhama, aby nie tworzyć bytów naukowych ponad miarę i formułować je w prosty i klarowny sposób, autorka stwierdza, że aby ocenić kompetencje sieciowe pracowników, pożądane jest opracowanie nowego narzędzia oceny.

Wśród metod i narzędzi oceny kompetencji są ośrodki oceny i rozwoju, skale zakotwiczone behawioralnie w ocenie okresowej, sytuacyjne testy decyzyjne oraz wywiady i kwestionariusze behawioralne. W realizowanym projekcie badawczym zadaniem jest przygotowanie narzędzia do diagnozy kompetencji sieciowych pracowników. Ma ono umożliwić dokonywanie trafnej i rzetelnej oceny, w krótkim czasie, kosztem niewielkich nakładów. Ma mieć formę kwestionariusza (w wersji papierowej i *on-line*) do wypełnienia przez ocenianego (samoocena).

5. Zakończenie

Postawione pytania badawcze organizowały zakres prac w określonym czasie, tj. do końca marca 2016 roku. Badania sieciowych właściwości pracowników z pewnością toczą się w różnych częściach świata. Ich koncepcje i narzędzia badawcze być może lepiej wpasują się w zarządzanie kompetencjami. Zanalizowane badania, pomimo stwierdzonych ograniczeń, inspirują autorkę do dalszych prac koncepcyjno-empirycznych, tj. opisanie autorskiego modelu wyboru narzędzia badaw-

czego, procedury jego testowania, opisanie skali, określenia badanych podmiotów i w rezultacie zdiagnozowania kompetencji sieciowych pracowników wiedzy różnych specjalności.

Literatura

- Arthur M., Rousseau D. (red.), 1996, *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a new Organizational Era*, Oxford University Press, New York.
- Baczyńska A., 2015, *Analytical, practical and emotional intelligence and line manager competencies*, Management and Business Administration. Central Europe, vol. 23, no. 4.
- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Bozionelos N., 2003, *Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality*, The International Journal of Organizational Analysis, vol. 11, no. 1, s. 41–66.
- Castells M., 2007, *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa.
- Czakon W., 2011, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 11, s. 3–7.
- Dessler G., 2011, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Forret M.L., Dougherty T.S., 2001, *Correlates of networking behavior for managerial and professional employees*, Group and Organization Management, no 23(3), s. 283–311.
- Fugate M., Kinicki A., Ashforth B., 2004, *Employability: A Psycho-social construct, its dimensions, and applications*, Journal of Vocational Behavior, no. 65, s. 14–38.
- Granovetter M., 1985, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, vol. 78.
- Hall D.T., 2002, *Protean Careers in and out of Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Jabłońska-Wołoszyn M., 2012, *Aspekty wdrożeniowe wykorzystania kompetencji w ZZZ*, [w:] Antoszkiewicz J., Dębski M., *Problemy zarządzania*, t. 13, z 15, Wydawnictwo SAN, Łódź–Warszawa.
- Juchnowicz M., 2015, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kram K., 1996, *A relational approach to career development*, [w:] Hall D.T. (ed.), *The Career is Dead—Long Live the Career*, Jossey-Bass Publishers, New York, s. 132–157.
- Król H., 2006, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
- McClelland D.C., 1973, *Testing for competence rather than for intelligence*, American Psychologist, no. 28.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J., 2002, *Measuring network competence: Some international evidence*, Journal of Business & Industrial Marketing, no. 2/3.
- Rostkowski T., 2003, *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa s. 162.
- Wolff H.-G., Mosser K., 2008, *Effects of Networking on Career Success. A Longitudinal Study*, Labor and Socio-Economic Research Center of University of Erlangen – Nuremberg 24.
- Wojtczuk-Turek A., 2010, *Kompetencje transferowalne. Przegląd definicji, modeli i stanowisk teoretycznych*, [w:] Konarski S., Turek D. (red.), *Kompetencje transferowalne. Diagnoza, kształtowanie, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Woodruffe Ch., 2003, *Osrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.