

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
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 978-83-7695-585-8

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
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

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

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Tetiana Shkoda

Kijowski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny im. Wadyma Hetmana
e-mail: tnshkoda@ukr.net

Alena Ivanova

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: Alena.Ivanova@doktorant.sgh.waw.pl

ZARZĄDZANIE ZAANGAŻOWANIEM PRACOWNIKÓW UTALENTOWANYCH W KRAJACH EUROPY WSCHODNIEJ

MANAGEMENT OF TALENTED EMPLOYEES ENGAGEMENT IN THE EAST EUROPEAN COUNTRIES

DOI: 10.15611/pn.2016.430.23

JEL Classification: M 500

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest problematyce zarządzania zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej, takich jak: Bułgaria, Republika Czeska, Węgry, Mołdawia, Polska, Rumunia, Słowacja i Ukraina. Celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy porównawczej czynników kształtujących zaangażowanie pracowników utalentowanych we wskazanych powyżej krajach. W artykule wykorzystano dorobek badaczy dotyczący zaangażowania pracowników, zarządzania talentami oraz sprawozdania statystyczne Globalnego Indeksu Konkurencyjności Talentów (GTCI). Głównym zidentyfikowanym problemem krajów Europy Wschodniej jest „drenaż mózgow”. Natomiast krajem najbardziej konkurencyjnym w zakresie przyciągania, rozwijania i utrzymywania utalentowanych pracowników jest Republika Czeska.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zaangażowanie pracowników, talent, makro poziom.

Summary: The article is devoted to the problems of management of talented employees' engagement in the East European countries such as Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, Moldova, Poland, Romania, Slovakia and Ukraine. The aim of the article is to present a comparative analysis of existing variables of talents engagement in these countries of Eastern Europe. The research methodology is based on the fundamental works of researchers on the involvement of employees, talent management and statistical reports of the Global Talent Competitiveness Index (GTCI). The main problem for the analyzed countries of Eastern Europe, however, remains the problem of „brain drain”. The most competitive country in terms of attracting, developing and keeping talented employees among the analyzed countries of Eastern Europe is the Czech Republic.

Keywords: management, employees' engagement, talent, macrolevel.

1. Wstęp

Dzisiejszy szybko zmieniający się świat generuje zarówno szanse, jak i zagrożenia.

Procesy globalizacji przyczyniają się do większej otwartości gospodarek całego świata, w tym rynków pracy. Mobilność ludzi jest współcześnie nieodzownym składnikiem procesu rozwoju społecznego i gospodarczego. Może ona jak sprzyjać rozwojowi gospodarczemu i zwiększać efektywność funkcjonowania gospodarek krajów, ale z drugiej strony może powodować luki na rynku pracy.

Globalizacja przyczynia się także do wzrostu mobilności pracowników utalentowanych – pracowników o wysokim potencjale rozwojowym. Poszukiwanie oraz przyciąganie ich do kraju jest istotnym współczesnym wyzwaniem, jednak niewystarczającym, żeby wygrać „wojnę o talenty”. Dysponowanie wybitnymi pracownikami nie gwarantuje uzyskania przewagi konkurencyjnej. Istotnym staje się kierowanie ich rozwojem oraz utrzymaniem w szeregach firmy.

Obok problemu rosnącego niedoboru talentów, badania prowadzone na całym świecie wskazują na globalny kryzys zaangażowania. Najnowszy raport przygotowywany Aon Hewitt Consulting – 2015 Global Trends in Employee Engagement zawiera dane z badań przeprowadzonych wśród ponad 9 milionów pracowników z ponad 1000 firm działających w 164 krajach. Według raportu ogólnoswiatowy wskaźnik zaangażowania w roku 2014 wynosił 62%. Poza tym pracownicy krajów europejskich wykazali najniższy poziom zaangażowania. Odsetek zaangażowanych pracowników Europy odniósł w 2014 r. 57% i nie zmienił się od 2012 r. [AON Hewitt 2014, s. 7].

Co więcej, autorzy raportu wskazują, że 4 z 10 pracowników na całym świecie nie jest zaangażowanych. Jak zauważa S. Borkowska [Borkowska (red.) 2005, s. 11], pracownicy utalentowani są dobrem rzadkim. Zgodnie z krzywą normalnego rozkładu 20% pracowników organizacji ma wysoką wydajność i wysoki potencjał rozwojowy, z czego 5% to osoby utalentowane [Ivanova 2013, s. 193]. Przenosząc te zależności na liczby, tylko 6 z 1000 utalentowanych pracowników można uznać za zaangażowanych.

Rozpatrując zagadnienia zarządzania przez zaangażowanie na poziomie makroekonomicznym, relacje te nawiązują partnerzy społeczno-gospodarczy, a mianowicie instytucje państwa, biznes oraz sami pracownicy. Rozwój gospodarczy uzależniony jest w znacznej mierze od potencjału pracowników, którymi dysponują organizacje kraju, oraz od ich angażowania się w działalność zawodową.

Uwzględniając trudności pozyskiwania na rynku pracowników o wysokim potencjale rozwojowym oraz „rzadkość występowania zaangażowanych talentów”, utrzymywanie i wzmacnianie owych relacji staje się jednym z najważniejszych zagadnień, tak dla samej organizacji, jak i krajów, w których te organizacje funkcjonują.

2. Przegląd literatury

Kwestie zaangażowania budziły i budzą zainteresowanie zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Potwierdza to rosnąca liczba publikacji naukowych i cy-

klicznie prowadzone badania. Liczne raporty podkreślają kluczową rolę zaangażowania pracowniczego w funkcjonowaniu organizacji. Jednocześnie termin „zaangażowanie” nie jest definiowany jednoznacznie. Kojarzony jest z takimi pojęciami, jak: pasja, przywiązywanie, identyfikacja z celami i wartościami firmy, intencja pracownika, aby zostać w danej organizacji, pozytywny, związany z pracą stan umysłu, satysfakcja i entuzjazm do pracy, postawa pracownika. Zatem zaangażowanie może być rozpatrywane z różnych punktów widzenia.

O zaangażowaniu pracowników, zgodnie z Ch. Boshoff i G. Mels [2000], możemy mówić jako o:

- 1) zaangażowaniu pracowników w organizację oznaczającą identyfikację z misją, wspólnymi wartościami oraz celami i zadaniami firmy;
- 2) zaangażowaniu w zawód;
- 3) zaangażowaniu w wykonywaną pracę, poprzez silną identyfikację z celami rozwoju zawodowego i konsekwentną realizację własnej ścieżki kariery;
- 4) zaangażowaniu w środowisko społeczne, poprzez identyfikację z przełożonymi i współpracownikami.

W literaturze przedmiotu występują trzy główne koncepcje dotyczące istoty zaangażowania [Juchnowicz 2010, s. 34; Burkiewicz 2003, s. 58]:

- 1) zaangażowanie jako rodzaj postawy pracownika,
- 2) behawioralne zaangażowanie, wyrażające się szczególnym zachowaniem,
- 3) zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a organizacją.

Wywołanie stanu zaangażowania wiąże się z nową koncepcją zarządzania pracownikami, określoną i spopularyzowaną w Polsce przez M. Juchnowicz. Rozwijając teorię dynamicznego zaangażowania J.A.F. Stonera, R.E. Freemana i D.R. Gilberta [1998], autorka zdefiniowała je jako kompleksowy i dynamiczny zestaw świadomych działań w kierunku tworzenia i umocnienia relacji między jednostkami i między grupami, opartych zarówno na wewnętrznych mechanizmach motywacji, wynikających ze wspólnych celów i wspólnych wartości, jak i na wzajemnym szacunku i zaufaniu partnerów społecznych [Juchnowicz (red.) 2014].

Z punktu widzenia auterek zaangażowanie pracowników można rozpatrywać jako element strategii zarządzania talentami. Inwestowanie w rozwój talentów jest jedną ze skutecznych działań zwiększających ich zaangażowania [Zhavoronkova, Shkoda 2012].

Literatura przedmiotu prezentuje szereg zróżnicowanych sposobów i narzędzi do oceny poziomu zaangażowania. W modelu źródeł i rezultatów zaangażowania pracownika według A.M. Saksa [2006] po stronie źródeł zaangażowania, obok innych czynników, znajdują się m.in. sprawiedliwość dystrybucyjna i proceduralna, postrzeganie wsparcia organizacyjnego i charakterystyka pracy. Według D. Robinson, S. Perryman i S. Hayday [2004] płaca i świadczenia, równe możliwości i sprawiedliwe traktowanie, zdrowie i bezpieczeństwo, szkolenia, rozwój i kariera – to czynniki zwiększające zaangażowanie pracowników (za: [Juchnowicz 2010]). Nato-

miast McBain [2007] za czynniki determinujące poziom zaangażowania uznaje środowisko pracy, stosunek praca–życie osobiste, elastyczność, potencjał rozwojowy, komunikacja, wartości i wizje. Wszystkie te elementy wpływają wzajemnie na siebie i łącznie kształtują poziom zaangażowania.

Poprzez model WIGOR określono pięć czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników. Są to: organizacja pracy, możliwości rozwoju, zasady i mechanizmy wynagrodzenia, stosunki ze współpracownikami oraz relacje z bezpośrednim przełożonym [Juchnowicz 2010]. Kahn [1990] wskazuje, że pracownicy czują się bezpiecznie w środowisku pracy, które charakteryzuje się otwartością, wsparciem i zaufaniem, pozwala na eksperymentowanie, podejmowanie nowych prób i rozwiązań bez obawy i strachu o konsekwencje w sytuacji ewentualnych błędów i porażek, co może istotnie sprzyjać wzrostowi zaangażowania w pracę.

Analizując czynniki kształtujące poziom zaangażowania, można zatem stwierdzić, że część z nich uwzględnia uwarunkowania ekonomiczne i społeczne. Tym niemniej warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu nie znaleziono badań, które uwzględniałyby oddziaływania czynników makroekonomicznych na poziom zaangażowania pracowników. Jako kryteria oceny czynników budujących poziom zaangażowania utalentowanych pracowników na poziomie makro autorki artykułu proponują wykorzystać wyniki Globalnego Indeksu Konkurencyjności Talentów (*The Global Talent Competitiveness Index*, GTCI), a dokładnie wyniki subindeksu danych wejściowych.

3. Założenia metodyczne badań

Globalny Indeks Konkurencyjności Talentów opracowany został przez jedną z czołowych szkół biznesu, francuską INSEAD, we współpracy z globalnym potentatem usług HR, Adecco Group oraz Leadership Institute of Singapore. Celem opracowania Indeksu było stworzenie instrumentu, który ułatwiałby proces łączenia kwestii zarządzania talentami z rozwojem gospodarczym. Indeks GTCI powinien stać się skutecznym narzędziem stymulowania dialogu między rządami, biznesem, kręgami nauki i utalentowanymi pracownikami. Wskaźnik ten odzwierciedlałby najlepsze strategiczne i operacyjne metody zarządzania talentami, mające również wpływ na poziom zaangażowania pracowników.

Struktura Globalnego Indeksu Konkurencyjności Talentów składa się z sześciu elementów. Pierwsze cztery zaliczane są do zmiennych wejściowych (*input*), dwa ostatnie do zmiennych wyjściowych (*output*). Ostateczny wynik indeksu oblicza się jako średnia dwóch subindeksów: danych wejściowych i danych wyjściowych (*input–output*) (tab. 1)

Subindeks danych wejściowych *input* ocenia zasoby i warunki pod kątem możliwości przyciągania, rozwijania i utrzymywania utalentowanych pracowników w kraju. Subindeks danych wyjściowych *output* ocenia z kolei jakość kapitału ludzkiego dostępnego na rynku pracy w danym kraju. Na potrzebę realizacji celu badania przeanalizowane zostały zmienne wejściowe, tzw. subindeks *input* Globalnego Indeksu Konkurencyjności Talentów.

Tabela 1. Elementy Globalnego Indeksu Konkurencyjności Talentów (GTCI)

Globalny Indeks Konkurencyjności Talentów (The GTCI)					
<i>Input (wejście)</i>				<i>Output (wyjście)</i>	
Potencjał środowiskowy Enablers	Atrakcyjność Attract	Rozwój Grow	Utrzymywanie Retain	Umiejętności zawodowe <i>Labour and Vocational Skills</i>	Zglobalizowany sposób myślenia <i>Global Knowledge Skills</i>
Regulacje prawne <i>Regulatory Landscape</i>	Otwartość zewnętrzną <i>External Openness</i>	Formalna edukacja <i>Formal Education</i>	Zrównoważony rozwój <i>Sustainability</i>	Umiejętności pracownicze <i>Employable Skills</i>	Poziom wykształcenia i kompetencji <i>Higher Skills and Competencies</i>
Warunki rynkowe <i>Market Landscape</i>	Otwartość wewnętrzną <i>Internal Openness</i>	Uczenie się przez całe życie <i>Lifelong Learning</i>	Styl życia <i>Lifestyle</i>	Wydajność pracy <i>Labour Productivity</i>	Efekt Talentów <i>Talent Impact</i>
Warunki biznesowe <i>Business Landscape</i>		Możliwości rozwoju <i>Access to Growth Opportunities</i>			

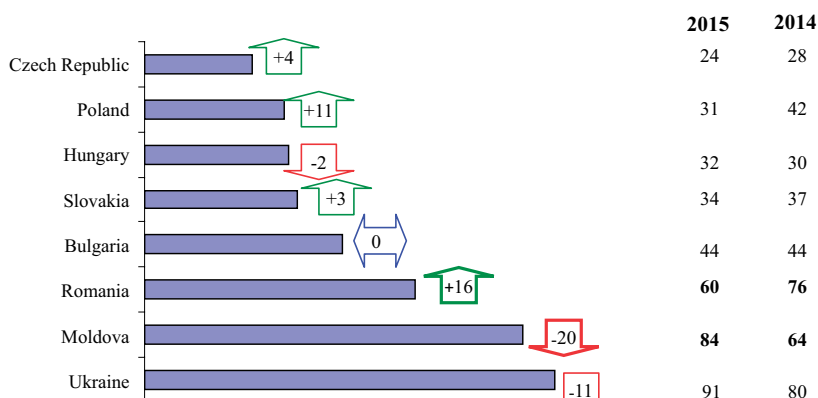
Źródło: opracowanie własne na podstawie [GTCI Report 2014].

Wskaźnik „potencjał środowiskowy” odzwierciedla regulacje prawne oraz uwarunkowania gospodarcze i biznesowe kraju pod kątem zapewnienia talentom ciągłego rozwoju. „Atrakcyjność” informuje o przepływie talentów i ocenia działania poszczególnych krajów w zakresie konkurencyjności w przyciąganiu utalentowanych pracowników poprzez otwartość zewnętrzną oraz wewnętrzną. Ocenie podlega: system edukacji formalnej, możliwości rozwojowe – uczenia się przez całe życie (wskaźnik rozwój) oraz standardy zrównoważonego rozwoju i stylu życia (wskaźnik utrzymywanie).

Zaznaczyć należy, że przedstawione wyżej składniki subindeksu wejściowego odzwierciedlają sposoby świadomego oddziaływania państwa poprzez regulacje prawne i oraz praktyki przedsiębiorstw. Wskaźniki subindeksu obejmują czynnik zwiększające poziom zaangażowania pracowników, o których wspomniano wcześniej. Stąd też możliwa jest poniższa analiza.

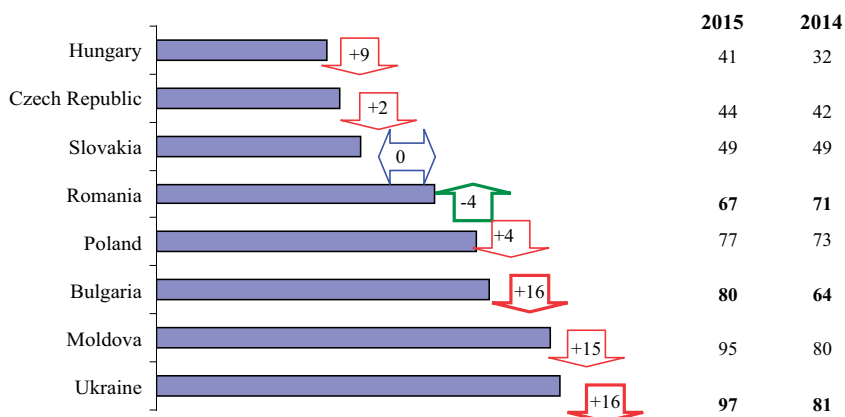
4. Wyniki badań

Podczas badania przeanalizowane zostały czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników utalentowanych w każdym z badanych krajów. Przeprowadzono korektę pozycji krajów w rankingu Globalnego Indeksu Konkurencyjności Talentów uwzględniając cztery elementy subindeksu *input* (rys. 1–4).



Rys. 1. Dynamika zmian pozycji kraju w rankingu GIKT w roku 2015 w stosunku do rankingu z roku 2014 według zmiennej „potencjał środowiskowy” (*enablers*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [GTCI Report 2014; GTCI Report 2015–2016].

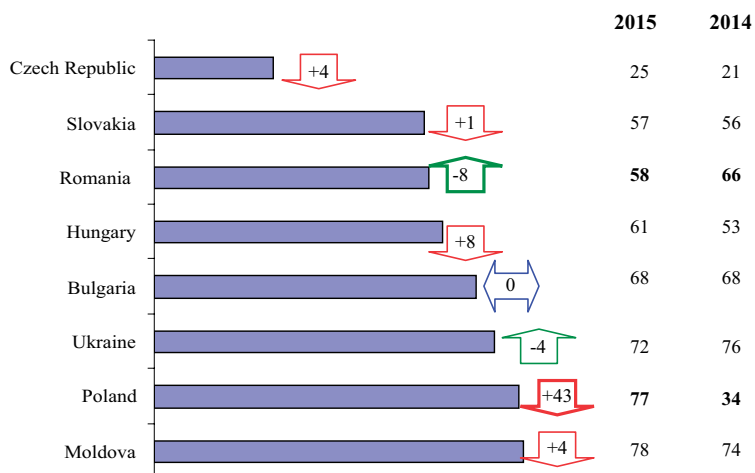


Rys. 2. Dynamika zmian pozycji kraju w rankingu GIKT w roku 2015 w stosunku do rankingu z roku 2014 według zmiennej „atrakcyjność” (*attract*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [GTCI Report 2014; GTCI Report 2015–2016].

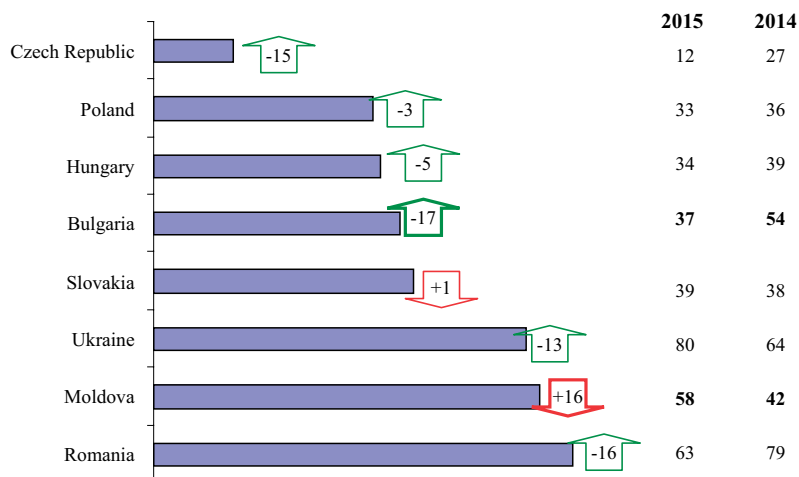
Analiza danych przedstawionych na rysunku 1. wskazuje, że w zakresie regulacji prawnych oraz uwarunkowań biznesowo-gospodarczych Republika Czeska posiada lepsze otoczenie biznesowe, jak również bardziej elastyczne regulacje prawne wśród 8 poddanych analizie państw. Pomimo że Rumunia nadal plasuje się w dolnej części rankingu, w 2015 r. zmieniła swoją pozycję z 79. na 60. miejsce i zanotowała większy postęp niż inne z wymienionych krajów według wskaźnika „potencjału środowiskowy”.

Wyniki analizy wskaźnika „atrakcyjność” – otwartość zewnętrzna oraz wewnętrzna kraju – pokazują, jakie predyspozycje miały wymienione kraje do przyciągnięcia i zatrzymywania talentów w latach 2014–2015 (rys. 2). Zważając na wyniki



Rys. 3. Dynamika zmian pozycji kraju w rankingu GIKT w roku 2015 w stosunku do rankingu z roku 2014 według zmiennej „rozwój” (*grow*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [GTCI Report 2014; GTCI Report 2015–2016].



Rys. 4. Dynamika zmian pozycji kraju w rankingu GIKT w roku 2015 w stosunku do rankingu z roku 2014 według zmiennej „utrzymanie” (*retain*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [GTCI Report 2014; GTCI Report 2015–2016].

tego wskaźnika większość krajów, z wyjątkiem Słowacji oraz Rumunii, odnotowała ujemną dynamikę.

Największe możliwości rozwoju osób utalentowanych odnotowano w Republice Czeskiej. Kraj ten w okresie 2014–2015 znalazł się w pierwszej trzydziestce rankingu. Inne z analizowanych krajów umieszczone zostały znacznie niżej.

Wartości wskaźnika „utrzymywania” większości krajów wzrosły, przez co polepszyły pozycje w rankingu, niemniej jednak są to pozycje dość niskie, co wskazuje na trudności w utrzymywaniu talentów i w dłuższej perspektywie może prowadzić do niedoboru talentów w krajach Europy Wschodniej.

5. Zakończenie i wnioski

Wyniki analizy czynników kształtujących zaangażowanie utalentowanych pracowników we wskazanych powyżej krajach Europy Wschodniej dowodzą, że:

- środowisko rynkowe oraz biznesowe w większości z badanych krajów ma potencjał do przyciągania i zatrzymywania utalentowanych pracowników, natomiast utrudnienia prawno-administracyjne związane z osiedlaniem się i podejmowaniem pracy spychają kraje na pozycji środkowe w rankingu;
- wartości wskaźnika „atrakcyjność” wykazują ujemną dynamikę zmiany dla sześciu z ośmiu poddanych analizie państw. Świadczyć to może o słabej, na obecnym etapie, gotowości gospodarek do zmieniających się wymagań rynku pracy poprzez: zwiększanie odsetka zatrudnionych kobiet oraz starszych pracowników, zmniejszenie dysproporcji w zarobkach kobiet i mężczyzn oraz promowania otwartości wobec imigrantów. Co więcej, istotnym ograniczeniem atrakcyjności analizowanych krajów jest słabe wspieranie przez państwo organizacji zatrudniających utalentowanych pracowników oraz oferowanie świadczeń socjalnych, sprzyjających rozwiązaniom podatkowych i specjalistycznych programów zachęcających do osiedlenia się imigrantów;
- rozwiązania edukacyjne oraz możliwości rozwoju utalentowanych pracowników wskazują na niewystarczającą współpracę między nauką i biznesem oraz niedopasowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy;
- analizowane kraje lepiej radzą sobie z zatrzymywaniem utalentowanych pracowników niż z ich przyciąganiem.

Analizując wyniki wskaźnika GTCI, jego subindeksów i poszczególnych czynników, należy mieć świadomość ograniczeń wynikających z ogólnego pomiaru poziomu konkurencyjności. Co więcej, GTCI informuje o zmianach pozycji kraju w rankingu w poszczególnych latach, niemniej nie pozwala na szczegółową analizę przyczynowo-skutkową tych zmian. Autorki dostrzegają potrzebę prowadzenia dalszych badań poświęconych indywidualnym uwarunkowaniom każdego z krajów.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania, stwierdzić należy, że rozwiązywaniem problemu, jakim jest luka zaangażowanych talentów, powinny wspólnie zająć się instytucje państwowe, publiczne, edukacyjne oraz pracodawcy. Korzystne jest opracowanie rozwiązań, które umożliwią przyciąganie i utrzymywanie talentów w warunkach niedoboru siły roboczej oraz rosnącej potrzeby wzmacniania konkurencyjności gospodarek krajowych.

Literatura

- AON Hewitt, 2014, *Trends in Global Employee Engagement*, <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf> (4.06.2016).
- Boshoff Ch., Mels G., 2000, *The Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment*, *British Journal of Management*, no. 11, s. 255–273.
- Borkowska S. (red.), 2005, *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- Burkiewicz M., 2003, *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkim*, Pret, Warszawa.
- GTCI Report, 2014, <http://global-indices.insead.edu/gtci/documents/GTCIreport2014.pdf> (18.02.2016).
- GTCI Report, 2015–2016, http://global-indices.insead.edu/gtci/documents/INSEAD_2015-16_Full_Book_Ebook.pdf (18.02.2016).
- Ivanova A., 2013, *Procedura wylaniania talentów w firmach średniej wielkości*, [w:] Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 187–194.
- Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kahn W.A., 1990, *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, *Academy of Management Journal*, vol. 33.
- McBain R., 2007, *The of Engagement*, *Strategic HR Review*, vol. 6, Semptember/October.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., 2004, *The Drivers of Employee Engagement*, IES Research Report, Brighton, Susse.
- Saks A.M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, June.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 1998, *Management*, 6th edition, Prentice-Hall of India, New Delhi.
- Vosburgh R.M., 2007, *The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization*, *Human Resource Planning*, vol. 30, no. 3, s. 11–23.
- Walton R.E., 1985, *Towards a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Principles of Mutuality*, *HRM Trends and Challenges*, Harvard Business School Press, Boston.
- Zhavoronkova G.V., Shkoda T.N., 2012, *Personnel engagement in the system of the enterprise human capital management (Vovlechnennost personala v sisteme upravlenia chelovecheskim kapitalom predpriati)*, [w:] Yu V. Miachin (red.), *Modern management: problems and perspectives: Proceedings of the VII International scientific and practical conference*, 12–13 April, SPBGIEU, Saint-Petersburg, s. 164–169.