

**mgr Andrzej Klimczuk**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi w redakcji internetowego serwisu o grach komputerowych**

### **Wprowadzenie**

Zbieranie i porządkowanie informacji celem dalszej ich prezentacji szerszemu gronu zainteresowanych daną tematyką osób należy do głównych zadań dziennikarstwa. Można zaryzykować twierdzenie, że przemiany mediów specjalizujących się w branży gier komputerowych (wideo) stanowią nieodłączną część historii rozwoju tej branży. Dziennikarze kierują uwagę odbiorców swoich materiałów na wybrane tematy, wydarzenia i ich uczestników uznając, iż z różnych względów mogą być dla nich istotne w kształtowaniu opinii i podejmowaniu przyszłych działań. Przedstawiciele mediów poruszają się pomiędzy światami producentów i wydawców gier, ich użytkowników i obserwatorów oraz decydentów politycznych i administracyjnych. Informowanie o projektach gier, ich testowanie i ocena, opisywanie koniunktury, wyników sprzedaży, oddziaływania gier na style życia i trendy kulturowe, zmian i skutków regulacji prawnych oraz tła wydarzeń i ich powiązań z innymi zdarzeniami - to tylko kilka przykładów bieżących zadań dziennikarzy branżowych. Należy uznać, iż jakość pracy dziennikarzy może w istotny sposób oddziaływać na całokształt relacji i procesów zachodzących w branży gier i jej otoczeniu.

Artykuł przybliży główne obserwacje i wnioski zebrane podczas przygotowywania studium przypadku modelu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w internetowej redakcji zajmującej się tematyką gier komputerowych stanowiącej część przedsiębiorstwa medialnego. Istnieje przynajmniej sześć przesłanek do teoretycznych i praktycznych rozważań nad ZZL w tego typu podmiotach. Są to:

1. Gwałtowny rozwój branży gier jako części gospodarki kreatywnej. Zjawisko to obejmuje dwa procesy: ekonomizacji kultury – wykorzystania ekonomicznego potencjału twórczości artystycznej oraz kulturyzacji gospodarki – zastosowania twórczości artystycznej w

przemysle i usługach celem uzyskania innowacji, wzrostu wartości dodanej i obrotów przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

2. Istnienie powiązań między rozwojem przemysłów kreatywnych, a dostępem do informacji pozyskiwanych, gromadzonych i porządkowanych przez dziennikarzy. Zasoby te po dalszej obróbce stają się jednostkami wiedzy wykorzystywanej do generowania nowych pomysłów a następnie innowacji - nowych wyborów, dóbr, usług, procesów wytwarzania i dystrybucji, polityk i strategii w przedsiębiorstwach, administracji publicznej i organizacjach pozarządowych<sup>2</sup>. Jednocześnie rozwój przemysłów kreatywnych pozytywnie oddziałuje na efektywność szerszych systemów transferu technologii i komercjalizacji wiedzy<sup>3</sup>.

3. Przedsiębiorstwa medialne i dziennikarze prowadzą działalność na styku oddziaływań czynników ekonomicznych, polityczno-administracyjnych i społeczno-kulturowych<sup>4</sup>. Przedstawiciele mediów mogą zarówno sprzyjać popularyzacji dobrych praktyk rozwoju przemysłów kreatywnych, jak i promować postawy twórcze. Mogą też selekcionować i porządkować informacje tak by zmienić pozycję rynkową innych podmiotów, sprzyjać prawnej regulacji działalności oraz pobudzać dyskusje nad historią i przyszłymi kierunkami rozwoju branży<sup>5</sup>.

4. Dziennikarstwo internetowe to stosunkowo słabo rozpoznane zagadnienie. Przyjmuje się, że stanowi główny kierunek przyszłych zmian związanych z zawodem dziennikarza z uwagi na możliwość szybkiego dostępu do danych publikowanych przez różne instytucje i możliwości ich dalszego rozpowszechniania. Jednocześnie za sprawą precyzyjnego publikowania reklam i niskich kosztów pracy stanowi zagrożenie dla tradycyjnych mediów, przy czym zauważa się niższą jakość materiałów publikowanych w sieci Internet i ograniczenie opiniotwórczej funkcji mediów<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> *Global Entertainment and Media Outlook: 2009-2013*, pod red. M. Fenez, PricewaterhouseCoopers, New York 2009; A. Klasik, *Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych*, [w:] *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, pod red. A. Gwóździa, NCK, Warszawa 2010, s. 47-63.

<sup>2</sup> A. Król, *Kapitał intelektualny - rola i odpowiedzialność dyspozytorów wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 6; B. Jaskowska, *Ukryty Internet - jakie korzyści mogą mieć z niego naukowcy i praktycy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 1; P. Niedzielski, K. Rychlik, *Kreatywność a rozwój technologii informacyjnych - nowe obszary innowacyjności*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 1.

<sup>3</sup> *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010, s. 76-77.

<sup>4</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, PWN, Warszawa 2007, s. 283-286; M. Chyliński, S. Russ-Mohl, *Dziennikarstwo*, PolskaPresse, Warszawa 2008, s. 27-31.

<sup>5</sup> P. Mańkowski, *Cyfrowe marzenia. Historia gier komputerowych i wideo*, Trio, Collegium Civitas, Warszawa 2010.

<sup>6</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego...*, s. 291-292; M. Chyliński, S. Russ-Mohl, *Dziennikarstwo...*, s. 31-34, 191-200, 380-386; S.M. Stanuch, *Wszechstronny redaktor długodystansowy*, [w:] *Biblia dziennikarstwa*, pod red. A. Skworza, A. Niziołka, Znak, Kraków 2010, s. 693-709.

5. Istnieje zapotrzebowanie na pogłębione badania nad telepracą i skutkami wirtualizacji przedsiębiorstw dla pracowników. Uznaje się, że wprowadzanie tych rozwiązań wymaga przemian kulturowych w zakresie kierowania ludźmi oraz kształtowania i wykorzystywania ich kompetencji<sup>7</sup>.

6. Za istotne uznaje się analizy *e-human resources*, jako nowej formy organizacji systemu ZZL opartej na wykorzystaniu komputerów, multimediiów, internetu i intranetu. Praktyki te odnoszą się do rozwoju informatycznych systemów wspomagających ZZL, zmian form zatrudnienia oraz nowych działań w poszczególnych obszarach ZZL<sup>8</sup>.

Prezentowane studium przypadku ma charakter badania deskryptywno-teoretycznego, które polegało na porównaniu praktyk z analizowanej redakcji internetowej z idealnymi wzorcami ZZL<sup>9</sup>. Wzorce te stanowiły główne wymiary modelu Michigan i modelu harwardzkiego, w których najogólniej zakłada się, że integracja spraw personalnych i biznesowych ma poprawiać efektywność i konkurencyjność firm w dostarczaniu wartości interesariuszom<sup>10</sup>. Jakościowe studium przypadku stanowi podstawową metodę badań i dydaktyki w nauce o ZZL<sup>11</sup>. Niniejsze studium zostało przygotowane w 2010 roku w formie raportu z badań - pracy zaliczeniowej na studiach doktoranckich w oparciu o analizę dokumentów wewnętrznych i listów elektronicznych. Autor w latach 2004-2009 był pracownikiem opisywanego działu co pozwoliło na pozyskanie wskazanych danych i prowadzenie obserwacji uczestniczącej. Można zaryzykować twierdzenie, że zastosowane

---

<sup>7</sup> M. Gableta, A. Pietron-Pyszczek, *Funkcjonowanie pracownika w wirtualnych warunkach gospodarowania*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego, A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 41-43; Z. Jasiński, *Telepraca i zespoły wirtualne*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki...*, s. 55-56; B. Jamka, *Zarządzanie karierą w polskich przedsiębiorstwach a charakterystyka „nowego” pracownika - wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki...*, s. 352-353; H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2006, s. 28-29; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 126-127; M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 157-159, 164-165, 183.

<sup>8</sup> A. Pocztowski, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki...*, s. 67; A. Pocztowski, *Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji...*, s. 512-513; J. Kiesielnicki, *Informatyczne systemy wspomagania ZZL*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji...*, s. 527-545; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 774-788; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 79; M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, s. 95-99, 108-125.

<sup>9</sup> K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 128.

<sup>10</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 24-25, 34.

<sup>11</sup> Zob. A. Pocztowski, *Analiza przypadku jako metoda badania i nauczania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, pod red. A. Pocztowskiego, Wyd. AE, Kraków 2001, s. 7-14; M. Kostera, *Wprowadzenie. Studium przypadku w edukacji menedżerskiej*, [w:] *Organizacje w praktyce*, pod red. M. Kostery, Poltext, Warszawa 2011, s. 7-19; *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, pod red. M. Juchnowicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

techniki umożliwiają pełniejsze niż obserwacje nieuczestniczące, ankiety czy wywiady prowadzone przez badaczy z zewnątrz, rozpoznanie cech pracy rozproszonych geograficznie dziennikarzy, w zasadzie pozbawionych stałej redakcji, intensywnie korzystających z nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych oraz rywalizujących z „dziennikarzami amatorami”, którzy współcześnie aktywnie uczestniczą w tworzeniu konkurencyjnych redakcji utrzymanych w nurcie Web 2.0<sup>12</sup>.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę prezentacji wniosków, które mogą stanowić punkt wyjścia do tworzenia teorii redakcji internetowych, bądź modyfikacji już istniejących oraz inspirację do dalszych badań. Uogólnienia zebranego materiału odnoszą się do charakterystyki analizowanej firmy i jej struktury organizacyjnej oraz następujących wymiarów ZZL: struktury zatrudnienia, zasad kierowania ludźmi, procesów rekrutacji i derekrutacji pracowników, ich oceniania i wynagradzania oraz rozwoju zasobów ludzkich. Podsumowanie zawiera wnioski i rekomendacje oparte na odniesieniu zebranych danych do wzorcowych modeli ZZL.

## **Charakterystyka ogólna firmy**

Spółka X<sup>13</sup> została założona w 1999 roku z inicjatywy grupy studentów zainteresowanych wykorzystaniem technologii internetowych. Prowadzi działalność w branżach technologii informacyjnych, telekomunikacji i mass mediów kierując swoje produkty i usługi do odbiorców na rynku polskim. Firma stopniowo podejmuje jednak ekspansję na rynki Europy Środkowo-Wschodniej. Podstawę działalności stanowi udostępnianie za pośrednictwem sieci Internet bezpłatnych usług i zarabianie na wyświetleniach towarzyszących im reklam. Początkowo głównym źródłem dochodu było dostarczanie dostępu do kont poczty elektronicznej (*e-mail*), następnie także rozbudowywanie portalu internetowego i własnego komunikatora. Główną zasadą firmy jest podejmowanie ryzykownych przedsięwzięć inwestycyjnych celem dalszego poszerzania portfela

---

<sup>12</sup> Podstawę nurtu Web 2.0 stanowią internetowe serwisy społecznościowe (np. MySpace, YouTube, Facebook, deviantART, Wikipedia) umożliwiające ich współtworzenie przez użytkowników np. poprzez oddziaływanie na ich wygląd, funkcjonalności i zawartość. Ich cechą szczególną są „treści tworzone przez użytkowników” (ang. *User-Generated Content; UGC*), które Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) charakteryzuje poprzez: (1) „potrzebę publikacji”, czyli przedstawienia dla określonego szerokiego grona odbiorców (nie są to więc np. listy prywatne); (2) „wysiłek kreatywny”, czyli wkład własny użytkownika w publikowaną pracę; (3) „twórczość poza życiem zawodowym”, czyli prace stanowią przejaw działalności dobrowolnej i niekomercyjnej. Przykładami *UGC* na witrynach internetowych są np. autorskie rysunki, zdjęcia, utwory muzyczne, filmy, recenzje, komentarze, audycje, książki, hasła encyklopedyczne, pamiętniki - blogi. Zob. S. Wunsch-Vincen, G. Vickery, *Participative Web: User-Created Content*, OECD, 2007, [www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf) (20.10.2011), s. 8-9.

posiadanych marek. Jednocześnie stopniowo odchodzi się od utrzymywania własnych serwisów branżowych prowadzonych przez profesjonalistów na rzecz zlecenia tych zadań podmiotom zewnętrznym. Zakłada się, iż nowe działy mają przypominać amatorskie pamiętniki i fora podejmujące tematykę związaną z prowadzeniem różnorodnych stylów życia i kontrowersyjnymi zagadnieniami omijanymi przez tradycyjne mass media. W ten sposób firma nawiązuje do formatu edycji prasy popularnej (tabloidowej<sup>14</sup>) oraz chce obronić swoją pozycję rynkową przed wzrostem popularności serwisów zgodnych z nurtem Web 2.0.

Firma zorganizowana jest według struktury liniowo-sztabowej ze sztabem zarządzającym<sup>15</sup>. Członkowie zarządu odpowiadają za koordynację prac działów redakcyjnych, technicznych (utrzymania i rozwoju systemów, administracji stron internetowych, projektowania szaty graficznej), sprzedaży (*e-commerce*), usług reklamowych i księgowości. Przy zarządzie znajdują się samodzielne stanowiska lub działy sztabowe: radcy prawnego, szefa marketingu i public relations oraz asystenci członków zarządu. W strukturze nie wyróżniono działu personalnego - jego funkcje pełnią poszczególni członkowie zarządu oraz podlegający im redaktorzy naczelni poszczególnych serwisów portalu i szefowie pozostałych działów. Spółka znajduje się zatem na wczesnym etapie rozwoju funkcji personalnej co cechuje nowo powstałe przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Ponadto w działach redakcyjnych istnieją tzw. struktury wirtualne - poszczególne redakcje tworzą bowiem sieć niezależnych od siebie jednostek kreujących wartość dla spółki, które są rozwiązywane lub rekonstruowane w zależności od koniunktury na ich usługi<sup>17</sup>. W 2008 roku spółka zatrudniała około 250 osób, z czego blisko 30 było jej stałymi pracownikami zajmującymi się głównie zarządzaniem i obsługą techniczną. Pozostałą część stanowiły osoby zatrudnione głównie w działach redakcyjnych - pracownicy tymczasowi i współpracownicy świadczący telepracę domową i mobilną<sup>18</sup>. Od 2006 roku spółka uruchamia od trzech do pięciu nowych serwisów

---

<sup>13</sup> Nazwa przedsiębiorstwa została zmieniona celem uniemożliwienia jej identyfikacji.

<sup>14</sup> Poprzez prasę tabloidową rozumie się publikacje wyróżniające się blisko dwukrotnie mniejszym formatem niż prasa poważna oraz stosowaniem ściśnięcia środków przekazu i dużej ilości materiałów wizualnych, tak by było ją można czytać w środkach komunikacji, a nie tylko za biurkiem. Z czasem wyróżnikiem tej formy publikacji stało się podejmowanie tematów sensacyjnych i niewiarygodnych, trywialnych i podważających zasady etyki dziennikarskiej. Zob. W. Godzic, *Szybciej, krócej, głośniej*, „Polityka - Niezbędnik inteligenta” 2005, nr 25, s. 31-34; M. Chyliński, S. Russ-Mohl, *Dziennikarstwo...*, s. 131-133, 175-178, 397.

<sup>15</sup> Zob. A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 75; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 71-72.

<sup>16</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 79.

<sup>17</sup> Tamże, s. 46.

<sup>18</sup> Zob. H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, s. 28.

tematycznych portalu rocznie i w tym samym czasie likwiduje przynajmniej jeden o najniższej popularności lub wymagający wysokich nakładów na dalszy rozwój.

Spółka nie posiada sformalizowanej strategii ZZL<sup>19</sup>. Niemniej stwierdza się, że jej założenia w obszarze funkcji personalnej zmieniały się wraz z celami biznesowymi i interesariuszami<sup>20</sup>. Początkowo dążono do pozyskania i zatrzymania specjalistów z zakresu informatyki, telekomunikacji i reklamy oraz budowy sieci współpracowników poszczególnych serwisów i działów. Po 2008 roku w związku z międzynarodowym kryzysem finansowym i osłabieniem wielu dotychczasowych reklamodawców dążono do redukcji zatrudnienia do niezbędnego minimum, kreowania luźnych więzi z nowymi pracownikami, rozwijania ich skłonności do samokształcenia, postrzegania pracy w spółce jako aktywności dorywczej oraz zaangażowania użytkowników celem korzystania z ich bezpłatnych świadczeń na rzecz portalu i komunikatora (publikacja własnych komentarzy, artykułów, plików, porad, potencjalnych rozwiązań błędów technicznych i wad oprogramowania). Barrierami w sformalizowaniu strategii ZZL w spółce są: założenie, iż o konkurencyjności decydują pomysły zarządu i kierowników liniowych, zaś koncepcje pracowników niższych szczebli mogą być tylko ich inspiracją; dostrzeganie ryzyka w inwestowaniu w pracowników - uznanie, iż mogą łatwo przejść do konkurencji; niskie koszty naboru nowych pracowników; opór zarządu wobec zmian - obawa przed zawarciem z dotychczasowymi współpracownikami umów o pracę, co zwiększyłoby koszty prowadzenia działalności firmy.

## Kierowanie ludźmi

Kierowanie to według A. Pocztowskiego „specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, legitymizujący jednych z nich (kierowników) do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych (podwładnych), aby osiągać cele organizacji”<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Za strategię zarządzania zasobami ludzkimi uznaje się „spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymywanie przez nią przewagi konkurencyjnej”. Zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 63-64.

<sup>20</sup> Otoczenie podmiotowe funkcji personalnej w spółce stanowią interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni (A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 53). Do pierwszych należą: czytelnicy i odbiorcy usług, informatorzy i reklamodawcy (m.in. producenci, sprzedawcy i dystrybutorzy dóbr szybko zbywalnych, ubrań, filmów, muzyki i gier, książek, towarów luksusowych, sprzętu sportowego, drużyny sportowe, instytucje kultury, organizacje pozarządowe), dostawcy usług informatycznych i telekomunikacyjnych oraz sprzętu komputerowego i infrastruktury sieciowej, banki, przedstawiciele branży konsultingowej oraz konkurenci z branż technologii informacyjnych, telekomunikacji i mass mediów. Interesariuszami wewnętrznymi są: członkowie zarządu, redaktorzy naczelni serwisów, kierownicy działów oraz ich pracownicy i współpracownicy. Mniejsze znaczenie dla działalności firmy mają: partie polityczne, szkoły, instytucje państwowe i samorządowe, związki zawodowe, urzędy pracy i agencje pracy tymczasowej.

<sup>21</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 179.

Kluczowe role w analizowanej firmie odgrywają kierownicy poszczególnych działów. Dalsza część artykułu omawia tylko redakcję portalu zajmującą się grami komputerowymi. Redaktor naczelny stanowi łącznik między zarządem a redakcją - musi dbać o dobre wyniki odwiedzin serwisu oraz o ilość i jakość publikacji. Zmiany na tym stanowisku następują bez wiedzy i wpływu członków redakcji. Sporadycznie zdarza się by stanowisko to było powierzane osobie zatrudnionej wcześniej firmie - korzysta się raczej z menadżerów pracujących wcześniej w przekształcanych działach lub w konkurencyjnych serwisach. Redaktor naczelny reprezentuje redakcję na zewnątrz, utrzymuje kontakt z czytelnikami, zapewnia dostawę produktów i usług do opisanego lub recenzji, poszukuje informacji o istotnych przyszłych wydarzeniach, publikuje artykuły po korekcie, poprawia błędy w elektronicznym systemie zarządzania treścią serwisu internetowego (ang. *Content Management System, CMS*), rekrutuje i adaptuje nowych pracowników, koordynuje kampanie reklamowe, rozstrzyga konflikty oraz stosuje kary i nagrody. Prowadzący serwis nie posiada stałych zastępców - gdy podejmuje dłuższe wyjazdy zagraniczne lub urlop są nimi tymczasowo wskazane osoby. Sprzyja to okresowym destabilizacjom prac serwisu. Ważną pozycję ma sekretarz redakcji odpowiedzialny za harmonogram publikacji, organizację wyjazdów służbowych, akredytacje, przesyłki pocztą tradycyjną oraz kontakty z działem reklamy i dystrybutorami. Funkcje pomocnicze pełnią korektorzy oceniający jakość pracy i oddziałujący na kształtowanie wynagrodzeń.

Kierowanie odbywa się przy wykorzystaniu poczty elektronicznej, systemu *CMS*, komunikatora internetowego i telefonii komórkowej. Głównym instrumentem zarządzania jest kontrola redaktora naczelnego nad e-mailową listą dyskusyjną, do której dostęp mają tylko członkowie redakcji. Każda wiadomość wysłana na adres listy rozsyłana jest automatycznie do wszystkich pracowników działu. Lista dyskusyjna spełnia funkcje zbliżone do tradycyjnego kolegium redakcyjnego - w odróżnieniu od niego dyskusje toczą się jednak nieregularnie. Za pośrednictwem listy: pracownicy informowani są o popularności publikacji, reakcjach czytelników i częstych błędach; omawia się i rozdziela przyszłe tematy; wymienia kontakty i informacje pomocnych w pracach poszczególnych osób. W dyskusjach unika się tematów związanych z życiem prywatnym oraz z przedsięwzięciami konkurencji. Członkowie organizacji do minimum ograniczają nieformalne rozmowy przez listę dyskusyjną, gdyż wypowiedzi i dane są zapisywane w jej historii oraz używane jako argumenty przy planowaniu przyszłych zadań. Unika się tu udzielania porad, wskazywania błędów oraz dyskusji o ocenie pracy, wynagrodzeniach i kierunkach rozwoju serwisu - wątki takie

pozostają przemilczane, podważone przez argumenty dotyczące ograniczeń technologicznych, rentowności przedsięwzięć lub określone jako przekazane do opinii zarządu.

W analizowanym przypadku redaktor naczelny stosuje liberalny styl kierowania, zarząd zaś styl autokratyczny<sup>22</sup>. Taka sytuacja sprzyja obniżaniu jakości pracy, unikaniu motywowania i kontroli członków grupy, frustracji pracowników z powodu pozostawienia ich samym sobie, tworzeniu nieformalnej struktury kontaktów i prób przejścia kontroli przez autokratycznego przywódcę - rolę taką mogą przyjmować członkowie redakcji, może też dojść do ingerencji zarządu nieutrzymującego kontaktu z szeregowymi pracownikami redakcji. Kształtowaniu struktury nieformalnej służy samodzielne nawiązywanie wzajemnych kontaktów między redaktorami z wykorzystaniem prywatnych adresów *e-mail*, komunikatorów i telefonów komórkowych. Tymi też kanałami redaktor naczelny i sekretarz stosują takie strategie sprawowania władzy jak: apelowanie do lojalności i osobistych aspiracji oraz wymiana oparta na realizacji określonych korzyści i obietnic (premi, dodatkowych zleceń i funkcji) za wykonanie wskazanych czynności<sup>23</sup>. Tym samym wiele ustaleń podjętych na drodze indywidualnych rozmów zostaje ujawnionych pozostałym członkom redakcji za pośrednictwem platformy *CMS* (np. dodatkowe zlecenia i zadania, akceptacja propozycji zgłoszonych artykułów, możliwość moderowania komentarzy czytelników). Tematy opracowań zaakceptowane tą drogą rzadko stanowią przedmiot dyskusji na liście dyskusyjnej, ale stają się powodem do konfliktów w ramach kanałów nieformalnych.

## **Rekrutacja, selekcja i derekrutacja personelu**

Rekrutacja jest tu rozumiana w wąskim znaczeniu jako kierowanie oferty pracy do względnie ściśle określonej grupy kandydatów na pracowników<sup>24</sup>. Selekcją personelu jest „odsiew kandydatów niespełniających określonych wymogów”<sup>25</sup> Mianem derekrutacji określa się zaś proces, „którego celem jest racjonalizacja zatrudnienia w przekroju pojedynczych stanowisk pracy, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całego przedsiębiorstwa, niezależnie od wywołujących go czynników”<sup>26</sup>. Pojęcie derekrutacji obejmuje zarówno przesunięcia pracowników między stanowiskami, jak też przesuwanie ich poza organizację,

---

<sup>22</sup> Zob. A. Koźuch, *Przywództwo i kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, pod red. B. Koźuch, Wyd. UwB, Białystok 1997, s. 162-164.

<sup>23</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 183.

<sup>24</sup> Tamże, s. 135.

<sup>25</sup> Tamże, s. 134.

<sup>26</sup> Tamże, s. 164.



czyli zwalnianie. Kolejno zostaną omówione procesy „wchodzenia” i „wychodzenia” pracowników z analizowanej redakcji.

W działach redakcyjnych stosowane jest przeważnie pasywne podejście do zatrudniania nowych pracowników. W działach technicznych, sprzedaży, usług reklamowych i księgowości są zaś sporadycznie aktywnie poszukiwani przez firmę z wykorzystaniem metod rekrutacji zewnętrznej: publikacji ogłoszeń w prasie ogólnopolskiej, serwisach ogłoszeniowych i usług *head-huntingu*. Obecność dwóch podejść wynika z odmiennych wymagań stawianych nowym pracownikom - zakłada się, że działy redakcyjne nie potrzebują aż tak specjalistycznej wiedzy jaka jest potrzebna do księgowości, projektowania graficznego, obsługi informatycznej, telekomunikacyjnej i korzystania ze oprogramowania branżowego. Ponadto zadania redakcyjne mogą być wykonywane poza siedzibą spółki.

Opisywana redakcja preferuje silnie motywowane osobistymi zainteresowaniami osoby z zewnątrz, które z własnej inspiracji zgłaszają się do współpracy. Sporadycznie stosuje się rekrutację wewnętrzną - umożliwia się obecnym już współpracownikom objęcie stanowiska redaktora wiadomości lub edytora materiałów wideo. Nie podejmuje się zaś np. przesunięć między redakcjami. Pracownicy niekiedy są proszeni przez redaktora naczelnego o rekomendowanie osób, które posiadają stosowne zainteresowania i umiejętności. Kandydaci tacy często wywodzą się konkurencyjnych serwisów, ale też ze szkół, dodatkowych miejsc pracy i innych instytucji, z którymi są związani redaktorzy. Sprzyja to kontroli nowozatrudnionych tak przez redaktora naczelnego, jak i osoby które ich rekomendowały, co dodatkowo sprzyja samokontroli pracowników i koleżeńskim kontaktom, które z jednej strony ułatwiają wymianę informacji, z drugiej okazują się być źródłem napięć i konfliktów.

Selekcja kandydatów obejmuje cztery etapy i zazwyczaj trwa do dwóch tygodni. Wpierw prowadzona jest analiza przedstawionego listu motywacyjnego i życiorysu kandydata. Uwzględniane są takie kryteria kwalifikacyjne<sup>27</sup> jak: informacje o wykształceniu, doświadczeniu zawodowym, osiągnięciach (np. udziale w konkursach branżowych), ukończonych kursach, znajomości języków obcych, języków programowania, zasad edycji stron internetowych, umiejętnościach obsługi sprzętu biurowego i oprogramowania oraz cechy osobowościowe - zainteresowania i aspiracje. Preferowane są osoby ściśle związane z tematyką serwisu, samodzielne, dokładnie wykonujące zlecone czynności, odporne na stres oraz szybko selekcjonujące i opracowujące informacje. Następnie drogą listową lub telefoniczną wybranym osobom zadawane są dodatkowe pytania sprawdzające ich

wiarygodność i potencjalnie korzystne dla redakcji kontakty. W drugim etapie kandydat jest proszony o przesłanie wybranych własnych artykułów opublikowanych przez inne media lub rękopisów, jak też o przygotowanie w terminie do pięciu dni kilku tekstów próbnych na wskazane tematy oraz tłumaczenia jednego z nich w języku angielskim. Jeśli otrzymane materiały nie wzbudzają wątpliwości to w trzecim etapie wskazane zostają uwagi i sugestie korygujące przedstawione artykuły a ich autor poproszony jest o naniesienie poprawek. Często teksty te stanowią podstawę pierwszej zawartej umowy o dzieło lub zlecenie. Na czwartym etapie kandydat uzupełnia dokument zatytułowany „ankieta lojalności”, który obejmuje pytania dotyczące preferowanych typów zadań wykonywanych w przyszłości, tematów podejmowanych w tekstach, form depech i artykułów oraz ich ilości i częstotliwości pracy nad nimi, własnych pomysłów na sekcje tematyczne serwisu lub serie publikacji, jak również posiadanego sprzętu pozwalającego na świadczenie telepracy (np. laptopy, aparaty fotograficzne, konsole do gier, kamery, dyktafony). Po tej procedurze następuje adaptacja nowego pracownika<sup>28</sup>, która obejmuje przesłanie do wglądu poradnika dla redaktorów portalu, z którego znajomości jest później przepytany. Instrukcja ta obejmuje m.in. zarys harmonogramu publikacji, kryteria selekcji informacji i redagowania depech, zasady pisania poszczególnych typów artykułów, formatowania tekstów, poprawnej pisowni wybranych słów i zwrotów oraz zestawienie określeń niewykorzystywanych w tekstach. Do tego nowy pracownik otrzymuje własne konto *e-mail*, dostęp do redakcyjnej listy dyskusyjnej oraz do wybranych sekcji platformy *CMS* (np. zamawiania i publikacji tekstów).

Derekrutacja odbywa się w kilku formach. Derekrutacja wewnętrzna dotyczy głównie zmniejszenia zestawu zadań wykonywanych przez danego pracownika i zmiany tematyki przyjmowanych od niego artykułów. Zmniejszony zostaje zatem czas i forma pracy, przez co może stać się ona mniej atrakcyjna i opłacalna. Zdarza się też, że redaktor naczelny nie akceptuje kolejnych propozycji artykułów danego pracownika lub są krytykowane przez pozostałych członków organizacji. Nieakceptowanie zmniejszonej puli zadań lub zmiany oczekiwanych tematów często prowadzi do decyzji pracownika o zakończeniu współpracy lub do odmowy podpisania kolejnej umowy o dzieło lub umowy zlecenie. Zatrudnienie ogranicza się też poprzez przekazywanie części zadań na zewnątrz (*outsourcing*) np. wykupywanie i automatyzację publikacji gotowych depech i artykułów od mniejszych

---

<sup>27</sup> Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 116-117.

<sup>28</sup> Poprzez adaptację do pracy rozumie się tu przystosowanie do treści i warunków pracy oraz norm zwyczajów w danej organizacji. Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 151-152.

serwisów internetowych, zastępowanie wiadomości zbieranych i pisanych przez własnych pracowników łatwymi do opracowania informacjami prasowych udostępnianych przez zainteresowane podmioty, w tym przez reklamodawców.

Zewnętrzne formy derekrutacji to głównie zwolnienia dyscyplinarne dokonywane przez redaktora naczelnego. Przyczynami są: wyrażanie na liście dyskusyjnej niezadowolenia z preferowanych tematów artykułów i terminów ich opracowania, poziom wynagrodzeń, bariery we wdrażaniu nowych funkcji serwisu, brak możliwości awansu, kryteria oceny pracowniczej, krytyka błędów kierownictwa redakcji i zarządu, negatywne wypowiedzi o firmie podczas spotkań branżowych i w komentarzach na forach internetowych, jak również błędy merytoryczne redaktora i ujawnione przypadki współpracy z konkurencją. Szerokie stosowanie zwolnień dyscyplinarnych jest uznawane za sposób na rozwiązywanie konfliktów, co prowadzi do ukrywania indywidualnych pomysłów, oczekiwań i potrzeb pracowników. Rzadziej stosuje się zwolnienia po negatywnej ocenie pracowniczej - w szczególności brane są pod uwagę terminowość, ilość i jakość opracowanych artykułów. Zachodzi też derekrutacja naturalna - głównie w formie dobrowolnych odejść. W pożegnalnych wypowiedziach pracownicy często ujawniają takie motywacje decyzji: oczekiwanie wyższych wynagrodzeń, bariery awansu, otrzymanie lepszej oferty pracy u konkurencji lub poza branżą, bądź problemy związane z edukacją i życiem rodzinnym. Zakończenie współpracy wiąże się odebraniem uprawnień dostępu do firmowych kanałów komunikacji, co ma ograniczyć szanse na podtrzymywanie relacji członków organizacji ze zwolnionymi osobami o ile wcześniej nie pogłębiły własnych kontaktów. Negatywne skutki derekrutacji ogranicza się analizą danych o kontaktach z instytucjami zewnętrznymi i informatorami redaktorów, które są automatycznie zapisywane na serwerze *e-mail* oraz poprzez zacieranie tożsamości autorów artykułów - teksty są bowiem podpisywane ich pseudonimami, a komentarze do nich „moderowane”.

Rzadko odbywają się zwolnienia grupowe. W opisywanej spółce są podejmowane głównie podczas likwidacji lub ograniczania zadań działów redakcyjnych portalu. Zamykanie stron odbywa się poprzez stopniowe wyłączanie ich funkcji i zmniejszanie ilości zadań co sprzyja dobrowolnym odejściom pracowników. Stosuje się również czasowe wyłączenia serwisów i celowe zmiany konfiguracji technicznej, które są tłumaczone następnie jako błędy serwerów lub włamania do systemu zabezpieczeń, zaś ich celem jest skłonienie redakcji do ograniczenia zainteresowania pracą. Ostatecznie redakcja zostaje poinformowana o terminie możliwego dokończenia zamówionych materiałów, po którym dochodzi do zerwania kontaktów z poszczególnymi osobami. Zamykane serwisy nie podają informacji o końcu

działalności i pozostają w stanie zawieszenia, co nie obniża ilości materiałów rozpoznawanych przez wyszukiwarki internetowe a zarazem pozycji całego portalu w ich rankingach oraz pozwala na dalsze wyświetlanie reklam. Zwolnionym pracownikom nie są proponowane nowe formy zatrudnienia w firmie. Sporadycznie na prośbę firma wystawia referencje ułatwiające podjęcie pracy w innych przedsiębiorstwach z branży.

## Ocenianie pracowników

Pod pojęciem oceniania pracowników rozumie się tu wyrażane w formie ustnej lub pisemnej poglądy wartościujące ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy oraz szerszej system oceniania, czyli zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele, zasady, kryteria, podmioty, przedmiot, techniki, częstotliwość i procedury oceniania<sup>29</sup>. W firmie dokonano przejścia w zakresie kryteriów oceny pracowniczej - od elastyczności funkcjonalnej do elastyczności liczbowej, czyli od dostosowywania pracowników do wykonywania wielu różnych czynności do ukierunkowywania ich na specjalizację i zmniejszania i zwiększania ich liczby w zależności od zmian zapotrzebowania<sup>30</sup>. Początkowo od pracowników redakcji wymagano umiejętności wykonywania różnorodnych czynności, następnie zawężano zadania robocze i ograniczano liczbę pracowników w zależności od koniunktury na produkty i usługi poszczególnych działów. Elastyczność funkcjonalna pozostała cechą działów technicznych i reklamowych, liczbowa zaś redakcyjnych, sprzedaży i księgowości. W opisywanej redakcji początkowo jej członkowie mogli wykonywać różne czynności. Dowolność wyboru przez pracowników tematów i sekcji serwisu pozostała wysoka, jednak udało się dokonać stałego obsadzenia wybranych funkcji. Przykładowo redaktorzy mogli tworzyć materiały do sekcji i kolumn serwisu: wiadomości bieżących, recenzji gier i sprzętu, artykułów publicystycznych, wywiadów, relacji i korespondencji, poradników, galerii i materiałów wideo. W kolejnych latach poszczególne osoby zostały uznane za specjalistów w zakresie wiadomości bieżących i materiałów wideo ograniczając opcję podejmowania tych zadań przez innych. Funkcje te zostały powiązane z obowiązkiem regularnego świadczenia pracy w określonych godzinach, który stał się podstawą do oceny tych pracowników, przy czym wymóg ten nie znalazł odzwierciedlenia w treści umowy o dzieło lub umowy zlecenia. Przykładowo redaktorzy wiadomości i edytorzy materiałów wideo w godzinach od 6 do 12 publikują po 5 wiadomości lub nagrań od poniedziałku do

<sup>29</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 224, 227.

<sup>30</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 267.

piątku oraz po 4 w sobotę i niedzielę. Wykonywanie tych czynności w takim zakresie byłoby trudne w ramach umowy o pracę.

Ocena pracowników przy pozostałych zadaniach jest dokonywana głównie na podstawie kryteriów efektywnościowych: jakości, terminowości i ilości opracowanych materiałów. Niespełnienie minimalnych norm daje podstawę do odmowy wystawienia umowy za wykonane dzieła i otrzymania wynagrodzenia lub jej opóźnienia oraz może być podstawą do zakończenia współpracy. Korektorzy artykułów mają kluczową rolę w ocenie pracowniczej. Korektorzy mają tydzień od otrzymania tekstu na sprawdzenie go pod względem: minimalnej ilości znaków w poszczególnych typach artykułów, zasad formatowania, poprawności językowej, przejrzystości i spójności wyводу oraz zawartości merytorycznej. W pierwszych latach działalności serwisu korektor dodatkowo wystawiał tekstom ocenę w skali od 1 do 10 a niska średnia ocen artykułów autora mogła być powodem do zerwania z nim współpracy. Powszechna krytyka tego rozwiązania doprowadziła do zniesienia tej praktyki. Wprowadzono zaś obowiązek odsyłania artykułów z poprawkami i uwagami do autorów, co wydłużyło czas pracy nad nimi i zmniejszyło tempo publikacji negatywnie oddziałując na konkurencyjność serwisu. Rozwiązaniem problemu miało być zawężanie zadań redaktorów, ograniczanie ilości zatrudnionych oraz wykupywanie gotowych materiałów z mniejszych serwisów i redagowanie informacji prasowych.

Redaktor naczelny dokonuje oceny pracowniczej analizując statystyki popularności serwisu oraz poszczególnych artykułów i wiadomości, co pozwala na określenie grupowych i indywidualnych postępów oraz rozpoznanie głównych wad i atutów. Analizuje się dodatkowo cechy behawioralne i osobowościowe ujawniane w treściach komentarzy i listów czytelników artykułów oraz w listach redaktorów skierowanych do klientów zewnętrznych. Dane te dają podstawę do korygowania błędów w publikacjach oraz informowania pracowników o ich mocnych i słabych stronach, jak też o stawianych przed nimi wymaganiach.

## **Wynagradzanie pracowników**

Na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi wynagrodzenie według A. Poczowskiego to „ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń”<sup>31</sup>. Podejście to unika prostego analizowania jedynie wypłat pieniężnych dla pracowników. W omawianej redakcji wyróżnia się następujące formy wynagrodzeń: płacę

zasadniczą, płacę zmienną oraz premie i dodatki. Poziom płacy zasadniczej jest zależny od stanowiska w redakcji. Redaktor naczelny, sekretarz, korektorzy, redaktorzy wiadomości i edytorzy materiałów wideo otrzymują wynagrodzenia ustalone przez zarząd spółki związane z poziomem kompetencji. Płace szeregowych pracowników - dziennikarzy i redaktorów - są zmienne, kształtowane w zależności od podejmowanych zadań. Wartość materiałów zamawianych jest określana na podstawie doświadczeń kierowników oraz raportów i doniesień prasowych o rynkowych stawkach wynagrodzeń. Szerokie stosowanie ruchomych składników płacy służy zwiększeniu ilości i jakości publikowanych materiałów. Wynagrodzenie za poszczególne typy artykułów i materiałów, które mogą przygotowywać wszyscy członkowie organizacji, jest uwarunkowane ich złożonością i czasochłonnością. Najmniejsze stawki są za zapowiedzi produktów i usług oraz ich recenzje, wyższe za relacje, wywiady, artykuły publicystyczne i poradniki, najwyższe zaś za ich odpowiedniki w wersji wideo, przy czym część wynagrodzenia może zostać przekazana dla zewnętrznych lektorów czytających towarzyszący tym materiałom tekst. Premie są za opracowanie w jednym miesiącu ponad 10, 15 i 20 tekstów, pozyskanie materiałów do publikacji na zasadach wyłączności lub pierwszeństwa, za materiały zamawiane (raporty i analizy branżowe), za udział w kampaniach reklamowych. Pracownicy rywalizują o premie, co prowadzi do konfliktów, ale i sprzyja ich motywowaniu. Dodatki przewidziano w przypadku zwrotu kosztów delegacji, przesyłek tradycyjną pocztą i połączeń telefonicznych. Bonusem jest też możliwość zachowania kopii recenzowanych produktów. Pracownicy muszą sami ubiegać się o otrzymanie dodatków poprzez złożenie stosownej dokumentacji w rozliczeniu miesięcznym. Spółka ogranicza umowy gwarantujące ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe, macierzyńskie i wypadkowe oraz nie ponosi kosztów świadczeń socjalnych.

## **Rozwój zasobów ludzkich**

Poprzez rozwój zasobów ludzkich rozumie się „celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich”<sup>32</sup>. Szkolenia i instruktaż stanowiskowy do nowych zadań - to podstawowe środki rozwoju zasobów ludzkich firmie X. Systematyczne szkolenia dotyczą

---

<sup>31</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 328.

<sup>32</sup> Tamże, s. 274.

tylko osób zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę w działach technicznych, sprzedaży, usług reklamowych i księgowości. Pracownicy redakcyjni nie są brani pod uwagę w rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych, ich realizacji i ocenie efektywności. Szkolenia zewnętrzne poszczególnych pracowników redakcji podejmowane są przeważnie na ich wniosek, po znalezieniu oferty i złożeniu propozycji przygotowania przez kierownictwo stosownych dokumentów. Propozycje często pozostają bez odpowiedzi lub otrzymują akceptację bez zwrotu części lub całości kosztów udziału pracownika w przedsięwzięciu. Sytuacja ta nie sprzyja zdobywaniu przez zatrudnionych nowej wiedzy i umiejętności. Dystans do rozwoju pracowników może wynikać z obawy przed podniesieniem jakości publikacji konkurencji w przypadku odejścia do niej pracowników. Poza tym pracownicy przy stosunkowo niskich nakładach mogą otworzyć własne internetowe serwisy o grach, jednakże dalsze ich utrzymanie i promocja wiąże się z wysokimi kosztami oraz trudnościami w pozyskaniu reklamodawców.

Zakłada się, iż pracownicy traktując swoje zadania jako dalszy rozwój własnych zainteresowań będą samodzielnie podejmować kształcenie incydentalne (np. poprzez śledzenie bieżących wiadomości środków masowego przekazu) i nieformalne (np. klubach hobbystycznych, społecznościach internetowych). Pośród tematów szkoleń zewnętrznych, w jakich z własnej inicjatywy uczestniczą członkowie organizacji znajdują się m.in. elementy autoprezentacji, warsztaty fotograficzne, warsztaty multimedialne, obsługa programów graficznych, podstawy public relations i marketingu oraz współpraca prasy z instytucjami kultury, sektorem pozarządowym i biznesem. Ponadto stosowany jest instruktaż stanowiskowy poprzez kolejne edycje poradnika dla redaktorów portalu oraz konsultacje z redaktorem naczelnym i współpracownikami. Zdobywaniu nowych doświadczeń sprzyjają też rozmowy na liście dyskusyjnej, podczas spotkań integracyjnych, konferencji i prezentacji prasowych. W redakcji nie gromadzi się informacji o indywidualnych szkoleniach pracowników, ani systemu zarządzania ich karierami zawodowymi<sup>33</sup>. Możliwości awansu są niewielkie - ograniczają się do otrzymania nowych zadań i zleceń, które z czasem pozwalają na objęcie stanowiska redaktora wiadomości lub edytora materiałów wideo. Brak możliwości dalszego rozwoju i rywalizacja o dodatkowe zadania prowadzi do „samoeksploatacji”

---

<sup>33</sup> Zarządzanie karierą zawodową określane jest jako proces planowania, implementowania i monitorowania celów oraz strategii odnoszących się do kariery poszczególnych osób. Zob. A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 311.

pracowników<sup>34</sup>, którzy ponoszą większą odpowiedzialność za samodzielne kształtowanie czasu pracy - co sprzyja osobistym decyzjom o odejściu z pracy i zwolnieniom dyscyplinarnym.

## Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie wniosków dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w redakcji internetowego serwisu o grach komputerowych. Przybliżono uogólnienia zebranego materiału dotyczące charakterystyki i struktury organizacyjnej badanej firmy oraz wybranych wymiarów ZZL: struktury zatrudnienia, zasad kierowania ludźmi, procesów rekrutacji i derekrutacji pracowników, ich oceniania i wynagradzania oraz rozwoju zasobów ludzkich.

Należy wskazać na główne cechy omówionego przypadku organizacji. Brak komórki personalnej, obecność wirtualnych struktur organizacyjnych, autokratyczny styl kierowania reprezentowany przez zarząd spółki, szerokie stosowanie umów o dzieło i umów zlecenie, unikanie dialogu z pracownikami, wysoka ruchliwość pracownicza oraz opór wobec zmian to główne bariery w rozwoju systemu ZZL w spółce X. Choć firma posiada wielu zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy ZZL to do tej pory nie stworzyła sformalizowanej strategii pozwalającej na tworzenie i wykorzystanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o kapitał ludzki organizacji.

Można zaryzykować twierdzenie, iż skutkami dotychczasowych decyzji podejmowanych w obszarach ZZL będą: spadek zaangażowania pracowników, ograniczenie ich kompetencji, zmniejszenie spójności i efektywności. Pośrednim skutkiem długofalowym może być obniżenie zadowolenia pracowników, efektywności organizacji oraz wpływ na spadek dobrobytu społecznego. Uznaje się, iż w firmie X realizowany jest wariant ZZL zbliżony do typu określanego w modelu harwardzkim jako „rynek”<sup>35</sup>. Pracownik nie jest tu pełnoprawnym członkiem organizacji lub podwładnym, lecz pracobiorcą. Jego partycypacja w życiu organizacji jest wyznaczana przez typ i treść umowy o pracę, rzadko może uczestniczyć w grupach projektowych i naradach. Pracownicy są przyjmowani, przemieszczani i zwalniani w zależności od potrzeb organizacji. Podstawą wynagrodzenia są efekty pracy, podczas gdy staż pracy i kompetencje pracownika są mniej istotne. Praca jest organizowana poprzez zlecenia i zadania przekazywane pracownikom lub ich grupom.

---

<sup>34</sup> Zob. B. Jung, *Kryzys czasu, czas kreatywności i współpracy*, [w:] *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, pod red. J. Osińskiego, S. Sztaby, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 114.



Wskazane cechy mogą stanowić barierę w realizacji strategii firmy obejmującej poszerzanie portfela posiadanych marek, wdrażanie nowych produktów i usług oraz ekspansję na rynki Europy Środkowo-Wschodniej. Ponadto zauważa się brak związków zawodowych i spójnego ZZL a więc opcję polityki w zakresie stosunków pracy określaną za D.E. Guestem jako „czarna dziura”<sup>36</sup>. Jej zmianie mogą sprzyjać presja konkurencji, nowe kierownictwo, przejęcie firmy, analiza obecnej polityki i jej adekwatności do otoczenia organizacji, założenie stowarzyszenia pracowniczego, wypracowanie i spisanie polityki wsparcia strategii wzajemnego zaangażowania.

Podjęta w opracowaniu analiza może służyć budowie teorii redakcji internetowych, bądź modyfikacji już istniejących koncepcji. Wyróżniono kilka możliwych kierunków dalszych badań: analizy branży gier jako części gospodarki kreatywnej; relacji przemysłów kreatywnych do przedsiębiorstw medialnych i dostępu do dostarczanych przez nie informacji; konfliktów ról dziennikarzy w przemysłach kreatywnych; właściwości dziennikarstwa internetowego; efektów telepracy i wirtualizacji przedsiębiorstw medialnych dla ich pracowników i otoczenia tych organizacji; oraz stosowania w redakcjach rozwiązań typu *e-human resources*.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
- Chyliński M., Russ-Mohl S., *Dziennikarstwo*, Polskapresse, Warszawa 2008.
- Gableta M., Pietroń-Pyszczek A., *Funkcjonowanie pracownika w wirtualnych warunkach gospodarowania*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego, A. Pochtowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Global Entertainment and Media Outlook: 2009-2013*, pod red. M. Fenez, PricewaterhouseCoopers, New York 2009.
- Godzic W., *Szybciej, krócej, głośniejszy*, „Polityka - Niezbędnik inteligenta” 2005, nr 25.
- Jamka B., *Zarządzanie karierą w polskich przedsiębiorstwach a charakterystyka „nowego” pracownika - wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej*

---

<sup>35</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, s. 26.

<sup>36</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 686-688.

A. Klimczuk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w redakcji internetowego serwisu o grach komputerowych (Human Resources Management in Editorial Staff of Internet Website About Video Games)*, "E-wydawnictwo" 2012, electronic publication: [www.e-wydawnictwo.eu/Document/DocumentPreview/2753](http://www.e-wydawnictwo.eu/Document/DocumentPreview/2753), 20p.

*gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego, A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Jasiński Z., *Telepraca i zespoły wirtualne*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego, A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Jaskowska B., *Ukryty Internet - jakie korzyści mogą mieć z niego naukowcy i praktycy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 1.

Jung B., *Kryzys czasu, czas kreatywności i współpracy*, [w:] *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, pod red. J. Osińskiego, S. Sztaby, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Kiesielnicki J., *Informatyczne systemy wspomaganie ZZL*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2006.

Klasik A., *Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych*, [w:] *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, pod red. A. Gwóździa, NCK, Warszawa 2010.

Kostera M., *Wprowadzenie. Studium przypadku w edukacji menedżerskiej*, [w:] *Organizacje w praktyce*, pod red. M. Kostery, Poltext, Warszawa 2011.

Kożuch A., *Przywództwo i kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, pod red. B. Kożuch, Wyd. UwB, Białystok 1997.

Król A., *Kapitał intelektualny - rola i odpowiedzialność dyspozytorów wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 6.

Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2006.

Mańkowski P., *Cyfrowe marzenia. Historia gier komputerowych i wideo*, Trio, Collegium Civitas, Warszawa 2010.

McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, PWN, Warszawa 2007.

*Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, pod red. M. Juchnowicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001.

Niedzielski P., Rychlik K., *Kreatywność a rozwój technologii informacyjnych - nowe obszary innowacyjności*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 1.

A. Klimczuk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w redakcji internetowej serwisu o grach komputerowych (Human Resources Management in Editorial Staff of Internet Website About Video Games)*, "E-wydawnictwo" 2012, electronic publication: [www.e-wydawnictwo.eu/Document/DocumentPreview/2753](http://www.e-wydawnictwo.eu/Document/DocumentPreview/2753), 20p.

Pocztowski A., *Analiza przypadku jako metoda badania i nauczania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, pod red. A. Pocztowskiego, Wyd. AE, Kraków 2001.

Pocztowski A., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego, A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Pocztowski A., *Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2006.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007.

*Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010.

Stanuch S.M., *Wszechstronny redaktor długodystansowy*, [w:] *Biblia dziennikarstwa*, pod red. A. Skworza, A. Niziołka, Znak, Kraków 2010.

Wunsch-Vincen S., Vickery G., *Participative Web: User-Created Content*, OECD, 2007, [www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf) (20.10.2011).

## **Streszczenie**

Dziennikarstwo branżowe ma istotne znaczenie dla tworzenia i użytkowania gier komputerowych (wideo), które stanowią podstawę jednego z przemysłów kształtującej się na początku XXI wieku gospodarki kreatywnej. Przedstawiciele mediów informują o postępach w pracach nad nowymi grami, testują je przed premierą, wskazują deweloperom wady i zalety ich produkcji. W ten sposób oddziałują na opinie użytkowników oraz opisują wydarzenia i trendy związane ze środowiskami zajmującymi się bezpośrednio grami, jak też z ich otoczeniem. Celem artykułu jest prezentacja studium przypadku modelu zarządzania zasobami ludzkimi w internetowej redakcji zajmującej się tematyką gier komputerowych wchodzącej w skład dużego przedsiębiorstwa medialnego.

**Słowa kluczowe:** *e-human resources*, dziennikarstwo internetowe, zarządzanie redakcją, organizacja wirtualna, przedsiębiorstwo medialne, przemysł kreatywny.

## **Human resources management in editorial staff of Internet website about video games**

### **Summary**

Industry specialized journalism is essential for the creation and use of computer (video) games. They are representing one of industries from creative economy which is emerging on early XXI century. Media representatives inform about the progress in development of new titles, test them before their release date, show developers the advantages and disadvantages of their productions, impact on user feedback and describe events and trends related to the communities directly involved in the games, as well as with their surroundings. The article aims to present a case study of human resources management model in the Internet editorial absorbed in topics connected to computer games which is a part of big media company.

**Key-words:** e-human resources, online journalism, editorial management, virtual organization, media company, creative industry.