TOM 1

METODY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Katarzyna Januszkiewicz
Izabela Bednarska-Wnuk, Maria Czajkowska
Małgorzata Kołodziejczak, Joanna Małgorzata Michalak
Ilona Świątek-Barylska, Magdalena Zalewska-Turzyńska

Kwestionariusz WAZO – metodyka i narzędzie badawcze

VERITAS ET LIBERTAS
UNIVERSITAS LODZIENSIS
Uniwersytet ŁÓDZKI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA UNIWERSYTET ŁÓDZKI
www.wz.uni.lodz.pl
WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

TOM 1

METODY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Kwestionariusz WAZO – metodyka i narzędzie badawcze

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

TOM 1

METODY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Katarzyna Januszkiewicz
Izabela Bednarska-Wnuk, Maria Czajkowska
Małgorzata Kołodziejczak, Joanna Małgorzata Michalak
Ilona Świątek-Barylska, Magdalena Zalewska-Turzyńska

Kwestionariusz WAZO – metodyka i narzędzie badawcze

Uniwersytet ŁÓDZKI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA UNIWERSYTET ŁÓDZKI
www.wz.uni.lodz.pl
WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Katarzyna Januszkiewicz
Izabela Bednarska-Wnuk, Maria Czajkowska, Małgorzata Kołodziejczak
Joanna Małgorzata Michalak, Ilona Świątek-Barylska, Magdalena Zalewska-Turzyńska
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
adres e-mail: centrum.moiz@uni.lodz.pl

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
T. Mirosław Włodarczyk

PROJEKT GRAFICZNY OKŁADKI, SKŁAD I ŁAMANIE
Agent PR

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych
do Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego

© Copyright by Authors, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Metodyka WAZO powstała w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/02722.

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07839.16.0.I
Ark. druk. 4,75

ISBN 978-83-8088-441-0
e-ISBN 978-83-8088-442-7

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Część I. Podstawy teoretyczne koncepcji WAZO

Rozdział 1. Założenia podstawowe WAZO ... 9

Rozdział 2. Charakterystyka wymiarów analizy ... 11
2.1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych dla poszczególnych wymiarów analizy ... 11
2.2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych dla poszczególnych wymiarów analizy ... 14

Rozdział 3. Budowa oraz możliwości wykorzystania narzędzia WAZO ... 17
3.1. Struktura narzędzia badawczego ... 17
3.2. Procedura wykorzystania narzędzia ... 19
3.3. Wyniki badań empirycznych z wykorzystaniem kwestionariusza WAZO ... 20

Rozdział 4. Interpretacja wyników ... 25
4.1. Część I kwestionariusza – rozwiązania organizacyjne ... 25
4.1.1. Typ organizacji ... 25
4.1.2. Relacje pracownik – organizacja ... 29
4.1.3. Polityka personalna ... 30
4.1.4. Organizacja pracy ... 32
4.1.5. Relacje przełożony – podwładny ... 35
4.1.6. Kultura organizacyjna ... 37
4.1.7. Komunikacja ... 38
4.2. Część II kwestionariusza – zachowania organizacyjne ... 41
4.2.1. Relacje pracownik – organizacja ... 41
4.2.2. Polityka personalna ... 42
4.2.3. Organizacja pracy ... 44
4.2.4. Relacje przełożony – podwładny ... 45
4.2.5. Kultura organizacyjna ... 47
4.2.6. Komunikacja ... 48

Rozdział 5. Przykładowe interpretacje wyników ... 51

Bibliografia ... 59

Część II. Narzędzie badawcze WAZO

Kwestionariusz WAZO ... 63

http://dx.doi.org/10.18778/8088-441-0.01

CZĘŚĆ I

Podstawy teoretyczne koncepcji WAZO

ROZDZIAŁ 1

Założenia podstawowe WAZO

Koncepcja WAZO (Wielowymiarowej Analizy Zachowań Organizacyjnych) pozwala na opis zachowań organizacyjnych poprzez wyabstrahowanie ich najważniejszych charakterystyk, przy jednoczesnym uwzględnieniu organizacyjnego, społecznego i indywidualnego kontekstu uwarunkowań. W WAZO przyjęto cztery podstawowe założenia:

I. W konsekwencji rozwoju organizacji i zarządzania obecnie na rynku działają organizacje o zróżnicowanej charakterystyce.

II. Na podstawie analizy wybranych wymiarów stosowane rozwiązania organizacyjne można określić jako tradycyjne (T), współczesne (W) lub przyszłości (P).

III. Dla każdego typu rozwiązań organizacyjnych (tradycyjnego – T, współczesnego – W, przyszłości – P) charakterystyczny jest określony typ zachowań organizacyjnych określonych jako tradycyjne (t), współczesne (w) i przyszłości (p).

IV. Kompleksowa analiza zachowań organizacyjnych (twp) wymaga opisu uwzględniającego zróżnicowane wymiary funkcjonowania organizacji (TWP).

Wspomniane powyżej rozwiązania organizacyjne determinują określone zachowania ludzi w organizacji. Pojęcie zachowań organizacyjnych bywa często używane na gruncie nauk o zarządzaniu i choć ma różnorodne interpretacje, to istnieje zgodność, że zachowania ludzi w organizacji wpływają na sposób jej działania i powodzenie. S.P. Robbins (2004) definiuje zachowania organizacyjne jako „dyscyplinę zajmującą się postawami i działaniami ludzi w organizacji", zaś B. Kożusznik (2007), rozszerzając tę definicję, stwierdza, że jest to interdyscyplinarna dyscyplina naukowa,

badająca zachowania jednostek i grup społecznych w organizacjach, korzystająca z dorobku różnych dyscyplin, scalająca ich dorobek i rozwijająca wiedzę dotyczącą wyjaśniania oraz przewidywania zachowań ludzkich i sprawowania nad nimi kontroli w organizacjach.

W koncepcji WAZO zachowania organizacyjne analizowane są przez pryzmat podejścia typowego dla dyscyplin behawiorystycznych, takich jak psychologia, socjologia, psychologia społeczna, antropologia i politologia (Robbins, 1998). Obejmują one zarówno zachowania indywidualnych jednostek ludzkich, jak i grup społecznych, a także zmiany tychże zachowań oraz wpływ jednostek na siebie i wszelkiego rodzaju interakcje społeczne (Tyrała, 2004). W koncepcji WAZO zachowania organizacyjne są rozumiane zatem jako zachowania ludzi w środowisku pracy, określane przez warunki organizacyjne.

Analiza aktualnego stanu wiedzy i badań w zakresie zachowań organizacyjnych (w tym określenie obszaru i zakresu badań dotyczących zachowań organizacyjnych, prowadzonych w Polsce i za granicą, na gruncie zarządzania, psychologii i socjologii) pozwoliła na określenie obszarów kluczowych dla opisu zachowań organizacyjnych. Do obszarów tych należą uwarunkowania indywidualne, grupowe, kierownicze i organizacyjne oraz zachowania komunikacyjne (Kożusznik, 2007). W koncepcji WAZO zostały one określone jako wymiary: *relacje pracownik – organizacja, polityka personalna, organizacja pracy*, *relacje przełożony – podwładny, kultura organizacyjna i komunikacja*. Wymiary te zostały wykorzystane do opisu rozwiązań organizacyjnych (RO) i zachowań organizacyjnych (ZO).

ROZDZIAŁ 2

Charakterystyka wymiarów analizy[1]

2.1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych dla poszczególnych wymiarów analizy

Ogólna charakterystyka typu organizacji

Zakres przedmiotowy analizy typu organizacji został określony na podstawie rozróżnienia rozwiązań dotyczących podziału pracy, podziału władzy i sposobów koordynowania procesów w nich zachodzących. Zakres podmiotowy analizy opiera się na wielokryterialnej charakterystyce organizacji (Bielski, 1992) oraz rozróżnieniu zmian organizacyjnych (regresywne, adaptacyjne i innowacyjne) (Koźmiński, Obłój, 1989). Pozwala on na rozróżnienie trzech typów organizacji: tradycyjnego, współczesnego i przyszłości (Kołodziejczak, 2012).

Relacje pracownik – organizacja

Zakres przedmiotowy analizy rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru *relacje pracownik – organizacja* stanowi charakter relacji nawiązywanych pomiędzy pracownikiem a organizacją oraz między zatrudnionym a wykonywaną pracą.

[1] Opis koncepcji WAZO oparto na publikacji: K. Januszkiewicz i zespół (2016), *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź. Poszczególne wymiary w koncepcji WAZO zostały opracowane przez: *Typ organizacji* – M. Kołodziejczak, *Relacje pracownik – organizacja* – I. Świątek-Barylska, *Polityka personalna* – K. Januszkiewicz, *Organizacja pracy* – J.M. Michalak, *Relacje przełożony – podwładny* – I. Bednarska-Wnuk, *Kultura organizacyjna* – M. Czajkowska, *Komunikacja* – M. Zalewska-Turzyńska.

Rozróżnienia badanych typów organizacji dokonano na podstawie następujących kryteriów: „układ sił" pomiędzy pracownikiem i organizacją, zależność pomiędzy celami pracownika a celami organizacji (Sikorski, 2004; Reinfuss, 2009), charakter umów zawieranych między pracownikiem a organizacją (Krupski, 2000), stopień zainteresowania firmy satysfakcją z pracy zatrudnionych, sposób świadczenia pracy, trwałość związku pracownika z firmą (Handy, 1998) oraz charakter uczestnictwa w organizacji (Sikorski, 1999).

Polityka personalna

Zakres przedmiotowy analizy rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru *polityka personalna* stanowi stosunek organizacji do zatrudnionych w niej ludzi, wyrażany poprzez wyznawane przez organizację wartości dotyczące sposobów, w jaki powinno się traktować ludzi i nimi zarządzać (por. Oleksy, 2001; Listwan, 2015; Janowska, 2000). Wymiar ten określa rozwiązania organizacyjne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Kryterium wyróżnienia typów organizacji dla wymiaru *polityka personalna* wyznacza sposób realizacji funkcji personalnych, w szczególności planowania, motywowania, oceny, szkolenia i rozwoju zasobów ludzkich (Armstrong, 2004; Kostera, 1994).

Organizacja pracy

Zakres przedmiotowy analizy organizacji dla wymiaru *organizacja pracy* obejmuje określenie sposobu zorganizowania pracy zatrudnionych w niej ludzi. Obecnie obserwuje się tendencje do przesuwania siły roboczej ze stanowisk związanych z fizyczną pracą manualną w kierunku stanowisk w sferze usług, których wykonanie wymaga specjalistycznej wiedzy i wysokich kompetencji. Ponadto zastosowanie technologii informatycznych i komunikacji elektronicznej skutkuje również istotnymi zmianami w funkcjonowaniu ludzi w organizacji, szczególnie na płaszczyźnie wzajemnych interakcji oraz sposobu realizacji pracy, wywołując zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje dla uczestników organizacji (Michalak, 2012d).

Kryterium wyróżnienia trzech typów organizacji dla wymiaru *organizacja pracy* jest sposób podziału i zorganizowania pracy w organizacji (wyznaczonego zadania) w zakresie: przewidzianej formy zorganizowania pracy (praca indywidualna lub zespołowa, lub kombinacja tych form) (Michalak, 2012a), trwałości związku pracownika z danym zespołem

(zaangażowanie stałe lub tymczasowe) (Castells, 2007), czasu funkcjonowania zespołów (stałe lub tymczasowe) (Sundstrom, DeMeuse, Futrell, 1990; Szałkowski, Bukowska, 2005), charakteru odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadania (ścisła kontrolna przełożonego lub autokontrola), zależności pomiędzy celami pracownika a celami organizacji (cele indywidualne lub cele zespołowe, lub kombinacja tych form).

Relacje przełożony – podwładny

Zakres przedmiotowy analizy organizacji na tle wymiaru *relacje przełożony – podwładny* określony został jako charakterystyka roli kierowniczej w organizacji (Błaszczyk, 1999), wyrażany poprzez zbiór wymagań i oczekiwań. Obszar ten określa w sposób ogólny relacje występujące między przełożonym a podwładnym.

Kryterium wyróżnienia trzech typów organizacji stanowi sposób realizacji funkcji kierowniczej i stosunek kierownika do podległych pracowników (Sikorski, 1999, 2013), w szczególności w zakresie uprawnień decyzyjnych, zdefiniowany przez określone procedury organizacyjne.

Kultura organizacyjna

Zakres przedmiotowy analizy organizacji na tle wymiaru *kultura organizacyjna* został określony jako stosunek organizacji do sposobu realizacji procesów kulturowych w niej zachodzących i stanowi wypadkową wielu czynników (KOŹMIŃSKI, PIOTROWSKI, (RED.), 2004). Kultura jest zjawiskiem społecznym, historycznie zmiennym, symbolicznym, funkcjonalnym i mającym kontekst psychologiczny (Olszewska-Dyoniziak, 2001). Jest nie tylko jednym z podsystemów organizacji, ale stanowi tło dla pozostałych podsystemów.

Kryterium rozróżnienia trzech typów organizacji dla tego wymiaru stanowią wzory myślenia, wzory zachowań i symbole odmienne w każdym z typów organizacji (Sikorski, 2009). Na kształtowanie się kultury ma wpływ wiele czynników, w związku z tym podział na kultury charakterystyczne dla organizacji tradycyjnych, współczesnych i przyszłości zakłada pewne uogólnienie.

Komunikacja

Zakres przedmiotowy analizy organizacji na tle wymiaru *komunikacja* został określony jako stosunek organizacji do sposobu realizacji procesów komunikacyjnych.

Kryterium wyróżnienia trzech typów organizacji dla wymiaru *komunikacja* stanowi sposób realizacji funkcji komunikacyjnej skoncentrowany na związkach ze strukturą organizacyjną (Conrad, Poole, 2002], kompetencjami pracowników (Kurcz, 2006) i rozwojem technologii (Kiełtyka, 2002).

2.2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych dla poszczególnych wymiarów analizy

Relacje pracownik – organizacja

Zakres przedmiotowy i kryterium wyróżnienia wymiaru *relacje pracownik – organizacja* stanowią zachowania pracowników analizowane przez pryzmat relacji nawiązywanych między pracownikiem a organizacją oraz między zatrudnionym a wykonywaną pracą. Zmiany zachodzące w charakterze relacji znajdują odzwierciedlenie w odmiennym podejściu do firmy, pracy oraz takich postaw i zachowań jak lojalność czy zaangażowanie (Świątek-Barylska, 2013).

Rozróżnienia badanych typów zachowań dokonano, opierając się na postrzeganiu charakteru relacji pracodawca – pracownik, charakteru uczestnictwa pracownika w organizacji, podstawy budowania tożsamości pracownika, gotowości do wieloletniej współpracy i tolerancji niepewności.

Polityka personalna

Zakres przedmiotowy analizy zachowań organizacyjnych dla wymiaru *polityka personalna* stanowi stosunek pracowników do pracy w ujęciu ogólnym i organizacji, w której są zatrudnieni (Listwan, 2010). Manifestuje się on między innymi w sposobie realizacji powierzonych zadań, motywacji do pracy, stopniu gotowości do rozwoju i zarządzania własną karierą zawodową (Januszkiewicz, 2012).

Kryterium wyróżnienia typów zachowań organizacyjnych dla tego wymiaru stanowi nastawienia pracownika wobec obecnie wykonywanych prac oraz zadań podejmowanych w przyszłości.

Organizacja pracy

Zakres przedmiotowy analizy w tym wymiarze stanowi sposób realizacji pracy (zadań) w ramach procedur organizacyjnych.

Kryterium wyróżnienia trzech typów zachowań jest sposób zaplanowania, wykonywania i oceny pracy w organizacji, opisany ze względu na formę uczestnictwa pracownika w planowaniu i realizacji zadania (zaangażowanie indywidualne lub zespołowe, lub kombinacja tych form), charakter pracy (twórcza lub odtwórcza, lub kombinacja tych form), trwałość związku pracownika z zespołem (zaangażowanie stałe lub tymczasowe), charakter oraz stopień odpowiedzialności za zorganizowanie i rozliczenie zadania (odpowiedzialność indywidualna, zespołowa lub przełożonego), rodzaj powiązań w celu realizacji zadania (z pracownikami w ramach tej samej organizacji lub spoza organizacji) (Michalak, 2012a, 2012b).

Relacje przełożony – podwładny

Zakres przedmiotowy dla zachowań organizacyjnych w tym wymiarze został określony jako zachowania pracowników względem przełożonego. Przejawiają się one w sposobach wykonania i tempie pracy, ustalaniu osiąganych przez pracowników celów i wykonywanych zadań.

Kryterium wyróżnienia typów zachowań organizacyjnych stanowią zachowania pracowników będące konsekwencją realizacji roli przełożonego, w tym między innymi autonomia wobec wytyczonych przez przełożonego zadań (Janowska, 2010).

Kultura organizacyjna

Zakres przedmiotowy wymiaru *kultura organizacyjna* dla analizy zachowań organizacyjnych w tym obszarze został zdefiniowany jako faktyczne zachowania pracowników będące pochodną między innymi wyznawanych przez nich wartości. Podział zachowań charakterystycznych dla organizacji tradycyjnych, współczesnych i przyszłości z punktu widzenia preferowanych norm i wartości zakłada pewne uogólnienie, gdyż ze względu na złożoność zjawiska na zachowania mają wpływ też inne czynniki.

Kryteria rozróżniania trzech typów zachowań organizacyjnych dla wymiaru *kultura organizacyjna*, odpowiadających organizacjom tradycyjnym, współczesnym i przyszłości, stanowią wzory myślenia, wzory zachowań i symbole odmienne w każdym z typów zachowań (por. Czajkowska, 2012).

Komunikacja

Zakres przedmiotowy analizy zachowań organizacyjnych dla wymiaru *komunikacja* został określony jako rzeczywiste zachowania komunikacyjne

pracowników w organizacji. Przejawiają się one nieustannie podczas codziennej pracy.

Kryterium wyróżnienia trzech typów zachowań organizacyjnych stanowi sposób, w jaki pracownik może i/lub chce komunikować się z przełożonym i współpracownikami (dotyczy jego chęci oraz umiejętności) (Zalewska-Turzyńska, 2013).

ROZDZIAŁ 3

Budowa oraz możliwości wykorzystania narzędzia WAZO

3.1. Struktura narzędzia badawczego

Kwestionariusz WAZO składa się z dwóch części.

Część I. Rozwiązania organizacyjne (RO)

Część RO składa się z siedmiu podskal i pozwala na diagnozę rozwiązań organizacyjnych zarówno dla organizacji jako całości, jak i dla poszczególnych wymiarów. Podskala I-I służy do badania ogólnego profilu działalności organizacji. Podskale I-II – I-VII służą do badania poszczególnych wymiarów rozwiązań organizacyjnych (*relacje pracownik – organizacja*, *polityka person*alna, *relacje przełożony – podwładny, organizacja pracy*, *kultura organizacyjna*, *komunikacja*).

Część ta jest wypełniana przez osoby odpowiedzialne za politykę personalną w firmie (dyrektor działu HR lub odpowiedniego działu zajmującego się zarządzaniem zasobami ludzkimi w firmie; w przypadku organizacji nieposiadających działu HR – właściciel lub dyrektor firmy).

Część II. Zachowania organizacyjne (ZO)

Część ZO składa się z sześciu podskal i pozwala na diagnozę zachowań organizacyjnych w ujęciu globalnym zarówno dla pracownika, jak i na tle poszczególnych wymiarów. Podskale II-II – II-VII służą do badania wymiarów zachowań organizacyjnych (*relacje pracownik – organizacja*,

polityka personalna, *relacje przełożony – podwładny*, *organizacja pr*acy, *kultura organizacyjna*, *komunikacja*). Część ta jest wypełniana samodzielnie przez pracownika.

TABELA 1. Zakres przedmiotowy i podmiotowy WAZO

Wyszczególnienie	**Podmiot badania**	**Przedmiot badania**	**Wymiary**					
			Relacje pracownik – organizacja	***Polityka personalna***	***Relacje przełożony – podwładny***	***Organizacja pracy***	***Kultura organizacyjna***	***Komunikacja***
Etap I	Organizacja	Rozwiązania organizacyjne (RO)	T W P					
Etap II	Pracownik	Zachowania organizacyjne (ZO)	t w p					

Źródło: K. Januszkiewicz i zespół (2016), *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych [WAZO] w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 13–14.

Prace nad budową kwestionariusza WAZO przebiegały wieloetapowo. Pierwsza wersja narzędzia zawierała 50% więcej twierdzeń, tak by w toku prowadzonych prac wyłonić twierdzenia z największym wskaźnikiem trafności treściowej i teoretycznej.

W pierwszym etapie wykorzystano metodę sędziów kompetentnych. Osoby poproszone o udział w badaniu (10 osób reprezentujących sześć ośrodków naukowych, posiadających co najmniej stopień doktora habilitowanego, zajmujących się tematyką zachowań organizacyjnych), po zapoznaniu się z koncepcją WAZO, ocenili znaczenie pozycji dla każdego wymiaru rozłącznie. Ocena była dokonywana zgodnie z następującym kluczem: pozycja ma zasadnicze znaczenie dla danego wymiaru w kwestionariuszu WAZO (3 punkty); pozycja jest użyteczna, jednak nie ma zasadniczego znaczenia dla danego wymiaru w kwestionariuszu WAZO (2 punkty); pozycja nie powinna znaleźć się w obrębie danego wymiaru w kwestionariuszu WAZO (1 punkt).

Przyjmując minimalną wartość współczynnika trafności treściowej CRV, pozwalającą uznać otrzymaną wielkość za istotną statystycznie na poziomie 0,62 (dla $\alpha = 0{,}05$), wyłoniono pozycje stanowiące podstawę do dalszych prac nad narzędziem badawczym. Ponadto sędziowie kompetentni w trakcie procedury badania przekazali również uwagi dotyczące użytych sformułowań.

Z uwagi na grupę docelową kwestionariusza (pracownicy organizacji), zasadniczą weryfikację językową narzędzia przeprowadzono podczas badań z grupą fokusową, w skład której wchodzili pracownicy zróżnicowani pod względem płci, wieku i zajmowanego stanowiska. Ich uwagi w znacznym stopniu pozwoliły na wyeliminowanie terminów i pojęć charakterystycznych dla języka nauki, przy tym nie do końca czytelnych dla środowiska biznesu. Po uzyskaniu wyników badania pilotażowego prace nad konstrukcją narzędzia zostały zakończone i powstała ostateczna wersja kwestionariusza WAZO.

3.2. Procedura wykorzystania narzędzia

Kwestionariusz WAZO może być wykorzystywany zarówno w celach naukowych, jak i w badaniach komercyjnych. Narzędzie może być stosowane między innymi do:

– opisu rozwiązań organizacyjnych,

– opisu zachowań organizacyjnych,

– analizy relacji między rozwiązaniami organizacyjnymi a zachowaniami organizacyjnymi,

– analizy wpływu zmian na zachowania ludzi w organizacji (badanie przed i po implementacji zmian).

Modułowa budowa narzędzia pozwala na wykorzystywanie zarówno całego kwestionariusza, jak i poszczególnych części w sposób niezależny. Badania mogą być przeprowadzone w zróżnicowany sposób (indywidualnie/grupowo) i w odmiennych formach (badania bezpośrednie/pośrednie). Jeżeli jednak wybór optymalnej metody będzie uzależniony od celu badania, to rekomenduje się zachowanie spójności w obrębie danej procedury badawczej.

3.3. Wyniki badań empirycznych z wykorzystaniem kwestionariusza WAZO

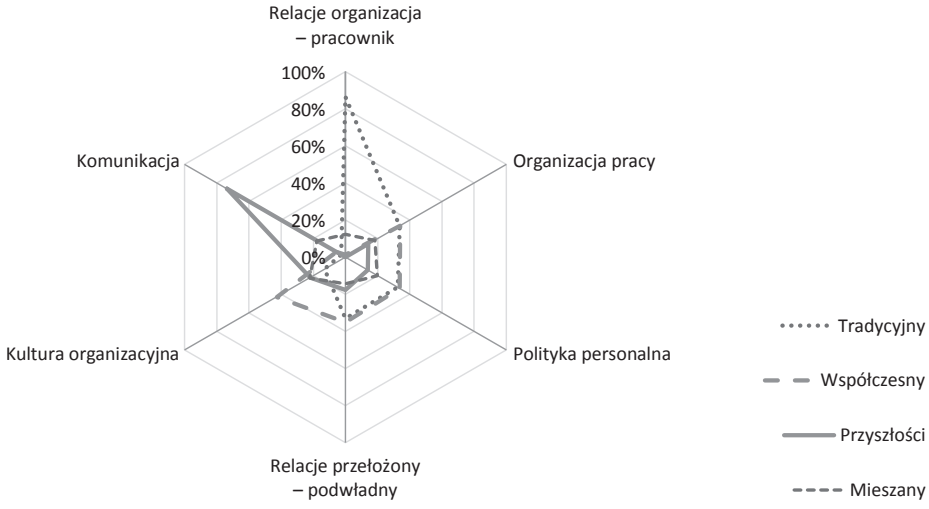
Analizując rozwiązania organizacyjne stosowane przez firmy w poszczególnych wymiarach, można zauważyć ich zróżnicowanie (wykresy 1 i 2). W istotnym stopniu odróżniają się na tle pozostałych dwa wymiary: *relacje pracownik – organizacja* oraz *komunikacja*.

W przypadku wymiaru *relacje pracownik – organizacja* wyniki pokazują wyraźną dominację rozwiązań o charakterze tradycyjnym, natomiast w wymiarze *komunikacja* większość firm stosuje rozwiązania zdefiniowane jako rozwiązania przyszłości. Pod względem nowoczesności stosowanych rozwiązań wymiar *komunikacja* wyróżnia się na tle pozostałych. Wymiar ten, opisujący sposób realizacji procesów komunikacyjnych, jest mocno zdeterminowany stosowanymi rozwiązaniami technicznymi, które rozwijają się niezwykle dynamicznie, umożliwiając budowanie świata komunikacji 2.0. Wydaje się, że jest to wymiar znacznie silniej od pozostałych uwarunkowany zmianami zachodzącymi w otoczeniu, umożliwiającymi skracanie czasu komunikacji i ułatwiającymi kontakt między uczestnikami tego procesu.

Mniej wyraźnie rysuje się obraz stosowanych rozwiązań w wymiarze *kultura organizacyj*na. Większość organizacji kształtuje kulturę współczesną lub przyszłości, a tylko nieliczny odsetek z nich stosuje rozwiązania charakterystyczne dla tradycyjnej kultury organizacyjnej. W pozostałych obszarach (*polityka personalna*, *relacje przełożony – podwładny* oraz *organizacja pracy*) zdiagnozowano niemal podobną częstość występowania rozwiązań tradycyjnych oraz współczesnych i nieco mniejszą rozwiązań przyszłości.

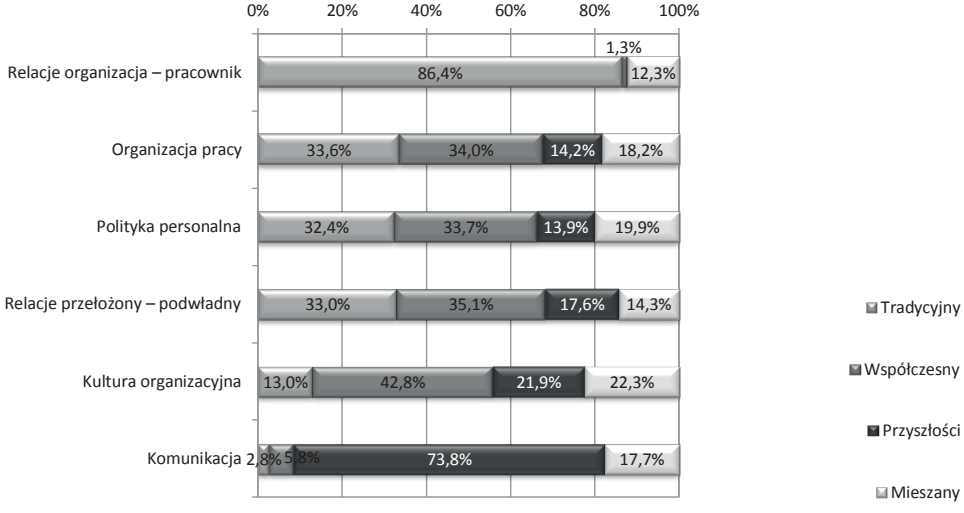
Odmienny obraz polskich organizacji uzyskano w zakresie przejawianych przez pracowników zachowań (wykresy 3 i 4). Zróżnicowanie zdiagnozowanych zachowań organizacyjnych jest znacznie mniejsze niż stosowanych w firmach rozwiązań. We wszystkich badanych wymiarach dominującym typem zachowań organizacyjnych okazał się typ współczesny. Ze stosunkowo zbliżoną częstością wystąpił on w następujących wymiarach analizy: *polityka personalna*, *relacje przełożony – podwładny* oraz *organizacja pracy*. W każdym z powyższych wymiarów około połowa pracowników zachowuje się zgodnie z tym modelem. Nieco rzadziej, ale jako dominujący, wystąpił ten typ zachowań w wymiarach *kultura organizacyjna* oraz *relacje pracownik – organizacja*. Najrzadziej zdiagnozowano go w wymiarze *komunikacja*.

WYKRES 1. Typ rozwiązań organizacyjnych w badanych wymiarach



Źródło: dane z pierwszego etapu badania [N = 29]; K. Januszkiewicz i zespół (2016), *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 246.

WYKRES 2. Typ rozwiązań organizacyjnych w badanych wymiarach



Źródło: dane z pierwszego etapu badania [N = 29]; K. Januszkiewicz i zespół (2016), *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 246.

Kolejnym pod względem częstości występowania typem zachowań organizacyjnych są zachowania tradycyjne i mieszane. Oba typy zachowań wskazywano podobnie często. Taki rezultat można interpretować jako sygnał zmian zachodzących w zachowaniach pracowników badanych przedsiębiorstw. Choć uzyskane rezultaty nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić, czy są to zmiany w kierunku zachowań współczesnych czy przyszłości, to stanowią jednak odzwierciedlenie różnorodności zachowań pracowników i powinny być dla organizacji sygnałem do konieczności dostosowania stosowanych rozwiązań organizacyjnych nie tylko do wymagań rynku, ale także zróżnicowanych pracowników.

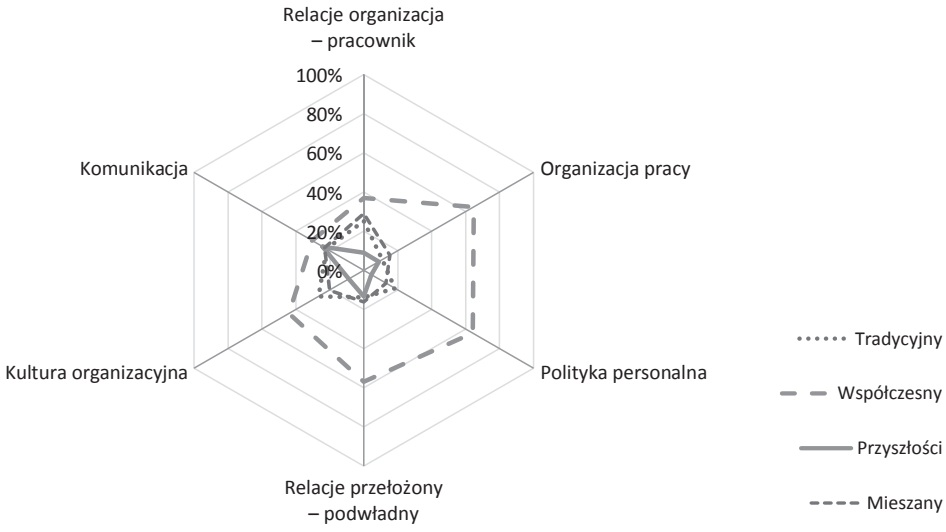
Najrzadziej pojawiającym się typem zachowań we wszystkich badanych wymiarach był typ przyszłości.

Uzyskane wyniki wskazują na funkcjonowanie na polskim rynku organizacji stosujących zróżnicowane rozwiązania organizacyjne (tradycyjne, współczesne, przyszłości i mieszane), których pracownicy przejawiają różne typy zachowań. W czterech wymiarach z sześciu badanych (poza *komunikacją* i *kulturą organizacyjną*) można zauważyć bardziej nowoczesny charakter zachowań pracowników w stosunku do implementowanych przez firmy rozwiązań.

Przeprowadzone analizy pozwoliły na zdiagnozowanie polskich firm pod względem stosowanych przez nie rozwiązań organizacyjnych. Część z nich zachowała formę podobną do tych z czasów rewolucji przemysłowej, część pod wpływem zmian określiła nowy sposób realizacji celów, jeszcze inne, wykorzystując najnowsze rozwiązania technologiczne, kreują nową rzeczywistość organizacyjną.

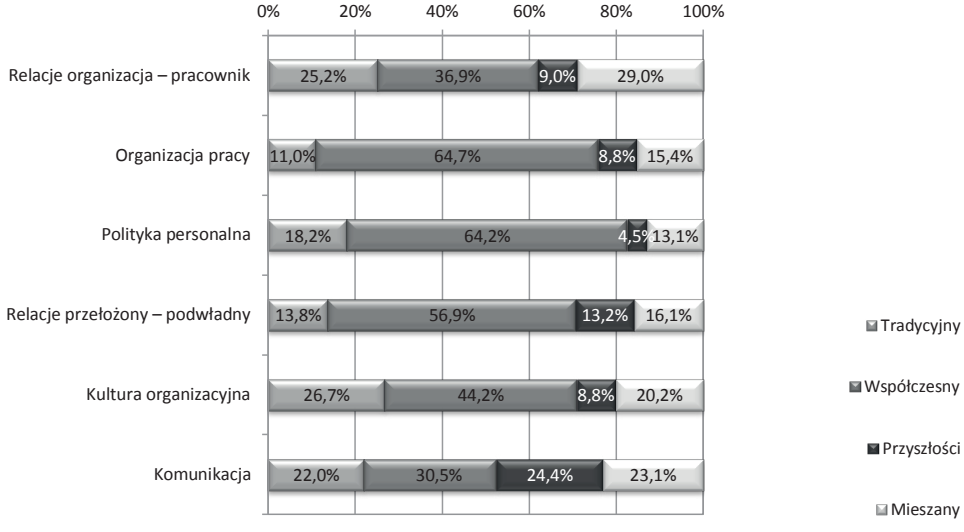
Badania stały się także podstawą do nakreślenia obrazu zachowań organizacyjnych przejawianych przez polskich pracowników oraz zgodności tempa i kierunku zmian organizacji i pracowników. Jest on niezwykle interesujący i skłania do refleksji. Uzyskane wyniki wskazują na zróżnicowany poziom rozwoju stosowanych rozwiązań i przejawianych zachowań. Nadal jednak otwarte pozostaje pytanie o kierunek i tempo zmian, którym podlegać będą zarówno firmy, jak i ich pracownicy. Pewną wskazówką w tym zakresie może być wyłaniający się z badań obraz dominujących cech organizacji i ludzi na rynku polskim.

WYKRES 3. Typ zachowań organizacyjnych w badanych wymiarach



Źródło: dane z drugiego etapu badania [n = 2274]; K. Januszkiewicz i zespół (2016), *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych [WAZO] w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 247.

WYKRES 4. Typ zachowań organizacyjnych w badanych wymiarach



Źródło: dane z drugiego etapu badania [n = 2274]; K. Januszkiewicz i zespół (2016), *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych [WAZO] w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 247.

ROZDZIAŁ 4

Interpretacja wyników

4.1. Część I kwestionariusza – rozwiązania organizacyjne

Układ pytań w kwestionariuszu odpowiada typom wyróżnionym w koncepcji:
– odpowiedź A oznacza typ tradycyjny,
– odpowiedź B oznacza typ współczesny,
– odpowiedź C oznacza typ przyszłości.

Wyniki są obliczane dla każdego wymiaru oddzielnie, zgodnie z zasadą, że przewaga odpowiedzi danego typu wskazuje dominujące rozwiązania organizacyjne i dominujące zachowania organizacyjne. W przypadku braku rozstrzygnięcia (dwa typy mają taką samą liczbę wskazań) rozwiązania/zachowania określane są mianem typu mieszanego. Brak wyraźnych różnic w liczbie odpowiedzi danego typu sugeruje brak jednoznacznego określenia i pewną płynność stosowanych rozwiązań i zachowań.

4.1.1. Typ organizacji

Organizacja typu tradycyjnego

Organizacje typu tradycyjnego są oparte na strukturach hierarchicznych. Zadania dzielone są pomiędzy poszczególnych uczestników organizacji (pracowników) w ściśle określony i względnie trwały sposób, co oznacza ścisły podział pracy. Na ogół wiąże się to z głęboką specjalizacją

na poszczególnych stanowiskach pracy. W związku z relatywnie niskim stopniem zmienności otoczenia w takich organizacjach „opłaca się" tworzyć liczne i szczegółowe, ujęte na piśmie procedury i przepisy, gdyż mają one szansę zachować aktualność w dłuższym okresie. Stosunki podporządkowania i zależności przejawiają się w hierarchicznych, pionowych więziach służbowych ze scentralizowanymi i skoncentrowanymi uprawnieniami do decydowania i odpowiedzialności.

W organizacjach tego typu formułowaniem celu organizacyjnego zajmuje się określona grupa osób z najwyższego szczebla hierarchii organizacyjnej, członkowie niższych szczebli nie są w ten proces aktywnie włączani. Ograniczają się jedynie do wykonywania „narzuconego" – przez bezpośredniego przełożonego – zadania, które należy wykonywać, trzymając się ściśle określonych procedur. Po wykonaniu zadania przełożony sprawdza, kontroluje i ocenia pracownika. Wysoka pozycja kierownika wynika ze swoistego elitaryzmu zrodzonego przez nadrzędną rolę hierarchii organizacyjnej. Z kolei dobry pracownik to taki, który wykazuje się znajomością procedur oraz ich drobiazgowym przestrzeganiem. Często doprowadza to do sytuacji, w której nie ostateczny skutek, lecz zgodność działania z instrukcjami jest uważana za wystarczającą rękojmię sprawności. Wysoki stopień scentralizowania i sformalizowania sprzyja powstaniu sformalizowanej komunikacji doprowadzającej stopniowo do depersonalizacji relacji międzyludzkich spowodowanej nadrzędnością pieczątek i podpisów na dokumentach nad ludźmi i ich rzeczywistymi problemami, a także organizacją jako całością.

Opisana pokrótce rzeczywistość organizacyjna rodzi określone konsekwencje. Pracownicy koncentrują się na sprawach dotyczących jedynie ich fragmentu pracy, dystansując się od spraw pozostałych pracowników, dotyczących całej organizacji oraz problemów występujących w otoczeniu, jako zupełnie nieistotnych z ich punktu widzenia. Doprowadza to do pojawiania się swoistego konserwatyzmu nastawionego na stabilizację i utrwalanie istniejących norm, wartości i wzorów zachowań jako wartości samych w sobie. Przeszłość staje się podstawą do działania w przyszłości, a osiągnięcie przewidywalności funkcjonowania organizacji jest dominującą wartością. Jakakolwiek zmiana nie jest tu zjawiskiem pożądanym.

Organizacja typu współczesnego

Organizacje typu współczesnego działają w turbulentnych warunkach otoczenia organizacyjnego. Wymaga to elastyczności stosowanych rozwiązań organizacyjnych. Zadania dla uczestników takich organizacji są więc luźno zakreślone i wynikają z okoliczności oraz oczekiwań zarów-

no przełożonych, jak i współpracowników. To samo rozpoznanie tyczy się podziału pracy: dopuszcza się możliwość zachodzenia na siebie funkcji i czynności różnych stanowisk i komórek. Wymaga to zdecydowanie wyższych i bardziej uniwersalnych kwalifikacji ludzi niż może to mieć miejsce w organizacjach tradycyjnych. W organizacjach typu współczesnego rodzą się więzi wielostronne, którym sprzyjać mają rozwinięte, nieformalne kontakty i komunikacja między ludźmi. Szybkość reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacyjnym wymaga również decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności, a co za tym idzie, istnienia sieci ośrodków decyzyjnych.

W organizacjach tego typu występuje poczucie zespołowości wyłaniającej się z hołdowania wspólnym wartościom zgodnym z misją organizacji. Ludzi cechuje gotowość do zmiany w zakresie zadań, norm, pozycji i ról w grupie. Każdą zmianę poprzedza innowacja, w organizacjach współczesnych kładzie się zatem nacisk na wyzwalanie kreatywności, nowatorstwa i oryginalności myślenia, zachęcanie do eksperymentowania oraz głoszenia nowych idei. Postawy związane z przedsiębiorczością, swoistą odwagą w tym zakresie, są propagowane. Zwiększenie stopnia elastyczności organizacji w dużej mierze zależy od szybkości podejmowania decyzji, a zatem wyłania się konieczność zwiększania stopnia autonomii poszczególnych pracowników i koncentracja rozdrobnionych zadań w bardziej złożone, co czyni pracę wielopodmiotową oraz interdyscyplinarną, opartą na procesach. W organizacjach tego typu kładzie się nacisk na stałe podnoszenie kwalifikacji przez pracowników organizacji. W odniesieniu do pracy standardem są: osiąganie celów, terminowość, wysoki poziom wydajności i jakości, odejście od modelu pracownika kontrolowanego na rzecz osoby zdolnej do samokontroli. Zapewnienie szybkość reakcji na zmiany jest uzależnione w dużej mierze od tego, w jaki sposób kontaktują się ze sobą uczestnicy organizacji – zaleca się kontakty nieformalne, o charakterze wielostronnym oraz tworzenie warunków do nieskrępowanej, otwartej, sprzyjającej negocjacjom komunikacji.

W organizacjach typu współczesnego szczególna rola przypada kierownikom – są oni mentorami, doradcami. Miarą ich skuteczności jest umiejętność włączania ludzi w proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów oraz stwarzanie warunków do wzajemnego uczenia się. Kierownik jest wyposażony w szczególne kompetencje społeczne i umiejętności motywacyjne, aby ludzie zechcieli dążyć w swoich działaniach do osiągnięcia wspólnego celu.

Organizacja typu przyszłości

Organizacje typu przyszłości cechuje większa intensywność i różnorodność zmian wymagających spojrzenia na organizację z perspektywy globalnej: wiedzy, postaw, umiejętności. Wyróżnikami tych organizacji są: zarządzanie różnorodnością, dążenie do przywództwa opartego z jednej strony na dyscyplinie, z drugiej na elastyczności. Wprowadzanie zmian organizacyjnych jest oparte na kulturze innowacyjności. W organizacji typu przyszłości wyostrzone są wszystkie cechy organizacji współczesnej, które czynią ją coraz bardziej elastyczną i zapewniają możliwość funkcjonowania w warunkach zintensyfikowanych procesów globalizacyjnych i integracyjnych, takich jak umiędzynarodowienie i geocentryczność. Obok zachowujących aktualność zasad zarządzania określonych dla organizacji typu współczesnego, wyrastają nowe, związane z zarządzaniem różnicami kulturowymi w ramach organizacji globalnych, tak zmiennych, że coraz częściej nazywanych chaotycznymi. Szczególna rola przypada tutaj już nie kierownikom czy menedżerom sprawnie realizującym tradycyjne funkcje zarządzania, lecz przywódcom będącym strażnikami określonych wartości organizacyjnych.

W organizacji typu przyszłości trudno jest jednoznacznie wytyczyć jej granice – jest to cyfrowa społeczność biznesowa oparta na logice sieci, wymagająca istnienia dynamicznych, rekonfigurujących się struktur organizacyjnych oraz narzędzi zarządzania i zaawansowanych technologii komunikacyjnych pozwalających na swobodny przepływ informacji we wszystkich kierunkach. Nadrzędną rolę odgrywają tu cyfrowe technologie komunikacyjne pozwalające ludziom pracować razem, niezależnie od dystansu, przekraczając w ten sposób konwencjonalne granice organizacji i prowadząc w konsekwencji do ich stopniowego zaniku. Kształtują one także określone relacje międzyludzkie w zakresie współpracy oraz władzy.

W organizacjach typu przyszłości pracownicy uczestniczą w projektach, czasami w kilku równocześnie, na styku różnych kultur, w innym niż rodzimy języku, realizujących się w różnych strefach czasowych. Wymusza to pracę symultaniczną, powodując swoiste „zagęszczanie się pracy". Stawia to przed pracownikami organizacji przyszłości wymóg samoorganizacji pracy. Pracownik, opierając się na zbiorze ogólnych wartości przyjętych w ramach jednej organizacji i/lub sieci, w której aktualnie pracuje, samodzielnie, autonomicznie, szybko, balansując na krawędzi porządku i chaosu, zmuszony jest podejmować wiele decyzji odnoszących się do swojej pracy.

4.1.2. Relacje pracownik – organizacja

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacjach typu tradycyjnego relacje między firmą a pracownikiem mają charakter przegrany (pracownik) – wygrany (firma). Organizacja w tej relacji jest wyraźnie silniejszą stroną. Cele organizacji dominują nad indywidualnymi celami pracowników. Zadania wykonywane przez pracowników są ściśle zdefiniowane i w miarę jednorodne. Większość pracowników ma standardowe kwalifikacje i wykształcenie na poziomie średnim. Pracownicy, którzy wypełniają warunki stawiane przez firmę i są wobec niej lojalni, na ogół są zatrudniani na podstawie umów o pracę i mają zapewnioną pracę do „emerytury". Relacje te można opisać następująco: bezpieczeństwo pracy (długi staż pracy i kontrakt zatrudnienia) w zamian za lojalność, zaangażowanie i spolegliwość. Do najważniejszych charakterystyk organizacji typu tradycyjnego należy zaliczyć dominację organizacji nad pracownikiem, dominację celów organizacji nad celami pracownika, niską tolerancję niepewności wśród pracowników, małą elastyczność organizacji oraz wyłączne uczestnictwo w organizacji i wymianę – bezpieczeństwo zatrudnienia za lojalność i posłuszeństwo.

Organizacja typu współczesnego

W organizacjach typu współczesnego to firmy występują z ofertą pracy, którą kandydat może, ale nie musi, przyjąć. Relacja między organizacją a pracownikiem ma zróżnicowany i dynamiczny charakter, zmieniając się od relacji typu przegrany(pracownik) – wygrany (firma) w kierunku relacji wygrany – wygrany. Firmy dążą do zbieżności swojego systemu wartości i celów z systemem wartości i celami pracowników. Organizacja i pracownik są wobec siebie partnerami. Odchodzenie pracowników z firmy i napływ nowych jest traktowane jako normalne zjawisko. Oznacza to, że pracownik w każdej chwili może podjąć pracę u innego pracodawcy i nie będzie to traktowane jako przejaw braku jego lojalności wobec dotychczasowej firmy. Pracownik ma wnosić do organizacji wartość dodaną, a nie „trwać" w firmie przez wiele lat. Do najważniejszych charakterystyk organizacji typu współczesnego należy zaliczyć zgłaszanie przez nie ofert pracy, które pracownicy mogą przyjąć lub odrzucić, cele organizacji mające przyciągnąć pracowników, gotowość pracowników do zmiany miejsca pracy oraz wnoszenie przez nich do organizacji wartości dodanej, a nie tylko „trwanie" w firmie.

Organizacja typu przyszłości

W organizacjach tego typu pracodawca jest postrzegany jako partner, a pracownik jako interesariusz. Relacja między stronami ma charakter wygrany – wygrany. Kluczową rolę w zarządzaniu firmą odgrywają wartości organizacyjne, a wzajemne kontakty mają charakter budowania relacji. Firma i pracownik mają świadomość odmienności swoich celów, ale jednocześnie obie strony dążą do ich zaspokojenia poprzez osiągnięcie celów drugiego podmiotu. Obie strony relacji są zainteresowane tym, aby współpraca miała charakter tymczasowy. Pracownicy mają wysokie kwalifikacje i wykonują zróżnicowaną i zindywidualizowaną pracę. Dominują elastyczne formy zatrudnienia. Do najważniejszych charakterystyk organizacji typu przyszłości należy zaliczyć relację o charakterze wygrany – wygrany, realizację własnych celów przez osiąganie celów drugiej strony, wysoką tolerancję niepewności wśród pracowników, dużą elastyczność organizacji oraz tymczasowe i równoległe uczestnictwo w organizacji.

4.1.3. Polityka personalna

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacji typu tradycyjnego pracownik traktowany jest przedmiotowo, niczym „trybik w maszynie", podmiotem działań jest natomiast organizacja i jej cele. Główne zadania w obszarze personalnym są realizowane przez komórki kadrowe i ograniczają się do najbardziej podstawowych i niezbędnych działań związanych z zatrudnieniem (rekrutacja i dobór, ewidencja osobowa, szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przeciwpożarowe, naliczanie wynagrodzeń i podatków, obsługa socjalna, sprawozdawczość). Narzędzia polityki personalnej dotyczą zatem przede wszystkim administrowania kadrami i zapewnienia ciągłości w pracy. Prowadzenie akt i ewidencji osobowej pracowników jest postrzegane jako szczególnie ważne i uzyskuje priorytet przed innymi działaniami. Realizacja działań personalnych spełnia w tym przypadku przede wszystkim funkcję obsługową, nie odgrywając przy tym żadnej roli strategicznej.

W organizacji tradycyjnej planowanie zatrudnienia koncentruje się na zapewnieniu potrzebnych zasobów, dlatego też rekrutacja jest prowadzona na szeroką skalę, a w procesie selekcji bada się „dopasowanie" kandydata do specyfiki stanowiska pracy.

Zadania pracownika są ściśle określone, a prowadzone szkolenia mają charakter podstawowy i są związane ze stanowiskiem pracy. W tej

sytuacji pracownik ma ograniczone możliwości awansu. Kierunek i tempo rozwoju wyznaczają przede wszystkim aktualne potrzeby organizacji i jej możliwości działania.

System motywacji opiera się głównie na instrumentach finansowych. Dąży się do egzekwowania pracy przede wszystkim poprzez polecenia administracyjne i kontrolę, przy czym prowadzona polityka stwarza atmosferę nie zachęty do właściwego wykonywania zadań, lecz obawy przed karą lub utratą pracy. Ocena pracownika jest związana z kontrolą bieżących czynności i korektą nieprawidłowości.

Organizacja typu współczesnego

W organizacji typu współczesnego zasoby ludzkie mają znaczenie strategiczne. Podmiotem działań jest organizacja i jej cele, jednak polityka personalna prowadzona jest z uwzględnieniem potrzeb pracownika. W tym ujęciu zasoby ludzkie postrzega się jako aktywa organizacji i źródło przewagi konkurencyjnej. Najważniejszymi cechami są postulowanie integracji spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywizacja kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu problemów oraz kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej integracji procesów pracowniczych i budowaniu zaangażowania pracowników jako narzędzia osiągania celów.

Charakterystyczne dla tego typu organizacji są rozwinięte i szeroko stosowane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrożone systemy między innymi ocen, motywacji i rozwoju mają na celu przede wszystkim długookresowe związanie pracownika z organizacją i wykorzystanie jego potencjału do realizacji celów strategicznych. Na podstawie tych założeń prowadzony jest proces rekrutacji i selekcji, podczas którego analizowany jest przede wszystkim nie obecny poziom kompetencji, a posiadany przez pracownika potencjał rozwojowy. Inwestowanie w rozwój pracownika jest podporządkowane realizacji celów strategicznych organizacji, dlatego w tworzenie ścieżek kariery zaangażowani są zarówno sami pracownicy oraz ich przełożeni, jak i pracownicy działu kadr. Organizacja stwarza możliwość awansu pionowego i poziomego, przy czym przygotowanie do podejmowania nowych zadań obejmuje zarówno rozwój umiejętności wykonawczych, jak i społecznych.

W zróżnicowanym systemie motywacji wykorzystywane są zarówno instrumenty finansowe, jak i pozafinansowe. Ich celem jest wzrost motywacji przez zaangażowanie, partycypację i współodpowiedzialność pracownika.

Ocena bieżąca oparta na miernikach ilościowych i jakościowych ma charakter informacji zwrotnej przekazywanej podwładnemu przez

bezpośredniego przełożonego. W ujęciu okresowym daje pracownikowi wiedzę, jakie zachowania są pożądane, a jakich powinien unikać w przyszłości. Pozwala to na wykształcenie pożądanej z punktu widzenia organizacji postawy i nawyków związanych z pracą w danym zespole i z danym przełożonym.

Organizacja typu przyszłości

Dla organizacji typu przyszłości charakterystyczne jest dwoiste podejście do zasobów ludzkich. Pracownicy o kluczowym znaczeniu dla ciągłości funkcjonowania organizacji mają znaczenie strategiczne, w pozostałych przypadkach dominuje eksternalizacja zatrudnienia. Podmiotem działań jest organizacja i jej cele, współpraca z pracownikami jest nawiązywana czasowo i adekwatnie do nich. Rozwinięte narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi są skoncentrowane na „trzonie organizacji", w stosunku do pracowników czasowych mają charakter administracyjny.

Planowanie zatrudnienia w perspektywie krótkookresowej (z wyjątkiem wybranych, kluczowych obszarów) jest oparte na pozyskiwaniu pracowników o ściśle określonych kompetencjach (określonych przez aktualnie realizowane projekty). Wysoka fluktuacja sprawia, że identyfikacja z firmą przestaje mieć znaczenie priorytetowe.

Nakłady na rozwój są ponoszone w odniesieniu do „kompetencji kluczowych", w przypadku pozostałych pracowników organizacja poszukuje osób „kompletnych". Przy tym, poza kompetencjami technicznymi, dobieranymi sytuacyjnie, organizacja poszukuje pracowników o określonej charakterystyce, nastawionych na relacje zadaniowe (potrafiących pracować w zespole, korzystających z narzędzi teleinformatycznych, odpowiedzialnych za własny rozwój).

W przypadku pracowników stałych ocena okresowa ma charakter rozliczenia z realizacji wyznaczonych celów, w przypadku pracowników czasowych istotne znaczenie ma ocena bieżąca pozwalająca na szybkie określenie stopnia dopasowania pracownika.

4.1.4. Organizacja pracy

Organizacja typu tradycyjnego

Organizacje typu tradycyjnego mają ściśle określony system sterujący, którego zadaniem jest koordynacja współdziałania poszczególnych jednostek organizacyjnych za pomocą takich czynności jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Organizacje tego typu

kształtuje stabilna, ściśle określona struktura wewnętrzna, a zespoły pracownicze tworzą odrębne komórki i są na trwałe ulokowane w stałym miejscu struktury organizacyjnej.

Organizacja typu tradycyjnego jest przeważnie przedsiębiorstwem, w którym realizowana jest produkcja masowa, wieloseryjna, w wyniku której powstają te same produkty lub (rzadziej) dostarczane są takie same usługi. Pracownik jest wykonawcą wyznaczonych przez przełożonych zadań, które są ściśle określone i zaplanowane. Pracownicy wykonują pracę prostą, która ma charakter powtarzalny i rutynowy. Stąd do jej realizacji nie są potrzebne wysokie kompetencje, a wystarcza wąska specjalizacja. Praca jest realizowana indywidualnie i/lub przez grupę pracowniczą, która składa się zawsze z tych samych osób.

Charakterystyczne dla organizacji typu tradycyjnego jest to, że obowiązuje w nich ścisły podział pracy, funkcji i ról. Organizacje tego typu funkcjonują na podstawie utrwalonych i stałych wzorców działania. Cele są sformalizowane, formułowane indywidualnie dla konkretnego stanowiska (pracownika), ustalone i narzucone przez przełożonych, a ich realizacja jest ściśle i na bieżąco kontrolowana i rozliczana.

Do najważniejszych atrybutów organizacji typu tradycyjnego należy zaliczyć obowiązujący ścisły podział pracy, powtarzalny i rutynowy charakter pracy, zadania realizowane indywidualnie lub przez stałe zespoły zadaniowe, wąską specjalizację pracowników wystarczającą do realizacji zadań oraz brak elastyczności podejmowanych działań.

Organizacja typu współczesnego

W organizacji typu współczesnego dominuje produkcja zorganizowana w sposób elastyczny, charakteryzująca się oferowaniem zróżnicowanych usług lub wytwarzaniem szerokiego asortymentu wyrobów w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby odbiorców. Obok zadań rutynowych realizowane są działania mniej typowe, wymagające kreatywności, łączące pracę prostą i bardziej złożoną.

Praca przydzielana jest zespołom tworzonym przez pracowników danej organizacji, które działają autonomicznie. Powoływane są one doraźnie na potrzeby konkretnego zadania (przedsięwzięcia), a zatem funkcjonują tymczasowo i zazwyczaj są rozwiązywane po jego zakończeniu.

Charakterystyczne dla tego typu organizacji są zespoły zadaniowe. Zespół zadaniowy tworzą osoby będące specjalistami z różnych dziedzin – co decyduje o przewadze konkurencyjnej organizacji – wybierane z poszczególnych pionów funkcjonalnych w ramach struktury organizacji,

dobierane celowo, z wykorzystaniem kryterium specjalizacji zawodowej tak, by jak najlepiej pasowały do potrzeb realizowanego zadania. Osoby te są oddelegowane do realizacji danego przedsięwzięcia na stałe, do czasu jego zakończenia. Spośród nich powołuje się kierownika.

Zespół tego typu posiada niezależność w organizowaniu pracy. Wszystkie kwestie dotyczące przydzielonego zadania, w tym również późniejszych indywidualnych i grupowych ocen i rozliczeń ilościowych i jakościowych w zależności od charakteru zadania, są ustalane przez uczestników zespołu. Takie zaangażowanie pracowników w ustalenia dotyczące planowanego przedsięwzięcia ma wpływ motywujący. Wspomaga akceptację standardów pracy w danym zespole, prowadzi do wzrostu odpowiedzialności jego uczestników za realizowane zadania i jednocześnie zachęca do sprawnego i efektywnego osiągnięcia celu.

Do najważniejszych atrybutów organizacji typu współczesnego należy zaliczyć zespoły działające na stałe lub tymczasowo, powiązanie pracownika z kilkoma zespołami w ramach danej struktury organizacji, ustalanie celów i zadań w drodze partycypacji i konsultacji przełożonych z pracownikami.

Organizacja typu przyszłości

Organizacja przyszłości działa w szybko i permanentnie zmieniających się warunkach. Aby funkcjonować, odpowiada na pojawiające się potrzeby otoczenia, nawiązując liczne kontakty biznesowe oparte na łączeniu różnorodnych kompetencji koniecznych do realizacji danego zadania.

Praca w organizacjach przyszłości jest złożona i wykonywana przez zespół specjalistów. Zespoły tworzone są tymczasowo z uczestników różnych organizacji i, z reguły, są koordynowane przez organizację lub osoby inicjujące współpracę, choć nie ma pionowego podziału pracy, czyli wyraźnego podziału na zarządzających i wykonawców. W rezultacie struktura organizacyjna podlega częstej rekonfiguracji, władza jest nietrwała i przechodnia, a jej podstawowym źródłem są raczej posiadane kompetencje niż czynniki formalne.

Ograniczenie formalnych reguł funkcjonowania umożliwia szybkie podejmowanie decyzji i wprowadzanie zmian. W efekcie struktura wewnętrzna organizacji przyszłości nie jest na trwałe ustalona, ale dynamiczna i brakuje w niej hierarchicznej formy regulacji działalności. Każdy element takiej organizacji działa jednocześnie zarówno na rachunek własny, jak i na rzecz zadania/przedsięwzięcia jako całości. Ważną cechą organizacji tego typu jest to, że może ona wchodzić w skład wielu innych organizacji (stanowić element różnych struktur kooperacyjnych), a jednocześnie być nadal organizacją funkcjonującą niezależnie.

W przypadku tego typu działalności od pracowników oczekuje się dyspozycyjności i elastyczności działania. Tacy pracownicy są zatem wysoce mobilni, a ich zaangażowanie intensywne, choć krótkotrwałe. Duże znaczenie mają wiedza i kompetencje specjalistyczne połączone z umiejętnościami technologicznymi, co pozwala twórczo i efektywnie przyczyniać się do realizacji celu takiej organizacji (czyli podjętego przedsięwzięcia). Ponadto, z uwagi na liczne i szybko zmieniające się w czasie interakcje organizacji z otoczeniem, pracownicy muszą legitymować się wysokimi kompetencjami interpersonalnymi oraz umiejętnością współpracy zdalnej. Realizacja zadań w takim trybie wymaga wysokiego poziomu zaufania od współpracujących ze sobą osób i jest przez nich wzajemnie kontrolowana i oceniana. Aby pracować w takich uwarunkowaniach, trzeba być otwartym na wyzwania i chętnym do realizacji ambitnych celów, jednocześnie nie mieć potrzeby utożsamiania się z tą samą organizacją czy zespołem współpracowników.

Cele w organizacji przyszłości są formułowane dla poszczególnych osób i zespołów autonomicznie, dopasowane do możliwości wynikających z ich kompetencji i zasobów. Jednocześnie podkreślić należy współwystępowanie celów zbiorowych i indywidualnych oraz współzależność sukcesu indywidualnego od sukcesu zespołowego, w taki sposób, że członkowie zespołu muszą polegać na kooperacji i współpracy dla osiągnięcia celów własnych.

Do najważniejszych cech organizacji przyszłości należy zaliczyć realizację zadań przez zespoły tworzone z pracowników współpracujących organizacji, przestrzenne rozproszenie partnerów realizujących wspólne przedsięwzięcie, podział ryzyka i odpowiedzialności między partnerów, brak formalnego zwierzchnictwa, zaangażowanie w realizację wspólnego przedsięwzięcia w zależności od kompetencji partnerów, możliwość współpracy partnerów, którzy w innych okolicznościach nigdy by ze sobą nie podjęli współpracy, wysoce elastyczne działania składające się na realizowane przedsięwzięcie.

4.1.5. Relacje przełożony – podwładny

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacji typu tradycyjnego kierownik dysponuje szerokim wachlarzem uprawnień decyzyjnych. Przełożony umiejscowiony jest zawsze w centrum działania, a podwładni bezwzględnie wypełniają jego służbowe polecenia. Kierownik traktuje pracowników instrumentalnie,

oczekując bezwzględnego posłuszeństwa. Wynika to z przyjętego założenia, że pracownicy nie potrafią i nie są zdolni do samodzielnego projektowania własnej pracy. Zauważa się duży dystans władzy. Charakteryzuje go mechanistyczne podejście do podwładnego. Rola kierownika w organizacji tradycyjnej sprowadza się przede wszystkim do wydawania poleceń podwładnym oraz odgrywania określonych ról kierowniczych i realizowania funkcji kierowniczych, które przyczyniają się do właściwej organizacji procesów pracy. Zakres roli kierowniczej (uprawnienia decyzyjne) jest precyzyjnie określony w procedurach organizacyjnych. Kierownik w takiej organizacji selekcjonuje informacje i komunikuje podwładnym tylko te, które są niezbędne do wykonania powierzonych im zadań.

Pod względem horyzontu czasowego pełnienia ról kierowniczych kierownik realizuje je w sposób permanentny. Nie pełni on także innych ról w organizacji, poza konkretnymi przypisanymi do tego stanowiska. Organizacja typu tradycyjnego zatrudnia kierownika praktycznie „dożywotnio". Najczęściej jest to zatrudnienie na czas nieokreślony, które daje mu poczucie długookresowego uczestnictwa w ramach organizacji oraz gwarancję bezpieczeństwa.

Organizacja typu współczesnego

W organizacji typu współczesnego zmieniają się relacje do władzy organizacyjnej, stają się one demokratyczne. Oznacza to podejmowanie decyzji na podstawie konsultacji z podwładnymi, przy jednoczesnym zastrzeżeniu, że ostateczna decyzja należy jednak do kierownika. Relacje między przełożonym a podwładnym są oparte na obopólnym zaufaniu, które wpływa na proces podejmowania decyzji. Dystans władzy jest mały. Kierownik dostrzega znaczenie roli pracownika w organizacji. Zaczyna traktować go jako autonomiczną jednostkę, potrafiącą samodzielnie pozyskiwać i selekcjonować informacje na temat organizacji. Rola kierownika sprowadza się tu nie tylko do odgrywania określonych ról kierowniczych i spełniania funkcji kierowniczych, ale również do kreowania takiego środowiska pracy, które zapewnia podwładnym autonomię i swobodę działań oraz sprzyja pracy opartej na wiedzy. Kierownik staje się też architektem procesów organizacyjnych.

Biorąc pod uwagę horyzont czasowy, odgrywanie ról kierowniczych charakteryzuje tymczasowość. Oznacza to, że po wykonaniu określonego zadania następuje „przekazanie" władzy innej wskazanej przez kierownika osobie. Kierownik jest zatrudniony przez organizację najczęściej

na czas określony. Choć ma precyzyjnie określoną rolę związaną z pracą kierowniczą, to w praktyce odgrywa w danej organizacji wiele innych ról wchodzących w zakres innych stanowisk pracy.

Organizacja typu przyszłości

W organizacji przyszłości relacje przełożony – podwładny stają się jeszcze bardziej demokratyczne. Oznacza to, że kierownik podjęcie ostatecznej decyzji pozostawia w gestii podwładnego. Charakterystyczne jest odejście przełożonego od rozkazywania i wydawania poleceń na rzecz aktywizacji i zachęcania pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji, przejmowania przez nich odpowiedzialności przy jednoczesnym kreowaniu przyjaznego środowiska organizacyjnego ukierunkowanego na satysfakcję pracowników.

W organizacji przyszłości przełożony organizuje z podwładnymi zebrania związane z procesem dzielenia się wiedzą, jednak ich charakter uwarunkowany jest sytuacją w organizacji i aktualnym zapotrzebowaniem na informacje.

Rola kierownika w organizacji typu przyszłości sprowadza się do czasowego wypełniania określonych ról kierowniczych i realizowania funkcji kierowniczych, podobnie jak w organizacji typu współczesnego. Oznacza to, że rola ta jest krótkookresowa i po wykonaniu określonego zadania uprawnienia decyzyjne mogą być przekazane innej osobie. Przełożony ma zdefiniowane jedynie ogólne ramy roli kierowniczej związanej z danym stanowiskiem. Ma to pomóc w rzeczywistym odgrywaniu tej roli, której zakres może się zmieniać w zależności od bieżącej sytuacji organizacji oraz danego na nią zapotrzebowania. Zatrudnienie kierownika w takiej organizacji odbywa się najczęściej na podstawie kontraktu menedżerskiego.

4.1.6. Kultura organizacyjna

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacji typu tradycyjnego kultura jest stabilna i ma za zadanie chronić członków organizacji przed lękiem związanym z niepewną przyszłością. Jest zamknięta na wpływy zewnętrzne i jednorodna. Istniejące w organizacji zasady są niezmienne i stabilne. Występują w niej stałość i stabilizacja więzi społecznych w spójnych wewnętrznie grupach pracowników. Wśród wartości dominuje poczucie bezpieczeństwa, emocjonalny charakter w relacjach władzy, z którego wynika potrzeba ślepego zaufania

autorytetowi. Wartości w organizacji istnieją i są zapisane, ale nie mają przełożenia na podejmowane przez pracowników decyzje. Kultura organizacyjna upowszechnia się poprzez symbole fizyczne (logo, uniformy, wyznaczone miejsca parkingowe, służbowy telefon czy samochód), które są kluczowymi elementami jej kształtowania.

Organizacja typu współczesnego

W organizacji typu współczesnego kultura może i powinna się zmieniać, by stwarzać warunki dla członków organizacji do funkcjonowania w warunkach niepewności i ich dążenia do samorealizacji. Pracownicy pracujący w zespołach dbają przede wszystkim o własne dobro, tworząc luźne więzi łączące ich z innymi. Istniejący w organizacji system wartości stanowi podstawę do podejmowania części decyzji organizacyjnych. W organizacji typu współczesnego ustalone zasady i wyznawane wartości w jednakowym stopniu decydują o sile istniejącej kultury. Symbole fizyczne kultury organizacyjnej (logo, uniformy, wyznaczone miejsca parkingowe, służbowy telefon czy samochód) pełnią rolę wspomagającą w kształtowaniu kultury, ale nie stanowią o jej istocie.

Organizacja typu przyszłości

W organizacji typu przyszłości kultura charakteryzuje się dużą otwartością i różnorodnością przy zachowaniu indywidualistycznej orientacji na osiągnięcia w powiązaniu z obiektywną oceną własnych i cudzych potrzeb i celów. Symbole fizyczne firmy (logo, uniformy, wyznaczone miejsca parkingowe, służbowy telefon czy samochód) istnieją, ale nie stanowią o istocie kultury, która jest determinowana przez wartości. Wartości zaś, stanowiące o sile kultury organizacyjnej, są podstawą codziennych decyzji zawodowych pracowników. Istniejące w organizacji zasady są traktowane elastycznie i mogą być modyfikowane. W organizacji przyszłości pracownicy dbają o własne dobro przy jednoczesnej trosce o dobro zespołu, w którym pracują.

4.1.7. Komunikacja

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacji typu tradycyjnego pracownik traktowany jest jak narzędzie (często nawet wysoce specjalistyczne), które ma za zadanie możliwie bezbłędnie wykonywać powierzone mu zadania w narzucony przez

przełożonego sposób. Dlatego najczęściej korzysta się z przesyłania komunikatów w dół struktury organizacyjnej; dostarczają one informacji związanej z zadaniami do wykonania i przekazują wytyczne do ich wykonania. Pracownik nie musi znać szerszego kontekstu wykonywanych prac i planów na przyszłość organizacji, dlatego komunikaty wydawane są przez kierowników pracownikom często i dotyczą krótkiego, nawet jednodniowego, horyzontu czasowego.

Informacja w miarę przepływu w dół staje się bardziej dokładna na każdym poziomie struktury, z największą liczbą szczegółów na najniższym szczeblu organizacyjnym. W miarę przesuwania komunikatu w górę, staje się on mniej szczegółowy, przedstawia ogólny zarys albo przyjmuje postać podsumowania. Wiadomości i informacje komunikowane w górę związane są z wypełnieniem obowiązków, stopniem zaawansowania prac, problemami związanymi z pracą, ukończeniem zadania, brakiem surowców lub narzędzi itp. Ten typ wewnętrznej komunikacji ma dostarczyć zwierzchnikom informacji, jak ściśle pracownicy przestrzegają instrukcji i rozumieją wskazówki.

Komunikacja pozioma, przebiegająca pomiędzy pracownikami tego samego szczebla, sprowadza się do dzielenia się informacjami przede wszystkim w celu koordynacji działań wspomagających ukończenie zadań i podejmowanie decyzji. Ten typ komunikacji wewnątrz organizacji jest w tym sensie dobrowolny, że pracownicy wyrażają chęć komunikacji, ponieważ widzą obopólną korzyść, nie jest on narzucony hierarchicznym stosunkiem pracy.

W organizacji uznaje się, że właściwie tylko kierownik jest predestynowany do podejmowania decyzji, a zatem tylko on powinien dysponować odpowiednimi i pełnymi informacjami w tym celu. Podwładni, jako pełniący role niezwiązane z podejmowaniem decyzji, takich informacji nie muszą posiadać. Nadmierne przekazywanie pracownikom informacji uznaje sie za obciążenie dla pracownika i koszt dla firmy. Dlatego ogranicza się dostęp do informacji pracownikom i kierownikom niższego szczebla.

Powyższe zasady można wdrażać także, opierając się na programach komputerowych; wówczas komputer jest traktowany jako inny kanał komunikacji (jego użycie jest porównywalne do korzystania z telefonu). Do najważniejszych charakterystyk organizacji typu tradycyjnego należy zaliczyć komunikację pionową i poziomą, czasem ukośną, komunikaty dotyczące zadań realizowanych w krótkim horyzoncie czasowym (czasem skrajnie krótkim), zmieniającą się wraz z poziomem hierarchii

organizacyjnej szczegółowość zawartości informacyjnej komunikatu (im wyżej, tym treść bardziej ogólna), jedność miejsca i czasu przebywania nadawcy i odbiorcy.

Organizacja typu współczesnego

Dla organizacji typu współczesnego podstawą funkcjonowania jest sprawna komunikacja zarówno wewnątrz firmy, jak i z jej otoczeniem biznesowym, bez względu na jej wielkość. Rosnąca mobilność społeczna oraz zwiększająca się różnorodność kanałów komunikacji stwarzają konieczność dostosowania masowo już używanej infrastruktury teleinformatycznej do infrastruktury i nowoczesnego systemu funkcjonowania przedsiębiorstw. Łączy się istniejące systemy i narzędzia, chcąc maksymalnie wykorzystać zasoby, tak aby uniknąć problemów związanych z zagubieniem się pracownika w gąszczu informacji.

Do najważniejszych charakterystyk organizacji typu współczesnego należy zaliczyć dominację komunikacji ukośnej, komunikaty dotyczące zadań realizowanych w różnym horyzoncie czasowym, na każdym poziomie hierarchii dostęp do komunikatów szczegółowych i ogólnych oraz występowanie jedności miejsca i czasu przebywania nadawcy i odbiorcy.

Organizacja typu przyszłości

Humanizacja procesów gospodarczych sprawiła, że klasyczne zasoby nie są już trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej, natomiast człowiek nieustannie może je kreować. To, czym różnią się przedsiębiorstwa między sobą i czym mogą konkurować, co stanowi o ich przewadze konkurencyjnej, to pracownicy. W organizacji przyszłości wyróżnia się człowieka – jest on źródłem innowacyjnych pomysłów biznesowych, którymi dzieli się z organizacją za pomocą komunikacji. Te warunki ukształtowały charakterystykę organizacji typu przyszłości.

Narzędzia internetowe mają wpływ na nieustającą zmianę relacji wzajemnych i zachowań ludzi w organizacjach. Można korzystać z narzędzi zdalnego komunikowania i kierowania. Organizacja rezygnuje z bezpośredniej kontroli nad pracownikiem (dowolność miejsca i czasu wykonywania pracy), pracownik ma możliwość pracy zgodnie ze swoimi preferencjami – istotne jest przede wszystkim to, aby powierzone mu zadania wykonywał terminowo. Korzysta się z elektronicznych możliwości komunikacji w czasie rzeczywistym, co umożliwia rozwiązywanie na bieżąco pojawiających się problemów i konsultacje dotyczące przebiegu prowadzonych prac.

Do najważniejszych charakterystyk organizacji typu przyszłości należy zaliczyć komunikację z konkretną osobą według potrzeb (nie tylko według linii zależności służbowych pionowej i poziomej, czasem ukośnej; zawartość komunikatu zależna jest od potrzeb – dotyczy realizowanych zadań o rozmaitym horyzoncie czasowym), szczegółowość zawartości informacyjnej komunikatu zależną od potrzeb, możliwość pracy na odległość, możliwość rozwiązywania zdecydowanej większości problemów bez osobistego spotkania.

4.2. Część II kwestionariusza – zachowania organizacyjne

4.2.1. Relacje pracownik – organizacja

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego cechują się silnym natężeniem relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Ludzie mają nie tylko poczucie, że pracują w danej organizacji, ale wprost do niej przynależą (są jej częścią). Wartość i tożsamość pracowników są określane przez organizację i poprzez przynależność do niej. Pracownicy postrzegają siebie przez pryzmat miejsca zajmowanego w organizacji, a tożsamość zawodową budują na podstawie zatrudnienia w danej firmie, na przykład „jestem informatykiem w firmie ZX". Osoby zatrudnione w firmie mają poczucie, że są w niej po to, aby zrealizować jej cele. Zadania wykonywane przez pracowników są ściśle zdefiniowane i w miarę jednorodne. Pracownicy mają świadomość, że jeśli wypełnią warunki stawiane przez firmę i będą wobec niej lojalni, będą mieli zatrudnienie u tego pracodawcy przez wiele kolejnych lat. Ponieważ pracownicy charakteryzują się niskim poziomem tolerancji niepewności, a tym samym silna potrzebą bezpieczeństwa, relacja *bezpieczeństwo pracy za lojalność i zaangażowanie* jest przez nich pożądana. Zaangażowanie organizacyjne pracowników ma charakter „zaangażowania trwania" (pracuję, bo muszę) lub zaangażowania afektywnego.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Zachowania organizacyjne typu współczesnego są wynikiem relacji, w której pracownik dokonuje wyboru miejsca zatrudnienia, tzn. poszukuje miejsca, w którym będzie się czuł dobrze z uwagi na obowiązujące

w firmie wartości, stawiane cele i panujące relacje. Pracownicy przejawiają przywiązanie do zawodu, nie do organizacji. Budują tożsamość na podstawie wykonywanego zawodu, na przykład „jestem informatykiem!" (nie ma znaczenia, w jakiej firmie). Długi staż pracy przestaje już być celem pracownika. Zaczyna on mieć świadomość, że może wykonywać pracę w innej firmie. Sprzyja temu także podnoszenie kwalifikacji i wykonywanie różnorodnych prac dla organizacji. Lojalność i zaangażowanie nie są już (jak w typie tradycyjnym) wyrazem posłuszeństwa i podporządkowania się organizacji, lecz przedmiotem wymiany. Następuje powolne wygaszanie zaangażowania emocjonalnego.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Zachowania organizacyjne typu przyszłości można scharakteryzować jako zachowania „wolnego najmity". Pracownik poszukuje organizacji z określonym systemem wartości i staje się jej tymczasowym członkiem. Cele organizacji traktowane są przez pracowników jako środek realizacji celów osobistych. Pracownicy dążą do osiągnięcia własnych celów poprzez realizację celów organizacji. Wartość i tożsamość pracowników są określane przez nich samych, na przykład „jestem specjalistą w rozwiązywaniu problemów". Wysoki poziom wykształcenia i różnorodne, systematycznie podnoszone kompetencje pozwalają na częstą zmianę pracodawcy i wysoką tolerancję niepewności. Pracownicy, z uwagi na specjalistyczną wiedzę, podejmują współpracę z kilkoma firmami jednocześnie. Następuje atrofia tradycyjnie rozumianej lojalności pracowniczej od wieloletniego i posłusznego trwania w organizacji w kierunku identyfikacji z firmą, zaangażowania i uczciwości. Pracownicy poszukują w pracy wyzwań i możliwości rozwoju, często zmieniając pełnione w firmie role („sztafetowe" role organizacyjne).

4.2.2. Polityka personalna

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego dotyczą sytuacji, gdy pracownik wypełnia swoje zadania przede wszystkim w sposób i w zakresie ściśle określonym przez organizację. Nie czuje się ważnym uczestnikiem procesu pracy, traktując swoje obowiązki fragmentarycznie. Codzienne zadania wykonuje, opierając się na normach i zasadach obo-

wiązujących na jego stanowisku pracy i nie szukając szerszego odniesienia do celu pracy w ujęciu całego działu, wydziału czy organizacji. Głównym celem działania jest wydajność, przy czym pracownik ogranicza się tylko do realizacji wyznaczonych zadań, nie wykazując się przy tym ani kreatywnością, ani innowacyjnością. Niektóre jednostki doskonale odnajdują się w takiej formule pracy. Inne z biegiem czasu przyzwyczajają się do niej, przyjmując postawę bierności i apatii.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Dla zachowań organizacyjnych typu współczesnego charakterystyczne jest pełne zaangażowanie pracownika w rzeczywistość organizacyjną. Zadania, jakie wykonuje, traktowane są przez niego jako ważne i pozostające w związku z innymi działaniami organizacji. Silna identyfikacja pozwala na budowanie tożsamości organizacyjnej, która jest podstawą budowy ścieżki rozwoju w ramach organizacji. Głównym celem jest optymalizacja i zwiększanie efektywności działań na rzecz organizacji. Wynika ona jednak przede wszystkim z motywacji pracownika do rozwoju i chęci awansu w strukturach organizacyjnych.

Pracownicy, dla których zachowania typu współczesnego są charakterystyczne, cenią sobie z jednej strony potrzebę bezpieczeństwa i przynależności, dlatego decydują się na związanie z jedną organizacją i są zaangażowani w realizację jej celów. Z drugiej jednak strony są osobami aktywnymi zawodowo, przy czym potrzebę zmiany zaspokajają w drodze rotacji wewnątrzorganizacyjnych.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Dla zachowań organizacyjnych typu przyszłości charakterystyczne jest czasowe i zadaniowe nastawienie pracownika wobec organizacji. Aktualny pracodawca jest traktowany instrumentalnie, jako dostarczyciel zasobów niezbędnych do wykonania powierzonych zadań. Warunkiem prawidłowo wykonanej pracy jest znajomość celu, jaki powinien zostać osiągnięty. Mając na uwadze temporalny charakter relacji, pracownik nie stara się ulokować swojej pracy w szerszym kontekście organizacyjnym (na przykład długookresowej strategii firmy) ani nawiązywać bliskich relacji z innymi wykonawcami. Głównym celem działań jest skuteczność w realizacji zakontraktowanych zadań.

W przypadku tego typu zachowań charakterystyczna jest również wysoka świadomość konieczności rozwoju, połączona z przyjęciem

na siebie odpowiedzialności za jego przebieg. Pracownik przyszłości ma jasno wytyczoną ścieżkę kariery, w otoczeniu (u kolejnych pracodawców) szuka szans na rozwój konkretnych kompetencji. Pozostaje to w związku z przyjmowaniem zleceń, część z nich może mieć uzasadnienie finansowe (korzystny kontrakt), część rozwojowe (udział w projekcie stanowi szansę na zdobycie nowych, pożądanych kompetencji).

4.2.3. Organizacja pracy

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego ujawniają się w sytuacji, gdy pracownik wypełnia zadania przede wszystkim w sposób z góry określony przez organizację, wynikający z opisu stanowiska pracy. Realizuje przede wszystkim zadania proste, które obejmują działania odtwórcze, rutynowe i powtarzalne, zatem takie, które wymagają wąskich kompetencji.

Celem działania jest realizacja zadania ściśle według wytycznych przełożonego, który wyznacza, koordynuje wykonywaną pracę, a następnie kontroluje i ocenia jej wyniki. Wyznaczone cele i zadania z reguły nie wymagają współpracy, dlatego pracownik realizuje je indywidualnie, niezależnie od innych uczestników organizacji.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Zachowania organizacyjne typu współczesnego ujawniają się w sytuacji, gdy pracownik realizuje zadania, które stanowią kombinację zarówno zadań prostych, jak i złożonych, które wymagają różnorodnych kompetencji. Od pracownika oczekuje się zarówno działań odtwórczych i rutynowych, jak i realizacji zadań wcześniej niewykonywanych, wymagających samodzielności, kreatywności i podejmowania ryzyka.

Pracownik wykonuje zadania przeważnie w stałym zespole trwale usytuowanym w strukturze organizacji. Zazwyczaj pracuje z osobami o tej samej narodowości, wartościach, kulturze. Decyzje związane z pracą są podejmowane najczęściej na zasadzie partycypacji, a zatem przełożony podejmuje je wspólnie z pracownikiem lub zespołem, choć pozostawia swobodę co do ostatecznego zakresu i treści zadań oraz sposobu ich wykonania. Wyniki zespołowe są oceniane wyżej niż indywidualne, co skłania pracowników do zaangażowania w pracę zespołu.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Zachowania organizacyjne typu przyszłości są charakterystyczne dla sytuacji, w której pracownik samodzielnie i aktywnie poszukuje wyzwań zawodowych. Realizuje zadania wysoce złożone, wymagające różnorodnych kompetencji i szerokiej specjalistycznej wiedzy. W pracy podejmuje ryzyko i wykazuje się samodzielnością, kreatywnością i mobilnością.

Wyznaczone zadania realizuje w zespole projektowym powoływanym na czas ich wykonania, a każde z nich przeważnie z różnymi osobami, w ramach kilku różnych firm skoncentrowanych na realizacji wspólnego przedsięwzięcia. W rezultacie często wykonuje pracę zdalnie, współpracując z osobami o różnej narodowości, wartościach, kulturze. W swoich działaniach skupia się zarówno na osiągnięciach indywidualnych, jak i zespołowych, przy czym osiągnięcia indywidualne są oceniane wyżej niż zespołowe wówczas, gdy przyczyniają się do sukcesu zespołu.

4.2.4. Relacje przełożony – podwładny

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego dotyczą sytuacji, gdy pracownicy wykonują wyłącznie polecenia przełożonego. Są oni biernie podporządkowani i muszą wykonywać zadania według ściśle ustalonych procedur i reguł. Oznacza to, że relacje pracowników z przełożonym opierają się na autokratyzmie. Pracownicy nie mają możliwości pracować w sposób samodzielny, a ich oddolna inicjatywa nie jest pożądana. Wszelką potrzebną wiedzę do funkcjonowania w ramach organizacji pozyskują wyłącznie od przełożonego. On również ustala cele, które mają osiągnąć w organizacji. Pracownicy są traktowani instrumentalnie jako narzędzie „w rękach" przełożonego do realizacji zadań organizacyjnych. Postrzegają przy tym swojego przełożonego przez pryzmat autorytetu formalnego, czyli osoby zajmującej określone stanowisko, a nie z racji posiadanych kwalifikacji czy kompetencji.

Zachowania pracowników typu tradycyjnego charakteryzuje również brak samodzielności w procesie podejmowania decyzji dotyczących sposobów wykonania i tempa pracy oraz realizowanych zadań w organizacji.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Zachowania organizacyjne pracowników typu współczesnego charakteryzują stosunkowo duża autonomia i twórczość w procesie wykonywania zadań, przy jednoczesnym zaangażowaniu organizacyjnym. Pracownicy mogą samodzielnie projektować pracę i nie wymagają bezpośredniego nadzoru. W procesie podejmowania decyzji dotyczących sposobów wykonania i tempa pracy mają oni możliwość wyrażenia własnych opinii, jednak ostateczna decyzja należy zawsze do przełożonego. Odznaczają się zatem większym stopniem swobody i odpowiedzialności w tym procesie niż pracownicy reprezentujący zachowania organizacyjne typu tradycyjnego, nie są jednak niezależni.

Swojego przełożonego pracownicy postrzegają nie tylko przez pryzmat autorytetu formalnego, czyli osoby zajmującej określone stanowisko, ale również przez pryzmat posiadanych przez niego kwalifikacji czy określonych kompetencji.

Pracownicy mogą (jeśli potrafią) rozwiązywać pojawiające się problemy w sytuacji kryzysowej, jednakże po uprzedniej konsultacji z przełożonym. Cele pracowników, podobnie jak przy zachowaniach typu tradycyjnego, są wyznaczane bezpośrednio przez przełożonego, aczkolwiek mogą być one ustalane na drodze dwustronnej konsultacji. Jest to uwarunkowane zakresem, rodzajem i stopniem ważności danego celu do zrealizowania przez pracownika.

Relacje między przełożonym a podwładnym opierają się na wzajemnym zaufaniu, które sprzyja lepszemu wykonywaniu zadań przez pracowników i poczuciu zwiększonej odpowiedzialności za organizację, w której są zatrudnieni.

Dla tych zachowań charakterystyczna jest dwubiegunowość relacji, która może opierać się na autokratyzmie (biernym podporządkowaniu) lub na partnerstwie (wzajemnych koleżeńskich relacjach). Jest to uzależnione od rangi określonych zadań realizowanych przez pracowników.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

W przypadku zachowań organizacyjnych typu przyszłości charakterystyczna jest pełna autonomia pracowników w środowisku pracy. Mogą także w sposób samodzielny pozyskać wiedzę i informacje organizacyjne potrzebne do efektywnego odgrywania swojej roli oraz w taki sam sposób (samodzielny) wyznaczają swoje cele w organizacji. Sprzyja to sztafetowym rolom oraz tymczasowości i przechodniości władzy w organizacji.

Pracownicy są również, tak jak w zachowaniach organizacyjnych typu współczesnego, gotowi do samodzielnego projektowania własnej pracy i nie wymagają bezpośredniego nadzoru. Istotny jest natomiast zakres ich pracy w organizacji, który choć jest określony odgórnie przez kierownika, to ma na celu stworzenie jedynie ogólnych ram i wytycznych odnoszących się do stanowiska pracy, gdyż o sposobie i tempie wykonania zadań pracownicy decydują w pełni autonomicznie.

Pracownicy postrzegają swojego przełożonego w pierwszej kolejności jako eksperta posiadającego wiedzę i umiejętności, dopiero później przez pryzmat określonego stanowiska. Relacje między przełożonym a podwładnym opierają się zawsze na partnerstwie i obopólnym zaufaniu, podobnie jak w zachowaniach organizacyjnych typu współczesnego, w tym przypadku są jednak bardziej otwarte i elastyczne.

4.2.5. Kultura organizacyjna

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego dotyczą sytuacji, gdy pracownik za wszelką cenę unika niepewności, próbując ją minimalizować wszelkimi możliwymi sposobami. Jest on nastawiony na współpracę. Pełniąc określoną rolę w organizacji, koncentruje się na jak najlepszym jej wypełnianiu. Pracownik reprezentujący zachowania typu tradycyjnego poszukuje nieustannie poczucia bezpieczeństwa, którego źródła upatruje w rozwiązaniach organizacyjnych czy w zachowaniach przełożonego, traktując go jak opiekuna. Jest świadomy braku własnych możliwości kształtowania otaczającej go rzeczywistości i zachowań innych ludzi. Jeśli istnieje taka możliwość, stara się unikać zmian.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Zachowania organizacyjne typu współczesnego dotyczą sytuacji, gdy pracownik w pewnym stopniu toleruje otaczającą go niepewność. W relacjach z innymi dominują w jego zachowaniach zachowania konkurencyjne, a przełożonego może traktować jak opiekuna lub partnera w zależności od zaistniałych okoliczności. Pracownik reprezentujący zachowania typu współczesnego, poszukując poczucia bezpieczeństwa, odnosi się bądź do wiary w swoje kompetencje i wartości, bądź do rozwiązań

organizacyjnych. Akceptuje on zmiany jako nieodłączny element rzeczywistości i ma do nich obojętny stosunek. Pracownik ten, pełniąc wyznaczoną rolę w organizacji, koncentruje się na więziach międzyludzkich, mając jednocześnie świadomość częściowego wpływu na kształtowanie pożądanych zachowań innych pracowników. Podobnie sytuacja wygląda w odniesieniu do rzeczywistości organizacyjnej, wobec której czuje, że ma na nią realny, choć częściowy wpływ.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Zachowania organizacyjne typu przyszłości dotyczą sytuacji, gdy pracownik poszukuje zmian, które traktuje (podobnie jak niepewność zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym) w kategoriach szansy do wykorzystania. Poczucia bezpieczeństwa poszukuje wyłącznie w sobie i buduje je na przeświadczeniu o własnych kompetencjach. W budowaniu relacji z innymi członkami organizacji opiera się na współpracy, jednocześnie stosując zasady konkurencji w wybranych przez siebie obszarach. Pracownik reprezentujący zachowania typu przyszłości współdziała z przełożonym na zasadach partnerskich; pełniąc wyznaczoną mu rolę, skupia się raczej na własnym rozwoju niż na innych czynnikach. Ten typ zachowań pociąga za sobą silne i pełne poczucie wpływu na kształtowanie zarówno rzeczywistości organizacyjnej, jak i zachowań innych członków organizacji.

4.2.6. Komunikacja

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Charakterystyczne dla zachowań organizacyjnych typu tradycyjnego jest, że pracownik w zasadzie nie decyduje o pracy na swoim stanowisku. Inicjuje on proces komunikowania, gdy nie jest pewny sposobu wykonywania działań. Wszyscy członkowie zespołu znajdują się w tym samym miejscu i czasie; pomiędzy nimi występuje komunikacja bezpośrednia.

Do najważniejszych charakterystyk zachowań typu tradycyjnego należy zaliczyć komunikację poświęconą wyłącznie precyzowaniu sposobu wykonywania zadań, inicjowanie procesu komunikacyjnego zwykle przez przełożonego i problemy komunikacyjne spowodowane wąską zawartością informacyjną komunikatów.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

W przypadku zachowań organizacyjnych typu współczesnego charakterystyczne jest, że zespoły komunikują się, aby wykonać zadanie, koordynować projekty, a pracownik nie służy tylko do wykonywania powierzonych mu i wyraźnie wyznaczonych zadań. Zespoły i ich członkowie komunikują się bezpośrednio lub niebezpośrednio, ale synchronicznie (na przykład za pomocą sieci komputerowej, telefonu); w tym samym czasie każdy znajduje się na swoim stanowisku pracy.

Pojawienie się nowoczesnych technologii w pierwszym etapie ich masowego wykorzystania doprowadziło do zablokowania dotychczas używanych kanałów komunikacyjnych wskutek nadmiaru przychodzących informacji. Z tym problemem poradzono sobie stosunkowo szybko i łatwo, udoskonalając technologię, ulepszając parametry przesyłu, rejestrowania i składowania danych. Wówczas problem przeniósł się na człowieka, uwidaczniając ograniczenia poznawcze jednostki w przetwarzaniu informacji. Zalew informacji spowodował trudności z wyłowieniem tych istotnych, potrzebnych i wiarygodnych.

Człowieka ogranicza ilość informacji i czas możliwy do poświęcenia na wybór wiarygodnych i rzetelnych informacji, porównanie ich, przetworzenie i podjęcie decyzji. Ponadto możliwość korzystania z nowoczesnych rozwiązań sprawia, że on sam generuje ogromne ilości informacji. Ich nadmiar doprowadził do powstania różnych narzędzi technologicznych wspomagających wyszukiwanie właściwych informacji.

Do najważniejszych charakterystyk zachowań typu współczesnego należy zaliczyć komunikację między członkami zespołu dotyczącą powierzonych zadań – liczby i terminu oddania (sposób wykonania już nie jest narzucony) oraz inicjowanie procesu komunikacyjnego przez przełożonego lub podwładnego w zależności od potrzeb.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Pracownik z wykonawcy staje się pomysłodawcą. Zmienia się zatem także podejście do czasu pracy. Nie wykonuje się już nakazanych zadań produkcyjnych w ciągu wyraźnie wyznaczonych ośmiu godzin. Teraz pracownik pracuje koncepcyjnie, również poza kodeksowym czasem pracy.

Pracownicy zatrudniani w organizacjach typu przyszłości mają diametralnie odmienne kompetencje komunikacyjne niż zatrudnieni w organizacjach tradycyjnych. Każdy członek zespołu wprowadza informację do sieci informacyjnej, gdzie jest ona przechowywana, w dowolnym

czasie można się z nią zapoznać, uzupełnić ją, skomentować. Nie wymaga się od członków zespołu przebywania w tym samym miejscu lub czasie. W razie potrzeby konkretni członkowie zespołu uzgadniają spotkania w celu komunikacji bezpośredniej.

Wraz z poszerzeniem uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności pracownika wzrastają także potrzeby informacyjne i komunikacyjne. W przypadku potrzeb informacyjnych pracownik lub kierownik może w sposób natychmiastowy otrzymać brakujące informacje za pośrednictwem kontaktów osobistych, telefonów, maili. Również wypracowane pomysły, sposoby usprawnień, rozwiązania można natychmiast przekazać właściwym osobom.

Kłopotliwa jest nie tylko lawinowo rosnąca ilość informacji, ale także dramatycznie spadająca ich jakość. Nowocześni pracownicy (pracownicy przyszłości) muszą sprawnie filtrować informacje i być przygotowani do skutecznego działania w nowym otoczeniu informacyjnym, w którym problemem staje się nadmiar wiadomości, a atrakcyjna oferta multimedialna często jest pusta treściowo.

Do najważniejszych charakterystyk zachowań typu przyszłości należy zaliczyć komunikację inicjowaną *ad hoc* – kiedy u dowolnego członka organizacji zajdzie potrzeba informacyjno-komunikacyjna, komunikację inicjowaną przez dowolnego członka zespołu według potrzeb, komunikację poświęconą zagadnieniom zgodnie z potrzebami (sprawy drobne oraz strategiczne) oraz zakłócenia i problemy wynikające najczęściej z przeładowania informacjami, w których trudno potencjalnemu odbiorcy odnaleźć sedno.

ROZDZIAŁ 5

Przykładowe interpretacje wyników

ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE	
PODSKALA I-I TYP ORGANIZACJI	
T	● Struktury hierarchiczne ● Władza zcentralizowana ● Wysoki stopień formalizacji ● Komunikacja sformalizowana ● Rozbudowany aparat kontroli
W	● Struktury pośrednie, organizacja procesowa ● Władza zdecentralizowana ● Średni stopień formalizacji ● Dopuszcza się zmienność i przechodniość funkcji i ról organizacyjnych ● Dopuszcza się autonomię i samokontrolę pracowników
P	● Struktury organiczne, sieciowe ● Władza rozproszona ● Rozwiązania organizacyjne *ad hoc* ● Zmienność i przechodniość funkcji i ról organizacyjnych ● Komunikacja organizacyjna oparta na zaawansowanych technologiach ● Samoorganizacja pracy ● Doradztwo i mentoring
PODSKALA I-II RELACJE PRACOWNIK – ORGANIZACJA	
T	● Dominacja organizacji nad pracownikiem ● Dominacja celów organizacji nad celami pracownika ● Mała elastyczność organizacji i pracownika, dominują umowy o pracę ● Firma nie prowadzi badań satysfakcji z pracy ● Praca wykonywana jest w wyznaczonym miejscu i czasie ● Wymiana: bezpieczeństwo zatrudnienia za lojalność i posłuszeństwo (praca tylko w jednej firmie)

W	● Zróżnicowane relacje na linii pracownik – organizacja, uwarunkowane kompetencjami pracownika i potrzebami firmy ● Cele organizacji mają przyciągnąć pracowników ● Zwiększona elastyczność organizacji, zróżnicowane formy zatrudnienia ● Badania satysfakcji z pracy są prowadzone nieregularnie, a wyniki nie w pełni wykorzystywane ● Praca świadczona częściowo poza firmą, w ustalonym przez pracownika miejscu i czasie ● Pracownik ma wnosić do organizacji wartość dodaną, a nie „trwać" w firmie
P	● Partnerskie relacje na linii pracownik – organizacja ● Realizacja własnych celów przez osiąganie celów drugiej strony ● Wysoka tolerancja niepewności wśród pracowników, duża elastyczność organizacji, elastyczne formy zatrudnienia ● Firma regularnie prowadzi badania satysfakcji z pracy i wykorzystuje uzyskane wyniki ● Duża część prac ma charakter pracy na odległość ● Tymczasowość relacji, wielu pracodawców jednocześnie
PODSKALA I-III POLITYKA PERSONALNA	
T	● Pracownik traktowany jak „trybik w maszynie" ● Podmiotem działań jest organizacja i jej cele ● Ograniczenie funkcji personalnej ● Głównym celem działań kadrowych jest zapewnienie ciągłości zatrudnienia ● Szeroka rekrutacja, dobór oparty na dokładnym dopasowaniu do stanowiska ● Kierunek i tempo rozwoju pracowników wyznaczany przez organizację ● System motywacji oparty głównie na instrumentach finansowych ● Egzekwowania pracy przez polecenia administracyjne i kontrolę ● Ocena pracownika związana z kontrolą bieżących czynności i korektą nieprawidłowości
W	● Strategiczny charakter zasobów ludzkich ● Długookresowe relacje zatrudnienia ● Rozwinięte i szeroko stosowane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi ● Podstawą rekrutacji i selekcji jest analiza potencjału rozwojowego pracownika ● Odpowiedzialność za rozwój po stronie pracownika i organizacji ● Zdywersyfikowane instrumenty motywacji ● Ocena bieżąca oparta na miernikach ilościowych i jakościowych ● Ocena okresowa ma charakter rozwojowy
P	● Dwoiste podejście do zasobów ludzkich (pracownicy kluczowi i „peryferyjni") ● Rozwinięte narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi skoncentrowane są na „trzonie organizacji", w stosunku do pracowników czasowych mają charakter administracyjny ● Planowanie zatrudnienia w perspektywie krótkookresowej (z wyjątkiem wybranych, kluczowych obszarów) ● Pozyskiwaniu pracowników o ściśle określonych kompetencjach (określonych przez aktualnie realizowane projekty) ● Rozwój „kompetencji kluczowych" ● Identyfikacja z firmą przestaje mieć znaczenie priorytetowe ● Rola i znaczenie oceny uzależnione od formy zatrudnienia

PODSKALA I-IV ORGANIZACJA PRACY	
T	● Organizacja pracy oparta na grupach pracowniczych o stałym składzie ● Powtarzalny i rutynowy charakter pracy ● Obowiązujący ścisły podział pracy, funkcji i ról ● Grupy pracownicze zagnieżdżone w stabilnej, ściśle określonej, zhierarchizowanej strukturze organizacji ● Cele sformalizowane i narzucone przez przełożonych ● Brak elastyczności przy realizacji podejmowanych działań ● Oczekiwana wąska specjalizacja pracowników
W	● Praca w autonomicznych zespołach zadaniowych ● Organizacja pracy oparta na zespołach o stałym lub zmiennym składzie ● Zespoły dobierane celowo, według kryterium specjalizacji zawodowej ● Zespoły działające stale lub powoływane *ad hoc* i działające tymczasowo ● Możliwa współpraca pracownika z kilkoma zespołami ● Ustalanie celów i zadań w drodze czynnej partycypacji uczestników zespołu
P	● Przestrzenne rozproszenie partnerów realizujących wspólne przedsięwzięcie ● Praca w zespołach powoływanych tymczasowo do realizacji zadania przez współpracujące organizacje ● Brak pionowego podziału pracy, czyli wyraźnego rozróżnienia na zarządzających i wykonawców ● Brak formalnego zwierzchnictwa ● Pożądana wysoka mobilność pracowników ● Pożądana wysoka specjalizacja pracowników ● Intensywne i krótkotrwałe zaangażowanie w realizację zadania ● Pożądane wysokie kompetencje interpersonalne oraz umiejętności współpracy zdalnej ● Wysoki poziom zaufania między współpracującymi osobami ● Współzależność sukcesu indywidualnego od sukcesu zespołowego w taki sposób, że członkowie zespołu muszą polegać na kooperacji i współpracy dla osiągnięcia celów własnych
PODSKALA I-V RELACJE PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY	
T	● Duży dystans władzy ● Mechanistyczne podejście do podwładnych ● Selektywna filtracja informacji przez kierownika ● Brak zebrań z podwładnymi dotyczących dzielenia się wiedzą ● Stały horyzont pełnienia ról kierowniczych ● Zatrudnianie kierownika na czas nieokreślony (dożywotnio) ● Zakres roli kierowniczej (uprawnienia decyzyjne) jest precyzyjnie określony w procedurach organizacyjnych ● Brak realizacji przez kierownika innych ról, poza konkretnymi przypisanymi do stanowiska kierowniczego

W	● Mały dystans władzy ● Dzielenie się wiedzą ● Przełożony organizuje częste zebrania z podwładnymi związane z procesem dzielenia się wiedzą ● Pracownik postrzegany jako autonomiczna jednostka potrafiąca sama selekcjonować informacje pochodzące od kierownika ● Kreowanie środowiska sprzyjającego pracy opartej na wiedzy ● Zatrudnianie kierownika na czas określony ● Tymczasowy horyzont pełnienia ról kierowniczych ● Kierownik pełni w organizacji wiele innych ról, które mogą wchodzi w zakres innych stanowisk pracy
P	● Mały dystans władzy bądź jego brak ● Odejście przełożonego od rozkazywania i wydawania poleceń na rzecz aktywizacji i zachęcania pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji ● Organizowanie z podwładnymi zebrań związanych z procesem dzielenia się wiedzą, są one jednak uwarunkowane sytuacją w organizacji i aktualnym zapotrzebowaniem na informacje ● Kreowanie środowiska sprzyjającego pracy opartej na wiedzy, ukierunkowanego na satysfakcję z pracy ● Zatrudnianie kierownika na podstawie kontraktu menedżerskiego ● Tymczasowy horyzont pełnienia ról kierowniczych – przechodniość władzy organizacyjnej
PODSKALA I-VI KULTURA ORGANIZACYJNA	
T	● Niezmienność i stabilność zasad ● Dominacja wartości bezpieczeństwa i emocjonalny charakter w relacjach władzy ● Upowszechnianie poprzez symbole fizyczne ● Istnienie wartości zapisanych, ale niemających przełożenia na podejmowane decyzje ● Dominacja stałości więzi społecznych w spójnych wewnętrznie grupach ● Zamknięcie na wpływy zewnętrzne i jednorodność
W	● Zmienność i elastyczność elementów kultury ● Dominacja wartości samorealizacji ● Wspomaganie kształtowania kultury przez symbole fizyczne niestanowiące o jej istocie ● System wartości jako podstawa do podejmowania części decyzji ● Dominacja luźnych więzi między pracownikami ● Zasady i wyznawane wartości decydujące w jednakowym stopniu o sile kultury
P	● Permanentna elastyczność i modyfikowalność zasad ● Dominacja wartości otwartości i różnorodności z indywidualistyczną orientacją na osiągnięcia ● Istnienie symboli fizycznych niestanowiących o istocie kultury determinowanej przez wartości ● Wartości jako podstawa do podejmowania decyzji, stanowiące razem z normami o sile kultury ● Równowaga pomiędzy dobrem własnym i dobrem zespołu ● Orientacja na osiągnięcia w powiązaniu z obiektywną oceną własnych i cudzych potrzeb i celów

PODSKALA I-VII KOMUNIKACJA	
T	● Komunikacja pionowa i pozioma, czasem ukośna ● Komunikat dotyczy zadań realizowanych w krótkim horyzoncie czasowym (czasem skrajnie krótkim) ● Szczegółowość zawartości informacyjnej komunikatu zmienia się z poziomem w hierarchii (im wyżej, tym komunikat bardziej ogólny) ● Jedność miejsca i czasu przebywania nadawcy i odbiorcy
W	● Dominacja komunikacji ukośnej ● Komunikat dotyczy zadań realizowanych w różnym horyzoncie czasowym ● Na każdym poziomie hierarchii jest dostęp do komunikatów szczegółowych i ogólnych ● Jedność miejsca i czasu przebywania nadawcy i odbiorcy
P	● Komunikacja z konkretną osobą według potrzeb (nie tylko według liii zależności służbowych – pionowa i pozioma, czasem ukośna) ● Zawartość komunikatu zależna jest od potrzeb (dotyczy realizowanych zadań o rozmaitym horyzoncie czasowym) ● Szczegółowość zawartości informacyjnej komunikatu zależna od potrzeb ● Możliwość pracy na odległość ● Możliwość rozwiązywania zdecydowanej większości problemów bez osobistego spotkania

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE	
PODSKALA II-II RELACJE PRACOWNIK – ORGANIZACJA	
t	● Relacja o charakterze wygrany (organizacja) –przegrany (pracownik); pracownik jest słabszą stroną relacji ● Poczucie przynależności do organizacji – „wyłączny" charakter uczestnictwa w organizacji ● Tożsamość pracownika budowana na podstawie zatrudnienia w firmie ● Nastawienie na wieloletnią pracę w firmie, co daje poczucie bezpieczeństwa ● Niski poziom tolerancji niepewności
w	● Relacja o charakterze wymiany między stronami (występują zarówno relacje wygrany – przegrany, jak i przegrany – wygrany) ● Pracownik dokonuje wyboru miejsca zatrudnienia (nie należy do firmy) – ma poczucie swobody wyboru miejsca zatrudnienia ● Tożsamość pracownika budowana na podstawie wykonywanego zawodu ● Świadomość: mogę pracować w innej firmie ● Zwiększony poziom tolerancji niepewności
p	● Relacja o charakterze wygrany – wygrany ● Pracownik jako „wolny najmita", tymczasowe i równoległe uczestnictwo w organizacji ● Tożsamość pracownika określana przez samych pracowników ● Pracownik szuka firmy z „odpowiednim" systemem wartości – może pracować w kilku organizacjach jednocześnie (multilojalność) ● Wysoki poziom tolerancji niepewności

PODSKALA II-III POLITYKA PERSONALNA	
t	● Niskie poczucie sensu i znaczenia pracy ● Wypełnianie zadań i obowiązków w sposób i w zakresie ściśle określonym przez organizację ● Fragmentaryczne wypełnianie obowiązków, bez szukania szerszego odniesienia do celu pracy w ujęciu całego działu, wydziału czy organizacji ● Głównym celem działania jest wydajność ● Brak kreatywności i inicjatywy
w	● Pełne zaangażowanie w rzeczywistość organizacyjną ● Zadania są traktowane jako ważne i pozostające w związku z innymi działaniami organizacji ● Silna identyfikacja pozwalająca na budowanie tożsamości organizacyjnej ● Głównym celem jest optymalizacja i zwiększanie efektywności działań na rzecz organizacji ● Planowanie ścieżki rozwoju w ramach organizacji ● Wysoka motywacja rozwoju i osiągnięć ● Waloryzacja poczucia bezpieczeństwa i przynależności ● Potrzeba zmiany zaspokajana w drodze rotacji wewnątrzorganizacyjnych
p	● Czasowe i zadaniowe nastawienie wobec organizacji ● Organizacja jest traktowana jako dostarczyciel zasobów niezbędnych do wykonania powierzonych zadań ● Koncentracja na celu ● Brak chęci nawiązywania trwałych relacji organizacyjnych, społecznych ● Głównym celem działań jest skuteczność w realizacji zakontraktowanych zadań ● Wysoka świadomość rozwoju, połączona z przyjęciem na siebie odpowiedzialności za jego przebieg ● Kolejne prace są podejmowane z powodów finansowych lub rozwojowych
PODSKALA II-IV ORGANIZACJA PRACY	
t	● Pracownicy realizują głównie zadania proste, które są działaniami odtwórczymi, rutynowymi i powtarzalnymi ● Zadania realizowane ściśle z wytycznymi przełożonego ● Przełożony koordynuje wykonywaną pracę, a następnie kontroluje i ocenia jej wyniki ● Pracownicy nie muszą współpracować z innymi uczestnikami organizacji, aby wykonać swoją pracę
w	● Pracownicy wykonują zadania w stałym zespole trwale umiejscowionym w strukturze organizacji ● Pracownicy partycypują w decyzjach odnoszących się do wykonywanej pracy ● Od pracownika oczekuje się zarówno realizacji działań odtwórczych, jak i rutynowych ● Wyniki zespołowe są oceniane wyżej niż indywidualne ● Dominują zespoły homogeniczne pod względem narodowości, wartości, kultury
p	● Praca w zespole projektowym powoływanym na czas jej wykonania ● Pracownicy wykazują się wysoką samodzielnością, kreatywnością i mobilnością ● Praca opiera się przede wszystkim na współpracy zdalnej ● Realizacja zadania wymaga współpracy z osobami o różnej narodowości, wartościach, kulturze

PODSKALA II-V **RELACJE PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY**	
t	• Bierne podporządkowanie pracowników • Brak samodzielności pracowników w procesie podejmowania decyzji • Cele pracownika są wyznaczane przez przełożonego • Percepcja kierownika przez pracowników przez pryzmat jego autorytetu formalnego • Brak zaufania między przełożonym a podwładnym • Brak umiejętności rozpoznania występowania zjawisk kryzysowych w organizacji • Relacje pracowników z przełożonym opierają się na autokratyzmie • Obojętność pracowników na wszelkie informacje i wiedzę organizacyjną • Wykonywanie przez pracowników zadań według ściśle ustalonych przez przełożonego procedur i reguł
w	• Relacje pracowników z przełożonym oparte są na autokratyzmie i/lub partnerstwie – zależność sytuacyjna • Autonomia pracowników w procesie pracy • Wzajemne (choć ograniczone) zaufanie pomiędzy przełożonym a pracownikami • Percepcja kierownika przez podwładnych przez pryzmat jego autorytetu formalnego oraz posiadane kwalifikacje i kompetencje • Umiejętność pozyskiwania wiedzy o organizacji przez pracowników • Umiejętność rozpoznania przez pracowników sytuacji kryzysowej
p	• Relacje pracowników z przełożonym oparte są zawsze na partnerstwie • Pełna autonomia pracowników w procesie pracy • Kultura wzajemnego zaufania • Percepcja kierownika przez podwładnych przez pryzmat posiadanej eksperckiej wiedzy • Samodzielność pracowników w pozyskiwaniu wiedzy o organizacji • Umiejętność rozpoznania i rozwiązania sytuacji kryzysowej przez pracowników
PODSKALA II-VI **KULTURA ORGANIZACYJNA**	
t	• Unikanie niepewności i zmian • Nastawienie na współpracę • Koncentracja na pełnionej roli • Poszukiwanie poczucia bezpieczeństwa (osoba przełożonego lub rozwiązania organizacyjne) • Świadomość braku własnych możliwości w kształtowaniu rzeczywistości
w	• Akceptacja niepewności i zmian • Nastawienie na konkurencję • Traktowanie przełożonego jak opiekuna lub partnera – w zależności od sytuacji • Poszukiwanie poczucia bezpieczeństwa (wiara we własne kompetencje i wartości lub w rozwiązania organizacyjne) • Koncentracja na więziach międzyludzkich, przy jednoczesnej świadomości częściowego wpływu na kształtowanie rzeczywistości

p	● Poszukiwanie zmian i niepewność jako szansa ● Nastawienie na współpracę, przy jednoczesnym stosowaniu zasad konkurencji ● Poszukiwanie poczucia bezpieczeństwa (wiara we własne kompetencje i wartości) ● Współdziałanie z przełożonym na zasadach partnerskich ● Silne i pełne poczucie wpływu na kształtowanie rzeczywistości
PODSKALA II-VII KOMUNIKACJA	
t	● Komunikacja poświęcona wyłącznie precyzowaniu sposobu wykonywania zadań ● Inicjatorem procesu jest zwykle przełożony ● Problemy komunikacyjne związane z wąską zawartością informacyjną komunikatów
w	● Komunikacja między członkami zespołu dotyczy powierzonych zadań – ilości, terminu oddania (sposób wykonania już nie jest narzucony) ● Proces komunikacyjny inicjuje przełożony lub podwładny w zależności od potrzeb ● Problemy komunikacyjne dotyczą wąskiej zawartości informacyjnej komunikatu
p	● Komunikacja inicjowana jest *ad hoc* – kiedy u dowolnego członka organizacji zajdzie potrzeba informacyjno-komunikacyjna ● Komunikacja inicjowana jest przez dowolnego członka zespołu według potrzeb ● Komunikacja poświęcona zagadnieniom zgodnie z potrzebami (sprawy drobne oraz strategiczne) ● Zakłócenia i problemy dotyczą najczęściej przeładowania informacjami, w których trudno potencjalnemu odbiorcy odnaleźć sedno

Bibliografia

Bielski M. (1992), *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Castells M. (2007), *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa.

Conrad C., Poole M. (2002), *Strategic Organizational Communication in a Global Economy*, Wadsworth, Belmont, CA.

Czajkowska M. (2012), *Przeobrażenia kultury organizacyjnej,* [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Handy Ch. (1998), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa.

Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie drugie, PWE, Warszawa.

Januszkiewicz K. (2012), *Polityka personalna a relacje międzyludzkie*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kiełtyka L. (2002), *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Placet, Warszawa.

Kołodziejczak M. (2012), *Perspektywa organizacji*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kostera M. (1994), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.

Koźmiński A.K., Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2004), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Kożusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.

Krupski R. (2000), *Współczesne koncepcje organizacji i zarządzania a zarządzanie kadrami*, [w:] Z. Janowska (red.), *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Absolwent, Łódź.

Kurcz I. (2006), *Język* i *komunikacja*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk.

Listwan T. (2010), *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.

Michalak J. (2012a), *Ewolucja form pracy zespołowej*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki e*wolucji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Michalak J. (2012b), *Międzynarodowe zespoły wirtualne – zalety i ograniczenia*, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe", nr 703, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 88.

Michalak J. (2012c), *„Osobowość sieciowa" jako efekt zmian wzorców zachowań w organizacji epoki globalnej gospodarki elektronicznej*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Michalak J. (2012d), *Wyznaczniki i uwarunkowania efektywności współczesnych zespołów pracowniczych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 265.

Olszewska-Dyoniziak B. (2001), *Człowiek – kultura – osobowość. Wstęp do klasycznej antropologii kulturowej*, Alta 2, Wrocław.

Reinfuss R. (2009), *MBO prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Helion, Gliwice.

Robbins S.P. (1998, 2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.

Sikorski Cz. (2013), *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sikorski Cz. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa.

Sikorski Cz. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.

Sundstrom E., DeMeuse K., Futrell D. (1990), *Work teams: applications and effectiveness*, „American Psychologist", vol. 45, no. 2.

Szałkowski A., Bukowska U. (2005), *Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Świątek-Barylska I. (2013), *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Tyrała P. (2004), *Zachowania organizacyjne w procesach* zarządzania, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Zalewska-Turzyńska M. (2013), *Komunikowanie w organizacji – propozycja pomiaru skuteczności i efektywności*, „Zarządzanie i Finanse", vol. 11, nr 1.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-441-0.02

CZĘŚĆ II

Narzędzie badawcze WAZO

Kwestionariusz WAZO

Podskala I-I Rozpoznanie typu organizacji

1. Jaki jest zasięg działalności organizacji?

a) lokalny,
b) krajowy,
c) globalny.

2. Jaki charakter ma otoczenie, w którym działa organizacja?

a) elementy otoczenia (klienci, odbiorcy, dostawcy *etc*.) są dobrze rozpoznane oraz względnie stałe,

b) elementy otoczenia (klienci, odbiorcy, dostawcy *etc*.) są dobrze rozpoznane i jednocześnie podlegają dynamicznym zmianom,

c) elementy otoczenia (klienci, odbiorcy, dostawcy *etc*.) podlegają dynamicznym zmianom w czasie i z tego względu nie jest możliwa ich jednoznaczna identyfikacja.

3. Jakie rozwiązanie dotyczące hierarchii dominuje w strukturze organizacyjnej?

a) obowiązuje zasada „drogi służbowej" do przesyłania poleceń,

b) obowiązuje zasada wielostronnego podporządkowania komórek organizacyjnych w zależności od aktualnie wykonywanego zadania i/lub projektu,

c) poszczególne komórki organizacji są całkowicie samodzielne i niezależne, brak jest powiązań o charakterze hierarchicznym i poziomym.

4. Jaki jest stopień formalizacji w organizacji (tzn. szczegółowość, trwałość przepisów)?

a) wysoki – istnieją szczegółowe regulaminy oraz procedury regulujące większość zadań w pracy zachowań ludzi w organizacji,

b) średni – pewne czynności i zachowania są regulowane, a pewne nie podlegają regulacjom,

c) niski – nie istnieją szczegółowe regulaminy oraz procedury regulujące pracę oraz zachowania ludzi w organizacji.

5. Jakie są stosunki podporządkowania i zależności w organizacji?

a) wynikające i determinowane głównie hierarchią organizacyjną (utrwalone),

b) wynikające zarówno z hierarchii organizacyjnej, jak i z aktualnie realizowanych zadań/projektów,

c) wynikające głównie z aktualnie realizowanych zadań/projektów (zmienne, przechodnie).

6. Kto i w jaki sposób projektuje cele w organizacji?

a) jedynie naczelne kierownictwo,

b) występuje partycypacja pracownicza, tj. współudział pracowników w projektowaniu celów organizacyjnych,

c) wszyscy pracownicy organizacji w procesie konsultacji, konfrontacji, mediacji i wspólnych uzgodnień.

7. Jaki jest dominujący typ komunikacji i kontaktów w organizacji podczas realizacji zadań?

a) sformalizowany,

b) występują zarówno sformalizowane, jak i niesformalizowane kontakty oraz komunikacja,

c) niesformalizowany.

8. Za co głównie nagradzani są pracownicy organizacji?

a) precyzję i terminowość oraz przestrzeganie przepisów w wykonywaniu zadań,

b) występuje system mieszany (a i c),

c) innowacyjność, inicjatywę, wychodzenie poza przydzielone zadania.

9. Jakie są kompetencje większości pracowników?

a) wąskie,

b) średnie,

c) szerokie.

10. W organizacji dominującym stylem kierowania jest:

a) autokratyczny – władzę do podejmowania decyzji skupiają osoby na stanowiskach kierowniczych,

b) demokratyczny – w proces podejmowania decyzji włączani są także pracownicy,

c) pośredni, tj. występują zarówno cechy stylu autokratycznego, jak i demokratycznego.

Podskala I-II

1. Umowy zawierane z pracownikami mają przede wszystkim charakter:

a) umów o pracę,

b) umów o pracę z dużym udziałem (powyżej 40%) umów cywilnoprawnych,

c) umów cywilnoprawnych.

2. Czy w firmie prowadzone są badania satysfakcji pracowników?

a) nie,

b) tak, ale nieregularnie,

c) tak, regularnie.

3. Pracownicy wykonują pracę:

a) w wyznaczonym przez firmę miejscu i czasie,

b) niewielką część prac wykonują w domu (poza firmą) w ustalonym przez siebie czasie,

c) duża część prac ma charakter pracy na odległość.

4. Pracownicy zatrudnieni w firmie:

a) nie podejmują dodatkowych prac (umów) w innych firmach,

b) część pracowników pracuje jednocześnie dla innych pracodawców, ale nie jest to powszechne,

c) wykonywanie prac dla naszej firmy i innych pracodawców jest wśród pracowników powszechną praktyką.

Podskala II-II

1. Kiedy jestem w pracy, to czuję, że:

a) firma to miejsce, w którym świadczę pracę/sprzedaję wiedzę, otrzymując coś w zamian,

b) czasami czuję w pracy, że jestem częścią firmy, a czasami czuję się jak najemnik,

c) czuję się częścią firmy.

2. Na co dzień, będąc w pracy:

a) kieruję się dobrem firmy,

b) staram się w pracy łączyć cele własne i cele firmowe, tak aby żadna ze stron nie była stratna,

c) w swoich działaniach kieruję się przede wszystkim realizacją własnych celów.

3. Pracując w tej firmie:

a) nie podejmuję dodatkowych prac na rzecz innych firm,

b) czasami świadczę dodatkowe prace na rzecz innych firm,

c) współpracuję z wieloma firmami jednocześnie, świadcząc dla nich pracę.

4. Myśląc o mojej przyszłości zawodowej:

a) nie planuję zmiany pracy w ciągu trzech lat, nawet jeśli ktoś zaoferuje mi lepsze warunki zatrudnienia,

b) jeśli ktoś zaoferuje mi lepsze warunki zatrudnienia, jestem gotowy/a do zmiany pracy nawet w ciągu najbliższych kilku tygodni,

c) chcę zmienić pracodawcę i poszukuję lepszych warunków zatrudnienia.

5. Kiedy myślę o swojej pracy, najczęściej przychodzi mi do głowy, że:

a) pracuję tutaj, bo muszę i nie mam innego wyjścia,

b) pracuję tutaj trochę z przyzwyczajenia (bo jest to dobre miejsce na przykład z uwagi na warunki finansowe, socjalne, atmosferę itp.); nie ma sensu zmieniać na coś innego, nieznanego;

c) pracuję tutaj, bo chcę, podoba mi się moja praca i firma.

6. Gdybym został zwolniony z pracy, to byłby to dla mnie:

a) dramat, nie wiem, co bym zrobił w takiej sytuacji,

b) trudna sytuacja, ale wierzę, że poradziłbym sobie,

c) jestem przygotowany do zmiany pracy, traktuję to jako naturalny element życia zawodowego.

7. Uważam, że moje relacje z firmą mają charakter:

a) wygrany – przegrany, tj. jedna ze stron wygrywa, a druga przegrywa lub przegrany – przegrany, tj. obie strony przegrywają,

b) mieszany, tzn. czasami wygrywa firma – czasami ja,

c) wygrany – wygrany, tzn. obie strony zyskują.

8. Oczekuję od firmy przede wszystkim:

a) wymiany: lojalność za wieloletnie zatrudnienie,

b) wymiany: praca za wynagrodzenie, którą obie strony starają się wzmacniać i rozwijać,

c) wymiany: praca za możliwość rozwoju, która zakończy się, gdy któraś ze stron (lub obydwie) przestaną być nią zainteresowane.

Podskala I-III

1. W procesie rekrutacji i selekcji pracowników najważniejsze kryterium doboru stanowi:

a) dokładne dopasowanie kandydata do specyfiki stanowiska pracy,

b) posiadany potencjał rozwojowy kandydata,

c) dotychczasowe doświadczenia kandydata w realizacji podobnych projektów.

2. Szkolenia pracowników dotyczą głównie:

a) podstawowych zagadnień związanych ze stanowiskiem pracy (bhp, ppoż.),

b) rozwoju umiejętności wykonawczych i społecznych,

c) zagadnień związanych z realizowanym projektem.

3. Kierunek i tempo rozwoju pracownika wyznacza:

a) organizacja, na podstawie swoich aktualnych potrzeb,

b) uzgodniona z pracownikiem ścieżka kariery oparta na celach firmy,

c) samodzielnie określony przez pracownika plan rozwoju.

4. W organizacji ocena pracownika ma głównie charakter:

a) interwencyjny (jest reakcją na przykład na błąd),

b) cykliczny i jest oceną sposobu realizacji celów (korekta, informacja zwrotna),

c) podsumowujący i jest oceną rezultatów pracy po jej zakończeniu.

Podskala II-III

1. Wykonując swoją pracę,

a) robię to, czego ode mnie oczekują, jestem trybikiem w maszynie,

b) jestem ważnym i potrzebnym elementem rozwoju organizacji,

c) jestem potrzebny w organizacji tylko czasowo do realizacji konkretnego celu.

2. Tempo i kierunek mojego rozwoju określany jest przez:

a) tylko przez organizację (to ona planuje, organizuje, rozlicza efekty moich działań),

b) organizację i moje zaangażowanie w pracę,

c) głównie przeze mnie (moje osobiste plany i własną analizę szans stwarzanych przez rynek).

3. W trakcie wykonywania zadań codziennych:

a) nie wiem jaki jest cel mojej pracy, ale znam swoje zadania,

b) znam swoje zadania i cele oraz rozumiem ich znaczenie dla całej organizacji,

c) znam tylko cel i zadania związane z realizowanym projektem.

4. W sytuacji pracy jestem gotowy/a do wykonywania:

a) tylko dobrze znanych czynności w dobrze znanej organizacji,

b) nowych czynności w dobrze znanej organizacji,

c) dobrze znanych i nowych czynności w nowej organizacji.

5. Uzupełniam swoje kwalifikacje tylko w zakresie:

a) wiedzy i umiejętności potrzebnych na danym stanowisku (jeśli jest taka potrzeba),

b) wiedzy i umiejętności potrzebnych na danym stanowisku i na stanowiskach ewentualnie obejmowanych w przyszłości,

c) wiedzy oraz kompetencji społecznych ułatwiających podejmowanie nowych wyzwań w zróżnicowanym środowisku organizacyjnym.

6. Wykonuję swoje zadania i obowiązki:

a) z obawy przed karą i jej negatywnymi następstwami,

b) ponieważ są one ważne dla organizacji i tego, co robię oraz wpływa na to, co się w niej dzieje,

c) ponieważ są one ważne dla mnie.

7. Ocena pracy jest dla mnie:

a) sprawdzianem i kontrolą,

b) ważną informacją zwrotną dotyczącą zarówno efektów, jak i sposobu realizacji zadania,

c) rozliczeniem wykonania pracy.

8. Wykonując swoją pracę, odnoszę się do:

a) krótkiej perspektywy czasu (tego, co mam wykonać w najbliższym czasie),

b) długiej perspektywy czasu (gdzie chcę być za 2–3 lata),

c) perspektywy całej kariery zawodowej.

Podskala I-IV

1. Praca zespołowa w firmie realizowana jest:

a) przez zespoły o niezmiennym składzie, na stałe ulokowane w określonym miejscu struktury organizacyjnej,

b) przez zespoły tymczasowe, tworzone doraźnie na potrzeby zadania, obejmujące pracowników firmy,

c) przez tymczasowe zespoły projektowe obejmujące pracowników firmy oraz innych firm.

2. W organizacji dominuje styl zarządzania o charakterze:

a) sformalizowanym, polegającym na bezpośrednim nadzorze i kontroli,

b) partycypacyjnym, polegającym na współpracy pracowników i przełożonych w decyzjach odnoszących się do realizowanych zadań,

c) opartym na zaufaniu i odpowiedzialności, polegającym na minimalnej kontroli przełożonych.

3. Osoby wykonujące pracę w firmie związane są:

a) na stałe z jednym działem/zespołem w ramach struktury organizacji,

b) na stałe lub tymczasowo, z kilkoma zespołami w ramach struktury organizacji,

c) tymczasowo z kilkoma zespołami z różnych organizacji współpracujących przy realizacji wspólnego zadania.

4. Cele w firmie są formułowane w postaci:

a) celów indywidualnych,

b) zarówno celów indywidualnych, jak i celów zespołowych, które są niezależne od celów indywidualnych,

c) celów indywidualnych i współzależnych celów zespołowych.

Podskala II-IV

1. Moja praca obejmuje zadania:

a) głównie proste, które wymagają wąskich kompetencji,

b) zarówno proste, jak i złożone, które wymagają różnorodnych kompetencji,

c) głównie złożone, wymagające różnorodnych kompetencji.

2. Moja praca wymaga:

a) głównie działań odtwórczych, rutynowych i powtarzalnych,

b) zarówno działań odtwórczych i rutynowych, jak i wcześniej niewykonywanych, wymagających samodzielności, kreatywności i podejmowania ryzyka,

c) przede wszystkim samodzielności, kreatywności i podejmowania ryzyka.

3. Na co dzień pracuję przede wszystkim:

a) indywidualnie, realizując zadania, które nie wymagają pracy zespołowej

b) w zespole istniejącym na stałe w strukturze mojej organizacji

c) w zespole projektowym powoływanym na czas wykonania zadania

4. Na co dzień pracuję:

a) z tymi samymi osobami, w ramach mojej firmy,

b) z różnymi osobami, w ramach mojej firmy,

c) z różnymi osobami, w ramach kilku różnych firm współpracujących przy realizacji wspólnego projektu.

5. Decyzje związane z moją pracą najczęściej podejmuje:

a) przełożony i odgórnie je narzuca,

b) przełożony wspólnie ze mną i/lub moim zespołem, pozostawiając swobodę co do ostatecznej formy zadań i sposobu ich wykonania,

c) mój zespół autonomicznie.

6. W pracy jestem oceniany i rozliczany przede wszystkim z realizacji zadań i celów:

a) indywidualnych, które stanowią osobiste osiągnięcia,

b) zarówno indywidualnych, jak i zespołowych, przy czym osiągnięcia zespołowe są oceniane wyżej niż indywidualne,

c) zarówno indywidualnych, jak i zespołowych, przy czym osiągnięcia indywidualne są oceniane wyżej niż zespołowe wówczas, gdy przyczyniają się do osiągnięć zespołu.

7. Na co dzień pracuję:

a) indywidualnie bez zespołu,

b) indywidualnie i/lub w zespole jednolitym pod względem kultury, narodowości, podzielanych wartości,

c) indywidualnie i/lub w zespole z osobami o różnej kulturze, narodowości, wartościach.

8. Na co dzień w mojej pracy wykorzystuję nowoczesne technologie komunikacyjne służące do pracy zdalnej lub pracy w trybie projektowym:

a) nigdy,

b) sporadycznie,

c) jest to podstawowy sposób wykonania mojej pracy.

Podskala I-V

1. W organizacji decyzje dotyczące sposobu wykonania i tempa pracy podwładnego podejmowane są:

a) wyłącznie przez przełożonego,

b) w drodze konsensu wspólnie przez przełożonego i podwładnego,

c) przez podwładnego, który sam o tym decyduje.

2. W organizacji kadra kierownicza zatrudniana jest:

a) na czas nieokreślony,

b) na czas określony,

c) przede wszystkim na podstawie kontraktu menedżerskiego.

3. W organizacji zebrania z pracownikami, dotyczące dzielenia się wiedzą przez przełożonego, organizowane są:

b) nigdy bądź bardzo rzadko,

b) często – przynajmniej raz w miesiącu,

c) trudno powiedzieć, jest to uwarunkowane aktualną sytuacją w organizacji.

4. Pracownik na stanowisku kierowniczym ma:

a) precyzyjnie określoną rolę związaną z daną pracą kierowniczą i nie pełni innych ról przypisanych do innych stanowisk w organizacji,

b) precyzyjnie określoną rolę, związaną z pracą kierowniczą, w praktyce zaś pełni wiele innych zróżnicowanych ról w organizacji, wchodzących w zakres innych stanowisk organizacyjnych,

c) zdefiniowane jedynie ogólne ramy roli kierowniczej związanej z danym stanowiskiem, które mają pomóc w rzeczywistym wypełnianiu ról w organizacji, uzależnionych od bieżącej sytuacji organizacji.

Podskala II-V

1. W miejscu pracy wykonuję:

a) wyłącznie polecenia przełożonego, nie mam możliwości pracować w sposób samodzielny,

b) polecenia przełożonego, mam możliwość pracować w sposób samodzielny, jednak po uprzedniej konsultacji z przełożonym co do wykonywanych zadań w organizacji,

c) polecenia przełożonego, mam możliwość jednak pracować w sposób samodzielny, bez nakazu i instruktażu ze strony przełożonego, ze względu na jasno określoną rolę w organizacji.

2. Wiedzę o organizacji czerpię:

a) z informacji pozyskanych wyłącznie od przełożonego,

b) częściowo z informacji pozyskanych od przełożonego i częściowo samodzielnie,

c) wyłącznie z informacji pozyskanych samodzielnie.

3. W obliczu występowania sytuacji kryzysowej w organizacji:

a) nie spotkałem się nigdy z taką sytuacją lub nie potrafię jej rozpoznać, dlatego nie wiem jak się zachować,

b) potrafię ją rozpoznać, ale nie potrafię jej zaradzić,

c) potrafię ją rozpoznać, w sposób samodzielny potrafię rozwiązać zaistniały problem.

4. W organizacji moje relacje z przełożonym opierają się:

a) na autokratyzmie (wyłącznie podporządkowaniu),

b) na autokratyzmie (podporządkowaniu) lub na partnerstwie (wzajemnych koleżeńskich relacjach), w zależności od sytuacji,

c) zawsze na partnerstwie (wzajemnych koleżeńskich relacjach).

5. Moje cele w organizacji, które mam osiągnąć, wyznaczane są:
a) wyłącznie przez przełożonego,
b) przez przełożonego po konsultacji ze mną,
c) przeze mnie, w sposób samodzielny.

6. W mojej pracy zakres obowiązków i zadań:
a) mam w pełni zdefiniowany,
b) mam częściowo zdefiniowany,
c) ich zdefiniowanie jest uzależnione od sytuacji w organizacji.

7. Na swojego przełożonego patrzę:
a) jako osobę zajmującą określone stanowisko w organizacji,
b) jako osobę zajmującą określone stanowisko i posiadającą określoną wiedzę i umiejętności,
c) jak na eksperta posiadającego wiedzę i umiejętności i zajmującego określone stanowisko w organizacji.

8. W procesie podejmowania decyzji dotyczących sposobów wykonania i tempa pracy:
a) jestem zmuszony podporządkować się w pełni przełożonemu,
b) mam możliwość wyrażania opinii, ale ostateczna decyzja należy do przełożonego,
c) podejmuję je w sposób samodzielny.

Podskala I-VI

1. W mojej organizacji:
a) wartości są zapisane, a pracownicy wiedzą o ich istnieniu, ale nie wpływa to na ich decyzje zawodowe,
b) wartości wpływają na niektóre rozwiązania organizacyjne,
c) wartości determinują codzienne decyzje zawodowe pracowników.

2. Fizyczne symbole kultury w organizacji (takie jak logo, uniformy, wyznaczone miejsca parkingowe, służbowy telefon czy samochód):
a) są kluczowym elementem kształtowania kultury organizacyjnej naszej firmy,
b) pełnią rolę wspomagającą kształtowanie kultury organizacyjnej naszej firmy,
c) istnieją, ale nie stanowią o istocie kultury naszej firmy ani o jej sile.

3. Kultura organizacyjna naszej organizacji jest:

a) silna co do ustalonych w organizacji zasad, ale słaba co do wartości,

b) silna w jednakowym stopniu co do ustalonych w organizacji zasad i wartości,

c) silna co do wartości, ale słaba co do ustalonych w organizacji zasad.

4. Charakterystyczne dla funkcjonowania zespołu w organizacji, w której pracuję, są:

a) silne więzi między członkami zespołu w spójnych wewnętrznie grupach,

b) luźne więzi między członkami zespołu, z których każdy dba o własne dobro,

c) dbałość o własne dobro przy jednoczesnej trosce o dobro zespołu.

Podskala II-VI

1. Moim sposobem na radzenie sobie z niepewnością w życiu zawodowym i osobistym jest:

a) unikanie sytuacji, których rezultat jest trudny do przewidzenia,

b) tolerancja sytuacji, których rezultat jest trudny do przewidzenia,

c) traktowanie sytuacji, których rezultat jest trudny do przewidzenia jako szans do wykorzystania.

2. W moich relacjach z innymi w pracy dominuje:

a) współpraca,

b) konkurencja,

c) współpraca z jednoczesnym zachowaniem zasad konkurencji.

3. Gdy pełnię jakąś rolę w organizacji, to:

a) koncentruję się raczej na pełnionej roli,

b) koncentruję się raczej na jakości więzi międzyludzkich,

c) koncentruję się raczej na osobistym rozwoju.

4. W środowisku pracy własnego poczucia bezpieczeństwa poszukuję:

a) w organizacji (rozwiązania obowiązujące w organizacji),

b) częściowo w organizacji, a częściowo w sobie (moja znajomość własnych kompetencji, wartości),

c) tylko w sobie (moja znajomość własnych kompetencji).

5. W odniesieniu do rzeczywistości organizacyjnej czuję, że:

a) nie mam na nią żadnego wpływu,

b) mam na nią częściowe poczucie wpływu,

c) mam na nią pełne poczucie wpływu.

6. W swojej pracy zawodowej:

a) unikam zmian – lepiej, żeby ich nie było,

b) akceptuję zmiany – są mi obojętne,

c) poszukuję zmian – zmiana daje mi szansę.

7. W swojej pracy zawodowej:

a) traktuję przełożonego jak opiekuna,

b) w zależności od sytuacji traktuję przełożonego jak opiekuna lub partnera,

c) współdziałam z przełożonym na zasadach partnerskich.

8. W odniesieniu do pożądanych ludzkich zachowań (wzorców kulturowych) w firmie:

a) nie mam żadnej możliwości ich kształtowania, są mi narzucone odgórnie,

b) mam częściowy wpływ na ich kształtowanie,

c) mam istotny wpływ na ich kształtowanie.

Podskala I-VII

1. W organizacji komunikacja występuje głównie:

a) służbowo, z inicjatywy przełożonego,

b) oprócz drogi służbowej występują także inne połączenia (tzw. nieformalna sieć komunikacyjna),

c) jako sieć, komunikacja nie jest ograniczona strukturą organizacyjną.

2. Kontakt z kierownikiem jest:

a) w zasadzie tylko osobisty,

b) najczęściej osobisty, chyba że kierownik zdecyduje inaczej,

c) dowolnie: osobiście lub przez technologię (maila, telefon, Skype).

3. W firmie można rozmawiać:

a) tylko z pracownikami własnego zespołu,

b) głównie z pracownikami własnego zespołu, jednak czasem rozmawia się z pracownikami innych zespołów,

c) istnieje pełna dowolność w nawiązywaniu kontaktów między pracownikami.

4. Z przełożonym można porozmawiać, gdy:

a) sam poprosi o rozmowę,

b) po umówieniu przez sekretarkę,

c) w dowolnej chwili.

Podskala II-VII

1. Proces komunikowania w organizacji inicjuje:

a) mój przełożony,
b) mój przełożony albo ja, gdy mam ważną sprawę,
c) każdy, kto tego potrzebuje.

2. Komunikaty zwykle dotyczą:

a) jest to polecenie mojego szefa w sprawie wykonania jakiegoś zadania,
b) jest to często polecenie, ale mogę dopytać, jak wykonać zadanie,
c) wszystkiego, nie ma reguły, zawsze wspólnie ustalamy co i jak wykonać.

3. Przełożony informuje mnie o zadaniach:

a) w momencie, gdy trzeba wykonać zadanie,
b) z pewnym wyprzedzeniem,
c) zaraz po tym, jak sam otrzymał stosowne informacje.

4. Informacja, jaką otrzymuję, jest zazwyczaj:

a) kompletna na tyle, że pozwala mi wykonać zadanie,
b) niekompletna, dlatego gdy mam wątpliwości pytam przełożonego,
c)kompletna, nawet czasem zawiera zbyt dużo szczegółów.

5. O zmianach w firmie dowiaduję się:

a) gdy się dokonują,
b) z niewielkim wyprzedzeniem,
c) dużo wcześniej, zanim nastąpią.

6. Zmiany w organizacji komunikuje:

a) przełożony,
b) przełożony lub współpracownicy (czasem też z innych działów),
c) zmiany ustalamy wspólnie, często jestem współautorem zmian.

7. Zebrania z przełożonym są:

a) regularne, zawsze w tym samym terminie,
b) przewidywalne, ale wiem kiedy się odbędą, bo kierownik informuje nas z wyprzedzeniem,
c) nieprzewidywalne, gdy jest taka potrzeba, szef nas zwołuje.

8. Najczęściej informacje w firmie są przekazywane:

a) osobiście,
b) przez telefon/internet, gazetki korporacyjne i inne metody tego rodzaju,
c) różnie, nie ma zasady, to co jest najszybsze w danej sytuacji.