ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Relacje społeczne w przestrzeni zmian

POD REDAKCJĄ
Marii Czajkowskiej
Katarzyny Januszkiewicz
Małgorzaty Kołodziejczak
Magdaleny Zalewskiej-Turzyńskiej

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Relacje społeczne w przestrzeni zmian

POD REDAKCJĄ
Marii Czajkowskiej
Katarzyny Januszkiewicz
Małgorzaty Kołodziejczak
Magdaleny Zalewskiej-Turzyńskiej

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

Maria Czajkowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Zakład Zarządzania Wiedzą
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
Katarzyna Januszkiewicz, Małgorzata Kołodziejczak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Zakład Teorii Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
Magdalena Zalewska-Turzyńska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Wanda Błaszczyk, Stefan Lachiewicz
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Marek Jabłoński

REDAKCJA TECHNICZNA

Katarzyna Zajączkowska

PROJEKT OKŁADKI

czartart.com: Magdalena Muszyńska, Izabela Surdykowska-Jurek
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © yekophotostudio – depositphotos.com

Publikacja objęta Patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN

POLSKA AKADEMIA NAUK

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07019.15.0.K

Ark. druk. 10,375

ISBN 978-83-7969-802-8
e-ISBN 978-83-7969-803-5

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, faks (42) 665 58 62

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 7

Marek Andrzejewski – Zarządzanie talentami jako integralny składnik kultury organizacyjnej firmy 9
Talent management as an integral component of the organizational culture 19

Adela Barabasz – Relacja przełożony – podwładny w ujęciu psychoanalitycznym 21
Relation superior – employee in psychoanalytic perspective 28

Grażyna Bartkowiak – Dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus (wyniki badań empirycznych) 31
Best practices in the employment of workers 65 and over, and the benefits of employing knowledge workers 65 and over 42

Dominika Bąk-Grabowska – Specyfika relacji w ramach leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej 43
The specific of relation in employee leasing in the capital group's structure 55

Karolina Dąbrowska – Istota coachingu we współczesnej organizacji 57
The concept of coaching in the modern organizaton 67

Mariola Dźwigoł-Barosz – Style zarządzania kobiet i mężczyzn w biznesie..... 69
Women's and men's management styles in business..... 79

Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych – Partycypacja pracownicza z perspektywy bezpieczeństwa pracy..... 81
Employee participation from the viewpoint of job safety and security..... 91

Beata Glinkowska – Potrzeba przynależności – elementarna czy rzędu wyższego?..... 93
The need to belong – an elementary or higher – order need? 103

Aldona Glińska-Neweś, Arkadiusz Karwacki, Joanna Wińska – Rola relacji interpersonalnych w tworzeniu innowacji przez zespoły pracownicze 105
Innovations among people. How positive relationships at work trigger innovations in teams..... 116

Barbara Józefowicz – Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwie w świetle badań nad pozytywnym potencjałem organizacji 119
Intra-organisational antecedens of trust in companyin the light of research on positive organisational potential 131

Leszek Kiełtyka, Waldemar Jędrzejczyk – Intuicja w zarządzaniu – problematyka i kierunki badań 133
Intuition in management – issues and research directions 142

Dawid Książek, Dagmara Lewicka, Małgorzata Szeliga – Zaangażowanie organizacyjne a profesjonalne na przykładzie pracowników szpitala 143
Organizational commitment as a factor creating a commitment to the profession of employees based on medical unit example 153

Joanna Małgorzata Michalak – Znaczenie kultury organizacyjnej w ocenie subiektywnego dopasowania do organizacji 155
Organizational culture's role in assessment of subjective person − organization fit 165

Wprowadzenie

Współczesne organizacje ulegają ciągłym przekształceniom, aby trwać i rozwijać się w dynamicznym otoczeniu, muszą charakteryzować się dużą elastycznością i zdolnością adaptacji do nowych warunków. Owa permanentna zmiana jest dziś wyzwaniem dla organizacji, jednak przede wszystkim, dla jej najcenniejszego kapitału, jakim są ludzie. Jednostka w stabilnym i dobrze poznanym otoczeniu, wypracowuje schematy postępowania, które pozwalają jej funkcjonować w środowisku zawodowym w sposób przewidywalny. Zmienność przestrzeni organizacyjnej sprawia zaś, że wzorce postępowania bardzo szybko się dezaktualizują. Brak wyraźnych wytycznych dotyczących przyszłości sprawia, że modelowanie zachowań dzieje się „tu i teraz", a efekt końcowy, nawet jeśli jest zadowalający, nie pozostaje aktualnym na długo.

Tym właśnie zagadnieniom poświęcona jest niniejsza monografia. Jej celem jest wskazanie, w jaki sposób zmienność w funkcjonowaniu organizacji wpływa na zachowania ludzi i relacje społeczne między nimi. Problematyka ta, analizowana jest w opracowaniu w dwóch perspektywach. Pierwsza, dotyczy wpływu zmiany na relacje międzyludzkie, w tym relacje przełożony − podwładny, czy relacje między współpracownikami. To ujęcie psychologiczne, pozwalające na uwzględnienie w analizach różnic indywidualnych. Druga perspektywa, wokół której prowadzone są rozważania, pozwala na analizę wpływu zmian w architekturze organizacji na relacje społeczne i poczucie przynależności zawodowej.

Trudno oczywiście traktować te dwie perspektywy całkowicie rozłącznie. Analizując charakterystykę relacji jednostek nie sposób przecież pominąć ram, które je określają. Podobnie dociekania na temat wpływu zmian organizacyjnych na relacje społeczne, nie mogą nie uwzględniać kontekstu różnic indywidualnych. Autorzy, których opracowania zostały zamieszczone w tej monografii, doskonale uchwycili te zależności i umiejętnie wykorzystali je do opisu i wyjaśnienia problematyki relacji społecznych w przestrzeni zmian.

Mamy nadzieję, że poruszane w poszczególnych rozdziałach zagadnienia nie tylko pozwolą na lepsze zrozumienie społecznych aspektów zarządzania, ale również staną się przyczynkiem do postawienia kolejnych pytań oraz ożywionej dyskusji akademickiej, która stanowi podstawową wartość nauki.

Katarzyna Januszkiewicz
Maria Czajkowska
Małgorzata Kołodziejczak
Magdalena Zalewska-Turzyńska

Marek Andrzejewski[*]

Zarządzanie talentami jako integralny składnik kultury organizacyjnej firmy

1. Wstęp

Współczesne otoczenie oraz coraz szybsze tempo zmian zachodzących w biznesie stawia zupełnie nowe wyzwania dla wszystkich organizacji działających w sektorze prywatnym, publicznym, czy też non profit. W turbulentnym otoczeniu biznesu najcenniejszym aktywem organizacji pozostają ludzie. Bez kompetentnego, fachowego i rozwojowego personelu – większość organizacji nie utrzymała by się długo na rynku. Takie cechy współczesnej gospodarki jak powszechna walka o zasoby, postępująca globalizacja i dynamiczny rozwój innowacyjności powodują, że organizacje zmuszone są do podejmowania nowych wyzwań związanych z przyciąganiem pracowników, rozwojem personelu, motywowaniem swoich ludzi i zarządzaniem nimi. Wynika to z faktu, że współcześnie częściej ludzie niż finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry, stają się ograniczeniem rozwoju firm (Listwan 2005).

W każdej organizacji bardzo ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna, ponieważ istotnie wpływa na przyszłe postawy i zachowania pracowników, a co za tym idzie na przyszłość danej firmy. Cz. Sikorski interpretuje kulturę organizacyjną jako „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych" (Sikorski 2006: 4). W dobie turbulentnego otoczenia i dużej konkurencji, firmy wiele uwagi powinny poświęcić kulturze organizacyjnej wspierającej zaangażowanie zatrudnionych i ich entuzjazm. Jest to istotne, bowiem jak zauważa M. Juchnowicz „w rezultacie wysokiego zaangażowania pracownicy osiągają efekty na wysokim poziomie, mobilizują swym przykładem innych pracowników, wykazują małą absencję i wysoką stabilizację, promują organizację na zewnątrz, wpływają pozytywnie na zadowolenie klientów oraz udziałowców. Liczne badania dowodzą pozytywnej korelacji wysokiego zaanga-

[*] Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

żowania pracowników z sukcesem organizacji w realizacji jej celów strategicznych" (Juchnowicz 2009: 14).

O procesie zarządzania talentami w firmie decyduje wiele czynników. Dość istotną determinantą jest panująca w firmie kultura organizacyjna. Wobec rosnącego znaczenia na rynku talentów i odpowiedniego zarządzania nimi w danej organizacji menedżerowie firm więcej uwagi, niż do tej pory, będą musieli poświęcić kulturze organizacyjnej, a zwłaszcza tym jej aspektom, które wspierałaby zarządzanie utalentowanymi pracownikami. Istniejąca w danej organizacji kultura może warunkować sprawne realizowanie procesów zarządzania talentami, a z drugiej strony, wprowadzenie i konsekwentne realizowanie procesów zarządzania talentami może kształtować postawy pracowników, a tym samym wpływać na istniejącą kulturę organizacyjną. Kulturę w przedsiębiorstwie tworzą ludzie: menedżerowie i podwładni, ale to menedżerowie mają wpływ na to, kim chcą i będą kierować. Kultura organizacyjna staje się narzędziem w ręku kadry menedżerskiej, która poprzez politykę personalną ma sposobność oddziaływania na uczestników organizacji w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji. Stosując odpowiednią politykę personalną odpowiedzialną za rekrutację i selekcję pracowników na poszczególne stanowiska (w tym kierownicze), organizacja dobiera ludzi o określonych cechach. Działania i wypowiedzi menedżerów kształtują obraz świata organizacji w świadomości podwładnych, a to z kolei wpływa na zachowania i działania wewnątrz organizacji jako całości.

Celem artykułu jest ocena implementacji zarządzania talentami w organizacjach funkcjonujących we współczesnych, skomplikowanych warunkach gospodarczych. Przyjęto tezę, iż bez odpowiedniego poziomu kultury organizacyjnej firmy, zarządzanie talentami jest procesem nieskutecznym. Proces zarządzania talentami w kolejnych latach będzie czynnikiem wpływającym w istotny sposób na efektywność i sukces organizacji działających w burzliwym i turbulentnym otoczeniu. Analiza literatury wskazuje także, że zarządzanie talentami może stać się istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej wśród organizacji funkcjonujących w warunkach współczesnej gospodarki.

2. Pojęcie talentu i zarządzania talentami

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej pojawiają się podobne, aczkolwiek niejednoznaczne definicje talentów w organizacji. Najogólniej do utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie zalicza się niewielki procent (do 10%) zatrudnionych, którzy posiadają ponadprzeciętne zdolności, umiejętności i cechy charakteru, wykazują się twórczością, pasją w działaniu i zaangażowaniem, a także zajmują wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej i osiągają ponadprzeciętne wyniki w pracy (Borkowska 2005: 4).

Przez talent rozumie się najczęściej osobę o wybitnym potencjale i zgodnie z modelem wybitnych zdolności J. Renzulliego, talent tworzą następujące składniki (Chełpa 2005: 29–30).

- **Ponadprzeciętne zdolności**, obejmujące:
  - ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny,
  - zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin.
- **Twórczość**, tj. oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność.
- **Zaangażowanie w pracę**, tj. dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości.

Pojęciem „talentu" określa się, pracownika, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym potencjałem do dalszego rozwoju niż przeciętny w organizacji, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich (Głowacka-Stewart, Majcherczyk 2006).

T. Listwan definiuje zarządzanie talentami jako (...) zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji (Listwan 2005). Zbiór ten, zgodnie z cyklem organizacyjnym, dzieli się na:

1. Proces pozyskiwanie talentów.
2. Proces transformacji (zarządzanie karierą, doskonalenie kwalifikacji, rozwój kompetencji).
3. Proces odejścia talentów lub działania na rzecz ich zatrzymania w organizacji.

Bardziej szczegółowe etapy zarządzania talentami formułuje M. Morawski (2009: 108):

1. Zarzucanie sieci.
2. Przyciąganie talentów.
3. Rekrutacja i selekcja.
4. Utrzymanie talentów.
5. Zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi.

Współcześnie koncepcje zarządzania wiedzą, organizacją uczącą się, jak również zarządzania talentami, nie są już traktowane jako nowoczesne trendy, stosowane jedynie przez międzynarodowe korporacje, lecz stanowią konieczność każdej firmy, która chce utrzymać się i rozwijać na wymagającym, zmiennym rynku. Zarządzanie talentami wymienia się wśród najważniejszych światowych trendów, które będą wpływać na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach.

Tendencja ta widoczna jest również w Polsce, czego rezultatem jest podkreślanie potrzeby tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników

o największym potencjale. Zarządzanie talentami, obok zarządzania efektywnością oraz wspierania równowagi między życiem zawodowym a osobistym, uznaje się za jedno z trzech głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Groysberg, Nanda, Nohria 2008). Stąd też coraz więcej firm decyduje się na inwestowanie w programy rozwoju talentów, które wydają się idealną odpowiedzią na oczekiwania ambitnych kandydatów.

W literaturze wskazuje się na czynniki decydujące o sukcesie we wdrożeniu oraz działaniu programu zarządzania talentami, takie jak (Woźniak 2007):

- Wynagrodzenie – zapewnienie wynagrodzenia na poziomie powyżej średniego wynagrodzenia rynkowego na danym stanowisku.
- Zaangażowanie menedżerów – bezpośredni przełożeni muszą zrozumieć program i widzieć korzyści dla siebie; powinni być aktywnie zaangażowani oraz mieć wyodrębnioną na to odpowiednią ilość czasu.
- Zaangażowanie zarządu – jako inicjatywa związana z celami strategicznymi dla firmy – zapewnienie wykwalifikowanej kadry, członkowie zarządu powinni aktywnie wspierać program oraz uczestniczyć w wybranych jego częściach.
- Komunikacja programu – program powinien być przedstawiony pracownikom jako szansa rozwoju osobistego i zwiększenie swojej strefy wpływu oraz satysfakcji z wykonywanej pracy; nie jest on obietnicą awansu; musi być określony jako cykliczny, włączony na stałe w systemy rozwojowe funkcjonujące w firmie.

Negatywnymi aspektami wdrażania programów zarządzania talentami są:

- relatywnie wysokie koszty programu,
- ryzyko pozyskania przez konkurencję pracowników objętych programem.
- niezadowolenie pracowników, którzy nie zostali zakwalifikowani do programu.

3. Pozyskiwanie talentów dla organizacji

Powszechny problem społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych stanowi niedobór pracowników o odpowiednich kompetencjach. W Stanach Zjednoczonych Fundacja Corporate Executive Board sygnalizuje, że ok. 62% menedżerów ds. personalnych jest zaniepokojonych niedoborem talentów w skali całej firmy (Cannon, Mac Gee 2012: 19). Wskazują również na większe trudności z rekrutacją, których miarą był wydłużający się czas potrzebny na obsadzenie wakatów i niedostosowanie kompetencji kandydatów do wymogów rynku pracy. Luki na rynku pracy wynikają po części z błędnych strategii w zakresie kształcenia akademickiego i zawodowego, gdyż instytucje edukacyjne nie nadążają za wymaganiami zmieniającej się gospodarki.

Deficyt wykwalifikowanych pracowników daje się odczuć na całym świecie. Kraje takie jak Chiny i Indie usiłują zachęcić do powrotu ludzi, którzy rozproszyli się po całym globie, by wesprzeć swoje szybko rosnące gospodarki. Aż 94 proc. respondentów badań Stowarzyszenia Conference Board i firmy House of Skills, tj. polskich dyrektorów personalnych twierdzi, iż proces zarządzania talentami zyska w najbliższych latach na znaczeniu (Guryn 2007). Podobne wnioski wyłaniają się z badań Accenture (Hryniewicz 2007), jak również Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) – aż 85% ankietowanych przez Stowarzyszenie uważa, iż zainteresowanie zarządzania talentami będzie stale rosnąć (Jankowicz 2005).

Coroczne badania przedsiębiorców p.n. „Niedobór Talentów" powadzone przez ManpowerGroup określają trudności w pozyskiwaniu pracowników, a także sprawdzają jakie zawody najtrudniej jest obsadzić. W ostatnim badaniu wzięło udział ponad 37 000 respondentów z 42 krajów, w tym 751 z Polski. Ankietowani to osoby odpowiedzialne za politykę personalną w małych, średnich i dużych firmach. (www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2008_Niedobor_talentow.pdf). Z raportu ManpowerGroup wynika, że problem niedoboru talentów deklarowany jest przez 36% pracodawców na świecie. W Polsce trudności w rekrutacji pracowników o odpowiednich kwalifikacjach deklaruje 33% firm. W ciągu siedmiu lat prowadzenia badań w naszym kraju, obserwujemy istotną, ale malejącą na przestrzeni lat skalę problemu. W latach 2008–2010, co drugi przedsiębiorca miał problem w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kompetencjach, dzisiaj deklaruje to, co trzecia badana firma.

Rozwiązaniem problemu niedoboru fachowych kadr jest wykorzystanie dwóch podstawowych dróg pozyskania talentów przez organizację, czyli: wykupienie talentu lub kreowanie talentu (Tabor 2013: 16). Obie te możliwości posiadają swoje liczne pozytywne i negatywne skutki dla organizacji, związane z wieloma czynnikami determinującymi ich skuteczność oraz koszty obydwu tych metod.

Czynnikiem sukcesu zarówno rozwoju każdej organizacji, jak również efektywnego zarządzania talentami jest istnienie odpowiedniego poziomu kultury organizacyjnej, w której poszczególne grupy osób odgrywają określone role. Najważniejszym czynnikiem są ludzie i ich nastawienie do zmian zachodzących w organizacji będzie ostatecznie decydującym kryterium osiągnięcia sukcesu. Potrzeba kształtowania przez menedżerów pożądanej kultury organizacyjnej uważa się za podstawową funkcję zarządzania. Menedżerowie muszą zatem zmieniać kultury organizacyjne firm po to, aby wprowadzić w życie właściwe nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym Jeśli zatem podjęta została decyzja o wdrożeniu programu zarządzania talentami należy zwrócić uwagę na kilka najważniejszych aspektów tego procesu, w których udział kierownictwa wysokiego szczebla jest najistotniejszy (Tabor 2013: 54):

- nakreślanie strategii organizacji i głównych kompetencji (osób), które umożliwią jej realizację;
- udział w organizowanych corocznie przeglądach talentów, podczas których identyfikuje się i ocenia osoby wskazane przez bezpośrednich przełożonych jako wyróżniające się na tle innych;
- akceptację budżetów rozwojowych przeznaczonych na szkolenia, staże i inne projekty ukierunkowane na wzmacnianie kompetencji talentów;
- zatwierdzanie odpowiednich bodźców motywacyjnych (również płacowych) dla najlepszych osób;
- funkcjonowanie menedżerów w roli mentorów, coachów najlepszych osób, wprowadzanych do strategicznych działań firmy i wyznaczanych na jej przyszłych liderów.

Z badań przeprowadzonych przez firmę INNECTO wynika, że dla 68% respondentów spośród nowej generacji talentów wynagrodzenie finansowe stanowi najważniejszy motywator podczas gdy, zdaniem specjalistów z zakresu zasobów ludzkich, wynagrodzenie finansowe jest trzecim w kolejności czynnikiem motywacji po dumie osobistej wynikającej z zaliczenia do talentów oraz pracy w konkurencyjnym środowisku pełnym wyzwań (Rees 2008: 562).

4. Odejście talentów z organizacji

Współczesny świat w tej chwili opiera się na wiedzy ludzi, nie można zatem tracić tych, którzy tę wiedzę posiadają, gdyż strat tego typu nie daje się szybko odbudować. To jest najważniejsze ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W przypadku talentów można wyróżnić trzy główne przyczyny ich rozstania się z organizacją, a mianowicie (Strużyna 2011: 132):

1. odejście spowodowane przejściem na emeryturę lub rentę;
2. podjęcie decyzji o zmianie ścieżki kariery (zmianie pracodawcy, zawodu, lokalizacji);
3. konieczność zwolnienia leżąca po stronie organizacji.

W kulturze innowacyjnej, wartości są poważane, ale traktuje się je instrumentalnie, gdyż kiedy przestają być przydatne są zastępowane nowymi. Krytycznie podchodzi się do krępujących reguł. Organizacja chętnie podejmuje ryzyko, jest zainteresowana zmianami i rozwojem, dzięki czemu znakomicie sobie radzi w zmieniającym się i burzliwym otoczeniu. Ten typ kultury organizacyjnej promuje dynamikę i zmianę, pracownicy chętnie podejmują wyzwania, a ich działania są zdecydowanie bardziej racjonalne niż emocjonalne. Przedsiębiorstwo zorientowane jest na ludzi młodych, dynamicznych i zdolnych, a nawet niepokornych. Ceni się kreatywność, dynamiczność oraz duże poczucie odpowiedzialności (Zbiegień-Maciąg 2002: 57–58). W długiej perspektywie czasowej

skuteczne funkcjonowanie pracowników w firmie oraz ich zaangażowanie jest funkcją możliwości rozwoju w danej organizacji.

W podejściu do zatrzymywania talentów warto skorzystać ze wskazówek zaproponowanych przez N. Sosińską. Autorka proponuje dekalog reguł pozwalający zatrzymać talenty w firmie (Sosińska 2007: 135–143):

1. Świadomie zarządzaj rozwojem kultury twojej organizacji.
2. Jasno i klarownie określaj oczekiwania firmy wobec osiąganych wyników.
3. Wspieraj rozwój talentów.
4. Często udzielaj pracownikom konstruktywnych informacji zwrotnych.
5. Regularnie rozmawiaj z pracownikami.
6. Ułatw pracownikowi godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym.
7. Traktuj wszystkich jednakowo. Nagradzaj pracowników za osiągane wyniki.
8. Dbaj o dobrą atmosferę w pracy.
9. Dbaj o to, aby twoi pracownicy regularnie otrzymywali potrzebne informacje.
10. Buduj atmosferę zaufania.

Niestety, w wielu przypadkach wysiłki firm są skierowane właśnie na wynagrodzenia, benefity, a nie tam, gdzie jest to najbardziej opłacalne, tzn. na kreowanie przyjaznej kultury organizacyjnej czy podnoszenie jakości zarządzania (Klimkiewicz 2007: 38–39). Wynagrodzenie nie jest ani główną przyczyną odejść z pracy, ani też rozwiązaniem problemu odchodzenia najlepszych pracowników. Nie można też powiedzieć, że wynagrodzenie jest nieznaczącym elementem kształtowania atrakcyjności oferty dla potencjalnych pracowników. O tym, że w organizacji panuje taki klimat, który sprawia, że ludzie pragną pozostać jej częścią, decyduje wiele czynników. Pieniądze są tylko jednym z nich i często wcale nie najważniejszym. O wiele istotniejsze jest to, w jaki sposób ludzie są zarządzani, czy docenia się ich wkład i zaangażowanie oraz czy daje się im swobodę i możliwość wykorzystywania swoich umiejętności i doświadczenia tak, by przynosiło to najlepsze efekty. B. Mikuła zwraca wręcz uwagę na „czworokąt sukcesu uczenia się organizacji" – na jego bokach znajdują się: wiedza, umiejętności jej zastosowania, motywacja ludzi oraz wewnętrzne uwarunkowania organizacji. Uczenie się jest więc nierozłącznie związane z ludźmi, ich nastawieniem, sposobem myślenia, postrzeganiem sytuacji, w jakiej się znajdują i decydowaniem, w jaki sposób przyczynią się, bądź nie, do rozwoju organizacji (Tabor 2008: 16).

Ogólnie zarysowane wcześniej działania w ramach zarządzania talentami, takie jak: dobór, planowanie rozwoju, przemieszczenia i awanse mogą mieć niewątpliwie wiele z pierwiastków stymulujących do rozwoju, jak i do aktywności zawodowej. Tacy pracownicy dobrze czują się w kulturze organizacyjnej zwanej kulturą zadań (nazywaną też kulturą współdziałania). Tu nacisk położony jest na osiągnięcia, a kwalifikacje są ważniejsze od zajmowanego stanowiska. Ludzie pracują w zespołach zadaniowych, a struktura organizacyjna ma postać macierzy.

Ważnym czynnikiem jest tu również zharmonizowany z tą kulturą styl kierowania.

Dla zatrzymania i efektywnego wykorzystania talentów niezwykle istotne staje się budowanie „kultury talentów", rozumianej jako przyjazne środowisko pracy oparte na zaufaniu i opiece pracodawcy, który wspiera godzenie wyzwań zawodowych z planami osobistymi, ale też środowiska innowacyjnego, rozwojowego i elastycznego. Wykazywanie przez kadrę menedżerską większego zaufania do utalentowanych pracowników, jeśli chodzi o sposób ich działania w zakresie wykonywanych zadań, może spowodować osiągnięcie przez nich ponadprzeciętnych wyników.

Problematykę zarządzania talentami w Polsce charakteryzują wnioski ogólne z badań firmy The Conference Board (Raport badawczy The Conference Board 2006):

1. „Talent" to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym potencjałem do dalszego rozwoju niż przeciętny w organizacji, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich.
2. W perspektywie trzech lat proces zarządzania talentami zyska na znaczeniu.
3. W Polsce trwa wojna o talenty w odniesieniu do wysoko specjalistycznych stanowisk.
4. W związku z wyjazdami za granicę wykwalifikowanych pracowników fizycznych, powoli rozpoczyna się wojna o talenty na najniższych poziomach organizacji.
5. Główne znaczenie przy pozyskiwaniu i utrzymywaniu w organizacji utalentowanych pracowników ma możliwość szkoleń, rozwoju, nowych wyzwań i ciekawych zadań, awansu, a także dobra atmosfera pracy.
6. Najlepiej sprawdzają się te procesy zarządzani talentami, które są w pełni jawne i przejrzyste dla organizacji, a wybór kandydatów dokonywany jest w oparciu o jasne kryteria: skale ocen i wytyczne, od czego te oceny zależą oraz narzędzia assessmentowe.
7. Główne powody, dla których firmy wdrażają program rozwoju talentów, to: chęć przyciągania najlepszych kandydatów, zapobieganie utracie najlepszych pracowników, budowa nowej kadry zarządzającej, skoncentrowanie działań szkoleniowych i rozwojowych na najlepszych.
8. Programy mają charakter cykliczny i kolejne procesy identyfikowania talentów odbywają się raz w roku.
9. Program najczęściej ograniczony jest do kadry kierowniczej i przewidziany jest dla zaledwie 2–5% pracowników firmy.
10. Kwalifikacja i włączenie pracownika do programu odbywa się poprzez wskazanie przełożonego, ponadprzeciętny wynik oceny okresowej i wykazany poziom realizacji celów.

11. Zdefiniowanie pracownika jako „talent" oznacza: indywidualną ścieżkę rozwoju i kariery, dodatkowe szkolenia, warsztaty, coaching lub studia podyplomowe.
12. Występuje zdecydowana przewaga pozytywnych efektów wprowadzenia procesu zarządzania talentami nad skutkami negatywnymi.
13. Wskaźnik ROI procesu zarządzania talentami szacowany jest na podstawie oceny efektów biznesowych osiąganych przez zespoły uczestniczące w programie, jak również na podstawie łatwości obsadzania kluczowych stanowisk.
14. Niewiele firm posiada strategię budowania wizerunku pracodawcy atrakcyjnego dla szczególnie utalentowanych osób.
15. Nieliczne organizacje opracowały formalne procedury planowania sukcesji.
16. Polscy menedżerowie nadal nie są przygotowani do indywidualnego prowadzenia pracownika, regularnych spotkań, monitorowania progresu, jak również podejmowania roli mentora lub coacha.

Nowoczesne zarządzanie talentami wymaga przede wszystkim radykalnej przebudowy sposobu myślenia, które uwzględni czynnik kultury organizacyjnej, odgrywający we współczesnym biznesie niezwykle istotną rolę. W przypadku firm, które chcą konkurować na rynkach krajowych i międzynarodowych, dostrzeżenie wymiaru kulturowego w zarządzaniu jest pierwszym krokiem we właściwym kierunku. Tworząc kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie talentami, warto sobie uświadomić, że powinna ona ewoluować wraz ze zmieniającym się otoczeniem, zachowaniami konkurencji, zmieniającymi się postawami i oczekiwaniami zatrudnionych. Nie ma jednego modelu kultury organizacyjnej, który zawsze w każdych warunkach otoczenia i niezależnie od specyfiki firmy tworzyłby idealne warunki dla rozwoju talentów.

5. Zakończenie

Analiza literatury oraz przedstawionych w treści raportów pozwala na stwierdzenie, że szczególnie utalentowani pracownicy stają się podstawą funkcjonowania organizacji działających w burzliwym otoczeniu gospodarki XXI wieku. Talent jest dla każdej organizacji niezbędnym źródłem rozwoju, gdyż tworzy on silne fundamenty walki konkurencyjnej, stanowiąc źródło innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań.

Celem skutecznego programu zarządzania talentami jest wykorzystanie potencjału najbardziej utalentowanych pracowników. Wdrożenie i realizacja takiego programu ma istotne znaczenie w kształtowaniu przyszłej kondycji i rozwoju całej organizacji. Proces zarządzania talentami jest szczególnie ważnym aspektem w dobie powtarzających się kryzysów gospodarczych. Wprawdzie zarządza-

nie talentami wiąże się z kosztami, ale wniesiony wkłady stanowi inwestycję przyszłych okresów. Bowiem dobrze przygotowany i wdrożony proces zarządzania wyjątkowymi pracownikami może w rezultacie ukształtować taki kapitał ludzki, który stanie się zabezpieczeniem przyszłości organizacji. Stąd też walka o talenty nabiera wymiaru strategicznego, stając się nie tylko dodatkowym, ale także koniecznym elementem zachowania organizacyjnego. Utalentowanych ludzi motywują i zatrzymują w firmie: silna kultura organizacyjna, atrakcyjna wizja przyszłości, jasno sformułowana strategia, skuteczne systemy przekazywania informacji, dobre relacje z przełożonymi, okazywanie uznania za dobrze wykonaną pracę, możliwości rozwoju zawodowego, atrakcyjne wynagrodzenie oraz możliwości wyboru dodatkowych świadczeń pozapłacowych.

Trudno jednak nie zwrócić uwagi na fakt, że trend ten jest w Polsce relatywnie młody. Jego niedojrzałość sprawia, że organizacje, szczególnie te na terenie Polski, mają do przebycia długą drogę i czeka je wielki sprawdzian wytrwałości, cierpliwości i umiejętności podejmowania trafnych decyzji. Muszą się one jeszcze dużo nauczyć, ale na ich korzyść przemawia możliwość czerpania wiedzy z doświadczeń swoich międzynarodowych konkurentów.

BIBLIOGRAFIA

Borkowska S. (2005), *Kilka refleksji tytułem wstępu*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.

Cannon J. A., McGee R. (2012), *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, ABC Wolters Kluwer Bussines, Warszawa.

Chełpa S. (2005), *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.

Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M. (2006), *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy e-0011-06-rr, The Conference Board, www.conference-board.org/pdf fee/raport_zarzadzanietalentami.pdf.

Groysberg B., Nanda A., Nohria N. (2008), *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska", styczeń, nr 1(59).

Guryn H. (2007), *Wyłanianie talentów*, „Personel i Zarządzanie", nr 6.

Hryniewicz J. T. (2007), *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Scholar.

Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r., http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2008_Niedobor_talentow.pdf, (data dostępu 12.01.2015).

Jankowicz M. (2005), *Talenty potrzebne od zaraz*, „Personel i Zarządzanie", nr 5.

Juchnowicz M. (2009), *Fenomen zaangażowania pracowników. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, „Problemy, Innowacje, Projekty", nr 2.

Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.

Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

Rees D. (2008), *Using compensation to win the talent Wars*, [w:] Berger L. A., Berger D. R (red.), *The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*, McGraw-Hill, New York.

Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Sosińska N. (2007), *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC PRESS, Kraków.

Strużyna J. (2011), *Rozstania z talentami*, [w:] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

Tabor J. A. (2013), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa,

Tabor J. (2008), *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, „E-mentor", nr 2(24).

The Conference Board (2006), *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport badawczy E-0011-06-RR,Warszawa, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf.

Woźniak A. (2007), *Wojna o talenty*, DHL Express, II Forum ZZL, Warszawa.

Wyrzykowska B. (2013), *Kulturowe determinanty zarządzania talentami*, „Problemy Zarządzania", nr 4(44).

Zbiegień-Maciąg L. (2013), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.

Talent management as an integral component of the organizational culture

SUMMERY

The uncertainty and complexity of the external environment, especially competitive, makes talent management is a necessity, but also a challenge. It requires a commitment primarily senior management. In order to attract and retain talent in the company it is necessary to develop a talented workforce management strategy, which should be due to the company's strategy. Talent management can become a distinguishing feature of the company, provided that it will ensure the effectiveness of the process. To get it to be true not only to attract talent, but also to ensure that the conditions for the systematic development and improvement. Cultural aspects have a very large impact on the implementation of projects in the field of talent management. The problem of adaptation to the existing talent organizational culture may create the feeling of a lack of job satisfaction and lead to frustration. Hence it is important to match the two variables: the psychological characteristics of the employee and the "personality" of the company. Companies should take appropriate protective measures at the stage of acquiring talent. In the process of recruiting talent is worth checking whether the employee will be able to fit into the existing organizational culture and values of the company are close to him, and whether its objectives aligned with the organization's objectives.

Adela Barabasz[*]

Relacja przełożony – podwładny w ujęciu psychoanalitycznym

1. Wstęp

Wiodącą rolę w każdej organizacji pełnią jej menedżerowie i liderzy, a jakość przywództwa jest uwarunkowana między innymi ich kompetencjami osobowościowymi. Oznacza to między innymi zdolność do rozumienia przyczyn zachowania podwładnych, współpracowników, zwierzchników, umiejętność trafnego wnioskowania interpersonalnego, a więc rozpoznawania motywów kierujących zachowaniem podwładnych oraz swoim własnym. Samoświadomość, w tym świadomość doświadczanych emocji, rozumienie relacji intrapsychicznych, interpsychicznych, wewnątrzgrupowych, międzyorganizacyjnych, to zagadnienia, które wydają się najistotniejsze z perspektywy psychologicznego spojrzenia na przywództwo.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Jego podstawę teoretyczną stanowi psychoanalityczne rozumienie procesów zachodzących wewnątrz organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska przeniesienia (*transference*). Wykracza więc poza klasyczne teorie psychologii poznawczej, behawioralnej, psychologii społecznej, które najczęściej są wykorzystywane w naukach o organizacji i zarządzaniu. Artykuł powstał w oparciu o prace poświęcone problematyce przywództwa oraz osobowości liderów, z wykorzystaniem wyników obserwacji uczestniczącej.

Głównym celem artykułu jest zwrócenie uwagi na nieświadomy proces, jaki zachodzi w relacjach przełożony – podwładny, determinujący jakość wzajemnych stosunków, a w efekcie także efektywność funkcjonowania zespołów, grup i całych organizacji. Ze względu na nieświadomy charakter opisywanego zjawiska, jest on niedostępny bezpośredniemu poznaniu. Tym większe znaczenie ma w tej sytuacji przekazywanie wiedzy na temat zjawiska przeniesienia.

[*] Dr hab., profesor nadzwyczajny, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

2. Podstawy psychodynamicznego podejścia do organizacji

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania poszukują prostych, jasnych oraz zrozumiałych, a jednocześnie uniwersalnych pojęć, które trafnie opisują wszelkie zjawiska psychospołeczne w organizacji. Potrzebują także skutecznych narzędzi pomiaru obserwowanych zachowań, zarówno w płaszczyźnie inter- jak i intrapsychicznej. W naukach o organizacji i zarządzaniu na przestrzeni lat pojawiają się liczne koncepcje, które proponują nowe widzenie istoty przywództwa. Paradygmat psychoanalityczny również proponuje własne rozumienie zjawisk organizacyjnych. Wynika ono z przyjęcia założenia o wpływie procesów nieświadomych na zachowania jednostek, uznania roli emocji na poziomie jednostek i grup, badanie mechanizmów obronnych oraz zjawiska przeniesienia w relacjach przełożony – podwładny.

Zgodnie z psychoanalitycznym paradygmatem człowiek staje się tym, kim jest dzięki przynależności do grup społecznych. Wszelkie doświadczenia gratyfikujące, ale też raniące i frustrujące, pojawiają się wskutek relacji z innymi ludźmi, tworzącymi kolejne grupy przynależności, od rodziców począwszy, poprzez klasę szkolną, grupę rówieśniczą na współpracownikach w miejscu pracy kończąc. Tradycję badania nieświadomych procesów i komunikacji w grupach i organizacjach zainicjowali członkowie *Instytutu Tavistock*, zainspirowani koncepcją M. Klein, a rozwiniętą przez W. Biona i innych przedstawicieli analizy grupowej. Przedstawiciele *Tavistock Institute* zakładają, że uwzględnienie doświadczeń emocjonalnych organizacji rzuca światło na wyzwania i dylematy, z jakimi zmaga się organizacja oraz ujawnia siły, które określają jej naturę. Zastosowanie zaś kleinowskiej koncepcji identyfikacji projekcyjnej daje wykładnię dla zrozumienia nieświadomej komunikacji, jaka odbywa się w grupach i organizacjach.

M. Kets de Vries i D. Miller (1984) dowodzą, że paradygmat psychoanalityczny pozwala na bogatsze, bardziej złożone i głębsze charakteryzowanie zachowań organizacyjnych aniżeli wyjaśnienia proponowane przez przedstawicieli innych nurtów badawczych. Odwołanie się do psychoanalizy, poprzez sięganie w głąb ludzkiej psychiki, umożliwia zrozumienie motywów ludzkich działań, zwraca uwagę na charakter relacji między członkami organizacji, wskazuje na mechanizmy wywołujące określone zachowania członków organizacji. To one właśnie, a nie jedynie indywidualne cechy jednostki, pozwalają zrozumieć złożone i zawiłe motywy ludzkich wyborów, doświadczanych lęków i nadziei (Barabasz 2012: 21–29).

Podstawowe założenie podejścia psychoanalitycznego mówi, iż zachowania uważane za racjonalne są w istocie uwarunkowane działaniem sił i mechanizmów znajdujących się poza poziomem świadomego poznania (zob.: Freud 2005; Freud 2009; Armstrong 2005; Gabriel 2004; Stapley 2013). By zrozumieć, co dzieje się w organizacji, należy więc nie tylko wznieść się ponad powierzchowną racjonalność, lecz także zmieniać ją poprzez wydobywanie na

powierzchnię świadomości wypartych motywów, uczuć, pragnień i fantazji. D. Winnicott (1971), przedstawiciel nurtu relacji z obiektem uważa, że podstawą percepcji świata otaczającego jednostkę jest zbiór zinternalizowanych informacji dotyczących wyobrażeń o sobie, o świecie oraz o innych ludziach. Dzięki zdolności konstruowania abstrakcyjnych pojęć człowiek tworzy w swoim umyśle konstrukty, które dotyczą wszelkich obiektów ożywionych, jak i nieożywionych. Podobnie więc jak dziecko, które tworzy w swoim umyśle obraz matki, członkowie organizacji wytwarzają w swoich umysłach wyobrażenie organizacji (swojej firmy, przedsiębiorstwa), przypisując mu takie same atrybuty, jak każdemu znaczącemu obiektowi, z którym mieli do czynienia w swoim życiu. Mając taki „obraz" w swoim umyśle, działają tak, „jak gdyby" istniał on realnie (zob.: Czander 1993; Hirschhorn 1997). Wpływa to ze szczególną siłą na charakter relacji z kluczowymi osobami w organizacji, w czym tkwi istota zjawiska przeniesienia.

Według M. F. Kets de Vriesa, L. Guillen, K. Korotowa, E. Florent-Treacy (2010: 29–30) paradygmat psychoanalityczny opiera się na następujących założeniach:

- to, co widzisz niekoniecznie jest tym, co widzisz;
- człowiek nie jest istotą racjonalną – irracjonalne zachowania są powszechne, także w organizacji, a może nawet tam częściej; podlegają one jednak silnej racjonalizacji;
- człowiek działa pod wpływem podstawowych potrzeb; tworzą one wewnętrzny świat, na który składają się trzy zasadnicze komponenty. Są to funkcje poznawcze, emocje oraz element behawioralny, czyli zachowanie;
- chcąc wpływać na zachowanie musimy brać pod uwagę zarówno sferę poznawczą, jak i emocje;
- wszyscy podwładni i przełożeni – mają „ciemną stronę duszy"; wielu przywódców poniosło klęskę z powodu nieuwzględniania własnej osobowości, zwłaszcza lęków, zahamowań, iluzji na temat siebie, innych ludzi bądź świata zewnętrznego;
- każdy człowiek jest w pewnym stopniu bezradny wobec lęków i stosowanych przez siebie mechanizmów obronnych;
- jesteśmy „produktami" własnej przeszłości – zostaliśmy ukształtowani przez otoczenie, w którym wychowywaliśmy się i żyjemy, jednak nieco zmodyfikowani przez wyposażenie genetyczne;
- z powodu niezwykle silnego naznaczenia tym, co dzieje się we wczesnych stadiach życia człowieka, mamy tendencję do powtarzania pewnych wzorców zachowań. Niezależnie od tego, czy nam się to podoba, czy nie, jest to być może najbardziej dosłowny wyraz związku między przeszłością a teraźniejszością.

Zastosowanie paradygmatu psychoanalitycznego oznacza koncentrację na relacjach interpersonalnych, w które wchodzą członkowie organizacji, świadomie bądź nieświadomie. Paradygmat ten pomaga badać komplementarne role, jakie podejmują względem siebie członkowie zespołów zarządzających; pomaga identyfikować samoniszczące i samokarzące oczekiwania, przekonania oraz negatywną samoocenę, nieadekwatną autopercepcję, a także wzorce zachowań, które nawet jeśli w przeszłości były użyteczne, w aktualnej sytuacji są nieadekwatne i dysfunkcjonalne, a wiec „nieekonomiczne". Paradygmat psychoanalityczny uwrażliwia więc na tendencje, zwłaszcza o charakterze dysfunkcjonalnym, które występują w zachowaniach osób znaczących dla organizacji, by następnie identyfikować je w zachowaniach pozostałych członków organizacji oraz zapobiegać rozprzestrzenianiu się ich negatywnych konsekwencji w całej organizacji.

Oczywiście, paradygmat psychoanalityczny, podobnie jak każdy inny, ma ograniczenia, które mogą powodować zniekształcenia w procesie badania organizacji. Podejściu psychoanalitycznemu najczęściej zarzuca się nadmierny subiektywizm oraz skłonność do koncentrowania się na nieprawidłowościach, zaburzeniach i patologicznych aspektach funkcjonowania organizacji. Skądinąd jednak wiadomo, że konsultanci, eksperci, trenerzy, doradcy, trafiają do organizacji właśnie wtedy, gdy jej funkcjonowanie w jakimś aspekcie szwankuje; są bowiem potrzebni wtedy, gdy pojawia się problem, którego członkowie organizacji nie potrafią samodzielnie i skutecznie rozwiązać.

3. Rola menedżera – ujęcie psychodynamiczne

W miejscu pracy zazwyczaj wykonuje się zadania wymagające nawiązywania relacji z innymi ludźmi – przełożonymi, podwładnymi, współpracownikami, klientami, kooperantami, itp. Sytuacje te uruchamiają mniej lub bardziej nieświadome potrzeby, budzą często silne emocje – lęk, złość, gniew, rozgoryczenie, ale także pasje i chęć działania, wzbudzają poczucie krzywdy lub wyższości, zawiść lub gotowość do poświęceń, itp. Środowisko społeczne organizacji może dostarczać satysfakcji i licznych gratyfikacji, ale też rozczarowań, poczucia krzywdy, dyskomfortu. Niezaspokojenie potrzeb i oczekiwań wywołuje zwykle frustrację, z wszelkimi jej konsekwencjami, w postaci agresji, regresji, fiksacji, a także innych niedojrzałych lub patologicznych reakcji dostosowawczych. Możliwość realizacji pragnień, potwierdzenie własnej skuteczności, doświadczanie rozwoju i poczucie spełnienia to także aspekty przynależności do organizacji.

H. S. Schwartz (1990) twierdzi, że organizacja doświadcza takich samych problemów, jakich doświadcza każdy podmiot ożywiony. Więź między członkami organizacji oraz ich zaangażowanie we wspólne działania to istotne aspekty jej funkcjonowania, decydujące o tym, że możemy widzieć organizację jako

całość, a nie jedynie zbiór jednostek lub grup. Członkowie organizacji nawiązują relacje z innymi członkami organizacji, którzy postępując według tych samych reguł przyczyniają się do wzmacniania więzi grupowych i wewnątrzorganizacyjnych. Powstanie takich więzi skutkuje jednak wytworzeniem lęku przed utratą obiektów zaspokajających istotne potrzeby interpersonalne. W efekcie pojawia się lęk przed odrzuceniem i/lub utratą obiektów (Gutmann, Iarussi 2003). Przeżywanie tego typu obaw, niepokoju, a także lęku skłania do poszukiwania relacji z osobami, które będą chroniły, dawały poczucie bezpieczeństwa, wzmacniały nadzieję na lepsze jutro. Szczególnie predystynowani do pełnienia takiej roli są przełożeni (menedżerowie, kierownicy, liderzy).

Z perspektywy psychologicznej można uznać, że wpływ dominujących jednostek na pozostałych członków organizacji dokonuje się dzięki temu, iż przedstawiciele *top managementu* generują pewne wspólne wyobrażenia i wizje, które poprzez proces komunikacji i mechanizm naśladownictwa, przenikają do wszystkich poziomów organizacji. Ich treść jest przenoszona na wszystkie szczeble organizacyjnej struktury dzięki takim mechanizmom, jak identyfikacja i projekcja, ale szczególną rolę w tym procesie odgrywa zjawisko przeniesienia (*transference*). Poprzez te mechanizmy dochodzi do ukształtowania się dominującego w organizacji sposobu adaptacji do warunków otoczenia (zob.: Kernberg 1998; Stapley 1996; Barabasz 2008). To z kolei wpływa na styl podejmowania decyzji, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Dla celów organizacyjno-zarządczych zrozumienie relacji przeniesieniowych, którym mogą podlegać kluczowe osoby w organizacji nabiera szczególnego znaczenia. One bowiem są najbardziej pożądanymi obiektami uruchamiającymi nieświadomy proces przeniesienia u części członków organizacji.

4. Przeniesienie – jako kluczowy aspekt relacji w organizacji

Jednym z kluczowych zjawisk z punktu widzenia funkcjonowania każdej organizacji jest relacja przełożony – podwładny. W ramach tej relacji dochodzą do głosu nieświadome pragnienia i lęki, które w pewnych okolicznościach są wyprojektowywane na obiekt zewnętrzny w procesie przeniesienia, zazwyczaj zanim ukształtuje się realistyczna, dostosowana do zadania i wymogów roli relacja między członkiem organizacji a osobą znaczącą (przełożonym, liderem). S. Fhaner (1996: 194) definiuje przeniesienie jako „…proces nieświadomy, oznaczający, że uczucia, postawy, oczekiwania, pragnienia, itd., które wcześniej kierowały się w stronę ważnych w dzieciństwie osób, przenoszone są na inne obiekty... Zjawisko to jest uniwersalne i występuje w wielu codziennych relacjach między ludźmi. Przenosimy nieświadomie uczucia i postawy na osoby z naszego otoczenia, jak gdyby były to nowe wydania znaczących osób z naszego dzieciństwa". Według B. D. Moore'a i B. D. Fine'a (1996: 224–226) przeniesienie polega na

„…przemieszczaniu wzorców myśli, zachowań i uczuć, pierwotnie przeżywanych w związku ze znaczącymi osobami w dzieciństwie, na jakąś osobę, z którą podmiot pozostaje w bieżącej relacji interpersonalnej… Zachodzący proces jest w znacznym stopniu nieświadomy..., a zjawisko przeniesienia pojawia się spontanicznie".

Członkowie organizacji zazwyczaj przekonani są, że w ich kontaktach ze współpracownikami istnieje jedynie relacja rzeczywista, która polega na świadomym przeżywaniu drugiej osoby w relacji taką, jaką ona jest w rzeczywistości. Relacja rzeczywista różni się od relacji przeniesieniowej, czyli nieświadomej projekcji postaw, jakie w dzieciństwie przyjmowaliśmy wobec osoby znaczącej (zwykle rodzica). W sytuacji przeniesienia nie tworzymy realnej relacji, ale dokonujemy projekcji własnych pragnień i potrzeb w osobę znaczącą (zazwyczaj jest nią przełożony, lider) i nieświadomie traktujemy tę osobę tak, jakby była kimś innym, czyli osobą z przeszłości (Stapley 2013: 106).

W przeniesieniu przywołujemy wszystkie uczucia, których doświadczaliśmy wobec ważnej osoby z przeszłości, np. członek organizacji może odczuwać wściekłość, zazdrość, wrogość wobec osoby, z którą aktualnie jest w relacji, chociaż sytuacja nie daje powodów do przeżywania tak silnych, negatywnych emocji. Może też doświadczać uczuć pozytywnych, np. podziwiać i adorować obiekt, oczekiwać wyjątkowego traktowania, wyrozumiałości i opieki. Zjawisko przeniesienia jest tym bardziej nasilone, im mniej dojrzała jest osoba, która tworzy relację przeniesieniowe. Ze względu na fakt, iż zjawisko przeniesienia ujawnia się szczególnie intensywnie w relacjach z osobami znaczącymi, podlegają im szczególnie często osoby sprawujące władzę w organizacji (formalną, ale też nieformalną). To na nich podwładni rzutują swoje pragnienia, które w przeszłości adresowali do osób znaczących w dzieciństwie. Odpowiedź na reakcję przeniesieniową nazywana jest przeciwprzeniesieniem i jest odpowiedzią obiektu (przełożonego) na emocjonalną treść zawartą w postawie, emocjach przeżywanych przez podwładnego. W. Czander i K. Eisold (2003) podkreślają, że przeniesienie i przeciwprzeniesienie towarzyszą wszystkim typom relacji.

Intensywne doświadczanie relacji przeniesieniowej stwarza znaczne trudności w budowaniu rzeczywistych relacji, sprzyjających realizacji zadań i celów organizacji. Jednakże zrozumienie przyczyn obserwowanych zachowań nacechowanych nieuzasadnionym ładunkiem emocjonalnym wymaga rozwiniętej samoświadomości oraz zdolności do autorefleksji, zarówno tej osoby, które zareagowała przeniesieniowe w relacji z przełożonym, jak i ze strony przełożonego jako obiektu przeniesienia. Zazwyczaj jednak nawiązujemy relacje z dobrze przystosowanymi osobami, które są świadome własnych zachowań oraz ich motywów i nie tracą kontaktu z rzeczywistością. Bez wątpienia w każdej organizacji zdarzają się jednak sytuacje które są efektem występowania intensywnego przeniesienia w relacjach podwładnych z ich przełożonymi lub innymi osobami znaczącymi w organizacji.

5. Podsumowanie

Psychoanalityczny paradygmat można uznać za podejście, dzięki któremu członkowie organizacji łatwiej mogą zreflektować własne zachowanie. Jego zastosowanie oczywiście nie dostarcza jednoznacznych odpowiedzi na wszystkie możliwe pytania, ale kategorie pojęciowe wypracowane przez psychoanalityków pozwalają na uporządkowanie wiedzy o społecznych i psychologicznych mechanizmach funkcjonowania organizacji. Przede wszystkim jednak dostarczają wglądu w zagadnienia doskonale znane menedżerom z ich praktyki, których inne koncepcje nie uwzględniają. Dotyczy to takich kwestii jak: rola emocji w organizacji, formy i funkcje mechanizmów obronnych, a przede wszystkim interpretowanie relacji przełożony – podwładny w oparciu o zjawisko przeniesienia.

Dojrzała relacja między przełożonym a podwładny jest jednym z czynników decydujących o powodzeniu organizacji w realizacji założonych celów. Jakość tej relacji w dużym stopniu zależy od rozpoznania zjawiska przeniesienia, które zachodzi na nieświadomym poziomie funkcjonowania grup i jednostek. Osoby bezpośrednio zaangażowane w relację nie są w stanie adekwatnie ją rozpoznać, gdyż podlegają zbyt silnej presji emocjonalnej o niezrozumiałym pochodzeniu. Konieczne jest w takiej sytuacji wsparcie osoby trzeciej. Może nim być doświadczony współpracownik, przełożony, mentor, coach lub inna osoba, pod warunkiem, że posiada niezbędną wiedzę, a jej zdolności rozpoznawania aspektów przeniesienia w relacji przełożony – podwładny nie zakłócają nieświadome potrzeby, wewnętrzne konflikty, ambiwalencja, itp. Kluczowym wyzwaniem dla przedstawicieli kadry zarządzającej, zwłaszcza tej części, która ma bezpośredni kontakt z pracownikami, jest więc świadomość własnego świata wewnętrznego – adekwatne rozpoznawanie nie tylko własnych atutów, umiejętności, zdolności, a także słabości, braków i ograniczeń. Oznacza to konieczność rozwijania zdolności do autorefleksji.

Badanie zachowań organizacyjnych oraz zjawisk związanych z funkcjonowaniem organizacji bez wiedzy i narzędzi, jakich dostarczają teorie psychoanalityczne, jest oczywiście możliwe. Ich brak pozbawia nas jednak możliwości zrozumienia zjawisk, zachodzących na poziomie funkcjonowania jednostek, grup i organizacji, które wymykają się bezpośredniemu poznaniu, gdyż ukryte są pod powierzchnią świadomego poznania. Psychoanalityczna perspektywa, choć niełatwa, pozwala tam właśnie sięgać. Rozpoznanie i zrozumienie nieświadomych treści wyrażanych w relacjach o charakterze przeniesieniowym jest warunkiem koniecznym, by mogła rozwinąć się relacja dojrzała, oparta na realistycznych wyobrażeniach, postawach i adekwatnych emocjach, wynikających z rzeczywistych, a nie nieświadomie wyprojektowanych emocjach.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong D. (2005), *Organization in the Mind*, Karnac, London.
Barabasz A. (2008), *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
Barabasz A. (2012), *Utajone życie organizacji – wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, „Contemporary Management Quarterly. The Journal of Scientific Community and Business Leaders", no. 4, p. 21–29.
Czander W. M. (1993), *The Psychodynamics of work and Organizations. Theory and Application*, Guilford Press, New York.
Czander W. M., Eisold K. (2003), *Psychoanalytic perspectives on organizational consulting: Transference and Counter-transference*, „Human Relation", vol. 56(4), p. 475–490.
Freud Z. (2009), *Psychologia nieświadomości*, Wydawnictwo KR, Warszawa.
Freud Z. (2005), P*sychologia zbiorowości i analiza ego*, [w:] *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa.
Fhaner S. (1996), *Słownik Psychoanalizy*, GWP, Gdańsk.
Gabriel Y. (2004), *Organization in the depth*, Sage Publications, London.
Gutmann D., Iarussi O. (2003), *Psychoanalysis and Management: The Transformation*, Karnac Books, London.
Hirschhorn L. (1997), *Reworking Authority: Leading and Following in the Post-Modern Organization*, Organization Studies, Cambridge.
Kernberg O. (1998), *Ideology, Conflict, and Leadership in Groups and Organizations*, Yale University Press, New Haven.
Kets de Vries M. F. R., Miller D. (1984), *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
Kets de Vries M. F., Guillen L., Korotow K., Florent-Treacy E. (2010), *The coaching kaleidoscope*, Palgrave Macmillan, London.
Moore B. E., Fine B. D. (1996), *Słownik psychoanalizy*, Jacek Santorski & Co Wydawnictwo, Warszawa.
Schwartz H. S. (1990), *Narcissistic Process and Corporate Decay*, New York University Press, New York, London.
Stapley L. (1996), *The Personality of the Organization: A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change*, Free Association Books, London.
Stapley L. (2013), *Ukryta dynamika*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
Winnicott D. W. (1971), *Playing and Reality*, Tavistock Publications, London.

Relation superior – employee in psychoanalytic perspective

SUMMARY

An article introduces psychoanalytic concepts which can be of help in making sense of seemingly irrational processes in individuals, groups and organizations. Looking at an organization through the spectrum of psychoanalytic concepts is a potentially creative activity which may help in understanding and dealing with such issues like motivation, control, assessment of organizational members. An author believes that recognizing unconscious, hidden motives will let the managers to avoid automatic reactions and will improve the effectiveness of their influences. The main described notion is a transference occurring when employee brings into relationship with a superior

(leader, manager) something that belongs elsewhere, which may take the form of a feeling, or a pressure to take up a particular role. Counter-transference is the response in the mind of superior, which may also take the form of a feeling or one kind of behavior. Both transference and counter-transference are unconscious processes and are not liable to rational control.

Grażyna Bartkowiak[*]

Dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus (wyniki badań empirycznych)

1. Wstęp

Przedłużający się okres aktywności zawodowej, związanej z ustawowo zmienionym okresem obligatoryjnego zatrudnienia (Dz. U. z dnia 6 czerwca 2012 r., poz. 637), mimo że jak każda zmiana organizacyjna wzbudza kontrowersję, stanowi jednocześnie wyzwane, a więc może być rozpatrywany jako szansa, zarówno dla organizacji jak i dla pracownika. Przyjmując założenie, że jednym z celów polityki społecznej na poziomie organizacji strategii kadrowej, zintegrowanej ze strategią organizacji jest maksymalne wykorzystanie zasobów ludzkich i troska o pracownika – klienta wewnętrznego, podjęcie problematyki opracowania przez organizacje dobrych praktyk i programów związanych z zatrudnianiem pracowników w wieku 65 plus wydaje się nabierać szczególnego znaczenia. Problematyce tej jest poświęcone niniejsze opracowanie. Celem artykułu jest identyfikacja dobrych praktyk postulowanych i faktycznie stosowanych przez przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej, a także korzyści, które może odnieść firma zatrudniająca pracowników wiedzy 65 plus.

2. Pracownicy wiedzy i dobre praktyki w zakresie zatrudniania wiedzy pracowników 65 plus

Precyzyjne zdefiniowanie pojęcia pracownicy wiedzy nie jest zadaniem łatwym i niekiedy wywołuje kontrowersje. Davenport (2005: 10) podkreśla, że pracownicy wiedzy posiadają specjalistyczne przygotowanie zawodowe, są ekspertami w swojej dziedzinie, zajmują się tworzeniem, dystrybucją i wdrażaniem do praktyki wykreowanych przez siebie idei. Twórcze myślenie jest celem ich życia.

[*] Dr hab., profesor nadzwyczajny, Wydział Zarządzania i Nauk Społecznych, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa.

Autorem, który dokonał syntezy rozumienia pojęcia *pracownik wiedzy* jest Reboult (2006: 242). Doprowadziło ono do sformułowania następujących, choć niekiedy zaskakujących swą zasadnością twierdzeń, stanowiących charakterystykę tego typu pracowników:

- Podstawowym narzędziem pracy pracowników wiedzy jest ich mózg. Ich strata stanowi jednocześnie stratę kapitału intelektualnego organizacji.
- Pracownicy wiedzy wykorzystują wiedzę w swojej pracy poprzez jej kreowanie, dzielenie się wiedzą i wykorzystywanie jej zarówno w formie wiedzy jawnej jak i wiedzy ukrytej.
- Utrzymanie zawodowej pozycji pracowników wiedzy wymaga od nich ustawicznego doskonalenia się poprzez uczenie się.
- Pracownicy wiedzy poprzez swoje działanie i gromadzenie wiedzy kreują dla organizacji nową wartość.
- Pracownicy wiedzy zmieniają swą pracę, podążając własną ścieżką. Ich cechą charakterystyczną jest ustawiczna chęć zmiany charakteru wykonywanej pracy.
- Produktywność i jakość ich pracy jest trudna do zmierzenia.
- Pracownicy wiedzy sami organizują sobie swój dzień pracy. Utrzymanie ich zawodowej pozycji wymaga myślenia twórczego, posiadania kompetencji pozwalających im rozwiązywać problemy. Z tego względu nie akceptują oni narzucania przez kierownictwo sposobów wykonywania pewnych zadań.

Dobre praktyki stosowane przez przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej w obszarze zatrudnienia pracowników wiedzy 65 plus sprowadzają się do podejmowania przez konkretne organizacje działań zmierzających do realizacji dwóch rodzajów celów: umożliwienia w miarę pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego wiedzy i doświadczenia tkwiącego w pracownikach wiedzy w celu zachowania konkurencyjności firmy oraz do umożliwienia pracownikom dalszej realizacji kariery zawodowej, tak aby jak najpełniej mogli realizować swoje cele zawodowe i życiowe. Wśród praktyk tych można wyróżnić: coaching, mentoring, zindywidualizowane umowy o pracę, elastyczny czas pracy (Gaudecker, Scholz 2006).

Coaching i mentoring.

Jedną z oferowanych form aktywności zawodowej jest prowadzenie i udział pracowników wiedzy w kształtowaniu kompetencji profesjonalnych i rozwojowych (szczególnie istotnych w przypadku pracowników wiedzy 65 plus) wydaje się być coaching i mentoring. Obie z nich wymagają kompetencji, doświadczenia i zaangażowania pracowników wiedzy (Syrek-Kowalska 2014: 57–58). Klient i coach ustalają cele, które osoba kołczowana (coachee) w sposób świadomy zobowiązuje się uwzględniać w swoim działaniu. Ich realizacja wymaga partnerskiego, niemalże terapeutycznego stosunku obu stron (Armstrong 2001; Whitworth i inni 2010). Coaching przebiega w formie ustalanych spotkań i – w prze-

ciwieństwie do spotkań psychoterapeutycznych – zmierza do zmotywowania osoby kołczowanej, do bardziej skutecznego osiągania celów zawodowych. Warto jednak zaobserwować, że granica między psychoterapią a coachingiem nie jest ścisła (Sękowska 2014: 117; Żukowska 2010; Krasjejko 2010) choć w przypadku psychoterapii droga do osiągania kompetencji terapeuty jest znacznie dłuższa i trudniejsza. Cechą wspólną jest dążenie do zmiany w życiu osoby kołczowanej, zrewidowanie celów aktualnie funkcjonujących, ustalenie nowych celów, refleksja nad sposobem ich osiągania itp. W zależności od funkcji coachingu możemy wyróżnić coaching personalny, życiowy, biznesowy, transformacyjny, coaching kariery, rozwoju kompetencji itp. W pierwszym przypadku klientem zostaje osoba, której uczestnictwo w procesie sprowadza się do analizy zróżnicowanych sfer życia; w coachingu biznesowym – organizacja (w przypadku tego rodzaju coachingu istotnym wydaje się uświadomienie sobie trudnego do oddzielenia związku tej relacji z consultingiem). Organizacja wówczas zamawia usługę coachingową, która jest adresowana do wybranych pracowników, a nawet do kadry zarządzającej (executive coaching), której kołczowanie wymaga od pracowników wiedzy wysokich kompetencji zarówno profesjonalnych jak i społecznych (Scoular 2014: 18–19). Coaching kariery jest skoncentrowany na obszarze pracy zawodowej chociaż jednocześnie obejmuje życie prywatne. Można oczekiwać, że w odniesieniu do pracowników wiedzy najbardziej odpowiedni, a w związku z tym popularny, jest coaching kompetencji, obejmujący zarówno kompetencje profesjonalne jak i kompetencje społeczne[1].

Mentoring jest stosunkowo długotrwałym procesem sprowadzającym się do udzielania eksperckiego wsparcia, zarówno w zakresie funkcjonowania pracownika w konkretnej organizacji (Parsloe, Wray 2011: 23.) jak i realizacji kariery zawodowej. Mentor jest człowiekiem, który posiada bogate doświadczenie życiowe i zawodowe, a w przypadku kiedy formułowane przez niego sugestie odnoszą się do konkretnej organizacji, jest osobą doskonale rozpoznającą jej kulturę organizacyjną, znającą mechanizmy „osiągania sukcesu" w konkretnej firmie (Parsloe, Wray 2010: 76–82). Należy jednak zdawać sobie sprawę, że udzielane wsparcie, które przybierać może także formę wsparcia emocjonalnego inaczej strukturalizuje relację mentor – pracownik (podopieczny), nie ma ona wówczas charakteru kontaktu partnerskiego w większym stopniu przypominając relację uczeń mistrz (Armstrong 2001: 23; Bennewicz: 24–30). Wymaga od mentorów otwartej postawy, pełnej życzliwości, jak również gotowości do dzielenia się wiedzą wobec uczestniczących w procesie pracowników.

Dla pracowników wiedzy 65 plus mentoring może stanowić formę uznania ich wiedzy, doświadczenia i wysokich kompetencji ze strony pracodawców,

[1] Jednak np. w sytuacji w przypadku kołczowania kompetencji sprzedażowych kompetencje społeczne odgrywają szczególną rolę.

a jednocześnie ukoronowanie dotychczas realizowanej kariery zawodowej, a nawet możliwość realizacji swojego posłannictwa życiowego.

Zindywidualizowane umowy o pracę.

W ramach indywidualnie ustalanych umów o pracę pracownika z pracodawcą szczególne znaczenie odgrywają idiosynkratyczne umowy o pracę, zwane I-deals[2]. Umowy te umożliwiają zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy indywidualnie negocjowane umowy, dotyczące wykonywanej pracy i wydają się być szczególnie istotne w przypadku pracowników wiedzy 65 plus.

Zdaniem Kowalczyk (2014: 148), Rosseau, Ho i Greenberga (2006: 977 –994) chodzi o indywidualnie wynegocjowany, wzajemny kontrakt, który charakteryzuje się następującymi właściwościami:

- *Indywidualne negocjacje*, w każdym przypadku wynegocjowany kontrakt jest indywidualnie wynegocjowany, różniący się od kontraktów innych pracowników[3].
- *Heterogeniczność* w ramach grupy odniesienia pracownicy mają zapewnione (zgodnie ze statutem bądź innymi przepisami prawa pracy) odmienne warunki i formy nagród za osiągnięcia.
- *Możliwość obopólnego zysku* (układ *win-win*) organizacja zyskuje kompetentnego, pracownika; pracownik jest zadowolony i nie poszukuje innego miejsca pracy.
- *Zróżnicowanie zakresu umów*, może ono dotyczyć pojedynczych elementów umów lub szerszych pakietów beneficjów z nimi związanych.

Takie rozwiązanie wydaje się szczególnie przydatne w przypadku pracowników wiedzy 65 plus, może obejmować zarówno ruchomy czas pracy, jak i indywidualnie negocjowaną treść i zakres realizowanych zadań.

Elastyczny czas pracy.

Zróżnicowane godziny rozpoczynania i kończenia pracy sprowadzają się do tego, że pracownicy w zmiennym czasie rozpoczynają i kończą pracę. W praktyce oznacza to, że pracownicy sami mogą ustalać godziny swojej pracy, jednak wymaganą jest określona liczba godzin do przepracowania w danym czasie. Najczęściej, rozpatrując uwarunkowania prawne, pracownik ma prawo pracować najdłużej (ile wynosi dzienna maksymalna norma pracy), najkrócej natomiast na tyle, na ile określono czas obecności obowiązkowej (Salwa 2003: 17–29).

[2] W tym przypadku oznaczają one (Kowalczyk 2014: 147–148) odmienną formę świadczenia pracy, pozwalającą na zmianie przez pracownika w swojej pozycji zawodowej, warunków pracy pozycji, dynamikę zmian wymagań i pracodawcy i transformację obowiązków i godzin pracy (Rosseau 2005: 2).

[3] E. Kowalczyk jako efekt przeprowadzenia badań wśród 212 respondentów zatrudnionych w zróżnicowanych organizacjach zaobserwowała istnienie następujących sposobów ustalania i-deals: narzucanie rozwiązań, konsultowanie, problem solving, delegowanie, przejęcie inicjatywy (Kowalczyk 2014: 149).

Nowelizacja Kodeksu pracy z dnia 23 lipca 2013 (Dz. U. z 2013, poz. 896)[4] zakłada, że okres rozliczeniowy czasu pracy może obejmować łącznie 12 miesięcy.

Chociaż stosowanie ruchomego czasu pracy wymaga od pracodawcy starannego jego ewidencjonowania, dla pracownika oznacza samodzielne podejmowanie decyzji odnośnie do czasu podejmowania decyzji, w zakresie czasu wykonywanej pracy. Dla pracowników wiedzy, a szczególnie pracowników 65 plus wydaje się być szczególnie korzystny ze względu na charakter pracy: zróżnicowane tempo realizowanych zadań, możliwość samodzielnego regulowania sobie wysiłku umysłowego, indywidualizację zadań pracy.

3. Dobre praktyki w obszarze zatrudnienia pracowników 65 plus w opinii przedsiębiorców i kadry kierowniczej – korzyści z ich zatrudniania w świetle wyników badań empirycznych

Aby zweryfikować występowanie dobrych praktyk, dotyczących dalszego zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus zaplanowano i zrealizowano określone postępowanie badawcze.

W postępowaniu tym sformułowano następujące problemy:

1. Jakie dobre praktyki, zdaniem przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej, można byłoby zastosować w obszarze zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus?
2. Jakie dobre praktyki, w obszarze zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus, zdaniem przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej są faktycznie stosowane?
3. Jakie korzyści zdaniem przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej odnosi firma zatrudniając pracowników wiedzy 65 plus?

W badaniu wzięło udział 297 przedstawicieli kadry kierowniczej zatrudnionych w małych i średnich firmach. Osoby badane w formie on-line wypełniały

[4] Po zmianie przepisów (Dz. U. z 2013 r. poz. 896) zasady stosowania 12-miesięcznego okresu rozliczeniowego ulegną znacznemu zliberalizowaniu. Od 23 sierpnia 2013 r. będą go mogli stosować wszyscy pracodawcy w każdym, bez wyjątku systemie czasu pracy, o ile jest to uzasadnione przyczynami obiektywnymi, technicznymi lub organizacyjnymi. Konieczne jednak będzie spełnienie przez pracodawcę określonych wymogów formalnych, do których należą:

- wprowadzenie zapisu o stosowaniu rocznego okresu rozliczeniowego do układu zbiorowego pracy lub, jeżeli pracodawca nie jest objęty takim układem,
- zawarcie porozumienia z zakładową organizacją związkową lub, w razie jej braku,
- zawarcie porozumienia z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w sposób zwyczajowo przyjęty w danym zakładzie pracy (zmieniony art. 150 § 3 K. p.).

Zgodnie z nowelizacją, w analogiczny sposób należy wprowadzać w firmie przerywany system czasu pracy http://www.gofin.pl/17,2,96,120726,elastyczny-czas-pracy-po-zmianach.html.

poddany częściowej walidacji (rzetelność mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha) wynosi 771 kwestionariusz i odpowiadały na otwarte pytania dotyczące postulowanych dobrych praktyk, dotyczących pracowników wiedzy 65 plus. Niektóre jednak z pytań kwestionariusza zostały przez respondentów pominięte stąd liczba wypowiedzi się na określone pytania, których było 26 (po cztery możliwości odpowiedzi na każde) oscyluje w granicach 281–290. Badania empiryczne były realizowane w ramach projektu NCN *„Zarządzanie kompetencjami pracowników wiedzy w wieku 65 plus. Dobre praktyki w obszarze zatrudnienia*." Przedmiotem analizy stało się jedynie siedem pytań, odnośnie do których badani dokonywali wyboru[5].

Tabela 1. Postulowane przez przedsiębiorców i kadrę kierowniczą dobre praktyki w obszarze zatrudniania pracowników 65 plus

Rodzaj dobrych praktyk	%	N
Szkolenia nowych pracowników	30,38	89
Elastyczny czas pracy	25,26	74
Zróżnicowane formy zatrudnienia	18,43	54
Coaching	6,83	20
Mentoring	5,80	17
Praca zdalna/w domu	5,12	15
Inne np. praca w formie ekspertów zewnętrznych, ułatwienia ergonomiczne	4,78	14
Ustalenia w ramach firmy np. dłuższe płatne urlopy	1,72	5
Ułatwienia wprowadzane przez ZUZ (dłuższe urlopu, pełnopłatne zwolnienia, nowe pakiety świadczeń	1,72	5

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zamieszczonych danych wykazała zróżnicowanie w zakresie postulowanych praktyk. Najbardziej popularne okazało się sugerowanie korzystania z wiedzy i kompetencji pracowników wiedzy 65 plus, w postaci prowadzenia szkoleń. Jednakże można zaobserwować, że postulowana paleta możliwości została poszerzona o działania, których podmiotem jest nie konkretna firma, ale Zakład Ubezpieczeń Społecznych (wydłużenie urlopów dla seniorów, nowe pakiety świadczeń). Na uwagę zasługuje także proponowanie pracy zdalnej, którą co prawda respondenci określali mianem „pracy w domu" jednak rozumieli przez nią możliwość wykonywania pracy z dala od miejsca pracy.

[5] Szczegółowe kategorie odpowiedzi typowane w trakcie badań zostały zamieszczone w tabeli 1.

Tabela 2. Faktycznie realizowane przez przedsiębiorców dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus

Rodzaj dobrej praktyki	%	N
Stosowanie zróżnicowanych form umów i zróżnicowanego czasu pracy	13,57	39
Proponujemy obok rutynowych obowiązków prowadzenie szkoleń dla nowo przyjmowanych pracowników	12,54	36
Proponujemy pracę w charakterze mentora	2,44	7
Proponujemy pracę w charakterze coacha	2,69	8
Pracownik nie zajmuje się niczym nowym w stosunku do wykonywanej pracy	30,66	88
Nie stosujemy takich praktyk	37,98	109

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane nie budzą zaskoczenia, chociaż wskazują one na istnienie różnic w zakresie częstotliwości praktyk postulowanych i faktycznie realizowanych.

Jak wskazuje zamieszczona tabela, niespełna 40% przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej nie stosuje w jakichkolwiek form dobrych praktyk. Jednocześnie o odmiennym stanowisku świadczą wypowiedzi nieco mniejszej liczby osób (ponad 30%), które są zdania, że pracownicy wiedzy 65 plus dalej mogą wykonywać swoją pracę. Optymizmem napawa fakt, że łącznie ok. 30% osób badanych, prezentujących sytuację w swoich firmach, małych i średnich przedsiębiorstwach, faktycznie realizuje dobre praktyki, w postaci zróżnicowanych form zatrudnienia, elastycznego czasu pracy oraz przygotowywania do pracy nowo przyjmowanych pracowników. Stosunkowo mało popularne, w odniesieniu do postulowanych praktyk, okazały się często podejmowane w literaturze przedmiotu i obecne w praktyce zatrudnienia – coaching i mentoring. Przechodząc do omawiania korzyści, które pracodawcy i kadra kierownicza dostrzegają w zatrudnianiu pracowników wiedzy, rozpatrywano pięć kategorii wypowiedzi, z których każda sprowadzała się do wyboru jednego z czterech wariantów lub podania własnej propozycji. Oto uzyskane tą drogą wyniki.

Tabela 3. Możliwość skorzystania z większego doświadczenia zawodowego poprzez zlecanie mu przekazywania wiedzy (dzielenia się wiedzą) młodszym pracownikom (także poprzez coaching)

Rodzaj wybranej odpowiedzi	%	N
Dojrzali pracownicy wiedzy mogą pracować w charakterze coachów wobec wybranej grupy pracowników (np. talentów)	16,55%	48
Pracownicy w wieku 65 plus mogą przygotowywać do pracy nowo przyjętych pracowników	58,28%	169
Pracownicy wiedzy 65 plus mogą opracowywać ścieżki kariery zawodowej	10,69%	31
Dojrzali pracownicy mogą kreować pozytywny klimat organizacyjny poprzez własny przykład i wskazywanie na znaczenie dzielenia się wiedzą	21,03%	61
Inne	1,72%	5
Liczba wypowiedzi	**97,64**	**290**

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z zaprezentowanych danych najwięcej pracodawców i przedstawicieli kadry kierowniczej ponad 58% uznało, że pracownicy wiedzy doskonale sprawdzają się w przygotowywaniu do pracy nowo przyjętych pracowników.

Tabela 4. Możliwość skorzystania z kontaktów zewnętrznych (budowanego przez lata kapitału społecznego) pracownika wiedzy 65 plus do pozyskiwania wiedzy ważnej dla konkurencyjności przedsiębiorstwa

Rodzaj wybranej wypowiedzi	%	N
Dojrzali pracownicy mają większą łatwość w pozyskiwaniu wiedzy poza przedsiębiorstwem	15,19%	43
Mogą częściej niż inni konsultować wprowadzane rozwiązania z innymi doświadczonymi pracownikami spoza firmy	25,44%	72
Dojrzali pracownicy poprzez rozwiniętą sieć kontaktów mogą łatwiej zgromadzić niezbędne zasoby wiedzy	38,52%	109
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus ze względu na własne zasoby wiedzy i rozwinięte powiązania społeczne przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa	27,56%	78
Inne (podaj, jakie)	0,35%	1
Łączna liczba odpowiedzi	**95,28**	**283**

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie kategorii znaczenia kontaktów społecznych można zaobserwować, że łącznie ponad 66% osób uczestniczących w badaniach wskazywało na doniosłą wartość relacji społecznych pracowników wiedzy 65 plus dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Możliwość wykorzystania wiedzy pracowników 65 plus w zakresie doradztwa w decyzjach taktycznych i strategicznych (mentoring)

Rodzaj wypowiedzi	**%**	**N**
Dojrzali pracownicy wiedzy mogą w wielu sytuacjach służyć radą młodszym kolegom	52,28%	149
Pracownicy wiedzy 65 plus mogą włączać się do opracowywania strategii firmy	6,67%	19
Pracownicy wiedzy 65 plus mogą wspomagać zarząd firmy w rozwiązywaniu trudnych problemów	23,16%	66
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus mogą poprzez swoje doświadczenie i budowany latami autorytet występować w roli rozjemców w sytuacjach konfliktowych	25,96%	74
Inne (podaj, jakie)	0,70%	2
Łączna liczba odpowiedzi	**95,95**	**285**

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych z tabeli 5 wskazuje, że ponad 50% uczestniczących w badaniach przedstawicieli kadry kierowniczej i przedsiębiorców widzi możliwość skorzystania z rad doświadczonych kolegów (mentoring). Pewnym niepokojem napawa fakt, że jedynie ok. 7% respondentów dopuszcza możliwość skorzystania z wiedzy pracowników 65 plus odnośnie do decyzji strategicznych dotyczących przedsiębiorstwa. Sytuacja ta może wynikać z uzurpowania sobie głównie przez przedsiębiorców monopolu władzy i prawa do zarządzania przedsiębiorstwem.

Tabela 6. Możliwość skorzystania z przykładu zdystansowanej pracowników 65 plus postawy wobec wprowadzania nieprzemyślanych „nowości"

Rodzaj wypowiedzi	%	N
Pracownicy 65 plus trafniej przewidują scenariusze zdarzeń zarówno w odniesieniu do organizacji, jak i otoczenia biznesu	14,23%	40
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus rzadziej niż ich młodsi koledzy prezentują „czarno-białą" wizję świata i ludzi	14,23%	40
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus w większym stopniu niż pozostali młodsi koledzy zachowują niezależność osądów	38,79%	109
Dojrzali pracownicy wiedzy z pozytywnym skutkiem konfrontują bieżące wydarzenia ze swoim bogatym doświadczeniem i częściej niż pozostali są w stanie trafnie przewidzieć ich efekty	35,94%	101
Inne (podaj, jakie)	1,78%	5
Łączna liczba odpowiedzi	**94,61**	**281**

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują uzyskane dane, na pozytywną ocenę zdystansowanej oceny zdarzeń wskazują wypowiedzi niespełna 40% osób badanych, nieco mniej respondentów podkreśliło wysoką wartość prognostycznego myślenia pracowników wiedzy 65 plus jako efekt ich niekwestionowanego doświadczenia.

Tabela 7. Możliwość skorzystania z kontaktów zewnętrznych pracowników wiedzy w celu pozyskiwania przychylności otoczenia i budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa

Rodzaj wypowiedzi	%	N
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus z reguły mają „lepiej wypracowane" kontakty na zewnątrz przedsiębiorstwa	18,44%	52
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus poprzez swoją większą pewność siebie i wyważone zachowanie budują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa	17,38%	49
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus niejednokrotnie posiadają kontakty pozwalające uzyskać większą przychylność instytucji zewnętrznych w rozwiązywaniu konkretnych problemów przedsiębiorstwa	32,27%	91
Dojrzali pracownicy wiedzy, jako osoby reprezentujące przedsiębiorstwo na zewnątrz, w większym stopniu budzą zaufanie, jako partnerzy do wzajemnych relacji.	37,59%	106
Inne (podaj, jakie)	0,71%	2
Łączna liczba odpowiedzi	**94,61**	**281**

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w tabeli 3, wypowiedzi przedstawicieli kadry kierowniczej, jak i pracodawców podkreślają znaczenie kontaktów społecznych pracowników wiedzy 65 plus jako czynnika budującego zaufanie i kreującego pozytywny wizerunek zewnętrzny (ok. 38%).

4. Podsumowanie

Uzyskane dane wskazują na pewną sprzeczność i kontrowersje w wypowiedziach przedsiębiorców i kadry kierowniczej, dotyczących funkcjonowania pracowników wiedzy 65 plus. Z jednej bowiem strony, rozbieżność między faktycznie realizowanymi i postulowanymi praktykami nie wydaje się znacząca: dotyczy częstotliwości występowania i realizowania typowanych przez osoby badane praktyk i sugerowania większego wykorzystywania elastycznego czasu pracy. Wymienione rodzaje praktyk zarówno postulowanych jak i rzeczywiście realizowanych wskazują na dość stereotypowy, nieprzekraczający aktualnych realiów sposób myślenia i poziom świadomości przedsiębiorców i kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw. Z drugiej strony, ci sami badani wskazują na liczne korzyści wynikające z zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. Sytuacja ta może wynikać deklaratywnego charakteru wypowiedzi przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej, ich niewielkiego, jak dotąd zaangażowania w wykorzystanie potencjału intelektualnego i społecznego pracowników wiedzy 65 plus. Należałoby więc rozważyć opracowanie działań promujących, częstsze stosowanie bardziej zróżnicowanych dobrych praktyk, np. konkurowania poprzez zatrudnianie pracowników 65 plus. Działania te w praktyce sprowadzałyby się np. do organizowania konkursów na pracodawcę najbardziej przyjaznego pracownikom 65 plus bądź szeregu innych inicjatyw, wskazujących na konkretne korzyści z zatrudniania tejże grupy pracowników. Należałoby także pomyśleć o ekonomicznych instrumentach motywujących przedsiębiorców do zatrudniania pracowników 65 plus.

Uzyskane dane wskazały także na złożoność problematyki związanej z zatrudnianiem pracowników 65 plus. Analizując ją należy wziąć pod uwagę czynniki społeczno-ekonomiczne, które wymagają zachowania równowagi między generowaniem zysków, a troską o rozwój kapitału intelektualnego we własnych przedsiębiorstwach pracy. W tej sytuacji istotnym ogniwem jest więc świadomość przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej i posiadanie pozytywnych doświadczeń, wynikających z zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. To właśnie oni jako pracodawcy prezentują interesy organizacji, dla której pracownicy wiedzy są niezwykle istotnym zasobem, warunkującym konkurencyjność firmy. Uwzględnienie wzajemnych interesów tych podmiotów staje się dla każdej ze stron niemalże priorytetowym zadaniem, wymagającym systemowego podejścia do pracowników, organizacji i jej otoczenia.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Bennewicz M. (2011), *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa, s. 24–30.

Gaudecker H. M., Scholz R. D. (2006), *Lifetime Earnings and Life Expectancy*, MPIDR Working Paper, WP 2006–2008, March, Rostock: Max Planck Institute for Demographic Research.

Davenport T. (2005), *Thinking for Living*, HVB School Publishing.

Kowalczyk E. (2014), *Człowiek. Organizacja. Kariera. Siła psychologii stosowane*, Warszawa, Difin.

Krasiejko I. (2010), *Metodyka działania asystenta rodziny. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniach*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice, s. 125.

Parsloe E., Wray M. (2011), *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się ABC*, Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 76–82.

Reboul C. i inni (2006), *Managing Knowledge Workers: The KWP Matrix*, Conference Proccedings MOMAN 06, Praga.

Rousseau D. M., Ho V. T., Greenberg J. (2006), *I-deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships*, „Academy of Management Review", vol. 31.

Salwa Z. (2003), *Podstawy prawa pracy i zabezpieczeń społecznych*, Wydawnictwa Prawnicze Lexis/Nexis, Warszawa.

Sękowska A. (2014), *Wykorzystanie modelu znaczenia pracy zawodowej w coachingu kariery*, [w:] *Coaching transformacyjny jako droga ku synergii*, Wyd. Poltext, Warszawa.

Scoular A. (2014), *Coaching biznesowy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

Syrek-Kowalska A. (2014), *Superwizja w coachingu – kluczowy proces transformacji coacha, klienta i organizacji (Na przykładzie Ful Spectrum Model of Supervision, FSM)*, [w:] Czarkowska
L. D. (red.), *Coaching transformacyjny jako droga ku synergii*, Wyd. Poltext, Warszawa.

Żukowska J. (2012), *Naukowe ujęcie coachingu*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Wyd. SGH, Warszawa, s. 271–281.

Żukowska J. (2010), *Coaching as a tool of managerial suport*, [w:] Skalik J., Betz G. (red.), *Management Series 5*, Wydawnictwo UE., Wrocław, s. 237–246.

Best practices in the employment of workers 65 and over, and the benefits of employing knowledge workers 65 and over

SUMMARY

The question that this paper is the issue of the employment of knowledge workers 65 and over. Article seeks to obtain answers to questions which type it good practice can be used and are currently used for the employment of knowledge workers 65 and over, and what are the benefits of this for business executives. The study is composed of two parts: theoretical and in which the author analyzes the socio-economic aspects related to the employment of workers 65 and over as well as good practices in the employment of this type of staff and presenting empirical results of empirical research conducted on a group of 283 entrepreneurs and executives, on the proposed and actually implemented best practices in the employment of knowledge workers 65 plus and estimated benefits of hiring employees that group.

Dominika Bąk-Grabowska[*]

Specyfika relacji w ramach leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej[1]

1. Wstęp

Leasing pracowniczy to jedno z rozwiązań, które wpisuje się w nowy trend w kształtowaniu zatrudnienia, polegający na coraz szerszym wykorzystywaniu jego form niestandardowych. Nietypowość rozwiązania podkreśla trójstronna relacja pomiędzy leasingodawcą, pracownikiem a przedsiębiorstwem użytkującym. W pracach polskich badaczy, leasing pracowniczy relatywnie często utożsamiany jest z zatrudnianiem za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Leasingodawcą na tzw. rynku pracy pośredników może być jednakże przedsiębiorstwo nie będące agencją.

Szczególnie sprzyjające środowisko dla zaistnienia takiej relacji stwarza struktura grupy kapitałowej, w ramach której jedna spółka może użyczać pracowników drugiej. Warto podkreślić, że owa relacja nie musi wiązać się z zatrudnieniem na podstawie umowy o pracę. Pracownik[2] może być bowiem jej uczestnikiem w oparciu o zatrudnienie niepracownicze (na podstawie umów prawa cywilnego). Taki przypadek wydaje się być szczególnie interesujący ze względu na swobodę w kształtowaniu i nieoczywistość relacji, wynikające ze znacznie ograniczonego znaczenia regulacji prawa pracy i jednoczesnego oddziaływaniem mechanizmów tzw. izomorfizmu przymusowego w strukturach

[*] Dr inż., adiunkt, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

[1] Artykuł powstał w ramach projektu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych* sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348.

[2] Określenia „*pracodawca*" i „*pracownik*" – używane zgodnie z nomenklaturą prawniczą – mogą odnosić się jedynie do zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, a zatem nie są adekwatne dla pozostałych form powiązań z wykonawcami zadań przedsiębiorstwa, takich jak zatrudnienie niepracownicze. W opracowaniu zdecydowano się na używanie tych pojęć w znaczeniu szerszym, a zatem pracownik rozumiany jest tu jako osoba wykonująca pracę na rzecz przedsiębiorstwa, niezależnie od formy zatrudnienia (por. Cienkowski 1993: 195).

grupy kapitałowej. W opracowaniu poddano analizie i ocenie przypadek zastosowania leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej, badanej w ramach projektu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*.

2. Niestandardowe formy zatrudnienia w wybranych koncepcjach realizacji funkcji personalnej i teoriach rynku pracy

Funkcja personalna jako jedna z organicznych funkcji przedsiębiorstwa może być realizowana w oparciu o określone koncepcje. Współczesne rozwiązania wpisują się przede wszystkim w koncepcję Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) oraz w koncepcję Zarządzania Kapitałem Ludzkim (ZKL).

W koncepcji ZKL elastyczne zatrudnienie rozumiane jest jako zdolność do zmiany kapitału ludzkiego, przy optymalnym nakładzie czasu i wysiłku, a także odpowiednim poziomie produktywności. Zauważa się, że w skali mikroekonomicznej optymalne dopasowanie kapitału ludzkiego do aktualnych potrzeb organizacji (odpowiednio do pożądanego zakresu i czasu pracy), skutkuje racjonalizacją kosztów pracy. Zwraca się uwagę, że określone formy zatrudnienia są mniej lub bardziej adekwatne dla różnych grup pracowników. W takim ujęciu leasing pracowniczy przypisywany jest do prac o niskiej wartości i unikalności (Wojtczuk-Turek 2014: 477–480).

W chronologicznie starszej koncepcji – ZZL – eksponowana jest rola elastyczności funkcjonalnej. Stwierdza się, że podstawowym celem strategicznym ZZL jest pomoc w stworzeniu przedsiębiorstwa inteligentniejszego i elastyczniejszego niż konkurencyjne organizacje, dzięki zatrudnieniu bardziej utalentowanych pracowników i rozwijaniu ich zdolności. Sukces organizacji jest uzależniony od zdolności zatrudnionych w niej pracowników, od osiąganych przez nich wyników, od ich wydajności, kreatywności i umiejętności świadczenia dobrej jakości usług (Boxall 1996: 59–75). Stosowanie niestandardowych form zatrudnienia w ujęciu elastyczności numerycznej wpisuje się raczej w założenia tzw. twardej odmiany ZZL. Rozróżnienie między miękkim i twardym ZZL postulował J. Storey (1989) a ugruntował M. Armstrong (2005: 33–34). Jak pisze D. E. Guest (1999: 5–25) twarde ZZL odzwierciedla mające długą tradycję przekonanie kapitalistów, że pracownik to towar. W podejściu twardym akcentuje się zasobowe podejście do ludzi w organizacji i kładzie nacisk na efektywne gospodarowanie tymi zasobami. Dominującym kryterium owego gospodarowania jest minimalizowanie kosztów. Jednocześnie zasoby pracy powinny być wykorzystywane w sposób pełny i produktywny (Rybak 2000: 13–27).

W ramach nauki o zarządzaniu wypracowano ponadto koncepcje/modele, które uwidaczniają zjawisko uelastyczniania się zatrudnienia. Wśród nich, za jedne z najistotniejszych, uznaje się – *Koncepcję elastycznej struktury*, znanej głównie jako metafora „organizacja-koniczyna" autorstwa Ch. Handy'ego (1988,

za: Lundy, Cowling 2000: 148–151) oraz *Model elastycznej organizacji* autorstwa J. Atkinsona (1984: 28–31). Założenia wskazanych koncepcji zostały uwzględnione przez autorów modelowych ujęć zmian w kształtowaniu zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach (zob. m.in. Gableta 2003: 148–151). Leasing pracowniczy jest w tych ujęciach przypisywany do sfery peryferyjnej zatrudnienia, a precyzyjniej do tej jej części, która zaopatrywana jest przez zewnętrznych dostawców zasobów ludzkich. Co istotne, sfera ta wyodrębniana jest w kontraście do sfery stałej, czy też trzonu zatrudnienia, w ramach których pracownicy zatrudniani są długookresowo i głównie w ramach tradycyjnych form zatrudnienia.

W teoriach rynku pracy niestandardowe formy zatrudnienia traktowane są jako symptom wyjścia poza tradycyjny podział na pełnoetatowych pracowników i bezrobotnych. Podział ten był adekwatny dla sytuacji, która kształtowała się na rynkach pracy przez pierwsze trzy dekady po II Wojnie Światowej, w ramach tzw. *welfare state*. Powojenny model polityki pełnego zatrudnia – w którym pracownik w zamian za poddanie się biurokratycznej władzy pracodawcy zyskiwał bezpieczeństwo, w postaci stałych dochodów i zagwarantowanej umową stabilizacji zatrudnienia – załamał się (Giermanowska 2013: 91–95). Lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte XX wieku to początek rozwoju nietypowych form zatrudnienia, związanych z jego niepewnością i nieprzewidywalnością, co doprowadziło do rozwoju tzw. zatrudnienia prekaryjnego (Kalleberg 2009: 1–22). Zwiększający się zakres stosowania niestandardowych form zatrudnienia doprowadził do znacznego wzrostu heterogeniczności rynku pracy i wzrostu znaczenia teorii, które z jednej strony biorą tę różnorodność pod uwagę, z drugiej dochodzą jej przyczyn i konsekwencji, takich jak teoria dualnego rynku pracy.

Teoria ta opiera się na odrębności segmentów, którą wyznaczają charakterystyczne mechanizmy kształtowania się płac i stosunków pracy. Wyodrębnia się segment pierwotny i drugorzędny (Dickens, Lang 1992: 7–14; Szulc 2013: 14–16). Segment pierwotny (pierwszorzędny) składa się z atrakcyjnych miejsc pracy, gdzie relacje między prawodawcą a pracownikiem są sformalizowane, a dostęp do rynku jest ograniczony. Z kolei segment wtórny (drugorzędny) charakteryzuje się niskimi płacami, preferowaniem niestandardowych form zatrudnienia, gorszymi warunkami pracy, prostymi zadaniami, ograniczonymi możliwościami rozwoju. Sektor jest łatwy w dostępie, ale oferowane w nim miejsca pracy są niestabilne. W tym ujęciu leasing pracowniczy, jako niestandardowa forma zatrudnienia, wpisuje się w drugorzędny sektor rynku pracy, związany z pracą mało atrakcyjną i niższymi standardami zarządzania zasobami ludzkimi.

Leasing pracowniczy znajduje w teorii rynku pracy miejsce szczególne – forma ta stanowi element tzw. rynku pracy pośredników (ang. *LMIs Labour Market Intermediaries*). Rynek pracy pośredników (RPP) obejmuje organizacje, które znajdują się pomiędzy indywidualnym pracownikiem a przedsiębiorstwem, które pracownika potrzebuje. Rynek ten obejmuje zarówno pośredników znajdu-

jących kandydatów na wakujące stanowiska (działanie takich podmiotów porównywane jest do brokerów rynku pracy), agencje pracy tymczasowej, które wypożyczają pracowników przedsiębiorstwom, jak również inne podmioty, które w różny sposób mogą pośredniczyć między pracownikiem a przedsiębiorstwem użytkującym. Podmioty pośredniczące są elementem relacji pomiędzy pracownikiem a przedsiębiorstwem, z którym pracownik zostaje powiązany, wpływając na sposób realizacji zadań i zarządzania ludźmi. Intensywny rozwój RPP skutkuje wzrostem znaczenia układów trójstronnych. Nie powinny one być marginalizowane w pracach badawczych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – „*nie możemy dłużej badać pracowników w organizacjach przy odgórnym założeniu, że są oni zatrudnieni na warunkach standardowych*" (Bonet, Cappelli, Hamori 2013: 341–392). Przegląd literatury dokonany przez badaczy wskazuje na stosunkowo dobre rozpoznanie problematyki trójstronnego zatrudnienia na gruncie teorii rynku pracy i jego niewystarczające rozpoznanie na gruncie nauk o zarządzaniu, również w zakresie operacyjnego ujęcia procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

3. Leasing pracowniczy – dylematy terminologiczne i mnogość rozwiązań praktycznych

W *Słowniku zarządzania kadrami* T. Listwan (2005: 77) definiuje leasing pracowniczy (ang. *employee leasing*) jako czasowe wynajmowanie przez daną organizację innej organizacji swoich pracowników, celem świadczenia pracy. Dokonuje się tego na podstawie umowy między obiema organizacjami, za zgodą wynajmowanych pracowników. Pracownicy ci pozostają nadal w stosunku pracy z dotychczasowym pracodawcą, który wypłaca im również stosowne wynagrodzenie. Autor stwierdza, że w ostatnich latach leasing pracowniczy rozwija się głównie za sprawą działalności agencji pracy czasowej. Zbieżna z przedstawionym ujęciem, choć w oparciu o termin „leasing personelu", jest definicja omawianego zagadnienia sformułowana przez A. Pocztowskiego (2007: 127–130). Autor wskazuje, że podmiotem użyczającym pracownika może być przedsiębiorstwo działające w podobnej branży, które ma w danym okresie nadwyżki zatrudnionych, jednakże w Polsce leasing opiera się głównie na działalności agencji pracy czasowej. Również w podręczniku akademickim „*Potencjał pracy przedsiębiorstwa*" leasing personalny utożsamiany jest przede wszystkim z oddelegowywaniem pracowników z agencji pracy czasowej do przedsiębiorstwa użytkującego w ramach relacji trójstronnej (Bąk-Grabowska, Jagoda 2006: 53–55).

Wyróżnia się dwie podstawowe grupy przyczyn wykorzystywania leasingu pracowniczego (Pocztowski 2007: 127–130):

- tradycyjne – wynikające z przesłanek doraźnych, związanych z potrzebą zastąpienia pracowników będących na urlopach lub przebywających na

zwolnieniach chorobowych, lub też wynikających z pojawienia się dodatkowej pracy np. w związku z nowym przedsięwzięciem, sezonowym wzrostem popytu, lub też z potrzebą pozyskania pracownika o rzadkich kompetencjach;

- wynikające z nowego modelu zatrudnienia – będącego efektem dążenia do zmiany struktury kosztów pracy w układzie *koszty stałe – koszty zmienne*.

Należy zaznaczyć, że druga grupa przyczyn zyskuje na znaczeniu. Coraz więcej przedsiębiorstw korzysta z pracy leasingowanych pracowników nie w związku z okresowym zwiększeniem zapotrzebowania na pracę, lecz jako stale stosowane rozwiązanie, stanowiące alternatywę dla zatrudnienia pracowniczego. W przedsiębiorstwach tych korzystanie z leasingu pracowniczego wiąże się z realizacją określonej strategii personalnej i służy realizacji podstawowych zadań przedsiębiorstwa. Nadany jest mu zatem bardziej strategiczny wymiar (Purcell, Purcell, Tailby 2004: 705–725).

Na percepcję pojęcia leasingu pracowniczego w Polsce duży wpływ wywarła wprowadzona w 2003 roku *Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*, która „*reguluje zasady zatrudniania pracowników tymczasowych przez pracodawcę będącego agencją pracy tymczasowej oraz zasady kierowania tych pracowników i osób niebędących pracownikami agencji pracy tymczasowej do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz pracodawcy użytkownika*" (*Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu…* 2003, art. 1). Zapisy *Ustawy* odnoszą się zatem do podmiotu pośredniczącego, jakim jest agencja, co wpłynęło na upowszechnienie się rozumienia leasingu pracowniczego jako pożyczania pracowników z agencji w celach, które bliższe są modelowi tradycyjnemu, w którym podkreśla się doraźność, tymczasowość takiego rozwiązania. Kolejną istotną kwestią wynikającą z *Ustawy* jest określenie zasad zawierania stosunku pracy z pracownikiem tymczasowym. Choć nie wyklucza się kierowania do pracy tymczasowej pracowników zatrudnionych na podstawie umów prawa cywilnego (*Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu…* 2003, art. 26), to jednak regulacja współpracy w trójstronnej relacji *agencja – pracownik – przedsiębiorstwo użytkujące*, dotyczy niemal wyłącznie sytuacji, gdy nawiązany jest stosunek pracy na podstawie umowy o pracę.

Stan normatywny wywarł wpływ na badaczy zjawiska, którzy w wielu przypadkach zaczęli utożsamiać zjawisko leasingu pracowniczego z pracą tymczasową. Takie utożsamienie występuje, m.in. w projekcie „*Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*", w ramach którego analizowano zalety i wady zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej dla pracowników i przedsiębiorstw użytkujących (Mazur 2008: 122–124; Borkowska-Kalwas 2008: 182–183); w projekcie badawczym analizującym zjawisko wypalenia zawodowego i poczucia osiągnięć osobistych u pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych (Dobro-

wolska, Ślazyk-Sobol 2014: 61–73), czy też w projekcie badawczym, w ramach którego analizowano formy zatrudnienia uczestników projektów (Piwowar-Sulej 2013: 46–56). Dodatkowo dużo uwagi poświecono pracy tymczasowej bez odnoszenia się do szerszego zjawiska leasingu pracowniczego. Przykładami projektów realizowanych w tym obszarze w Polsce są m.in.:

- badanie prowadzone przez M. Król (2011: 341–349), w ramach którego wykazano niski stopień zaangażowania pracowników tymczasowych, a także brak identyfikacji z przedsiębiorstwem, na rzecz którego świadczą pracę. Wyniki te były spójne z oceną pracy tymczasowej dokonaną przez przedsiębiorców, którzy stwierdzili, że pracownicy tymczasowi stanowią grupę wykazującą najniższy poziom zaangażowania w porównaniu z pracującymi w innych formach zatrudnienia;
- badanie, w ramach którego analizowano psychologiczne aspekty pracy tymczasowej, a które ujawniło m.in. takie problemy związane z pracą tymczasową jak: niezadowolenie pracowników, niski stopień satysfakcji, a także poczucie gorszego traktowania względem pracowników stałych, zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie (Sowińska 2013: 162–172).

Stosunkowo niewiele uwagi poświęcono w ostatnim okresie – w polskim dyskursie naukowym – zjawisku leasingu pracowniczego, w odniesieniu do jego odmiany nie związanej z uczestnictwem w układzie leasingowym agencji pracy tymczasowej. Należy tu również podkreślić odmienność sytuacji, w której użyczany pracownik jest zatrudniony na podstawie umowy prawa cywilnego (Bąk-Grabowska 2013: 11–21). W takich wypadkach występuje szczególnie interesujące i – jak się wydaje – mało rozpoznane zjawisko ustalania relacji pomiędzy podmiotami w dużej autonomii w stosunku do regulacji prawa pracy.

4. Realizacja funkcji personalnej i możliwość zastosowania leasingu pracowniczego w strukturach grupy kapitałowej

Zastosowanie leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej (pomiędzy jej spółkami) stwarza specyficzne uwarunkowania dla tego rozwiązania. Wynikają one z właściwości wielopodmiotowego zgrupowania. Grupa kapitałowa, to nie tylko samodzielne pod względem prawnym podmioty, ale przede wszystkim konstrukcja społeczna zbudowana przez poszczególnych uczestników grupy. Konstrukcja ta jest nastawiona na wspólne działanie, budowanie więzi, rozwijanie lojalności, zaufania, wiedzy i doświadczenia. Zdaniem badaczy, grupy kapitałowe tworzą wewnętrznie spójne struktury, gwarantujące stabilność i przewidywalność (Aluchna 2010: 90–91). Rozpatrując powiązania personalne w ramach struktury grupy kapitałowej należy wskazać na następujące ich rodzaje (Gołąb 2012: 23–24): właścicielskie, zarządcze i pracownicze. Interesujące nas tutaj szczególnie powią-

zania pracownicze występują, gdy ten sam pracownik zatrudniony jest w różnych spółkach grupy na takich samych lub podobnych stanowiskach. Powiązania pracownicze określają tzw. integrację personalną w grupie kapitałowej.

Realizacja funkcji personalnej w grupie kapitałowej charakteryzuje się określonym poziomem centralizacji/decentralizacji oraz określonym stopniem koncentracji/dekoncentracji, w wyniku czego powstaje dany wariant lokalizacyjny funkcji personalnej (Jagoda, Jagoda-Lenartowicz 2004: 356–357; Zając 2012: 47). Oprócz podziału zadań realizowanych w ramach funkcji personalnej pomiędzy spółkę dominującą a spółki podporządkowane, istnieje możliwość umiejscowienia niektórych elementów tej funkcji na zewnątrz grupy. Outsourcing, czy też co-sourcing procesów personalnych daje możliwość skoncentrowania się podmiotom grupy na kluczowych obszarach działalności oraz zmniejszenie kosztów administracyjnej obsługi kadrowej (Cook 2003).

Obok wydzielenia procesów personalnych poza strukturę grupy, coraz częściej obserwowanym zjawiskiem jest outsourcing operacyjnych elementów funkcji personalnej do specjalnie powołanych przez spółkę-matkę centrów usług wspólnych (ang. *Shared Service Centre*). Rozwiązanie takie określane bywa terminem *Inhouse Outsourcingu* (Bangemann 2005: 15–54). Centrum usług wspólnych może realizować zadania z zakresu funkcji personalnej dla wszystkich lub dla części spółek grupy (np. wyodrębnionych ze względu na położnie w określonym regionie). Proces ten może przynosić wymierne korzyści, ale wiążą się z nim także zagrożenia, wynikające z ryzyka niedostosowania działań centrum do specyficznych oczekiwań danej spółki (może się to uwypuklać, gdy centrum usług wspólnych zlokalizowane jest w innym niż dana spółka kraju, a procesy personalne realizowane są przez pracowników nie znających lokalnych uwarunkowań) (Bąk-Grabowska, Szkwarek 2014: 11–22).

W przypadku rozwiązania typu centrum usług wspólnych, pracownicy pozostają przypisani do danej spółki, w niej zatrudnieni, a centrum zajmuje się jedynie realizacją wybranych procesów personalnych. Jednakże wielopodmiotowe zgromadzanie gospodarcze, jakim jest grupa kapitałowa stwarza jeszcze inne możliwości, wynikające z występowania powiązań pracowniczych i określonych wariantów lokalizacyjnych funkcji personalnej. Możliwe jest mianowicie, aby jedna spółka grupy stała się dostawcą zasobów ludzkich (leasingodawcą pracowników) dla pozostałych spółek, pozostając formalnym pracodawcą, czy też zleceniodawcą dla zatrudnionych. W przypadku dostawcy zewnętrznego taki proces bywa określany jako usługa typu *Master Vendor* (główny dostawca zasobów ludzkich). Przedsiębiorstwo powierza podmiotowi zewnętrznemu dobór pracowników, ich zatrudnienie, a także wybrane działania z zakresu pozostałych procesów personalnych. Współpraca jest długoterminowa i zazwyczaj dotyczy znacznej części lub wszystkich pracowników, wykonujących zadania w przedsiębiorstwie lub jego jednostce organizacyjnej (Bulik 2001: 125–140).

5. Leasing pracowniczy w strukturze grupy kapitałowej – studium przypadku

Przedstawione wyniki badań jakościowych odnoszą się do drugiego etapu badań empirycznych realizowanych w ramach projektu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, który został oparty na metodzie studium przypadków. Dobór spółek do drugiego etapu badań był celowy. Wśród wykorzystywanych narzędzi badawczych znalazły się pogłębione wywiady półstrukturyzowane, zawierające w większości otwarte pytania kierunkowe i – skierowane do osób odpowiedzialnych za realizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi – wywiady nieskategoryzowane, analiza dokumentacji organizacyjnej oraz obserwacja nieuczestnicząca.

W analizowanym przypadku spółka A jest podmiotem grupy kapitałowej, w której skład wchodzi aż 80 spółek, co w połączeniu z różnorodnością profili działania stwarza szansę dla zaistnienia szeregu rozwiązań z zakresu integracji personalnej i wariantów lokalizacyjnych funkcji personalnej. Spółka A zajmuje się prowadzeniem sieci restauracji, zlokalizowanych w różnych częściach kraju. Funkcjonuje ona w strukturze grupy dopiero od 2013 roku, jej rozwój jest intensywny i wspierany kapitałowo przez inne spółki grupy.

W obiekcie zlokalizowanym we Wrocławiu zatrudnionych jest 40 pracowników stanowiących stabilną część zatrudnienia, a w związku z okresowo zwiększającym się zapotrzebowaniem zatrudnianych jest dodatkowo ok. 30 pracowników. Żaden z pracowników nie jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę – wszyscy są pracownikami leasingowanymi z innej spółki grupy kapitałowej (X), która zawiera z nimi umowy prawa cywilnego. W zależności od indywidualnej sytuacji pracownika (np. posiadania uprawnień do ubezpieczenia zdrowotnego z tytułu bycia studentem lub emerytem) jest to określona kombinacja umowy zlecenia i umowy o dzieło (na część zadań i adekwatnego dla tych zadań wynagrodzenia), tak aby zmaksymalizować dochody pracownika i jednocześnie zapewnić mu uprawnienie do bezpłatnego leczenia w ramach publicznej służby zdrowia. Również menedżer zarządzający restauracją nie jest zatrudniony na umowę o pracę, a na umowę prawa cywilnego w formie kontraktu menedżerskiego. Stosowane tu zatrudnienie niepracownicze stwarza dużą dowolność w kształtowaniu warunków pracy czy podejścia do realizacji interesów pracowniczych. Interesująco przedstawia się ponadto realizacja poszczególnych procesów personalnych, co w tym wypadku wymaga koordynacji działań głównie pomiędzy spółką A (leasingobiorcą) i spółką X (leasingodawcą).

Na poziomie grupy kapitałowej, głównie w ramach kompetencji spółki X, realizowane są następujące procesy:

- rekrutacja i preselekcja personelu;
- szkolenia pracowników (częściowo, głównie poprzez ich finansowanie);

- administrowanie sprawami pracowniczymi w oparciu o ustandaryzowane w grupie rozwiązanie informatyczne (m.in. naliczanie wynagrodzeń; administrowanie odprowadzaniem składek na dobrowolne ubezpieczenia emerytalne, z którego to rozwiązania korzysta ok. 10% zatrudnionych; administrowanie urlopami pracowniczymi, które są przyznawane pracownikom na zasadach ustalonych w grupie – długość należnego urlopu płatnego zależy od zajmowanego stanowiska);
- organizacja komunikacji (w grupie funkcjonuje rozbudowana forma intranetu, umożliwiająca komunikowanie się pracowników z różnych spółek i realizację wspólnych inicjatyw; dostęp do określonych rozwiązań uzależniony jest od statusu pracownika, który wynika z zajmowanego stanowiska i stażu pracy);
- administrowanie systemem ocen pracowniczych, powiązanym z systemem wynagrodzeń (rozwiązanie ustandaryzowane).

W Spółce A, na poziomie danej jednostki organizacyjnej, jaką jest restauracja:

- przeprowadzane są testy selekcyjne (w tym próbki pracy) i zapada finalna decyzja o zatrudnieniu pracownika;
- pracownik jest wdrażany do pracy, w tym zapoznawany ze – stanowiącymi aneks do umowy cywilnoprawnej – regulacjami dotyczącymi jego praw i obowiązków;
- pracownicy są szkoleni, głównie w ramach bezpłatnych szkoleń finansowanych przez dostawców rozwiązań technologicznych;
- dokonywana jest ocena pracownicza według ustandaryzowanego na poziomie grupy rozwiązania;
- stosowane są materialne (dodatkowe premie z budżetu spółki A) i niematerialne narzędzia motywowania (w tym udzielanie pochwał, upomnień);
- realizowane są przemieszczenia pracownicze, w tym awanse i zwolnienia (w takich przypadkach spółka X zobowiązana jest do zapewniania pracownika na wakujące stanowisko w ciągu 2 dni);
- organizowana jest praca (jej podział, przypisanie zadań) i czas pracy (stali pracownicy pracują w wymiarze pełnego etatu, ok. 160–180 godzin miesięcznie);
- kształtowane jest materialne środowisko pracy, w tym np. udostępniany jest pracownikom ubiór firmowy, który podkreśla ich przynależność do spółki A, a który produkowany jest w innej spółce grupy;
- prowadzona jest działalności socjalna – pracownikom przysługuje m.in. darmowy posiłek w trakcie dnia roboczego;
- kształtowane jest niematerialne środowisko pracy, między innymi w wyniku określonego stylu zarządzania, integrowania się pracowników itp.

W opinii menedżera restauracji (członka zarządu spółki A) stosowanie leasingu pracowniczego w obrębie struktury grupy kapitałowej przynosi spółce wymierne korzyści finansowe, pozwalając jednocześnie na sprawne zarządzanie leasingowanymi pracownikami, w tym motywowanie ich do wydajnej pracy. Sprawność zarządzania zasobami ludzkimi osiągnięta jest w tym wypadku również ze względu na wysokie kompetencje menedżera restauracji, co potwierdzają wysokie (wyższe niż w pozostałych jednostkach) oceny funkcjonowania restauracji dokonywane na poziomie spółki A.

Przestawiony przypadek, z jednej strony jest ilustracją organizacyjnych możliwości, jakie stwarza w zakresie stosowania leasingu pracowniczego funkcjonowanie spółek w rozbudowanych strukturach grupy kapitałowej, z drugiej – obrazuje nowe podejście do ustalania zasad współpracy pomiędzy pracodawcą i pracownikiem w ramach zatrudnienia niepracowniczego. Analiza stosowanych narzędzi zzl, pozwala na stwierdzenie, że są one wysoce profesjonalne, oparte na uznanych zasadach zarządzania. Większość z tych narzędzi została wypracowana na poziomie grupy, a ich zastosowanie w spółce A to szczególny przypadek szerszego zjawiska, określanego mianem izomorfizmu (w tym przypadku izomorfizmu przymusowego) oznaczającego daleko idące upodobnienie rozwiązań w różnych podmiotach lub prowadzący ku takiemu upodobnieniu proces (Hensel 2008; Lichtarski 2015).

6. Podsumowanie

Leasing pracowniczy w teoriach rynku pracy wpisuje się w tzw. sektor drugorzędny (wtórny), w którym występują mniej atrakcyjne miejsca pracy, co przejawia się m.in. w stosunkowo niskich standardach zarządzania zasobami ludzkimi. Podobnie w ramach koncepcji zarządzania, leasing pracowniczy przypisywany jest do sfery peryferyjnej, która współwystępuje ze sferą stałego zatrudnienia. Analizowany przypadek pokazuje, że nie wszystkie stosowane obecnie w praktyce rozwiązania wpisują się w modelowe ujęcia teoretyczne. Niestandardowe formy zatrudnienia stosowane są w przedstawionym przypadku wobec wszystkich pracowników i menedżerów, zatrudnienie pracownicze nie występuje tutaj w ogóle. Leasing pracowniczy wykorzystywany jest jako przynoszące korzyści ekonomiczne rozwiązanie, również w odniesieniu do grupy stałego zatrudnienia, bądź też trzonu organizacji.

Analizowany przypadek ilustruje ponadto możliwy sposób kształtowania relacji *pracodawca – pracownik*, w tym kwestię respektowania interesów zatrudnionych w ramach zatrudnienia niepracowniczego. Wypracowane głównie na poziomie grupy rozwiązania, pozwalają na korzystanie pracownikom zatrudnionym na podstawie umów prawa cywilnego z części uprawnień, tradycyjnie utoż-

samianych z tradycyjnym stosunkiem pracy, takich jak prawo do płatnego urlopu wypoczynkowego.

O specyfice przedstawionego przypadku decyduje stosowanie leasingu pracowniczego pomiędzy spółkami rozbudowanej grupy kapitałowej. Rozwiązania przyjęte w grupie wiążą się ze zjawiskiem izomorfizmu i z transferem wiedzy pomiędzy spółkami grupy. Narzędzia wykorzystywane w ramach analizowanych procesów personalnych należy uznać za wysoce profesjonalne i efektywnie wykorzystywane, co również staje w opozycji do głównego nurtu, w którym niestandardowe formy zatrudnienia, w tym leasing pracowniczy, utożsamiane są z praktykami zzl o niskim standardzie.

Warte wydaje się prowadzenie dalszych badań w zarysowanym obszarze i poszukiwanie odpowiedzi między innymi na pytania, czy poszczególne zjawiska (takie jak „pracownicze" traktowanie zatrudnionych niestandardowo) stają się istotną tendencją na polskim rynku pracy. Warto jednakże pamiętać, że rozpoznawanie tych zjawisk wymaga przede wszystkim pogłębionych badań jakościowych. Dodatkowym utrudnieniem są opory pracodawców przed ujawnianiem informacji o rozwiązaniach, których status prawny nie jest jednoznaczny.

BIBLIOGRAFIA

Aluchna M. (2010), *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Atkinson J. (1984), *Manpower strategies for Flexible Organization*, „Personnel Management", no. 16(8), p. 28–31.

Bangemann T. O. (2005), *Shared Services in Finance and Accounting*, Gower Publishing Company, Burlington.

Bąk-Grabowska D., Jagoda A. (2006), *Leasing personalny oraz warunki jego wykorzystania*, [w:] Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Bąk-Grabowska D. (2013), *Modele realizacji funkcji personalnej w ramach zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej*, [w:] Zając Cz., Kulig-Moskawa K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", nr 4(36), s. 11–21.

Bąk-Grabowska D., Szkwarek K. (2014), *Organizacyjne aspekty doboru pracowników w grupach kapitałowych – studium przypadku*, [w:] Zając Cz., Kulig-Moskwa K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", nr 8(46), s. 11–22.

Bonet R., Cappelli P., Hamori M. (2013), *Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources*, „Academy of Management Annals", vol. 7, issue 1, p. 341–392.

Borkowska-Kalwas T. (2008), *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w opinii pracodawców*, [w:] Dziubiński Z., Kowalewski M. (red.), *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania personelem, Warszawa.

Boxall P. (1996), *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*, „Human Resources Management", vol. 6, no. 3, p. 59–75, dostęp on-line: ftp://118.139.161.3/pub/moodledata/129/Strategic_HR_and_RBV.pdf, (data dostępu 02.02.2015).

Bulik A. (2001), *Leasing pracowniczy – nowa forma zatrudnienia*, [w:] Machol-Zajda L. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Cienkowski W. (1993), *Praktyczny słownik wyrazów bliskoznacznych*, Polska Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Cook M. F. (2003), *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Dickens W. T., Lang K. (1992), *Labour Market Segmentation Theory: Reconsidering The Evidence*, [w:] *National Bureau of Economic Research*, Working Paper, no. 4087, Cambridge, p. 7–14, dostęp on-line: http://www.nber.org/papers/w4087.pdf, (data dostępu: 08.01.2015).

Dobrowolska M., Ślazyk-Sobol M. (2014), *Poczucie osiągnięć osobistych a wypalenie zawodowe u pracowników o nietradycyjnych formach zatrudnienia*, [w:] Zając Cz., Kulig-Moskwa K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", nr 8(46).

Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Giermanowska E. (2013), *Ryzyko elastyczności czy elastyczność ryzyka. Instytucjonalna analiza kontraktów zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Gołąb P. (2012), *Grupy kapitałowe na współczesnym rynku ubezpieczeniowym*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa.

Guest D. E. (1999), *Human resource management: the workers' verdict*, „Human Resource Management Journal", vol. 9, issue 3, p. 5–25.

Handy C. (1988), *Understanding Voluntary Organisations*, Penguin, London.

Hansel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.

Jagoda H., Jagoda-Lenartowicz A. (2004), *Funkcja personalna w grupie kapitałowej – warianty lokalizacyjne*, [w:] Nogalski B., Walentynowicz P. (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia.

Kalleberg A. L. (2009), *Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition*, „American Sociological Review", vol. 74, p. 1–22, dostęp on-line: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_161308.pdf, (data dostępu: 02.02.2015).

Król M. (2011), *Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 223.

Lichtarski J. (2015), *Nauka w służbie praktyki zarządzania. Szkice o zastosowaniach i rozwoju*, (przed opublikowaniem).

Listwan T. (2005), *Leasing pracowniczy*, [w:] Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Lundy O., Cowling A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Mazur A. (2008), *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w opinii pracowników*, [w:] Dziubiński Z., Kowalewski M. (red.), *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania personelem, Warszawa.

Piwowar-Sulej K. (2013), *Formy zatrudniania uczestników projektów*, „Nauki o zarządzaniu", nr 1(14), s. 46–56.
Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Purcell J., Purcell K., Tailby S. (2004), *Temporary work agencies: Here today – gone tomorrow?*, „British Journal of Industrial Relations", vol. 42, issue 4, p. 705–725.
Rybak M. (2000), *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa.
Sowińska A. (2013), *Stres w pracy tymczasowej*, [w:] Kotlarz D. (red.), *Społeczno-ekonomiczne problemy rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne", Zeszyty Naukowe Wydziałowe, nr 161, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 162–172.
Storey J. (1989), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
Szulc A. (2013), *Przyczyny i skutki zatrudnienia nierejestrowanego w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (2003), Dz. U. 2003, nr 166, poz. 1608.
Wojtczuk-Turek A. (2014), *Efektywność elastyczności ZKL*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Zając Cz. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

The specific of relation in employee leasing in the capital group's structure

SUMMARY

In the paper an employee leasing has been shown in the light of chosen labour market theories and management conceptions. The conducted analysis indicated that an employee leasing – as an institution of *Labour Market Intermediaries* (LMIs) – is presented as a nonstandard form of employment which is connected with a little attractive work and with low standards of human resources management.

The analyzed case study of employee leasing usage in the capital group structure does not enter the mainstream of theoretical considerations. A company which leases employees uses nonstandard forms of employment to all employees (also in the sphere of stabilization and the core of employment) and the used tools of human resources management are highly professional. The specifics of the analyzed solution are connected with the phenomenon of knowledge transfer and isomorphism in capital group structure.

Karolina Dąbrowska[*]

Istota coachingu we współczesnej organizacji

1. Wstęp

Oczekiwania współczesnych organizacji wobec pracowników skupiają się przede wszystkim na podnoszeniu efektywności. Podejście takie uzasadniane jest stale rosnącymi kosztami utrzymania kadry (szczególnie w momencie, gdy w parze idą słabe wyniki). Wszystko to przyczynia się do wprowadzenia nowoczesnej metody do obszaru kierowania kapitałem ludzkim, jaką jest coaching. Menedżerowie w organizacjach dążąc do ciągłej doskonałości i rozwoju swoich przedsiębiorstw postrzegają coaching jako narzędzie, które nie tylko przynosi pożądane wyniki, ale ma również wpływ na całokształt zmian i motywację podwładnych. Istotne jest, że coraz częściej stosowany jest zamiast wielu profesjonalnych szkoleń. Popularność tego zjawiska wynika z faktu, że jest remedium na spowolniony rozwój, zarówno jednostki, jak i przedsiębiorstwa – daje zatem możliwość uzyskania ponadprzeciętnych wyników w życiu zawodowym i osobistym, a co za tym idzie wpływa na optymalne tempo rozwoju, uwalnia ludzki potencjał i umysł, inspiruje do bardziej efektywnych działań oraz wyzwala kreatywność.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na proces coachingu, który ma wpływ na rozwój organizacji, gdzie pojęcie to w odniesieniu do świata biznesu oznacza „poprawę efektywności i wydajności" (Szulc 2008: 11). Autorka postanowiła uwypuklić to zjawisko, odwołując się do krajowych i międzynarodowych badań literaturowych.

2. Podstawy coachingu

Prawdopodobnie definicji coachingu jest bardzo wiele na świecie, co najmniej tyle, ilu coach'ów (każdy z nich bowiem odkrywał jego tajemniczy świat na swój własny, nikomu nieznany sposób, przetwarzając przez osobistą mapę

[*] Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

rzeczywistości). Podczas badania ilości wyświetleń pojęcia w przeglądarkach internetowych i bazach danych należy zwrócić uwagę na imponującą liczbę wskazań. Dla przykładu: w lutym 2015 r.[1] w Google liczba ta osiągnęła ponad 280 000 000, w Ebsco 774 381, Emerald 10 915. Dokonując przeglądu portali internetowych, czasopism, opracowań zawartych w bazach danych, monografii, artykułów (zarówno literatury krajowej, jak i zagranicznej) trudno znaleźć jedną, czytelną definicję coachingu. Na potrzeby niniejszego artykułu postanowiono ukazać bogactwo definicji i podejść do tego tematu.

Tabela 1. Definicje coachingu

Autor	Definicja
Association for Coaching	„Coaching to systematyczny proces, oparty na współpracy i zorientowany na wyniki w pracy, doświadczeniu życiowym, samokształceniu i rozwoju osobistym" (http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined).
Bjork. R. A. Druckman D.	„Coaching zakłada obserwację studentów i oferowanie im wskazówek, informacji zwrotnej, przypomnień oraz nowych zadań, przekierowując uwagę studenta na istotę rzeczy – wszystko to, by jego wyniki w jak najwyższym stopniu przybliżyły się do wyników eksperckich" (Druckman, Bjork 1991: 61).
CCN (Christian Coaches Network)	„Coaching to praca do przodu, w obszarze osobistym, profesjonalnym i organizacyjnym" (http://www.christiancoaches.com/about/christian-coaching-definition.htm).
Clifford J. Thorpe S.	„Coaching jako wsparcie konkretnej osoby w doskonaleniu działań, dzięki analizie wykorzystania wiedzy i umiejętności" (Thorpe, Clifford 2011: 7).
Clutterbuck D.	„Zasadniczo jest to krótkoterminowa interwencja, której celem jest poprawa wyników lub rozwój określonej kompetencji" (Clutterbuck 2003: 11).
Dilts R.	„Coaching obejmuje różne sposoby pomagania ludziom w osiąganiu bardziej skutecznego niż dotychczasowe działania. Coaching przez małe „c" jest skoncentrowany na poziomie zachowania, odnosząc się do procesu pomagania drugiej osobie w uzyskaniu czy poprawie konkretnego działania (…). Coaching przez duże „C" obejmuje pomaganie ludziom w skutecznym osiąganiu celów na różnych poziomach. Podkreśla produktywną zmianę, koncentrując się na wzmocnieniu tożsamości i wartości oraz na urzeczywistnieniu marzeń i celów." (Dilts 2003: 23).
Downey M.	„Coaching jako sztuka pozwalająca na własne uczenie się, lepsze wyniki i rozwój" (Downey 2003: 17).
Duffy M.	„Coaching to przemiana nastawienia z – chcę być, na – jestem" (https://kenmcgarity.wordpress.com/2013/04/05/definitions-of-coaching/).

[1] Dane uzyskane 19.02.2015 r.

Tabela 1. (cd.)

Autor	Definicja
Fisher E.	„Coaching to podejście umożliwiające koncentrację na sobie, na własnych refleksjach i działaniach, dzięki czemu następuje poprawa jakości życia" (O'Donohue, Fisher 2008: 8).
Hall D. T. Hollenbeck G. P. Otazo K. L.	„Coachowie udzielają menedżerom informacji zwrotnych na temat osobistej efektywności, kariery i zagadnień organizacyjnych, których normalnie nigdy by nie otrzymali" (Hall, Otazo, Hollenbeck 1999: 40).
Hargrove R.	„Coaching to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i zachowania" (Hargrove 2006: 23).
Hudson F. M.	„Coach to osoba, która jest dobrym przykładem, doradcą, przyjacielem, porządnym gościem, przewodnikiem – osobą, która pracuje z najbardziej obiecującymi osobami w organizacji wprowadzając nową energię i wyznaczając cele, by kształtować nową wizję i plany i generować oczekiwane rezultaty. Coachem jest ktoś oddany i przygotowany do prowadzenia innych w kierunku wzrostu kompetencji, zaangażowania i zaufania" (Hudson 1999: 6).
ICC (International Coaching Community)	„Coaching jest procesem. Głównym celem tego procesu jest wzmacnianie Klienta w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne wnioski i zasoby)" (http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching).
ICF (International Coach Federation)	„Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coachowie pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności." (http://icf.org.pl/pl79,coaching.html).
Kuc B. R.	„Coaching to stymulowanie podwładnych do samodzielnego podejmowania decyzji" (Kuc 2008: 90).
Lages A. O' Connor J.	„Coaching to zestaw działań, który pomaga w realizacji nowych zadań, osiąganiu doskonalszych wyników w życiu zawodowym, rozwoju umiejętności, a także pokonywaniu problemów (…), to działania pozwalające na odnajdywanie kierunku i równowagi" (O'Connor, Lages 2004: 15).
Landry T.	„Coaching jako osiąganie istotnych celów, dzięki uwalnianiu indywidualnego potencjału" (Summeral, Levin 2010: 15).
Lombardi V.	„Coaching to najprawdziwszy sens w przekazywaniu odpowiedzialności uczącym się, aby pomóc im sformułować ich własne odpowiedzi" (Dowling 1970: 11).

Autor	Definicja
O' Donnovan G.	„W coachingu chodzi o jak najlepsze wykorzystanie własnych możliwości przy indywidualnym i osobistym wsparciu osoby, która będzie stawiać przed Tobą wyzwania, stymulować i prowadzić na drodze stałego rozwoju" (http://www.noblemanhattan.pl/index.php/prace-studentow-noble-manhattan-coaching).
Parsloe E.	„Coaching dotyczy (…) natychmiastowej poprawy wyników i rozwoju umiejętności poprzez formę tutoringu lub instrukcji." (Parsloe 1995: 18).
Starr J.	„Coachingiem jest rozmowa lub seria rozmów pomiędzy dwoma osobami" (Starr 2003: 11).
Whitmore J.	„Coaching jako odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej dokonań i działań" (Whitmore 2002: 11).
Wynne C.	„Coaching pomaga dowiedzieć się, jak odblokować swoje wewnętrzne zasoby i zaktywizować ich potencjał" (https://kenmcgarity.wordpress.com/2013/04/05/definitions-of-coaching/).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined; Druckman, Bjork (1991: 61); http://www.christiancoaches.com/about/christian-coaching-definition.htm; Thorpe, Clifford (2011: 7); Clutterbuck (2003: 11); Dilts (2003: 23); Downey (2003: 17); https://kenmcgarity.wordpress.com/2013/04/05/definitions-of-coaching/; O'Donohue, Fisher (2008: 8); Hall, Otazo, Hollenbeck (1999: 40); Hargrove (2006: 23); Hudson (1999: 6); http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching; http://icf.org.pl/pl79,coaching.html; Kuc (2008: 90); O'Connor, Lages (2004: 15); Summeral, Levin (2010: 15); Dowling (1970: 11); http://www.noblemanhattan.pl/index.php/prace-studentow-noble-manhattan-coaching; Parsloe (1995: 18); Starr (2003: 11); Whitmore (2002: 11).

Analizując powyższą tabelę można wysnuć następujące wnioski dotyczące alternatywnej konceptualizacji coachingu:

- „rozwija potencjał jednostki,
- jest celowa,
- wspiera rozwój klienta holistycznie i systemowo,
- opiera się na relacjach partnerskich,
- jest systematycznie prowadzonym procesem,
- jest rozmową,
- polega na udzielaniu oczekiwanej przez klienta informacji zwrotnej,
- polega na generowaniu rozwiązań przez klienta,
- dzięki niej klient może przekraczać swoje wewnętrzne ograniczenia,
- jest krótkoterminowa" (Wujec 2013: 13).

Wiedząc już, jakie zasady przynależą do coachingu należy przejść do opisu jego procesu. Na potrzeby niniejszego opracowania postanowiono zilustrować to zjawisko odwołując się do publikacji S. Thorpe i J. Clifford − „Podręcznik coa-

chingu. Podręcznik szkolenia. Niezbędnik dla instruktorów i menedżerów", gdzie wyróżnionych zostało sześć etapów:

- „określenie potrzeb i celów coachingu,
- uzgadnianie konkretnych potrzeb rozwojowych,
- opracowanie szczegółowego planu coachingu,
- wykonywanie zadania lub czynności,
- przegląd działania i planowanie lepszego funkcjonowania,
- zakończenie coachingu" (Thorpe, Clifford 2011: 47–98).

Etap dotyczący określenia potrzeb i celów coachingu należy definiować w obszarze stwierdzenia istnienia potrzeby rozwojowej oraz jej ogólnego zdefiniowania. Dodatkowo, sam klient i inne osoby, które są w jakiś sposób zaangażowane, powinny mieć świadomość pojęcia coachingu i jego znaczenia. Na tym etapie coach i klient powinni jasno określić cele coachingu.

Uzgadnianie konkretnych potrzeb rozwojowych jest etapem, gdzie następuje nawiązanie lepszej relacji z klientem oraz ustalanie szczegółów, które dotyczą konkretnych potrzeb rozwojowych. Coach musi mieć już jasno zobrazowane możliwości klienta, oraz przedstawione jego doświadczenie w ten sposób, by móc razem z nim uzgodnić kryteria osiągnięcia sukcesu.

Opracowanie szczegółowego planu coachingu należy do odcinka, gdzie dokładnie opisuje się postępowanie w jego trakcie, wyraźnie określa czas trwania a przede wszystkim kroki mające przysłużyć się do osiągnięcia celów rozwojowych.

Wykonywanie zadania bądź czynności jest bardzo istotnym elementem, gdyż służy wprowadzeniu w życie uzgodnionego wcześniej planu. Uwaga jest tutaj zwrócona w szczególności na klienta, który to powinien się skupić na zaplanowanych czynnościach w taki sposób, by w miarę sprawnie móc pracować w następnym etapie nad konkretnymi aspektami wyróżniającymi się potrzebą zmiany, mającej na celu poprawę wyników działania. W przypadku coacha należy tutaj wyróżnić działania obejmujące dwie kategorie: zastosowanie (ćwiczenia) oraz zbieranie danych i spostrzeżeń: jak dany klient radził sobie podczas wykonywania zadania (obserwacja, informacja zwrotna, raport).

Etapem piątym jest przegląd działania i planowanie lepszego funkcjonowania. Obejmuje on dyskusję na temat tego, co się wydarzyło oraz obszarów, które należy udoskonalić podczas ponownie wykonywanego zadania. Warto tutaj podkreślić, że ważne staje się sporządzenie listy mocnych stron osoby doświadczającej procesu coachingowego oraz zdefiniowanie obszarów, w których powinna się ona rozwijać. Podstawowe informacje, które są przydatne do realizacji tego etapu można uzyskać w następujący sposób: z porównania rezultatów działania z wymaganym standardem, komentarzy osób postronnych – zebranych przez klienta, obserwacji coacha oraz spostrzeżeń klienta.

Proces coachingowy powinien mieć swój początek i wyraźny koniec, gdzie klient jest już gotów sam podejmować dalsze działania bez wsparcia coacha.

Jednakże nie oznacza to zaprzestania rozwoju. Należy skupić uwagę na ocenieniu programu coachingu oraz określeniu działań, które mają mieć miejsce w przyszłości.

3. Coaching w organizacji

Kiedy rozwój pracowników jest wartością firmy, coaching zdaje się być wówczas pierwszoplanowym narzędziem. Należy go stosować w przypadku gdy: pracownik utrudnia pracę sobie i innym, działania podwładnego plasują się poniżej wytyczonych standardów, wyrażana jest chęć poprawy swoich umiejętności, działania okazują się niespójne, mamy do czynienia z frustracją i zagubieniem, pracownik podejmuje się nowego zadania lub odpowiedzialności, niejasna jest ścieżka rozwoju, pojawia się prośba o wsparcie.

W nawiązaniu do poprzedniego podrozdziału należy przytoczyć definicje coachingu, które są prowadzone w organizacjach. Można tutaj wyróżnić: coaching biznesowy, menedżerski oraz executive coaching. Wszystkie te odmiany bazują na połączeniu trzech istotnych elementów procesu: klienta, organizacji i coacha. Coaching biznesowy „adresowany jest do biznesmenów, uwzględniający specyfikę działalności biznesowej, najczęściej prowadzony w kontekście firmy" (Jedynak 2014: 248); coaching menedżerski jest „kierowany do kadry zarządzającej przedsiębiorstw (menedżerów), polega na wzmacnianiu ich umiejętności i skuteczności w obszarach związanych z przywództwem" (Jedynak 2014: 248); „executive coaching jest praktycznym procesem rozwoju menedżera prowadzącym do osiągnięcia wymiernie określonych osobistych celów, które wspierają rozwój organizacji. Ma on formę indywidualnych spotkań, bazujących na faktach czerpanych z wielu perspektyw i opartych o zaufanie i szacunek. Organizacja, menedżer i coach pracują jako partnerzy, aby osiągnąć maksimum efektu w oparciu o formalnie ustaloną umowę coachingową" (Wujec 2013: 18).

Coaching w miejscu pracy może być wdrażany na różne sposoby. Na wyróżnienie zasługują:

- sesje, które są zaprojektowane dla wybranych lub wszystkich pracowników,
- sesje coachingowe i warsztaty mające wpływ na wykorzystanie podejścia coachingowego w tworzeniu kultury organizacyjnej,
- indywidualne wsparcie coachingowe nakierowane na work-life balance.

Przebieg procesu coachingowego w organizacji może być następujący:

- sesja wstępna – określenie zasad współpracy i zakresu odpowiedzialności,
- identyfikacja zakresu i tematyki coachingu,
- doprecyzowanie celu,
- sprawdzenie spójności celu,
- identyfikacja zasobów i osiągnięć,
- analiza możliwych sposobów działania,
- wybór strategii i zaplanowanie działań,

- mobilizacja potrzebnych zasobów i zaplanowanie pierwszego kroku,
- sesja ewaluacyjna – sprawdzenie postępów w realizacji,
- identyfikacja przeszkód i sposobów ich przezwyciężania,
- utrwalenie obranej strategii,
- sesja kontynuacji – zaplanowania ram kontynuacji doskonalenia.

Przeprowadzenie cyklu coachingowego w pełnym wymiarze może dawać szansę na głęboką i trwałą zmianę w świadomości, wyzwolenie energii w jej optimum i pracę na tych elementach, które sprawiają trudności, a tym samym stanowią barierę dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Warto zwrócić uwagę na to, że firmy często nie wiedzą, jaki rodzaj coachingu przyniesie oczekiwane korzyści. Dlatego postanowiono przedstawić wady i zalety coachingu wewnętrznego i zewnętrznego.

Tabela 2. Wady i zalety coachingu wewnętrznego i zewnętrznego

Coaching wewnętrzny	Coaching zewnętrzny
• kreowanie kultury organizacyjnej i organizacji uczącej się • bieżąca ocena możliwości pracownika i wyznaczenie kierunku dalszego rozwoju • pracownicy firmy dążą do realizacji wspólnych celów • przekazywanie informacji zwrotnych • przygotowanie przez menedżera warunków do pracy i wspieranie ich działań na bieżąco • wspólne rozwiązywanie problemów zwiększa zaangażowanie pracownika i jego motywację • samodzielna analiza działań i poszukiwanie rozwiązań przy wsparciu swojego menedżera	• polecany przy pierwszym kontakcie menedżerów z coachingiem • stosowany najczęściej w przypadku menedżerów wysokiego i średniego szczebla • kontakty z wieloma organizacjami z różnych branż • coach zewnętrzny wpływa na duży obiektywizm • łatwiej jest udzielać wsparcia i doradzać przy alternatywnych rozwiązaniach • brak emocjonalnego zaangażowania w relacje panujące w firmie • dokonanie bezstronnej oceny potencjału menedżera • brak budowania odpowiedniej pozycji przez coacha

Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko związane z coachingiem wewnętrznym ma źródło w braku wystarczających umiejętności menedżerskich i interpersonalnych oraz w ograniczonym zaufaniu do coacha (który w tym przypadku jest również menedżerem). Jednak można sobie z tymi przeciwnościami poradzić, np. poprzez przeszkolenie menedżera z umiejętności interpersonalnych i coachingowych, dbałość o przestrzeganie zasady poufności oraz pozwolenie na to, żeby to pracownik sam wybrał coacha, który niekoniecznie musi być jego bezpośrednim przełożonym. Ryzyko

związane z coachingiem zewnętrznym wynika z braku znajomości specyfiki przedsiębiorstwa i problemów, z jakimi styka się pracownik. Aby poradzić sobie z tymi przeszkodami należy zaznajomić coacha zewnętrznego ze specyfiką organizacji jeszcze przed spotkaniem z pracownikiem. Dodatkowo coach powinien zapoznać się z problemami pracownika, uzyskać informacje od przełożonych i współpracowników oraz od niego samego na spotkaniu.

Najlepszym wyjściem zdaje się być coaching wewnętrzny prowadzony przez wewnętrznego menedżera lub inną osobę wcześniej, odpowiednio do tego przygotowaną (taki coach musiał wcześniej uczestniczyć w sesjach z zewnętrznym coachem).

4. Zalety coachingu w organizacji

Coaching w przedsiębiorstwie skupia się na indywidualnym rozwoju danego człowieka, ale w powiązaniu z jego organizacyjną wydajnością. Wydajność ta jest sumą kompetencji i motywacji pracowników, panujących w organizacji stosunków społecznych oraz konkurencyjności. Dlatego niemożliwe jest oderwanie coachingu od środowiska biznesowego, w którym funkcjonują dane organizacje i pracownicy. Można wskazać wiele korzyści wynikających z procesu coachingu, zarówno w ujęciu indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Tabela 3. Indywidualne i organizacyjne efekty procesu coachingowego

Indywidualne efekty coachingu	Organizacyjne efekty coachingu
• określenie mocnych stron w celu wzmocnienia poczucia własnej wartości • wzrost samoświadomości • określenie swoich priorytetów i strategii działania w celu realizacji celów • poprawa organizacji pracy • rozwiązanie problemów • pobudzona kreatywność • podjęcie decyzji zawodowych • opracowanie planu działania w celu zrównoważenia życia zawodowego i rodzinnego • obniżenie poziomu stresu • poprawa jakości życia • poprawa kondycji fizycznej	• redukcja kosztów • wzrost obrotów i zysków • wzrost produktywności • poprawa jakości • spadek błędów • poznanie i stosowanie alternatywnych sposobów podejmowania decyzji • zwiększenie odpowiedzialności za podejmowane działania • spadek liczby wypadków • poprawa atmosfery w organizacji • poprawa relacji między pracownikami • poprawa komunikacji interpersonalnej • odważne przekraczanie granic i wytyczanie nowych obszarów działania (produktów, usług, rynków)

Tabela 3. (cd.)

• wzrost energii • likwidacja złych nawyków • poprawiona umiejętność radzenia sobie ze zmianą • uczenie się rozwiązywania własnych problemów • poprawa umiejętności zarządzających i interpersonalnych • poprawa relacji interpersonalnych • uczenie się sposobów identyfikowania potrzeb rozwojowych i dobierania sposobów ich zaspokajania • zwiększenie własnej efektywności i asertywności w kontaktach z innymi • poprawa zaufania do samego siebie • uczenie się rzeczywistego wpływu na własne wyniki • nabywanie nowej perspektywy w patrzeniu na problemy (większa samoświadomość) • zdobywanie nowych zdolności i umiejętności • rozwijanie zdolności adaptacyjnych • większa elastyczność • bycie wzorem dla innych	• wzrost zaufania w zespole • spadek wypalenia zawodowego u pracowników • wzrost zaangażowania • wzrost motywacji • wzrost poczucia zespołowości • realizacja projektów • poprawa produktywności, jakości, obsługi klienta i wartości dla akcjonariuszy • zwiększenie satysfakcji pracowników • powstrzymanie retencji pracowników • pokazanie zaangażowania organizacji w proces rozwoju pracowników, ich umiejętności i zdolności • wspieranie pracowników otrzymujących nowe zadania i realizujących nowe cele • wspieranie pracowników w uporządkowaniu kwestii personalnych, które mogłyby wpłynąć na wydajność w pracy • motywowanie pracowników do satysfakcjonującego procesu samorozwoju • wpieranie innych inicjatyw związanych z uczeniem się i rozwojem • podniesienie morale pracowników • zwiększona prężność w czasach przemian • doskonalsze wypracowywanie zasad, procedur i kształtowanie postaw w naturalny sposób • bardziej adekwatne wyjaśnianie zadań i czynności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nieckarz, Celińska-Nieckarz, Godlewska-Werner (2013: 30–34, 110–123).

Korzyści coachingu są odczuwalne zarówno na polu indywidualnym, jak i organizacyjnym. Sukces przedsiębiorstw często mierzy się na podstawie wyników finansowych, jednak są to skutki wynikające z wielu zróżnicowanych zmiennych, także związanych z wewnętrznym potencjałem firmy i jej pracowników (Pritchett 2008: 30).

5. Podsumowanie

Organizacje, które poszukują różnorodnych rozwiązań celem poprawienia swoich wyników, często decydują się na innowacje w zarządzaniu. Jednym z wielu możliwych rozwiązań jest coaching. Analiza dostępnej literatury krajowej i zagranicznej jednoznacznie daje pogląd, że prowadzenie procesu coachingu w przedsiębiorstwach wpływa na ich rozwój. Dzięki tej metodzie i zasadom, które w niej rządzą pracownicy stają się bardziej zaangażowani, mają zwiększoną samoświadomość, uczą się rzeczywistego wpływu na własne wyniki. Tym samym wspomniane wyżej czynniki, jak i szerzej opisane w artykule, nadzwyczaj pozytywnie wpływają na organizacje, a tym samym przyczyniają się do ich rozwoju.

BIBLIOGRAFIA

Clutterbuck D. (2003), *Creating a coaching cli mate*, Clutterbuck Associates, London.

Dilts R. (2003), *From Coach to Awakener*, Meta Publications, California.

Dowling T. (1970), *A Season with Lombardi*, W. W. Norton & Company, London.

Downey M. (2003), *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*, Texer, UK.

Druckman D., Bjork R. A. (1991), *In the Mind's Eye: Enhancing Human Performance*, National Academy Press, Washington DC.

Hall D. T., Otazo K. L., Hollenbeck G. P. (1999), *Behind closed doors: What really happens in executive coaching*, „Organizational Dynamics", Winter, s. 39–53.

Hargrove R. (2006), *Mistrzowski Coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Hudson F. M. (1999), *The handbook od coaching: A Resource Guide to Effective Coaching with Individuals and Organisations*, Jossey-Bass, San Francisco.

Jedynak E. (2014), *Proces coachingu. Próba systematyzacji pojęcia oraz klasyfikacji rodzajów coachingu*, [w:] Urbanek P., Walińska E. (red.), *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Ekonomia, finanse i nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesnych gospodarek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kuc B. R. (2008), *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*, [w:] Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.

Nieckarz Z., Celińska-Nieckarz S., Godlewska-Werner D. (2013), *Psychologia coachingu biznesowego*, Harmonia Universalis, Gdańsk.

O'Connor J., Lages A. (2004), *Coaching with NLP*, Element, London.

O'Donohue W. T., Fisher J. E. (2008), *Cognitive Behavior Therapy: Applying Empirically Supported Techniques In Your Practice*, John Wiley and Sons Inc. Hoboken, New Jersey.

Parsloe E. (1995), *Coaching, mentoring, and assesing: A practical guide to developing competence*, Kogan Page, New York.

Pritchett P. (2008), *Wewnętrzny potencjał. Tajemnice efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Starr J. (2003), *The coaching manual*, Pearson Education, London.

Summerall P., Levin M. (2010), *Giants: What I learned about life from Vince Lombardi and Tom Landry*, John Wiley and Sons Inc. Hoboken, New Jersey.

Szulc W. (2008), *Coaching – misja życia*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.

Thorpe S., Clifford J. (2011), *Podręcznik coachingu. Podręcznik szkolenia. Niezbędnik dla instruktorów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
Whitmore J. (2002), *Coaching for performance*, NB, Boston.
Wujec B. (2013), *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review, nr 1, s. 4–28.
http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined, (data dostępu 19.02.2015).
http://www.christiancoaches.com/about/christian-coaching-definition.htm, (data dostępu 19.02.2015).
http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching, (data dostępu 19.02.2015).
http://icf.org.pl/pl79,coaching.html, (data dostępu 19.02.2015).
https://kenmcgarity.wordpress.com/2013/04/05/definitions-of-coaching/, (data dostępu 19.02.2015).
http://www.noblemanhattan.pl/index.php/prace-studentow-noble-manhattan-coaching, (data dostępu 19.02.2015).

The concept of coaching in the modern organizaton

SUMMARY

The article discussed the essence, process and problems of coaching in organisations. Coaching helps to achieve estraordinary results, either in the occupational and personal life, it can free human's mind and potential, can release leaders' creativity. It is the coach, who in the triad of emplyee – organisation – coach supports them in their serach for individual solutions, and the development of introspective and planning skills. The author based her assumption on national and international literature.

Mariola Dźwigoł-Barosz[*]

Style zarządzania kobiet i mężczyzn w biznesie

1. Męskie i kobiece style zarządzania

W literaturze o zarządzaniu często można znaleźć argumenty, że kobiety i mężczyźni różnią się pod względem stylów zarządzania. J. B. Rosener (2003: 349–352) stoi na stanowisku, że różnice w stylach zarządzania ze względu na płeć istnieją. Według autorki, kobiety cechuje interaktywny styl kierowania, zgodny z ich życiowym doświadczeniem, które charakteryzuje się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi. Z kolei mężczyźni preferują styl nakazowo-kontrolujący, to znaczy – zarządzają poprzez przekazywanie poleceń z góry w dół, zarządzając autorytarnie.

Podobnego zdania jest H. Fisher (2003: 21–23), która mówi, że kobiety mają skłonności do myślenia kontekstowego. Często mają pogląd na zagadnienia szerzej niż menedżerowie płci męskiej, przy podejmowaniu decyzji biorą pod uwagę więcej danych oraz dostrzegają więcej sposobów działania. Kobiece myślenie, zdaniem autorki, to myślenie sieciowe w odróżnieniu od myślenia sekwencyjnego, które jest skoncentrowane, poszufladkowane, liniowe, i charakteryzuje mężczyzn. O ile mężczyźni postrzegają przedsiębiorstwo jako rozczłonkowany zbiór różnorodnych elementów, o tyle kobiety wykazują tendencję do postrzegania firmy jako całości, czyli jako systemu współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i niematerialnych.

Bardzo często można spotkać się z poglądem, że lepszym menedżerem jest mężczyzna, któremu do pełnienia takiej funkcji mają sprzyjać wrodzone, specyficzne dla jego płci cechy charakteru.

Mężczyźni menedżerowie charakteryzują się większą bezwzględnością w dążeniu do celu, szybciej niż kobiety podejmują decyzje, mają lepiej rozwinięte zdolności przywódcze i są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka. Natomiast zdaniem większości badanych – menedżerki są bardziej dokładne w realizowaniu działań oraz cechują się większym nastawieniem na współpracę z ludźmi, a także częściej niż mężczyźni dostrzegają u innych osób emocje – wyjaśnia

[*] Dr, adiunkt, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

A. Wilk (socjolog z Uniwersytetu Wrocławskiego i ekspert programu Talent Club) (Wilk 2011).

R. Kanter (Budrowska 2003: 76) tłumaczy różnice w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn różnymi ich pozycjami w strukturze firmy, czyli czynnikami kulturowymi, nie zaś wynikającymi z naturalnych predyspozycji jednej lub drugiej płci. Twierdzi, że gdyby porównywalny był status i władza mężczyzn i kobiet (a nie jest, bowiem to mężczyźni wciąż dysponują władzą, jak i statusem w społeczeństwie i miejscu pracy), to na stanowisku menedżera zachowywaliby się oni podobnie.

H. Rubin twierdzi, że kobiety stosują „zarządzanie przez miłość" (*managment-by-love*), podczas gdy mężczyźni – „zarządzanie przez strach" (*management-by-fear*) (Rubin 1997, za: Brol, Kosior 2004: 10). To drugie skutkuje brakiem motywacji do pracy wśród podwładnych i wpływa negatywnie na atmosferę w firmie, dlatego przedsiębiorstwa odchodzą od takiego zarządzania i doceniają miękkie metody, które są uosabiane przez kobiety (Świeboda-Toborek 2000).

Celem artykułu jest wskazanie różnic w kobiecych i męskich stylach zarządzania, ze wskazaniem sposobów działania najbardziej pożądanych w niepewnych czasach.

Biorąc pod uwagę odmienny sposób działania kobiet i mężczyzn nasuwa się wobec tego pytanie: czy mężczyzna czy kobieta są w stanie zagwarantować lepsze efekty w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

Badania przeprowadzone przez firmę „Diners Club" w ramach programu Talent Club wykazały, że chociaż większość osób dostrzega różnice w sposobie pracy kobiet i mężczyzn menedżerów, to jednak nie uważa, żeby miały one wpływ na ich efektywność i osiągnięcia zawodowe (Ibarra, Ely, Kolb 2014: 43–44).

W badaniach zatytułowanych „Wojna Płci" (Wilk 2011), na pytania związane ze sprawowaniem funkcji kierowniczych przez panie i panów odpowiedziało ponad 500 polskich menedżerów. Zdaniem prawie dwóch trzecich z nich (63%), płeć nie ma większego wpływu na skuteczność pracy menedżera, a dla ponad połowy respondentów (58%) – na jego osiągnięcia zawodowe.

Badani w większości zgodzili się, że różnice między płciami istnieją, jednak nie są one na tyle istotne, by rzeczywiście wpływać na jakość i skuteczność pracy menedżera czy menedżerki. Według respondentów, umiejętność dobrego zarządzania zespołem o wiele bardziej niż od płci zależy od sposobu pracy danej osoby i jej umiejętności interpersonalnych, takich jak zachęcanie przełożonych do kreatywnego myślenia i pozostawianie im swobody w sposobie wykonywania obowiązków.

G. N. Powell (2002: 362) twierdzi, że nie ma różnic w stylach zarzadzania kobiet i mężczyzn. Jego zdaniem mężczyzn i kobiety charakteryzuje podobny potencjał kierowniczy, wysoka motywacja do tego, by zabiegać o przewodzenie innym. Wprawdzie potwierdza, że kobiety częściej są ukierunkowane na własny

rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku pracy, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń. Potwierdza również, że kobiety mają tendencję do zarządzania demokratycznego, a mężczyźni do zarządzania autokratycznego. Zdaniem autora, wskazane powyżej różnice nie upoważniają do wnioskowania, że kobiety mniej nadają się do zarządzania niż mężczyźni lub, że mężczyźni bardziej nadają się do zarządzania niż kobiety. G. N. Powell pisze: „Niewiele jest powodów, by wierzyć, że tylko kobiety lub tylko mężczyźni mogą stać się doskonałym menedżerem. Przedstawiciele każdej z płci mogą być wspaniałymi, przeciętnymi albo kiepskimi menedżerami" (Powell 2002: 362).

Analiza taktyk, które preferowane są przez kobiety i mężczyzn w zarzadzaniu stwarza raczej przestrzeń do podobnego działania obu płci.

Przedsiębiorstwa powinny zatem wykorzystywać talenty zarówno kobiet, jak i mężczyzn, bo tylko wtedy sprostają konkurencji na rynku. Te organizacje, które świadomie z różnorodności nie korzystają, pozbawiają się możliwości tworzenia bardziej efektywnej kultury działania. Pogląd ten wpisuje się w nurt związany z twierdzeniem, że zacierają się różnice w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn, nurt widoczny już w Europie Zachodniej, ale jeszcze nie w Polsce, gdzie wciąż efektywny menedżer kojarzony jest z wizerunkiem pewnego swojej pozycji i autorytarnego mężczyzny.

Przeprowadzone przez autorkę badania[1] kształtują z jednej strony – wizerunek kobiety nieograniczonej macierzyństwem, sprawami rodzinnymi ani samą ciążą. Z drugiej strony potwierdzają preferowanie męskiego przywództwa i przyzwyczajenie do męskiego stylu zarządzania. Kobiety są jednak postrzegane jako bardziej emocjonalne w przeciwieństwie do mężczyzn, których zdaniem respondentów charakteryzuje tzw. „trzeźwe myślenie". Według badanych, kobiety wcale nie są zbyt miłe i uczuciowe, nie odczuwają też drażliwości w sytuacji, gdy kobieta jest lepsza i potrafią cenić mężczyzn w pracy. Ich zdaniem lepiej znoszą porażki niż mężczyźni, przywiązują większą wagę do wysokich wyzwań i satysfakcji z pracy niż samego awansu. Mimo że respondenci nie zgadzają się z opinią, że biznes nadal pozostaje światem stworzonym przez mężczyzn dla mężczyzn, to ostatecznie i tak wybierają mężczyznę[2] jako swojego przełożonego.

[1] Badaniom poddano 228 respondentów reprezentujących 14 przedsiębiorstw z 7 różnych branż. Zakres czasowy badań przedsiębiorstw obejmuje lata 2013–2014.

[2] Opinię tę potwierdza aż 50% badanych respondentów. Kobietę wybrałoby jedynie 7% badanych, natomiast 36% uważa, że płeć nie ma dla nich znaczenia na stanowisku kierowniczym. Dla 6% respondentów trudno podjąć stanowisko co do badanego zagadnienia.

2. Style zarządzania w niepewnych czasach

Biznes narzuca menedżerom – bez względu na ich płeć – określone reguły działania. Wydaje się zatem, że kobiety powinny zacząć stosować (właściwe mężczyznom) taktyki wymuszania, skoro te są tak skuteczne przy budowaniu kariery. Okazuje się jednak, że takie rozwiązanie nie przynosi im korzyści. Dlaczego? Bo nie są wówczas autentyczne – a autentyzm jest czynnikiem o ogromnym znaczeniu w postrzeganiu szefa przez otoczenie (współpracowników i podwładnych) (Frańczak, Georgijew 2012).

Otoczenie biznesu wciąż jest dalekie od stabilizacji. W tak niepewnym czasie nawet stabilne dotąd przedsiębiorstwa i branże nie mogą być pewne jutra. Przejawem zmian w otoczeniu stał się kryzys gospodarczy i jego wielowymiarowe konsekwencje dla funkcjonowania gospodarek narodowych i przedsiębiorstw. Dlatego menedżerowie powinni skierować się na różne scenariusze wydarzeń czyniąc swoje przedsiębiorstwa zwinnymi i elastycznymi. A to wymaga od menedżerów przede wszystkim entuzjazmu, aktywności, konsekwentnego dążenia do realizacji celów oraz głębokiej wiedzy merytorycznej.

Czy wobec powyższego, kryzys może wyznaczyć inne niż dotychczas standardy i style zarządzania?

Czy męskie taktyki nastwione na skuteczność, czy raczej taktyki działania oparte na racjonalnych argumentach, które według badań[3], są raczej domeną kobiet, będą lepszym sposobem na zarządzanie w trudnych czasach?

Niezależnie od sytuacji gospodarczej kadra kierownicza nadal najbardziej ceni sobie umiejętność zarządzania ludźmi. Aż 65% przebadanych w ramach Talent Club[4] menedżerów za najważniejszą cechę dobrego pracownika uznało elastyczność w podejściu do problemu. Według respondentów badania, mimo funkcjonowania w sytuacji kryzysu, menedżer nie może działać bezpardonowo, manipulować, autorytarnie rozwiązywać problemów, ani bezwzględnie dążyć do celu. Powinien otoczyć się osobami, z którymi dobrze mu się pracuje, które budują przyjazną atmosferę pracy, a także zgrany i skuteczny zespół. Najlepsze wyniki osiągają menedżerowie, którzy wykorzystują talenty, wiedzę i umiejętności swoich pracowników do osiągnięcia jednego wspólnego wszystkim celu.

[3] Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce: Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji? (Frańczak, Georgijew 2012: 20).

[4] Wyniki raportu „Polski menedżer w czasach kryzysu" są uzupełnieniem badania w ramach programu Talent Club – Polski Menedżer 2009. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankiet internetowych zamieszczonych na stronie www.talentclub.pl w miesiącach marzec – wrzesień 2009. Łącznie wzięło w nim udział 285 respondentów. W badaniu „Polski Menedżer 2009" zostało przebadanych 1 461 menedżerów, uczestników programu Talent Club. Badanie zostało przeprowadzone w dniach: 19.09.2008 r.–30.09.2009 r.

Menedżer musi stać się liderem dla swoich podwładnych, wskazywać cel i pozostawiać możliwość wyboru najlepszej drogi. Pracodawcy szukają kreatywnych i samodzielnych pracowników, dla których praca to niekoniecznie miejsce na wyścig szczurów, gdyż sukces odnoszą ci, którzy potrafią działać razem z zarządzanym zespołem. Tak więc sami menedżerowie za zbędne lub niepotrzebne uznali cechy powszechnie przypisywane jeszcze kilka lat temu najlepszej kadrze kierowniczej funkcjonującej w brutalnym i nieczułym świecie biznesu. Z kolei za niezbędne kwalifikacje uznali cechy świadczące o fachowości osoby zajmującej dane stanowisko – bycie specjalistą w swojej dziedzinie, wykształcenie oraz talent (Rzeczpospolita 2005).

Informatyzacja i globalizacja wymuszają na menedżerach konieczność brania pod uwagę i rozważania coraz większej liczby czynników, a w tym bardzo pomocne okazuje się myślenie holistyczne, które zdaniem H. Fisher (2003: 21–23) charakteryzuje kobiety. Mężczyźni muszą się go nauczyć, podczas gdy kobiety – sięgnąć do swoich zasobów i talentów. Zdaniem T. Petersa (2005) – amerykańskiego specjalisty od biznesu – kobiety lepiej nadają się na liderów niż mężczyźni, ponieważ są bardziej zdecydowane i łatwiej zdobywają zaufanie niż mężczyźni. Jego zdaniem kobiety są też lepszymi sprzedawcami (dzięki wysokiej umiejętności komunikowania się) i inwestorami (dzięki rozważnemu podejmowaniu decyzji), kształcą się i są otwarte na zmiany, mają talenty bardzo potrzebne w nowym środowisku biznesu. Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw preferują kobiety, ponieważ przywiązują one do hierarchii mniejszą wagę niż mężczyźni, łatwiej nawiązują kontakty i podtrzymują więzi, częściej współpracują niż rywalizują.

I. Majewska-Opiełka (2012: 67) podkreśla również znaczenie intuicji w przewodzeniu innym, a ta jest cechą ściśle kojarzoną z kobietami i do niedawna żaden menedżer płci męskiej nie odważyłby się przyznać do jej stosowania z obawy przed narażeniem się na śmieszność.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w niepewnych czasach może udostępnić przestrzeń dla sprawowania władzy w stylu kobiecym, dając możliwość stabilizacji w trudnych warunkach. Kobiety zarządzają bowiem z uwzględnieniem skutków długofalowych, prowadzą do trwałych zmian postaw i mogą przyczyniać się do budowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku w sposób systematyczny.

3. Rola inteligencji emocjonalnej liderów biznesu

Jest tajemnicą poliszynela, że ani oceny uzyskane w szkole, ani iloraz inteligencji, ani wyniki testów SAT nie pozwalają bezbłędnie przewidzieć, kto odniesie w życiu sukces. W najlepszym wypadku iloraz inteligencji określa około 20% czynników, które decydują o sukcesie, co oznacza, że 80% zależy od innych

zmiennych (Goleman 1997: 35). O miejscu jednostki w społeczeństwie decydują w ogromnej mierze czynniki niezależne od ilorazu inteligencji, od jej przynależności do klasy społecznej poczynając, a na zwykłym szczęściu kończąc (Gardner 1995).

Powszechnie uważa się, że o sukcesie i karierze decyduje iloraz inteligencji (IQ). Tymczasem w drodze do sukcesu iloraz inteligencji jest z pewnością warunkiem istotnym, lecz bez umiejętności kreowania właściwych relacji z ludźmi, niewystarczającym.

Na inteligencję składają się dwie grupy cech osobowościowych: inteligencja racjonalna i inteligencja emocjonalna.

Inteligencja racjonalna jest mierzona zdolnością do racjonalnego myślenia, a więc (Blikle 2014: 182):

- umiejętnością analizy stanu rzeczy,
- umiejętnością uogólniania, tj. dokonywania syntezy przypadków w wiedzę ogólną,
- umiejętnością dostrzegania związków przyczynowo - skutkowych pomiędzy faktami i zdarzeniami,
- umiejętnością wyciągania wniosków (dedukcja),
- umiejętnością definiowania pojęć,
- umiejętnością stawiania i rozwiązywania problemów.

Pojęcie „inteligencja emocjonalna" (EQ) sławę zawdzięcza znanej publikacji D. Golemana pt.: „Inteligencja emocjonalna” (Goleman 1997).

Jednak inicjatorem badań nad inteligencją emocjonalną był H. Gardner, który zaliczył do niej (Gardner 1989):

- inteligencję intrapersonalną zawierającą umiejętności związane z rozumieniem i regulowaniem własnych emocji (relacje z samym sobą),
- inteligencję interpersonalną polegającą na umiejętności rozumienia i radzenia sobie ze związkami międzyludzkimi (relacje z innymi).

Z kolei D. R. Caruso i P. Salovey wyróżnili w inteligencji emocjonalnej następujące składniki (Caruso, Salovey 2009: 8–9):

- rozpoznawanie i uświadomienie sobie własnych stanów i cudzych emocji,
- wykorzystywanie emocji w procesie myślenia i działania,
- rozumienie emocji,
- zarządzanie emocjami.

Inteligencja emocjonalna to kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób (Mikołajewska, Mikołajewski 2013: 3).

Inteligencja emocjonalna obejmuje więc umiejętność panowania i regulowania nastroju, które umożliwiają radzenie sobie w różnych sytuacjach. Zdolność

rozumienia emocji i umiejętne ich wykorzystywanie spełniają kluczową rolę w życiu człowieka.

Kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej stanowią uzupełnienie do inteligencji racjonalnej.

Tymczasem zadziwiająco duża jest nadal liczba menedżerów, którzy mimo wysokiej inteligencji ogólnej (akademickiej), wiedzy i kompetencji merytorycznych nie osiągają sukcesów w działalności kierowniczej. Dotyczy to zresztą nie tylko menedżerów (Bieniok 2011: 18).

Zbiór cech z zakresu inteligencji emocjonalnej w większym stopniu odpowiada za powodzenie w życiu człowieka, zarówno na płaszczyźnie prywatnej, jak i zawodowej. Do inteligencji emocjonalnej zalicza się bowiem szereg kompetencji, które umożliwiają radzenie sobie z wymaganiami stawianymi liderom biznesu współczesnych przedsiębiorstw. Funkcjonowanie w warunkach niepewności i coraz większych oczekiwań wobec menedżerów wymusza na nich posiadanie wysokich zdolności radzenia sobie ze stresem, wytrwałości w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętności panowania nad sobą i niepoddawania się zmartwieniom. Złożona całość zachowań z zakresu inteligencji emocjonalnej warunkuje więc rozwiązywanie problemów i realizowanie wytyczonych celów we współczesnym otoczeniu.

Inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę w działalności gospodarczej i funkcjonowaniu firm, ponieważ ten rodzaj inteligencji jest odpowiedzialny za wszelkie interakcje, w jakie wchodzą między sobą pracownicy. W pełni uzasadnione jest więc stwierdzenie, że inteligencja ta warunkuje stosunki społeczne między zatrudnionymi, a ponadto jest ważną zmienną w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem (Opolska, Karbowski, Cichocki 2009: 38).

D. Goleman stoi na stanowisku, że na sukces zawodowy menedżera aż w 80% wpływa inteligencja emocjonalna, a tylko w 20% inteligencja ogólna (Goleman 1997: 183). Stwierdzenie to nie zostało jednak do tej pory potwierdzone. Badania nad inteligencją emocjonalną mają charakter długookresowy i nadal są prowadzone. Do czasu uzyskania wiarygodnych wyników badań w tym zakresie należy ostrożnie podchodzić do stwierdzenia, że to właśnie inteligencja emocjonalna w przeważającym stopniu determinuje sukces zawodowy.

Jednak z badań i obserwacji zachowań liderów biznesu wynika, że tylko około 40–45% sukcesów zawodowych wynika z wiedzy i dobrego przygotowania merytorycznego oraz inteligencji ogólnej. W pozostałych przypadkach decydowała ciągła praca nad sobą i pracowitość, a także ciepły, spokojny charakter, czyli osobowość, a w niej najważniejsza okazała się grupa cech nazywanych dzisiaj inteligencją emocjonalną (Bieniok 2007: 69). Stąd uzasadniony wydaje się wniosek, że inteligencja emocjonalna odgrywa kluczowe znaczenie w kreowaniu sukcesu zawodowego.

Badania nad inteligencją emocjonalną dają przewagę kobietom: osiągają one lepsze od mężczyzn wyniki niemal we wszystkich składowych takiej inteligencji, a więc (Pinker 2005: 489):

- mają większą empatię (rozpoznawanie i odczytywanie uczuć innych),
- łatwiej rozpoznają i nazywają uczucia własne,
- lepiej znoszą frustrację i stres,
- mają większą zdolność koncentracji,
- skuteczniej rozwiązują konflikty i problemy międzyludzkie.

Kobiety wypadają zdecydowanie gorzej w jednym zakresie: brakuje im pewności siebie i wiary w sukces.

Potwierdzają to obserwacje (Wiecka 2014: 74), z których wynika, że głównymi barierami utrudniającymi awans kobietom są: brak pewności siebie i wiary we własne siły, a także poddawanie się opiniom i uprzedzeniom otoczenia. Sondaż (Hawlett, Buck Luce 2006: 19) pokazuje, że podczas gdy prawie połowa mężczyzn uznaje się za wyjątkowo lub bardzo ambitnych, w przypadku kobiet myśli tak jedynie jedna trzecia badanych. Wprawdzie odsetek ten rośnie wśród kobiet pracujących w biznesie, gdzie do dużych ambicji przyznaje się 43% kobiet. W wyścigu na szczyt przegrywają więc z mężczyznami, mimo że są dobrze wykształcone, mają wiedzę i niezbędne kompetencje, by zajmować kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwach.

Należy więc zwrócić uwagę na rolę inteligencji emocjonalnej, która w połączeniu z używaniem partnerskiego języka w komunikowaniu się, a także łatwością nawiązywania i utrzymywania kontaktów decydują o osiąganiu sukcesów przez kobiety. Warto podkreślić, że te właśnie umiejętności w dużej mierze determinują umiejętność sprawnego zarządzania w niepewnych czasach.

4. Podsumowanie

We współczesnym biznesie potrzebne są inne wartości niż te, które wytworzyła męska kultura pracy. Dzisiejsze środowisko biznesu opiera się przede wszystkim na gospodarce opartej na wiedzy, struktury organizacyjne ulegają spłaszczeniu, a menedżerowie dostrzegają korzyści płynące z różnorodności. Era zarządzania przez strach dobiegła końca, ustępując tym samym miejsca zarządzaniu przez partnerstwo.

Środowisko biznesu jest często przestrzenią o bezlitosnych regułach, w którym zadania muszą być realizowane szybko i skutecznie.

Wyniki badania polskich menedżerek z 2000 roku[5] po pierwsze zaprzeczyły temu, że kobiety mają mniejsze predyspozycje do zarządzania niż mężczyźni,

[5] Było to prekursorskie w Polsce badanie kobiet na stanowiskach kierowniczych, finansowane przez Amerykańską Agencję ds. Rozwoju (USAID). Objęto nim 20 tys. kobiet zajmujących

a po drugie wyraźnie pokazały, że większość kobiet wykazuje tendencję do demokratycznego, a więc partycypacyjnego, partnerskiego zarządzania. Takie zarządzanie kształtuje w pracownikach postawy aktywnego współdziałania i brania odpowiedzialności za rozwój firmy, utożsamiania się z firmą i motywuje podwładnych do pracy (Lisowska, Bliss, Polutnik, Lavelle 2000: 225–241).

Jak wskazuje W. Nickels, im wyższy szczebel zarządzania, tym większą rolę odgrywają umiejętności współpracy z ludźmi i umiejętności koncepcyjne, a mniejszą umiejętności techniczne (Nickels 1999: 342). Partnerstwo i umiejętność pracy zespołowej są bardziej skuteczne niż autorytaryzm i indywidualizm. A kobiety mają talent do współpracy, integrowania ludzi i kreowania dobrych stosunków między nimi, do elastyczności i znoszenia porażek (Ben-Yoseph, Gundry 1998: 59). Więcej kobiet menedżerów niż mężczyzn ma wysokie poczucie wewnętrznej kontroli w środowisku pracy, czyli postrzega siebie jako sprawcę zmian, jest przekonanych, że może kształtować rzeczywistość i czyni to (Porzuczek, Danaj 1998: 38). Należy raz jeszcze podkreślić: „to kobiety mają potrzebną dziś inteligencję emocjonalną: wrażliwość, uczuciowość, empatię (...) lepiej rozwiniętą intuicję, zdolność całościowego postrzegania sytuacji, a zatem podejmowania trafniejszych decyzji"(Majewska-Opiełka 2012: 242). Te cechy sprawiają, że kobiety skuteczniej motywują pracowników.

Nie można z całą pewnością wysunąć wniosku, że zwiększenie liczby kobiet w zarządach przedsiębiorstw uleczy gospodarki narodowe, ale należy zwrócić uwagę na fakt, że różnorodność, którą bezsprzecznie kobiety wnoszą do zarządzania, staje się czynnikiem determinującym sukces organizacji. Odmienny od męskiego styl zarządzania zasobami ludzkimi i całym przedsiębiorstwem sprzyja efektywności, innowacyjności i stabilności przedsiębiorstw.

Nie zmienia to jednak faktu, że bez względu na płeć, od liderów biznesu zarządzających w niepewnych sytuacjach wymaga się jasnego wyznaczania celów, usuwania przeszkód oraz szybkiego i zdecydowanego działania.

BIBLIOGRAFIA

Ben-Yoseph M., Gundry L. (1998), *The Future of Work: Implications for Women Entrepreneurs in Transition Economies*, „Women & Business".

Bieniok H. (2011), *Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Czerska M., Gableta M. (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

stanowiska kierownicze od samodzielnej księgowej do dyrektora generalnego, w przedsiębiorstwach zatrudniających 5 lub więcej osób. Na ankietę odpowiedziały 1892 kobiety. Uzyskana próba była reprezentatywna ze względu na wiek menedżerek. Badane w większym stopniu, niż to wynika z danych GUS odnoszących się do ogółu kobiet na stanowiskach kierowniczych, reprezentowały sektor prywatny oraz w mniejszym stopniu branże sfeminizowane.

Bieniok H. (2007), *Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwanie dydaktyczne na studiach ekonomicznych*, [w:] Żabiński L., Smyczek S. (red.), *Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Blikle J. (2014), *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Helion, Gliwice.

Bliss R. T., Polutnik L., Lisowska E. (2003), *Women Business Owners and managers in Poland*, [w:] Butler J. E. (red.), *New Perspective on Women Entrepreneurs*, Information Age Publishing Inc., Greenwich.

Brol J., Kosior M. (2004), *Kobiecy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobieta i Biznes", nr 1–4.

Budrowska B. (2003), *Kobiecy sposób zarządzania i sprawowania władzy*, [w:] Titkow A. (red.), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, Warszawa.

Caruso D. R., Salovey P. (2009), *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Fisher H. (2003), *Pierwsza płeć. Jak wrodzone talenty kobiet zmienią nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.

Frańczak H., Georgijew I. (2012), *Deloitte: Kobiety i władza w biznesie*, „Thinktank", październik.

Gardner H. (1995), *Cracking Open the IQ Box*, The American Prospect, Winter.

Gardner H. (1989), *Frames of Mind. Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York.

Goleman D. (1997), *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań.

Hewlett S. A., Buck Luce C. (2006), *Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej*, [w:] *Kobiety i biznes*, Helion, Gliwice.

Ibarra H., Ely R., Kolb D. (2014), *Kobiety na stanowiskach przywódczych. Niewidzialne bariery w drodze na szczyt*, „Harvard Business Review", luty.

Lisowska E., Bliss R., Polutnik L., Lavelle J. (2000), *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi*, „Kobieta i Biznes", nr 1–2.

Majewska-Opiełka I. (2012), *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Medium, Konstancin–Jeziorna.

Mikołajewska E., Mikołajewski D. (2013), *Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL", Wrocław, nr 2(168).

Nickels W. G. (1999), *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa.

Opolska A., Karbowski A., Cichocki M. (2009), *Wirtualna inteligencja emocjonalna*, „E-mentor", nr 3(30), Warszawa.

Peters T. (2005), *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Pinker S. (2005), *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Porzuczek L., Danaj J. (1998), *Jaki jesteś kierowniku? Z badań polskich menedżerów*, „Personel", nr 7–8.

Powell G. N. (2002), *Przywództwo i płeć: Vive la différence?*, [w:] Walsh M. R. (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Rosener J. B. (2003), *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] Walsh M. R. (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Rubin H. (1997), *The Princessa. Machiavelli for Women*, Nowy Jork.

Rzeczpospolita, *Wyścig szczurów to przeżytek* (2010), http://www.rp.pl/artykul/551452.html, (data dostępu 22.12.2014).

Świeboda-Toborek L. (2000), *Kobieta sukcesu pod szklanym sufitem*, „Charaktery", nr 11.

Wiecka A. (2014), *Menedżerki w polskich firmach. Punkt widzenia. Potrzebna jest wiara we własne siły*, „Harvard Business Review", luty.
Wilk A. (2011), *Dobry menedżer nie musi być mężczyzną*, http://www.egospodarka.pl/72517, Dobry-menedzer-nie-musi-byc-mezczyzna,1,39,1.html, (data dostępu 14.12.2014).

Women's and men's management styles in business

SUMMARY

The following article presents male and female management styles. The article shows results of research carried out by domestic and foreign researchers, including the author's own work about sex-related management styles.

It also presents management styles in hard times. A particular focus was placed on skills and competences that are of growing importance in the uncertain business environment.

Furthermore, the article underlines the role of business leaders' emotional intelligence, the latter being a supplement to rational intelligence. An emphasis was placed on the role of emotional intelligence in the economic activity, determining social relationships between employees. It is also an essential variable in the field of company management.

Małgorzata Gableta[*]
Anna Cierniak-Emerych[**]

Partycypacja pracownicza z perspektywy bezpieczeństwa pracy

1. Wstęp

Problematyce partycypacji pracowniczej poświęca się coraz więcej uwagi w literaturze przedmiotu. W nowych ujęciach koncepcji zarządzania ludźmi partycypacja traktowana jest jako jeden z kluczowych filarów[1]. Można stwierdzić, że poszukiwaniu korzyści ekonomicznych towarzyszy wzrost zainteresowania sferą społeczną przedsiębiorstw. Jednocześnie zmienia się rodzaj i zakres oczekiwań pracowników odnośnie pożytków z pracy. Wśród szerokiego wachlarza interesów wskazywanych współcześnie przez zatrudnionych są i te, które wiążą się z uczestnictwem w procesach decyzyjnych.

Zaspokajanie potrzeb wzrostu autonomii pracowników staje się wyzwaniem dla pracodawców. Jego skutek – jak podkreśla się w literaturze przedmiotu – przejawia się poprzez wzrost zaangażowania i innowacyjności osób świadczących pracę, co znajduje odzwierciedlenie w osiąganiu oczekiwanych rezultatów. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera stosowanie jednej z odmian partycypacji jaką jest partycypacja bezpośrednia.

Co prawda, z ochroną interesów pracowników generalnie bardziej kojarzy się pośrednia odmiana partycypacji, a w szczególności funkcjonowanie takich organów przedstawicielstwa pracowniczego jak związki zawodowe, czy też rady pracowników. W ostatnim okresie jednakże rośnie krytycyzm – zarówno wśród pracodawców jak i pracowników – dotyczący skuteczności ich funkcjonowania. Badania ujawniają, że przedstawiciele pracowników zamiast reprezentować interesy członków wskazanych gremiów, często wykazują dbałość głów-

[*] Prof. zw. dr hab., profesor zwyczajny, Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

[**] Dr hab., profesor nadzwyczajny, Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

[1] Chodzi głównie o koncepcje HPWS, HJWP, HPWP, czy też ZKL (Borowska 2007: 15–43; Juchnowicz 2012: 47–50).

nie o własne korzyści związane z owym uczestnictwem (zob. m.in. Cierniak-Emerych 2012: 126).

Partycypacja bezpośrednia, będąca przejawem demokracji przy warsztacie pracy może, w wyniku uczestnictwa pracowników w kształtowaniu różnych sfer działalności przedsiębiorstwa, uaktywniać ich innowacyjność dla osiągania celów ekonomicznych organizacji, ale i własnych. Wymaga to sprzyjania innowacyjnym zachowaniom pracowników, a zatem aktywności związanej zarówno z tworzeniem, czy też proponowaniem nowych pomysłów (własnych lub zapożyczonych) oraz z ich realizacją i wdrażaniem (Yuan, Woodman 2010; cyt. za Wojtczuk-Turek 2012: 26). Dokonującemu się w ten sposób usprawnianiu procesu pracy powinna towarzyszyć szczególna troska o bezpieczeństwo funkcjonowania człowieka w procesie pracy.

Ujawniające się powszechnie postrzeganie wskazanego bezpieczeństwa przez pryzmat bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (bhp) jest niewystarczające. Uciążliwość pracy wiąże się obecnie z coraz bardziej popularnymi praktykami uelastyczniania form zatrudnienia. Stosowanie określonych sposobów świadczenia pracy wpływa na zmniejszanie się, a nawet utratę poczucia bezpieczeństwa pracy i związane z tym stresy, frustracje itp. Malejący poziom tak rozumianego dobrostanu pracowników skłania do poszerzenia płaszczyzny bezpieczeństwa pracy (Cierniak-Emerych, Gableta 2014: 47–53). Można się spodziewać, iż będzie to skuteczniej oddziaływać na zmniejszanie się liczby niebezpiecznych zdarzeń, chroniąc przy tym godność człowieka w procesie pracy.

Jeśli tak, to warto rozpatrzeć także możliwości stymulowania pracowników do zachowań innowacyjnych we wskazanym wyżej obszarze, poprzez odpowiednie wykorzystywanie poziomów i sposobów partycypacji bezpośredniej (Cierniak-Emerych 2012: 140–141). Wymaga to w pierwszym rzędzie zaznaczenia ich podmiotowości w procesie poszukiwania, formowania i wprowadzania innowacji. Chodzi o dotarcie do źródeł ludzkiej aktywności i kreatywności, co wydaje się mieć szczególne znaczenie wtedy, gdy wiąże się bezpośrednio z zabezpieczeniem zdrowia i życia człowieka w procesie pracy. Dbałość o realizację wskazanych, elementarnych potrzeb i oczekiwań pracowników, powinna się przejawiać przede wszystkim poprzez tworzenie im możliwości uczestnictwa w określonych procesach decyzyjnych. Wpływanie na stan własnego zdrowia fizycznego i psychicznego stwarza dogodne warunki do ujawniania się tzw. pozytywnej wartości gratyfikacyjnej (Reykowski 1989). Dobór konkretnych rozwiązań z omawianego zakresu powinien być jednakże adekwatny do realiów związanych z wyodrębnionym przedmiotem partycypacji.

Celem opracowania jest wskazanie na przesłanki i możliwości urzeczywistnienia partycypacji bezpośredniej w procesie kształtowania innowacyjnych postaw pracowników. Aspekt aplikacyjny został przedstawiony poprzez odniesienie się do przykładów z praktyki gospodarczej dotyczących kształtowania bezpieczeństwa pracy z udziałem pracowników.

Zaprezentowane treści uwzględniają analizę literatury przedmiotu, w tym wyniki badań obcych. Sięgnięto również do badań własnych, prowadzonych w latach 2009–2014, a dotyczących interesów pracowniczych oraz ich realizacji[2]. Jako znaczący interes potraktowano uczestnictwo pracowników w gospodarowaniu potencjałem pracy, co pozwoliło m.in. zaobserwować możliwości wykorzystania partycypacji bezpośredniej jako behawioralnej dźwigni bezpieczeństwa pracy.

2. Partycypacja bezpośrednia jako podstawa kształtowania zachowań innowacyjnych w sferze bezpieczeństwa pracy

W literaturze przedmiotu prezentuje się różne definicje zachowań innowacyjnych. W istocie chodzi o generowanie i rozwijanie nowych, użytecznych pomysłów dla uzyskania pożądanych rezultatów (Wojtczuk-Turek 2012: 24–28). Wśród owych rezultatów, związanych z procesem pracy, akcentuje się przede wszystkim korzyści ekonomiczne, zapominając często o kwestiach społeczno-psychologicznych oraz ich znaczeniu w osiąganiu celów efektywnościowych. Interesujący nas tutaj wzrost bezpieczeństwa pracy można osiągać w procesie stymulowania zachowań innowacyjnych pracowników z wykorzystaniem partycypacji bezpośredniej. Omawiane zależności ujęto w postaci następującej sekwencji: partycypacja bezpośrednia – zachowania innowacyjne – bezpieczeństwo pracy – zadowolenie z pracy – zaangażowanie pracowników – efekty biznesowe. Sekwencja ta odzwierciedla omawiane relacje w sposób uproszczony, nawiązujący do zaprezentowanego tutaj toku rozumowania. Wiadomo bowiem, że np. zachowaniom innowacyjnym pracowników sprzyja wysoki poziom zadowolenia z pracy (Aryee, Walubwa, Zhou, Hartnell 2012). Zadowolenie to ujawnia się także w wyniku bezpiecznego zatrudnienia oraz bezpiecznych warunków bhp. Warto również pamiętać o konieczności dostrzegania – z punktu widzenia zaangażowania – różnorodnych oczekiwań pracowników (nie tylko tych, które wiążą się z ich uczestnictwem w zarządzaniu). Podobnie rozwój innowacji należy łączyć także z innymi, aniżeli „uczestnictwo", interesami pracowników (Choi 2007; Juchnowicz 2010: 55–63).

Partycypacja bezpośrednia oddziałuje jednak na kreatywność oraz przedsiębiorczość podwładnych w rozwiązywaniu ważnych problemów zarządczych. Cechy te uznawane są za niezbędne przy kształtowaniu innowacyjnych zacho-

[2] Szerszych badań z tego zakresu (w większości ankietowych) dokonano w latach 2010–2011, kiedy to przeanalizowano 238 przedsiębiorstw (*Interesy pracowników…* 2012: 55–90). W późniejszych badaniach wykorzystywano w większości wywiady pogłębione i luźne z pracownikami oraz kierownictwem badanych wcześniej przedsiębiorstw.

wań osób świadczących pracę[3]. Sprzyja temu zwłaszcza fakt, iż tę odmianę partycypacji można łączyć ze wszystkimi jej poziomami, tj. informowaniem, konsultowaniem, współdecydowaniem i uprawomocnieniem[4]. Chodzi o zasięganie opinii pracowników co do możliwości i sposobów rozwiązywania konkretnych zadań w przedsiębiorstwie, jak i wspólne ustalanie działań, a nawet powierzanie pracownikom problemów do rozwiązania poprzez delegowanie uprawnień. Towarzyszyć temu powinno przekazywanie osobom świadczącym pracę wyczerpujących i szczerych informacji na temat ich pracy, perspektyw rozwojowych organizacji, a także problemów ujawniających się w procesie zarządzania, zwłaszcza tych które są ważne dla zatrudnionych w kontekście ich sytuacji w przedsiębiorstwie. Tak ujawniający się udział pracowników w podejmowaniu decyzji związanych z formami świadczenia przez nich pracy i jej organizacją oraz warunkami pracy może odgrywać istotną rolę we wzroście bezpieczeństwa pracy (Geary, Sisson 1994: 2).

Problematyka uczestnictwa pracowników w kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy traktowana jest od lat w sposób dość „powierzchowny". Zaczęła przybierać na znaczeniu dopiero po włączeniu Polski do struktur Unii Europejskiej. Owo włączenie „nałożyło" na nasz kraj obowiązek implementacji do prawa krajowego wytycznych unijnych, w tym i zapisów dyrektyw, nawiązujących w sposób bezpośredni i/lub pośredni do warunków pracy. Analizując treści dyrektyw zwraca uwagę fakt, iż w licznych spośród nich akcentuje się potrzebę tworzenia na poziomie organizacji – przy współudziale zatrudnionych – rozwiązań sprzyjających doskonaleniu stanu warunków pracy. Nie można przy tym zapominać, że praktykowane w polskich realiach uelastycznianie form świadczenia pracy, nie powinno negatywnie wpływać na udział zatrudnionych w procesach decyzyjnych dotyczących m.in. bezpieczeństwa pracy. Ważne staje się przy tym zadowolenie z pracy, skutkujące zaangażowaniem, poprzez które pracownik wiąże podejmowane działania ze swoimi przekonaniami wspierającymi działania na rzecz trwania i rozwoju organizacji (Gajdzik 2014: 68). Trzeba przy tym pamiętać o pozytywnych korelacjach pomiędzy wzrostem zaangażowania pracowniczego a skłonnością do twórczego myślenia, czyli kreowania nowych rozwiązań, których rezultatem są – interesujące nas tutaj – innowacyjne zachowania pracowników w obszarze bezpieczeństwa pracy.

[3] Na powstanie innowacji – niezależnie od jej typu (produktowej, procesowej, organizacyjnej czy marketingowej) – składają się dwie istotne aktywności człowieka: kreatywność oraz przedsiębiorczość. Dzięki tej drugiej cesze potencjału ludzkiego materializują się pomysły, znajdując odzwierciedlenie w rzeczywistości gospodarczej, społecznej czy politycznej (zob. m.in. Antoszkiewicz 2008: 9).

[4] W przeciwieństwie do partycypacji bezpośredniej jej odmiana pośrednia koncentruje się na takich poziomach partycypacji, jak: informowanie, konsultowanie a rzadziej współdecydowanie, nie wspominając o uprawomocnieniu.

Traktowanie partycypacji bezpośredniej jako podstawy kształtowania zachowań innowacyjnych wymaga wzięcia pod uwagę jej poziomów oraz sposobów urealniania. Zobrazowano je na rysunku 1. Przekazywanie informacji bezpośrednio lub pośrednio odbywa się na najniższym poziomie partycypacji. Pojawiające się na tym poziomie badanie opinii pracowników warto potraktować m.in. jako jedną z form artykulacji ich interesów. Na przykład zastosowanie ankiety może stanowić zarówno źródło informacji o określonych problemach występujących w przedsiębiorstwie, jak i informacji o interesach zatrudnionych, tj. ich oczekiwań względem przedsiębiorstwa, m.in. w obszarze bezpieczeństwa pracy. W ten sposób ujawnia się także ich kreatywność. Podobne znaczenie należałoby nadać konsultacjom *face to face*, czy też tzw. skrzynkom zaufania. Te ostatnie umożliwiają – poprzez odnotowanie na kartkach – pozyskanie opinii oraz uwag pracowników odnośnie przebiegu pracy. Nie stosuje się przy tym żadnych ograniczeń jeśli chodzi o zakres i charakter zgłaszanych uwag. Najczęściej, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, dotyczą one jednak szeroko rozumianego bezpieczeństwa pracy (Rudolf, Skorupińska 2012: 47).

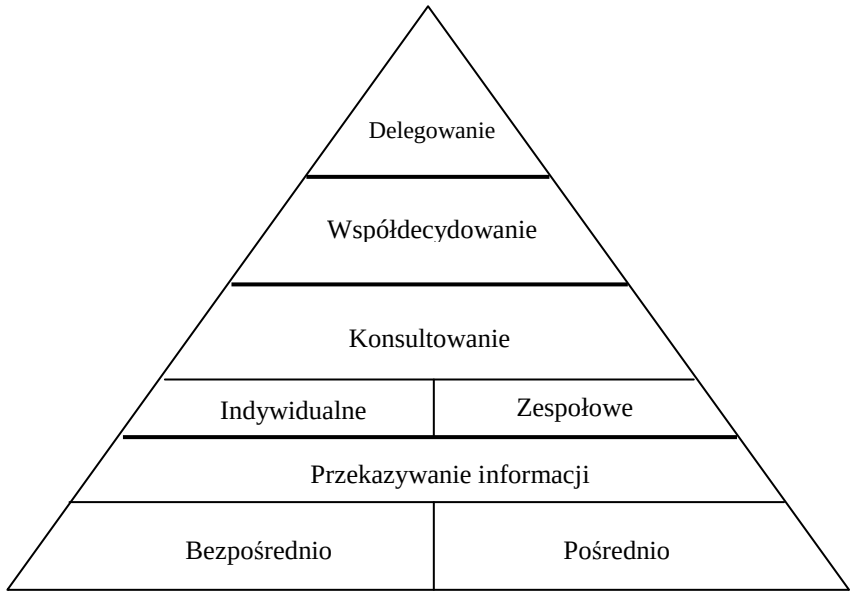
Na wyższym poziomie partycypacji mieści się konsultowanie, mogące odbywać się zarówno w sposób zespołowy jak i indywidualny. Zespoły mogą mieć charakter stały bądź doraźny. Przykładem tych pierwszych są koła jakości. Tworzy je grupa osób regularnie spotykających się i dyskutujących nad określonym problemem. Warto zwrócić uwagę, iż w praktyce przedmiotem zainteresowania takich kół jest nie tylko sama jakość, ale i bezpieczeństwo pracy.

W kształtowaniu zachowań innowacyjnych na poziomie konsultowania, ale i współdecydowania, znaczącą rolę mogą odegrać tzw. systemy sugestii[5]. Ich istota łączy się z wyposażeniem pracowników wykonawczych w uprawnienia do zgłaszania w dowolnym czasie pomysłów zmian dotyczących np. organizacji procesu produkcyjnego, w tym organizacji pracy, zmian dotyczących własnego miejsca pracy, materialnych warunków pracy, jak i doboru form organizacji czasu pracy, rozpatrywanych m.in. w kontekście bezpieczeństwa pracy. Pomysły te weryfikowane są przez odpowiednie służby. Ich pozytywna ocena stanowi ważną przesłankę wdrażania wskazanych rozwiązań.

Na najwyższych szczeblach zaprezentowanej piramidy (rysunek 1) zaznaczają się aspekty decyzyjne. Współdecydowanie przejawia się głównie poprzez prawa do wyrażania sprzeciwu bądź zgody na określone działania, w tym przypadku związane z bezpieczeństwem pracy. Wskazanie na delegowanie upraw-

[5] Prezentując przejawy partycypacji bezpośredniej w kontekście kształtowania innowacyjnego potencjału pracowników również warto odnotować funkcjonowanie tzw. zakładowych programów innowacyjności zbliżonych w swej istocie do systemów sugestii. Programy te najczęściej polegają na ogłaszaniu konkursów na pomysły innowacyjne (Rudolf 2009: 258).

nień, tj. „przemieszczanie" władzy do miejsc powstania problemów, oznacza tutaj sprzyjanie wzrostowi autonomii pracowników w obszarze dbałości o bezpieczeństwo pracy.



Rysunek 1. Sposoby urealniania partycypacji bezpośredniej z uwzględnieniem jej poziomów

Źródło: opracowanie własne (przy wykorzystaniu Cierniak-Emerych 2012: 140).

Można stwierdzić, że uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych, w tym przekazywanie odpowiedzialności za podejmowane decyzje na niższe poziomy hierarchii organizacyjnej, sprzyja wyzwalaniu twórczej inicjatywy w osobach świadczących pracę. Tworzy szczególne warunki do ujawniania przez zatrudnionych własnych innowacyjnych pomysłów, rozwiązywania problemów, czy też wprowadzania np. nowych, ulepszonych metod pracy (West 2000: 97–98). Skuteczności innowacyjnych zachowań sprzyja wykorzystywanie – w procesie rozwiązywania problemów – odpowiednich technik organizatorskich pobudzających twórcze myślenie, takich jak np. burza mózgów[6]. Niżej wskazano na przykłady działań innowacyjnych zidentyfikowanych w praktyce, sprzyjających bezpieczeństwu pracy.

[6] W popularyzacji tych technik ważną rolę odgrywają publikacje Pani Profesor Zofii Mikołajczyk (2002).

3. Prezentacja badań nad stymulowaniem wzrostu bezpieczeństwa pracy w procesie partycypacji bezpośredniej

Na znaczenie, jakie przypisuje się współcześnie bezpieczeństwu pracy, wskazują m.in. wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów w związku z typowaniem tzw. idealnego pracodawcy[7]. Badania wykazały, że „…dla młodych Polaków coraz większego znaczenia nabierają warunki pracy panujące w firmie. …Najprawdopodobniej jest to początek długotrwałego trendu, widocznego już od dawna w krajach Europy Zachodniej. Tam wygrywają właśnie pracodawcy oferujący wysoką kulturę i przyjazne środowisko pracy" (*Ranking Idealny Pracodawca.*…).

W tym miejscu warto także zwrócić uwagę na badania przeprowadzone przez Agencję Randstad. W przeprowadzonych w 2014 r. badaniach poszukiwano m.in. odpowiedzi na pytanie, kto jest dla pracowników atrakcyjnym pracodawcą? Wśród objętych badaniami ponad 8000 Polek i Polaków dominuje przekonanie, iż pracodawca powinien zapewnić przede wszystkim wysoki poziom wynagrodzenia oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Coraz częściej respondenci akcentują również potrzebę zagwarantowania godnych warunków pracy. 80% tych respondentów łączyło tę kwestię z pojęciem uczciwości pracodawcy (*Kto jest dla nas atrakcyjnym pracodawcą.*…).

W praktyce gospodarczej coraz bardziej zaznacza się sięganie po partycypację dla zadośćuczynienia chęci uczestnictwa pracowników w określonych procesach decyzyjnych, w tym i tych które wiążą się z bezpieczeństwem pracy. Niżej zaprezentowano kilka przykładów z tego zakresu, przywołując zarówno badania obce, jak i własne, przeprowadzone przez autorki niniejszego opracowania.

I tak, S. Rudolf oraz K. Skorupińska, przytaczając wyniki swoich badań empirycznych stwierdzają, że w Grupie Paradyż głównym powodem wprowadzenia partycypacji bezpośredniej w postaci konsultacji i/lub współdecydowania była poprawa warunków pracy. Pracownik zgłasza tam swoją propozycję zmian do bezpośredniego przełożonego, który dokonuje wstępnej oceny. Jest ona weryfikowana, m.in. pod kątem respektowania wymagań bhp i przekazywana do Komisji Programu Usprawnień. Od momentu wprowadzenia wskazanego systemu zgłoszono 1535 wniosków, z czego 991 zaakceptowano i zrealizowano, co poskutkowało oczekiwanymi rezultatami (Rudolf, Skorupińska 2012: 128–130). Podobnie w przedsiębiorstwie deweloperskim Budlex S.A. uznano, iż narzędziem poprawy warunków pracy powinno się stać wprowadzenie partycypacji bezpośredniej. W tym przypadku praktykowane są w szczególności konsultacje indywidualne. Nie odnotowano przejawów stosowania wyższych poziomów partycypacji. Warto podkreślić, iż tak ukierunkowane działania korespondują

[7] W badaniu przeprowadzonym w 2014 r. przez Universum ponad 20 tys. studentów wskazało swoich wymarzonych pracodawców (*Ranking Idealny Pracodawca*...).

w dużej mierze z kluczowymi wartościami tej spółki, a mianowicie współpracą, zaangażowaniem, przedsiębiorczością oraz innowacyjnością pracowników (Rudolf, Skorupińska 2012: 126–128).

Nawiązując do wyników badań własnych sięgnięto po przykład przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego funkcjonującego w branży energetycznej[8]. W przedsiębiorstwie tym zidentyfikowano przejawy partycypacji bezpośredniej w kształtowaniu materialnych warunków pracy, m.in. w sferze doboru środków ochrony osobistej pracowników. Początkowo wszyscy pracownicy wyposażani byli w tradycyjne kaski. Pojawiły się jednak problemy związane z realizacją zadań przy jednym z projektów, gdyż średnica pierścienia w modernizowanym urządzeniu była zbyt mała, aby pracownik, w pozycji stojącej mógł wykonywać naprawę, zabezpieczony przed urazem głowy w tradycyjny kask. Dodatkowo ów kask, często na skutek zmiany pozycji ciała, zahaczając o powierzchnię urządzenia, zsuwał się z głowy. W tej sytuacji pracownicy niejednokrotnie, nie bacząc na obowiązujące wymogi prawa, w tym przepisy bhp, nie zabezpieczali głowy.

W celu rozwiązania tego problemu przeprowadzono z pracownikami konsultacje indywidualne. Ponadto wykorzystano tzw. bank pomysłów, stawiając przy wejściu głównym na teren przedsiębiorstwa skrzynkę, do której można było wrzucać kartki z propozycjami rozwiązania omawianego problemu. Propozycja jednego z pracowników dotyczyła zastosowania tzw. kasków miękkich. Jej formalna (w tym i prawna) weryfikacja przez specjalistę ds. bhp umożliwiła wprowadzenie tego rozwiązania. Wiąże się ono dodatkowo z obniżeniem kosztów zakupu środków ochrony indywidualnej pracowników. Innowacyjny pomysł pracownika został nagrodzony finansowo.

Kierownictwo omawianego przedsiębiorstwa postanowiło kontynuować funkcjonowanie wskazanego banku pomysłów, co zaowocowało dalszymi innowacjami w obszarze bhp, jak i szeroko rozumianej organizacji pracy. Na tle sukcesów związanych z funkcjonowaniem owego banku poszerzono wskazane formy działań, powołując stałe zespoły konsultacyjne ds. rozpoznawania i rozwiązywania problemów bhp. Zespoły te funkcjonują w oddziałach produkcyjnych, wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Raz w miesiącu składane są kierownictwu przedsiębiorstwa sprawozdania wraz ze sformułowanymi – w miarę możliwości – propozycjami rozwiązania ujawnionych problemów.

Oprócz wskazanych zespołów wprowadzono, na wniosek pracowników złożony w ramach banku pomysłów, tzw. pięciominutówki bhp. Ich funkcjonowanie polega na tym, iż raz w tygodniu pracownicy wraz z mistrzem wskazują na zi-

[8] Przykładów działań, o których mowa w niniejszym opracowaniu zdiagnozowano zdecydowanie więcej. Jednak z uwagi na ograniczoną objętość prezentowanych treści przytoczono tutaj tylko ten, który uznano za najbardziej charakterystyczny. Badania prowadzone są systematycznie w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych UE we Wrocławiu od 2006 r.

dentyfikowane przejawy niedociągnięć w obszarze bhp. Jeśli w danym tygodniu takich przejawów nie dostrzeżono, zatrudnieni mają za zadanie przedstawić hipotetyczne zdarzenie potencjalnie wypadkowe. Jego prezentacja ma się stać zaczynem do przemyśleń, ale i twórczego działania na rzecz doskonalenia bezpieczeństwa pracy w omawianym przedsiębiorstwie. Na uwagę zasługuje fakt, iż partycypacji bezpośredniej podlegają wszyscy pracobiorcy, niezależnie od formy zatrudnienia. Taki stan rzeczy postrzegany jest przez załogę w kategoriach braku różnicowania zatrudnionych na „lepszych", tj. tych o statusie pracowników i „gorszych", bo zatrudnionych na zasadach cywilnoprawnych. Może to wskazywać na rangę jaką nadaje się dbałości o szeroko rozumiane bezpieczeństwo pracy.

Urealnianie partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach objętych badaniami własnymi ujawnia również określone trudności. W kilku przedsiębiorstwach zaznaczają się zachowawcze postawy części pracowników względem stosowania partycypacji bezpośredniej, zwłaszcza jako narzędzia kształtowania bezpieczeństwa pracy. Osoby te nie są przygotowane na ponoszenie określonego ryzyka związanego z uczestnictwem w procesach decyzyjnych. Jednocześnie wykazują obawę, iż w sytuacji zastosowania proponowanych przez nie rozwiązań to im właśnie zostaną przypisane wszelkie niepowodzenia, związane np. z ewentualnym obniżeniem poziomu omawianego bezpieczeństwa. Odnotowano także pojedyncze stwierdzenia o jedynie deklaratywnym urzeczywistnianiu partycypacji bezpośredniej w obszarze zatrudnienia. W tym kontekście na znaczeniu przybiera kategoria zaufania. Budowanie zaufania wymaga kreowania kultury organizacyjnej opartej na tolerancji i wzajemnej akceptacji, co w wielu przedsiębiorstwach w dalszym ciągu jest problemem otwartym bądź wyraźnie marginalnym.

4. Podsumowanie

Do szczególnie istotnych potrzeb i oczekiwań pracowników należy bezpieczeństwo pracy. Chcą oni wykonywać swoje zadania mając poczucie pewności swojego istnienia oraz gwarancję jego zachowania. Możliwość utraty zdrowia i życia czy też pracy wywołuje w nich niepokój i lęk. Likwidacja tych słabości wymaga nie tylko tworzenia przez pracodawcę odpowiednich – w dużej mierze regulowanych prawnie – warunków zatrudnienia i pracy, ale i stymulowania innowacyjnych zachowań pracowników dotyczących własnego bezpieczeństwa w procesie pracy. Stwierdzono, iż znaczącą rolę w tym względzie może odegrać partycypacja bezpośrednia, obejmująca wszystkich zatrudnionych, a zatem i tzw. pracowników peryferyjnych, wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych. Ukazane sposoby urealniania tej partycypacji znajdują już odzwier-

ciedlenie w praktyce gospodarczej. Podane przykłady działań w tym zakresie mają jednak charakter incydentalny.

Wydaje się, iż dbałość o bezpieczeństwo pracy powinna przejawiać się także poprzez dopuszczenie pracobiorców do współuczestniczenia w sprawach dotyczących ich podstawowych, życiowych interesów, a nawet delegowania im określonych uprawnień związanych z kształtowaniem bezpieczeństwa pracy. Ważna jest przy tym świadomość realizacji schematu rozumowania, zaprezentowanego w postaci następującej sekwencji: partycypacja bezpośrednia – zachowania innowacyjne – bezpieczeństwo w pracy – zadowolenie z pracy – zaangażowanie pracowników – efekty biznesowe. Uznaniu partycypacji jako podstawy osiągania pożądanego poziomu bezpieczeństwa pracy będzie niewątpliwie sprzyjać system ogólnych wartości wyznawanych w przedsiębiorstwie (z ang. *core values*), wśród których ważne miejsce warto nadać bezpieczeństwu pracy.

BIBLIOGRAFIA

Antoszkiewicz J. D. (2008), *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa.

Aryee S., Walubwa F. O., Zhou Q., Hartnell Ch. A. (2012), *Transformational Leadership, Innovative Behavior and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes*, „Human Performance".

Borowska S. (2007), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.

Choi J. N. (2007), *Change-oriented oeganizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes*, „Journal of Organizational Behavior", vol. 28, no. 4.

Cierniak-Emerych A., Gableta M. (2014), *Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły bankowej we Wrocławiu", nr 8(46).

Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Gableta M. (2012), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Gajdzik B. (2014), *Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybrana problematyka*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach", nr 1(10).

Geary J., Sisson K. (1994), *Conceptualising Direct Participation in Organization Change: The EPOC Project*, European Fundation, for the Inprovement of Living and Working Conditions, Loughilnstown House, Shankill, Irleand.

Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kto jest dla nas atrakcyjnym pracodawcą? http://nf.pl/kariera/kto-jest-dla-nas-atrakcyjnym-pracodawca,,46735,202, (data dostępu: 22.02.2015).

Mikołajczyk Z. (2002), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ranking Idealny Pracodawca 2014, http://kariera.forbes.pl/najlepsi-pracodawcy-w-polsce-2014,artykuly,176578,1,1.html, (data dostępu: 14.05.2014).

Reykowski J. (1989), *Podmiotowość – szkic problematyki*, [w:] Paczkowski P., Cichocki R. (red.), *Podmiotowość: możliwości, rzeczywistość, konieczność*, Wydawnictwo NAKOM, Poznań.

Rrudolf R. (2009), *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, PN UE we Wrocławiu, UE, Wrocław, nr 43.

Rudolf S., Skorupińska K. (2012), *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

West M. A. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, WNPWN, Warszawa.

Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.

Yuan F., Woodman R. W. (2010), *Innivative Behavior in the Workplace, the Role of Performance and Image Outcrue Expectations*, „Academy of Management Journal", vol. 53, no. 2.

Employee participation from the viewpoint of job safety and security

SUMMARY

Job safety is a prominent aspect of employee expectations. This paper addresses job safety in a broader perspective, to make it more appropriate for the present needs and business applications. The author postulates to supplement the standard set of work safety and hygiene elements with items that pertain to conditions and security of employment. It is assumed that the increase of job safety, as defined above, may best be addressed through employee participation, particularly of the direct type. The paper presents suggestions for practical realization of employee participation to stimulate innovative behaviours among employees in the context of job safety and security. Suggestions for changes in this area are illustrated with examples from business practice. The postulated line of thought, presented here as a sequence of activities, includes the results expected from the use of employee participation, both from employer's and employee's perspective.

Beata Glinkowska[*]

Potrzeba przynależności – elementarna czy rzędu wyższego?

1. Wstęp

Hierarcha potrzeb A. Maslowa jest najbardziej znaną koncepcją, należącą do grupy teorii treści motywacji. Nie wgłębiając się w istotę poszczególnych kategorii potrzeb tam występujących, w artykule skupiono się na idei potrzeby przynależności. Z uwagi na zauważalną w literaturze niespójność związaną z jej rangą, także istnienie luk badawczych w tym względzie, podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy jest ona dla każdego pracownika jednakowo ważna dla zaangażowania się w pracę, czy jej zaspokojenie jest powodem zwiększenia lojalności, kreatywności, czego konsekwencją może być lepsza skuteczność w osiąganiu celów własnych i organizacyjnych. Ponadto, przedmiotem zainteresowań autorki artykułu stało się dociekanie, czy potrzeba ta jest jednakowo ważna w grupie pracowników i w grupie osób, które są dorosłe, ale jeszcze pracy nie podjęły. Z tego względu próbę badawczą stanowią pracownicy i studenci studiów dziennych, jako, że studenci studiów zaocznych zwykle już są zatrudnieni. Badania ankietowe wykonane zostały dwuetapowo:

- w grudniu 2013 roku próbę badawczą stanowili pracownicy trzech firm z województwa łódzkiego (magazyn logistyczny, przedsiębiorstwo produkujące odzież damską, przedsiębiorstwo produkcyjne z technologią CNC). Łącznie była to zbiorowość o liczbie 47 pracowników, reprezentujących różne działy i poziomy: od kierowników po pracowników wykonawczych i od księgowych po technologów oraz pracowników produkcji. Był to dobór celowy z uwagi na dostępność próby;
- w lutym 2015 roku poszerzono badania o grupę ludzi młodych, którzy – w większości przypadków – jeszcze zawodowo nie pracowali. Ideą tej części badań było sprawdzenie w jaki sposób młodzi ludzie postrzegają tę potrzebę. Czy dla nich jest to potrzeba elementarna, czy wyższego rzędu?

[*] Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

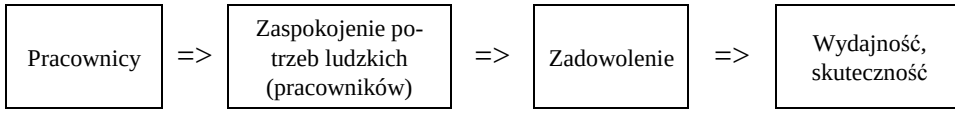
Próbę badawczą stanowili studenci Politechniki Łódzkiej, studiów dziennych uzupełniających magisterskich z kierunku Budownictwo. Łącznie było to 127 osób. Był to także dobór celowy.

Skonfrontowanie tych dwóch środowisk: pracujących i studentów (potencjalnych przyszłych pracowników), było przez autorkę zamierzone, bowiem dokonała próby porównania oczekiwań aktualnych pracujących z przyszłymi pracującymi.

Ważnym wkładem w badania są też wyniki obserwacji uczestniczącej, jako uczestniczki organizacji, których konsekwencją są wnioski własne.

2. Hierarchia potrzeb ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby przynależności

W literaturze związanej z tematem pracy można doszukać się wielu koncepcji i metod motywacji pracowników do pracy w celu zwiększenia skuteczności ich działań, przekładających się finalnie na efektywność organizacyjną, mierzoną stosunkiem sumy efektów do sumy nakładów (Sierpińska, Jachna 2007). Jeżeli z okresu na okres wyniki związane z efektywnością zwiększają się, to przedsiębiorcy i menedżerowie zwykle uważają stosowane przez siebie metody za skuteczne. Każde nauczanie, każda praca, wychowanie itp., powinny być celowe i skuteczne. T. Kotarbiński skutecznym nazywał „takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel" (Kotarbiński 1975: 104).



Rysunek 1. Proces motywacji według podejścia od strony potrzeb

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kozłowski (2010: 36).

Wśród mnogości koncepcji związanych z potrzebami człowieka, na pierwszy plan wyłania się piramida potrzeb A. Maslowa. Wydaje się ona ponadczasową i uniwersalną koncepcją związaną z motywowaniem ludzi do pracy[1]. Należy

[1] Autorka niniejszego opracowania jest przekonana o praktycznej słuszności tej koncepcji. Wynika to z jej kilkunastoletniego doświadczenia zawodowego nabytego przy pełnieniu roli menedżera.

do teorii treści, odpowiadających na pytanie: jakie czynniki motywują ludzi do pracy? Według niej siła motywacyjna jest we wnętrzu jednostki. Skoro potrzeby ukryte wewnątrz człowieka domagają się zaspokojenia, to po ich zaspokojeniu następuje zadowolenie, które przekłada się na wzrost wydajności pracy, co efektywnie wpływa na funkcjonowanie całej organizacji (Forsyth 2004: 21). Zależność tę przedstawiono na rysunku 1.

Zgodnie z założeniami piramidy A. Maslowa, potrzeby ludzkie zaspokajane są zwykle stopniowo i w określonej kolejności. Najpierw zaspokajane są potrzeby elementarne (fizjologiczne i bezpieczeństwa), a następnie potrzeby tzw. rzędu wyższego (uznania i samorealizacji). Potrzeby przynależności leżą pośrodku piramidy i jedni uznają je za elementarne, a inni za rzędu wyższego. Według A. Maslowa potrzeby przynależności to: kontakty z ludźmi, spotkania, zarówno z kolegami z pracy, jak i ze znajomymi, przyjaciółmi, rodziną, relacje z nimi, towarzysząca temu więź i akceptacja. Psychologowie są zdania, że człowiek musi przynależeć do jakiejś grupy społecznej, jednakże potrzeba ta jest w pełni zaspokojona tylko wówczas, gdy w danej organizacji (lub w jakiejś grupie) będzie w akceptowany i zaspokojony poziom wyższy w zakresie potrzeb człowieka, do którego należą potrzeby uznania organizacji (Forsyth 2004: 22). Teoria piramidy potrzeb nie objaśnia całego procesu, lecz kluczowe jego elementy organizacji (Forsyth 2004: 22). R. Karaś jest zdania, że hierarchia potrzeb opracowana jest wyłącznie na podstawach teoretycznych, bowiem badania empiryczne nie wykazały jej uniwersalnej i praktycznej postaci. Nie uwzględniono też w niej kluczowych czynników, np.:

- zjawiska frustracji, czyli braku możliwości zaspokojenia potrzeby wyższej, mimo że potrzeba niższa została zaspokojona;
- zjawiska regresji, czyli poczucia braku określonej potrzeby, pomimo, że wcześniej była zaspokojona;
- problemu, czyli odpowiedzi na pytanie, czy człowiek może odczuwać potrzeby wyższe, jeżeli niższe nie zostały zaspokojone (Karaś 2003: 18).

Sam A. Maslow doszedł do wniosku, że stworzona przez niego koncepcja może ulegać zmianie i, że nie posiada charakteru uniwersalnego (Karaś 2003: 18–19). Autorka artykułu jest zdania, że pomimo niedoskonałości tego narzędzia, jest ono na tyle uniwersalne, że można w wielu przypadkach z powodzeniem stosować je dla prawidłowego motywowania ludzi do pracy. Opinia taka wynika z kilkunastoletniej praktyki o charakterze menedżera.

Charakterystykę potrzeb według koncepcji A. Maslowa zawarto w tabeli 1.

Człowiek ma rozmaite potrzeby. Ich siła różni się między poszczególnymi jednostkami ze względu na indywidualne uwarunkowania. W tabeli przedstawiona jest podstawowa i ogólna charakterystyka potrzeb, zgodnie z chronologią zaproponowaną w piramidzie przez A. Maslowa. Istotą teorii potrzeb jest to,

że zachowania człowieka w dążeniu do równowagi są określone przez dwie grupy potrzeb – tych związanych z niedoborem, niedostatkiem i tych związanych z rozwojem, wzrostem.

Tabela 1. Charakterystyka grup potrzeb według A. Maslowa

POTRZEBY (Grupa potrzeb)	**CHARAKTERYSTYKA**	**PRZYKŁADY POTRZEB**	
		W ŻYCIU CODZIENNYM	**W ORGANIZACJI**
fizjologiczne	Podstawowe sprawy przetrwania i biologicznego funkcjonowania.	– powietrze – żywność – seks – pragnienie	– płace – oświetlenie – sanitariaty – temperatura powietrza
bezpieczeństwa	Potrzeba stabilnego środowiska psychicznego oraz emocjonalnego	– mieszkanie – branie – życie wolne od – trosk materialnych	– ciągłość zatrudnienia – system zabezpieczenia – emerytalnego i rentowego – zasiłek dla bezrobotnego – mieszkanie służbowe
przynależności	Potrzeba miłości i akceptacji przez otoczenie	– rodzina – stosunki towarzyskie – przyjaźń	– zespołowe formy – pracy, np. grupy robocze – społeczne interakcje
szacunku	Zewnętrzne (potrzeba uznania i szacunku w oczach innych); Wewnętrzne (potrzeba pozytywnego obrazu we własnych oczach)	– status społeczny – uznanie	– stanowisko – tytuł służbowy – pomieszczenie służbowe – samochód służbowy
samorealizacji	Osiąganie przez jednostki ciągłego rozwoju oraz indywidualnego wzrostu	– osiągnięcia – odpowiedzialność – autonomia	– samorealizacja – szkolenia – autonomia w pracy – partycypacja – w zarządzaniu

Źródło: Karaś (2003: 17).

Potrzeby przynależności są przykładem potrzeb społecznych i chyba najbardziej sprzecznie charakteryzowane są w literaturze przedmiotu. Ich interpretacją zajmują się psychologowie, ekonomiści, socjolodzy, praktycy. Rozpatrywane są z perspektywy osób sprawnych i niepełnosprawnych. Zauważono bowiem, że człowiek poszukuje w drugiej osobie przede wszystkim miłości, ciepła, czułości czy więzi. Uczestniczenie w organizacji daje przeświadczenie, że poczucie więzi i przynależności jest ważne. Niezaspokojenie tych potrzeb może rzutować na całe życie człowieka. Niektórzy uważają, że potrzeba przynależności bierze swoje źródło w potrzebie bezpieczeństwa, bowiem jego brak wygasza świadomość pozostałych potrzeb. Przynależność zmniejsza poczucie niepewności, zagrożenia i pomaga w zaspokojeniu potrzeby akceptacji i uznania. Akceptowanie, to prawo do bycia sobą, posiadanie własnego zdania, ale też zdolność słuchania (Olechnowicz 1979: 6). J. Vanier jest zdania, że aby człowiek mógł czuć się bezpiecznie i odnaleźć swoje miejsce w świecie, musi przede wszystkim poczuć swoją przynależność do jakiejś grupy (Vanier 1984: 108; Vanier 1991: 19–20).

Każdy człowiek potrzebuje relacji z innymi, budowania z nimi więzi. Poza codziennymi, towarzyskimi kontaktami, potrzebuje szczerej rozmowy, aby słuchać i być wysłuchanym. Kontakt umysłowy, emocjonalny i fizyczna obecność często pobudzają wyobraźnię, powodują dzielenie się doświadczeniami, dają poczucie rozumienia i zrozumienia. Są powodem odnalezienia własnej tożsamości (Garczyński 1972: 90).

Analizy licznych badań naukowych potwierdzają, że wszyscy ludzie odczuwają potrzebę przynależności i utrzymywania pozytywnych relacji (Kenrick, Neuberg, Cialdini 2006: 41–47). Geneza tych potrzeb wywodzi się z wczesnych doświadczeń emocjonalnych już w życiu rodzinnym dziecka i według A. Maslowa jest to najczęściej sfrustrowana grupa, stąd pojawiają się często zachowania patologiczne lub nieprzystosowawcze.

Istotny wpływ na postrzeganie potrzeb przynależności i ich rolę w życiu człowieka wywarł eksperyment S. Schachtera, dający dowód, że osoby spodziewające się przykrości, wolą w tym czasie przebywać w grupie, bowiem obecność innych osób wpływa na nie kojąco. Tak silnej potrzeby afiliacji nie mają osoby, które nie spodziewają się niczego przykrego (Schachter 1963: 757–768). Ponadto, przebywanie z innymi daje szansę na dzielenie się wiedzą, czy wymianę informacji.

Poziom odczuwania potrzeb u każdego człowieka może być inny. Wynika to z wielu przesłanek, np. wychowanie, sposób życia, osobiste doświadczenia, stan ducha, stanowisko, rodzaj pracy, wiek, styl kierowania, osobiste zainteresowania. Wiele ze społecznych zachowań skierowanych jest na wytworzenie silnych związków przynależności, połączonych z pragnieniem afiliacji. Ludzie boją się odrzucenia, pragną przyjaźni, szacunku.

3. Kształtowanie atmosfery przynależności w pracy

J. Penc jest zdania, że organizacja może funkcjonować sprawnie, jeżeli stosunki między ludźmi są harmonijne, jeśli jest zgoda, dążenie do wspólnie uznanego celu, jakim jest dobro organizacji. Dobre stosunki między uczestnikami organizacji, życzliwość i chęć współpracy, „tworzą określony ład psychospołeczny, który sprzyja dobrej współpracy i umacnia więzi rzeczowe, tj. koncentrowanie się ludzi na sprawach pracy" (Penc 2001: 86). Autor ten zauważa także, że tworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego jest zadaniem dla menedżerów. Podobnego zdania jest B. Kaczmarek, który podkreśla rolę kierownictwa w tworzeniu kultury organizacyjnej opartej na atmosferze przynależności (Kaczmarek 2013: 90–95). Klimat organizacyjny może potocznie być uznany za kulturę organizacyjną danej firmy, w której skład wchodzą zależności formalne i nieformalne[2]. Podobnie jak kultura organizacyjna, składają się na niego także: zespół norm i zasad postępowania, wzajemne stosunki i różnorodne więzi. „Klimat organizacyjny poprzez modelowanie nastawienia i sposobów odnajdywania miejsca w organizacji przez jej uczestników, precyzuje kierunek określający tym samym skalę ich aktywności" (Bratnicki 1980: 86). Kształtuje on wiele czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, które łącznie wpływają na postawy pracowników, ich samopoczucie, odczucia, stopień zadowolenia i identyfikacji z firmą. Zapewnienie porządku, ładu, spokoju i harmonii między ludźmi, dobre relacje z szefem są podstawą zaspokojenia potrzeby przynależności. Często jest to warunkiem koniecznym współpracy i współdziałania pracowników w danej organizacji. Ludzie chętniej dzielą się informacjami, wiedzą i doświadczeniem, jeżeli klimat organizacyjny w pracy jest przyjazny. Pomagają też sobie często w sytuacjach, gdy ich umiejętności różnią się, są niejednakowe, uzupełniając się w wykonywaniu konkretnych czynności. Mając zaufanie do siebie, mogą o wiele częściej liczyć na wzajemną pomoc, niż Ci, którzy znajdują się w atmosferze nieufności.

W każdej organizacji można wyróżnić wiele więzi, przy czym rodzaj więzi jest warunkiem wydzielenia się dwóch grup: formalnych i nieformalnych (Haber 1998: 207–209; Griffin 2010: 527–529). Już dość dawno M. Armstrong zauważył, że członkowie zespołu łatwiej się identyfikują, jeśli lubią innych ludzi pracujących w danych grupach, zespołach, organizacji, także jeżeli pragną być kojarzeni przez innych pracowników z danym zespołem (Armstrong 1997: 142). Grupy formalne powstają z mocy prawa i funkcjonują w danej strukturze organizacyjnej. Ich istotą są oficjalne (rzeczowe) więzi o charakterze regulowanym

[2] Autorka podkreśla, że te dwa pojęcia utożsamia jedynie potocznie. W literaturze istnieje niespójność podejść, jednakże B. Mikuła dostrzega wiele różnic w pojęciach: kultura organizacyjna a klimat organizacyjny (zob.: Mikuła 2000).

zasadami i statutami. Grupy nieformalne, to grupy o więziach spontanicznych i nieoficjalnych, tworzące się samoistnie, bez regulaminów i przepisów prawa. W ich tworzeniu pomagają wspólne zainteresowania, hobby, podobne oczekiwania i doświadczenia. Menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na grupy nieformalne, bowiem stanowią one wielką siłę:

- utrwalają wartości społeczne i kulturowe;
- zapewniają zadowolenie i bezpieczeństwo;
- ułatwiają porozumiewanie;
- pomagają w rozwiązywaniu problemów (Stoner, Wankel 1997: 410).

Kształtowanie potrzeb przynależności i ich zaspokajanie jest istotną sprawą dla skuteczności działań w organizacji, co może przełożyć się na lepszą efektywność, czy skuteczność działań. Przekonanie takie można odnaleźć w poglądach R. W. Griffina, J. Penca czy M. Warda. Przekonana jest też o tym autorka niniejszego artykułu, która przeprowadzała w tej kwestii badania własne. Poczucie wspólnych celów i wartości umacnia współdziałanie i współpracę. Zaspokojone potrzeby przynależności powinny wpłynąć na lepszą efektywność każdej grupy (zespołu) w organizacji. W atmosferze przynależności członkowie zespołu łatwiej znajdują sposoby rozwiązania problemów. Efektywność grupy można rozpatrywać jako funkcję trzech zmiennych: współzależności zadań, poczucia siły i współzależności wyników (Stoner, Freeman, Gilbert 1997: 492–493). Wymienione tu zmienne ściśle z sobą współdziałają. Współzależność zadań jest stopniem współdziałania członków zespołu, natomiast współzależność wyników jest stopniem ich skuteczności, osiągania przez nich celów. Grupa jest skuteczna wówczas, gdy ma wspólny cel. Najlepiej, aby uczestniczyła w jego formułowaniu. Wyzwala się wtedy poczucie uczestnictwa, zwiększa się przekonanie o przynależności i lojalności, pojawia się kreatywność. Kierownictwo firmy powinno więc zapewnić taką atmosferę przynależności i organizację grup, aby mogły być one entuzjastyczne i efektywne. To szczególne zadanie dla menedżerów współczesnej firmy, w której kierownik (menedżer) powinien być inspiratorem i coachem, jednoczącym ludzi wokół wspólnych celów, wspierającym ich działania. Wielu pracowników nie potrafi ani pracować, ani odnaleźć się w grupach, które nie są zintegrowane, w których nie ma więzi społecznych. Następuje alienacja, niechęć przychodzenia do pracy, czy jej wykonywania. Zdarza się też, że osoby, które czują wyobcowanie, szukają możliwości odcięcia się od konieczności przebywania w grupie osób, która ich nie akceptuje. Korzystają wówczas zwykle ze zwolnień lekarskich z rozmaitych powodów (rzeczywistych i nierzeczywistych).

4. Potrzeba przynależności w świetle badań

Badanie zostało przeprowadzone dwuetapowo. W etapie pierwszym respondenci (pracownicy i studenci) rozwiązywali test dotyczący zidentyfikowania wartości, które są dla nich ważne. Narzędziem badawczym był test „Twojego systemu wartości i przekonań" opracowany przez E. Strzelecką, speca od zarządzania (Strzelecka 2000: 15–16). Respondentami były dwie grupy: pracownicy zajmujący bardzo zróżnicowane stanowiska i szczeble oraz studenci studiów dziennych uzupełniających magisterskich z kierunku Budownictwo na Politechnice Łódzkiej. Badania odbyły się w różnych terminach i w innych miejscach. Wykonywane były osobiście podczas dwu adekwatnych spotkań, zatem zwrot odpowiedzi był stuprocentowy: 47 pracowników i 127 studentów. Dobór próby w obu przypadkach był celowy i wynikał z dostępności próby i indywidualnych kontaktów, jednakże był też zamierzony, bowiem jego celem było skonfrontowanie dwóch prób: pracowników i przyszłych pracowników. W wyniku badań dokonano próby odpowiedzi na pierwsze pytanie problemowe, czy potrzeba przynależności jest jednakowo ważna dla obu grup i jak wypada na tle innych potrzeb. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wyniki badań dotyczące identyfikacji potrzeb

Grupa potrzeb	Pracownicy	Studenci
Fizjologiczne	4 (8,5%)	17 (13,38%)
Bezpieczeństwa	32 (68,10%)	51 (40,15%)
Przynależności	6 (12,77%)	29 (22,83%)
Uznania	4 (8,5%)	11 (8,6%)
Samorealizacji	1 (2,13%)	19 (14,95%)
Razem	47 (100%)	127 (100%)

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych zawartych w tabeli wynika, że w obu grupach przeważa chęć zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa (68,1% – pracownicy i 40,15% – studenci), przy czym w grupie studentów siła świadomości tych potrzeb słabnie na korzyść potrzeb przynależności, których świadomość w tej grupie jest z kolei wyższa niż w grupie pracowników (12,77% – pracownicy i 22,83% – studenci). Z uwagi na możliwość przeprowadzenia swobodnego wywiadu, dodatkowo uzyskano informację, że większość pracowników nie była zadowolona z wysokości wynagrodzeń na swoich stanowiskach. Studenci zaś wierzyli w to, że potrzeby bezpieczeństwa są ważne, ale że będą w stanie bezwarunkowo je w przyszłych pracach zaspokoić. W grupie studentów też, częściej niż w grupie pracowników,

potrzeby bezpieczeństwa zbliżały się (według wykonanych przez nich wykresów) do potrzeb przynależności. W obu grupach porównywalne wartości uzyskano co do świadomości zaspokajania potrzeb uznania, jednakże są one na stosunkowo niskim poziomie (ok. 8,5% w każdej grupie).

Kolejna część badań dotyczyła odpowiedzi na pytanie, czy potrzeba przynależności jest ważna dla zaangażowania się pracowników w pracę, czy świadomość przynależności ma wpływ na zwiększenie ich lojalności i kreatywności, czego konsekwencją może być lepsza skuteczność w osiąganiu celów własnych i organizacyjnych, czy polepszenie efektywności. W tym celu respondenci mieli za zadanie odpowiedzieć na siedem pytań zawartych w specjalnie opracowanym kwestionariuszu ankiety.

Respondenci zgodnie stwierdzili, że klimat organizacyjny jest ważny dla poczucia przynależności do grupy. Uznali realizację potrzeb przynależności za istotną dla zaangażowania się w pracę i dla zwiększenia ich lojalności. Zdecydowana większość (średnio 84%; obie grupy były tu zgodne) uznało, że akceptacja przez członków grupy wpływa pozytywnie na realizację celów organizacyjnych. Wszyscy respondenci wyrazili przekonanie, że skuteczność realizowanych zadań i celów zwiększa się przy pozytywnej atmosferze (dobry klimat organizacyjny). Mniejszość (16%) respondentów (studenci) nie wyraziła opinii co do rangi potrzeb przynależności w ich życiu. Na pytanie o sklasyfikowanie tej grupy potrzeb do kategorii: elementarne, rzędu wyższego, zakreślili odpowiedź: nie wiem. Nie było jednakże odpowiedzi potwierdzającej, że potrzeby przynależności należą do rzędu wyższego (wg piramidy A. Maslowa). W wywiadzie swobodnym okazało się, że badani studenci wolą realizować indywidualne projekty i nie lubią pracy zespołowej. Wolą opracowywać sami powierzane im zadania, a jeśli praca wymaga pracy zespołowej, to rzadko się afiliują. Jednak należy też zauważyć, że dotąd nie byli oni pracownikami żadnej organizacji, przynależą jednak do społeczności akademickiej. To może świadczyć o specyficznych cechach charakteru, albo o braku doświadczenia w sytuacji bycia pracownikiem, uczelnia bowiem daje dość dużą swobodę działania i zachowania przy realizacji toku studiów. Reasumując, można zatem uznać, że zaspokojenie potrzeb przynależności jest dla większości pracowników potrzebą elementarną. Ku potwierdzeniu takiego wyniku skłania się też autorka niniejszego artykułu. Wyniki badań potwierdziły też postawioną hipotezę o pozytywnym związku dobrego klimatu organizacyjnego i poczucia przynależności do organizacji.

5. Podsumowanie

Zgoda, harmonia, przyjazna atmosfera, odpowiedni klimat organizacyjny są czynnikami, które w pozytywny sposób wpływają na wykonywanie każdej pracy. Należą też do determinant kształtowania specyfiki organizacji i tworzenia

takich warunków, w których pracownicy chętniej dzielą się wiedzą. Człowiek pragnie przynależeć do jakiejś społeczności. Lepiej się czuje, gdy jest akceptowany w pracy, lepiej także wykonuje swoją pracę, co wpływa pozytywnie na osiąganie celów organizacyjnych i poprawienie efektywności pracy. Badania wykonane w dwóch różnych grupach pokazały, że potrzebę przynależności można uznać za elementarną. Respondenci wyraźnie podkreślali też, że jeżeli czują się częścią społeczności, to w większym stopniu angażują się w powierzone im obowiązki, czy zadania. Wykonane badania nie uogólniają wyników, ale są potwierdzeniem posiadanych przez autorkę przypuszczeń.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.

Bratnicki M. (1980), *Diagnoza klimatu organizacyjnego w procesie doskonalenia organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Pracy", nr 8–9.

Forsyth P. (2004), *Jak motywować ludzi*, HELION, Gliwice.

Garczyński S. (1972), *Potrzeby psychiczne. Niedosyt. Zaspokojenie*, Warszawa.

Griffin R. W. (2010), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.

Haber L. H. (1998), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Kraków.

Kaczmarek B. (2013), *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Toruń.

Karaś R. (2003), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Kenrick D. T., Neuberg S. L., Cialdini R. B. (2006), *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańsk.

Kotarbiński T. (1975), *Traktat o dobrej robocie*, *Ossolineum*, Wrocław.

Mikuła B. (2000), *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Kraków.

Olechnowicz H. (1979), *Potrzeby psychiczne dzieci głębiej upośledzonych umysłowo*, [w:] Olechnowicz H. (red.), *Wychowanie i nauczanie głębiej upośledzonych*, Warszawa.

Penc J. (2001), *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa.

Schachter S. (1963), *Birth order, eminence, and higher education*, „American Sociological Review", vol. 28.

Sierpińska M., Jachna T. (2007), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa.

Stoner J. A. F., Wankel Ch. (1997), *Kierowanie*, Warszawa.

Stoner J. A. F., Freeman E. E., Gilbert D. E. (1997), *Kierowanie*, Warszawa.

Strzelecka E. (2004), *Kompetencje społeczne w podejmowaniu własnej działalności gospodarczej*, [w:] *Samozatrudnienie. Poradnik dla kreatywnych*, Akademickie Biuro Karier, Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Łódź.

Vanier J. (1984), *Mężczyzna i niewiastą stworzył ich do życia w prawdziwej miłości*, Kraków.

Vanier J. (1991), *Wspólnota miejscem radości i przebaczenia*, Warszawa.

The need to belong – an elementary or higher – order need?

SUMMARY

The essence of the article is to present the results of studies that have been conducted on a sample of 47 employees and 127 students. The purpose was to investigate whether the need to belong is an important factor for the employees to fully engage in their work, if the consciousness of belonging increases employees' loyalty, their creativity, and arises with an improvement of the effectiveness in achieving organizational and their own goals. Theoretical analysis was intentionally based on the "iconic" literature (Stoner, Wankel, Freeman, Gilbert, Griffin, Penc, Kotarbinski). In the first part of the article analyzed was the theory of hierarchy of needs with particular emphasis of the need for belonging, then it was referred to the creation of the atmosphere of belonging to the organization. The third section presents the results obtained in the research. The assumptions presented in the introduction were confirmed.

Aldona Glińska-Neweś[*]
Arkadiusz Karwacki[**]
Joanna Wińska[***]

Rola relacji interpersonalnych w tworzeniu innowacji przez zespoły pracownicze

1. Wstęp

Współczesny paradygmat innowacji wyraża się zarówno w produktach, procesach czy działaniach organizacji w obrębie życia gospodarczego i społecznego, jak i w zainteresowaniu wielu dyscyplin naukowych (Drucker 1985: 67–72). Jednocześnie innowacje wymykają się jednoznacznej definicji. Mogą oznaczać przekraczanie istniejących wzorców myślenia, każdy rezultat ludzkiej twórczości, działania przyczyniające się do poprawy jakości życia ludzkiego lub każde działanie, które pomaga działać lepiej i bardziej wydajnie niż inni (Utterback, Abernathy 1975: 639–656). Śledząc mass media możemy mieć wrażenie, że żyjemy w erze innowacji. Otaczają nas coraz nowsze odkrycia, innowacje technologiczne, postęp w naukach medycznych i sektorze IT, bardziej efektywne sposoby sterowania ludzkimi potrzebami i próbami ich zaspakajania. Jednak innowacje to nie tylko produkty i technologie; poszukiwanie innowacji dotyczy także innowacji społecznych nakierowanych na polepszenie jakości życia człowieka (Bates 2012).

W obecnym podejściu do innowacji skupiamy naszą uwagę nie tylko na samej naturze innowacji, ale także na warunkach jej powstania i wdrażania. Dzisiaj wiemy, w przeciwieństwie do poglądów Josepha Schumpetera, że innowacje nie powstają skokowo – w sposób spontaniczny (Schumpeter 1912). Innowacje pojawiają się na skutek zjawisk i procesów gospodarczych i społecznych, a są wyrażane w ciągłych zmianach procesów i działań (Wygnański 2014).

W biznesie bycie lepszym i „innym" niż rywale rynkowi stanowi podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zatem niezwykle ważne są

[*] Dr hab., profesor nadzwyczajny, Katedra Doskonałości Biznesowej, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

[**] Dr hab., prof. nadzwyczajny, Zakład Polityki Społecznej, Instytut Socjologii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

[***] Dr, starszy wykładowca, Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

pytania dotyczące determinant innowacyjności. Artykuł ten ma na celu analizę uwarunkowań powstawania innowacji, wywodzących się spośród zjawisk społecznych w przedsiębiorstwach. Innowacje powstają w pewnych kontekście społecznym, jako rezultat atmosfery wspierającej kreatywne myślenie i działanie. Taka atmosfera jest kombinacją elementów struktury organizacyjnej, stylu zarządzania, systemów motywacyjnych, komunikacji wewnętrznej, integracji, poczucia bezpieczeństwa, współpracy i współuczestnictwa pracowników, wsparcia dla kreatywnych pomysłów, otwartości i zaufania. W kręgu naszych zainteresowań znalazły się przede wszystkim pozytywne relacje interpersonalne pracowników, jako element stymulujący innowacyjność przedsiębiorstwa. Prezentowane wyniki badań pochodzą z pierwszego etapu realizacji projektu badawczego pt.: *Innowacja między ludźmi. Analiza procesu powstawania i implementacji innowacji w przedsiębiorstwach i podmiotach ekonomii społecznej funkcjonujących w Polsce*. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00691.

2. Innowacje jako motor konkurencyjności przedsiębiorstw

W dzisiejszym świecie organizacje działają w warunkach permanentnych zmian gospodarczych, technologicznych, politycznych i społecznych. W tak niestabilnych warunkach konkurencyjność przedsiębiorstw zaczęła być znacząco powiązana z ich innowacyjnością, tj. umiejętnością asymilowania i wykorzystywania innowacji (Nonaka, Takeuchi 1995; Dess, Lumpkin 2005; Ellonen, Blomqvist, Puumalainen 2008; Choi, Chang 2009; Kaplan, Warren 2010).

Innowacyjność odnosi się do wysiłków nakierowanych na rozwijanie nowych produktów, usług i procesów, które wspierają efektywność organizacji i tworzą wartość w pewnym przedziale czasu (Dess, Lumpkin 2005: 148). Tak zamierzony wysiłek organizacji skutkuje różnymi rodzajami innowacji.

Przegląd współczesnej literatury wskazuje, że innowacje mają wiele poziomów i wymiarów. Niektórzy autorzy definiują innowacje wąsko, jako zmianę w metodach produkcji lub w samych produktach, w oparciu o nową lub niewykorzystaną wiedzę (Mansfield 1968; Freeman 1982). W szerszym rozumieniu, innowacja to zmiana, która powstaje w wyniku wykorzystania nabytej wiedzy (Drucker 1985; Sundbo 1998; Rogers 2003) czy aplikacja nowych rozwiązań, które spełniają nowe wymagania i potrzeby rynku (Deffains-Crapsky, Sudolska 2014). Innowacje mogą być różnorodne, począwszy od innowacji produktu czy procesu, poprzez innowacje organizacyjne i rynkowe, a skończywszy na innowacjach społecznych (*Podręcznik Oslo…* 2008: 48)

Badania nad innowacyjnością wykazały, że kreowanie innowacji jest procesem ciągłym, na który składają się uczestnictwo pracowników i interakcja między nimi (Agrell, Gustafson 1996; Van Offenbeek, Koopman 1996; Drah-

Zahavy, Somech 2001). Odkrycie to ma kluczowe znaczenie dla kadry zarządzającej, która bez umiejętności kształtowania innowacyjnego klimatu w przedsiębiorstwie nie jest w stanie stworzyć warunków do powstawania innowacji.

3. Pozytywne relacje w pracy i ich rola w kreowaniu innowacji

Różnego rodzaju relacje, powiązania i więzi międzyludzkie są podstawowymi elementami budującymi każdą organizację. We współczesnych organizacjach praca, role i zadania pracowników są coraz silniej powiązane z ich relacjami społecznymi, jako rezultat pogłębiającej się współzależności i interakcyjności w realizowanych procesach, tak wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Naukowcy badający to zjawisko rozwinęli koncepcję określaną jako „perspektywa relacji" (*relational perspective*) (Grant, Parker 2009) podkreślając, że rzeczywista praca w organizacji zachodzi przede wszystkim w drodze interakcji między jej członkami (Bradbury, Lichtenstein 2000). Tak więc badając organizacje trzeba bardziej skupić się na relacjach pomiędzy jej członkami, niż na ich indywidualnych cechach pracowników.

Wśród kategorii relacji organizacyjnych coraz większym zainteresowaniem cieszą się pozytywne relacje w pracy (np. Dutton, Ragins 2007; Turner de Tormes Eby, Allen 2012), stając się ważnym obszarem badań w ramach nurtu *Positive Organizational Scholarship* (Cameron, Dutton, Quinn 2003; Cameron, Spreitzer 2012). Badacze pozytywnych relacji są zainteresowani relacjami w parach (diadach) między przełożonym i podwładnym (Bono, Yoon 2012), w parach współpracowników (Halbesleben 2012), jak i relacjami w zespołach (Chen, Sharma 2012).

Badania pozytywnych relacji w pracy (PRwP) są powiązane z wieloma różnymi dyscyplinami nauki (przede wszystkim psychologią, socjologią, zarządzaniem) i są prowadzone na różnych poziomach ontologicznych (indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym). W związku z tym nie istnieje jedna, idealna definicja pozytywnych relacji w pracy (Ragins, Dutton 2007: 8). Zasadniczo PRwP są definiowane na trzy sposoby: jako stany i procesy, które towarzyszą relacjom, poprzez określenie ich jakości lub przez pryzmat rezultatów. I tak, Roberts (2007: 31); określa pozytywne relacje jako te, w których istnieje prawdziwe poczucie powiązania i wzajemności; Stephens, Heaphy i Dutton (2012: 386) definiują związki o wysokiej jakości (*high quality connections*) jako polegające na subiektywnym doświadczaniu witalności, pełni życia, pozytywnego nastawienia, wzajemności i pozytywnych reakcji fizjologicznych; a według Kahna (1990) pozytywne relacje wspierają zdolność pracownika do angażowania się w pracę. To ostatnie podejście, tzn., analizowanie pozytywnych relacji w pracy poprzez ich rezultaty, wydaje się być szczególnie ważne w naukach o zarządzaniu.

Będąc całkowicie przekonanymi co do wagi pozytywnych relacji w pracy dla wydajności organizacji, zdajemy sobie sprawę z wątpliwości jakie mają naukowcy i praktycy biznesu w tym zakresie. Część kadry kierowniczej postrzega ten rodzaj relacji jako zagrożenie i źródło zakłóceń funkcjonowania organizacji (Berman i in. 2002). Prowadzone przez nasz zespół badania mają na celu, między innymi, zredukować ten sceptycyzm.

Pozytywne relacje w pracy są uważane za determinanty wielu pozytywnych efektów zarówno dla poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji. W pierwszej grupie skutków (indywidualnych) zidentyfikowano procesy kognitywne, fizjologiczne i behawioralne poprawiające funkcjonowanie jednostek (Stephens i in. 2012: 387), m.in. zwiększenie sprawności umysłowej, wzmocnienie systemu odpornościowego, krążenia i systemu hormonalnego oraz podniesienie samooceny. Na poziomie zespołowym pozytywne relacje w pracy tworzą poczucie bezpieczeństwa i zaufania, zwiększając m.in. zdolność do uczenia się na własnych błędach (Carmeli i in. 2009). Pracownicy tworząc pozytywne związki ze współpracownikami mają większą skłonność do inwestowania swojej energii w pomaganie innym (Chiaburu, Harrison 2008).

Relacje w pracy nadają sens temu, co pracownicy robią w organizacji (Makin i in. 1996), w ten sposób kształtują wiele procesów organizacyjnych, w tym podejmowanie decyzji i przepływ informacji (Kram, Isabella 1985; Rawlins 1992). W naszym projekcie badawczym jesteśmy szczególnie zainteresowani wpływem pozytywnych relacji w pracy na innowacyjność pracowników. Istnieją badania, które udowodniły wpływ PRwP na efektywność zarządzania wiedzą, głównie za sprawą sprawniejszego uczenia się i większej skłonności do eksperymentowania pracowników (Davidson, James 2007), a także efektywniejszego dzielenia się wiedzą (Ibarra 1993). Poprzez ich wpływ na indywidualną samoocenę, pozytywne relacje w pracy stanowią bezpieczną bazę dla uczenia się i eksperymentowania, sprawiają, że pracownicy stają się coraz bardziej otwarci na rozwój, uczą się wzajemnie od siebie oraz odkrywają swoje mocne strony (Roberts 2007). Pozytywne relacje w pracy wzmacniają wymianę krytycznych opinii, a pracownicy są bardziej skłonni postrzegać niepowodzenia i krytykę jako okazję do poprawy swojego zachowania i nauki. Łącząc powyższe rezultaty PRwP z energią, jaką pracownicy odczuwają w związki z pozostawaniem w pozytywnych relacjach ze współpracownikami (Quinn 2007), można przyjąć, że PRwP mają wpływ na proces tworzenia innowacji w organizacjach. W związku z tym, że PRwP tworzą klimat wspierający zaangażowanie indywidualnych pracowników i zespołów w proces kreowania innowacji, stawiamy następujące hipotezy:

Hipoteza 1: Pozytywne relacje w pracy stymulują tworzenie innowacji w zespołach niezależnie od ich funkcji.

Hipoteza 2: Pozytywne relacje w pracy stymulują tworzenie innowacji przez pracowników niezależnie od zakresu ich obowiązków.

4. Metody badawcze

Badania zostały przeprowadzone za pomocą wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem techniki CATI (Computer Assisted Telephone Interview) na próbie 200 polskich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, których przedstawiciele udzielili wywiadu zostały dobrane losowo spośród firm wymienionych na liście „Gazel Biznesu" (ranking najdynamiczniej rozwijających się małych i średnich firm) oraz „Deloitte Technology Fast 50 in Central Europe" (corocznych nagród dla najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw technologicznych w Europie Centralnej). Naszym zamierzeniem było dobranie do badania takich przedsiębiorstw, które rzeczywiście posiadają doświadczenie w kreowaniu innowacji znacząco wpływających na ich rozwój, czego wyrazem jest umieszczanie ich w prestiżowych rankingach.

Badana próba składała się z przedsiębiorstw handlowych (98 jednostek), przemysłowych (76 jednostek), usługowych (57 jednostek), budowlanych (29), rolnych (9), IT (6), transportowych (6), energetycznych i wydawniczych (po 3). Badane przedsiębiorstwa głównie działają na rynku krajowym (46,5% przedsiębiorstw), ale również na rynkach: UE (32,5%) i globalnym (13,5%). Tylko 15 przedsiębiorstw działa wyłączanie na rynku lokalnym (7,5% próby). Staraliśmy się pozyskać informacje od takich przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy posiadają ogólny pogląd na całą organizację, jak i na jej części, ze szczególnym uwzględnieniem dynamiki procesów społecznych. Tak więc, respondenci w badaniu byli przede wszystkim kierownikami działów HR (35,5%), następnie kierownikami działów marketingu (16,5%), specjalistami (14%) i innymi osobami na kierowniczym stanowisku (13,5%). Respondentami byli również dyrektorzy przedsiębiorstw (4,5%), ich zastępcy lub członkowie zarządu (6,5%), jak i specjaliści ds. projektów (7,5%).

W badaniu wykorzystaliśmy kwestionariusz składający się z trzech części, z sześcioma elementami w każdej z nich. Dla każdego zestawu zmiennych obliczony został współczynnik alfa Cronbacha, by potwierdzić rzetelność zastosowanych skal. W pierwszej części badaliśmy znaczenie innowacji dla respondentów w obrębie ich kultury organizacyjnej (zestaw I, α = ,897). Następnie, określiliśmy potrzebę tworzenia poszczególnych innowacji (zestaw II, α = ,852). Wreszcie, spróbowaliśmy określić warunki pojawienia się innowacji w organizacji, pytając o swoistą „filozofię" i organizację procesu kreowania innowacji (zestaw III, α = ,794). W drugiej części kwestionariusza, kluczowej dla niniejszego artykułu, respondenci zostali poproszeni o opisanie ich przedsiębiorstw ze względu na różne wymiary relacji interpersonalnych pracowników i warunków pracy (zestaw IV, α = ,810). Następnie, w kolejnym zestawie pytań skupiliśmy się na relacjach interpersonalnych w zespole (wskazanym i opisanym przez respondenta), w którym innowacje powstawały najczęściej (zestaw V, α = ,786). W ostatnim zestawie pytań naszym celem było zebranie podstawowych informa-

cji na temat badanego przedsiębiorstwa. W zestawach pytani I–V respondenci odpowiadali na pytania – zbiór stwierdzeń, do których odnosili się poprzez wybór odpowiedzi na skali 0%–100%, co 10% (0% oznaczało „całkowicie się nie zgadzam", a 100% oznaczało „całkowicie się zgadzam"). Analiza pozyskanych danych została przeprowadzona za pomocą współczynnika korelacji Pearsona, regresji liniowej oraz nieparametrycznego testu Kruskala-Wallisa.

5. Wyniki badań

Hipotezy 1 i 2 odnoszą się do wpływu pozytywnych relacji w pracy na zachowania pracownicze kreujące innowacyjność przedsiębiorstwa. Średnie, odchylenia standardowe i współczynnik korelacji Pearsona dotyczące obydwu hipotez przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Statystyka opisowa i korelacje pozytywnych relacji w pracy z nastawieniem pracowników do tworzenia innowacji

	M	**SD**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1. Innowacje tworzone są w zespołach pracowniczych powołanych do innych celów niż innowacje	64,0	23,32								
2. Innowacje powstają w różnych zespołach	65,5	23,47	,89**							
3. Innowacje są zgłaszane przez indywidualnych pracowników, którzy mają tworzenie innowacji w swoich kompetencjach	68,7	23,14	,42**	,39**						
4. Innowacje są zgłaszane przez indywidualnych pracowników niezależnie od tego, jakie zajmują stanowisko	61,6	24,60	,63**	,58**	,37**					
5. Zespół tworzący innowacje angażuje się w rozwijanie innowacji zaproponowanych przez inne zespoły	88,19	15,11	,26**	,18*	,42**	,46**				

Tabela 1. (cd.)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
6. Zaproponowane innowacje napotykają opór ze strony pracowników z innych zespołów	14,4	19,80	-,24**	-,14*	-,29**	-,09	-,34**			
7. Pracownicy wykonują tylko te zadania, których standardowo się od nich wymaga; nie robią nic ponad to	28,7	19,66	-0,12	-,089	-,32**	-,15*	-,17*	,27**		
8. Relacje interpersonalne pracowników są generalnie pozytywne	84,8	11,81	,27**	,27**	,27**	,35**	,46**	-,24**	-,34**	
9. Relacje między zespołami pracowniczymi są pozytywne	84,3	12,62	,31**	,25**	,30**	,36**	,52**	-,29**	-,34**	,96**

N = 200, Współczynnik korelacji Pearsona *p < 0,05; **p < 0,01.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Hipoteza 1 zakładała, że pozytywne relacje w pracy będą stymulować tworzenie innowacji w zespołach pracowniczych niezależnie od funkcji tych zespołów. Współczynniki korelacji Pearsona prezentowane w tabeli 1 wspierają tę hipotezę. Korelacja pomiędzy pozytywnością relacji, a kreowaniem innowacji w zespole, który nie jest do tego powołany jest pozytywna i istotna statystycznie (r = ,27, p < 0,01). Te same rezultaty można zauważyć w przypadku korelacji pomiędzy pozytywnością relacji i tworzeniem innowacji przez różne zespoły (r = ,27, p < 0,01). Współczynniki korelacji pomiędzy pozytywnością relacji pracowniczych i, zarówno tworzeniem innowacji w zespole, który nie jest do tego powołany, jak i tworzeniem innowacji w różnych zespołach, są również pozytywne i istotne (odpowiednio, r = ,31 and r = ,25, p < 0,01). W celu weryfikacji powyższych zależności zastosowaliśmy analizę regresji, która wykazała, że pozytywne relacje pomiędzy pracownikami pozytywnie wpływają na tworzenie innowacji w zespołach stworzonych do innych celów (b = 0,57, s.e. = 0,13, t = 4,43, p = ,000). Test Kruskala-Wallisa, którego wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 2, potwierdza wpływ pozytywnych relacji w organizacji na powsta-

wanie innowacji w zespołach utworzonych w innym celu niż kreowanie innowacji (χ^2 = 41,14; df = 6) oraz tworzenie innowacji w różnych zespołach (χ^2 = 39,98; df = 6).

Tabela 2. Wyniki testu Kruskala-Wallisa

		Zmienne zależne								
		Innowacje są tworzone w zespołach pracowniczych utworzonych w innym celu niż tworzenie innowacji			Innowacje są tworzone w różnych zespołach			Innowacje są proponowane przez indywidualnych pracowników niezależnie od ich stanowiska pracy		
		χ^2	df	p	χ^2	df	p	χ^2	df	p
Zmienne niezależne	Relacje interpersonalne są generalnie pozytywne	35.90	5	.000	32.52	5	.000	27.93	5	.000
	Relacje pomiędzy zespołami pracowniczymi są pozytywne	41.14	6	.000	39.98	6	.000	34.69	6	.000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Hipoteza 2 jest związana z zachowaniami pracowników na poziomie indywidualnym i mówi, że pozytywne relacje w pracy stymulują tworzenie innowacji niezależnie od zakresu obowiązków pracownika. Współczynniki korelacji Pearsona również w tym przypadku wskazują na znaczące i pozytywne związki pomiędzy proponowaniem innowacji przez pracowników niezależnie od ich stanowiska a ogólną pozytywnością relacji w organizacji (r = ,35, p < 0,01) oraz pozytywnością relacji pomiędzy zespołami (r = ,36, p < 0,01). Analiza regresji potwierdziła, że zarówno pozytywne relacje pomiędzy zespołami, jak i ogólna pozytywność relacji w organizacji mają wpływ na indywidualne tworzenie innowacji niezależnie od stanowiska pracy (odpowiednio: b = 0,70, s.e. = 0,13, t = 5,32, p = ,000; b = 0,72, s.e. = 0,14, t = 5,09, p = ,000). Potwierdza to także test Kruskala-Wallisa, którego wyniki przedstawione zostały w tabeli 2.

Podsumowując, przedstawiona analiza wyników badań wskazuje, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy 1 i 2.

6. Wnioski

Proces kreowania innowacji w przedsiębiorstwie oparty jest na poszukiwaniu nowych informacji i wiedzy w celu stworzenia nowych rozwiązań w zakresie realizowanych procesów lub produktów. To poszukiwanie jest wspierane nie tylko poprzez systemy bezpośrednich zachęt organizacyjnych, ale również poprzez klimat organizacyjny i relacje interpersonalne wewnątrz organizacji (Maggitti i in. 2013).

Przedstawione w artykule rezultaty badań wskazują, że w dyskusji nad możliwością tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa powinniśmy skoncentrować się na jakości relacji pomiędzy pracownikami, zarówno wewnątrz zespołu pracowniczego, jak i w całej organizacji. Jeśli uznamy, że istnieje społeczna strona kreatywności oparta na relacjach interpersonalnych w pracy (Perry-Smith, Shalley 2003), a relacje interpersonalne stymulują procesy poznawcze związane z kreatywnością i uczeniem się (Roberts 2007), to powinniśmy skupić naszą uwagę na specyficznych związkach zachodzących pomiędzy pozytywnymi relacjami w pracy i manifestacjami postaw pracowników wobec innowacji.

Powyższe rozważania sugerują, że pozytywne relacje w organizacji, zarówno na poziomie indywidualnym, zespołowym, jak i międzyzespołowym, mają wpływ na chęć pracowników do angażowania się w tworzenie innowacji i pracę nad nimi, niezależnie od stanowiska pracy czy miejsca w zespole. Szczególnie ciekawy jest fakt, że ogólna pozytywność relacji w organizacji jest silnie skorelowana z chęcią pracowników do pracy nad innowacjami zaproponowanymi przez inne zespoły (do których dany pracownik nie należy).

Podczas gdy przedsiębiorstwo wkłada wysiłek w stworzenie pozytywnych relacji w pracy, pracownicy są bardziej otwarci na uczenie się wzajemnie od siebie, bardziej sobie ufają, częściej i bardziej szczerze się ze sobą komunikują (Davidson, James 2007; Roberts 2007). To z kolei implikuje zaangażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa, poprzez pracę nad nowymi pomysłami, procesami i produktami. Co więcej, istnieje pozytywna korelacja pomiędzy pozytywnymi relacjami interpersonalnymi wewnątrz organizacji i relacjami pomiędzy zespołami pracowniczymi, co może dowodzić swoistej „zaraźliwości" pozytywnych emocji w organizacji **(**Dutton, Heaphy 2003). Z punktu widzenia innowacyjności, ten związek ma duże znaczenie w obliczu faktu, że innowacje w przedsiębiorstwach powstają i są potem opracowywane przez konkretne zespoły. Można założyć zatem, że pozytywne relacje będą redukowały ewentualny opór pracowników wobec zmian wywołanych przez innowacje, a cały proces innowacyjny będzie przebiegał sprawniej.

Wśród czynników wspierających innowacyjność zespołu pozytywne relacje pomiędzy jego członkami są postrzegane jako fundament wspólnego uczenia się, wydajnej komunikacji i zaufania, potrzebnych do generowania i wdrażania kreatywnych pomysłów (Drah-Zahavy, Somech 2013). Jak wynika z tabeli 1. istnieje

znacząca korelacja pomiędzy pozytywnymi relacjami pomiędzy zespołami pracowników wewnątrz organizacji i faktem, że inny zespół (powołany do tworzenia innowacji) ma chęć angażować się w pracę nad pomysłami innych zespołów. Takie nastawienie pokazuje, że pozytywne relacje w pracy motywują pracowników do skupiania się wokół wspólnego celu, jakim jest rozwój organizacji i jej konkurencyjności.

Zaprezentowane wyniki badań weryfikują hipotezę dotyczącą wpływu pozytywnych relacji na kreowanie innowacji. Hipotezę tę potwierdza również negatywna korelacja pomiędzy pozytywnymi relacjami w/i pomiędzy zespołami a oporem przeciwko innowacjom proponowanym przez innych pracowników (odpowiednio: $r = -24$, $r = -29$). Relację tę potwierdzają także Nodelson i in. (2012) wskazując, że menedżerowie, którzy są w stanie kreować klimat organizacyjny oparty na pozytywnych emocjach i interakcjach odnoszą większe sukcesy w przezwyciężaniu oporu pracowników wobec innowacji.

W podsumowaniu chcielibyśmy podkreślić, że pozytywne relacje w pracy powinny być postrzegane jako jeden z ważnych czynników wspierających innowacyjność przedsiębiorstwa, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym. Ważną rolą kadry kierowniczej, świadomej znaczenia innowacyjności we współczesnej gospodarce, powinno być zatem stymulowanie tego rodzaju relacji wśród swoich pracowników.

BIBLIOGRAFIA

Agrell A., Gustafson R. (1996), *Innovation and creativity in work groups*, [w:] West M. A. (red.), *Handbook of work group psychology*, Wiley, London, p. 314–343.

Bates S. M. (2012), *The Social Innovation Imperative. Create Winning Products, Services, and Programs That Solve Society's Most Pressing Challenges*, McGrawHill, New York.

Berman E. M., West J. P., Richter M. N. (2002), *Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (according to managers)*, „Public Administration Review", vol. 62, p. 217–230.

Bono J. E., Yoon D. J. (2012), *Positive Supervisory Relationships*, [w:] Turner de Tormes Eby L., Allen T. D. (red.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York, p. 43–66.

Bradbury H., Lichtenstein B. M. B. (2000), *Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between*, „Organization Science", vol. 11, no. 5, p. 551–564.

Cameron K. S. (2012), *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.

Cameron K. S., Spreitzer G. M. (red.), (2012.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York.

Carmeli A., Brueller D., Dutton J. E (2009), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal", vol. 33, no. 4, p. 692–724.

Chen G., Sharma P. N. (2012), *Bringing Together the Yin and Yang of Social Exchanges in Teams*, [w:] Turner de Tormes Eby L., Allen T. D. (red.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York, p. 221–234.

Chiaburu D. S., Harrison, D. A. (2008), *Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Worker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance*, „Journal of Applied Psychology", vol. 93, p. 1082–1104.

Choi J. N., Chang J. Y. (2009), *Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics*, „Journal of Applied Psychology", vol. 94, p. 245–253.

Davidson M. N., James E. H. (2007), *The Engines of Positive Relationships Across Differece: Conflict and Learning*, [w:] Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York, p. 137–158.

Deffains-Crapsky C., Sudolska A. (2014), *Radical innovation and early stage financing gaps: equity-based crowdfunding challenges*, „Journal of Positive Management", vol. 5, p. 3–19.

Dess G. G., Lumpkin G. T. (2005), *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „Academy of Management Executive", vol. 19, no. 1, p. 147–156.

Drah-Zahavy A., Somech A. (2001), *Understanding team innovation: The role of team processes and structures*, „Group Dynamic Theory", vol. 5, p. 111–123.

Drah-Zahavy A., Somech A. (2013), *Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation*, „Journal of Management", vol. 39, no. 3, p. 684–708.

Drucker P. F. (1985), *The discipline of innovation*, „Harvard Business Review", vol. 63, p. 67–72.

Dutton J. E., Heaphy E. D. (2003), *The Power of High-Quality Connections*, [w:] Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. (red.), *Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, p. 263–278.

Dutton J. E., Ragins B. R. (2007), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York.

Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. (2008), *The role of trust in organizational innovativeness*, „European Journal of Innovation Management", vol. 11, no. 2, p. 160–181.

Freeman Ch. (1982), *The economics of industrial innovation*, Pinter, London.

Grant A. R., Parker S. K. (2009), *Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives*, „Academy of Management Annals", vol. 3, p. 317-375.

Halbesleben J. R. B., (2012) *Positive Coworker Exchanges*, [w:] Turner de Tormes Eby L., Allen T. D. (red.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York, p. 107–130.

Ibarra H. (1993), *Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework*, „Academy of Management Review", vol. 18, p. 56–87.

Kahn W. A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal", vol. 33, p. 692–724.

Kaplan J. M., Warren A. C. (2010), *Patterns of Entrepreneurship Management*, Jon Wiley, Sons, Inc., New Jersey.

Kram K. E., Isabella L. A. (1985), *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*, „Academy of Management Journal", vol. 28, p. 110–132.

Maggitti P. G., Smith K. G., Tesluk P., Katila R., (2013), *Top management attention to innovation: the role of search selection and intensity in new product introductions*, „Academy of Management Journal", vol. 56, p. 839–916.

Makin P. J., Cooper C. L., Cox Ch. J. (1996), *Organizations and Psychological Contract*, The British Psychological Society, Leicester.

Mansfield E. (1968), *Industrial research and technological innovation*, Norton, New York.

Nodeson S., Beleya P., Raman G., Ramendran Ch. (2012), *Leaders role in handling employees resistance: implementation of innovation*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", vol. 4, no. 1, p. 466–477.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.

Podręcznik Oslo: Zasady dotyczące gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji (2008), wyd. III, MNiSW, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.

Perry-Smith J. E., Shalley Ch. E. (2003), *The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective*, „Academy of Management Review", vol. 28, p. 89–106.

Quinn R. W. (2007), *Energizing Others in Work Connections*, [w:] Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York, p. 73–90.

Ragins B. R., Dutton J. E. (2007), *Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation*, [w:] Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York, p. 3–25.

Rawlins W. K. (1992), *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life Course*, Hawthorne, Aldine de Gruyter, NY.

Roberts L. M. (2007), *From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-discovery and Self-actualization*, [w:] Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York, p. 29–46.

Rogers E. M. (2003), *Diffusion of innovation*, Free Press, New York.

Schumpeter J. A. (1912), *Theorie der Wirtchaftlichen Entwincklung*, Duncker, Humblot, Leipzig.

Stephens J. P., Heaphy E., Dutton J. E. (2012), *High-quality connections*, [w:] Cameron K. S., Spreitzer G. M. (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, p. 385–399.

Sundbo J. (1998), *The Organization of Innovation in Services*, Roskilde University Press, Roskilde.

Turner de Tormes Eby L., Allen T. D. (red.), (2012), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York.

Utterback J. M., Abernathy W. J. (1975), A *dynamic model of process and product innovation*, „Omega", vol. 3, no. 6, p. 639–656.

Van Offenbeek M., Koopman P. (1996), *Interaction and decision making in project teams*, [w:] West M. A. (red.), *Handbook of work group psychology*, Wiley, London, p. 159–187.

Wygnański J. (2014), *Ekonomia społeczna a trzeci sektor*, [w:] Olejniczak-Merta A. (red.), *Innowacje społeczne od idei do upowszechniania efektu*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.

Innovations among people. How positive relationships at work trigger innovations in teams

SUMMARY

Over the last decade researchers paid considerable attention to the conditions needed for innovation emergence and implementation. However, the issue concerning the influence of employee relationships in a workplace on the organizational innovativeness has received little attention

in research. On the ground of the studies carried out in Polish companies we are trying to narrow the gap in the field. The correlation and regression analysis of the research participant opinions showed that positive relationships at work stimulate employees, regardless of their position and job description, not only to come up with innovative ideas but also to develop the innovations proposed by others. So the executives managing organizations should focus on all kinds of factors creating positive relationships at work. We assume that the results presented in the paper may be regarded as a contribution to both the Positive Organizational Scholarship umbrella concept and to the research stream concerning the conditions for being successful at innovation creation and implementation.

Barbara Józefowicz[*]

Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwie w świetle badań nad pozytywnym potencjałem organizacji

1. Wstęp

Trwałe funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa wymaga zaufania, które zapewnia organizacji elastyczność, efektywne uczenie się, lojalność, odporność na kryzysy i wiele innych korzystnych zjawisk (Dirks, Ferrin 2001: 450–460; Koźmiński 2004: 144; Sprenger 2009: 30). Pożądany stan zaufania w przedsiębiorstwie, do którego należy zmierzać, rozumiany jest jako głębokie i powszechne przekonanie o wiarygodności i wzajemnej życzliwości współpracowników i kierownictwa oraz wynikającą z tego akceptację postaw, decyzji i zachowań. Jest to jeden z kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji, oznaczającego taki system zasobów organizacji, który odpowiednio zarządzany, wyzwala prorozwojowe zachowania pracowników (Glińska-Neweś 2010: 46). Zaufanie charakteryzuje się właściwościami uruchamiania pozytywnych efektów i znacząco przyczynia się do rozwoju organizacji (Józefowicz 2013: 176).

Celem opracowania jest identyfikacja oraz ocena siły wpływu wewnętrznych uwarunkowań zdefiniowanego powyżej zaufania w oparciu o wyniki badań empirycznych pochodzących z projektu: *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*[1]. Artykuł ten rozszerza dotychczas opublikowane na ten temat wyniki o dodatkowe aspekty. Analizie poddane zostały wszystkie uwarunkowania zaufania w ujęciu skumulowanym, w odróżnieniu od wcześniej prezentowanych – tylko najważniejszych czynników z punktu widzenia pojedynczych przejawów zaufania (Józefowicz

[*] Dr, adiunkt, Katedra Doskonałości Biznesowej, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

[1] Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC–2011/01/B/HS4/00835.

2013: 168–173). Ponadto, dzięki wykorzystaniu dwu uzupełniających się i wzajemnie kontrolujących metod badawczych (ankietowej oraz eksperckiej) możliwe jest przeprowadzenie analizy porównawczej uzyskanych wyników i wyciągnięcie dodatkowych wartościowych wniosków, stanowiących wskazówki do budowania zaufania w biznesie.

2. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwie – analiza porównawcza wyników badania ankietowego i ocen ekspertów

Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwie (WUZ) prezentowane są w podziale na 10 grup, do których zakwalifikowano poddane badaniom zmienne, odpowiadające wyodrębnionym przez zespół badawczy uwarunkowaniom wszystkich kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji[2]. Każda kategoria zaprezentowana została w oddzielnej tabeli. Przedstawione w nich dane pochodzą z zastosowania dwu odrębnych, wzajemnie uzupełniających się metod badawczych. Pierwsza z nich – ankieta, przeprowadzona wśród 73 czołowych polskich przedsiębiorstw[3] – pozwoliła na obliczenie współczynników korelacji Pearsona *r*, obrazując siłę związku badanych czynników z zaufaniem. Druga – metoda delficka w wersji stacjonarnej – pokrywała swym zakresem te same zmienne, ale tym razem eksperci[4] oceniali bezpośrednio siłę wpływu badanych czynników na zaufanie (z uwzględnieniem kierunku zależności między badanymi zjawiskami) w skali 0–5, gdzie: 0 – brak wpływu, 1 – wpływ bardzo mały, 2 – wpływ mały, 3 – wpływ średni, 4 – wpływ duży, 5 – wpływ bardzo duży.

W grupie zasobów materialnych (tabela 1), oprócz zidentyfikowanych przez zespół badawczy zmiennych, eksperci wymienili dodatkowy – dziesiąty czynnik, istotnie wpływający na zaufanie, mianowicie „w budżecie wyodrębniono środki na szkolenia". Czynnikami najsilniej związanymi z zaufaniem, wg badania ankietowego w przedsiębiorstwach, okazały się atrakcyjne wyposażenie stanowisk pracy oraz ich ergonomia. Wynik ten jest dość zaskakujący, zwłaszcza, że w opinii ekspertów ich wpływ na zaufanie został oceniony jako mały i średni. Dość duża rozbieżność w tym zakresie może wskazywać na zależność o innym charak-

[2] Opis metodyki badań oraz wyników znaleźć można w pracy zbiorowej: Stankiewicz M. J. (ed.), (2013), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora", TNOiK, Toruń.

[3] Kwestionariusz ankietowy wysłano do ponad 5000 wyselekcjonowanych celowo wiodących przedsiębiorstw w Polsce za pośrednictwem poczty tradycyjnej oraz poczty elektronicznej. Reprezentanci naczelnego kierownictwa określali stany badanych zjawisk w swoich organizacjach w skali 0–100%.

[4] 13 ekspertów, w tym 5 wybitnych badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu oraz 8 odnoszących sukcesy praktyków biznesu.

terze niż deterministyczny. Aspekty te mogą wpływać na siebie nawzajem poprzez oddziaływanie kilku mechanizmów. Jednym z nich może być to, iż zapewnienie komfortowych warunków pracy odbierane może być jako przejaw rzeczywistej troski i szacunku ze strony pracodawcy. U pracowników uruchamia się wówczas potrzeba odwzajemnienia się poprzez wywiązanie się z zobowiązań, zaangażowanie w pracę, aby nie zawieść pokładanego w nich zaufania. Kolejny mechanizm polega na tym, że dzięki atrakcyjnemu wyposażeniu firma komunikuje silną pozycję i prestiż, tworząc w ten sposób wizerunek instytucji godnej zaufania.

Tabela 1. WUZ dotyczące zasobów materialnych

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r*	Średnia ocen ekspertów
1	Przedsiębiorstwo znajduje się w dobrej kondycji finansowej	,453**	3,75
2	Przedsiębiorstwo posiada warunki finansowe na zatrudnianie najlepszych pracowników	,479**	2,63
3	W budżecie wyodrębniono środki na realizację celów społecznych	,284*	1,88
4	W przedsiębiorstwie istnieje łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek) i informacji (intranet, Internet)	,413**	2,33
5	Stanowiska pracy w przedsiębiorstwie spełniają wymogi ergonomii	,587**	2,78
6	Stanowiska pracy w przedsiębiorstwie są atrakcyjnie wyposażone	,675**	2,00
7	Przedsiębiorstwo posiada atrakcyjną infrastrukturę socjalno-bytową (np. bary, miejsca rekreacji)	,386**	1,89
8	Przedsiębiorstwo posiada infrastrukturę umożliwiającą minimalizację negatywnego wpływu na środowisko	,459**	1,33
9	Przedsiębiorstwo posiada technologie umożliwiające przeciwdziałanie potencjalnym problemom w dziedzinie BHP, wykraczającą poza obligatoryjne przepisy prawa	,454**	2,56
10	W budżecie wyodrębniono środki na szkolenia	bd.	2,50

*$p < 0,05$; **$p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ocenie ekspertów, wśród zasobów materialnych najsilniejszy wpływ na zaufanie ma dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa. Aczkolwiek, jest to grupa czynników o najsłabszym wpływie na zaufanie według danych uzyskanych z obu wykorzystanych metod.

Druga grupa czynników, o silniejszym wpływie na zaufanie, zwłaszcza w ocenie ekspertów, to przedstawione w tabeli 2 uwarunkowania związane ze strategią. Funkcjonowanie systemu szczerego i możliwie pełnego informowania o przebiegu realizacji strategii i jej efektach okazało się być najsilniej związane z zaufaniem według wyników uzyskanych z obu metod. Tutaj również eksperci rozszerzyli listę istotnych uwarunkowań pozytywnego potencjału organizacji o dodatkowy element, tj. w strategii przewidziano silną internacjonalizację.

W zakresie czynników dotyczących struktury organizacyjnej, zestawionych w tabeli 3, zaobserwować można dużą zbieżność wyników pochodzących z obu metod badawczych. Jednakże zgodnie uznać można, iż nie są to silne determinanty, w przeciwieństwie do kolejnej grupy czynników zaprezentowanych w tabeli 4.

Tabela 2. WUZ dotyczące strategii przedsiębiorstwa

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r* ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	Strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców	,477	3,56
2	W procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa uwzględniane są opinie pracowników	,498	3,44
3	Cele strategiczne przedsiębiorstwa są jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom	,444	3,56
4	W przedsiębiorstwie funkcjonuje system szczerego i możliwie pełnego informowania o przebiegu realizacji strategii i jej efektach	,622	3,89
5	Problematyka społecznej odpowiedzialności została uwzględniona w strategii przedsiębiorstwa	,354	2,00
6	Przedsiębiorstwo przy wyborze kontrahentów nie ogranicza się wyłącznie do kryteriów ekonomicznych	,496	1,67
7	Przedsiębiorstwo stawia ambitne cele pracownikom	,593	3,78
8	W strategii przewidziano silną internacjonalizację	bd.	2,63

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwie dotyczące struktury organizacyjnej

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r* ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	W przedsiębiorstwie istnieje optymalna formalizacja – gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania niesformalizowane	,541	3,00
2	Struktury organizacyjne są przejrzyste	,572	3,11
3	Zadania i oczekiwania względem pracowników oraz ich odpowiedzialność są jasno i wyczerpująco określone	,656	3,89
4	W przedsiębiorstwie istnieje sformalizowany system kreowania i koordynowania zadań w zakresie polityki społecznej odpowiedzialności (np. stanowisko lub komórka organizacyjna, która ma w zakresie obowiązków realizację polityki społecznej odpowiedzialności, procedury i regulacje)	,374	1,56
5	W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na pracę zespołową	,693	3,67
6	W przedsiębiorstwie istnieje możliwość swobodnego doboru składu zespołów projektowych	,380	3,22
7	W przedsiębiorstwie sprawnie działają systemy i procedury efektywnej komunikacji wewnętrznej pionowej i poziomej	,668	3,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ujęciu całościowym, zdaniem ekspertów, komunikacja wewnętrzna w najwyższym stopniu determinuje zaufanie. Natomiast uwarunkowanie ocenione przez nich najwyżej jest dużo słabiej skorelowane z zaufaniem, niż pozostałe czynniki dotyczące komunikacji.

Dość zróżnicowany wpływ na zaufanie wykazują uwarunkowania dotyczące innowacji (tabela 5). Wpływ najsilniej skorelowanego w tej grupie czynnika, jakim jest kultura „dążenia do doskonałości" został przez ekspertów oceniony jako słabszy niż średni. I odwrotnie, czynnik najsilniej wpływający na zaufanie, zdaniem ekspertów, „dopuszczanie możliwości popełniania błędów w działaniach innowacyjnych" koreluje z zaufaniem słabo.

Tabela 4. WUZ dotyczące komunikacji wewnętrznej

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r* (p < 0,01)	Średnia ocen ekspertów
1	W przedsiębiorstwie preferowana jest komunikacja „twarzą w twarz”	,458	4,11
2	Zarządzający, jak i pracownicy posiadają umiejętności skutecznego komunikowania się	,743	3,78
3	Stosowany język jest zrozumiały dla wszystkich pracowników	,704	3,78
4	W przedsiębiorstwie komunikowane są problemy wymagające rozwiązania	,747	3,78

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 5. WUZ dotyczące innowacji

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r* (p < 0,01)	Średnia ocen ekspertów
1	W przedsiębiorstwie istnieje kultura organizacyjna „dążenia do doskonałości”	,675	2,44
2	W przedsiębiorstwie formalne reguły nie ograniczają swobody twórczej	,609	3,44
3	W przedsiębiorstwie istnieje pełna akceptacja ponoszenia uzasadnionego ryzyka	,554	3,11
4	W przedsiębiorstwie dopuszcza się możliwość popełniania błędów w działaniach innowacyjnych	,481	3,89
5	Przedsiębiorstwo współpracuje z ośrodkami naukowymi	,315	1,78
6	W przedsiębiorstwie zachowania proinnowacyjne są wysoko premiowane i stawiane jako wzorzec do naśladowania	,489	2,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W grupie czynników dotyczących kontroli zaobserwować można dość wysokie oceny ekspertów oraz niezbyt wysokie współczynniki korelacji. Eksperci najwyżej ocenili wpływ na zaufanie posiadanie w przedsiębiorstwie standardów

umożliwiających weryfikację uczciwości, sprawiedliwości i przejrzystości zasad w stosunku do wszystkich pracowników. Średnia ocen 4 jest relatywnie wysoka w ogólnym ujęciu, czego nie można powiedzieć o współczynniku korelacji r = ,553. Szczegółowe wyniki znajdują się w tabeli 6.

Tabela 6. WUZ dotyczące kontroli

Lp.	Uwarunkowania	Współ-czynnik korelacji Pearsona *r* (p < 0,01)	Średnia ocen ekspertów
1	Celem wszelkich kontroli jest przede wszystkim pozyskanie informacji do udoskonalenia ocenionej pracy	,600	3,33
2	Przedsiębiorstwo posiada standardy umożliwiające weryfikację uczciwości, sprawiedliwości i przejrzystości zasad w stosunku do wszystkich pracowników (niezależnie od zajmowanego stanowiska)	,553	4,00
3	Przedsiębiorstwo posiada procedury umożliwiające kontrolę wszystkich podmiotów uczestniczących w łańcuchu dostaw pod kątem łamania praw człowieka	,491	2,38
4	Przedsiębiorstwo posiada narzędzia umożliwiające przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach	,379	3,00
5	W przedsiębiorstwie pracownicy rozliczani są przede wszystkim z osiągniętych wyników	,445	2,78
6	W przedsiębiorstwie, tam gdzie to możliwe, stosowana jest samokontrola	,514	3,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejna grupa czynników jest bardzo liczna i dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi (tabela 7). Oceny ekspertów w większości przypadków potwierdzają wyniki badań ilościowych, iż wpływ tych uwarunkowań na zaufanie jest średni. Największe znaczenie ma przejrzystość i konsekwentne stosowanie procedur w tym zakresie oraz zapewnienie spójności wartości organizacji z wartościami osobistymi zatrudnianych pracowników.

Tabela 7. WUZ dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r* (p < 0,01)	Średnia ocen ekspertów
1	Procedury związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi są przejrzyste i konsekwentnie stosowane	,649	3,89
2	Przedsiębiorstwo stawia wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie (elitarność zatrudnienia)	,552	2,67
3	Przedsiębiorstwo posiada narzędzia rekrutacji i selekcji pracowników o kluczowym potencjale dla rozwoju firmy	,590	2,56
4	Stanowiska pracy obsadzane są osobami o kwalifikacjach, osobowości i zdolnościach odpowiednich do zadań	,570	3,11
5	Dobór pracowników obejmuje dopasowanie pod względem wartości (spójność wartości organizacji z wartościami osobistymi pracowników)	,634	3,67
6	W procesie powoływania prezesa ważnym kryterium są kompetencje społeczne i cechy osobowościowe kandydata	,590	3,00
7	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji merytorycznych kandydatów (wynikających z wymagań stanowiska pracy)	,549	2,67
8	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji społecznych kandydatów (prezencja, zdolność nawiązywania kontaktów, zdolność wypowiadania się, zdolność do pracy w grupie)	,627	3,00
9	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji emocjonalnych kandydatów (empatia, samoświadomość, samokontrola, samomotywacja)	,623	3,00
10	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą efektywności osobistej kandydatów (umiejętność pracy w stresie, koncentracja)	,673	2,44
11	Decyzje kadrowe są jasno powiązane z wynikami ocen pracowniczych	,460	3,44
12	W przedsiębiorstwie istnieją systemy i procedury pozwalające na sprawiedliwą ocenę pracowników	,546	3,11
13	Przedsiębiorstwo posiada rozbudowany, dostępny dla wszystkich chętnych, system szkoleń, zapewniający rozwijanie kompetencji pracowników	,633	2,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Największy zbiór uwarunkowań zaufania dotyczy władzy i demokratyzacji zarządzania. W tej kategorii badania jednoznacznie wykazały, że najsilniejszy wpływ na zaufanie ma stosowanie zasady zwiększania samodzielności pracowników powiązanej z odpowiedzialnością. Szczegółowe wyniki dotyczące wszystkich uwarunkowań związanych z władzą widnieją w tabeli 8.

Tabela 8. WUZ dotyczące władzy i demokratyzacji zarządzania

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r* ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	W przedsiębiorstwie funkcjonuje efektywny nadzór korporacyjny umożliwiający właściwe przywództwo	,480	2,33
2	Występująca w przedsiębiorstwie struktura kapitału właścicielskiego umożliwia naczelnemu kierownictwu efektywne zarządzanie	,516	2,22
3	W przedsiębiorstwie obowiązują przejrzyste procedury informowania interesariuszy w zakresie istotnych spraw dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym informacji na temat sytuacji finansowej, wyników, struktury właścicielskiej i sprawowanego nadzoru	,500	2,44
4	Procedury zapewniają przejrzystość powiązań kapitałowych, konfliktów interesów inwestorów, akcjonariuszy, interesariuszy oraz członków organów w ramach struktur nadzoru korporacyjnego	,629	1,89
5	Procedury zapewniają adekwatne uczestnictwo w strukturach nadzoru korporacyjnego zgodnie ze strukturą właścicielską i reprezentacją kluczowych interesariuszy oraz zapewniają uczestnictwo w radzie nadzorczej niezależnych członków rady	,558	2,22
6	W przedsiębiorstwie obowiązują procedury powoływania i wyboru członków organów spółki oraz przestrzegania kryteriów kwalifikacji, kompetencji i umiejętności odpowiednich do pełnionych funkcji	,530	2,56
7	W przedsiębiorstwie obowiązują procedury w zakresie polityki wynagrodzeń dotyczące formy, struktury i poziomu wynagrodzeń członków organów nadzorujących i zarządzających	,463	1,89
8	Członkowie organów nadzorczych mają należytą wiedzę i doświadczenie oraz są w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków	,543	2,33
9	W przedsiębiorstwie funkcjonują mechanizmy partycypacji pracowników w strukturze nadzoru korporacyjnego	,326	3,11

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r* ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
10	Cele i mechanizmy funkcjonowania organów nadzorczych skoncentrowane są nie tylko na retrospektywnym nadzorze (funkcje nadzorcze i kontrolne), ale także na nadzorze prospektywnym (dominacja zaangażowania organu w długofalowy rozwój spółki, cele i strategię oraz ocenę jej realizacji)	,532	1,89
11	W przedsiębiorstwie dokonuje się regularnej oceny efektów ekonomicznych decyzji naczelnego kierownictwa	,423	2,56
12	W przedsiębiorstwie dokonuje się regularnej oceny umiejętności interpersonalnych naczelnego kierownictwa	,506	3,00
13	Kierownictwo stosuje konsultacje z pracownikami i argumentuje swoje decyzje	,546	3,78
14	W przedsiębiorstwie stosuje się zasadę zwiększania samodzielności pracowników powiązanej z odpowiedzialnością	,711	4,11
15	W przedsiębiorstwie funkcjonuje niesformalizowane zaciąganie opinii (pionowo i poziomo)	,421	3,29
16	Istnieje mały dystans pomiędzy członkami organizacji (strukturalny, psychologiczny, funkcjonalny)	,633	3,38
17	Kierownicy delegują uprawnienia decyzyjne na niższe szczeble zarządzania	,562	2,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uwarunkowania dotyczące integracji i identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem należą do najsilniejszych determinant zaufania. Wyniki badań potwierdzają teoretyczne założenia o silnej zależności z czytelną kulturą organizacyjną, spójnością w grupie, sprawiedliwością oraz satysfakcją pracowników. Jednocześnie z tabeli 9 wywnioskować można, iż popularne współcześnie praktyki przedsiębiorstw w postaci atrakcyjnej oferty świadczeń rekreacyjnych, ciekawej deklaracji misji czy nawet treningi dotyczące budowania relacji w zespole nie odgrywają znaczącej roli w budowaniu zaufania.

Tabela 9. WUZ dotyczące integracji i identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r*	Średnia ocen ekspertów
1	Kultura organizacyjna jest czytelna	,725**	3,89
2	Tematyka szkoleń realizowanych w przedsiębiorstwie uwzględnia zapotrzebowanie zgłaszane przez pracowników	,607**	2,67
3	W przedsiębiorstwie wspólnie „świętuje się" ważne dla firmy zdarzenia (rocznice, sukcesy firmy, itp.)	,429**	2,89
4	W przedsiębiorstwie organizowane są spotkania o charakterze integracyjnym	,415**	3,00
5	Przedsiębiorstwo posiada atrakcyjną, dostępną na jasnych zasadach, ofertę świadczeń rekreacyjnych	,256*	1,78
6	Przedsiębiorstwo posiada dobrą reputację	,473**	3,33
7	Przedsiębiorstwo posiada atrakcyjną deklarację misji	,412**	1,89
8	W przedsiębiorstwie organizowane są treningi dotyczące budowania relacji w zespole tzw. *team building*	,392**	3,22
9	Pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy	,719**	3,00
10	Grupy/zespoły pracownicze cechuje wysoka spójność	,744**	2,89
11	Pracownicy w wysokim stopniu identyfikują się z przedsiębiorstwem	,648**	3,56
12	Pracownicy mają poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy	,694**	4,11

*$p < 0,05$; **$p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 10 przedstawia ostatnią badaną grupę uwarunkowań, związanych z przywództwem. Występują tu najsilniejsze korelacje z zaufaniem oraz najwięcej średnich ocen ekspertów oznaczających duży wpływ. Najbardziej sprzyjające zaufaniu są zachowania menedżerów kształtujące atmosferę szacunku, zaufania i sprawiedliwości, a także umiejętność wywierania wpływu oraz inspirowania innych.

Tabela 10. WUZ dotyczące przywództwa

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona *r* (p < 0,01)	Średnia ocen ekspertów
1	Naczelne kierownictwo dostarcza wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	,785	3,44
2	Menedżerowie średniego szczebla dostarczają wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	,778	3,89
3	Przełożeni posiadają umiejętność wywierania wpływu oraz inspirowania innych	,702	4,00
4	Przełożeni zachowują się empatycznie	,716	3,89
5	Przełożeni traktują innych z szacunkiem	,636	4,11
6	Przewodniczący rady nadzorczej ma odpowiednie doświadczenie, osobowość, wiedzę, umiejętności interpersonalne, umiejętności pracy zespołowej	,442	2,33
7	W przedsiębiorstwie na stanowisko prezesa powoływana jest osoba o niekwestionowanych kompetencjach i kwalifikacjach	,488	3,33
8	Przełożeni budują zaufanie oraz atmosferę sprawiedliwości w przedsiębiorstwie	,766	4,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

3. Podsumowanie

Analiza porównawcza wykazała niewielkie rozbieżności między ocenami ekspertów a wynikami badania ankietowego. Na podstawie zaprezentowanych wyników badań ilościowych w przedsiębiorstwach najsilniejsze oddziaływanie na zaufanie mają czynniki dotyczące przywództwa. Jednak według ocen ekspertów, uwarunkowania te znalazły się na drugim miejscu, zaraz za determinantami dotyczącymi komunikacji. Jednocześnie wyniki uzyskane z obu metod potwierdzają, że najsłabszymi uwarunkowaniami zaufania są zasoby materialne. Wszystkie wymienione uwarunkowania, którym towarzyszy wysoki współczynnik korelacji z zaufaniem i jednocześnie otrzymały ocenę ekspertów powyżej 3, zasługują na szczególną uwagę w procesie budowania zaufania w przedsiębiorstwie.

BIBLIOGRAFIA

Dirks K. T., Ferrin D. L. (2001), *The role of trust in organizational settings*, „Organizational Science", vol. 12, no. 4, p. 450–467.

Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, „Dom Organizatora", Toruń.

Józefowicz B. (2013), *Trust in creating pro-developmental Positive Organisational Potential outcomes*, [w:] Stankiewicz M. J. (red.), *Positive Mangement: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora", Toruń.

Koźmiński A. K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sprenger R. K. (2009), *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa.

Stankiewicz M. J. (ed.), (2013), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, TNOiK, „Dom Organizatora", Toruń.

Intra-organisational antecedens of trust in companyin the light of research on positive organisational potential

SUMMARY

The desired state of trust in company is a strong and common belief of the credibility and mutual benevolence among employees and management. In effect, attitudes, decisions and behaviors are accepted. The aim of the paper is to identify antecedents of trust in company and assess how strong each of 89 identified antecedents influences on trust us the key areas of Positive Organizational Potential. The comparative analyses is based on the empirical research findings of two methods: questionnaire survey conducted in companies operating in Poland and a Delphi panel.

Analyses shows slight discrepancies between the experts opinions and the companies survey results. Generally, groups of intra-organizational antecedents related to leadership and communication are the strongest impact on trust. However, in each category managers can find important particular determinants which indicate the ways to building trust in company.

Leszek Kiełtyka[*]
Waldemar Jędrzejczyk[**]

Intuicja w zarządzaniu – problematyka i kierunki badań

1. Wstęp

W wielu zagadnieniach zarządzania, w podejściu teoretycznym, pojęcie intuicji jest często akcentowane, np. w definicjach zarządzania, teoriach podejmowania decyzji, paradygmatach zarządzania. Inaczej sytuacja przedstawia się w praktyce organizacyjnej. W przedsiębiorstwach nie prowadzi się analiz związanych bezpośrednio z intuicją, a samo pojęcie intuicji postrzegane jest często w sposób pejoratywny. Można uznać to za swoisty paradoks. Należy zatem podejmować działania, które zagadnienie intuicji wprowadziłyby do praktyki gospodarczej, w szczególności stanowiły przyczynek do zwiększania świadomości kadry menedżerskiej nt. istoty, znaczenia i przydatności intuicji w procesach zarządzania.

Zasadniczym celem rozdziału jest przedstawienie głównych obszarów badawczych prowadzonych w zakresie przydatności intuicji w zarządzaniu. Kierunki dalszych badań przedstawiono w formie pytań badawczych.

2. Istota intuicji

Intuicja to jedna z tych własności ludzkiego umysłu, które w dalszym ciągu nie są do końca rozpoznane. Jest ona jednym z bardziej tajemniczych pojęć związanych z analizą kapitału ludzkiego. Badacze zgadzają się, że intuicja *de facto* istnieje, że jest niezwykle ważną zdolnością umysłu. Nie są natomiast zgodni w kwestii jej istoty, wyjaśniającej czym ta zdolność jest, jak również w kwestii przydatności intuicji w działaniach praktycznych (Clark 1973).

[*] Prof. zw. dr hab. inż., profesor zwyczajny, Zakład Informatycznych Systemów Zarządzania, Instytut Informacyjnych Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

[**] Dr hab. inż., profesor nadzwyczajny, Zakład Zarządzania Informacją i Wiedzą, Instytut Informacyjnych Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Z tej przyczyny nie ma w literaturze podmiotowej[1] jednoznacznej definicji intuicji, różne jest jej pojmowanie i różna ocena przydatności.

Intuicja, w słownikach, najczęściej definiowana jest jako pewnego rodzaju olśnienie, przeczucie, wyczucie, proces bezpośredniego uzyskiwania wiedzy, pewność w jakiejś sprawie bez świadomego rozumowania (Kopaliński 2001: 235). Intuicyjny sposób postrzegania świata określa się mianem intuicjonizmu. Intuicjonizm stanowi przeciwieństwo pozostałych odmian poznania, w szczególności dyskursywnego. Wybitni przedstawiciele nauk o zarządzaniu Ch. I. Barnard i H. A. Simon traktują intuicję jako procesy alogiczne, które nasilają się wraz z uczeniem się i nabywanym doświadczeniem. Ich źródłem są warunki fizjologiczne, czynniki i/lub fizyczne bądź społeczne otoczenie (m.in.: fakty, schematy, pojęcia, techniki, abstrakcje), które nieustannie oddziałują na człowieka, kształtując go bez świadomego wysiłku z jego strony (Barnard 1997: 158; Simon 1976: 302). M. Westcott zdefiniował intuicyjny proces podejmowania decyzji jako proces o charakterze racjonalnym, w którym do właściwego rozwiązania problemu dochodzi się na podstawie mniejszej ilości informacji, niż analogicznie w procesie analitycznym (Westcott 1968). Intuicyjny proces przetwarzania informacji nie ma charakteru sekwencyjnego. Zawiera zarówno elementy poznawcze, jak i afektywne. Intuicja jest wiedzą uzyskiwaną w sposób bezpośredni, bez świadomego rozumowania (Sinclair, Ashkanasy 2002). Nie jest przeciwieństwem racjonalności. Nie jest też przypadkowym procesem zgadywania. Opiera się raczej na skumulowanej nabytej wiedzy i wieloletnim doświadczeniu (Kiełtyka 2002: 93). Nie należy jej jednak utożsamiać wyłącznie z poleganiem na własnym doświadczeniu lub wewnętrznym przeczuciu. Intuicja jest procesem podświadomym. Jest zjawiskiem złożonym. Korzysta z zasobów wiedzy niejawnej, zgromadzonej/ukrytej w ludzkiej podświadomości (Khatri, Alvin 2000). Jest procesem myślowym polegającym na szybkim odniesieniu określonej sytuacji, problemu bądź zagadnienia do poznanych wcześniej i ulokowanych w pamięci wzorców/zależności. To utrwalone analizy, przekształcone w nawyk szybkiego reagowania (Tokarski 2006: 278). Nie można jej kontrolować. Podsuwane przez intuicję rozwiązania można jedynie akceptować lub odrzucać. Intuicja jest procesem niespodziewanym. Intuicyjne rozwiązanie problemu jest wynikiem nagłego przebłysku myślowego (Agor 1998: 32; Maxwell 2007: 9–11).

W literaturze można znaleźć różne sposoby klasyfikowania intuicji. Typową klasyfikacją jest podział na intuicję ekspercką, twórczą i emocjonalną (Bolesta-Kukułka 2000: 197). O intuicji eksperckiej mówi się wtedy, gdy mózg człowieka szybko i całościowo rozpoznaje sytuację oraz właściwą na nią reakcję. Intuicja twórcza występuje wówczas, gdy człowiek bardzo długo zmaga się z trudnym, złożonym i nietypowym problemem. Na intuicję emocjonalną wskazuje

[1] Intuicja jest pojęciem szeroko analizowanym w literaturze dziedzinowej nie tylko z zakresu psychologii. Coraz częściej jest przedmiotem analiz również w literaturze z zakresu zarządzania.

się w przypadku natychmiastowego rozpoznania sytuacji, dokonanego przez emocjonalną warstwę mózgu. W każdym przypadku procesy poznawcze przebiegają w sposób trudny do odtworzenia i/lub często nie uświadamiany, ale zawsze odbiegający od reguł systematycznego myślenia analitycznego.

Intuicja odgrywa istotną rolę w procesach podejmowania decyzji. Jest uważana za nieodłączną część tych procesów. J. A. Andersen wnioskuje, że opieranie się na intuicji w procesie decyzyjnym jest bardziej efektywne niż inne sposoby podejmowania decyzji. Konkluzja ta wynika w głównej mierze z przeświadczenia samych decydentów o większej przydatności w procesie decyzyjnym intuicji niż percepcji zmysłowej, myślenia bądź uczucia (Andersen 2000).

Żaden ze sposobów podejmowania decyzji nie gwarantuje znalezienia rozwiązania optymalnego. Właściwie w przypadku decyzji menedżerskich nigdy nie ma takiej pewności. Znalezione rozwiązanie najlepiej jest określić mianem rozwiązania suboptymalnego, czyli najlepszego podjętego w danej sytuacji. Szczególnie w przypadku decyzji intuicyjnych, gdy decydent nie przeprowadza zobiektywizowanej analizy wygenerowanych intuicyjne wariantów, znalezione rozwiązanie może być dalekie od optymalnego.

Intuicja zaczyna być traktowana jako druga, ważniejsza od analitycznej, cecha umysłu ludzkiego. Nie jest jednak zdolnością niezależną od umiejętności analizy. Obydwie te cechy są komplementarnymi składnikami skutecznego procesu podejmowania decyzji (Simon 2007: 162). Skuteczny decydent powinien dysponować obiema zdolnościami i wykorzystywać je stosownie do zaistniałych sytuacji.

Intuicja jest zdolnością umysłu, którą można wykorzystywać w podejmowaniu praktycznych decyzji w ramach organizacji. W zarządzaniu intuicja powinna być traktowana jako sposób do uruchomienia zasobów wiedzy utajonej zgromadzonej i przechowywanej w mózgu człowieka, której nie można wykorzystać w sposób zamierzony.

W literaturze znaleźć można wiele propozycji oceny potencjalnych zdolności intuicyjnych przy pomocy odpowiednich kwestionariuszy, testów bądź innych metod i technik badawczych. Aby wyznaczyć ogólny poziom zdolności intuicyjnych można posłużyć się m.in. kwestionariuszem AIM (Agor's Intuitive Measurement Survey) (Agor 1998: 172–176) lub kwestionariuszem intuicyjności SIM (Survey Intuitive Measurement) (Tokarski 2006: 290–293). Jeżeli istnieje potrzeba sprecyzowania zdolności intuicyjnych, to można np. skorzystać z testu MBTI (Meyers-Brigs Type Indicator).

Ocena zdolności intuicyjnych jest punktem wyjściowym w analizach problematyki intuicji w zarządzaniu.

3. Znaczenie intuicji w zarządzaniu

Intuicji przypisuje się coraz większe znaczenie w zarządzaniu i kierowaniu organizacjami. Wielu badaczy wykazało, że intuicja jest regularnie wykorzystywana w prowadzeniu działalności biznesowej (Parikh 1994; Peters, Waterman 1982: 13; Leavitt 1975). Menedżerowie rzadko myślą w sposób, który można by uznać za racjonalny. Sporadycznie formułują cele w sposób systematyczny, szacując ich wartość, oceniając alternatywne sposoby ich osiągania i wybierając ścieżki, które maksymalizują oczekiwany zwrot z inwestycji. Kiedy stosują analizę w odniesieniu do dłuższych okresów, zawsze odnoszą się do intuicji. Konieczność odwoływania się do intuicji w zarządzaniu uzasadniają następujące przesłanki (Buchanan, O'Connell 2006; Hackbarth 2008; Czermiński i in. 2001: 415; Bolesta-Kukułka 2000: 211):

- właściwy obszar oddziaływania decyzji menedżerskich obejmuje reakcje na sytuacje trudne, nowe, powtarzalne nieregularnie lub niepowtarzalne;
- wiele czynników i kryteriów, które menedżerowie powinni uwzględniać przy podejmowaniu decyzji, ma charakter trudno mierzalny bądź niemierzalny, często jakościowy;
- niewiele decyzji o charakterze strategicznym może zostać podjętych na podstawie kompletnych, dokładnych i aktualnych informacji;
- w przedsiębiorstwach wiele problemów ma charakter niestrukturalizowany;
- dynamika współczesnego otoczenia przedsiębiorstw zmusza decydentów do szybkiego podejmowania decyzji. Niejednokrotnie presja czasu uniemożliwia prowadzenie długotrwałych badań i analiz;
- często istnieje kilka potencjalnie dobrych rozwiązań, z których trudno jest wybrać rozwiązanie najlepsze;
- w przedsiębiorstwach, które są systemami społecznymi, menedżerowie coraz częściej muszą radzić sobie z różnymi konfliktami, sprzecznościami i patologiami w organizacji oraz problemami natury emocjonalnej i etycznej.

Intuicja w pracy menedżerskiej jest niezbędna, ale nie powinna stanowić wyłącznej podstawy podejmowanych decyzji. Menedżerowie, którzy opierają się tylko na intuicji, popełniają wiele błędów (Bolesta-Kukułka 2000: 215).

Menedżerowie w praktyce często podejmują starania, mające na celu udowodnienie, że podjęte przez nich decyzje opierały się na racjonalnych przesłankach (Barnard 1997: 158). Jest to podejście zachowawcze i zarazem bezpieczne. Wśród wielu menedżerów nadal panuje przekonanie, że poleganie na intuicji w biznesie nie jest dobrą praktyką zarządzania. Pojęcie intuicji ma wydźwięk pejoratywny, a intuicyjne podejmowanie decyzji kojarzone jest z posiadaniem wiedzy niepełnej, brakiem systematyczności i rzetelności w myśleniu, brakiem racjonalnych przesłanek na temat rozwiązywanego problemu.

4. Intuicja w zarządzaniu – problematyka badawcza na bazie literatury

Zagadnienie intuicji w zarządzaniu było i jest nadal przedmiotem wielu badań prowadzonych na świecie, w tym również w Polsce. Tematyka badań dotyczy przede wszystkim poziomu zdolności intuicyjnych menedżerów, preferowanych sposobów podejmowania decyzji, znaczenia intuicji w procesach decyzyjnych, wpływu intuicji na trafność decyzji, wpływu intuicji na efektywność organizacji oraz czynników, które determinują intuicyjny sposób podejmowania decyzji. Konkluzje badawcze, w odniesieniu do wskazanej tematyki badań, są następujące:

- wyniki ekonomiczne firm a intuicyjny sposób podejmowania decyzji biznesowych – dyrektorzy większości badanych firm, które w przeciągu kilku lat odnotowały bardzo duży wzrost zysków, podejmując najważniejsze decyzje biznesowe, zazwyczaj opierali się na intuicji (Dean, Mihalasky 1974; Revathy, Srinivasan 2012: 6–7). Hipoteza udowodniona: w przedsiębiorstwach osiągających lepsze wyniki ekonomiczne menedżerowie częściej przyznają się do podejmowania decyzji intuicyjnych. Hipoteza nieudowodniona: w przedsiębiorstwach osiągających gorsze wyniki ekonomiczne menedżerowie nie akceptują decyzji intuicyjnych (Tokarski 2006: 275–293).
- proces rozpoznawania problemu – menedżerowie wyższych szczebli zarządzania zazwyczaj (80% badanych menedżerów) „zdają sobie sprawę z powstania poważnego problemu, zanim uwidoczni się on w sprawozdaniach finansowych lub innych oficjalnych dokumentach". Podstawowym źródłem takiej wiedzy, według badanych, jest intuicja (Lyles, Mitroff 1980: 102–119).
- podejmowanie decyzji przez kadrę menedżerską ze szczebla strategicznego – doświadczeni menedżerowie tylko czasami działają wg klasycznego, racjonalnego modelu postępowania. Zazwyczaj rozwiązują kilka zadań problemowych równolegle. Gdy mają do czynienia z danymi o charakterze ilościowym, nie radzą sobie zbyt dobrze z oceną zależności między zmiennymi. W procesach podejmowania decyzji stosują zarówno podejście racjonalne, jak i intuicyjne (Isenberg 1984).
- zdolności intuicyjne menedżerów – średnie zdolności intuicyjne menedżerów najwyższego szczebla są wyższe niż średnie zdolności intuicyjne menedżerów niższych szczebli zarządzania. Zdolności intuicyjne różnią się w zależności od specjalności zawodowych, płci oraz pochodzenia etnicznego (Agor 1998: 168–195).
- znaczenie intuicji w podejmowaniu decyzji strategicznych – intuicja jest często wykorzystywana w procesach podejmowania decyzji w organizacjach. Intuicyjne rozwiązywanie problemów jest skuteczne w niestabil-

nym otoczeniu i nieskuteczne w stabilnym otoczeniu (Khatri, Alvin 2000).

- sposoby podejmowania decyzji przez kadrę menedżerską w organizacjach – menedżerowie podejmują decyzje zarówno w sposób analityczny, jak i intuicyjny, przy czym podejście analityczne jest znacznie częściej stosowane niż intuicyjne. Na wybór sposobu podejmowania decyzji wpływ mają następujące kategorie czynników: rodzaj problemu, charakter decyzji, kontekst sytuacyjny oraz osobowość decydenta (Sinclair, Ashkanasy 2002).
- przesłanki, którymi menedżerowie kierują się przy podejmowaniu decyzji – menedżerowie na wszystkich szczeblach zarządzania podejmują decyzje najczęściej na podstawie czynników obiektywnych (wskaźniki produktywności oraz wskaźniki finansowe). Menedżerowie sporadycznie kierują się czynnikami subiektywnymi (intuicją, uczuciami). Najwięcej decyzji w sposób intuicyjny podejmowanych jest na szczeblu strategicznym, a najmniej na szczeblu operacyjnym. W sytuacjach, w których wskazane byłoby podejście intuicyjne, tylko połowa decyzji podejmowana jest w sposób właściwy (Oblak, Lipušček 2003).
- wpływ doświadczenia na sposób podejmowania decyzji – doświadczenie decydenta ma istotny wpływ na sposób postępowania w sytuacjach problemowych. Bardziej doświadczeni decydenci chętniej stosują podejście intuicyjne niż analityczne (Pretz 2008).
- intuicyjny sposób podejmowania decyzji a czynniki sytuacyjne – istnieje istotna zależność pomiędzy intuicyjnym sposobem podejmowania decyzji a zasobem informacji, będącym w dyspozycji decydenta oraz poziomem akceptacji ryzyka. Nie zaobserwowano natomiast istotnej zależności pomiędzy intuicyjnym sposobem podejmowania decyzji a czasem, w którym decydent musi podjąć decyzję oraz poziomem niepewności (Hon-Tat i in. 2011).
- zdolności intuicyjne menedżerów w różnych częściach świata – menedżerów amerykańskich cechują istotnie większe zdolności intuicyjnie niż menedżerów malezyjskich (Oluwabusuyi 2011).

Przytoczone powyżej wyniki badań różnych autorów wyjaśniają wiele kwestii związanych z problematyką intuicji w zarządzaniu, jak również stanowią przyczynek do stawiania nowych pytań badawczych, m.in. dlatego, że rezultaty analizowanych badań nie zawsze są deterministyczne.

5. Intuicja w zarządzaniu – pytania problemowe

W ramach badań własnych dotyczących problematyki intuicji w zarządzaniu przedsiębiorstwami, realizowano następujące cele badawcze[2]:

1. Rozpoznanie poziomu zdolności intuicyjnych kadry menedżerskiej przedsiębiorstw.
2. Rozpoznanie stopnia wykorzystania zdolności intuicyjnych przez menedżerów w sytuacjach problemowych.
3. Rozpoznanie uwarunkowań i symptomów odwoływania się do intuicji.
4. Rozpoznanie sposobów pobudzania i rozwijania zdolności intuicyjnych przez menedżerów.

Podczas analiz uzyskanych wyników badań i określanych na ich podstawie wniosków, niektóre kwestie były problematyczne/niejednoznaczne i stanowiły przyczynek do generowania kolejnych pytań badawczych.

Uzyskane rezultaty badań w zakresie zdiagnozowanych potencjalnych zdolności intuicyjnych oraz deklarowanych sposobów podejmowania decyzji nie są w zupełności zbieżne. Największy poziom zdolności intuicyjnych cechował menedżerów z dużych i mikro przedsiębiorstw, a najmniejszy ze średnich i małych przedsiębiorstw. Największy odsetek menedżerów, odznaczających się przewagą zdolności intuicyjnych nad analitycznymi, cechował duże i średnie przedsiębiorstwa, a najmniejszy – mikro i małe przedsiębiorstwa. Natomiast najczęściej do zdolności intuicyjnych w procesach decyzyjnych odwoływali się menedżerowie z małych i mikro przedsiębiorstw, a najrzadziej – menedżerowie z dużych i średnich przedsiębiorstw. Pytanie problemowe: 1) W jakim stopniu zdolności umysłowe wpływają na sposób podejmowania decyzji?

Wielu menedżerów uważa, że odznacza się ponadprzeciętnymi zdolnościami intuicyjnymi, które z powodzeniem wykorzystuje w działalności biznesowej. Nie ma natomiast ani jednego, który bazując na intuicji, uzyskałby stuprocentową skuteczność podejmowanych działań. Wiele rozwiązań intuicyjnych ma jedynie charakter zadawalający, daleki od optymalnego, a niektóre z nich są błędne bądź

[2] Przyjętą techniką badawczą był pogłębiony wywiad kwestionariuszowy, rozszerzony o metodę obserwacji. Generując populację badawczą, założono, że powinna ona odzwierciedlać w zupełności różne kategorie kierownicze i organizacyjne, tj. poziom zarządzania, specjalność zawodową, wielkość organizacji, przedmiot prowadzonej działalności oraz zasięg działania, tak aby można było uzyskać reprezentatywną próbę całej struktury zarządzania – z uwagi na ograniczone możliwości badawcze przynajmniej w skali mikroregionu. Badania przeprowadzono w okresie od września 2009 r. do marca 2010 r. Zostali nimi objęci menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Badania przeprowadzono na próbie 408 menedżerów ze 140 przedsiębiorstw.

nieprzydatne. Pytanie problemowe: 2) W jaki sposób można ograniczyć liczbę nietrafnych decyzji podejmowanych w sposób intuicyjny?

Decydent intuicyjny wierzy w szczęście. Cechę tą można zaliczyć zarówno do zalet, jak i wad decydenta. Jako wadę wskazuje się skłonność do akceptacji wysokiego poziomu ryzyka. Jako zaletę – optymizm, który sprzyja odnoszeniu sukcesów. Pytanie problemowe: 3) W jakim stopniu efektywność podejmowanych działań uzależniona jest od czynnika losowego, określanego mianem szczęścia?

Menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania odznaczają się znacznie wyższym poziomem zdolności intuicyjnych i częściej odwołują się do intuicji, niż menedżerowie średniego i niskiego szczebla. Zależność ta wskazywana jest przez wielu badaczy dziedzinowych. Pytanie problemowe: 4) Dlaczego zdolności intuicyjne menedżerów najwyższego szczebla są istotnie wyższe niż menedżerów niższych szczebli zarządzania?

Menedżerowie w praktyce podejmują decyzje najczęściej w sposób analityczny. W sytuacjach, w których wskazane byłoby podejście intuicyjne, tylko część decyzji podejmowanych jest w sposób właściwy. Pytanie problemowe: 5) W jaki sposób optymalnie wykorzystywać zdolności umysłowe menedżerów?

Wygenerowane w ten sposób pytania są potwierdzeniem złożoności zagadnień dotyczących problematyki intuicji w zarządzaniu i świadczą o konieczności prowadzenia badań w tym obszarze.

6. Podsumowanie

Intuicja jest zdolnością umysłu menedżera coraz bardziej przydatną we współczesnym zarządzaniu. Odgrywa istotne znaczenie w procesach podejmowania decyzji. Jest niezbędna. Nie można jej wykluczyć.

Akcentowanie znaczenia intuicji w procesach decyzyjnych nie ma na celu negowania racjonalnego podejścia do procesów podejmowania decyzji – procesów w pełni świadomych, logicznego myślenia czy systematycznej analizy danych. W przypadku problemów dobrze ustrukturalizowanych, gdy istnieje możliwość podejmowania decyzji programowalnych oraz optymalizowania wyborów według kryteriów mierzalnych, znacznie lepsze wyniki uzyskuje się przy pomocy podejścia analitycznego. W pozostałych przypadkach niezbędne jest zastosowanie podejścia intuicyjnego.

W naukach o zarządzaniu intuicję należy traktować w kategorii kompetencji menedżerskich i również nią zarządzać, podobnie jak i innymi kompetencjami. Intuicja menedżerska może stanowić kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej, pod warunkiem racjonalnego podejścia do zagadnienia intuicji. Jest to zadanie bardzo trudne. Z uwagi na brak zupełnego rozpoznania, prawie wszystkie kwestie związane z intuicją nie mają charakteru deterministycznego.

Problematyka intuicji w zarządzaniu była i jest przedmiotem badań naukowych. Wiele kwestii zostało już wyjaśnionych. Na wiele w dalszym ciągu poszukuje się odpowiedzi. Na podstawie badań i analiz własnych postawiono następujące pytania badawcze, na które nie ma jednoznacznych odpowiedzi:

1. W jakim stopniu zdolności umysłowe wpływają na sposób podejmowania decyzji?
2. W jaki sposób można ograniczyć liczbę nietrafnych decyzji podejmowanych w sposób intuicyjny?
3. W jakim stopniu efektywność podejmowanych działań uzależniona jest od czynnika losowego, określanego mianem szczęścia?
4. Dlaczego zdolności intuicyjne menedżerów najwyższego szczebla są istotnie wyższe niż menedżerów niższych szczebli zarządzania?
5. W jaki sposób optymalnie wykorzystywać zdolności umysłowe menedżerów?

Poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymaga prowadzenia dalszych badań naukowych. Pytania mogą stanowić przyczynek do określania kierunków badań.

BIBLIOGRAFIA

Agor W. H. (red.), (1998), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Andersen J. A. (2000), *Intuition in managers: are intuitive managers more effective?*, „Journal of Managerial Psychology", vol. 15(1), p. 46–63.

Barnard Ch. I. (1997), *Funkcje kierownicze*, AE w Krakowie, Kraków.

Bolesta-Kukułka K. (2000), *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.

Buchanan L., O'Connell A. (2006), *A Brief History of Decision making*, „Harvard Business Review", January, p. 32–42.

Clark F. (1973), *Exploring intuition: prospects and possibilities*, „The Journal of Transpersonal Psychology", vol. 2, p. 156–170.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń.

Dean D., Mihalasky J. (1974), *Executive ESP*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Hackbarth D. (2008), *Managerial traits and capital structure decisions*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis", vol. 43(4), p. 843–882.

Huam Hon-Tat, Thoo Ai-Chin, Poon Sun Hooi, Amran Rasli, Muhammad Madi Bin Abdullah, Lee Thean Chye (2011), *Situational Factors and Intuitive Decision Style among Academicians*, „International Journal of Humanities and Social Science", vol. 1, no. 7, p. 231–236.

Isenberg D. J. (1984), *How senior managers think*, „Harvard Business Review", November-December, p. 81–90.

Khatri N., Alvin H. N. (2000), *The role of intuition in strategic decision making*, „Human Relations", vol. 53, p. 57–86.

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

Kopaliński W. (2001), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Muza SA, Warszawa.
Leavitt H. J. (1975), *Beyond the analytic manager*, „California Management Review", vol. 17(4), p. 11–21.
Lyles M. A., Mitroff I. I. (1980), *Organizational problem Formulation: An Empirical Study*, „Administrative Science Quarterly", vol. 25, no. 1, p. 102–119.
Maxwell J. (2007), *The 21 irrefutable laws of leadership*, Thomas Nelson Publishers, Nashville.
Oblak L., Lipušček I. (2003), *Intuitive decision-making in a model of integral decision-making scheme*, „Zbornik gozdarstva in lesarstva", vol. 72, p. 181–196.
Oluwabusuyi I. (2011), *Are Malaysia managers more rational than United States managers?*, „Interdisciplinary Journal of Research in Business", vol. 1, issue 1, p. 13–20.
Parikh J. (1994), *Intuition: the new frontier of management*, Blackwell Business, Oxford.
Peters T. J., Waterman R. H. (2008), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
Pretz J. E. (2008), *Intuition versus analysis: strategy and experience in complex everyday problem solving*, „Memory and Cognition", vol. 36(3), p. 554–566.
Revathy K., Srinivasan P. T. (2012), *The relationship between emotional intelligence and decision making styles*, „Journal of Social Sciences", vol. 2, no. 1, p. 5–12.
Simon H. A. (1976), *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa.
Simon H. A. (2007), *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Helion, Wydanie IV, Gliwice.
Sinclair M., Ashkanasy N. M. (2002), *Intuitive decision-making among leaders: more than just shooting from the hip*, „Mt Eliza Business Review", vol. 5(2), p. 32–40.
Tokarski S. (2006), *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa.
Westcott M. (1968), *Toward a contemporary psychology of intuition. A historical and empirical inquiry*, Holt Rinehart &Winston, New York.

Intuition in management – issues and research directions

SUMMARY

In this chapter the author presents an issue concerning the usefulness of intuition in management. A review of the literature in order to show the current state of knowledge about the nature of intuition and its importance in the management processes has been made. Moreover the subject of research conducted by various research centers has been described synthetically. The research objectives of own research have been presented in it. On the basis of the analysis of the obtained results new questions have been generated, defining new directions of research in the field of intuition in management.

Dawid Książek[*]
Dagmara Lewicka[**]
Małgorzata Szeliga[***]

Zaangażowanie organizacyjne a profesjonalne na przykładzie pracowników szpitala[1]

1. Wstęp

Współczesne organizacje stają przed zadaniem zredefiniowania sposobu postrzegania zarządzania dla uzyskiwania stałej przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak z powodu zmiany czynników zewnętrznego otoczenia organizacji, do których można zaliczyć proces globalizacji lub wzrost znaczenia gospodarki opartej na wiedzy (Zakrzewska-Bielawska 2009). W związku z tym, należy zwrócić uwagę na szczególną rolę zarządzania zasobami ludzkimi jako determinanty rozwoju organizacji. Pracownicy stają się bowiem podstawowym źródłem kreowania wartości oraz dźwignią zysków. Znaczenia nabiera zatem dbałość o rozwój kompetencji pracowników oraz kreowanie sprzyjających rozwojowi i uczeniu się warunków pracy jako działań integrujących kluczowych pracowników z organizacją (Lewicka 2012). Dla odnalezienia skutecznych metod zarządzania, które mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa istotne jest więc odniesienie do potencjału tkwiącego w kapitale ludzkim jako strategicznym czynniku rozwoju firmy (Lewicka, Michniak 2013). W związku z powyższym, wartościową płaszczyzną dla prowadzenia badań wydają się być

[*] Mgr, Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego, Akademia Górniczo-Hutnicza.

[**] Dr hab., profesor nadzwyczajny, Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego, Akademia Górniczo-Hutnicza.

[***] Mgr, Wydział Zarządzania, Informatyki i Nauk Społecznych, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

[1] Artykuł powstał w ramach grantu naukowego nr 18/18.200.263 (nr umowy UMO–2011/03/B/HS4/04 152), „Wpływ zaufania organizacyjnego na zaangażowanie pracowników" finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

zagadnienia odnoszące się do społecznych czynników organizacji, do których wlicza się problematykę zaangażowania pracowników, a w tym zaangażowanie organizacyjne oraz zaangażowanie w wykonywaną profesję.

2. Zaangażowanie organizacyjne a zaangażowanie w wykonywaną profesję

Zaangażowanie pracowników jest jednym z mierników zarządzania zasobami ludzkimi, który nabiera coraz większego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dzieje się tak, ponieważ wpływa to na szereg obszarów funkcjonowania organizacji. W literaturze przedmiotu wykazano pozytywną korelację zaangażowania z wydajnością pracy (Rich i in. 2010), zachowaniami obywatelskimi (Schaufeli i in. 2006), wynikami ekonomicznymi (Xanthopoulou i in. 2009), zaufaniem organizacyjnym i jakością środowiska pracy (Lewicka, Michniak 2012), efektywnością organizacji (Meyer, Hersovitch 2001) oraz satysfakcją z wykonywanej pracy i fluktuacją (Jahnson, Groff, Taing 2009). Z kolei niskie zaangażowanie pracowników zwiększa prawdopodobieństwo występowania zachowań nieetycznych, takich jak kradzieże, sabotaż i agresja (Luchak, Gellatly 2007).

Badacze zwracają także uwagę na fakt, iż pracownik zaangażowany stanowi nową jakość w porównaniu z pracownikiem zadowolonym (Lewicka 2013). Zaangażowanie przejawia się bowiem w gotowości do podejmowania samodzielnych decyzji oraz identyfikacją z przedsiębiorstwem przejawiającą się w odpowiedzialności za jej działania, łącznie z częściowym podporządkowaniem własnych interesów interesom organizacji (Juchnowicz 2010).

Zaangażowanie występuje w różnych formach. W literaturze wyróżnia się między innymi zaangażowanie organizacyjne (*organisational commitment)* (Meyer, Herscovitch 2001), zaangażowanie w pracę (*employee engagement)* (Hundley i in. 2005), zaangażowanie w wykonywaną profesję (Gallagher, McLean Parks 2001).

Zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment)* posiada wysoką wartość dla zarządzania zasobami ludzkimi, ze względu na przekonanie, iż organizacje zatrudniające zaangażowanych pracowników osiągają wyższy stopień efektywności, ponieważ zaangażowani pracownicy bardziej utożsamiają się z celami organizacji niż ich mniej zaangażowani koledzy oraz charakteryzują się większym przywiązaniem do organizacji (Lewicka 2013).

Według definicji zaangażowania organizacyjnego, którą prezentują J. P. Meyer i L. Herscovitch, zaangażowanie to konstrukt, na który składają się trzy aspekty: afektywny, normatywny oraz trwania (Meyer, Herscovitch 2001). Zaangażowanie afektywne oznacza emocjonalne przywiązanie do organizacji i identyfikowanie się z nią, normatywne – poczucie moralnego obowiązku

do pozostania w organizacji, z kolei trwania przejawia się w niechęci pracownika do ponoszenia kosztów związanych z ewentualną zmianą miejsca pracy (Meyer, Herscovitch 2001). Należy zwrócić uwagę na fakt, iż właściwe jest rozpatrywanie powyższych aspektów zaangażowania jako komponentów niż rodzajów, bowiem związek pracownika z organizacją może odzwierciedlać w różnym stopniu wszystkie trzy składniki (Allen, Mayer 1991). Najcenniejsze dla organizacji jest zaangażowanie afektywne. Osoby z wysokim zaangażowaniem afektywnym pozostają w organizacji z wyboru (Allen, Meyer 1990; Meyer i in. 2002). Innymi słowy można zaryzykować twierdzenie, że pracownik, który posiada wysoki poziom zaangażowania afektywnego po prostu czerpie przyjemność z przynależności do organizacji. Jest to bardzo pożądany stan. Związek pomiędzy zaangażowaniem afektywnym a wysoką efektywnością pracy jest wskazywany w wielu badaniach. (Angle, Perry 1981; Becker i in. 1996). Badania wskazują także negatywny związek pomiędzy zaangażowaniem afektywnym i intencją odejścia (zmiany pracy) oraz faktyczną zmianą pracy (Meyer i in. 2002; Vanderberghe, Bentein 2009). Wyniki te potwierdzone zostały także w badaniach przeprowadzonych w sektorze IT, wskazując pozytywny i istotny związek pomiędzy zaangażowaniem afektywnym, a redukcją intencji odejścia i wzrostem satysfakcji z pracy (Magni, Pennarola 2008).

Zaangażowanie w profesję definiuje się jako silną identyfikację jednostki z wykonywanym zawodem (Otley, Pierce 1996). Charakteryzuje się nastawieniem pracownika na realizację własnych interesów w ramach wykonywanej pracy (Jahnson, Groff, Taing 2009). Jest to rodzaj zaangażowania, które wpisuje się najsilniej w definicje zaangażowania jako indywidulanego przejawiania wyznawanych wartości na danym stanowisku w pracy (Werkmeister 1967). Na różnicę w koncepcji zaangażowania organizacyjnego i zaangażowania w wykonywaną profesję zwrócili między innymi uwagę Mabey i Hooker (1994), którzy odnotowali inne przyczyny wycofania się pracowników z organizacji przejawiających te dwa rodzaje zaangażowania. Należy podkreślić, że w interesie każdej organizacji chcącej uzyskać stałą przewagę konkurencyjną, jest utrzymanie równowagi pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym i zaangażowaniem w wykonywaną profesję (Borkowska 2010).

3. Cel badań i metoda badawcza

Głównym celem badania było ustalenie, czy i w jaki sposób zaangażowanie organizacyjne wpływa na zaangażowanie w wykonywaną profesję. W tym celu, dla każdego z rodzajów zaangażowania wyodrębniono trzy komponenty: afektywny, trwania oraz normatywny. W związku z tym, interesującym problemem badawczym było także określenie poziomu występowania poszczególnych kom-

ponentów zaangażowania organizacyjnego i zaangażowania w wykonywaną profesję oraz sprawdzenie, które z wymienionych komponentów wpływają na siebie najsilniej.

W badaniach podjętych na potrzeby niniejszej pracy zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. W celu określenia pomiaru postawy ankietowanego w odniesieniu do twierdzeń zawartych w kwestionariuszu zastosowano skalę Likerta. Zmierzenie zaangażowania organizacyjnego dla komponentu afektywnego, trwania i normatywnego dokonano przy użyciu 8 twierdzeń dla każdego z czynników. Z kolei dla zmierzenia zaangażowania w wykonywaną profesję zastosowano 3 twierdzenia dla komponentu afektywnego, 2 dla komponentu trwania oraz 3 dla komponentu normatywnego. Przykłady twierdzeń wraz z ich przyporządkowaniem do badanych czynników prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Przykłady twierdzeń mierzących badane czynniki

Rodzaj zaangażowania	Komponent	Nr twierdzenia w kwestionariuszu	Treść twierdzenia
Zaangażowanie organizacyjne	Afektywny	47	Będę szczęśliwy/a mogąc pracować w mojej firmie do końca aktywności zawodowej
	Trwania	55	Zmiana pracy może się dla mnie okazać zbyt kosztowna
	Normatywny	65	Zbyt częsta zmiana pracy wydaje mi się nieetyczna
Zaangażowanie w wykonywaną profesję	Afektywny	122	Bardziej utożsamiam się z moją profesją niż z firmą, w której pracuje
	Trwania	127	Zmiana profesji wymagałaby ode mnie zbyt wielkiego poświęcenia
	Normatywny	129	Czułbym/łabym się winny/a gdybym zmienił/a profesję

Źródło: opracowanie własne.

Badanie ankietowe przeprowadzono w szpitalu wojewódzkim, w którym w dniu badania zatrudnionych było 1292 pracowników. Na grupę respondentów składało się 20% zatrudnionych w jednostce, tj. 258 pracowników. Należy zwrócić uwagę na fakt, że podmiot leczniczy jest przykładem organizacji wpisującej się w sferę publiczną funkcjonowania społeczeństwa. Za przykład badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi odnoszących się do organizacji budżetowych można przytoczyć badania D. Lewickiej i P. Oleśniewicza (2011) dotyczące sa-

tysfakcji nauczycieli lub B. Metcaffe i G. Dick'a (2001) traktujących o zaangażowaniu pracowników policji. W związku z tym poniższa publikacja stanowi próbę uzupełnienia badań organizacji budżetowych z zakresu zaangażowania organizacyjnego oraz zaangażowania w wykonywaną profesję.

Odsetek kobiet w badanej próbie był znaczący: około 73%. Średnia wieku ankietowanych to 45,7 lat, przy odchyleniu standardowym 8,8 roku. Najmłodsza osoba była w wieku 23 lat, najstarsza natomiast – 62 lat. Wykształcenie wyższe miało około 42% ankietowanych, a wykształcenie policealne – ponad 17% respondentów. Dużą grupę stanowiły osoby z wykształceniem średnim (32,2%). Analizowaną próbę uzupełniali badani z wykształceniem zawodowym (8,1%) i podstawowym (0,4%).

Zdecydowana większość pracowników miała podpisaną umowę na czas nieokreślony (82,9%), a niewielki odsetek – umowę na czas określony (12,8%). Inne rodzaje umów podpisanych przez szpital z respondentami to: umowa na zastępstwo (2,7%), umowa zlecenie (1,2%), umowa na czas wykonania określonej pracy (0,4%). W analizowanej próbie najliczniejszą grupę tworzyły pielęgniarki i położne (45,3%). Badaniu ankietowemu poddano również pracowników gospodarczych, obsługi i zaplecza technicznego (18,6%), techników, statystyków, rejestratorki i pozostały średni personel medyczny (13,6%), lekarzy (12,4%), administrację (6,2%) i pozostały wyższy personel medyczny (3,9%).

Zastosowaną metodą badań była jednoczynnikowa analiza wariancji (ANOVA) oraz testowanie *post hoc* za pomocą testu Bonferroniego. Korelacje pomiędzy zmiennymi rangowymi i ilościowymi sprawdzono za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana. W analizach statystycznych przyjęto poziom istotności $p = 0,05$.

4. Zaangażowanie organizacyjne pracowników podmiotu leczniczego

Badając zaangażowanie organizacyjne, najwyższy średni wynik uzyskano dla normatywnego komponentu zaangażowania – 31,5 pkt (SD = 5,44), natomiast najniższy średni wynik stwierdzono dla komponentu afektywnego – 25,3 pkt (SD = 5,91). Średnia dla komponentu trwania wyniosła 28,8 pkt (SD = 6, 02). W przypadku komponentu trwania stwierdzono statystycznie istotną różnicę między grupami zawodowymi ($F = 2,8$; $p = 0,018$). Analiza *post hoc* wykazała, że pod względem średnich wyników grupa lekarzy istotnie różniła się od średniego personelu medycznego. Lekarze uzyskali najniższy wynik dla komponentu trwania, natomiast średni personel odnotował najwyższe średnie wyniki (tabela 2).

Tabela 2. Miary tendencji centralnej oraz rozproszenia – zaangażowanie organizacyjne z podziałem na grupy

	Afektywny komponent		Komponent trwania		Normatywny komponent	
	M	**SD**	**M**	**SD**	**M**	**SD**
Lekarze	24,6	5,42	25,6	5,80	30,1	4,61
Pielęgniarki i położne	25,6	5,68	28,6	6,16	31,9	5,42
Pozostały średni personel medyczny	26,2	5,24	30,2	4,59	31,4	4,80
Pracownicy gospodarczy oraz zaplecza technicznego	24,8	6,91	29,2	6,47	31,3	6,19
Administracja	26,1	6,63	30,7	5,95	33,1	5,59
Inny wyższy personel medyczny	23,0	6,27	30,3	4,35	28,7	5,54
ANOVA	F = 0,73; p = 0,598		F = 2,80; p = 0,018		F = 1,39; p = 0,228	

Źródło: opracowanie własne.

Korelacja między badanymi zmiennymi rysuje się następująco:

- im wyższy wynik dla komponentu trwania ($p < 0,001$) i normatywnego ($p < 0,001$), tym wyższy wynik dla komponentu afektywnego. Wraz ze wzrostem stażu pracy w szpitalu następuje wzrost afektywnego komponentu ($p = 0,050$);
- im wyższy wynik dla afektywnego ($p < 0,001$) i normatywnego ($p < 0,001$) komponentu, tym wyższy wynik dla komponentu trwania. Wraz z wiekiem ankietowanego ($p = 0,014$), wzrostem stażu pracy ogółem ($p = 0,005$) i stażu pracy w szpitalu ($p = 0,014$) oraz spadkiem poziomu wykształcenia ($p < 0,001$) następuje wzrost komponentu trwania;
- wraz z wiekiem ankietowanego ($p = 0,003$), wzrostem stażu pracy ogółem ($p = 0,004$) i stażu pracy w szpitalu ($p = 0,001$) oraz spadkiem poziomu wykształcenia ($p = 0,002$) następuje wzrost normatywnego komponentu.

5. Zaangażowanie w wykonywaną profesję pracowników podmiotu leczniczego

Badając zaangażowanie w profesję stwierdzono, że średnia dla afektywnego komponentu wyniosła 12,7 pkt (SD = 2,28). Średnia dla komponentu trwania to 8,2 pkt (SD = 1,69), a dla komponentu normatywnego – 11 pkt (SD = 2,4).

Stwierdzono statystycznie istotną różnicę między grupami zawodowymi dla afektywnego komponentu ($F = 11,2$; $p < 0,001$). Analiza *post hoc* wykazała, że pod względem średnich wyników grupa pracowników gospodarczych istotnie różniła się od lekarzy ($p < 0,001$), pielęgniarek i położnych ($p < 0,001$), średniego personelu medycznego ($p < 0,001$) i wyższego personelu medycznego ($p = 0,002$). Lekarze uzyskali najwyższy wynik dla afektywnego komponentu, najniższy uzyskali natomiast pracownicy gospodarczy.

Stwierdzono statystycznie istotną różnicę między grupami zawodowymi dla komponentu trwania ($F = 7,2$; $p < 0,001$). Analiza *post hoc* wykazała, że pod względem średnich wyników grupa pracowników gospodarczych istotnie różniła się od lekarzy ($p < 0,001$), pielęgniarek i położnych ($p < 0,001$) oraz wyższego personelu medycznego ($p = 0,013$). Lekarze i pozostały wyższy personel medyczny uzyskali najwyższy wynik dla tego komponentu, najniższy uzyskali natomiast pracownicy gospodarczy (tabela 3).

Tabela 3. Miary tendencji centralnej oraz rozproszenia – zaangażowanie w profesję z podziałem na grupy

	Afektywny komponent		**Komponent trwania**		**Normatywny komponent**	
	M	**SD**	**M**	**SD**	**M**	**SD**
Lekarze	13,9	1,23	9,1	1,13	11,5	1,92
Pielęgniarki i położne	13,0	1,85	8,4	1,59	11,2	2,40
Pozostały średni personel medyczny	13,1	2,05	8,1	1,71	10,7	3,01
Pracownicy gospodarczy oraz zaplecza technicznego	10,8	3,04	7,2	1,84	10,5	2,11
Administracja	12,6	1,75	7,7	1,35	10,8	2,74
Inny wyższy personel medyczny	13,6	1,58	9,1	1,60	10,8	1,93
ANOVA	$F = 11,2$; $p < 0,001$		$F = 7,16$; $p < 0,001$		$F = 1,10$; $p = 0,361$	

Źródło: opracowanie własne.

Korelacja między badanymi zmiennymi występowała w sposób następujący:

- im wyższy wynik dla komponentu trwania ($p < 0,001$) i normatywnego ($p < 0,001$), tym wyższy wynik dla komponentu afektywnego. Wraz ze wzrostem stażu pracy w szpitalu ($p = 0,032$) i wzrostem poziomu wykształcenia ($p = 0,015$) następował wzrost afektywnego komponentu;

- im wyższy wynik dla afektywnego ($p < 0,001$) i normatywnego ($p < 0,001$) komponentu, tym wyższy wynik dla komponentu trwania. Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia ($p = 0,004$) następował wzrost komponentu trwania;
- im wyższy wynik dla afektywnego ($p < 0,001$) i trwania ($p < 0,001$) komponentu, tym wyższy wynik dla komponentu normatywnego. Wraz z dłuższym stażem pracy w szpitalu ($p = 0,044$) następował wzrost normatywnego komponentu.

6. Relacja pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a zaangażowaniem w wykonywaną profesję pracowników podmiotu leczniczego

Wszystkie komponenty zaangażowania organizacyjnego dodatnio korelują z komponentami zaangażowania w profesję. Wartości współczynników korelacji wraz z poziomami istotności zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Wartości współczynników korelacji

		Afektywny komponent (w profesję)	**Komponent trwania (w profesję)**	**Normatywny komponent (w profesję)**
Afektywny komponent (organizacyjne)	Współczynnik korelacji	0,426	0,367	0,394
	Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,000
Trwały komponent (organizacyjne)	Współczynnik korelacji	0,402	0,394	0,389
	Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,000
Normatywny komponent (organizacyjne)	Współczynnik korelacji	0,388	0,327	0,442
	Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych wyników badań można wywnioskować, że wraz ze wzrostem każdego z komponentów zaangażowania organizacyjnego następuję wzrost zaangażowania w wykonywaną profesję. Najsilniejszy związek występuje pomiędzy komponentami normatywnymi badanych konstruktów, natomiast najsłabszy między komponentem normatywnym zaangażowania organizacyjnego a komponentem trwania zaangażowania w profesję. Oznacza to, iż czynnik moralnego poczucia obowiązku pozostania w organizacji ma najsilniejszy wpływ

na czynnik moralnego obowiązku wykonywania pracy w sposób profesjonalny. Warto zwrócić uwagę na specyfikę organizacji jaką jest podmiot leczniczy, dla którego wartością jest lub powinno być − zdrowie pacjenta. Pod tym kątem można zadać pytanie: czy pracownicy organizacji nie posiadającej takiej specyfiki również byliby w podobnym stopniu zaangażowani na płaszczyźnie normatywnej.

7. Podsumowanie

Zaangażowanie jest podstawowym czynnikiem determinującym sukces organizacji – stąd konieczność dostrzegania tego aspektu w procesie zarządzania. Zaangażowanie personelu, zarówno wysokiego, jak i najniższego szczebla, wpływa na efektywność pracowników, a tym samym przekłada się na zdolność organizacji do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Przeprowadzone badanie miało na celu analizę doświadczeń pracowników podmiotu leczniczego dotyczących zaangażowania. Wyniki ukazują pozytywną korelację pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a zaangażowaniem w wykonywana profesję. Ponadto badanie jednoznacznie wskazuje, iż zaangażowanie w analizowanej placówce medycznej ma charakter wysoce zróżnicowany. Inne jego komponenty charakteryzują pracowników zatrudnionych na niższych szczeblach, inne – pracowników wysokiego szczebla. Spostrzeżenie to powinno zwrócić uwagę kadry zarządzającej na konieczność dokładniejszej analizy sytuacji.

Jako kierunki przyszłych rozważań z zakresu problematyki zaangażowania pracowników warto wskazać na zbadanie innych rodzajów zaangażowania oraz poszerzenie badań na organizację spoza sfery budżetowej. Ponadto, interesujące byłoby zastosowanie metod jakościowych dla poszerzenia analizy badanych zjawisk.

BIBLIOGRAFIA

Allen N. J., Meyer J. P. (1990), *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology", vol. 63, p. 1–18.

Angle H. L., Perry J. L. (1981), *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly", vol. 26, no. 1, p. 1–14.

Becker B., Berhart B. (1996), *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*, „Academy of Management Journal", vol. 39, no. 4, p. 779–801.

Borkowska S. (red.), (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C. H. Beck, Warszawa.

Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P. D., Rhoades L. (2001), *Reciproaction of Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology", vol. 86, p. 42–51.

Gallagher D. G., McLean Parks J. (2001), *I pledge thee my troth… contingently: commitment and the contingent work relationship*, „Human Resources Management Review", vol. 3, p. 181–208.

Jahnson R. E., Groff K. W., Taing M. U. (2009), *Nature of the interactions among organizational commitments: complementary, competitive or synergistic?*, „British Journal of Management".

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.

Kahn W. A. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal", vol. 33.

Lewicka D. (red.), (2013), *Zapobieganie patologiom organizacji*, PWN, Warszawa.

Lewicka D., Michniak J. (2013), *Relacje między zaufaniem, zaangażowaniem oraz jakością środowiska pracy w firmach sektora MPŚ*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Lewicka D., Oleśniewicz P. (2011), *Czynniki kształtujące satysfakcję nauczycieli z wykonywanej pracy*, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, nr 35, s. 50–56.

Luchak A. A., Gellattly I. R. (2007), *A Comparison of Linear and Nonlinear Relations between Organizational Commitment and Work Outcomes*, „The Journal of Applied Psychology", vol. 92, no. 3, s. 786–793.

Mabey C., Hooker C. (1994), *What does it mean to be a committed employee?*, [w:] Vinten G. (eds.), *Whistleblowing – Subversion or Corporate Citizenship?*, St Martin's Press, New York, NY.

Metcaffe B., Dick G. (2001), *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, vol. 24, no. 3, p. 399–420.

Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, „Journal of Vocational Behavior", vol. 61, p. 20–52.

Meyer J. P., Hersovitch L. (2001), *Commitment in the Workplace: Towards a general model*, „Human Resource Management Review", no. 11, p. 299–326.

Otley D. T., Pierce, B. J. (1996), *The operation of control systems in large audit firms*, Auditing: „A Journal of Practice and Theory", vol. 15, no. 2, p. 65–84.

Pennarola F., Magni M. (2008), *Intra-organizational relationships and technology acceptance*, „International Journal of Information Management", vol. 29, no. 6, p. 517–523.

Rich B. L., Lepine J. A., Crawford E. R. (2010), *Job Engagement: Antecedents and effects on job performance*, „Academy of Management Journal", no. 53, p. 617–635.

Roberts D. R., Davenport T. O. (2002), *Job engagement: Why it's important and how to improve it*, „Employment Relation Today", Willey Periodicals.

Schaufeli W. B., Taris T. W., Bakker A. B. (2006), *Dr Jekyll and Mr Hyde: On the Differences between Work Engagement and Workaholism*, [w:] Burke R. J. (red.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, Northampton: Edward Elgar.

Werkmeister W. (1967), *Man and his Values*, University of Nebraska Press, Lincol, IL.

Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E., Schaufeli W. B. (2009), *Work Engagement and Financial Returns: A diary study on the role of job and personal resources*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology", no. 82, p. 183–200.

Vandenberghe C., Bentein K. (2009), *A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology", vol. 82, p. 331–348.

Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Umiędzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Potocki A. (red.), *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.

Organizational commitment as a factor creating a commitment to the profession of employees based on medical unit example

SUMMARY

Nowadays commitment become a new quality in the human resources management. This is because employee characterized by commitment identify more with organization. Thus, for the management of modern organization commitment is the one of the most important source of competitive advantage. This paper presents reflections on the relationship between organizational commitment and commitment to the profession. Measurement and analysis is based on rank Spearman Correlation, Univariate analysis of variance (ANOVA) and Bonferroni Test, which was created using a survey among 258 respondents.

Joanna Małgorzata Michalak[*]

Znaczenie kultury organizacyjnej w ocenie subiektywnego dopasowania do organizacji[1]

1. Wstęp

Zarówno ludzie, jak i organizacje funkcjonują najskuteczniej, jeśli ich wartości i potrzeby są ze sobą zbieżne (Cable, Judge 1995: 3). Jednocześnie, w swoich decyzjach zawodowych ludzie chętniej wybierają stanowiska i organizacje, które są zgodne z ich osobowością, potrzebami i wyznawanymi wartościami (Judge, Bretz 1991: 2; Cable, Judge 1996: 294). Tylko takie warunki środowiska biznesowego wywołają zadowolenie z pracy (Wheeler, Gallagher Coleman, Brouer, Sablynski 2007: 204), co w konsekwencji przekłada się na adekwatne zaangażowanie w realizowane zadania zawodowe i długość stażu pracy w danej organizacji (Schneider 1987). Zatem, zatrudnienie osób z wyższym stopniem dopasowania do organizacji przynosi dla obu stron tej transakcji wymierne korzyści. Wobec tego, kadra zarządzająca organizacji powinna być świadoma znaczenia i potrzeby tego dopasowania, dążąc w swych działaniach do pozyskania dla organizacji osób z walorami adekwatnymi do potrzeb obu stron tej transakcji.

Dopasowanie człowieka do organizacji to rodzaj wzajemnej transakcji. Jest rozpoznawane w procesie selekcji kandydata do pracy, a potem weryfikowane w trakcie zatrudnienia. Jednocześnie, oszacowanie stopnia dopasowania do organizacji opiera się na subiektywnej ocenie kandydata do pracy. Stąd, z jednej strony konieczne staje się ustalenie odpowiednich kryteriów doboru w trakcie selekcji osób do pracy, a z drugiej zapewnienie takiej komunikacji z potencjalnymi pracownikami, aby zainteresować zatrudnieniem osoby o charakterystyce odpowiadającej potrzebom i atrybutom danej organizacji.

Pojawia się jednak pytanie, na jakiej podstawie potencjalni pracobiorcy budują przekonanie o swoim dopasowaniu do organizacji zatrudniającej. Stąd, celem niniejszego opracowania jest: (1) wskazanie zestawu komunikatów o kultu-

[*] Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

[1] Artykuł powstał w ramach projektu „Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) – metodyka i narzędzia pomiaru", nr projektu 2013/09/B/HS4/02722. Projekt finansowany przez Narodowe Centrum Nauki, kierownik projektu: dr Katarzyna Januszkiewicz.

rze organizacji, które są najczęściej wykorzystywane w ocenie dopasowania do organizacji, przez kandydatów do pracy przy selekcji pracodawcy oraz (2) określenie roli promowania walorów organizacji, w procesie rekrutacji, dla zapewnienia trwałości zatrudnienia.

2. Dopasowanie do środowiska pracy: pojęcie i wymiary

Dopasowanie jednostki do środowiska działalności zawodowej (ang.: *person-environment fit*), jest od blisko wieku przedmiotem badań naukowych (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson 2005: 281). Pojęcie to jest definiowane szeroko i rozumiane jako zgodność (*compatibility*), która ma miejsce, gdy cechy jednostki i środowiska, w którym pracuje, są dobrze dobrane (*matched*) (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson 2005: 281). Ogólnie biorąc, dopasowanie można rozpatrywać w trzech uzupełniających się wymiarach, które jednocześnie stanowią jego odrębne definicje. Mianowicie, dopasowanie w wymiarze:

- suplementarnym – którym jest podobieństwo cech, celów, norm i wartości cenionych przez pracownika i reprezentowanych przez organizację,
- komplementarnym – rozumianym jako zgodność między możliwościami osoby zatrudnionej a wymogami stawianymi mu przez organizację oraz między jej potrzebami a możliwościami ich zaspokojenia przez organizację,
- tożsamościowym – definiowanym poziomem społecznej identyfikacji pracownika z organizacją.

W opracowaniach naukowych pojawia się także kilka uzupełniających się obszarów badawczych, które pozwalają wyróżnić zasadnicze rodzaje dopasowania do środowiska pracy w zależności od konkretnego komponentu tego środowiska, który stanowi płaszczyznę konfrontacji potrzeb danej osoby z zasobami tego środowiska. Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson (2005: 283–287) rozróżniają wówczas:

- dopasowanie jednostki do zawodu (ang.: *person-vacation fit*),
- dopasowanie jednostki do pracy (ang.: *person-job fit*),
- dopasowanie jednostki do organizacji lub organizacyjnych czynników pracy (ang.: *person-organization fit*),
- dopasowanie jednostki do grupy pracowniczej (ang.: *person-group fit*),
- dopasowanie jednostki do przełożonego (ang.: *person-supervisor fit*).

3. (Nie)dopasowanie do organizacji: skutki indywidualne i organizacyjne

Na podstawie przedstawionych klasyfikacji można stwierdzić, że dopasowanie jest zjawiskiem złożonym. W efekcie, większość badaczy podejmuje się analiz w jednym wymiarze dopasowania i ukazuje związki między dopasowaniem a wybranymi potencjalnymi skutkami indywidualnymi lub organizacyjnymi.

Nieliczni autorzy prezentują w swych analizach podejście integrujące kilka obszarów dopasowania. Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson (2005) zbadali konsekwencje dopasowania jednocześnie w czterech wymiarach: pracy, organizacji, grupy społecznej i przełożonego. Uzyskane przez nich wyniki, ujawniają zasadność takiego syntetycznego podejścia. Okazuje się bowiem, że dopasowanie zarejestrowane równocześnie na kilku płaszczyznach przynosi efekty, o charakterze i natężeniu innym, niż te rejestrowane w przypadku wysokich wskazań dla każdego rodzaju dopasowania z osobna. Przykładowo, niski poziom dopasowania do pracy i w konsekwencji brak satysfakcji z realizowanych zadań zawodowych, przy wysokim poziomie dopasowania do organizacji nie powoduje wzrostu rotacji pracowników (Wheeler, Gallagher Coleman, Brouer, Sablynski 2007).

Ponadto, warto zauważyć, że niewiele prac badawczych nad dyskutowaną problematyką, poświęconych jest analizie zjawiska niedopasowania, a okazuje się, że niski stopień dopasowania nie przynosi efektów wprost odwrotnych, do tych w przypadku jego wysokiego poziomu. Przykładowo, brak poczucia dopasowania stanowi źródło stresu zawodowego (Waszkowska, Andycz, Merecz 2014), choć wysoki poziom dopasowania nie wyklucza odczuwania stresu w ogóle, gdyż może on być wywołany innymi czynnikami. Z kolei, w badaniu zrealizowanym przez zespół: Bocchino, Hartman i Foley (2003) okazało się, że poczucie niedopasowania wpływa na ogólną ocenę pracodawcy w taki sposób, że zatrudnieni w większym stopniu postrzegają postępowanie pracodawcy jako nieuczciwe i niezgodne z zasadami etycznymi.

Wśród analizowanych przez badaczy płaszczyzn dopasowania szczególne miejsce zajmuje dopasowanie jednostki do organizacji. Jest ono powiązane z szeregiem konsekwencji indywidualnych i organizacyjnych, takich jak: z zadowoleniem z pracy (Terelak, Jankowska 2009: 251), odczuwanym stresem, poczuciem przynależności do grupy społecznej i zamiarem pozostania w niej, chęcią pomagania współpracownikom i lojalnością wobec organizacji (Czarnota-Bojarska 2010).

Dopasowanie posiadanych cech i umiejętności do oczekiwań organizacji sprawia, że zatrudnieni mają szansę realizować się w pracy i działać na rzecz organizacji. W zasadzie niemożliwe jest idealne dopasowanie, jednak należy dążyć do osiągnięcia optymalnego jego poziomu. Optymalne dopasowanie człowieka do organizacji wpływa na pozytywne postawy wobec wykonywanej pracy, które z kolei wyrażają się w oczekiwanych przez pracodawcę zachowaniach pra-

cownika, takich jak: większe zaangażowanie w pracę (Kristof-Brown i in. 2005) większa skłonność do działań zespołowych oraz do zachowań etycznych (Czarnota-Bojarska 2010), niższa fluktuacja pracowników (Wheeler, Gallagher Coleman, Brouer, Sablynski 2007).

Niska rotacja i wynikające stąd spójne i stabilne społeczne środowisko działalności zawodowej przekłada się na większą efektywność pracy i generuje wymierne korzyści finansowe dla organizacji. Niska rotacja to także niższe koszty związane z utrzymaniem optymalnego poziomu zatrudnienia i ewentualną ponowną rekrutacją.

Fluktuacja personelu stanowi poważne obciążenie dla organizacji. Wobec tego, organizacje w swoich decyzjach zatrudnieniowych powinny zadbać o to, by wybierać osoby, które chciałyby w niej zostać na dłużej. Do tego przyczynia się właśnie wysoki stopień dopasowania, bowiem pracownicy dopasowani do organizacji rzadziej decydują się na zmianę pracy (Kristof-Brown 2000). Przy tym, okazuje się, że podjęcie decyzji o zatrudnieniu opartej na ocenie dopasowania dokonanej przed przyjęciem do pracy, najpóźniej podczas rozmowy rekrutacyjnej, jednocześnie przez osobę rekrutującą, jak i przez kandydata do pracy może istotnie przedłużyć czas zatrudnienia, tym samym zredukować poziom rotacji w danej organizacji (Kristof-Brown 2000: 645; Schneider 1987). Stąd istotne jest, aby dokonać trafnego oszacowania stopnia tego dopasowania.

4. Znaczenie kultury organizacyjnej w ocenie subiektywnego dopasowania do organizacji zatrudniającej. Wyniki badań

Decyzja o podjęciu zatrudnienia w danej organizacji, chociaż jest dwustronna, jednak w rzeczywistości rozstrzyga się na wstępnym etapie selekcji potencjalnego pracodawcy – w momencie oceny jego atrakcyjności przez przyszłego pracownika. Zgodnie z założeniami modelu Schneider'a (1978) (ang.: *attraction – selection – attrition model*) stwierdzenie przez kandydata do pracy wysokiego stopnia dopasowania do pracy i do organizacji, prowadzi do jego uczestnictwa w procesie rekrutacji (rysunek 1). Stąd trafna ocena tego dopasowania ma kolosalne znaczenie przy wyborze pracodawcy, a następnie dla podtrzymania zatrudnienia.

Należy przy tym zauważyć, że osoby rekrutujące rozpoznają różne typy dopasowania: do pracy i do organizacji (rysunek 1), i biorą oba te czynniki pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu (Kristof-Brown 2000). Niemniej, okazuje się, że poczucie dopasowania do organizacji jest czynnikiem decydującym (Czarnota-Bojarska 2010: 28). Stąd dalsza dyskusja podjęta w niniejszym opracowaniu dotyczy dopasowania do organizacji.

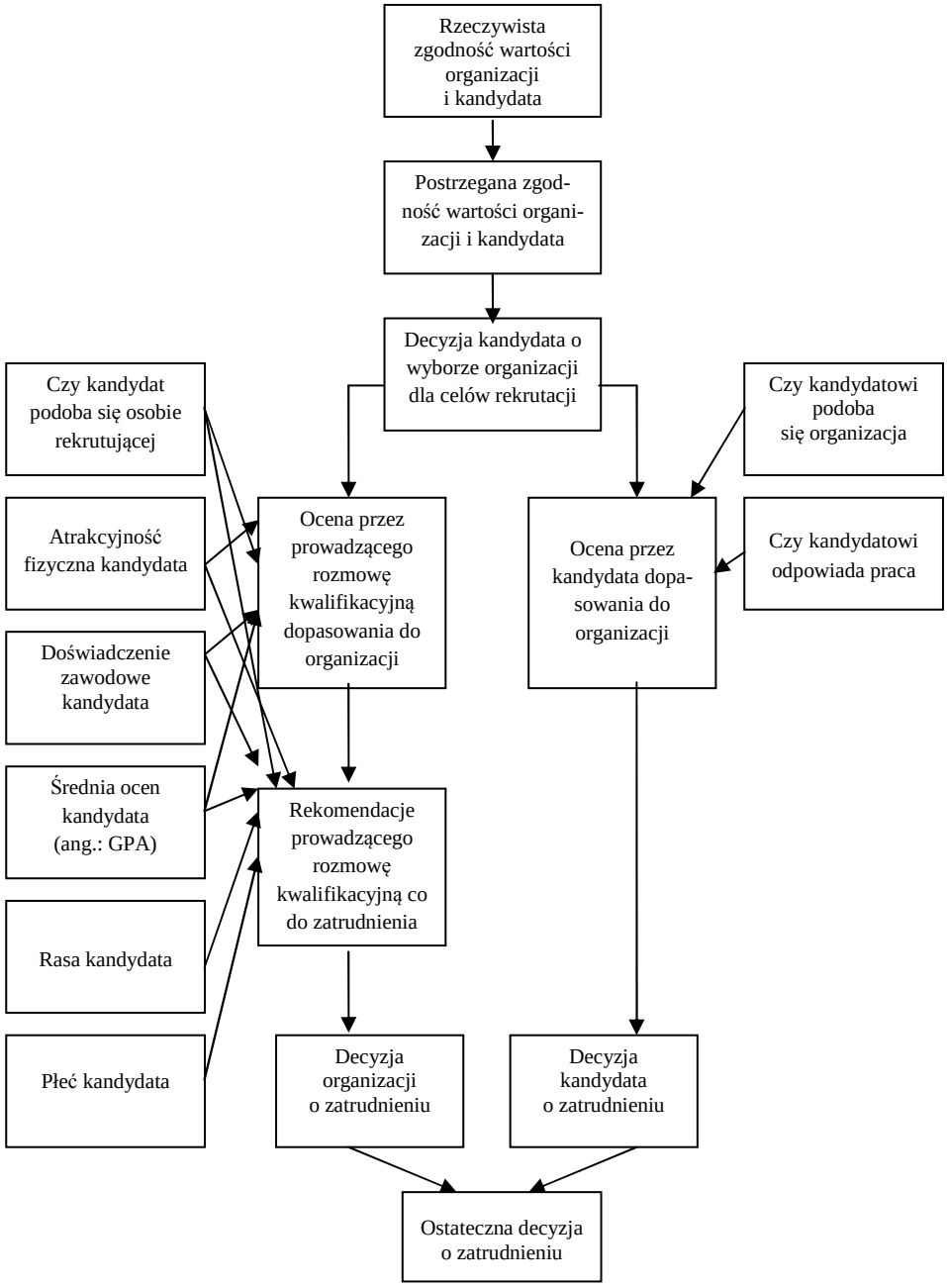
Stopień dopasowania człowieka do organizacji zależy zarówno od właściwości pracownika, jak i organizacji (Waszkowska, Andycz, Merecz 2014: 220).

Wśród istotnych cech organizacji, wymienić należy kulturę organizacyjną. Okazuje się, że jeśli wartości osobiste kandydata do pracy są zbieżne z wyznacznikami kultury organizacyjnej, jego indywidualne potrzeb mają szanse być zaspokojone przez przyszłego pracodawcę (Edwards, Cable 2009), a taki pracodawca jest oceniany przez kandydata jako atrakcyjny i brany pod uwagę przy decyzji o zatrudnieniu.

Według Edwarda Scheina kultura organizacyjna to wzór podzielanych, podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów, dotyczących jej zewnętrznego przystosowania i wewnętrznej integracji, które działają na tyle dobrze, aby uważano je za wartościowe, dlatego też są one wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w stosunku do tych problemów (Schein 1984: 187). Są to więc założenia oczekiwane przez organizację, a zatem powinny być komunikowane jasno i wyraźnie, aby przyciągnąć do organizacji osoby, które je aktualnie podzielają lub są skłonne podzielać w przyszłości.

Zgodnie z modelem Schein'a (1984) kultura organizacyjna składa się z trzech poziomów, wyodrębnionych pod względem możliwości ich świadomej obserwacji przez uczestników organizacji oraz jej otoczenia, mianowicie: artefaktów, uznawanych wartości oraz podstawowych założeń (tabela 1). Tak wyodrębnione komponenty kultury organizacyjnej − bez względu na swoją postać (materialną lub niematerialną) − będą stanowiły platformę komunikacji z otoczeniem firmy, a zatem również z osobami szukającymi zatrudnienia. Różnorodne ich formy będą dla tych osób podstawą dla interpretacji kultury organizacyjnej pracodawcy, w dyskutowanym kontekście procesu rekrutacji.

Komunikacja zewnętrzna jest niezbędnym warunkiem zapewnienia łączności między organizacją a uczestnikami jej otoczenia, w tym kandydatami do pracy. Ma wymiar formalnej i nieformalnej wymiany informacji. Nadaje sens rzeczywistości organizacyjnej i tłumaczy kulturę organizacji. W przypadku działań rekrutacyjnych, komunikacja ma na celu zainteresowanie zatrudnieniem osób − spośród szerokiego grona kandydatów – z konkretną i adekwatną do potrzeb organizacji charakterystyką, które zostaną w niej na dłużej. Stąd z jednej strony, konieczne zapewnienie odpowiednich kryteriów doboru w trakcie selekcji, a z drugiej budowanie jasnej i czytelnej dla potencjalnych pracowników kultury organizacyjnej i jej skuteczne komunikowanie, tak aby w wyniku interpretacji jej przejawów, przyciągnąć do organizacji osoby o charakterystyce spójnej z walorami tej kultury.



Rysunek 1. Dopasowanie człowiek − organizacja w procesie decyzji o zatrudnieniu

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Cable, Judge (1997: 548).

Tabela 1. Rodzaje komunikatów kultury organizacyjnej do potencjalnych pracowników w procesie rekrutacji

komponenty kultury organizacyjnej	**opis**	**możliwości obserwacji i stopień uświadomienia**	**rodzaje komunikatów do potencjalnych pracowników**
artefakty	artefakty fizyczne – wizualne elementy organizacji i jej wytworów artefakty behawioralne − schematy zachowań członków społeczności; artefakty językowe – wewnętrzny język instytucji (np. określenia żargonowe)	wyraźnie obserwowalny przejaw kultury	wyroby i usługi oraz ich jakość; sposób ubierania się pracowników; lokalizacja siedziby firmy; wystrój wnętrz; mity i opowieści nt. zachowań, procedur, zwyczajów, ceremonii; język komunikacji z otoczeniem firmy
uznawane normy i wartości	odwzorowują jakie cele i strategię przyjęło przedsiębiorstwo, do jakich dąży wartości, a także jakie są zasady postępowania	słabiej obserwowalny przejaw kultury	misja i wizja organizacji
podstawowe założenia	przekonania i sposoby postępowania przyjmowane bezkrytycznie i niekwestionowane przez społeczność organizacji	nieobserwowalny przejaw kultury	opowieści przedstawiające formalne i nieformalne relacje między uczestnikami organizacji; sposoby radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schein (2010); Czerska (2003).

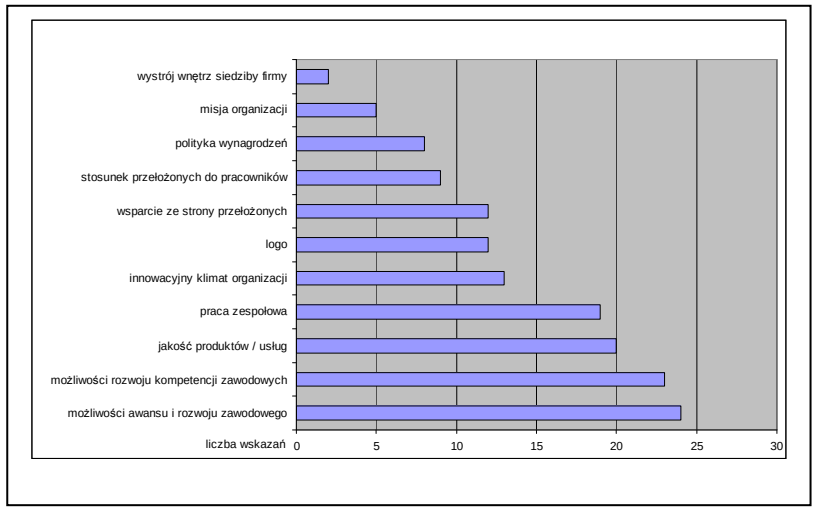
Do zilustrowania oceny subiektywnego dopasowania do organizacji posłużyły badania ankietowe przeprowadzone na grupie 35 absolwentów i studentów ostatnich lat studiów licencjackich i magisterskich Uniwersytetu Łódzkiego i Politechniki Łódzkiej. Badania przeprowadzono 23 października 2014 roku podczas X edycji Uniwersyteckich Targów Pracy 2014 zorganizowanych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Z uwagi na ograniczone rozmiary niniejszego opracowania, poniżej przedstawione zostaną wybrane wyniki dotyczące podstaw decyzji o selekcji potencjalnego pracodawcy przez kandydatów do pracy. Dla celów badania przyjęto założenie, że decyzja w tym względzie wynika z oceny dopasowania do organi-

zacji zatrudniającej, która jest realizowana na podstawie subiektywnej oceny atrakcyjności poszczególnych elementów kultury organizacyjnej.

Uczestnicy badania mieli wskazać − spośród wystawców na Targach Pracy, jak i innych znanych im firm − najbardziej dla nich atrakcyjnego pracodawcę i wymienić te cechy organizacji, reprezentowane przez poszczególne komponenty kultury organizacyjnej, które zdecydowały o tym wyborze.

Komunikaty kultury organizacyjnej, które stanowiły podstawę oceny dopasowania zostały opisane w kwestionariuszu przy użyciu terminologii zrozumiałej dla uczestników ankiety. Wśród artefaktów znalazły się: wyroby i usługi instytucji oraz ich jakość; wystrój wnętrz firmy; przekazy pisemne lub ustne na temat zachowań, zwyczajów panujących w organizacji, imprez firmowych oraz na temat doświadczeń związanych z zachowaniem przełożonych, w tym ich stosunku do podwładnych. Przy ocenie norm i wartości kandydaci do pracy mogli uwzględnić misję i wizję organizacji. Z kolei wyznaczniki podstawowych założeń organizacji zostały przedstawione jako formalne i nieformalne relacje między uczestnikami organizacji oraz sposoby radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi, które funkcjonują w ustnych lub pisemnych (przykładowo w postaci case study) przekazach o organizacji.



Rysunek 2. Komunikaty kultury organizacyjnej stanowiące podstawę jej interpretacji i oceny dopasowania do organizacji przez potencjalnych pracowników

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Ponieważ adekwatność przekonań na temat kultury organizacyjnej wiąże się z rodzajem źródeł informacji na ich temat i jest najwyższa w przypadku źródeł organizacyjnych (broszur, filmów, case study itp.), reklam organizacji i jej produktów w prasie i innych środkach przekazu (Cable, Aiman - Smith, Mulvey, Edwards 2000), stąd zostały one wskazane w kwestionariuszu ankiety, jako zasadnicze źródła informacji przy selekcji organizacji zatrudniającej. Niemniej jednak, kandydaci do pracy mogli pozyskać również wiedzę o firmie innymi kanałami, mianowicie bezpośrednio od przedstawicieli firm obecnych na Targach Pracy.

Na rysunku 2 przedstawiono wskazania kandydatów do pracy dotyczących wykorzystania wybranych komunikatów kultury organizacyjnej przy ocenie atrakcyjności organizacji zatrudniającej. Z zarejestrowanych wskazań wynika, że informacje o możliwości awansu, rozwoju zawodowego i kompetencji zawodowych stanowiły podstawę przy ocenie potencjalnego pracodawcy w badanej grupie. Równie istotne okazały się także informacje o renomie organizacji, o której ma świadczyć wysoka jakość wyrobów i usług. Ponadto, popularnym wśród respondentów wyznacznikiem atrakcyjności organizacji był klimat organizacyjny oparty na innowacyjności i pracy zespołowej. Z kolei, w najmniejszym stopniu, poczucie dopasowania do organizacji, kandydaci do pracy opierali na ocenie fizycznych cech siedziby firmy oraz przekazu misji organizacji.

5. Podsumowanie

Poczucie dopasowania do organizacji jest jednym z zasadniczych czynników branych pod uwagę przez kandydatów do pracy przy decyzji o zatrudnieniu, a po podjęciu zatrudnienia wiąże się z chęcią pozostania w niej (Czarnota-Bojarska 2010: 28). W ten sposób poczucie dopasowania wpływa na długość stażu pracy w danej organizacji, a tym samym obniża poziom rotacji pracowników (Wheeler, Gallagher Coleman, Brouer, Sablynski 2007).

Poczucie dopasowania do organizacji związane jest z jego subiektywnym postrzeganiem, a ocena tego dopasowania, podczas selekcji potencjalnego pracodawcy, dokonywana jest na podstawie ograniczonych informacjach o organizacji zatrudniającej. Zatem, warto poznać źródła informacji i rodzaje komunikatów, na których w największym stopniu polegają kandydaci do pracy przy ocenie przyszłego pracodawcy, aby zostały wykorzystane przez organizacje zatrudniające podczas procesu rekrutacji w komunikacji z osobami szukającymi zatrudnienia.

Możliwość szeroko rozumianego rozwoju zawodowego, praca zespołowa w atmosferze otwartości na innowacje znalazły się wśród zasadniczych komunikatów kultury organizacyjnej kształtujących przekonanie o dopasowaniu do organizacji w badanej grupie. Mimo ograniczeń wynikających z wielkość próby badawczej a także potrzeby weryfikacji trafności oceny w badaniach podłużnych,

które miałyby na celu ujawnienie trafności oceny kandydatów, można uznać, że tego typu informacje powinny być wykorzystywane w komunikacji między organizacją a przyszłymi pracownikami.

BIBLIOGRAFIA

Bocchino C. C., Hartman B. W., Foley P. F. (2003), *The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms*, „Consulting Psychology Journal", Pr. Res., vol. 55, no. 4, p. 203–214.

Cable D. M., Aiman-Smith L., Mulvey P. W., Edwards J. R., *The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture*, „Academy of Management Journal", vol. 43, p. 1076–1085.

Cable D. M., Judge T. A. (1995), *The role of person-organization fit in organizational selection decisions*, CAHRS Working Paper #95-07, Ithaca, NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Cable D. M., Judge T. A. (1997), *Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions*, „Journal of Applied Psychology", vol. 82, no. 4, p. 546–561.

Edwards J. R., Cable D. A. (2009), *The Value of Value Congruence*, „Journal of Applied Psychology", vol. 94, no. 3, p. 654–677.

Czarnota-Bojarska J. (2003), *Dopasowanie człowiek – organizacja*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", nr 7, s. 10–12.

Czarnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa.

Judge T. A., Bretz R. D. Jr. (1991), *The Effects of Work Values on Job Choice Decisions*, CAHRS Working Paper, Ithaca, NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Kristof-Brown A. L. (2000), *Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person – job and person–organization fit*, „Personnel Psychology", vol. 53, p. 643–671.

Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., Johnson E. C. (2005), *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*, „Personnel Psychology", no. 58, p. 281–344.

Schneider B. (1978), *Person-situation selection: A review of some ability-situation interaction research*, „Personnel Psychology", no. 31, p. 281–298.

Schneider B. (1987), *The people make the place*, „Personnel Psychology", no. 40, p. 437–453.

Schein E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4th Edition, San Francisco.

Sheridan J. E. (1992), *Organizational culture and employee retention*, „Academy of Management Journal", vol. 35, no. 5, p. 1036–1056.

Terelak J. F., Jankowska P. (2009), *Dopasowanie jednostka – organizacja a zadowolenie z pracy*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach", r. 13, nr 1, s. 229–254.

Waszkowska M., Andycz A., Merecz D. (2014), *Dopasowanie pracownika do organizacji jako mediator relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem wśród pracowników socjalnych*, „Medycyna pracy", nr 65(2), s. 219–228.

Wheeler A. R., Gallagher Coleman V., Brouer R. L., Sablynski C. J. (2007), *When person organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover*, „Journal of Managerial Psychology", vol. 22, no. 2, p. 203–219.

Organizational culture's role in assessment of subjective person − organization fit

SUMMARY

The paper has the empirical character. The aim of the study was to diagnose the sources of information for assessment of subjective person − organization fit during the recruitment process. The results of the study suggest that, to determine their person − organization fit, people rely on certain components of organizational culture, like quality of services and products, development opportunities much more then on others. Those components should be used more extensively by the recruiting company to attract potential employees.