

przeгляд

organizacji

METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU

Marek Ciesielski

Abdukcja w naukach o zarządzaniu

3

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Rafał Krupski

Od planowanego do nieplanowanego rozwoju organizacji

6

Janusz Fudaliński, Krzysztof Pawlak

Rola innowacyjności działu zakupów w kształtowaniu poziomu konkurencyjności firm globalnych

10

Michał Molenda

Wybrane problemy planowania i realizowania wewnętrznych audytów systemu zarządzania jakością

16

Andrzej Różański, Matylda Bojar, Barbara Kozak

Gotowość prorozwojowa osób świadczących pracę w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia

22

MARKETING

Sebastian Kot, Michał Kucharski

Oddziaływanie na ekwiwalent reklamowy generowany przez transmisje meczów siatkarskich

28

Karol Kuczera

Strategia rozwoju miasta Szczecina a jego wizerunek w świetle wyników badań

35

RECENZJE

43

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Sztuka udzielania i przyjmowania porad w przedsiębiorstwie

— aspekty teoretyczne i praktyczne

46

dr inż. Michał Molenda
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: michal.molenda@polsl.pl

Bibliografia

- [1] FAJCZAK-KOWALSKA A., MIŁOSZ P., *Istota audytu w procesie wdrażania ISO 9001:2008*, „Problemy Jakości”, sierpień 2011.
- [2] GODULA T., *Audytowanie metoda podejścia procesowego*, „Problemy Jakości”, sierpień 2008.
- [3] KLENIEWSKI A., *Utrzymanie systemu a wartość dodana*, „Problemy Jakości”, lipiec 2010.
- [4] KROMER B., RYCHŁY-LIPIŃSKA A., *Audit wewnętrzny w ujęciu procesowym*, „Problemy Jakości”, sierpień 2009.
- [5] LIGARSKI M.J., *Podejście systemowe do zarządzania jakością w organizacji*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- [6] MICHALAK A., *Audity – doskonalenie systemów zarządzania*, cz. 3, „Problemy Jakości”, styczeń 2009.
- [7] MIDOR K., *Rola audytów w Systemie Zarządzania Jakości. Studium przypadku*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, Wyd. PSZW, Bydgoszcz 2011.
- [8] MOLEND A., *Wpływ kryzysu gospodarczego na skuteczność systemu zarządzania jakością*, [w:] BIAŁY W., ZASADZIEN M. (red.), *Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Wspomaganie zarządzania systemami produkcyjnymi*, Wyd. PA NOVA, Gliwice 2013.
- [9] NICHOLS A., NQA, http://www.nqa-usa.com/resources/articles_detail?id=39, data dostępu 8.10.2014 r.
- [10] Polska Norma PN-EN ISO 19011:2012 – *Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania*.
- [11] Polska Norma PN-EN ISO 9000:2006 – *Podstawy i terminologia*.
- [12] Polska Norma PN-EN ISO 9001:2009 – *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.

- [13] WOLNIAK R., *Parametryzacja kryteriów oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
- [14] ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 – *Guidance on the concept and use of the Process Approach for management systems*, http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf, data dostępu 16.01.2015 r.
- [15] ISO/DIS 9001 *Quality management systems – Requirements*, http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=62085, data dostępu: 16.01.2015 r.

Selected Problems of Planning and Execution of QMS Internal Audits

Summary

This paper describes the issue of auditing of the quality management system (QMS). The first part of the paper describes the issue of planning internal audits. Based on the research literature and practical experience of the author, the article describes in detail the process of preparing the audit program, including, inter alia, the issues of determining the scope of the audit and the selection criteria for the audit. The second part of the article is devoted to the issue of the effectiveness of internal audit, as a result of the audit planning process and respect for the principles auditing. This part of the paper is based on a critical analysis of the results of empirical studies carried out in 2012 in one of the large industrial companies operating in Poland. With the results of the study it was possible to formulate recommendations which should ensure the effectiveness of the audit process of QMS. The recommendations are, in particular, to avoid errors and problems encountered during the QMS auditing.

Keywords

quality, auditing, quality management system, QMS

GOTOWOŚĆ PRORÓZWOJOWA OSÓB ŚWIADCZĄCYCH PRACĘ W OPARCIU O ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA

Andrzej Różański
Matylda Bojar
Barbara Kozak

Wprowadzenie

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących identyfikacji poziomu gotowości prorozwojowej pracowników świadczących pracę w oparciu o tzw.

elastyczne formy zatrudnienia. Współczesne otoczenie przedsiębiorstwa charakteryzuje wysoka dynamika zmian. Taka sytuacja wymaga od kadr zarządzających, a także

samych pracowników dużego zaangażowania i elastyczności w dostosowywaniu się do nowych uwarunkowań. Dotyczy to zarówno podejścia systemowego, jak i indywidualnego nastawienia do pracy i kariery zawodowej. W związku z tym, iż podstawą konkurencyjności współczesnych organizacji jest nie tylko zdolność dostosowywania się do otoczenia, ale również jego kreowanie, pociąga to za sobą konieczność skutecznego zarządzania innowacyjnymi zespołami pracowniczymi, a także wymaga określonych predyspozycji od zatrudnionych w nim ludzi. Autorzy raportu „Foresight kadr nowoczesnej gospodarki” wskazali na najistotniejsze kompetencje współczesnego pracownika, takie jak: umiejętność pracy zespołowej, kreatywność i przedsiębiorczość, zarządzanie wiedzą i „infobrokerstwo”, komunikacja interpersonalna, autoprezentacja, znajomość języków obcych, znajomość technologii informatycznych, umiejętność wykorzystania technologii mobilnych, wiedza w zakresie ochrony własności intelektualnej, ugruntowane podstawy matematyki, umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym, a także zwrócili uwagę na zdolność do szybkiej zmiany kwalifikacji oraz mobilność zawodową [Matusiak i in., 2009, s. 128]. Pracownik XXI wieku to wszechstronnie przygotowany absolwent szkoły czy uczelni, który co najmniej kilka razy w życiu zmienia zawód i będzie w stanie dostosować się do potrzeb rynku. O jego szansach na rynku pracy decyduje elastyczność i chęć uczenia się, sprawne władanie wszystkimi zdobyczami technik zarządzania informacją oraz umiejętności w zakresie komunikacji międzyludzkiej i zespołowej pracy projektowej [Juchnowicz, 2007, s. 40]. W procesie planowania w przedsiębiorstwie oraz na etapie projektowania powinno się uwzględniać: predyspozycje pracowników, ich gotowość do podejmowania aktywności w sytuacji zmian. Identyfikacja potencjalnych skutków, będących wynikiem planowanych rozwiązań, umożliwia wczesne zastosowanie odpowiednich narzędzi motywowania lub utrzymania poziomu gotowości prorozwojowej ludzi zatrudnionych w organizacji. Szczególnie wrażliwym obszarem są umowy pracownicze. Ogólna tendencja do obniżania kosztów pracy skutkuje zmianami w polityce zatrudnienia, przekształceniem stosunku pracy w kierunku bardziej elastycznych form zatrudnienia, co tworzy nowy układ na linii pracodawca-pracobiorca. Nowe formy współpracy przesuwają ciężar odpowiedzialności zdecydowanie w stronę pracobiorki. Tym samym kariery zawodowe wychodzą poza dotychczasowe umownie przyjęte granice formalne czy psychologiczne. Pracownicy różnią się w swoim indywidualnym odbiorze tego, co ich otacza, różna jest także ich gotowość i zdolności do adaptowania się do nowych warunków [Brzeziński, 2001, s. 25]. Ich postawy zależą między innymi od potencjału osobistego, samooceny – wiary we własne możliwości, identyfikacji z celami organizacji, a także wiedzy o planach przedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz ujmując, przejawiane nastawienia wobec wszelkich zmian są wypadkową: cech osobowości, doświadczeń oraz postrzeganych uwarunkowań środowiskowych w makro- i mikrootoczeniu. Każda zmiana w miejscu pracy uruchamia zatem mechanizmy adaptacyjne, które pozwalają przezwyciężyć chwilowe niedogodności. Rozwój organizacji, w który zaangażowani są wszyscy pracownicy, jest przede

wszystkim procesem społecznym, ukierunkowanym na przekształcenie postaw i zachowań ludzi. Od ich poziomu gotowości prorozwojowej oraz umiejętności dostosowania się do nowych sytuacji zależy powodzenie całej organizacji.

Gotowość prorozwojowa pracowników

Gotowość do uczenia się i rozwoju stymulują w największym stopniu: bezpośrednie wsparcie pracodawców/przełożonych, odpowiednie warunki pracy tworzące poczucie komfortu psychicznego pracowników zarówno pod względem organizacyjnym, jak i infrastrukturalnym. Osoby zadowolone ze swojej pracy, odczuwające satysfakcję, przejawiają zwykle większą otwartość na zmiany oraz wyższy poziom gotowości do uczenia się. Przyjmuje się, iż pracownicy, którzy identyfikują się z organizacją, będą bardziej zaangażowani w realizację celów przedsiębiorstwa, będą częściej wykazywać postawy prorozwojowe [Róžański, 2014, s. 302].

Aktywność prorozwojowa u osób w sytuacji pracy zwykle skoncentrowana jest wokół pożądaných kompetencji i/lub kwalifikacji. Jest istotnym środkiem osiągnięcia celów zawodowych, np.: wyższej pozycji w hierarchii organizacji, wyrównania lub zwiększenia szans w przypadku awansu lub zmiany pracy. Gotowość wiązana jest również z określeniem „dyspozycyjności” w miejscu pracy, w rozumieniu oddania do dyspozycji własnego czasu i zasobów osobistych. Dla potrzeb niniejszych badań przyjęto, iż pojęcie gotowości do uczenia się i rozwoju zawodowego (w miejscu pracy) to natężenie odczuwanych potrzeb w zakresie poziomu i kierunku kształcenia wybranych obszarów wiedzy oraz umiejętności, których opanowanie, zdaniem jednostki, może zapewnić spodziewane korzyści zawodowe [Róžański, 2014, s. 159]. Stan gotowości jednostki budowany jest na podstawie własnych doświadczeń, samooceny kompetencji społeczno-zawodowych, a przede wszystkim w oparciu o oczekiwane wsparcie w miejscu pracy, nie bez znaczenia są również postrzegane szanse w otoczeniu. W celu dokonania pomiaru gotowości prorozwojowej pracowników wykorzystano narzędzie własnej konstrukcji – kwestionariusz GPUR w wersji 2012. Narzędzie diagnostyczne składa się z sześciu podskal teoretycznych. Pierwsze trzy podskale zaliczono do grupy tzw. predyspozycji „ogólnych do rozwoju i uczenia się”, gdzie wyróżniono podskale: A1 – poziomu otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu (zawierającą 12 stwierdzeń), B3 – poziomu mobilności profesjonalnej (4 stwierdzenia), C5 – samooceny skuteczności osiąganych celów edukacyjno-zawodowych (7 stwierdzeń). Kolejne trzy podskale koncentrowały się na aspektach tzw. „zawodowej gotowości do uczenia się i rozwoju”: D2 – podskala poziomu odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych (9 stwierdzeń), E4 – poziomu zapotrzebowania na informacje zawodowe (3 stwierdzenia) oraz F6 – poziomu skuteczności doskonalenia zawodowego w miejscu pracy (4 stwierdzenia) [Róžański, 2014, s. 176]. Oprócz pomiaru gotowości do uczenia się i rozwoju przeprowadzono diagnozę poczucia satysfakcji z pracy. Satysfakcja z pracy jest stosunkowo często wykorzystywanym pojęciem w badaniach społecznych. Traktowana jest wielowymiarowo –

obejmuje elementy związane zarówno z samą organizacją pracy, jak i z czynnikami psychospołecznymi [Kosińska, Pilarz, 2005, s. 46–53, Krueger i in., 2002, s. 2]. W niniejszych badaniach przyjęto, iż satysfakcja (z pracy) to pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy, które odnoszą się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych [Schulz, Schulz, 2002, s. 296]. W kwestionariuszu odpowiada to trzem kategoriom: od całkowitej satysfakcji z pracy poprzez częściową aż do braku satysfakcji.

Wady i zalety elastycznych form zatrudnienia

Niestabilna sytuacja gospodarcza zmuszająca przedsiębiorstwa do obniżania kosztów funkcjonowania przy jednoczesnej konieczności zapewnienia odpowiedniej jakości świadczonych usług spowodowała potrzebę optymalizacji zatrudnienia. Od kilku lat tradycyjny model umowy pracowniczej w jego „klasycznej” – jednocześnie najdroższej formie, przestaje być podstawą świadczenia usług w zakresie pracy najemnej.

Obok elastycznych form organizacji pracy, takich jak praca w niepełnym wymiarze czasu czy zawieranie umów terminowych [MPiPS, 2013], zaobserwować można coraz częstsze sięganie przez przedsiębiorców po inne niż tradycyjny „stosunek pracy” podstawy zatrudnienia. Coraz chętniej stosowane są przez przedsiębiorców umowy cywilnoprawne, a wykonywane do tej pory przez zatrudnionych na etatach pracowników zadania zlecane są podmiotom zewnętrznym (tzw. outsourcing) [Wysocka, Walkowiak, 2013]. Wśród nich najpopularniejsze to umowy o dzieło, zlecenie zawierane bezpośrednio z osobami fizycznymi (samozatrudnienie) lub podmiotami, np. leasing pracowniczy.

Przeprowadzane analizy dotyczące słabych i mocnych stron elastycznych form „zatrudnienia” wskazują takie najważniejsze korzyści po stronie pracodawcy, jak: obniżenie kosztów związanych z zatrudnieniem (w tym ograniczone świadczenia pracownicze), ograniczenia kosztów rekrutacji, selekcji, adaptacji i rozwoju oraz możliwość szybkiego dostosowania stanu i struktury zatrudnienia do potrzeb pracodawcy. Elastyczne formy zatrudnienia redukują niepewność związaną z okresowymi wahaniami zapotrzebowania kadrowego. Tym samym dają możliwość dostosowania polityki kadrowej do potrzeb organizacji. Łatwiejszy w tym przypadku jest proces wprowadzania zmian warunków współpracy czy np. pozyskanie specjalistów o unikalnych kwalifikacjach, którzy wykonują pracę równocześnie na rzecz innych przedsiębiorstw [GOP, 2011]. Wśród korzyści „pracobiorców” wymienia się: lepsze możliwości pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym (np. elastyczny czas pracy lub zadaniowy charakter umów), szansę na pracę o różnym charakterze lub jednoczesnego świadczenia „pracy” dla kilku pracodawców. Umowy te sprzyjają wyższemu wynagrodzeniu, w szczególności w przypadku samozatrudnienia [GOP, 2011]. Do najczęściej wymienianych wad tego typu współpracy należą: problemy z tradycyjnie pojętą lojalnością wobec pracodawcy, brak stabilności zespołu pracowniczego, problemy z koordynacją pracy, komunikacją i przepływem informacji, konieczność

częstego powtarzania procesu szkolenia i wdrażania do zadań nowych osób/podmiotów [GOP, 2011].

W badaniach przeprowadzonych przez StudentsWatch wśród 2014 osób w wieku 16–36 lat zadano pytanie o preferowany sposób świadczenia pracy (rodzaj umowy o pracę), która byłaby najbardziej satysfakcjonująca. Spośród zaproponowanych kilku możliwych odpowiedzi zdecydowanie najczęściej respondentów wskazało: umowę o pracę na czas nieokreślony, ponad 36%, umowę o pracę na czas określony – ponad 26%. Natomiast umowę o dzieło / zlecenie wskazało ok. 27% [Raport, 2012]. Zatem prawie 63% badanych chciałoby świadczyć pracę na podstawie tradycyjnych umów, gwarantujących wszystkie przywileje pracownicze. Wskazuje to na określone potrzeby związane z zapewnieniem poczucia stabilności, bezpieczeństwa, które gwarantują określone rodzaje umów. Stabilność zatrudnienia staje się dzisiaj jednym z najważniejszych celów osób w wieku „produkcyjnym”. To z kolei warunkuje poczucie satysfakcji z życia i pracy, a także może się przekładać na gotowość prorozwojową w organizacji.

Metodologia badań

Jak już zaznaczono, każda z zawieranych umów niesie za sobą określone konsekwencje. Przynosi określone korzyści, ale staje się również źródłem zagrożeń tak dla pracodawców, jak też pracobiorców. Ta złożona pod względem prawnym i społecznym sytuacja rzutuje na postawy wobec wykonywanej pracy, a także wobec przedsiębiorstwa. Nie pozostaje to bez wpływu na stopień identyfikacji z organizacją, a co za tym idzie – gotowością do oczekiwanego przez pracodawcę zaangażowania w wykonywaną pracę oraz gotowością do rozwoju profesjonalnego zgodnie ze strategią organizacji.

Celem przeprowadzonych analiz była identyfikacja poziomu gotowości prorozwojowej pracowników świadczących pracę w oparciu o tzw. elastyczne formy zatrudnienia. Analizy dotyczące samooceny satysfakcji z pracy oraz gotowości do rozwoju i uczenia się przeprowadzone zostały wśród osób świadczących pracę w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia. W celu dokonania pomiaru gotowości prorozwojowej badanych osób wykorzystano autorskie narzędzie, kwestionariusz GPUR wersja 2012 [Różański, 2014, s. 173]¹. Kwestionariusz został uzupełniony o zagadnienia związane z satysfakcją z pracy oraz pytaniami metryczkowymi, dotyczącymi między innymi: formy zatrudnienia (rodzaj umowy), zajmowanego stanowiska pracy, stażu, płci oraz wykształcenia.

Charakterystyka badanej zbiorowości i terenu badań

Zastosowano w tym przypadku celowy dobór próby zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstwa, jak i respondentów. Badania zostały zrealizowane w lutym 2014 roku w przedsiębiorstwie będącym podmiotem leczniczym, funkcjonującym zgodnie z ustawą o działalności leczniczej² [Ustawa z dnia 15 kwietnia ...]. W tego typu placówkach, ze względu na specyfikę branży oraz stopień profesjonalizacji personelu (niedobory określonych grup specjalistów na rynku), elastyczne formy zatrudnienia stają się jedną

z podstawowych form świadczenia usług. Obok naturalnych tendencji outsourcingowych (wynikających z uwarunkowań gospodarczych) w placówkach zdrowia pojawiła się konieczność zapewniania pacjentom dostępu do specjalistycznych usług świadczonych przez lekarzy. Zapewnienie wysoko wykwalifikowanej kadry lekarskiej jest warunkiem uzyskania kontraktów z NFZ na określone świadczenia, a z kolei dla pacjentów najważniejsza kwestia wiąże się z zapewnieniem dostępu do specjalistów, którzy mogą poświęcić odpowiednią ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków [Walczak, 2011, s. 29].

Placówka, w której przeprowadzono badania, wdrożyła system ISO 9001:2009. Firma dysponuje własnymi gabinetami, a także laboratorium diagnostycznym z kilkoma zamiejscowymi punktami pobrania materiału, pracowniami rentgenodiagnostyki i pracowniami ultrasonografii. Przedsiębiorstwo w momencie przeprowadzania badania zatrudniało pracowników usług medycznych i niemedycznych w oparciu o umowy o pracę, jak również elastyczne formy zatrudnienia, w tym: kontrakty i umowy cywilnoprawne. W badaniach wzięło udział 153 osoby z 201, do których skierowano zaproszenie (w tym 134 kobiety i 19 mężczyzn). Najliczniejszą grupę badanych stanowiły osoby w wieku od 25 do 29 roku życia (około 33%) oraz w wieku powyżej 35 lat (około 30%). W pozostałych grupach 20% badanych to osoby w wieku 20–24 lata, a w przedziale wiekowym od 30 do 34 roku życia znalazło się ok. 18%. Przewagę stanowili pracownicy „medyczni” (55%), między innymi: lekarze, pielęgniarki, położne, fizjoterapeuci, diagnosty laboratoryjni, technicy analitycy, technicy rentgenodiagnostyki. Pozostali byli zatrudnieni: w dziale IT, administracji, marketingu, obsłudze – Contact Center. Wśród respondentów wyodrębniono trzy główne grupy pracobiorców, świadczących pracę w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia. Pierwszą stanowili studenci zatrudnieni na podstawie umów zleceń (28 osób), drugą pracownicy innych instytucji zatrudnieni na podstawie umów zleceń (34 osoby), trzecią grupę „kontraktorzy”, czyli osoby świadczące usługi w ramach prowadzonej działalności gospodarczej (91 osób).

Wyniki badań

Uzyskane wyniki wskazują, iż poziom satysfakcji z pracy różni się w przypadku wszystkich wyodrębnionych grup (tab. 1). Trzeba jednak zaznaczyć, iż w przyjętej trzystopniowej skali zadowolenia z pracy znalazło się zaledwie trzy osoby (po jednej w każdej z wyodrębnionych grup), które oceniły, iż są nieusatysfakcjonowane ze swojej pracy. Natomiast pozostali deklarowali całkowitą lub przynajmniej częściową satysfakcję. Ponad połowa (51%) wysokiej klasy specjalistów, zatrudnionych na podstawie kontraktów, deklarowała całkowitą satysfakcję z pracy. Na kolejnym miejscu (36%) znaleźli się zatrudnieni na umowę zlecenie specjaliści, którzy posiadali etat w innej instytucji. Najniższy odsetek w pełni usatysfakcjonowanych z pracy zidentyfikowano wśród zatrudnionych na podstawie umów zleceń – studentów (24%). Zatem w tym przypadku można przyjąć, iż odsetek osób całkowicie usatysfakcjonowanych rośnie wraz ze stopniem profesjonalizacji zawodowej.

Tab. 1. Forma zatrudnienia / rodzaj umowy a poziom satysfakcji z pracy

Podstawowa forma współpracy:	Całkowita satysfakcja z pracy, odsetek odpowiedzi	Częściowa satysfakcja z pracy, odsetek odpowiedzi
1. Zlecenie /studenci/	24%	76%
2. Umowa zlecenie /drugie miejsce pracy/	36%	64%
3. Samozatrudnienie /kontrakt/	51%	49%

Źródło: opracowanie własne

Warunki zawieranych umów wydają się być korzystniejsze w przypadku osób prowadzących działalność gospodarczą. Duże znaczenie odgrywa tu większa mobilność zawodowa, możliwość świadczenia usług w kilku placówkach oraz większa skłonność pracodawców do zawierania tego typu umów. Nieco mniejszy odsetek osób w pełni usatysfakcjonowanych z pracy znajduje się wśród świadczących pracę na podstawie umów zleceń, jednocześnie zatrudnionych na stałe w innej instytucji. Najniższy odsetek w pełni usatysfakcjonowanych z pracy wystąpił wśród „studentów” zatrudnionych na podstawie umowy zlecenia. Brak stabilności zatrudnienia stanowi w obecnym czasie narastający problem wśród młodych pracowników. Według raportu Sedlak&Sedlak „Młodzi 2011”, liczba umów cywilnoprawnych coraz częściej zastępuje umowę o pracę. Wśród przebadanych osób w wieku 30–32 lata co czwarty z nich zatrudniony jest na podstawie umowy czasowej. Natomiast wśród osób w wieku 27–29 lat odsetek ten wynosi 36%, a w wieku 24–26 lat 49%. Brak gwarancji – ciągłości pracy wymusza na zatrudnionych potrzebę szukania nowych możliwości zatrudnienia. Według autorów raportu, osoby zatrudnione na takich zasadach częściej niż zatrudnieni na stałe podlegają większej presji i godzą się na mniej korzystne zasady wykonywania pracy. Dotyczy to głównie: częstych zmian godzin pracy, zmienności zarobków, braku ustalonych urlopów oraz zabezpieczenia finansowego na wypadek choroby.

Kolejny obszar badań dotyczył gotowości do uczenia się i rozwoju. Dla celów diagnozy wyodrębniono dwa obszary analiz: pierwszy dotyczący „predyspozycji ogólnych gotowości do uczenia się i rozwoju”, skoncentrowany na postrzeganiu siebie i makrootoczenia, oraz drugi: tzw. „zawodowej gotowości do uczenia się i rozwoju”, czyli postrzeganie siebie i mikrootoczenia.

Uzyskane wyniki wskazują na zróżnicowany poziom gotowości prorozwojowej wśród osób świadczących pracę w ramach określonego rodzaju umowy (tab. 2). Najwyższe wartości aż w czterech z sześciu podskal uzyskali pracownicy zatrudnieni na podstawie umów zleceń, dla których badana firma była drugim miejscem pracy. Dotyczyło to podskal: (A1) otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu, (C5) skuteczność osiągnięcia celów edukacyjno-zawodowych, (D2) wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych z organizacją, (E4) zapotrzebowania na informacje zawodowe.

Niskie wyniki (w porównaniu z pozostałymi grupami badanych) uzyskano w zakresie mobilności profesjonalnej, co świadczy o niechęci do zmiany tego sposobu funkcjonowania zawodowego oraz dążeniu do utrzymania bezpieczeństwa pracy (praca etatowa plus dodatkowa zlecenie w placówce niepublicznej). Osoby te również wykazywały najwyższy poziom identyfikacji z celami edukacyjno-zawodowymi organizacji oferującej dodatkowe możliwości rozwoju profesjonalnego. Można zatem spodziewać się w tym przypadku silniejszych związków z organizacją niż wśród pozostałych (studentów i „samozatrudnionych” – kontraktorów). Jeżeli zestawimy to z poziomem satysfakcji z pracy, to wyniki wskazują na bardzo pragmatyczne/profesjonalne podejście do wykonywanej pracy zawodowej. Pomimo „tylko” częściowej satysfakcji z pracy przejawianej przez ok. 2/3 przedstawicieli tej grupy wykazywane zaangażowanie w sprawy firmy i własnego rozwoju profesjonalnego jest stosunkowo wysokie. Wśród osób, z którymi zawierane są tego typu umowy, najczęściej znajdują się określone grupy specjalistów, między innymi: pielęgniarki, położne, logopedzi, fizjoterapeuci, a także lekarze i specjaliści z zakresu psychologii.

Na kolejnym miejscu pod względem poziomu gotowości prorozwojowej znalazły się osoby zatrudnione w ramach kontraktów (samozatrudnienie). Osoby te uzyskały najwyższe wskaźniki w podskali B3 – mobilności profesjonalnej. Dominują tu umowy kontraktowe z lekarzami i częścią personelu pielęgniarskiego. Można powiedzieć, iż jest to najbardziej przedsiębiorcza grupa osób wśród wszystkich zatrudnionych, także najbardziej zaawansowana pod względem profesjonalnym. Przedstawiciele tej grupy wyrażali najmniejsze zainteresowanie możliwością doskonalenia w miejscu pracy. Sytuacja taka może wskazywać na brak odpowiedniej (specjalistycznej) oferty szkoleniowej w firmie, która nie spełnia bardziej zaawansowanych potrzeb tej grupy. Stopień identyfikacji z celami organizacji kształtuje się na dosyć wysokim poziomie.

Stosunkowo najniższe wyniki w pięciu z sześciu podskal gotowości prorozwojowej uzyskali studenci zatrudnieni na podstawie umów/zleceń (wykonujący zadania, które nie wymagają specjalistycznych kwalifikacji medycznych). Głównie angażowani są do pracy w dziale Contact Center oraz dziale IT. W pracy korzystają z przygotowanych standardowych narzędzi w postaci programów komputerowych, wyszukiwarek oraz baz wiedzy. Stanowiska te charakteryzuje największa rotacja. Obrazują to wyniki uzyskane na skali D2 – dotyczącej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych, w której grupa ta uzyskała zdecydowanie najniższe wyniki. Potwierdza to

także dosyć wysoki wynik uzyskany na skali B3 – mobilności profesjonalnej, mniejsze przywiązanie do miejsca pracy. Przedstawiciele tej grupy zdecydowanie najwyżej oceniają skuteczność doskonalenia zawodowego w miejscu pracy: podskala F6. Świadczy to o tym, iż doceniają możliwości zdobycia praktycznego doświadczenia w firmie, traktują to jako bardzo dobre przygotowanie do rozwijania własnej kariery zawodowej, ale niekoniecznie w tej formie współpracy (zlecenie).

Praktyka stosowana w organizacji potwierdza, iż warunki i rodzaj umowy zawierany pomiędzy pracodawcą a wykonawcą jest uzależniony od możliwości i potrzeb w zakresie zapewnienia ciągłości oraz odpowiedniej jakości realizowanych w firmie zadań. Niestabilna sytuacja gospodarcza, zmuszająca przedsiębiorstwa do obniżania kosztów, skłania również do rezygnacji z etatyzacji na rzecz elastycznych form zatrudnienia. Nie pozostaje to bez wpływu na poziom satysfakcji z pracy oraz gotowość do uczenia się i rozwoju, co potwierdzają uzyskane wyniki. Najwyższy poziom w tym zakresie uzyskiwały osoby zatrudnione na umowę zlecenie, posiadające równocześnie zatrudnienie etatowe w innych placówkach. Nieco niższe wyniki uzyskiwały osoby prowadzące działalność gospodarczą, realizujące kontrakty na rzecz badanej organizacji, jak również innych podmiotów. Najniższe uzyskiwali studenci świadczący usługi w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia.

Podsumowanie

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, iż poziom gotowości do uczenia się i rozwoju wśród badanych osób różnił się w zależności od charakteru zatrudnienia. Wyniki wskazują, iż stopień profesjonalizacji zawodowej wpływa pozytywnie na gotowość prorozwojową w miejscu pracy. Najwyższy poziom gotowości prorozwojowej wykazywali zatrudnieni na podstawie umów zleceń, dla których firma była drugim miejscem pracy. Osoby te wykazywały najwyższy poziom identyfikacji z celami edukacyjno-zawodowymi organizacji, jednocześnie niski poziom mobilności profesjonalnej wskazywał na niechęć do zmiany tego sposobu funkcjonowania zawodowego. Zatrudnieni w ramach kontraktów (samozatrudnienie), najbardziej przedsiębiorczy, a także zaawansowani pod względem profesjonalnym – najwyższe wyniki uzyskiwali w obszarze mobilności zawodowej i otwartości na zmiany. Studenci zatrudnieni na podstawie umów cywilnoprawnych najwyżej

Tab 2. Forma zatrudnienia / rodzaj umowy a gotowość prorozwojowa pracowników

Lp.	Rodzaj zatrudnienia	A1	B3	C5	D2	E4	F6
1	Zlecenie / studenci /	4,17	3,39	4,13	3,66	3,34	4,19
2	Umowa zlecenie / drugie miejsce pracy/	4,36	3,16	4,29	3,92	3,52	4,04
3	Samozatrudnienie / kontrakt /	4,30	3,50	4,12	3,80	3,36	3,99

Źródło: opracowanie własne. Skala: A1 - otwartość na zmiany zachodzące w otoczeniu, B3 - mobilność profesjonalna, C5 - skuteczność osiąganych celów edukacyjno-zawodowych, D2 - wspólnota celów edukacyjno-zawodowych, E4 - zapotrzebowanie na informacje zawodowe, F6 - skuteczność doskonalenia zawodowego w miejscu pracy

oceniali skuteczność doskonalenia zawodowego w miejscu pracy, w pozostałych obszarach uzyskiwali wyniki najniższe w grupie. Wśród nich dominuje chęć zdobycia umiejętności praktycznych, warunkujących kolejne etapy rozwoju kariery zawodowej. Niski poziom identyfikacji z celami rozwojowymi organizacji może wynikać z niewielkich szans na stałe zatrudnienie.

Stosowanie na szerszą skalę elastycznych form zatrudnienia najczęściej podyktowane jest względami ekonomicznymi, dążeniem do utrzymania niższych kosztów pracy. Podejście takie przynosi zwykle dość szybko wymierne oszczędności. Natomiast trudniejsze do oszacowania stają się efekty długoterminowe. Uzyskane wyniki wskazują, iż może to również nieść pewne zagrożenia, wynikające między innymi z niższej gotowości prorozwojowej niektórych grup pracowników, mniejszego zaangażowania czy też braku identyfikacji z pracodawcą. Osoby, które posiadały większą stabilizację zawodową, wykazywały również wyższą gotowość do rozwoju i uczenia się w organizacji niż osoby, dla których praca ta miała charakter tymczasowy. Prowadzić to może do sytuacji, w której organizacja staje się w dłuższej perspektywie mniej przewidywalna w sensie utrzymania niezbędnego do konkurowania na rynku potencjału ludzkiego. Utrudniony jest zatem proces planowania wszelkich zmian, a także niepewna reakcja na pojawiające się zagrożenia.

Ze względu na ograniczony zasięg badania (branża i teren) uzyskane wyniki mogą być wykorzystane jako materiał źródłowy do realizacji szerszych projektów badawczych w celu potwierdzenia zaobserwowanej tendencji. Jednocześnie mogą stanowić istotną wskazówkę praktyczną dla firm zatrudniających pracowników w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia.

dr Andrzej Róžański
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Pedagogiki i Psychologii
e-mail: rozanski@umcs.pl

dr Matylda Bojar
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: matylda.bojar@wp.pl

mgr Barbara Kozak
sluchacz studiów MBA Politechniki Lubelskiej
e-mail: kozakb2@gmail.com

Przypisy

1) Trafność treściowa kwestionariusza podlegała ocenie trzech sędziów kompetentnych (specjalistów w zakresie doradztwa zawodowego, andragogiki, zarządzania zasobami ludzkimi). Wskaźnik rzetelności dla całej skali wyniósł Alfa Cronbacha = 0,674.

2) Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej [(Dz.U. Nr 112, poz. 654 t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 217, poz. 1290, z 2014 r., poz. 2)].

Bibliografia

- [1] BRZEZIŃSKI M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [2] JACHNIS A., *Psychologia organizacji*, Difin, Warszawa 2008.
- [3] JUCHNOWICZ M., *Polityka edukacyjna wobec potrzeb rynku pracy*, [w:] WACHOWIAK P., DĄBROWSKI M., MAJEWSKI B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.
- [4] KOSIŃSKA M., PILARZ Z., *Satysfakcja pielęgniarek z pracy zawodowej i jej uwarunkowania*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, Vol. LX, suppl. XVI, 236 sectio d 2005
- [5] KRUEGER P., BRAZIL L., LOKFELD L., GAYLE H., LEWIS E.D., TJAN E., *Organization Specific Predictors of Job Satisfaction: Findings from a Canadian, Multi – site Quality of Work Life Cross – Sectional Survey*. „BMC Health Services Research” 2002, Vol. 2, No. 6.
- [6] MATUSIAK K.B., KUCIŃSKI J., GRZYK A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Warszawa 2009.
- [7] *Młodzi na rynku pracy 2012*, Raport badawczy, Warszawa, 28 lutego 2012, <http://studentswatch.pl>, data dostępu 3.04.2014 r.
- [8] *Notatka z Konferencji CMRP „Typowe i nietypowe umowy o świadczenie pracy. Wady i zalety z perspektywy rynku pracy” 8–9 kwietnia 2013 r.* MPiPS, Warszawa – notatka, http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces3662-2013_00_00_tra_web_pl.pdf, data dostępu 2.04.2014 r.
- [9] PASZKOWSKA M., *Formy zatrudnienia i czas pracy w podmiotach leczniczych*, Praca i zdrowie 6/2012 (www.bhp.abc.com.pl), <http://www.pracaizdrowie.com.pl/content/view/1403/3/>, data dostępu 3.04.2014 r.
- [10] Raport z badań Randstad Award 2013 Atrakcyjność pracodawcy.
- [11] Raport z badań „Analiza struktury, uwarunkowań i perspektywy rozwoju alternatywnych form zatrudnienia na Dolnym Śląsku – badanie pracodawców”, GALLUP ORGANIZATION, POLAND, Wrocław 2011.
- [12] RÓŻAŃSKI A., *Psychospołeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2014.
- [13] SCHULZ D.P., SCHULZ S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [14] Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz.U. Nr 112, poz. 654 t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 217, poz. 1290, z 2014 r., poz. 2.
- [15] WALAS-TRĘBACZ J., *Determinanty rozwoju gospodarczego. Aspekty mikro – i makroekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2(13)/2009, T. 2.
- [16] WALCZA W., *Wieloletowość pracowników a zarządzanie kapitałem ludzkim*, „E-mentor” 2011, nr 5(42).

- [17] WYSOCKA M., WALKOWIAK R., *Elastyczne formy pracy w organizacjach ochrony zdrowia*, [w:] LEWANDOWSKI R., KAUTSCH M., SUŁKOWSKI Ł. (red.), *Współczesne problemy zarządzania w ochronie zdrowia z perspektywy systemu i organizacji, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013, tom XIV, zeszyt 10, część I, (<http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-10-1.pdf>), data dostępu 4.04.2014 r.

The Readiness for Learning and Development Among Employees in Flexible Forms of Employment

Summary

The present paper presents the results of the research into the intensity of readiness for learning and development of employees hired within the scheme of flexible forms of employment. The author made system, legal and social analyses of the effects of contracting services with particular focus on the opportunities and threats posed for the organisation strategy and professional development of the employees.

In our research the GPUR tool was used that measures the intensity of the readiness to learn and develop among employees during their employment. The highest level of the intensity was found among the employees for whom

the organisation under research was the second employer in their carriers. Those employees showed the highest level of identification with the organisation's educational and professional goals. At the same time their low mobility level proved that they were reluctant to change their professional position. The self-employed workers, who proved most entrepreneurial and advanced in professional qualifications, and were hired by organisations on individual contracts, showed best results in mobility and openness to changes. However, their results were lower in the area of the identification with the organisation's educational and training policy. For the students employed on short-term contracts the opportunity of on-site training proved most important in its practical effect. The introduction of flexible forms of employment as a cost reduction operation in the organisation's job security system can bring the organisation good economic effects in a short period of time. In the long term, however, it can bring about certain threats resulting from the employees' insufficient identification with the organisation which, in turn, can cause a more intensive turnover of staff and eventually lower the organisation's potential for development.

Keywords

readiness for learning and development, flexible forms of employment, human resource management

ODDZIAŁYWANIE NA EKWIWALENT REKLAMOWY GENEROWANY PRZEZ TRANSMISJE MECZÓW SIATKARSKICH

**Sebastian Kot
Michał Kucharski**

Wprowadzenie

Szeroko pojmowanym przedmiotem rozważań niniejszego artykułu jest ekwiwalent reklamowy używany przez sponsorów polskich klubów siatkarskich. Ekwiwalent reklamowy można interpretować jako miarę wartości ekonomicznej czasu i miejsca ekspozycji reklamy (np. logotypów firm w poszczególnych mediach) w odniesieniu do zakupu porównywalnej ekspozycji na zasadach tradycyjnych reklam [Kee, Hassan, 2006, s. 37]. Przeprowadzone badania – szczegółowo opisane poniżej – zmierzały do ustalenia relacji pomiędzy liczbą i rozmieszczeniem materiałów reklamowych a uzyskiwaną podczas transmisji telewizyjnych wartością ekwiwalentu reklamowego sponsorów. Podczas badań uwzględniono

najważniejszych sponsorów czterech żeńskich klubów siatkarskich, występujących w sezonie 2010/2011 w rozgrywkach Plus Ligi Kobiet (obecnie ORLEN Liga). Były to drużyny z Muszyny, Sopotu, Bielska-Białej i Dąbrowy Górniczej, które w rozpatrywanym czasie występowały w rozgrywkach pod następującymi markami: Bank BPS Muszynianka Fakro Muszyna, Atom Trefl Sopot, BKS Aluprof Bielsko-Biała i Tauron MKS Dąbrowa Górnicza. W przypadku trzech wymienionych klubów ich najważniejsi sponsorzy pojawiają się w markach klubów – jest to tzw. sponsoring tytułowy. Do grona tych sponsorów należą Bank BPS, Muszynianka, Fakro, Aluprof, i Tauron. W przypadku drużyny z Sopotu strategicznym sponsorem