

ISSN 1643 7446

pracy

Redakcja naukowa

Danuta Walczak-Duraj

4 (286) 2016 (XLIX)

Humanizacja

humanizacja pracy 4 (286) 2016 (XLIX)

KOLEGIUM REDAKCYJNE

Danuta Walczak-Duraj (redaktor naczelna), *Grzegorz Matuszak* (redaktor językowy), *Wacława Starzyńska* (redaktor statystyczny), *Wiesław Koński* (sekretarz redakcji), *Tadeusz Milke* (redaktor techniczny), *Anna Schulz* (członek), *Jacek Kubacki* (skład komputerowy)

RADA PROGRAMOWA

Waldemar Bańka (przewodniczący), *Julian Bugiel*, *Werner Fricke*, *Lesław H. Haber*, *Tomáš Jablonský*, *Walerij Nowikow*, *Yaroslav Pasko*, *Arkadiusz Potocki*, *Zdzisław Sirojć*, *Helena Strzemińska*, *Janusz Sztumski*, *Jan Wojtyła*, *Lidia Zbiegień-Maciąg*

RADA RECENZENTÓW

Adam Bartoszek, *Felicjan Bylok*, *Zdzisława Janowska*, *Jolanta Kopka*, *Jan Maciejewski*, *Janusz Mariański*, *Józef Penc*, *Jan Sikora*, *Urszula Swadźba*, *Anna Zilova*

ADRES REDAKCJI

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku
„Humanizacja Pracy”
al. Kilińskiego 12
09-402 Płock
Dyżur w Redakcji
środy w godz. 10.15-12.00
fax. 024/366 41 64
kom. 604 39 60 41
lub 601 28 72 44
e - mail: humanizacja@wlodkowic.pl
www.humanizacja-pracy.pl

ISSN 1643 – 7446

**SZKOŁA WYŻSZA IM. PAWŁA WŁODKOWICA
W PŁOCKU**



HUMANIZACJA PRACY

**Redakcja naukowa
Danuta Walczak-Duraj**

Kwartalnik

4 (286)

Płock 2016 (XLIX)

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Danuta Walczak-Duraj
SEKRETARZ: Wiesław Koński
SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki
REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

**Czasopismo recenzowane, lista recenzentów za 2016 rok podana zostanie w
ostatnim numerze; będzie również dostępna na stronie internetowej
„Humanizacji Pracy”**

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

PŁOCK 2016

PL ISSN 1643 – 7446

Spis treści

ARTYKUŁY

Elżbieta Kolasińska	
Kształtowanie własnego profilu kompetencji – teraźniejszość i przyszłość	9
Marian Mroziwski	
Spolegliwa służebność decydentów jako czynnik więzi moralnej pracowników krajowych instytucji administracji publicznej	23
Waldemar Bańka	
Humanistyczne wartości w realizacji celów współczesnej odpowiedzialności biznesu	41
Aleksandra Mijalska	
Świadomość zachowań niewerbalnych z perspektywy rekrutera i osoby rekrutowanej	53
Małgorzata Tarczoń, Ewa Beck - Krala	
Wypalenie zawodowe wśród pielęgniarek anestezjologicznych w województwie małopolskim	73
RECENZJE	
Iza Desperak, Inga Kuźma (red.), <i>Kobiety niepokorne. Reformatorki – buntowniczk</i> <i>– rewolucjonistki</i> , ss.326, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016	87
Martyna Krogulec, Przemysław Wechta, <i>Strategie dochodowe różnych podmiotów na rynku kapitalistycznym</i> , ss.243, Wydawnictwo Naukowe UMA, Poznań 2016	91
Z PUBLIKACJI ZAGRANICZNYCH- opracowała Anna Radwańska	
Benzinger D.	
Organizacyjne taktyki integracyjne oraz poszukiwanie informacji przez nowych pracowników zatrudnionych na umowach zlecenie	97
Collins A. M., Hislop D., Cartwright S.	
Wsparcie społeczne w miejscu pracy pomiędzy telepracownikami, kolegami z biura i przełożonymi	98
Kensbock J. M., Boehm S. A.	
Znaczenie przywództwa transformacyjnego dla zdrowia psychicznego i osiągnięć w pracy w przypadku pracowników z niepełnosprawnością	98
Nelissen P. T. J. H.	
W jaki sposób i kiedy stereotypy łączą się z zachowaniami integracyjnymi wobec osób z niepełnosprawnością	99

Paulin D., Griffin B.

**Związek pomiędzy nieuprzejmością, atmosferą w zespole dotyczącą
nieuprzejmości oraz dobrym samopoczuciem pracowników wynikającym z pracy :
analiza wielopoziomowa 100**

BIBLIOGRAFIA – pracowała Ewa Wyglądała 101

CONTENTS

ARTICLES

- Elżbieta Kolasińska
Shaping One's Own "Portfolio of Competencies" - Present and Future 9
- Marian Mroziewski
Conciliatory Easement of Decision Makers as a Factor of Moral Bonds of Employees of the National Public Administration Institutions 23
- Waldemar Bańka
Humanistic Values in Attaining of the Current Business Responsibility 41
- Aleksandra Mijalska
Awareness of Nonverbal Behavior from the Perspective of the Recruiter and the Person Recruited 53
- Małgorzata Tarczoń, Ewa Beck - Krala
Bournout Syndrome Among Anesthesiological Nurses in Malopolska Province 73

REVIEWS

- Iza Desperak, Inga Kuźma (edited by), *Women unruly. Reformers - rebel - red*, ss.326, Publisher University of Lodz, Łódź 2016 – reviewer by Martyna Krogulec 87
- Przemysław Wechta, *Strategies lucrative different actors in the capitalist market*, ss.243, Scientific Publishing UMA, Poznań 2016 91

FROM FOREIGN PUBLICATIONS – by Anna Radwańska

- Benzinger D.
Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce 97
- Collins A. M., Hislop D., Cartwright S.
Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors 98
- Kensbock J. M., Boehm S. A.
The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities 98
- Nelissen P. T. J. H.
How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities 99

Paulin D., Griffin B.

The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: a multilevel analysis 100

BIBLIOGRAPHY – by Ewa Wyglądała 101

Elżbieta Kolasińska

Uniwersytet Gdański

Wydział Nauk Społecznych

Zakład Socjologii Spraw Publicznych i Gospodarki

e-mail: Kol8@o2.pl

Kształtowanie własnego profilu kompetencji – teraźniejszość i przyszłość¹

Abstrakt

Własny profil kompetencji to cenny zasób, który jednostka rozwija i wzbogaca w toku uczenia się przez całe życie. W niniejszym artykule zwrócono szczególną uwagę na rolę profilu kompetencji we współczesnym świecie współcześnie i w przyszłości. Stanowi on kapitał dla człowieka, ponieważ może on go wymieniać na inne cenione przez niego wartości. Jednocześnie może on sprzyjać integracji jednostek o podobnych kompetencjach. W opracowaniu wykorzystano wyniki badań międzynarodowych i ogólnopolskich dotyczące kompetencji Polaków oraz mieszkańców innych krajów.

Słowa kluczowe: kompetencje, profil kompetencji, edukacja formalna i pozaformalna.

Wprowadzenie

W erze globalizacji, zmian na rynku pracy, przemian społecznych, cywilizacyjnych, gospodarki opartej na wiedzy wzbogacanie własnego profilu kompetencji to wręcz konieczność. Ponadto procesy migracyjne i demograficzne zmieniają popyt na określone kompetencje, co jednocześnie stanowi wyzwanie dla jednostek, które chcą skutecznie radzić sobie w różnych sferach życia. Profil kompetencyjny jednostki to nie stały zestaw, ale zbiór dynamicznie rozwijany. Istotnym jego elementem jest (...) *socjalizacja w toku, której istota ludzka, ze swoimi specyficznymi, biologicznymi i psychicznymi dyspozycjami staje się dojrzałą społecznie jednostką* (Hurrelmann 1994: 16). Człowiek może rozwijać i wzbogacać własny profil kompetencji poprzez różne typy socjalizacji, jak również między innymi poprzez różne typy edukacji. Edukacja formalna ma zinstytucjonalizowany charakter i jest udokumentowana certyfikatami. Z kolei edukacja nieformalna może między innymi obejmować samodoskonalenie, jak również różnorodne formy aktywności. *Edukacja może pełnić*

¹ Tekst powstał na bazie referatu pt. *Kształtowanie własnego profilu kompetencji – teraźniejszość i przyszłość* na XVI Ogólnopolski Zjazd Socjologiczny, który odbywał się 14 - 17 września 2016 roku w Gdańsku.

następujące funkcje: socjalizacyjną, integracyjną, umiejscowienia edukacji oraz innowacji społecznych i kulturowych (Schneider, Silverman 2010: 10). Funkcje edukacji wiążą się również z postawami jednostek wobec rozwoju kompetencji. Jeżeli są one pasywne to generują niedopasowania kompetencyjne oraz przekładają się na deficyt kompetencji w określonym obszarze. Bierna postawa edukacyjna skutkuje pojawieniem się „próżni” kompetencyjnej (nawiązując do „próżni społecznej” Stefana Nowaka 1979). Dlatego doskonalenie kompetencji można budować na fundamencie: wiedzy, ludzi i instytucji. Wiedza jako niezbędny składnik kompetencji, ludzie jako aktywne podmioty, które ją wykorzystują oraz instytucje jako centra polityki edukacyjnej. Doskonalenie kompetencji odbywa się w złożonym otoczeniu, w którym funkcjonują podmioty o różnych oczekiwaniach, potrzebach i funkcjach. *Coraz większy krąg odbiorców oznacza coraz bardziej zróżnicowane motywacje, korzyści i koszty związane z kształceniem, a także przygotowanie, predyspozycje i style uczenia się* (Federowicz, Wojciuk 2012: 160). Zróżnicowane potrzeby i różne typy podmiotów wpływają bezpośrednio oraz pośrednio na system edukacyjny. Celem artykułu jest analiza kompetencji w aspekcie teoretycznym i empirycznym. Główną tezę opracowania stanowi następujące stwierdzenie: Profil kompetencyjny jednostki to pewien zbiór, który może ona rozwijać w toku całego życia poprzez różne formy edukacji, nabywanie doświadczenia, samodoskonalenie oraz różne działania nieformalne. Może ona oferować swoje kompetencje innym lub wymieniać je na inne wartości materialne i niematerialne.

1. Konceptualizacja profilu kompetencji

Pojęcie kompetencji jest terminem trudnym do operacjonalizacji i klasyfikacji. Możemy je analizować z punktu widzenia predyspozycji, kompetencji formalnych, nieformalnych, zdobytego doświadczenia oraz różnych specyficznych talentów jednostki i nie tylko. *Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności* (Levy-Leboyer 1997: 26). Z kompetencjami jednostki powiązany jest profil kompetencji, który może być odnoszony do profesjonalnych kompetencji, specyficznych zdolności, specjalistycznej wiedzy i bogatego doświadczenia (Kolasińska 2012: 175). Jednak, jak stwierdził James S. Coleman efekty w nauce nie są zależne tylko od nakładów na szkołę lecz od konfiguracji społeczno-ekonomicznej. Uczniowie z biedniejszych rodzin będą bardziej zmotywowani do podnoszenia swoich wyników w nauce jeżeli będą stanowić mniejszą grupą wśród uczniów rekrutujących się rodzin z klasy średniej i wyższej (Coleman: 1966). Taka sytuacja pozwala sformułować argument, że uczniowie z rodzin uboższych chcąc dorównać uczniom z ro-

dzin z klas wyższych muszą się bardziej starać, aby osiągnąć dobre wyniki w nauce, a to może stanowić między innymi bodziec do nauki.

Profil kompetencji możemy podzielić na deklarowany i stosowany. Pierwszy to kompetencje proklamowane przez jednostkę, a drugie to kompetencje stosowane w praktyce. Może on być modyfikowany w zależności od organizacji, miejsca pracy czy oczekiwań przełożonych. Dokonując analizy różnorodnych kompetencji nakreśliłam profil kompetencji kierownika do spraw edukacji (tabela 1)

Tabela 1
Profil kompetencji kierownika do spraw edukacji

Wyszczególnienie kompetencji	Ranga w skali	1	2	3	4	5
wykształcenie wyższe		*				
doświadczenie zawodowe		*				
kompetencje społeczne		*				
kompetencje kierownicze		*				
kompetencje językowe			*			
umiejętność podejmowania decyzji		*				
umiejętność pracy w stresie				*		
kompetencje instytucjonalne			*			
kompetencje analityczno-logiczne		*				
umiejętność rozdzielania zadań		*				
umiejętność uczenia siebie i innych					*	
kreatywne myślenie					*	
empatia					*	
umiejętność pracy w trudnych warunkach			*			
umiejętność negocjacji i mediacji			*			
umiejętność planowania działań edukacyjnych						*
zdolność realizowania celów			*			
innowacyjność						
pozytywna postawa wobec ludzi						

Skala od 1 do 5, 1-zdecydowanie tak kompetencja bardzo ważna, **2-**raczej tak kompetencja ważna, **3-**raczej nie ważna kompetencja, **4-** zdecydowanie nie ważna kompetencja, **5-**trudno powiedzieć czy kompetencja ważna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Pocztowski, 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Niniejszy profil może stanowić bazę wyjściową do nakreślania bardziej szczegółowych zestawów. Może on również być podstawą stratyfikacji. *Największe nierówności wynikają z różnic społecznych i cywilizacyjnych w na-*

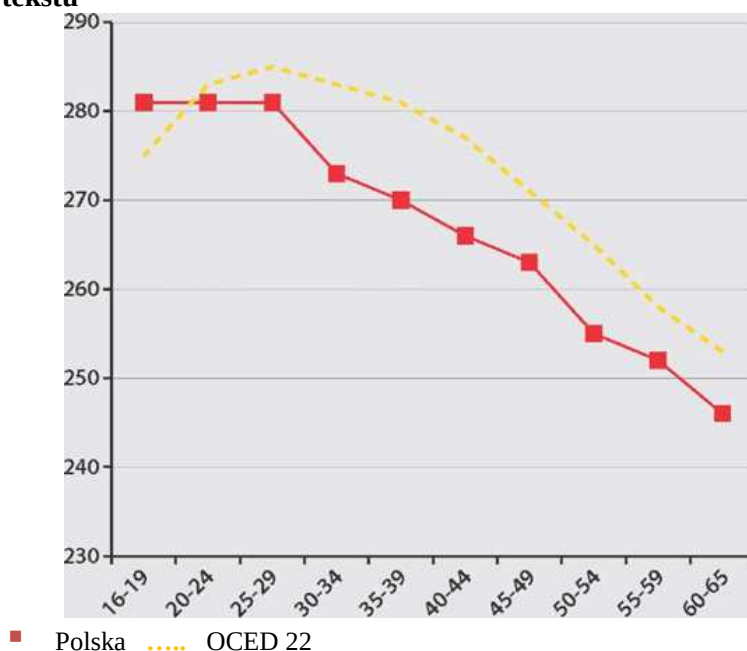
szym kraju (Zahorska 2009: 54). W odniesieniu to koncepcji „efektywnie podtrzymywanych nierówności” jednostki mogą dokonywać korzystniejszego wyboru kształcenia ze względu na status i pochodzenie społeczne, a zarazem utrwaląc nierówności edukacyjne (Luckas 2001). Jednym z czynników wpływu na wyniki szkolne i jest pochodzenie społeczne (Breen, Jonsson 2005). System nauczania reprodukuje funkcjonującą strukturę społeczno-klasową (Bourdieu, Passeron 1990). Niektóre jej elementy mogą stanowić barierę, a inne z kolei będą bodźcem w doskonaleniu. Konkludując możemy stwierdzić, że im więcej akumulowanych kompetencji tym większa szansa na unikatowy profil kompetencyjny, który stanowi „rozpoznawalną markę” dla jego właściciela.

2. Kompetencje Polaków w wybranych badaniach empirycznych

W niniejszym fragmencie artykułu wykorzystałam wyniki badań międzynarodowych i polskich. Jednym z nich było Międzynarodowe Badanie Kompetencji Osób Dorosłych (PIACC - *The Programme for the International Assessment of Adult Competencies*), które było prowadzone w 24 krajach w latach 2011-2012. W Polsce badanie było ono realizowane przez Instytut Badań Edukacyjnych w Warszawie. Jego cel został ukierunkowany na pomiar następujących kompetencji: rozumienia tekstu, rozumowanie matematyczne i wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Badaniem objęto 166 tysięcy respondentów w wieku od 16 do 65 lat. Wykorzystano skalę punktową od 0 do 500. Jak wynika z niniejszych badań kompetencje Polaków w wieku 16- 65 są niższe od przeciętnego poziomu obywateli krajów OECD. Dotyczy to wyników związanych z umiejętnością rozumienia tekstu (267 punktów w stosunku do punktacji 273 dla przeciętnego poziomu mieszkańców innych krajów). Z kolei w obszarze rozumowania matematycznego różnica wynosi 9 punktów (260 w stosunku do 269). Kompetencje Polaków są również niższe w obszarze TIK (Technologii Informacyjno-Komunikacyjnych) w odniesieniu do obywateli z innych krajów OECD (Burski, Chłoń – Dominiczak, Pałczyńska, Rynko, Śpiewanowski, PIAAC Badanie Kompetencji Osób Dorosłych 2013: 5). Typy kompetencji, które objęto badaniem są wręcz kluczowe dla skutecznego funkcjonowania w różnych sferach współczesnego życia. Natomiast, jak wynika z badań PIAAC nastąpiło nieznaczące przesunięcie wieku, ponieważ w państwach OECD najwyższe kompetencje osiągają respondenci w przedziale wieku 25-30 lat i dotyczy to zarówno rozumienia tekstu, jak również rozumowania matematycznego. Taki stan rzeczy powoduje odbieganie kompetencji respondentów polskich od mieszkańców OECD (Ibidem 2013: 53). Wyniki przedstawiono na rysunku 1

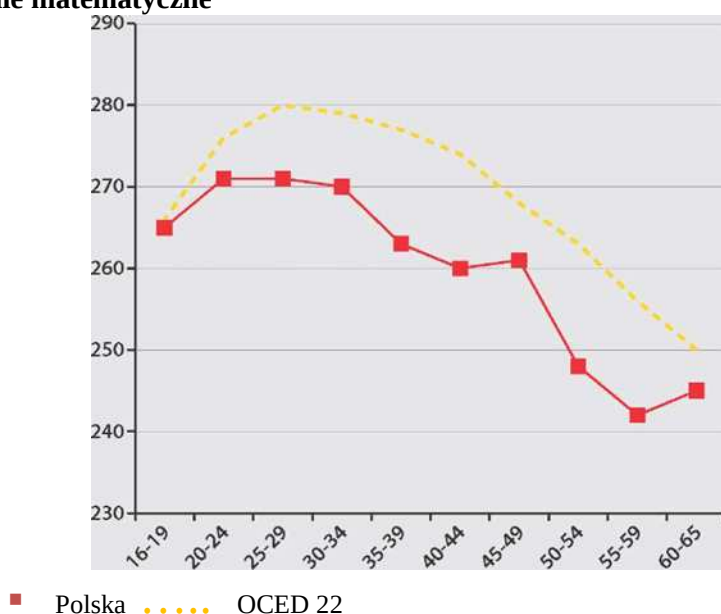
Rysunek 1.

Profil umiejętności wg wieku w Polsce i przeciętnie w krajach OECD. Rozumienie tekstu



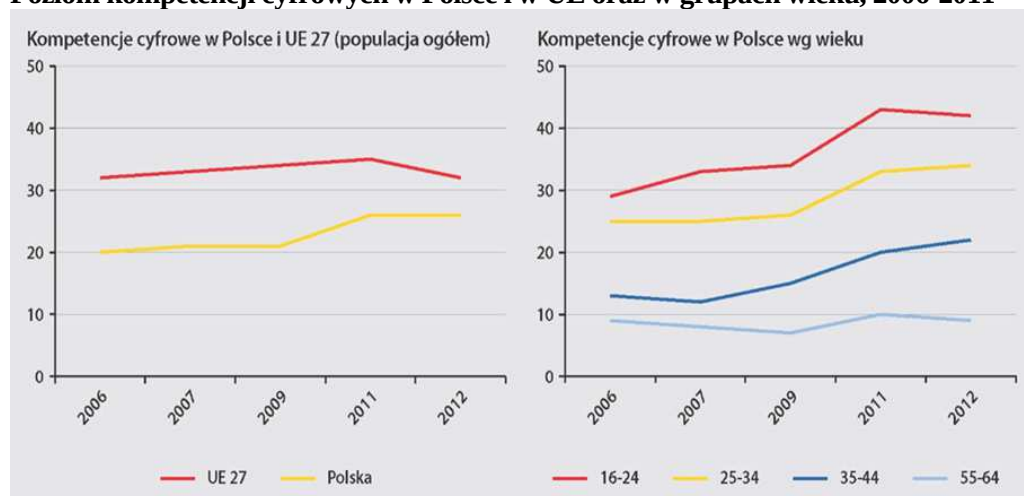
Źródło: J. Burski, A. Chłoń- Dominiczak, M. Palczyńska, M. Rynko, P. Śpiewanowski, *PIAAC. Raport 2013, Badanie kompetencji osób dorosłych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 49.

Natomiast jeżeli weźmiemy pod uwagę wiek (rysunek 2) w odniesieniu do rozumowania matematycznego to widać wzrost kompetencji wśród osób młodych w przedziale wiekowym od 20-34 lat, a spadek kompetencji rozumowania matematycznego rozpoczyna się od 35 lat i później. Natomiast najmłodsi w wieku 16-19 lat mają taki sam wynik, jak młodzi z krajów OECD (ibidem 2013: 49).

Rysunek 2**Profil umiejętności wg wieku w Polsce i przeciętnie w krajach OECD. Rozumowanie matematyczne**

Źródło: J. Burski, A. Chłoń- Dominiczak, M. Palczyńska, M. Rynko, P. Śpiewanowski, PIAAC. Raport 2013, *Badanie kompetencji osób dorosłych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 49

Innym typem kompetencji są kompetencje cyfrowe, które są badane między innymi przez PIAAC, Eurostat, CBOS. Obejmują one kompetencje dotyczące korzystania z Internetu, a przede wszystkim z wyszukiwarek, poczty elektronicznej, list dyskusyjnych i forów internetowych, przeprowadzanie rozmów przez telefon czy wymiany plików typu *peer to peer*. Jak przedstawiono na rysunku 3 poziom kompetencji Polaków ustawicznie wzrasta począwszy od 2009 roku, a szczególnie wśród respondentów młodszych (Ibidem 2013: 17)

Rysunek 3**Poziom kompetencji cyfrowych w Polsce i w UE oraz w grupach wieku, 2006-2011**

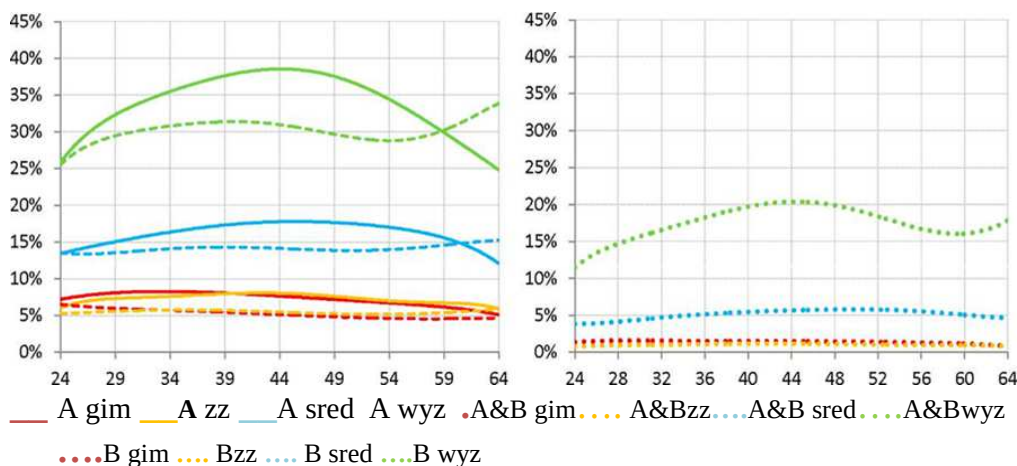
Miarą kompetencji cyfrowych jest odsetek osób, które kiedykolwiek używały komputera i deklarują wykonywanie 5 lub 6 czynności związanych z wykorzystywaniem internetu (PIAAC 2013, s. 17).

Źródło: J. Burski, A. Chłoń-Dominiczak, M. Palczyńska, M. Rynko, P. Śpiewanowski, PIAAC. Raport 2013, *Badanie kompetencji osób dorosłych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 17.

Wyniki badań PIAAC (2013) pokazują, że Polacy w stosunku do obywateli krajów OECD charakteryzują się niskimi kompetencjami cyfrowymi. Kolejną kwestię stanowi brak ich czynnego uzupełniania. Uczestnictwo w edukacji formalnej i poza formalnej było przedmiotem *Badania Kapitału Ludzkiego*, którego kierownikiem merytorycznym był Jarosław Górniak (2013). Na rysunku 4 i 5 przedstawiono uczestnictwo w edukacji pozaformalnej i samokształceniu w odniesieniu do wieku i wykształcenia. Jak wynika z badań osoby z wykształceniem gimnazjalnym i niższym oraz zawodowym zasadniczym cechowały się niskim poziomem aktywności szkoleniowej oraz samokształcenia, czyli poniżej 10 proc. Z kolei wśród respondentów z wykształceniem średnim również było to kilkanaście procent. Najwyższy wskaźnik osiągnęli respondenci z wyższym wykształceniem jeżeli chodzi o szkolenia i samokształcenie, czyli 40 proc. Jeżeli chodzi o samokształcenie to jest ono na stabilnym poziomie, ponieważ stanowi 30 proc. we wszystkich grupach wiekowych. Natomiast najwyższe uczestnictwo w edukacji pozaformalnej i samokształceniu osiągnęli respondenci w wieku 40 lat, posiadający dyplom uczelni (ok. 20 proc.). Spadek aktywności poza edukacyjnej, ponad 30 proc. następował w grupie 50-latków i osób przed emeryturą (Górniak 2013: 99).

Rysunki 4 i 5

Uczestnictwo w kursach i szkoleniach (A), samokształceniu (B) oraz obydwu formach jednocześnie (A&B) ze względu na wiek i poziom wykształcenia, wśród osób pracujących (w proc.).



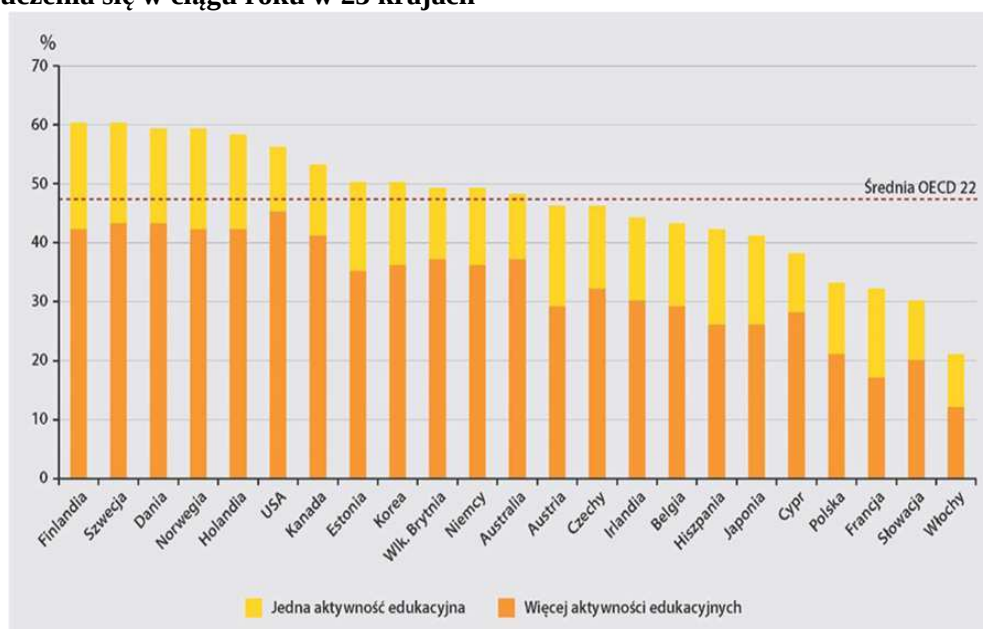
Wykształcenie: wyz - wyższe; sred - średnie; zz - zasadnicze zawodowe; gim - gimnazjalne lub niższe. Uśrednione przewidywane prawdopodobieństwo dla poszczególnych jednostek na podstawie modelu regresji logistycznej Logit_1, Logit_2 i Logit_3 (BKL 2014, PARP, Warszawa, s. 99)

Źródło: J. Górniak (red. 2014, *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*, BKL - *Badanie Ludności 2010-2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 99.

Natomiast jeżeli odwołamy się jeszcze do badań PIAAC to wynika z nich, że aktywność edukacyjna mieszkańców naszego kraju nie jest na poziomie zadawalającym. Na rysunku 6 przedstawiono uczestnictwo w szkoleniach i wzrost poziomu kompetencji w poszczególnych krajach. Analiza wyników w badaniach PIAAC ukazuje niskie uczestnictwo Polaków w aktywności edukacyjnej w stosunku do innych krajów OECD. W przedziale wiekowym 16-65 w jednej formie aktywności uczestniczyło 33 proc. respondentów, a 2/3 kilkakrotnie. Propagowany w krajach skandynawskich (Finlandia, Szwecja, Norwegia) model uczenia się przez całe życie wpływa na ponadprzeciętną aktywność edukacyjną obywateli. Podobnie jest w Holandii, USA czy Kanadzie. Wskaźniki ponad przeciętnej aktywności osiągnęli mieszkańcy Norwegii, Wielkiej Brytanii, USA czy Kanady (PIAAC 2013: 106)

Rysunek 6

Odsetek osób w wieku 16-65 lat uczestniczących w zorganizowanych formach uczenia się w ciągu roku w 23 krajach



Źródło: J. Burski, A. Chłoń-Dominiczak, M. Palczyńska, M. Rynko, P. Śpiewanowski, *PIAAC. Raport 2013, Badanie kompetencji osób dorosłych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 107.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że występują różnice w kompetencji Polaków w stosunku do mieszkańców innych krajów OECD, szczególnie jeżeli weźmiemy pod uwagę rozumienie tekstu, rozumowanie matematyczne czy technologie informacyjno – komunikacyjne (rysunek 1i 2). Kompetencje cyfrowe są również na niższym poziomie niż obywateli innych krajów (rysunek 3,4). Wybrane typy kompetencji, które były przedmiotem badania PIAAC są konieczne dla jednostek, aby radzić sobie skutecznie we współczesnej rzeczywistości. Stanowią one również typ kompetencji, które pomagają w funkcjonowaniu zarówno w pracy, jak również życiu publicznym i codziennym. Wyniki badań pozwalają oszacować kompetencje Polaków na tle innych krajów, a także są podstawą do oceny kompetencji obywateli innych krajów. Na ich podstawie możemy analizować w jakich obszarach konieczne jest wzmocnienie działań edukacyjnych podnoszących kompetencje Polaków. Z kolei jeżeli weźmiemy pod uwagę ustawiczne doskonalenie to w naszym kraju mamy pod tym względem niższe wyniki od mieszkańców innych krajów. Dlatego istotnego znaczenia nabiera zmiana mentalności społeczeństwa polskiego dotycząca nawyku uczenia się w toku całego życia. Obejmuje ona rozwój kompetencji poprzez formy edukacji formalnej jak i typy nieformal-

nego doskonalenia. Kolejnym czynnikiem jest kształtowanie postaw dotyczących ciągłego uczenia oraz pokazywanie, jakie wymierne efekty można poprzez takie działania osiągnąć.

3. Kompetencje przyszłości

Rozwój kompetencji może wynikać między innymi z zapotrzebowania na nie, jak i z dezaktualizacji niektórych z nich. W tej części artykułu postaram się nakreślić propozycję kompetencji przyszłości. Biorąc pod uwagę wielość informacji i jej zasięg wzrośnie zapotrzebowanie na kompetencje komunikacyjne (Habermas 1999; Castells 2013). Kolejnymi, które będą miały istotne znaczenie okażą opiekuńcze ze względu na postępujące starzenie się społeczeństw i popyt na kompetencje związane z troską oraz pracą na rzecz innych. Natomiast wczuwanie się w ludzkie odczucia i potrzeby wiąże się z kompetencjami empatycznymi. Zapotrzebowanie na nie wiąże się z umiejętnością zachowania równowagi psychicznej w złożonym świecie przemian. Nieprzewidywalność zmian społecznych uwypukli znaczenie kompetencji adaptacyjnych, o którym pisał Robert Merton (2002). Ważne okażą się także kompetencje międzykulturowe, które ułatwiają funkcjonowanie w zróżnicowanym kulturowym świecie. Natomiast rozwój różnorodnych, nietradycyjnych branż, innowacyjności gospodarczej, społecznej zwiększy popyt na kompetencje twórcze, ponieważ (...) *proces działania ludzkiego dający nowe i oryginalne wytwory oceniane w danym czasie jako społecznie wartościowe; może przejawiać się w każdej dziedzinie działalności ludzkiej* (Okoń 1992: 218). Z kolei ze względu na heterogeniczne procesy wymagające logicznego myślenia i skutecznego łączenia faktów zyskają na znaczeniu kompetencje logiczno - analityczne. Z nimi powiązane będą kompetencje krytyczne i „myślenie krytyczne” (Gouldner 1970; Mucha 1986). Natomiast ustawiczny rozwój nowoczesnych technologii uwypukli rangę kompetencji informatycznych, a szczególnie tych związanych z przetwarzaniem danych czy programowaniem na zaawansowanym poziomie. Proponując niniejszą typologię nie można zapominać o kompetencjach globalnych, ponieważ, jak stwierdził M. Albrow (...) *odnoszą się do tych wszystkich procesów w wyniku, których narody świata zostają połączone w jedno światowe społeczeństwo, społeczeństwo globalne* (Albrow za Kempny 1998: 241). Wymaga to od wszystkich kompetencji globalnych dotyczących życia w tak zróżnicowanym społeczeństwie, które jest zarówno jednorodne, a zarazem różnorodne. Z kolei wszystkie rodzaje kompetencji połączy wspólny mianownik, jakim są kompetencje społeczne, które możemy nazwać relacyjnymi ze względu na ich integracyjny charakter.

Zakończenie

Profil kompetencji możemy oceniać uwzględniając jego wartość w aspekcie materialnym i niematerialnym. Innym miernikiem mogą być inwestycje poniesione na edukację, czyli nakłady związane ze zdobywaniem wiedzy, która jest jedną z jego składowych. Kolejnym czynnikiem są predyspozycje i zdolności, które różnicują jednostki. Kształtowanie profilu kompetencji może przebiegać w różny sposób w zależności od kryterium, jakie czynniki przeważają sprzyjające czy hamujące. Bariery mogą występować zarówno na poziomie indywidualnym (kognitywno-percepcyjne), rodzinnym (pochodzenie, status społeczny) systemowym (struktura edukacji, rozwiązania instytucjonalne), społecznym (mentalność, kultura, wykształcenie obywateli), gospodarczym (poziom rozwoju, kapitał finansowy). *Od początku transformacji systemowej w Polsce, opartej m.in. na logice gospodarki rynkowej edukacja, zwłaszcza na poziomie studiów wyższych, traktowana jest jako wiodący priorytet zarówno polityki społecznej, jak i najważniejszy czynnik rozwoju społecznego* (Walczak – Duraj 2015: 19). Istotnego znaczenia nabiera edukacja w kontekście rozwoju kompetencji, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i społecznym. Kompetencje mieszkańców kraju są kapitałem narodowym i globalnym. Stanowią jeden z czynników rozwoju społeczno – gospodarczego. Jak sugerował Gary Becker nakłady na edukację i wykształcenie powinniśmy traktować jako inwestycję (Becker 1964). Stanowi ona typ edukacyjnej lokaty, która zwróci się w postaci zdobytej wiedzy i kompetencji obywateli każdego państwa.

Bibliografia:

1. Becker, G., 1964, *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, The University of Chicago Press, Chicago & London.
2. Bourdieu P., Passeron J. C, 1990, *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
3. Breen R., Jonsson J. O., 2005, *Inequality of Opportunity in Comparative Perspective: Recent Research on Education Attainment and Social Mobility*, „Annual Review of Sociology”, no 31, 223-243.
4. Burski J, Chłóń- Dominiczak A., Palczyńska M., M. Rynko M., Śpiewanowski P., 2013, *PIAAC. Raport 2013, Badanie kompetencji osób dorosłych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
5. Castells M., 2013, *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Coleman J., 1966, *Equality of Educational Opportunity*, Government Printing Office, Washington DC: U.S.
7. Domański H., Federowicz M., Pokropek A., Przybysz D, Sitek M, Smulczyk M., Żółtak T., 2016, *Ścieżki edukacyjne a zdolności i pozycja społeczna*, „Studia Socjologiczne” 1(2), 67-98

8. Federowicz M., Wojciuk A., 2012, *Raport o stanie edukacji 2011*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
9. Gouldner A.W., 1970, *The Coming Crisis of Western Sociology*, Basic Book INC, New York.
10. Górniak J., 2014, *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
11. Habermas J., 1999, *Teoria działania komunikacyjnego. Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
12. Hurrelmann K., 1994, *Struktura społeczna a rozwój osobowości. Wprowadzenie do teorii socjalizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Poznańskiego, Poznań.
13. Kempny M., 1998, *Globalizacja. Encyklopedia Socjologii*, red. nauk. A. Kojder, Koseła K., Kwaśniewicz W., Kubiak H., Mucha J., Szacki J. i Ziółkowski M., Oficyna Naukowa, Warszawa.
14. Kolasińska E., 2012, *Świadomość odpowiedzialnego pożyczania*, „Prakseologia” nr 152, 169-201
15. Levy-Leboyer C., 1997, *Kierowanie kompetencjami*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
16. Lucas S., 2001, *Effectively Maintained Inequality: Education Transitions, Track Mobility, and Social Background Effects*, „The American Journal of Sociology” 106: 1642–1690.
17. Merton R., 2002, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Mucha J., 1986, *Socjologia jako krytyka społeczna. Orientacja radykalna i krytyczna we współczesnej socjologii zachodniej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
19. Nowak S., 1979, *System wartości społeczeństwa polskiego*, „Studia Socjologiczne”, nr 4 (75).
20. Okoń W., 1992, *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
21. PIAAC. Raport 2013, *Badanie kompetencji osób dorosłych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
22. Schneider L., Silverman A., 2010, *Global Sociology. Introducing Five Contemporary Societies*, McGraw Hill, New York.
23. Walczak – Duraj D., 2015, *Społeczne i moralne konsekwencje urynkowania pracy w Polsce. Przykład szkolnictwa wyższego i służby zdrowia* [w:] E. Kolasińska, A. Mrozowski, J. Róg – Ilnicka (red.), *Społeczne wymiary pracy w późnym kapitalizmie*, „Humanizacja Pracy” nr 3 (281) (XLVIII).
24. Zahorska M., 2009, *Równi, równiejsi i najmniej równi, czyli o społecznych barierach w dostępie do edukacji*, „Polityka Społeczna”, nr 9.

Shaping One's Own "Portfolio of Competencies" - Present and Future

Summary

One's own "portfolio of competencies" is a valuable resource that an individual is developing and enriching in the course of learning throughout life. This elaboration proposes a conceptualization of the portfolio of competencies and outlines the demand for the competencies of the future. Selected international and national studies, which show the competencies of Poles and citizens of other countries in the context of the analysis of the portfolio of competencies, were used in this paper. A particular emphasis is put on the role of competencies in the modern world and their continuous development. A portfolio of competencies is a fundamental value for an individual because it can be exchanged for other tangible and intangible values. At the same time it can be a package of skills that combine an individual with other individuals of similar competencies.

Key words: competencies, portfolio competencies, formal and informal education.

Marian Mroziowski

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych,

Instytut Zarządzania i Marketingu, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Spolegliwa służebność decydentów jako czynnik więzi moralnej pracowników krajowych instytucji administracji publicznej

Abstrakt

Główne treści opracowania prezentują osiągnięte wyniki badań w takich obszarach problemowych jak: teoria więzi moralnej członków formalnej organizacji i czynników ją kształtujących oraz wariantów za pomocą których możliwe jest charakteryzowanie poziomu rozwoju tej więzi w instytucjach krajowej administracji publicznej; postulowane w literaturze cechy współczesnych menedżerów, które zawierają się w opisie postawy zdominowanej cechami tzw. spolegliwej służebności; analiza zależności korelacyjnej zachodzącej między zidentyfikowanym poziomem rozwoju postaw spolegliwej służebności decydentów krajowych instytucji administracji publicznej, jako pierwszej zmiennej, a poziomem rozwoju więzi moralnej pracowników badanych instytucji jako drugiej zmiennej.

Słowa kluczowe: instytucje krajowej administracji publicznej, więź moralna, spolegliwość służebna kierowników.

Wstęp

Instytucje krajowej administracji publicznej wykonują liczne i różnorodne zadania, których sposób wykonywania wywiera istotny wpływ na jakość życia społeczeństw, w tym na poziom rozwój ich kapitału społecznego. Ta ostatnia wartość społeczna opiera się głównie na wzajemnym zaufaniu i udzielaniu sobie pomocy oraz chęci do wspólnego rozwiązywania społecznych problemów, co w sumie związane jest czynnikami kształtującymi więź moralną. Do jej rozwoju z powodzeniem mogą przyczyniać się pracownicy instytucji publicznych. Poziom ich kompetencji społecznych może być oceniany m.in. poprzez ocenę poziomu rozwoju więzi moralnej występującej między nimi. Zainteresowanie badawcze dotyczy z jednej strony identyfikacji wewnątrzorganizacyjnego poziomu rozwoju więzi moralnej pracowników krajowych instytucji administracji publicznej, których misją jest służenie samorządom i obywatelom kraju, a z drugiej strony ustalenia głównych czynników kształtujących ten szczególnie typ więzi społecznej. Za jeden z kluczowych determinantów poziomu rozwoju więzi moralnej pracowni-

ków, w tym instytucji publicznych, uznaje się postawy kierowników wobec wyzwań organizacyjnych oraz przyjęty przez nich sposób kształtowania relacji interpersonalnych z podwładnymi. W zastosowanym sposobie kierowania ujawniają się skłonności decydentów do bycia życzliwym wobec podwładnych, do udzielania im wsparcia podczas wykonywania zadań oraz rozwijania kompetencji zawodowych i społecznych. Wymienione zachowania kierowników są charakterystyczne dla postawy spolegliwej służebności.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie: 1) zidentyfikowanych, na podstawie badań literaturowych i empirycznych, determinantów więzi moralnej członków formalnych organizacji, w tym instytucji administracyjnych; 2) postulowanych postaw współczesnych decydentów, które powinny być zdominowane cechami spolegliwej służebności wobec swoich podwładnych i współpracowników, które są kluczowymi determinantami, m. in. rozwoju więzi moralnej między pracownikami urzędów oraz między nimi a petentami instytucji administracyjnych; 3) ustalonej, na podstawie badań empirycznych, zależności korelacyjnej zachodzącej między poziomem rozwoju spolegliwej służebności decydentów krajowych instytucji administracji publicznej, jako pierwszej zmiennej, a poziomem rozwoju więzi moralnej pracowników badanych instytucji jako drugiej zmiennej.

1. Więź moralna członków formalnych organizacji i jej determinanty

W ocenie P. Sztompki członek danej społeczności funkcjonuje w swoistym polu strukturalno-indywidualnym, które określa relacje jednych ludzi do drugich w wymiarze normatywnym i powinnościowym. Ten typ pola cytowany autor uznaje za więź moralną, wyższą formę rozwoju więzi społecznej, ponieważ dotyczy ona kręgu ludzi objętych kategorią „my”, tzn. ludzi, których obdarzamy zaufaniem, wobec których postępujemy lojalnie i z którymi się solidaryzujemy. Kategoria „my” wyznacza szerszą bądź węższą przestrzeń moralną (Sztompka 2004). Zatem można stwierdzić, że oceniane społeczności charakteryzuje zróżnicowany poziom rozwoju więzi moralnej między jej członkami, którzy określają także swoją przestrzeń moralną poprzez wyrazy okazywania innym ludziom zaufania, lojalności i solidarności z nimi. Na podstawie badań literaturowych można zidentyfikować główne determinanty więzi moralnej w odniesieniu do pracowników organizacji formalnych, w skład których wchodzi także instytucje administracji publicznej. Czynniki te o charakterze kulturowym i osobowościowym mogą różnicować organizacyjny poziom rozwoju więzi moralnej poprzez jej wzmacnianie bądź osłabianie (tab.1).

Tabela 1

Główne determinanty więzi moralnej członków organizacji

Czynniki wzmacniające więź moralną członków organizacji	Czynniki osłabiające więź moralną członków organizacji
1. Wysoki stopień internalizacji przez członków organizacji głównych powinności moralnych takich jak: zaufanie, lojalność, solidarność 2. Wysoki ładunek powinności reguł moralnych oraz silna skłonność do respektowania kodeksu etycznego o wysokiej jakości etycznej 3. Wysoka skłonność interesariuszy organizacji do wypełniania wzajemnych oczekiwań społecznych głównie o charakterze efektywnościowym, aksjologicznym, opiekuńczym, w tym do przestrzegania praw człowieka 4. Wysoki stopień nasycenia organizacji składnikami kultury zaufania 5. Relatywnie silne nasycenie organizacji elementami bliskości: społecznej, instytucjonalnej, poznawczej i organizacyjnej 6. Dojrzałość osobowości menedżerów i pracowników, ich wysoka skłonność do bycia spolegliwym, szlachetnie autentycznym i sumiennym 7. Stopień nasycenia organizacji elementami przywództwa służebnego	1. Silne oddziaływanie determinantów osłabiających lub zawężających powinności moralne 2. Wysoki stopień oddziaływania destruktorów kształtujących typy kultur nieufności takiego rodzaju jak: kultura cynizmu, kultura manipulacji i obojętności 3. Dominacja menedżerów o niedojrzałej osobowości 4. Dominacja postaw egoistycznych i przywództwa egocentrycznego 5. Niski stopień rozwoju elementów kultury etycznej organizacji 6. Słabo rozwinięty w organizacji klimat aksjonormatywności 7. Niski stopień rozwoju kompetencji społecznych, w tym moralnych decydentów i pracowników 8. Niski stopień spójności postaw członków organizacji z elementami kultury etycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Blanchard i in. 2009; Hui, Begley, Hui, Lee 2012; Klimas 2012; Kozak 2011; Lewicka, Michniak 2014; Mroczkowska 2012; Mroziewski 2010; Mroziewski 2011; Piesko 2016; Stankiewicz, Łychmus 2011; Sztompka 2004; Yan, Fort 2013)

Wymienione w treści tabeli 1 determinanty relatywnie wzmacniające więź moralną w danej organizacji umacniają jej spójność. Pojawia się ona zdaniem K. Kmiołek i T. Piecuch (2012) w sytuacji, kiedy częściej dani członkowie używają określenia „my”, a nie „ja”, co odzwierciedla zwartość grupy/organizacji, wzajemną solidarność, życie jej członków oraz ich zaangażowanie i chęć przynależności do danej społeczności. W strukturze czyn-

ników wzmacniających lub osłabiających więź moralną ludzi w danej organizacji dominują czynniki bezpośrednio związane z postawami moralnymi jej członków, którzy z jednej strony formułują wzajemne oczekiwania i powinności w zakresie życzliwego, szlachetnego, praworządnego i empatycznego zachowania, a z drugiej strony swoją postawą moralną wskazują zinternalizowaną skłonność do spełniania emitowanych przez innych ludzi oczekiwań i powinności. Te dualne postawy członków danej organizacji umożliwiają wyodrębnienie określonych wariantów w zakresie opisu cech ocenianej zbiorowości. Ważne jest przy charakteryzowaniu społeczności uwzględnianie stopnia intensywności okazywania przez jej członków, w procesie realizowania swoich ról organizacyjnych i społecznych, wyrazów odnoszących się głównie do: życzliwości, lojalności, uczciwości i solidarności.

Omawiane relacje w sferze moralnej kształtują określony klimat aksjonormatywności¹, a w długim okresie kulturę etyczną organizacji (Lewicka, Michniak 2014) definiowaną jako te aspekty organizacyjne i te wzorce zachowań, które albo motywują do podejmowania działań opartych na wartościach organizacji albo zniechęcają do postępowania wbrew tym wartościom. W ocenie K. Kubik (2013) na etyczny kontekst organizacji składają się działania menedżerów i kultura organizacji; sposoby postępowania i procedury organizacji mogą wywierać silny wpływ na normy etyczne pracowników. W sferze moralnej zdaniem T. Oleksyna na menedżerach spoczywają takie obowiązki jak (Kietliński i in. 2005): przeciwdziałanie rozpadowi norm i więzi społecznych; kreowanie postępu w sferze etyki; zwalczanie nieetycznych działań, zachowań i postaw zarówno w swoim środowisku, jak i w grupach z nim współpracujących; dawanie dobrego przykładu podwładnym w zakresie etycznego postępowania; rozwijanie kompetencji podwładnych oraz zwiększanie ich samodzielności w działaniu. Zatem szczególne zainteresowanie badawcze wzbudza określenie zależności korelacyjnej zachodzącej między demonstrowanymi postawami decydentów danej organizacji (dyrektorów i kierowników różnych szczebli kierowania) a poziomem rozwoju więzi moralnej pracowników badanej społeczności. Wskazany problem stał się przedmiotem badań, opisanych w dalszej części opracowania, w zakresie oddziaływania na poziom rozwoju więzi moralnej pracowników takiego czynnika jak stopień skłonności decydentów instytucji administracji publicznej do demonstrowania wobec podwładnych i interesantów urzędów zachowań charakterystycznych dla ludzi spolegliwych i służebnych. Ten typ czyn-

¹ W odniesieniu do instytucji administracyjnych klimat aksjonormatywności (Mroziewski 2014) to organizacyjny wyraz zinternalizowanego poczucia obowiązku członków instytucji w zakresie przestrzegania prawa, norm moralnych, zasad dobrej roboty, reguł dobrych/uczciwych praktyk i szlachetnych obyczajów ze względu na misję instytucji publicznej w sferze kreowania kapitału społecznego i dobra publicznego/wspólnego społeczeństwa.

nika uznano za kluczowy w procesie rozwoju więzi moralnej pracowników instytucji administracyjnych.

W stosunku do kadry kierowniczej instytucji administracyjnych spolegliwość służebną można definiować jako postawę tych decydentów cechującą się (Mroziwski 2016): prawością, szlachetnością motywacji, wysoko rozwiniętymi kompetencjami zawodowymi, społeczno-moralnymi² i emocjonalnymi, ukierunkowanymi na: służyć innym ludziom, rozwijanie szlachetnych cech osobowości własnej i podlegających im osób, humanizowanie relacji międzyludzkich oraz między urzędem a jego klientami.

Spolegliwość służebna kadry kierowniczej instytucji administracji publicznej powinna stanowić komplementarną cechę krajowej administracji, ponieważ słowo „administracja” wywodzi się z pojęć wyrażających (Broniewska 2002): pomoc, posługę, kierowanie powierzonymi sprawami, innymi słowy służyć komuś lub czemuś. W realiach Polski jej misją jest zatem służyć samorządom i ludności kraju: (...) *jej, podstawowym celem jest służba, a władza powinna odejść na plan dalszy, ponieważ jest tylko narzędziem do realizacji funkcji służenia* (Broniewska 2002: 37). Za demiurga służebnej funkcji administracji należy uznawać decydentów instytucji publicznych. Kierownicy organizacji służby publicznej powinni wykazywać spolegliwą służebność nie tylko wobec interesariuszy instytucjonalnych (peticenci, zwierzchnicy i inne osoby zainteresowane), ale także wobec swoich podwładnych. To pracownicy instytucji administracji publicznej z reguły bezpośrednio partycypują w wypełnianiu ich społecznie szlachetnej misji, odczuwając przy tym określony stopień więzi moralnej z innymi ludźmi. Spolegliwość decydentów jest płaszczyzną nawiązywania różnorodnych relacji w wymiarze wewnątrzorganizacyjnym i zewnętrznym (Mroziwski 2011) oraz płaszczyzną zachęcającą interesariuszy organizacji do aktywności rodzącej korzyści organizacyjne. W konkluzji można stwierdzić, że spolegliwość menedżerów jest warunkiem skutecznego zarządzania w długim okresie.

W odniesieniu do instytucji administracji publicznej pojawia się problem badawczy, opisany w treści kolejnych rozdziałów, dotyczący określenia zależności korelacyjnej między poziomem rozwoju spolegliwej służebności członków kadry kierowniczej, a poziomem rozwoju więzi moralnej pracowników tych instytucji, która pośrednio wywiera wpływ na jakość relacji administracji ze społeczeństwem.

² Uwzględnianie tego typu postaw w ocenie kompetencji kierowników instytucji publicznej wynika ze stwierdzonego faktu (Mroziwski 2014), że ok. 60 proc. badanej próby kierowników prezentowało najniższy, tzn. prekonwencjonalny poziom rozwoju rozumowania moralnego; nie zidentyfikowano kierownika o najwyższym, tzn. pryncypialnym poziomie rozwoju rozumowania moralnego.

2. Metodyka i opis przeprowadzonych badań empirycznych

W relacji do opisywanych wyżej zjawisk organizacyjnych podjęto od drugiego półrocza 2015 roku badania m.in. w obszarze: zidentyfikowania wariantów pozwalających na analizowanie spolegliwej służebności kierowników oraz poziomu rozwoju więzi moralnej członków organizacji formalnej; zobrazowania stopnia skłonności kierowników badanych instytucji publicznych w zakresie prezentowania postaw charakteryzowanych spolegliwą służebnością; zidentyfikowania poziomu rozwoju więzi moralnej pracowników badanych instytucji administracji samorządowej i państwowej; określenia siły i kierunku zależności liniowej zachodzącej między postawami spolegliwej służebności decydentów jako pierwszej zmiennej, a poziomem rozwoju więzi moralnej pracowników badanych instytucji publicznych, jako drugiej zmiennej.

Na rzecz podjętych badań przyjęto pięć niezależnych hipotez badawczych o charakterze zerowym³: 1) decydenci badanych instytucji publicznych nie wykazują postaw charakterystycznych dla spolegliwej służebności kierowników; 2) w badanych instytucjach administracji samorządowej i państwowej nie występuje więź moralna między ich pracownikami; 3) w zakresie poziomu rozwoju spolegliwej służebności nie występują żadne różnice między postawami decydentów instytucji państwowych, a postawami decydentów instytucji samorządowych; 4) w zakresie poziomów rozwoju więzi moralnych pracowników nie istnieje ich zróżnicowanie w zależności od typu ocenianych instytucji tzn. samorządowych lub państwowych; 5) nie funkcjonuje żadna zależność korelacyjna między poziomem rozwoju spolegliwej służebności decydentów instytucji administracyjnych a poziomem rozwoju więzi moralnej pracowników w publicznych instytucjach.

Badania o charakterze anonimowym przeprowadzono metodą sondażu z zastosowaniem kwestionariusza ankiety zawierającego cztery przedziały indeksowe (1-24; 25-49; 50-74; 75-100), wyodrębnione ze względu na stopnie nasilenia wariantów cech analizowanych zmiennych. Przedziały ilościowe wykorzystano w celu ustalenia rozkładu ocen respondentów w poszczególnych przedziałach stopni nasilenia przypisanych wariantów oraz identyfikacji stopnia intensywności występowania wariantów cech badanych zmiennych. W zakresie ustalenia poziomu rozwoju spolegliwej służebności decydentów ocenianych instytucji zastosowano piętnaście wariantów cech badanej zmiennej, a w zakresie analizy poziomu rozwoju więzi moralnej pracow-

³ Hipoteza zerowa (H_0), którą poddajemy weryfikacji mówi o tym, że czegoś nie ma; jej przeciwieństwem jest hipoteza alternatywna; na podstawie: pogotowiestatystyczne.pl/slowniczek/hipotezy [17.08.2016]. Natomiast w kwestii zależności dla hipotezy zerowej głosi się, że *Zmienne X i Y są niezależne*, wobec hipotezy alternatywnej, głoszącej, że *Zmienne X i Y nie są niezależne*; na podstawie: (Kot i in. 2007).

ników w badanych instytucjach wykorzystano dwadzieścia trzy warianty charakteryzujące tę zmienną.

Na rzecz analizy wyników badań pod względem ilościowym i jakościowym przyjęto następujące założenia:

- zastosowane w badaniu niematerialne i jakościowe czynniki można oceniać z zastosowaniem indeksu liczbowego (Buszko 2013),
- do oceny siły i kierunku zależności między badanymi zmiennymi o charakterze mierzalnym może być zastosowany współczynnik korelacji rangowej Spearmana (R_s) (Maksimowicz-Ajchel 2007), ponieważ dobrze on ocenia siłę zależności liniowych, liczba obserwacji jest zbliżona do małej próby, a jego wartości zawierające się w przedziale $[-1; 1]$ pozwalają na pośrednie ocenianie siły i kierunku funkcyjnego związku liniowego, który może przybierać dodatni lub ujemny współczynnik kierunkowy badanej zależności korelacyjnej. Znak współczynnika korelacji rang wskazuje na kierunek zależności, natomiast jego bezwzględna wartość pozwala ocenić siłę zależności (Maksimowicz-Ajchel 2007),
- wartość współczynnika korelacji rang będzie interpretowana przy poziomie istotności $\alpha = 0,10$, w powiązaniu z liczebnością przyjętej próby $N = 18$ lub $N = 36$ oraz wartościami krytycznymi dla liczebności próby 18: $r(0,1;18) = 0,399$ (Kot i in. 2007), dla liczebności próby 36: $r(0,1;36) = 0,219$ (Zieliński, Zieliński 1990). Zbieżność uporządkowania obiektów według rang nadanych wartościom badanych zmiennych będzie uznawana za nieprzypadkową (Kot i in. 2007), jeżeli wartość współczynnika korelacji rang (R_s) jest większy od wartości krytycznej przy przyjętym poziomie istotności.
- do oceny siły i kierunku zależności korelacyjnej można wykorzystać skalę zmienności zaproponowaną przez A. Maksimowicz-Ajchel (2007), gdzie wartość współczynnika korelacji rang (R_s) znajdująca się w wyszczególnionych przedziałach o rosnącej wartości oznaczać będzie wzrost siły zależności korelacyjnej między badanymi zmiennymi i tak: gdy wartość R_s znajdzie się w przedziale $(0,00 - 0,3)$ to oznaczać będzie, że występuje zależność słaba o dodatnim kierunku; gdy przyjmie wartość z przedziału $(0,31 - 0,6)$ wówczas będziemy mieć ustaloną zależność o umiarkowanej sile i dodatnim kierunku, a w sytuacji wartości współczynnika korelacji rang zawierającego się w przedziale $(0,61 - 1,00)$ możemy stwierdzić, że między badanymi zmiennymi zachodzi silna zależność korelacyjna o dodatnim kierunku. Dodatni współczynnik kierunkowy oznacza zgodność uporządkowania rang, a ujemny przeciwność uporządkowania rang,

- oceniane zmienne analizowane będą według indeksów przypisanych dla stopni nasilenia wariantów ich cech oraz w relacji do trzech jakościowych poziomów rozwoju (tab. 2), które wynikają z iloczynu liczby wariantów analizowanej zmiennej oraz przyjętych przedziałów stopni nasilenia wariantów cech badanego zjawiska. Dla pierwszych poziomów rozwoju zmiennych zostaną zastosowane indeksy nasilenia cech z przedziału liczbowego od 1 do 49, dla drugiego poziomu z przedziału 50-74 i trzeciego poziomu z przedziału od 75 do 100 stopni nasilenia. Jakościowe poziomy rozwoju analizowanych zmiennych wynikają ze społecznych i efektywnościowych oczekiwań oraz dotyczą wskazań przypisanych przez jednego respondenta.

Tabela 2

Poziomy rozwój analizowanych zmiennych według skali indeksowej

Typ zmiennej	Przyjęty jakościowy poziom rozwoju badanej zmiennej	Wartość indeksu nasycenia zmiennych wariantami cech
Poziom rozwoju spolegliwej służebności decydentów	1. Dominacji egoizmu w zachowaniach decydentów (służebność decydentów słabo rozwinięta)	15-735
	2. Reagującej spolegliwości służebnej (służebność decydentów umiarkowanie rozwinięta)	736-1110
	3. Celowo rozwiniętej służebności decydentów (służebność decydentów wysoko rozwinięta)	1111-1500
Poziom rozwoju więzi moralnej badanych instytucji	1. Niski poziom rozwoju więzi moralnej	23-1127
	2. Zadowalający poziom rozwoju więzi moralnej	1128-1702
	3. Wysoki poziom rozwoju więzi moralnej	1703-2300

Źródło: opracowanie własne

Kwestionariusz ankiety skierowano do czterdziestu jeden respondentów, pracowników instytucji administracji publicznej⁴ funkcjonujących na terenie województwa warmińsko-mazurskiego i województwa mazowieckiego⁵. Zwrotnie otrzymano trzydzieści sześć kwestionariuszy poprawnie wypełnionych (po osiemnaście z instytucji państwowych i samorządowych). Na podstawie danych z kwestionariusza ustalono strukturę przyjętej losowo próby respondentów według liczby reprezentowanych jednostek i ich udziału procentowego w zastosowanej próbie⁶, zgodnie z metodyką⁷ stosowaną przy prezentacji rozkładu przez A. Maksymowicz-Ajchel (2007). Badane instytucje reprezentowały głównie kobiety w wieku 20-49 lat (32; 89,6 proc. respondentów), z dominującym wykształceniem wyższym pierwszego stopnia w zakresie nauk społecznych (27; 75,6 proc. badanych respondentów) oraz ze stażem pracy zawodowej powyżej 11 lat (19; 53,2 proc. respondentów). Badani respondenci z instytucji rządowych pracowali głównie w urzędach administracji specjalnej (terenowe organy administracji rządowej; zespolone służby, inspekcje i straże; siedmiu respondentów), w urzędach skarbowych (5 respondentów), w sektorze ubezpieczeń społecznych (Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego - 2); w urzędach resortu oświaty - 1 i resortu ochrony zdrowia - 2; w sumie 66 proc. respondentów tych instytucji pracowało na stanowiskach z bezpośredniej obsługi interesantów. W relacji do całej badanej próby można stwierdzić, że dominująca część respondentów pracowała w organach pierwszego stopnia (95,2 proc.) związanych z bezpośrednią obsługą petentów (tab. 3).

Tabela 3

Struktura ocenianych decydentów według zajmowanego stanowiska i stażu pracy na stanowisku kierowniczym

Kryteria analizy		Typ instytucji publicznej		Razem
		samorządowa	państwowa	
Staż pracy na stanowisku kierowniczym	do 9 lat	6	3	9
	pow. 10 lat	12	15	27

⁴ Podziału instytucji publicznych dokonano przez pryzmat ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, (Dz. U., 2009, Nr 157, poz. 1240).

⁵ Ze względu na utrzymanie anonimowości i uniwersalności badań celowo zrezygnowano z wyszczególnienia instytucji w podziale na województwa.

⁶ Jeden respondent w próbie N = 36 to 2,8 proc. badanej próby.

⁷ Metodyka rozumiana jest jako zbiór zasad dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy (*Słownik 100 tysięcy ...* 2007). Często jest mylnie zastępowana kategorią 'metodologia', która odnosi się do nauki o metodach badań naukowych stosowanych w danej dziedzinie wiedzy (*Słownik 100 tysięcy ...* 2007).

Zajmowane stanowisko kierownicze	niższego szczebla kierowania	11	11	22
	naczelne stanowisko	7	7	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Poddano ocenie przede wszystkim decydentów ze stażem pracy na stanowiskach kierowniczych dłuższym niż 10 lat (27 kierowników). Pełnili oni obowiązki na stanowiskach zaliczanych do naczelnych stanowisk (po 7 decydentów w instytucjach rządowych i samorządowych) bądź niższych szczebli kierowania (odpowiednio po 11 kierowników). Ilościowa analiza struktury respondentów wskazuje, że badanej próby nie można uznać za reprezentatywną dla całej zbiorowości instytucji administracji publicznej.

Uzyskane dane od respondentów zostały poddane analizie: 1) w aspekcie rozkładu indeksów stopni nasilenia wariantów cech badanych zmiennych według przyjętych przedziałów wzrostu ich wartości oraz według typów instytucji; 2) w zakresie analizy porównawczej jakościowych poziomów rozwoju ocenianych zmiennych w badanych instytucjach oraz według ich głównych typów; 3) pod względem oceny liniowej zależności korelacyjnej zachodzącej między badanymi zmiennymi w instytucjach samorządowych, instytucjach państwowych i w całej próbie z zastosowaniem współczynnika korelacji rangowej.

3. Analiza indeksowych wyników przeprowadzonych badań empirycznych

Otrzymany rozkład indeksowych ocen według przyjętych wariantów analizy poziomu rozwoju spolegliwej służebności decydentów oraz poziomu rozwoju więzi moralnej w badanych instytucjach, w tym według liczby wskazań i stopni ich nasilenia, ukazał istotne zróżnicowanie szczególnie w sferze postaw decydentów instytucji administracji rządowej i samorządowej. W zakresie poziomu rozwoju spolegliwej służebności decydentów przypisane przez respondentów wartości indeksowe informowały, że zdecydowanie wyższy poziom rozwoju spolegliwej służebności demonstrują decydenci instytucji samorządowych. Ich udział w całej wartości oceny indeksowej (23227 punktów) stanowił 52,9 proc. (tzn. 12295 punktów) przy średniej wartości punktowej: 45,5). Decydentom instytucji państwowych przypisano udział w całej wartości indeksowej 47,1 proc. (10932 punktów) przy średniej ocenie stopnia nasycenia badanej zmiennej o wartości: 40,4 punktów. Wskazane wartości dotyczące poziomu rozwoju więzi moralnej w badanych instytucjach informują, że wyższy poziom jej rozwoju prezentują członkowie instytucji państwowych, których indeksowy udział w całej wartości badanej zmiennej (52073 punktów) wynosi 52,1 proc.

(tzn. 27136 punktów) przy średnim stopniu nasycenia 65,5 punktów (średnia wartość jej nasycenia dla całej próby: 62,9, dla instytucji samorządowych wynosi ona 60,2 punktów). Fakty wynikające z wartości indeksowych wskazują, że zachodzą przesłanki do odrzucenia pierwszych czterech hipotez zerowych oraz do przyjęcia hipotez alternatywnych o brzmieniu: że decydenci krajowych instytucji publicznych wykazują w swoich zachowaniach cechy spolegliwej służebności wobec podwładnych i petentów instytucji, że między pracownikami badanych instytucji publicznych funkcjonują więzi moralne na zadowalającym poziomie ich rozwoju, że występują różnice między postawami decydentów w zależności od typu instytucji, tzn. instytucji administracji samorządowej lub państwowej, w sferze spolegliwej służebności, że funkcjonuje zróżnicowanie w poziomach rozwoju więzi moralnych pracowników w badanych typach instytucji administracyjnych. Należy jednak wskazać, że instytucjonalne zróżnicowanie w zakresie więzi moralnej pracowników relatywnie jest słabe; wynosi ono na nie korzyść instytucji samorządowych tylko 4,2 proc. w relacji do średniej wartości całego indeksu. Szczególnie niski stopień nasilenia w sferze spolegliwej służebności decydentów, tzn. w przedziale od 1 do 49 punktów, przypisano wariantom określającym stopień ich skłonności do redukcji swoich postaw egoistycznych (liczba wskazań w przedziale: 23-29). Badani decydenci niechętnie przyjmowali krytykę swoich zachowań, sukcesy zespołów przypisywali głównie sobie, a niepowodzenia uzależniali od innych czynników, wykazywali oni także mało troski w przygotowanie swoich następców, wykonywali swoje obowiązki głównie z motywacji określonej wynagrodzeniem i przywilejami. Za czynniki ograniczające egoizm kierowników można uznać relatywnie umiarkowaną i silną (o indeksowej wartości w przedziale od 50 do 100 punktów) ich skłonność do: stawiania ambitnych celów sobie i podwładnym (26 wskazań), dbałości o doskonalenie instytucji (25 wskazań); dążenie do rozwijania siebie i innych ludzi pod względem moralnym i zawodowym (24 wskazania). W sferze poziomu rozwoju więzi moralnej pracowników badanych instytucji relatywnie nisko (w przedziale od 1 do 49 punktów) oceniono ich w zakresie skłonności do prezentowania postaw wyrażających solidarność z innymi ludźmi (19 wskazań, w tym dla instytucji państwowych 11). Głównie w instytucjach państwowych na niskim poziomie jest rozwinięta solidarność urzędników. Są oni mało skłonni do wykazywania troski o innych członków instytucji, szczególnie do podejmowania działań na ich rzecz w sytuacji, gdy mogą być zagrożone ich własne interesy. Relatywnie na niskim poziomie oceniano skłonności urzędników do: szanowania godności członków instytucji (13 wskazań), unikania tworzenia atmosfery podejrzliwości i nieufności (14 ocen), okazywania empatii wobec osób, które doznały szkód bądź cierpią (13 wskazań), pełnej lojalności wobec swojego zespołu lub swojej instytucji

(15 i 14 ocen). Relatywnie niski stopień lojalności pracowników potwierdza także fakt, że kilkunastu respondentów było zdecydowanych na zmianę zespołu lub miejsca zatrudnienia w sytuacji otrzymania korzystniejszej propozycji; deklarowaną lojalność respondentów do instytucji i zespołu wskazywano na poziomie średnim i wysokim (odpowiednio: 30 i 32 ocen), tzn. na poziomie wartości indeksowych zawartych w przedziale od 50 do 100 punktów. Zdecydowanie korzystne oceny w ramach więzi moralnej respondenci wskazywali w zakresie unikania przez nich posługiwania się oszustwem i kłamstwami; wskazywano w sumie w skali od 50 do 100 punktów 34 ocen (po 17 wskazań dla każdego typu instytucji). W tym także aspekcie na średnim i wysokim poziomie oceniano także postawy innych urzędników (28 ocen).

W sferze więzi moralnej na średnim i wysokim poziomie oceniano w badanych instytucjach stopień nasycenia szczególnie takich wariantów jak: życzliwość respondentów wobec przełożonych, współpracowników i petentów (35 i 34 ocen); przestrzeganie prawa i procedur, sumienność w wykonywaniu przypisanych ról organizacyjnych (liczba wskazań w przedziale: 31 -35). Oceniane instytucję jako całość można uznać, za życzliwe i usłuszne swoim petentom wraz z silną tendencją do przestrzegania prawa. Wyniki badań według wartości indeksu przypisanego ocenianym decydentom lub instytucjom w układzie przyjętych jakościowych poziomów rozwoju spolegliwości służebnej i poziomu rozwoju więzi moralnej (por.: tab. 2) ukazują także różnice występujące między decydentami i urzędnikami instytucji samorządowych i państwowych (tab.4).

Tabela 4

Analiza porównawcza poziomów rozwoju zmiennych przyjętych do badań

Rodzaj instytucji	Poziom rozwoju	Typ badanej zmiennej	
		Służebność decydentów (liczba decydentów)	Więź moralna pracowników (liczba instytucji)
Administracja samorządowa	1.	8	2
	2.	10	13
	3.	-	3
Administracja państwowa	1.	12	-
	2.	6	17
	3.	-	1
Cała badana próba	1.	20	2
	2.	16	30
	3.	-	4
Razem	x	36	36

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W badanych instytucjach krajowej administracji nie zidentyfikowano decydenta który by demonstrował poziom celowo rozwiniętej służebności. W instytucjach administracji samorządowej dominują decydenci o średnio rozwiniętym poziomie spolegliwej służebności (10 na 18 ocenianych), natomiast w instytucjach administracji państwowej u większości badanych zidentyfikowano najniższy poziom rozwoju spolegliwej służebności (12 na 18 ocenianych); dominuje on także w całej badanej próbie (20 na 36 badanych). Wśród badanych decydentów największy stopień nasilenia wariantami spolegliwej służebności (wartość indeksu w przedziale 1005-1104) przypisano czterem ocenianym kierownikom (po dwa z każdego typu instytucji). W tej grupie zidentyfikowano trzy kobiety w wieku powyżej 50 lat, ze stażem pracy na stanowisku kierowniczym dłużej niż 10 lat; mężczyznę w wieku 40-49 lat, ze stażem pracy na stanowisku kierowniczym 5-9 lat. Najbardziej spolegliwych kierowników cechowało posiadanie wykształcenia wyższego drugiego stopnia z zakresu nauk społecznych i zajmowanie stanowiska kierowniczego na poziomie średniego szczebla kierowania. Kierowane przez nich instytucje wykazały jednak zadowalający poziom rozwoju więzi moralnej pracowników (wartość indeksu dla instytucji samorządowych zawiera się w przedziale: 1502 – 1578 punktów; dla instytucji państwowych w skali: 1232 – 1528 punktów), co sugeruje że w instytucjach tych oceniani menedżerowie większą troskę przywiązywali do dbałości o własny wizerunek niż o wysoką jakość klimatu moralnego instytucji. Wskazane w tabeli wartości indeksowe w sferze służebności pozwalają także na odrzucenie trzeciej hipotezy zerowej, ponieważ większa liczba decydentów administracji samorządowej demonstrowała relatywnie wyższy poziom rozwoju spolegliwej służebności (10 z nich prezentowało umiarkowany poziom rozwoju) niż decydenci z instytucji administracji państwowej; w tej próbie tylko sześciu decydentów osiągnęło umiarkowany poziom rozwoju służebnej spolegliwości. W obszarze poziomu rozwoju więzi moralnej pracowników także wystąpiły przesłanki do odrzucenia czwartej hipotezy zerowej ze względu na fakt, że wszystkie badane instytucje państwowe osiągnęły zadowalający poziom rozwoju więzi moralnej pracowników bądź wysoki poziom; natomiast w instytucjach samorządowych dwie organizacje zostały ocenione na niskim poziomie rozwoju więzi moralnej pracowników.

4. Ocena liniowej zależności korelacyjnej między badanymi zmiennymi

Osiągnięte wyniki przeprowadzonych badań w zakresie ustalenia zależności korelacyjnej między przyjętymi zmiennymi ukazały: 1) że zachodzą liniowe zależności o dodatnim współczynniku kierunkowym między nimi; 2) że wartości współczynników korelacji rang ukazują zróżnicowane korela-

cje, co do ich siły i kierunku w zależności od typów ocenianych instytucji administracji publicznej (tab. 5).

Tabela 5

Zestawienie wartości współczynników korelacji rang dla badanych zmiennych

Typ korelacji	Wartości współczynnika korelacji rang dla:		
	Całej próby instytucji (N=36)	Instytucji samorządowych (N=18)	Instytucji państwowych (N=18)
Poziom rozwoju spolegliwej służebności decydentów – poziom rozwoju więzi moralnej badanych instytucji	$R_s = 0,361$ (umiarkowana i dodatnia)	$R_{ss} = 0,610$ (silna i dodatnia)	$R_{sp} = 0,293$ (słaba i dodatnia)
Relacja R_s do r	$R_s > r$ (statystycznie ważna)	$R_{ss} > r$ (statystycznie ważna)	$R_{sp} < r$ (statystycznie nieważna)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Oceniona korelacja rang według indeksów liczbowych, przypisanych z jednej strony badanym decydentom w sferze oceny rozwoju ich skłonności do demonstrowania postaw spolegliwej służebności, a z drugiej strony poziomem rozwoju więzi moralnej pracowników ocenianych instytucji publicznych wskazuje, że dla całej badanej próby zachodzi umiarkowana i dodatnia zależność między badanymi zmiennymi. Ten wynik badania jest również ważny statystycznie, ponieważ otrzymany współczynnik korelacji rang $R_{sp} = 0,361$ ma wartość wyższą niż wartość krytyczna $r = 0,219$ dla liczebności próby $N = 36$. Omawiany wynik stanowi przesłankę do odrzucenia piątej hipotezy zerowej, przyjętej na rzecz podjętych badań o treści, że między badanymi zmiennymi nie funkcjonuje żadna zależność korelacyjna. Zatem należy przyjąć hipotezę alternatywną, że wzrost skłonności kierowników do demonstrowania spolegliwej służebności przyczynia się do wzrostu więzi moralnej w krajowych instytucjach administracji publicznej. Silna i dodatnia zależność między ocenianymi zmiennymi zachodzi w instytucjach administracji samorządowej; ten wynik jest również ważny statystycznie. Otrzymano nieważne statystycznie wartości korelacji badanych zmiennych w ocenianej próbie instytucji państwowych, przy zidentyfikowaniu ich słabej i pozytywnej korelacji. Wartości współczynnika korelacji rang badanych zmiennych można uznać także za kolejną przesłankę do odrzucenia trzeciej i czwartej hipotezy zerowej, ponieważ w instytucjach samorządowych występuje większy stopień korelacji między służebnymi postawami decydentów

a poziomem rozwoju więzi moralnej pracowników niż w instytucjach państwowych. Oznacza to, że w instytucjach samorządowych tempo wzrostu spolegliwej służebności decydentów relatywnie silniej generuje przyrost więzi moralnej pracowników niż w instytucjach państwowych, w których postawy spolegliwej służebności są relatywnie słabiej rozwinięte. Za przyczynę takiego stanu rzeczy należy uznać fakt, że w instytucjach samorządowych stwierdzono relatywnie niższy poziom rozwoju więzi moralnej pracowników i tym samym w tych instytucjach funkcjonuje zwiększona możliwość przyrostu więzi moralnej pracowników niż w instytucjach państwowych, które cechuje wyższy stopień nasycenia jej wariantami. To stwierdzenie można wiązać z funkcjonowaniem obiektywnej prawidłowości jaką jest prawo malejących przyrostów przy innych czynnikach stałych. Zatem rozwijaniu spolegliwej służebności decydentów powinny towarzyszyć zmiany między innymi filozofii funkcjonowania współczesnych organizacji, w tym instytucji administracji publicznej, aby mógł wzrastać także poziom rozwoju więzi moralnej pracowników oraz między instytucjami a ich interesariuszami.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne w zakresie wpływu spolegliwej służebności decydentów na poziom rozwoju więzi moralnych pracowników w badanych instytucjach administracji publicznej ukazują konieczność rozwijania i propagowania tego typu postaw decydentów/liderów, ponieważ wywierają one istotny wpływ na całokształt życia danej społeczności oraz jej relacje ze społeczeństwem, które kieruje do administracji swoje oczekiwania. Niski stopień kompetencji menedżerów w sferze spolegliwej służebności rodzi także niski poziom więzi moralnych pracowników, co generuje kształtowanie się przesłanek typowych dla kultur nieufności szkodliwych dla harmonijnego rozwoju osobowości pracowników, ich morale oraz kapitału społecznego w wymiarze instytucji i społeczeństwa całego kraju. Konieczność zintensyfikowania przedsięwzięć na rzecz kształtowania postaw spolegliwej służebności decydentów instytucji publicznych wynika z faktu, że nie zidentyfikowano kierownika o najwyższym poziomie rozwoju skłonności do spolegliwej służebności. W relacji do możliwych do osiągnięcia maksymalnych wartości indeksów w badanych sferach oceniane instytucje osiągnęły sprawność w obszarze odpowiednio: 1) poziomu rozwoju spolegliwej służebności decydentów: 45,5 proc. instytucje administracji samorządowej, 40,4 proc. instytucje administracji państwowej, zaś cała badana próba decydentów w około 43 procentach; 2) poziomu rozwoju więzi moralnej pracowników: 60,2 proc. instytucje administracji samorządowej, 65,5 proc. instytucje administracji państwowej, a cała badana próba instytucji w około 63 procentach. Wskazane dane szacunkowo i wstępnie ukazują rozmiary możli-

wej do wystąpienia luki rozwojowej w badanych obszarach w stosunku do społecznych oczekiwań. W perspektywie statystycznej ważności osiągniętych wyników w relacji do badanej próby można stwierdzić, że po pierwsze zachodzi pilna konieczność wprowadzenia w instytucjach administracji publicznej szkoleń z zakresu rozwoju społecznych kompetencji decydentów i pracowników, w tym z etyki w zarządzaniu/administrowaniu; po drugie istnieje naukowe uzasadnienie do oceniania kompetencji społecznych kandydatów na kierowników i pracowników w tych instytucjach. Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki wymagają jednak weryfikacji na bazie próby reprezentatywnej, odzwierciedlającej strukturę instytucji administracji publicznej.

Bibliografia:

1. Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci TKBC, 2009, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Broniewska G., 2002, *Zarządzanie przez jakość w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
3. Buszko A., 2013, *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Difin, Warszawa.
4. Hui W., Begley T., Hui C., Lee C., 2012, *Are the effects of conscientiousness on contextual and innovative performance context specific? Organizational culture as a moderator*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 23, nr 1.
5. Kietliński K., Reyes V. M., Oleksyn T., 2005, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Klimas P., 2012, *Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
7. Kmiotek K., Piecuch T., 2012, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa.
8. Kot S. M., Jakubowski J., Sokołowski A., 2007, *Statystyka*, Difin, Warszawa.
9. Kozak A., 2011, *Dojrzałość menedżerska*, Difin, Warszawa.
10. Kubik K., 2013, *Rola menedżera w kształtowaniu etycznych zachowań pracowników w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 98.
11. Lewicka D., Michniak J., 2014, *Rola kultury organizacyjnej w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy* [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.

12. Maksimowicz-Ajchel A., 2007, *Wstęp do statystyki. Metody opisu statystycznego*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
13. Mroczkowska D., 2012, *Motywowanie pracowników w aspekcie przywództwa służebnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
14. Mroziewski M., 2010, *Autentyczność i inteligencja emocjonalna jako determinanty przywództwa menedżerów*, „Humanizacja Pracy”, nr 3-4.
15. Mroziewski M., 2011, *Pragmatyczne artefakty społeczności menedżerów*, „Zeszyt naukowy: Ekonomia i Zarządzanie Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Olsztynie”, nr 1.
16. Mroziewski M., 2014, *Ocena zależności typu klimatu moralnego instytucji administracji publicznej od poziomu rozwoju rozumowania moralnego ich decydentów w aspekcie społecznych oczekiwań*, „Zarządzanie Publiczne. Public Governance”, nr 4.
17. Mroziewski M., 2016, *Oddziaływanie społeczliwej służebności kierowników na organizacyjną sprawność krajowych instytucji administracyjnych*, [w:] M. Cisek, R. Korzec (red.), *Koncepcje w zarządzaniu organizacją wobec wyzwań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce.
18. Piesko M., 2016, *Opiekun społeczliwy według Tadeusza Kotarbińskiego*, www.racionalista.pl.pdf. [05.02.2016].
19. [Pogotowiestatystyczne.pl/słowniczek/hipotezy](http://pogotowiestatystyczne.pl/slowniczek/hipotezy) [17.08.2016].
20. *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, 2007, J. Bralczyk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Stankiewicz J., Łychmus P., 2011, *Kodeks etyczny instrumentem upowszechniania i promowania etycznej kultury organizacyjnej wśród pracowników*, „Zeszyty Naukowe XXV”, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika, Ostrołęka.
22. Sztompka P., 2004, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
23. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych*, (Dz. U., 2009, Nr 157, poz. 1240 ze zm.).
24. Yan L., Fort T., 2013, *Human Rights and the Ethics of Globalization*, by Daniel E. Lee and Elizabeth J. Lee. New York: Cambridge University Press, 2010, „Business Ethics Quarterly”, April.
25. Zieliński R., Zieliński W., 1990, *Tablice statystyczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Conciliatory Easement of Decision Makers as a Factor of Moral Bonds of Employees of the National Public Administration Institutions

Summary

The main content of the elaboration presents research results achieved in such problem areas as: theory of moral bonds of members of formal organization, the factors shaping it and variants with which it is possible to characterize the level of its development in the national public administration institutions; postulated in literature the features of modern managers, which are included in description of attitude dominated by features of the so-called conciliatory easement; analysis of correlative relationship that occurs between identified level of development of attitudes of conciliatory easement of decision makers in the national administrative institutions -as the first variable, and level of development of moral bonds of employees of surveyed institutions -as a second variable.

Key words: national public administration institutions, moral bond, conciliatory easement of managers.

Waldemar Bańka

Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica w Płocku

Wydział Zarządzania

e-mail: waldemarbanka@poczta.onet.pl

Humanistyczne wartości w realizacji celów współczesnej odpowiedzialności biznesu

Abstrakt

Spółeczna odpowiedzialność organizacji zaznacza się wbudowaniem w jej strukturę i działanie szeregu przedsięwzięć o charakterze społecznym, środowiskowym i etycznym¹. Autora tej wypowiedzi szczególnie interesują problemy etyczne biznesu, a ściślej kwestie pracownicze, zwłaszcza pracownicy, którzy byli i są współcześnie jednym z najbardziej aktualnych zagadnień humanizacji pracy Termin tu użyty- pracownicy - jest rozumiany jednoznacznie; pracownicy to osoby pełniący funkcje kierownicze i nie kierownicze w organizacji jako podmiocie gospodarczo-administracyjnym, zajmujące się wytwarzaniem dóbr materialnych bądź niematerialnych, w tym również w organizacji non profit.

Przyjmuję założenie, że pracownicy organizacji są ludźmi dorosłymi, zatrudnieni na własną prośbę, kompetentni zawodowo, akceptujący powierzony im zakres obowiązków, oczekujący szacunku ze strony przełożonych, godnej płacy oraz innych form gratyfikacji. Zatrudniając się w organizacji pracownik konfrontuje swoje nawyki, umiejętności, swoją wiedzę z potrzebami zaoferowanego stanowiska pracy. Ma szanse sprawdzenia, jak czuje się w pracy zespołowej, w jakim stopniu system nakazów i zakazów obowiązujący w firmie pozwala bądź nie na przejawianie zachowań innowacyjnych. Jak odnoszą się do siebie pracownicy zespołu pracowniczego, z kim ułożyć współpracę itp. Psycholodzy zauważają, że jednostka podejmująca pracę zawiera z organizacją, a ściślej jej menedżerami, swoisty kontrakt psychologiczny. Oczekuje przede wszystkim, że uzyska w organizacji status podmiotu, znajdzie w niej tzw. „dobre dusze” z którymi będzie mógł podzielić się swoimi przemyśleniami. Pracownik, przekraczając bramę / drzwi / firmy nie zostawia przecież swojego życia wewnętrznego poza nią.

Zatrudniony oczekuje, że przełożony będzie rozumiejącym człowiekiem, mądrym i kompetentnym zawodowo, od którego będzie się można czegoś nauczyć. Jego decyzje będą parte na przesłankach racjonalnych, stąd będą optymalne. Będzie osobą wiarygodną, godną zaufania i spolegliwą. Or-

¹ Zestawienie problemów wchodzących w zakres społecznej odpowiedzialności w biznesie dobrze opisuje ISO 2600.

ganizacja, jeśli u podstaw filozofii jej tworzenia, a następnie zarządzania, legła zasada społecznej odpowiedzialności, to idea ta powinna odzwierciedlić się w algorytmie pracy, relacji z otoczeniem, w jej sieci interpersonalnej itp. Przy czym zasada społecznej odpowiedzialności, aby uzyskać tzw. „obywatelstwo” w organizacji, musi ono uzyskać w procesie zarządzania miano „argumentu”, co powinno wyrażać się w wiedzy zwłaszcza kadry kierowniczej o jej atrybutach, sposobach ich wdrażania oraz wizualizacji.

Argumentem dla załogi oraz interesariuszy będą zdefiniowane w strategii i planie strategicznym organizacji decyzje i działania mające spowodować poprawienie statusu społecznego załogi i firmy z ich korzystnym wpływem na otoczenie społeczne i środowisko. Hipotetycznie należy przyjąć, że decyzje zawarte w powyższych dokumentach wpłyną również korzystnie na przestrzeganie zasad etyki biznesowej. Jakie zjawiska i fakty muszą zaistnieć, jak głęboko muszą utrwalić się w świadomości społecznej pracowników, aby organizacja była przykładem „społecznej odpowiedzialności?”

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność organizacji, algorytm pracy, relacje z otoczeniem, relacje z interesariuszami, zespoły doradcze, przywództwo, poziomy zarządzania, zasoby materialne i niematerialne.

1. Wartość założeń idei społecznej odpowiedzialności organizacji dla zatrudnionych w niej pracowników

Warto w tym miejscu sformułować twierdzenie hipotetyczne: organizacja społecznej odpowiedzialności stwarza warunki dla wypracowania zysku, w którym pracownicy jako jej podmioty są świadomie zaangażowani w jego uzyskaniu i sprawiedliwym podziale. Przy czym zależność między zyskiem organizacji, a poczuciem podmiotowości jej pracowników jest wynikiem przekonania załogi iż produkt ich pracy ma społeczną wartość i nie zakłóca naturalnych warunków środowiska, a ponadto pracownik firmy ma poczucie podmiotowości. Zysk firmy, czyli dodatni wynik, albo satysfakcjonujący dorobek instytucji, jest konsekwencją dobrego gospodarowania jej zasobami. Kierownictwo organizacji, zarządza, albo gospodaruje, dwoma grupami zasobów: (1) materialno – techniczno – finansowymi i (2) niematerialnymi. Przy czym te drugie, niematerialne, są z punktu widzenia założeń społecznej odpowiedzialności organizacji pierwotnymi i wiodącymi w stosunku do materialno – technicznych i finansowych. Powyższy paradygmat choć ma długą drogę, to dalej z trudem toruje ją sobie w społecznej praktyce, że zarządzanie z jego istoty jest zarządzaniem dla ludzi. Dla wyrazistości tej drogi, przynajmniej na razie w literaturze i dyskursie wchodzi w obieg określenie „zarządzanie humanistyczne.” W opracowaniu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, „Zarządzanie humanistyczne”, czytamy: (...)

nurt humanistyczny zainteresowany jest wszelkimi zjawiskami i wzorcami z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacjach. Naturalna jest zatem preferencja dla problemów, stawiających człowieka w centrum (Zarządzanie Humanistyczne 2013: 9)

Łatwiej jest, zwłaszcza na etapie budowania organizacji, uświadamiać sobie i postrzegać te z zasobów materiałowo - technicznych, które mają generować zysk, niż te, które na ten zysk wpływają pośrednio i dla dodania im szacunku, nazywanych wartością dodaną. Dla organizacji, co jest oczywiste, koniecznym do podjęcia działalności operacyjnej są: kapitał, środki pracy, przedmiot pracy, powierzchnia i jej system operacyjny, lecz nie wystarczającym aby realizować założony przed firmą cel. I tu jako warunek wystarczający dla funkcjonowania systemu operacyjnego dołączają się zasoby niematerialne. One to nadają jakość systemowi operacyjnemu każdej organizacji. Ich rolę podkreśla już samo poniższe ich zestawienie:

- zatrudnieni w organizacji pracownicy,
- wiedza oraz kompetencje zawodowe załogi,
- system zarządzania całością organizacji i jej elementami,
- system informacji wewnątrz organizacji oraz poziom informacji z interesariuszami,
- klientami, kontrahentami itp.,
- wnioski z analizy zewnętrznych dokumentów normatywnych,
- jakość założeń zawartych w strategii i misji organizacji uściślających jej społeczną odpowiedzialność, kultury organizacji.

Są to, jak nietrudno zauważyć, twarde fakty(Bańka 2011:199 i nast.) o których współcześnie każdy z menedżerów powinien mieć określoną wiedzę. Postulat oczywisty, jednakże nie ma on powszechnego odniesienia w praktyce zarządzania. Z pełniejszym uznaniem synergii obydwóch grup zasobów materialnych i niematerialnych można spotkać się , przynajmniej na razie, w organizacji w której na jej czele stoi przywódca. Przywództwo, a zwłaszcza przywódca charyzmatyczny, uzyskuje to miano, nie tylko dlatego, że zaproponował dla zwolenników porywającą ich ideę, ale ma on podmiotowość, albo twarz „ludzką,” zaś produkt wytworzony pod jego kierownictwem służy szerokiemu odbiorcy i jest zintegrowany z wartościami bliskimi naturze człowieka. (ibidem: 217 i nast.).

W działalności przywódczej, równolegle albo obok funkcji przywódczych, każdy z typów przywódczych realizuje również funkcje menedżerskie. We współczesnych organizacjach często stapiają się funkcje przywódcze i menedżerskie. Przywódcy dziś bywają autorami wizji, misji i strategii organizacji oraz ich procedur wdrażania. To wzajemne wchodzenie z jednej strony, na te same ścieżki, z drugiej poszerzanie się rynku, na którym organizacje lokują

swoje wytwory, spowodowało że przywódca nie jest wstanie „ogarnąć całości” procesu zarządczego. Dziś w większości organizacji część z funkcji jakie pełni przywódca oraz menedżer liniowy przejmują do realizacji **zespoły bezosobowe**, nazywane sztabami, komisjami czy zespołami. One to przygotowują dla zarządzających informacje zarówno ilościowe w postaci zestawień cyfrowych, czy szerzej znaków i interpretacje jakościowe, a często alternatywne propozycje decyzji.

Zarządzający na rynku globalnym i nie tylko, coraz częściej korzystają w procesie zarządczym z zestawów cyfr, które przecież nie są realnym życiem, wywołują tylko jego obraz, są jego wskaźnikami. Przy czym ten obraz, czyli obraz cyfr, zależy od ich interpretacji. Upraszczając można powiedzieć, że jakość interpretacji zależy z kolei od odpowiedzi na pytanie: jakim człowiekiem jest osoba nadająca jakość narracji znaków. Z wielości warunków, które tu należy brać pod uwagę są: po pierwsze, jakość poziomu etycznego członków zespołu przygotowującego określoną informację, po drugie zasób wiedzy pracowników gromadzących dane, po trzecie typ kultury osobistej członków zespołu i kultury firmy i po czwarte, oczekiwania zarządzającego. Tylko bowiem pracownicy na wysokim poziomie etycznym i głębokiej wiedzy, będący członkiem zespołu wspomagającego przywódcę bądź menedżera będą mogli w sposób rzetelny i możliwie obiektywny zinterpretować dane ku „dobru organizacji versus dobru załogi.”

Powyższe ustalenie, a zwłaszcza fakt, że w organizacjach powoływane są struktury, które zbierają, analizują i formułują uogólnienia jako przesłanki decyzji zarządczych mogą mieć określone konsekwencje. Są to najczęściej zespoły pracownicze, których wytwory pracy są bezosobowe. Posłużę się tu twierdzeniem hipotetycznym: w organizacji w której zgodnie z jej planem strategicznym, działa zespół pracowniczy, jego wytwór pracy przybiera formę bezosobową, pozbawioną cech indywidualnych. A zatem menedżer otrzymujący informacje od tego typu zespołu powinien mieć świadomość, co do wartości przedkładanych w niej dowodów jak i to, że to on nadaje tej decyzji osobistą wartość, staje się ona decyzją konkretnego menedżera, tak jest odczytywana przez kierowanych i otoczenie firmy. Jak zagwarantować wiarygodność, że tego typu informacja zbudowana została na założeniach społecznej odpowiedzialności biznesu?

2. Kadra kierownicza organizacji a społeczna odpowiedzialność biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu, jeśli nie ma być hasłem lecz wdrożona do praktyki zarządzania i procesu pracy to:, po pierwsze, jej założenia muszą być internalizowane przez załogę firmy, a zwłaszcza przez tych pracowników którzy wypracowują zarys decyzji i tych, którzy ją wdrażają, po drugie, założeniom tym powinna sprzyjać kultura organizacji firmy, po

trzecie, strategia i misja takiej organizacji powinny jednoznacznie opisywać istotę tych zasad oraz społeczne wartości dla organizacji i środowiska bliższego i dalszego, po czwarte, kadra, zwłaszcza podstawowego szczebla zarządzania, powinna mieć umiejętność rozmawiania z kierowanymi o ich udziale w realizacji założeń społecznej odpowiedzialności/ albo prowadzić prawdziwy dialog na ten temat. Zestaw powyższych powinności wdrażania założeń społecznej odpowiedzialności biznesu nie wyczerpuje ich listy. Jednakże już powyższe sygnalizują jak złożonym i odpowiedzialnym jest godzenie oczekiwania zysku z działalności firmy ze społeczną jej odpowiedzialnością za podmiotowość załogi, środowisko społeczne, jakość środowiska ekologicznego, etykę w relacjach interpersonalnych wewnątrz organizacji i z interesariuszami.

W przeszłości, ale dziś w szczególności, potrzebę godzenia tych „dwóch interesów”: zysku i dbania o zrównoważony rozwój środowiska i podmiotowości załogi dostrzegają ludzie pracy, czyli najemni pracownicy. Twardych dowodów potwierdzających powyższą hipotezę dostarczają artykuły interwencyjne: w bieżącej prasie, audycjach radiowych i telewizyjnych oraz badania sondażowe publikowane w prasie. Wiedzę o potrzebie równoważenia tych „dwóch światów” pracownicy organizacji przede wszystkim czerpią z „codziennego życia”, oraz lektur drukowanych i elektronicznych. Przykłady: żółty drzewostan wokół cementowni, smak siarki w obszarze Petrochemii, tzw. szkody górnicze, „fetor” w obszarach zakładów utylizacji itp., itp. Wydaje się, iż jest uprawnionym sformułowanie następującej hipotezy: poszerzająca się i utrwalająca wiedza o konieczności zrównoważenia biznesu z jego odpowiedzialnością za kształtowanie warunków dla zróżnicowanego rozwój, wymusi na nim zmianę polityki na rzecz dbania o człowieka i jego środowisko społeczno-biologiczne i przyrodnicze. Synergia tej wiedzy spowoduje, że będzie ona wiodącym komponentem w zinternalizowanych postawach pracowniczych, będzie niejako ich podstawowym dowodem i twardym argumentem w procesie decyzyjnym. Wiedza o potrzebie równoważenia tych dwóch „światów” narasta powoli i nie zastąpią jej: słowne deklaracje, filantropijne datki biznesu na rzecz na przykład poprawy wizerunku obiektu użyteczności publicznej, dofinansowanie imprez, choć datków tych nie należy nie doceniać.

Współcześnie wiedza, z której korzysta biznes jest coraz bardziej profesjonalizowana i wszechobecna w stosowanej technologii i technice, wyposażeniu stanowisk pracy, procesie pracy, zarządzaniu całościami i ich elementami, procesie komunikacji, itd. O jej znaczeniu, mimo że jeszcze w ubiegłym wieku, ale jakże aktualne dziś, obrazowo pisał znany futurysta A. Toffler, iż wiedza jest dominująca, niewyczerpalna, symultaniczna i nieli-niowa. (Toffler 1997:20 i nast.). Poziom wiedzy w organizacji, co jest zro-

zumiałe, jest zróżnicowany, najbogatszą, najgłębszą i najszerszą, dysponują menedżerowie szczebla strategicznego oraz pracownicy zatrudnieni na stanowiskach doradczo- opiniujących. Ta grupa pracowników decyduje o wdrożeniu w organizacji postulatów zrównoważonego rozwoju. Przy czym posiadanie wiedzy o zrównoważeniu tych dwóch „światów” jeszcze nie oznacza konkretnego działania na tym polu. Aby zasady wdrażania przez świat biznesu i jego odpowiedzialności za zrównoważony rozwój miały miejsce, menedżerowie szczebla strategicznego i ich doradcy muszą być przekonani w potrzebę synergii tych dwóch światów i mieć wobec takiego działania internalizacyjną postawę.

Z powyższego wynikać może, że zapomniałem o problemie własności biznesu, nie zapomniałem, przyjąłem natomiast założenie, że właściciele organizacji hołdując współczesnemu paradygmatowi społecznej odpowiedzialności biznesu, budują organizację z założeniem: o konieczności uzyskania zysku przy jednoczesnym stwarzaniu warunków zrównoważonego rozwoju. Wiedzę na powyższy temat upowszechniają: periodyki z obszaru ekonomii i zarządzania, tzw. literatura przedmiotu, Internet itp. Jestem przekonany, że nie jest ona obca kadrze kierowniczej organizacji, idzie tylko o to na ile ta wiedza jest internalizowana i staje się twardym faktem procesu wdrożeń. Z badań realizacji założeń CSR wynika, że w 2013 roku 96 proc. badanych w świecie dużych i średnich firm uważała, że powinnością biznesu jest odpowiedzialność na wezwania społeczne i ekonomiczne, zaś w Polsce 18 proc. dużych i średnich organizacji to firmy dojrzałe społecznie (raport z badań:4 i nast.), czyli że zrównoważony rozwój nie jest im obcy.

W organizacjach, współcześnie ich filozofie istnienia, opisują: strategie i misje, w których opowiadają się za współczesnymi paradygmatami w biznesie, bądź nie. Ci, co opowiadają się za społeczną odpowiedzialnością swojej organizacji w biznesie, można przyjąć, że dostrzegają konkretne korzyści jakie im to przynosi, a mianowicie:

1. po pierwsze, że organizacja jest postrzegana jako odpowiedzialna za jakość procesu pracy, za godzenie biznesu z dbałością o pracowników, środowisko, właściwe relacje z otoczeniem oraz interesariuszami,
2. po drugie, otaczanie organizacji formułując korzystną dla jej wytworów opinię, wpływa na jej kulturę, która z kolei wspiera proces pracy oraz poprawne relacje interpersonalne,
3. po trzecie, utrzymujący się szacunek i uznanie dla znaku organizacji stwarza warunki dla stabilizacji załogi i przyciągania w jej szeregi kandydatów o unikalnych kwalifikacjach,
4. po czwarte, zwiększa się chęć, zwłaszcza rodzinnych i małych firm, do kooperacji, z firmą o zrównoważonym rozwoju, która dla tych pierwszych staje się „aureolą”,

5. po piątę, poszerza się krąg korzystających z produktów organizacji, zwłaszcza że znak firmy uzyskuje społeczną wartość, nie w wyniku reklamy, a społecznego przekazu.

Nie brak również na łamach piśmiennictwa głosów negujących idee CSR; głównym zarzutem wobec CSR jest argument, że organizacje produkcyjne, usługowe, ale również non profit, mają przynosić zysk w postaci znaków pieniężnych lub konkretnego wymiernego celu. Rozpraszanie się kierownictwa organizacji na wiele zadań nie związanych, albo mało dostrzeganych, zwłaszcza przez załogę z zyskiem, czyni organizację „chorą”. Odstępuję od dyskusji z powyższym stanowiskiem, choć w pewnym sensie ciekawą byłaby analiza konkretnej firmy, która łoży środki na reklamę swojego produktu, zamiast wydatkować te środki na zwiększenie społecznej wartości swojej działalności. W. Sztuba na przykładzie firmy kosmetycznej udowodnił, że alternatywa była korzystniejszą dla firmy (Sztuba 2013). Aby utrwalić taki algorytm w budowaniu i zarządzaniu organizacją, czyli realizować ideę CSR, konieczne są kolejne badania i eksperymenty.

W organizacji, o czym się czasem zapomina, poza kadrą szczebla strategicznego, jest jeszcze kadra zarządzająca na poziomie taktycznym i operacyjnym. Od przekonania tej grupy zarządzających co do zasad CSR zależy bardzo wiele, a ich aktywny udział we wprowadzaniu procedur CSR jest warunkiem koniecznym. Na tym poziomie zarządzania więcej czasu zarządzający będą musieli poświęcić na tzw. „preparację decyzji” i jej wdrożenie. Nie wystarczą w wypracowywaniu decyzji tzw. twarde informacje, lecz również te z obszaru poza materialnego, które w konsekwencji wpływają na społeczne skutki decyzji. Aby przełożeni szczebla taktycznego i operacyjnego mogli wdrażać zasady CSR muszą:

- mieć wiedzę z tego obszaru, w którą jak się nie mylę, na razie nie są wyposażeni w czasie studiów,
- posiadać umiejętność reasumpcji zasobów niematerialnych firmy i z ich wielości wdrożyć te, które będą wzbogacać jakość społecznej odpowiedzialności firmy w środowisku,
- systematycznie edukować się, z zakresu społecznej odpowiedzialności firmy, biorąc za podstawę ISO – 2600, które z założenia nie jest obowiązujące dla organizacji, która weszła na taką drogę, to tym nie mniej, opisuje normy, które mogą być wskaźnikami dla realizacji zasad społecznej odpowiedzialności dla firmy,
- mieć wolną przestrzeń decyzyjną w obszarze wdrażania „drobnych” innowacji, np. w organizacji pracy, zaangażowaniu interesariuszy w realizację założeń CSR.

Jednakże warunkiem koniecznym do włączenia się kadry organizacji poziomu taktycznego i operacyjnego do udziału realizacji założeń CSR jest ich przekonanie w system wartości jakie realizacja tego paradygmatu niesie dla firmy, załogi i środowiska społecznego. Stąd nie bez znaczenia w tego typu firmach zajmuje etyka zarządcza, zgodnie z którą zarządzający bez oporu i budowania sztucznych barier, preferują interes społeczny firmy bez uszczerbku dla interesu własnego. Wymownymi w powyższym kontekście są wyniki badań przeprowadzonych w polskich firmach w 2013 r. które wskazują, że 92 proc. respondentów oczekuje od zarządzających podniesienia kultury etycznej w organizacji (Zintegrowany Raport Roczny... 2014). Inaczej mówiąc. jest potrzeba edukacji kadry w tym zakresie. Zarządzanie organizacją i organizacja potrzebuje dziś kadry nowego typu, takiej która będzie podejmowała decyzje z pełną świadomością, że jej skutki będą dobre dla firmy, zarządzanych, środowiska społecznego i ekologii. Realizacja powyższych postulatów wymaga od tej grupy pracowników nie tylko większej wiedzy, niż była potrzebna jeszcze wczoraj, lecz większej mądrości i umiejętności układania relacji z interesariuszami.

Mądrość była zawsze w cenie, ale dziś nabiera szczególnego znaczenia dla zarządzających na każdym ze szczebli zarządzania. Współcześnie bowiem menedżer liniowy poza wykorzystywaniem wiedzy i doświadczenia w procesie decyzyjnym powinien mieć potrzebę działania nacechowanego głęboką empatią dla dobra ogólnego. W jego strukturze działania konieczne są zatem przymioty:

- -umiejętność oceniania i wartościowania problemów zarządczych w możliwie szerokiej i obiektywnej perspektywie,
- -przekonanie do wysokiej jakości procesów myślowych, zwłaszcza preparacji przesłanek do decyzji i wartości decyzji,
- -bycia wiarygodnym w relacjach z interesariuszami,
- -panowanie nad własnymi emocjami,
- -potrzebę systematycznego wzbogacania się w wiedzę oraz jej upowszechnianie wśród podwładnych,
- -uznanie interesariuszy za podmioty organizacji i stwarzanie warunków aby mieli poczucie, że nim są.

Mądrość, jak wynika z powyższego, pozwala menedżerowi pełnić zakres jego funkcji i czynności, wzbogaconych o wartości etyczne, na najwyższym poziomie. Założenia społecznej odpowiedzialności biznesy nie mogą abstrahować od etyki kadry menedżerskiej organizacji. Miara, a ściślej, wskaźnikami etyki menedżerskiej, w rozumieniu autora tej wypowiedzi, są:

- po pierwsze, stosunek kadry kierowniczej firmy do założeń społecznej odpowiedzialności za realizację jej strategii i misji, przy założeniu, że strategia i misja są koherentne z ideą CSR,

- po drugie, przekonanie zarządzających firmą, że interesariusze chcą i z zaangażowaniem pragną uczestniczyć w realizacji bieżących i długofalowych celów,
- po trzecie, przekonanie, że kontrakt psychologiczny, czyli świadomość oczekiwania stron przełożony - podwładny, jest ważnym powodem, aby nie przechodzić obok niego obojętnie, rozpoznanie tej siatki oczekiwań pozwala uznać menedżera za „człowieka”,
- po czwarte, dbanie aby operacje procesu pracy były zrozumiałe dla ich wykonawców, bowiem oparcie ich wyłącznie na konkretnym algorytmie, bez wiedzy „dlaczego” może stać się przesłaną do tzw., alienacji pracy,
- po piąte, mieć przekonanie, że podejmowana decyzja, zwłaszcza jej realizacja, ma dalekosiężną niż jednodniową wartość,
- po szóste, uznanie za drogowskaz w zarządzaniu powszechnej prawdy, że degradacja naturalnego środowiska, to „podcinanie gałęzi” ludzkiego życia.

Funkcjonowanie, w świecie społecznej odpowiedzialności biznesu, wymaga od załogi organizacji, zwłaszcza kadry menedżerskiej, zmiany w dotychczasowych zachowaniach, zwłaszcza w zakresie: myślenia, umiejętności społecznych i dzielenia się satysfakcją z rezultatu pracy. Czy wystarczające jest tylko „myślenie pozytywne” o założeniach CSR i udziału w ich realizacji? Takie myślenie jest konieczne, ale nie wystarczające. Wszak realizacja idei społecznej odpowiedzialności w biznesie wymaga od pracowników organizacji, wszystkich bez wyjątku, postawy internalizacyjnej i myślenia kreatywnego”.

Postawa internalizacyjna, to wewnętrzne przekonanie do tego, że to, co robię, co robi organizacja, jest zgodne z ogólnymi założeniami CSR, w realizacji których zobowiązałem się przez fakt przyjęcia propozycji zatrudnienia, uczestniczyć. Powyższa postawa zobowiązuje do myślenia kreatywnego oraz wyzwalania niekonwencjonalnych umiejętności. Włączanie do funkcjonowania organizacji aspektów społecznych i środowiskowych oraz branie odpowiedzialności za ich upublicznienie wymaga właśnie korzystania w procesie pracy poza twardymi również z umiejętności miękkich. Nie oznacza to, że w systemie motywacji należy zaniechać instrumentów ekonomicznych. Poczynającym w powyższym kontekście jest opisany w „Modlitwie żaby” A. de Mello następujący dialog: *Dyrektor, który właśnie powrócił z seminarium poświęconego motywacji, wezwał do biura jednego pracowników i rzekł:*

- *Od dziś będziesz mógł sam planować i nadzorować swoją pracę. Jestem przekonany, że to znacznie podniesie poziom naszej produkcji.*
- *Czy będę otrzymywał więcej pieniędzy – spytał pracownik.*
- *Nie, nie, pieniądze nie są czynnikiem motywacyjnym. Nie miałbyś satysfakcji z podwyżki.*

- No cóż, a jeśli wzrośnie produkcja, czy będę więcej zarabiał?
- Słuchaj – rzekł dyrektor. Najwidoczniej nie rozumiesz teorii motywacji. Weź tę książkę do domu i przeczytaj ją. Ona ci wyjaśni twoje prawdziwe motywacje Pracownik, wychodząc, zatrzymał się i powiedział:
- Czy jeśli przeczytam tę książkę, dostanę podwyżkę”? (de Mello 1998: 205).

Wydaje się, że w warunkach dużej dynamiki, a taką powoduje społeczna odpowiedzialność firmy, szczególnego znaczenia dla klimatu zaangażowania załogi w realizację założeń CSR ma **styl zarządzania pracownikami**, którego wyznacznikiem jest: podmiotowe traktowanie pracowników, indywidualne oddziaływanie motywacyjne i harmonizowanie celów organizacji z celami zatrudnionych w niej pracowników.

3. Elementy humanizacji w idei społecznej odpowiedzialności biznesu

Humanizacja pracy jest syntetycznym określeniem szeregu działań dostosowywania procesu pracy do człowieka i umożliwienia możliwie jak najgłębszej integracji pracownika z środowiskiem pracy. Postulat humanizacji pracy może być realizowany organizacyjnie w idei społecznej odpowiedzialności biznesu w kilku płaszczyznach działania. Wymienię tu tylko niektóre, a mianowicie:

1. w treści strategii organizacji, budujący ją, opiszą w języku zrozumiałym dla załogi cele ekonomiczne oraz cele społeczne i ochrony środowiska oraz relacje z grupami interesariuszy,
2. opiszą kształtowanie odpowiedniej atmosfery pracy poprzez stwarzanie warunków poczucia przez pracowników, że są podmiotem w firmie oraz wyrabianie postawy życzliwości i przyjaznej współpracy,
3. wskażą utrwalanie potrzeby dbania o środowisko pracy oraz unikanie degradacji środowiska biologicznego,
4. stworzą możliwości wzbogacania się zatrudnionych w wiedzę o istocie społecznej odpowiedzialności firmy w relacji z otoczeniem,
5. ustalą i wdrożą zasady w firmie: udziału pracowników w zarządzaniu, poprzez różne formy partycypacji,
6. dostosują stanowisko pracy do psychologicznych i zawodowych możliwości zatrudnionego pracownika.

Zapis problemów humanizacji w strategii organizacji, nawet przepełnionych zasadami społecznej odpowiedzialności, nie gwarantuje, iż będą one wdrażane w praktyce zarządczej. Powyższa wątpliwość nasuwa się, z obserwacji i rozmów z pracownikami, oraz z analizy treści raportów z badań np. *Raport 2013 – Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobra praktyka*. Badania te potwierdzają, że aktualnie zatrudnieni pracownicy w organizacjach gospodarczych, administracyjnych i innych oczekują od pracodawców nie tylko godnej płacy.

Pracownicy organizacji, zwłaszcza na stanowiskach nie kierowniczych oczekują od pracodawców przede wszystkim:

- przestrzegania ustalonych w dokumentach wyższej rangi oraz wypracowanych w dyskusji z przedstawicielami załogi określonych standardów,
- równego dostępu do podnoszenia kompetencji zawodowych, zwłaszcza w sytuacji kiedy w firmie wprowadzane są zmiany,
- ustanowienia zasad możliwości zgłaszania przez szeregowych pracowników zauważonych w pracy drobnych błędów, marnotrawstwa, nadużywania władzy itp.,
- dbanie o kulturę organizacji, a zwłaszcza przestrzeganie etyki zarządzania,
- bieżącej informacji o sytuacji ekonomicznej firmy, postrzeganie jej na rynku, w branży, środowisku społecznym,
- likwidację umów śmieciowych.

Realizacja powyższych postulatów uczyni społeczną odpowiedzialność biznesu jako bardziej czytelną i bliską założeniom CSR. Wydaje się, choćbym chciał się mylić, że w powyższej problematyce nasze Polskie firmy mają wiele do nadrobienia. Poza organizacjami biznesowymi, wiele do „zrobienia” ma szkolnictwo wyższe, zwłaszcza w obszarze edukacji zarządzania. W informacjach składanych przez organizacje dla potrzeb opracowania raportu CSR w Polsce w 2013 r., zgodnie z wytycznymi GRJ takich informacji złożyło 28 organizacji, w tym jedna instytucja administracyjna (Raport 2013...). Ponadto niektórzy autorzy uskarżali się na złożoność problemu i trudności w ich jednoznaczny opisie. Oznacza to, że organizacje w Polsce dopiero uczą się jak wdrażać społeczną odpowiedzialność biznesu, uogólniać to wdrażanie i dzielić się własnym doświadczeniem z innymi. Widać, że nauka zaowocowała, bowiem w „Raplocie 2014 - o czym pisze M. Strzelczyk - liczba nadesłanych informacji zwiększyła się do 124 firm reprezentujących wszystkie sektory gospodarki.

Zakładam, że obecnie, także i w tym obszarze, jest znaczny postęp. Zwłaszcza, że w badaniach prowadzonych w 2013 roku, 96 proc. dużych i średnich firm deklarowało potrzebą udziału w realizacji idei społecznej (ibidem) odpowiedzialności biznesu, zaś 46 proc. potwierdziło, iż są już aktywnymi realizatorami. W kontekście doświadczeń współczesnego biznesu, a zwłaszcza ślimaczącej się recesji należy przyjąć hipotezę o potrzebie krytycznej reasumpcji założeń współczesnego kapitalizmu, a zwłaszcza dogmatu o niewidzialnej ręce rynku.

Bibliografia:

1. Antony de Mello, 1998, *Modlitwa żaby*, Poznań.
2. Bańka W., 2011, *Człowiek w organizacji*, Adam Marszałek, Toruń.

3. Gobillot E., 2008, *Przywództwo przez integrację*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
4. Sztuba W., *Lepszy marketing czy lepszy produkt*, „Harvard Business Review”, nr 11.
5. Toffler A., 1997, *Trzecia fala*, PWN, Warszawa.
6. *Raport z badań* Sedlak i Sedlak, [www.Sedlak i Sedlak.pl](http://www.Sedlak-i-Sedlak.pl).
7. *Raport 2014. Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre wyniki*.
8. *Zarządzanie humanistyczne*, Wydział Zarządzania UW, 2013.
9. *Zintegrowany Raport Roczny 2013. Biznes w procesie*, [www. odpowiedzialny biznes, pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl).

Humanistic Values in Attaining of the Current Business Responsibility

Summary

There are many demands of work humanization in the social responsibility of business program. The organization values the products which are addressed to broad audience and their production do not violate the laws of nature. The employees have greatest values of the organization. The organization will fulfill the CSR demands when it will be described by documents including: strategy, mission, implementation plans and when the board will decide to implement such plans.

Key words: the social, responsibility of the organization, control algorithm, relationships with the environment, leadership, levels of management tangible or intangible resources.

Aleksandra Mijalska

Uniwersytet Łódzki

Wydział Ekonomiczny – Socjologiczny

Katedra Socjologii Polityki i Moralności

email: aleksandra.mijalska@gmail.com

Świadomość zachowań niewerbalnych z perspektywy rekrutera i osoby rekrutowanej

Abstrakt

Komunikacja niewerbalna stanowi niezwykle istotny kanał komunikacyjny w relacjach interpersonalnych. Odczytywanie kodów i symboli niewerbalnych, nadawanych przez jednostki w środowisku pracy, może znacząco wpływać na ich społeczny odbiór. Przeprowadzone pilotażowe badanie empiryczne ukazuje perspektywę osób, które na co dzień zajmują się rekrutacją i selekcją pracowników, a także uczestników rozmów kwalifikacyjnych – rekrutowanych, dotyczące świadomości zachowań niewerbalnych w obszarze pracy.

Słowa kluczowe: rozmowa kwalifikacyjna, komunikacja niewerbalna, auto-prezentacja, rekrutacja, praca.

Wstęp

Praca stanowi jedną z najważniejszych wartości w życiu człowieka. Dynamiczne zmiany ekonomiczne, technologiczne i społeczne, kreuje także coraz silniejsze wzorce kompetencyjne dotyczące potencjalnego pracownika. Cechy szczególnie pożądane przez pracodawców to nie tylko samodzielność, zdolności analityczne czy orientacja na dany cel, to także umiejętności komunikacyjne, które często decydują o charakterze relacji między pracownikami, pracodawcą, partnerami biznesowymi. To, jakie wytwarza się gesty, jaką przyjmuje postawę ciała, czy gra mimiką twarzy, wpływa na odbiór jednostki w społecznym otoczeniu pracy.

Przedmiotem niniejszego artykułu będą zatem rozważania teoretyczne dotyczące komunikacji niewerbalnej w obszarze pracy, a dokładniej ukazanie jej roli w komunikacji interpersonalnej, specyficznych cech, czy funkcji zarówno jak i określenie znaczenia komunikacji niewerbalnej w perspektywie autoprezentacji i procesów rekrutacyjnych. W wyniku przeprowadzonego pilotażowego badania empirycznego postaram się odpowiedzieć na pytania: czy jednostki są świadome wysyłanych komunikatów niewerbalnych podczas rozmów kwalifikacyjnych i jak je interpretują?

1. Komunikacja interpersonalna a język ciała

Z. Nęcki i A. Awdiejew za fundament komunikacji społecznej uznają koordynację zachowań instrumentalnych i interpersonalnych między jednostkami, które decydują się na podjęcie aktywności komunikacyjnej. Głównym zamiarem jest zatem wzajemne oddziaływanie poprzez bezpośrednią wymianę znaków werbalnych i bezsłownych (Nęcki 1996: 109).

Komunikowanie się jest procesem, który umożliwia porozumiewanie się, wymianę myśli, informacji, wiedzy czy ideałów. Proces ten może odbywać się za pomocą różnych środków. C. Cooley, który uznany został za prekursora badań o komunikacji, określił, że komunikacja między ludźmi to nie tylko słowa, ale również gesty, wyraz twarzy, tonacja głosu, postawa ciała (Szacki 1983: 596). Dzięki symbolom i gestom, czyli pewnego rodzaju kodom, do których odwołują się symboliczni interakcyoniści, stosunki interpersonalne są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie (ibidem). Interakcje, które zachodzą w relacjach pracownik – pracownik, czy też pracownik – pracodawca mają znaczący wpływ na wzajemne stosunki w pracy. W wyniku wysyłania komunikatu werbalnego jednostki nierzadko dokonują jego oceny. To, czy nadany komunikat miał pożądane znaczenie, starają się określić poprzez spojrzenie w stronę swojego rozmówcy i obserwację sygnałów, jakie wysyła w drodze komunikacji (Leathers 2007: 17). O ile komunikowanie się jest w pewnym sensie potrzebą, a nawet koniecznością, o tyle wybór kanału, za pomocą którego nastąpi ten proces, należy do jednostki. W tym miejscu zostaną przedstawione najważniejsze aspekty komunikacji niewerbalnej.

Eksperci z zakresu komunikacji interpersonalnej wymieniają zazwyczaj dziesięć zjawisk, które uznają za niewerbalne akty komunikacyjne (zob. m.in. Nęcki 1996: 212-213; Agryle 2002:40-54). Należą do nich:

- Gestykulacja (ruch rąk, palców, nóg, głowy i korpusu ciała);
- Mimika twarzy (możliwości przekazywania stanów psychicznych jak i informacji obiektywnych);
- Dotyk i kontakt fizyczny (różnorodność siły od "łagodnego głaskania do brutalnego uderzenia");
- Wygląd fizyczny (strój, fryzura, biżuteria, makijaż, tatuaż);
- Dźwięki paralingwistyczne (westchnienia, pomruki, płacz, spanie, gwizdanie, jęki, śmiech, wszelkie odgłosy, które nie tworzą słów i ich części);
- Kontakt wzrokowy (spojrzenia i wymiana spojrzeń, ich jakość, długość i częstotliwość);
- Dystans fizyczny (odległość w trakcie rozmowy);
- Postawa ciała (poziom napięcia, rozluźnienia, otwartość bądź zamkniętość);
- Chód (sposób poruszania się, chodzenia);

- Organizacja środowiska (w skali osobistej (architektura wnętrz) i w skali publicznej (komunikowanie poprzez architekturę i urbanistykę), meble, obrazy, zdjęcia)

1.1 Funkcje komunikacji niewerbalnej

Istotną rolę w środowisku pracy stanowi komunikacja niewerbalna, która tworzy (...) *podstawę egzystencji każdego człowieka, każdej społeczności i jest niezbędnym składnikiem procesu socjalizacji oraz elementem wszelkich procesów społecznych* (Biesaga-Słomczewska 2009:19). Emocje wyrażane są za pomocą mimiki twarzy kreują różne cechy, które są wrodzone dla każdego człowieka. Wyrażenie emocji w taki sposób stanowi główny element komunikacji niewerbalnej. Według A. Giddensa, ujrzenie jednostki po raz pierwszy kieruje natychmiast uwagę na jej wygląd, ubiór, sposób mówienia czy poruszania się (Giddens 2008: 105). Ten niewerbalny tryb może ułatwić lub utrudnić nawiązanie właściwego porozumiewania się, zwłaszcza w miejscu pracy. Często pomaga przekazać informacje o stanach emocjonalnych, oczekiwaniach wobec rozmówcy, swoich intencjach, pozycji społecznej, wykształceniu, pochodzeniu, samoocenie czy temperamencie (Thomson 1998: 105).

Nie można mówić o jednomyślności w kwestii określenia jednej obowiązującej klasyfikacji funkcji, jakie pełnić ma komunikacja niewerbalna. Nęcki odwołując się do Scherera i Wallbotta, podkreśla, że istnieje system znaków „nieostrzych”, na których opiera się komunikacja niewerbalna. Jako „ikoniczna, ciągła i probabilistyczna”, nie zawsze umożliwia precyzyjne określenie kodu (Scherer 1979 za Nęcki 1996: 214). Za najbardziej popularną typologię funkcji komunikacji niewerbalnej uznaje się klasyfikację pionierów w tej dziedzinie P. Ekmana i W. Friesena. Autorzy podkreślają w swoim zestawieniu pięć głównych kategorii:

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| 1. Emblematy | 4. Regulatory konwersacyjne |
| 2. Ilustratory; | 5. Adaptatory |
| 3. Wskaźniki emocji | |

Na kategorię emblematów składają się akty niewerbalne, które da się w prosty sposób przełożyć na słowa, będące jednocześnie łatwo odczytywalne. Należą do nich między innymi gesty oraz ekspresje mimiczne. Ilustratory zaś, jak sama nazwa wskazuje, stanowią pewnego rodzaju formę wizualizacji wypowiedzianych słów. Wyrażanie emocji, przeżywanych w danym momencie stanów uczuciowych, w których główną rolę odgrywa układ mimiczny twarzy, autorzy ujmują jako wskaźniki emocji. Pod pojęciem regulatory konwersacyjne rozumie się organizowanie aktywności konwersacyjnej – utrzymanie i modyfikacja sposobu wypowiedzi, słuchanie. Na ostatnią kategorię, tak zwanych adaptatorów, składa się między innymi odpowiednia pozycja ciała,

dystans czy kąt patrzenia. Wartością typologii funkcji komunikacji niewerbalnej, zaproponowanej przez P. Ekmana i W. Friesena, jest bez wątpienia podkreślenie rozmaitych ról, jakie pełnią komunikaty niewerbalne w całościowym procesie komunikacji międzyludzkiej (Ekman i Friesen 1969 za Nęcki 1996: 218-223). Do klasyfikacji P. Ekmana i W. Friesena nawiązuje M. Knapp. Skupiając się na analizie relacji pomiędzy komunikatami niewerbalnymi a werbalnymi, tworzy pewnego rodzaju konsensus między nimi, jako nierozłączny element danego przekazu (Knapp 1978 za Nęcki 1996: 218).

Komunikacja niewerbalna od dawna stanowi interdyscyplinarny obszar dla wielu badaczy. Badania nad językiem ciała, jak twierdzi M. Brocki, od dawna były i nadal są jednak rozproszone (Brocki 2000: 53). Nie sposób opisać wszystkich badań nad komunikacją niewerbalną, dlatego w tym miejscu nastąpi odwołanie do wybranych, mniej popularnych badań. M. Leary w jednej ze swoich naukowych pozycji przywołuje badania nad komunikatem niewerbalnym z lat 90. autorstwa Lefebvre, Rosenfelda oraz Fridlunda. Badania dowodzą, że jednostki uśmiechają się najczęściej wtedy, kiedy proszą kogoś o pomoc bądź chcą się komuś przypodobać (Leary 2007: 37).

Przeprowadzony przez Z. Nęckiego eksperyment w korytarzu Instytutu Psychologii UJ w Krakowie, pokazał, w jaki sposób jednostki interpretują skrócenie dystansu między ludźmi, a więc nadmiernego zbliżenia. Dokonał obserwacji niewerbalnych zachowań jednostek. Zdecydowane pytanie, zadane z odległości dziesięciu centymetrów, wprost do rozmówcy, powodowało ruch wycofywania się, jednocześnie wzbudzając pobudzenie emocjonalne i zakłopotanie. Podobne rezultaty osiągnął eksperyment przeprowadzony w jednej z amerykańskich, uniwersyteckich bibliotek. Osoba znacznie naruszająca czyjąś przestrzeń – poprzez pchanie się – powodowała, iż jednostki przesuwają swoje rzeczy, odpowiadały podobnymi komunikatami niewerbalnymi – poprzez wbijanie łokcia, czy zasłaniały się. Tylko jedna osoba spośród osiemdziesięciu, zwróciła się werbalnie do prowadzącego. Reszta dokonując komunikatów niewerbalnych, próbowała „powiedzieć” to samo, ale za pomocą gestów (Nęcki 1996: 241-242).

Na szczególną uwagę w dziedzinie badań emocji i ich ekspresji ruchowo-mimicznej zasługują P. Ekman. Za najważniejsze dokonanie P. Ekmana uważa się wykazanie, że ludzka twarz może wyrazić ponad 10 tysięcy typów ekspresji mimicznej (Giddens 2008: 105). Ponadto, wraz ze swoim współpracownikiem, stworzył atlas, który pozwala dokonywać pomiarów ruchów twarzy (zob. Ekman, Friesen 1978).

2. Komunikacja niewerbalna a wizerunek jednostki – autoprezentacja podczas rozmowy kwalifikacyjnej

Kształtowanie odpowiedniego wizerunku własnej osoby zwiększa szanse jednostki do uzyskania od otoczenia społecznego, pożądanых, najczęściej korzystnych zachowań i zmniejszaniu prawdopodobieństwa niekorzystnych. Realizacji tego celu służy między innymi komunikacja niewerbalna, która odgrywa często główną rolę w procesie autoprezentacyjnym. Fundamentalnym celem są zyski o charakterze materialnym (np. wyższe zarobki dla osoby bardziej kompetentnej) oraz niematerialnym, to znaczy korzyści interpersonalne (aprobata, podziw, współczucie). Jednostki podejmują działania autoprezentacyjne również wtedy, kiedy bilans zysków i kosztów nie zależy od wrażenia, jakie sprawiają na innych, dlatego występują również inne motywy. Regulowanie poczucia własnej wartości (samooceny) poprzez działania autoprezentacyjne może odbywać się na dwa sposoby: bezpośrednio i pośrednio. Bezpośrednio – ujawniane podczas interakcji reakcje otoczenia społecznego, mogą podwyższyć lub obniżyć samoocenę jednostki. Pośrednio, wtedy kiedy na samoocenę jednostki wpływa osąd dotyczący własnych osiągnięć i wewnętrzny bilans rezultatów podjętych działań (Kofta, Szustrowa, Szmajke 2001: 147). Zachowania niewerbalne mogą być wykorzystywane do manipulowania wrażeniem, jakie wywiera się na otoczeniu. Komunikacja niewerbalna może zachodzić spontanicznie bądź celowo, kiedy służy za taktykę autoprezentacyjną (Leary 2007: 14).

Pojęcie autoprezentacji można zdefiniować na wiele sposobów. Rosenfeld, Giacalone i Riordan uważają, iż jest to pewien proces, który umożliwia ludziom kontrolowanie własnego wizerunku, jaki potem prezentują innym, bądź pozwala na kontrolowanie opinii, jaką inni wybierają sobie na ich temat. Odnosi się również do pewnego repertuaru czy schematu zachowań interpersonalnych, z którymi mamy do czynienia w sytuacjach społecznego kontaktu - może to być np. rozmowa kwalifikacyjna, wtedy jednostka stara się wywrzeć odpowiednie wrażenie na swoim rozmówcy (Rosenfeld, Giacalone, Riordan 1995 za Leary 2007: 14). Podobnie pojęcie autoprezentacji interpretuje A. Szmajke. Sądzi on, że autoprezentację charakteryzuje celowe działanie, które zmierza do wywołania pożądanego przez jednostkę wizerunku własnej osoby. Proces ten jest realizowany poprzez odpowiednie kontrolowanie informacji o samym sobie, innych ludziach, poglądach, motywach aktywności, rezultatach czy planach (Kofta, Szustrowa, Szmajke 2001: 147). Autoprezentacja jest bardzo ważną strategią w drodze do otrzymania upragnionego stanowiska pracy poprzez wywarcie pozytywnego wrażenia na odbiorcy komunikatów.

2.1 Determinanty podjęcia działań autoprezentacyjnych przez jednostkę w warunkach przedsiębiorstwa

By dane zachowanie mogło być uznane za autoprezentację, wyróżnia się pewne kryteria. Za główne motywy, w których jednostki decydują się na podjęcie działań autoprezentacyjnych uznaje się

1. Dążenie do maksymalizacji bilansu zysków i kosztów w relacjach społecznych;
2. Podwyższenie i/lub ochrona poczucia własnej wartości autoprezentera;
3. Tworzenie i podtrzymywanie określonej tożsamości (Kofta, Szustrowa, Szmajke 2001:147).

P. Rosenfeld, wraz ze swoimi współpracownikami (zob. Rosenfeld, Giacalone, Riordan 1995), utworzył na podstawie prac badawczych autorstwa M. Leary i R. Kowalski (Leary 2007: 71) pewien model, który umożliwia wyjaśnienie działania procesu autoprezentacji, między innymi w warunkach przedsiębiorstwa. Model ten składa się z trzech stopni: monitorowanie wrażenia; motywowanie wrażenia; tworzenie wrażenia. Pierwszy etap ma na celu uświadomienie jednostki znaczenia pierwszego wrażenia oraz ocenę, które zalety mogłyby zaimponować swojemu rozmówcy lub słuchaczowi. W drugim etapie jednostka ma za zadanie wywrzeć na słuchaczach wrażenia zgodnie z ich oczekiwaniami. W ostatniej fazie, jednostka wybiera technikę, która pozwoli jej zrobić wrażenie na konkretnych słuchaczach w konkretnej sytuacji (Witkowski 2000: 260-263).

2.2 Autoprezentacja ekspansywna i obronna podczas rozmowy kwalifikacyjnej

Można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje autoprezentacji, wykorzystywane przez osoby kandydujące na konkretne stanowisko pracy – typ ekspansywny i obronny (ibidem). Pierwszy polega na próbach wywołania korzystnego wrażenia u innych. Znany sposób w tym przypadku jest in-gracjacja, kiedy jednostka wykorzystuje różne taktyki, również te z zakresu komunikacji niewerbalnej, po to, by przypodobać się innym, wkupić się w cudze łaski, uśmiecha się, potakuje, ma świadomość, że może to przynieść konkretne korzyści, wzbudzić sympatię (zob. Jones 1964). Również sposobem ekspansywnym autoprezentacji jest promocja własnej osoby, kiedy jednostka chce wywrzeć wrażenie profesjonalnej osoby, odpowiedniej na dane stanowisko. Co więcej, może się skoncentrować na poklasku, czyli utożsamić swoją osobę z ważnymi wydarzeniami, gestykulować w konkretny, wyuczony sposób, zwracając tym samym uwagę osoby rekrutującej na swoje kompetencje prezentacyjne.

Typ obronny charakteryzuje się wytworzeniem wrażenia braku kontroli, kiedy występuje jakieś zdarzenie negatywne lub istnieją przypuszczenia, że ono wystąpi (Witkowski 2000: 263). Wtedy jednostka stosuje tzw. tłumaczenia tego, co się wydarzyło, konsekwentnie próbując przedstawić swoją osobę w jak najlepszym świetle. Wykorzystując przy tym kontakt wzrokowy i postawę ciała, wywiera na odbiorcy zaplanowane wrażenie. (Kofta, Szustrowa, Szmajke 2001: 147).

3. Badania empiryczne

3.1 Cel badania

Celem przeprowadzonego badania pilotażowego było wstępne rozpoznanie stopnia świadomości wykonywanych zachowań niewerbalnych podczas rozmów kwalifikacyjnych z perspektywy osób, które na co dzień zajmują się procesami rekrutacji i selekcji pracowników, a także z perspektywy osób rekrutowanych na dane stanowisko pracy. Dodatkowym celem weryfikacyjnym była chęć poznania interpretacji aktów niewerbalnych przez osoby biorące udział w badaniu, a więc tego, jak komunikacja niewerbalna jest rozumiana i wykorzystywana na co dzień. Ponadto, na podstawie otrzymanych wyników podjęto próbę utworzenia socjologicznej typologii samoświadomości komunikacji niewerbalnej wyodrębnionej na podstawie wypowiedzi respondentów.

3.2 Dobór próby badawczej, charakterystyka respondentów

Metoda doboru próby, na którą się zdecydowano ma charakter celowy i racjonalny, gdyż jest oparta o jednoznacznie zdefiniowane kryteria doboru jednostek – wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania oraz datę odbycia ostatniej rozmowy kwalifikacyjnej do maksymalnie dwóch miesięcy. Badaniem objęto dziesięciu respondentów w wieku od 24 do 31 lat, którzy stanowili grupę osób rekrutowanych (5 kobiet; 5 mężczyzn), a także 5 respondentów w wieku od 27 do 31 lat (3 kobiety; 2 mężczyzn), stanowiących grupę ekspertów w dziedzinie rekrutacji i selekcji pracowników – w tym przypadku głównym kryterium doboru była ilość - minimum tysiąc przeprowadzonych rozmów kwalifikacyjnych w procesach rekrutacji i selekcji personelu. Wszyscy respondenci posiadają wykształcenie wyższe magisterskie oraz mieszkające w województwie łódzkim. Badanie było przeprowadzone w okresie 20-25.05. 2016 r.

Współczesne środowisko pracy i nowoczesne formy poszukiwania pracowników znacząco różnią się od wcześniejszych, dlatego kluczowe było dotarcie do ludzi młodych, dopiero wkraczających na rynek pracy, bądź posiadających już jakieś doświadczenie. Osoby rekrutowane i eksperci mogli dokonać osobistych, subiektywnych interpretacji w obrębie poruszanej pro-

blematyki komunikacji niewerbalnej, wskazując w ten sposób jak aktualnie wygląda jej zastosowanie podczas rozmów kwalifikacyjnych. W dobie poradników i narzucanych norm tego jak należy postępować, by wyrzucić odpowiednie wrażenie na rozmówcy i zdobyć pracę, badanie zdaje się być kluczowym do rozpoznania aktualnej sytuacji.

3.3 Technika badawcza i schemat analizy

Wyróżnia się wiele typów wywiadu, jednak biorąc pod uwagę tematykę pracy, jakościowy, telefoniczny wywiad swobodny, na wpół ustrukturyzowany, wspomagany komputerowo, uznano za najlepszą technikę uzyskania niezbędnych informacji od respondentów. Przede wszystkim, główną strategią przy doborze techniki była problematyka badawcza, jaką jest komunikacja niewerbalna, istniało więc ryzyko, iż podczas osobistego przeprowadzenia wywiadu, siła perswazji zdołałaby oddziaływać na respondentów, w taki sposób, iż mogliby nadto wczuć się w rolę i nieświadomie fałszować swoje odpowiedzi w związku ze sztuczną sytuacją podobną do rozmowy kwalifikacyjnej. Ponadto, zamiarem badacza nie była obserwacja respondentów, która byłaby nieunikniona podczas bezpośrednich spotkań, a chęć poznania opinii dotyczącej świadomości aktów niewerbalnych respondentów i uzyskania konkretnych empirycznych egzemplifikacji potwierdzających ich wypowiedź.

Cechą charakterystyczną wybranej techniki badawczej jest określona struktura i schemat postępowania, albowiem (...) *przyjmuje postać starannego zadawania pytań i wysłuchania odpowiedzi, w celu uzyskania całkowicie zweryfikowanej wiedzy* (Kvale 2004: 18). Niewątpliwe zalety, które również zadecydowały o wyborze tej metody jakościowej, to przede wszystkim elastyczność, możliwość swobodnego dopasowywania się do respondenta. Podczas konwersacji można stawiać dodatkowe, pogłębiające pytania, które nie rzadko pozwalają na doprecyzowanie informacji, jakiej udziela osoba badana (Sztumski 2005: 168).

4. Wyniki badania

W badaniu dotyczącym świadomości zachowań niewerbalnych z perspektywy osoby rekrutowanej i rekrutera poruszono wiele interesujących tematów. O ile największą uwagę skupiono na wątku świadomości przesyłanych komunikatów w rozmowach kwalifikacyjnych, o tyle ciekawe okazały się również inne obszary badania dotyczące kreacji własnego wizerunku, interpretacji zachowań niewerbalnych oraz egzemplifikacji z życia codziennego. Dla zachowania odpowiedniej struktury prezentowania wniosków i konkluzji, utworzono autorskie typologie samoświadomości komunikacji

niewerbalnej w rozmowie kwalifikacyjnej z perspektywy osób rekrutowanych i rekrutujących. Typologia pierwsza uwzględniła trzy typy:

- Respondentów w pełni świadomych nadawanych komunikatów niewerbalnych;
- Respondentów nie zawsze świadomych wysyłanych i odbieranych komunikatów niewerbalnych;
- Respondentów, którzy mają ograniczoną świadomość nadawanych komunikatów niewerbalnych.

W każdej z nich uwzględniono także jednolite podkategorie:

- Świadomość;
- Definiowanie komunikacji niewerbalnej;
- Egzemplifikacje;
- Rolę komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy kwalifikacyjnej;
- Przygotowanie do rozmowy o pracę.

Typologia druga, ukazująca perspektywę rekruterów, uwzględniła z kolei:

- Poziom istotności komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy kwalifikacyjnej;
- Wizerunek kandydatów starających się o pracę;
- Osobisty kodeks rekrutera;
- Postrzeganie ubioru.

W pierwszej kolejności zostanie przedstawiony punkt widzenia osób rekrutowanych (**Ra**), a następnie ekspertów do spraw rekrutacji (**Rb**).

4.1 Perspektywa osób biorących udział w procesie rekrutacji

4.1.1 Typologia pierwsza: respondenci w pełni świadomi nadawanych komunikatów niewerbalnych:

a. Świadomość

*W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej są sytuacje, gdzie nie jestem świadomy komunikacji niewerbalnej, to wychodzi ze mnie naturalnie, jest spontanicznie. Nie robię tego celowo, siadam w taki sposób jaki jestem (**R2a**).*

*Pamiętam o tym, żeby nie robić czegoś źle, skupiam się na gestach (**R4a**).*

*Generalnie mam wrażenie, że mam coraz większą świadomość ciała, ale jestem przekonana, że nie zawsze w 100 procentach to kontroluje (...) jak byłam na rozmowie to pilnowałam rąk, żeby się nie wiercić, jestem świadoma, ale są sytuacje gdzie nie szczególnie mi to wychodzi (**R5a**).*

*Zawsze zwracam uwagę na wysyłane komunikaty niewerbalne. Staram się postępować według własnych zasad, no ale faktycznie kiedyś ktoś mi je wpoił, albo sam je zaobserwowałam czy przeczytałam o nich (**R10a**).*

b. Definiowanie komunikacji niewerbalnej

Komunikacja niewerbalna, to pojęcie węższe, widać po mowie ciała, czy się ktoś denerwuje, jak nie wie co zrobić z rękami, albo bawi się palcami to oznacza, że się denerwuje (R2a).

No to jest sposób rozmowy, ale za pomocą gestów, w sensie to jest takie wzbogacanie rozmowy, dodatek do rozmowy słownej, gesty mogą czasami więcej niż słowa (R7a).

Komunikacja niewerbalna to, wszystko to co jest na poziomie gestów, to jest to co pokazuje nasze ciało, czego nie mówią usta (R10a).

c. Egzemplifikacje

Podając konkretne przykłady ze środowiska, w którym pracują, respondenci zwracają uwagę na wiele aktów komunikacyjnych, które często dla nich samych stanowią konkretną informację od i o odbiorcy: (...) jak skończę coś prezentować w pracy, i zaczną mi klaskać, to znaczy, że jest coś dobre (R2a); Na spotkaniach z klientami zwracam na to uwagę, nie tylko na to co kto mówi, ale zwracam uwagę na to jak siedzi i jak jest ubrany, jak się wita, jak przepuszcza w drzwiach, cała ta otoczka jest bardzo ważna (R6a).

d. Rola komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy kwalifikacyjnej

Myślę, że jest znacząca, może wskazywać na to, że ktoś się denerwuje, jest pewny siebie (...) Jeśli się chce okazać pewność siebie, to ilość gestów powinna być ograniczona, względnie poprawna forma siedzenia na krześle, pozycja wyprostowana (...) Może się to też opierać o strój (R2a).

(...) odgrywa w rozmowie kwalifikacyjnej kluczową rolę (...) pierwsze wrażenie jest bardzo ważne, to w końcu autoprezentacja i komunikaty niewerbalne mogą nam pomóc, albo przeszkodzić (R6a).

e. Przygotowanie do rozmowy o pracę

Strój to szacunek, nie ćwiczę min, nie potrafiłbym nawet (R10a).

Garnitur zazwyczaj, wyprasowana koszula, krawat, eleganckie buty, zależy też od pory roku, Ogólnie przyjęty strój elegancki i w taki sposób trzeba przychodzić na rozmowę, to funkcjonuje w społeczeństwie (R4a).

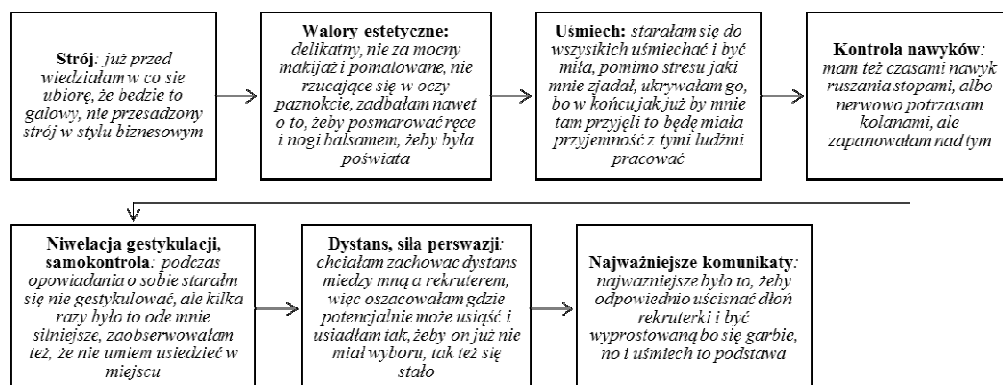
Jak przychodziłam do swojej firmy na rozmowę to było bardzo ciepło ale uznałam, że na gołe nogi nie wypada iść na rozmowę (R5a).

Jedna z respondentek odwołując się do własnej świadomości przesyłanych komunikatów niewerbalnych, przedstawiła cały proces przygotowawczy i wdrożeniowy na przykładzie ostatniej rozmowy kwalifikacyjnej. Z jej wypowiedzi wynika, że preferuje typ autoprezentacji tak zwanej ekspansywnej, ponieważ głównym celem jest przedstawienie swojego wizerunku za pomocą odpowiednich aktów mowy ciała. Respondentka stosuje nie tylko ingrację, wykorzystując różne taktyki z zakresu komunikacji niewerbalnej, ale również promuje własną osobę poprzez profesjonalne zachowanie. Chce być postrzegana jako osoba kompetentna na dane stanowisko pracy. Koncentruje się także na poklasku, stara się być zapamiętana pozytywnie nie tylko przez rekrutera, ale

także przez otoczenie, w którym być może przyjdzie jej pracować. Schemat 1. obrazuje najważniejsze elementy wypowiedzi **R6a**, dotyczące procesu rozmowy kwalifikacyjnej, przed i w trakcie wywiadu.

Świadomość komunikacji niewerbalnej z perspektywy R 6a

Schemat 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania empirycznego

4.1.2 Typologia druga: respondenci czasami świadomi wysyłanych i odbieranych komunikatów niewerbalnych:

a. Świadomość

Nie wnikałam w to, jak mocno ściskam rękę, a to podobno jest istotne,. Nie jestem świadoma wszystkich komunikatów niewerbalnych, bo na przykład po rozmowie przypomina mi się, że nie powinnam czegoś tam robić, nie jestem tego w pełni świadoma, nie kontroluję tego, nie jestem robotem, ale na ostatniej rozmowie, pilnowałam tego by być wyprostowana (R1a).

Wydaje mi się, że nie jestem świadoma, czasami wykonuje się coś bezmyślnie, np. właśnie gesty, ale gdzieś tam staram się tego pilnować, by się uśmiechać na przykład (R7a).

b. Definiowanie komunikacji niewerbalnej

Dla mnie jest uzupełnieniem komunikacji międzyludzkiej, bo samą mową nie da się powiedzieć tego wszystkiego co by się chciało powiedzieć. Dodaje wartości do danego przekazu, dzięki czemu komunikat jest bardziej klarowny (R1a).

c. Egzemplifikacje

Respondentka na bieżąco dokonała interpretacji wysyłanych przez swojego odbiorcę komunikatów niewerbalnych, co wprowało ją w określony stan emocjonalny. Rekruter swoją mową ciała, nadawanym komunikatem niewerbalnym, wstępnie ją przytłoczył, a następnie doprowadził do sytuacji rozluź-

niającej, co finalnie okazało się sukcesem, gdyż otrzymała upragnione stanowisko pracy: *mój rekruter na rozmowie był bardzo wyluzowany, miał założoną nogę na nogę, i tak był bardzo na luzie i wyglądało jakby był bardzo pewny siebie, wtedy zwróciłam na to uwagę, na początku czułam się onieśmielona, no bo ja byłam zdenerwowana, a on miał zupełnie odwrotną postawę, ale potem mnie to trochę otworzyło (R1a).*

d. Rola komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy kwalifikacyjnej

Z wypowiedzi respondentów zakwalifikowanych jako tych czasami świadomych wysyłanych i odbieranych komunikatów niewerbalnych, niemożliwe było uzyskanie wypowiedzi dotyczącej roli komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

e. Przygotowanie do rozmowy o pracę

Na pewno zwracam uwagę na ubiór i staram się dobrze wyglądać w wyniku czego kupuje się odpowiednie ubrania, żeby dobrze wypaść, zadbanie o dłoń, to się składa na to pierwsze wrażenie, bardzo szybko oceniają innych (R7a).

4.1.3 Typologia trzecia: respondenci z ograniczoną świadomością wysyłanych i odbieranych komunikatów niewerbalnych:

a. Świadomość

Nie, raczej osobiście nie jestem świadoma, nie znam się na tym, też jak jestem zdenerwowana nie panuje nad tym, więc nie jestem świadoma. (...) Często mam problem z rękami bo nie wiem co z nimi zrobić, wtedy je chowam. Ostatnio bardzo tego pilnowałam (R3a).

Sam nie wiem, czasami wydaje mi się że wiem czego chcę, ale trudno jest to wdrożyć podczas rozmowy kwalifikacyjnej, rozumiem to jako, że nie jestem świadomy raczej (R9a).

b. Definicja komunikacji niewerbalnej

To jest to, co się pokazuje swoim ciałem, niżeli wyraża słowem (R3a).

c. Egzemplifikacje

Z wypowiedzi respondentów zakwalifikowanych jako tych z ograniczoną świadomością wysyłanych i odbieranych komunikatów niewerbalnych, niemożliwe było uzyskanie wypowiedzi dotyczącej konkretnych przykładów z jakimi mieli do czynienia.

d. Rolę komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy kwalifikacyjnej

Chyba jest istotna(...)to jest jakaś rozmowa o pracę, twoja postawa musi być wzorowa, jak ktoś będzie zgarbiony, jak założy ręce, czy nogę na nogę to jednak nie jest spotkanie z kumplem (R3a).

e. Przygotowanie do rozmowy o pracę

Na pewno szykuję sobie kilka godzin wcześniej jakąś koszulę białą, eleganckie spodnie, ale też bez przesady (R9a).

4.1.4 Konkluzje

Respondenci definiując pojęcie komunikacji niewerbalnej często odwoływali się do ogólnej etymologii komunikacji interpersonalnej, uwzględniając przy tym, że komunikacja niewerbalna różni się od werbalnej, uzupełnia ją i jest składową komunikacji międzyludzkiej. Podczas wyjaśniania często wymieniali elementy, konkretne akty niewerbalne, potwierdzające swój tok rozumowania w obrębie poruszanego tematu. Badani poproszeni o przykład sytuacji, w której zwracali uwagę na czyjąś mowę ciała, najczęściej podawali rozmowę rekrutacyjną i odwoływali się do postaci rekrutera, a także koncentrowali się na swojej codziennej pracy.

Biorąc pod uwagę rolę komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy kwalifikacyjnej, osoby rekrutowane jednomyślnie podkreślały jej wysoki poziom istotności. W opinii respondentów komunikaty niewerbalne zdradzają aktualny stan emocjonalny jednostki, cechy osobowości, to czy ktoś przestrzega zasad dobrego wychowania. Stanowią fundament do wykreowania odpowiedniego pierwszego wrażenia. Co więcej, poprzez wysyłane akty komunikacyjne mogą znacząco przykuwać uwagę rekrutera, zapamiętane, mogą wpłynąć na postrzeganie jednostki w sposób korzystny bądź niekorzystny.

Rozmowa kwalifikacyjna jest uznana w opinii osób biorących udział w badaniu za sytuację wymagającą profesjonalizmu i ważną dla każdego, kto ubiega się o pracę. Respondenci biorący udział w badaniu przedstawili spójne podejście w kwestii przygotowywania się do rozmów o pracę. Najważniejszym aspektem, który należy wcześniej przygotować i przemyśleć jest ubiór i ogólny wygląd zewnętrzny. Respondenci w większości argumentowali, że są to istotne elementy komunikacji niewerbalnej. Odpowiedni ubiór ich zdaniem najczęściej wiąże się z okazaniem szacunku wobec potencjalnego pracodawcy. Co więcej, należy zwracać uwagę na to, by ubrać się stosownie do sytuacji. W społeczeństwie istnieją bowiem ogólnie przyjęte normy tego, jak należy wyglądać na rozmowie kwalifikacyjnej, by dobrze się w niej zaprezentować.

Kluczowy wątek badania obejmujący świadomość respondentów w kwestii przysyłania niewerbalnych komunikatów przedstawił dwa różne podejścia respondentów. Zdania są podzielone, gdyż największa liczba respondentów sądzi, że jest świadoma wysyłanych przez siebie komunikatów niewerbalnych, zwraca na nie uwagę, jednak zdarzają się sytuacje, gdzie nie zawsze jest możliwość pełnej kontroli. Mniejszość przekonuje w swoich wypowiedziach, że w ogóle nie ma świadomości i nadawane przez nich komunikaty niewerbalne są spontaniczne.

4.2 Perspektywa osób rekrutujących do pracy

4.2.1 Typologia uwzględniona przy analizie danych ekspertów do spraw rekrutacji:

a. Poziom istotności komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy kwalifikacyjnej

Na podstawie jednego komunikatu czy nawet kilku nie można wysnuć wniosków, komunikacja niewerbalna jest istotna, ale bardziej w ukrywaniu czegoś niż odczytywaniu z kogoś (R1b).

Komunikacje niewerbalną i werbalną postawiła bym na równi (...)Uważam, że jedna i druga komunikacja jest ważna, nie da się jednoznacznie stwierdzić, mimika twarzy, wygląd są ważne na początku potem liczą się już słowa (R2b);Bardzo istotny, element rekrutacji (...) wpływa na ogólny wizerunek i efekt końcowy (...) czasami nawet na CV piszę sobie, że ktoś był dobrze ubrany, albo odpowiednio usiadł, zależy od stanowiska, jednak uważam, że nie można powiedzieć, że jest ważniejsza od słów (R4b)Z racji wykonywanego zawodu, muszę brać pod uwagę całą prezentację osoby. Nie tylko to co mówi, ale też to co sobą reprezentuje wizualnie (R3b).Teoretycznie najpierw jest pierwsze wrażenie potem warstwa słowna, ale pomimo tego jak analizuje kandydaturę to porównuje obie sprawy (R5b).

b. Wizerunek kandydatów starających się o pracę

Przed pójściem na rozmowę kwalifikacyjną czytają różne poradniki, ale rzeczywiście mogą zaprezentować siebie w sposób zakłamaný, bo mogą się nauczyć pewnych rzeczy, a po wyjściu z rozmowy są zupełnie innymi ludźmi, czasami sztuczność widać, czasami nie (R2b). Człowiek, który będzie się potrafił odnaleźć w takiej mowie, to ta sytuacja nie będzie sztuczna, a jeśli ten ktoś nigdy nie miał do czynienia no to nie ma stosownych kompetencji (R1b).

c. Osobisty kodeks rekrutera

Jak rozmawiam o sprawach formalnych to siedzę w pełnym fotelu, że tak to ujmę, na całym siedzisku, pozycja raczej oparta, wyprostowana, mimika twarzy raczej skromna (...),to nie jest raczej wytrenowane, zauważyłem to po prostu (R1b);Zwracam uwagę też na samą siebie. Staram się dobrze wyglądać, biznesowo, ale też nie przesadnie (...). Zazwyczaj zachowuję kamienną twarz, niekiedy pokazuję swoją dominację poprzez sposób siedzenia, nachylenia, wskazywania drogi np. do krzeselka (R4b);Jako specjalista ds. HRu muszę posiadać umiejętności autoprezentacyjne, bo bywam też wizytówką firmy, w której pracuję. Strój, zaangażowanie w rozmowę, gestykulacja to poważne sprawy w mojej branży. Kamienna twarz przy zadawaniu trudnych pytań, no i nie wolno się zbyt spoufalać, czyli na przykład uśmieszki, niepisany kodeks istnieje (R3b).

d. Postrzeganie ubioru

Schludny, nie zawsze musi być galowy, teraz jest trend żeby ten wygląd nie był zbyt elegancki, raczej bardziej biznesowy, nie skrzepowany (R2b); Strój nie ma dla mnie znaczenia (...), kwestia ewentualnej elegancji, musi być po prostu czysty, (...) teraz czasy się zmieniły, nie trzeba nosić krawatów na rozmowy, ja tego nie oczekuję od kandydata (R1b); Pracownicy produkcyjni mają taryfę ulgową, nie muszą się ładnie ubierać na rozmowę, nikt od nich tego nie wymaga (R3b); Na produkcji nie zwracałam jakiegóż szczególnej uwagi na to (...). Oni nie mają być nie wiadomo jak ubrani, ale najważniejsza jest schludność i czystość (R4b); Jak rekrutowałam konsultantów, to zwracałam uwagę na poziom, jaki reprezentowali, ich aparycję. Dla mnie ma to znaczenie (...). Wiedziałam, że to osoba, której w rezultacie nie widać, ale samo przebywanie w biurowcu wymagało odpowiedniego stroju (R5b).

4.2.2. Konkluzje

Eksperti do spraw rekrutacji stawiali znak równości między komunikacją werbalną i niewerbalną. W swoich wypowiedziach podkreślali także, że należy być ostrożnym podczas dokonywania interpretacji aktów niewerbalnych, gdyż nie zawsze mogą oznaczać to, co jednostka ma na myśli. Pierwsze wrażenie może przyczynić się do decyzji negatywnej w kwestii przyjęcia jednostki do pracy. Rekruterzy, którzy aktywnie poszukują pracowników do pracy, chętnie dzielili się opiniami o umiejętnościach komunikacyjnych kandydatów. Podkreślają, iż rozmowy kwalifikacyjne to sytuacje sztuczne, a komunikacja niewerbalna często bywa wyuczona, przez co może wyglądać nienaturalnie. Eksperti niejednokrotnie poruszali kwestię własnej autoprezentacji, niepisanego kodeksu w zakresie komunikacji niewerbalnej, który często wdrażają podczas rozmów kwalifikacyjnych. Warto podkreślić, że są w pełni świadomi swoich zachowań niewerbalnych, które są już przez nich traktowane za całkowicie naturalnie. Rekruterzy przedstawili ciekawe stanowisko dotyczące komunikatu niewerbalnego, jakim jest strój. Jak się okazuje, uważają, że strój jest ważny, ale nie najważniejszy, dla niektórych kandydatów stosują nawet taryfę ulgową. Bardzo dużo zależy od stanowiska, na jakie kandydat aplikuje. Co więcej, wskazują na pewnego rodzaju tendencję w zakresie adekwatnego ubioru na rozmowę kwalifikacyjną – obecnie odchodzi się od galowego, eleganckiego stroju, który jest powszechnie uznany za najbardziej stosowny.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę ogólną tematykę niniejszego opracowania oraz zarysowane analizy i interpretacje wynikające z badania, dotyczącego świadomości przesyłanych komunikatów niewerbalnych z perspektywy osoby re-

krutowanej i rekrutera, nie sposób nie odwołać się do teorii samoświadomości – „skryptów”. Zgodnie z jej twierdzeniem, nadrzędnym celem jest ustalenie granic między świadomą kontrolą podjętych działań komunikacyjnych a nieświadomymi działaniami, które nie podlegają procesom werbalizacji (Nęcki 1996: 40).

Przedstawione w artykule wyniki przeprowadzonego badania, pozwalają dostrzec wiele istotnych elementów, które dostarczają nowych, moim zdaniem, informacji w zakresie komunikacji niewerbalnej. Dwojaka perspektywa ukazuje wyraźnie, że jednostki często postępują według określonych skryptów. Skrypt określa się tutaj jako pewną sekwencję zdarzeń, scenariusz, który jest planem na określoną, niejako powtarzalną sytuację – w tym przypadku jest nią rozmowa kwalifikacyjna (ibidem: 41). Z jednej strony można zatem założyć, że podczas procesu rekrutacji na pewno będzie obecny rekruter, który zada określone pytania, w konkretnym celu i miejscu. Do tego należy przybrać powszechnie uznany strój i zachowywać się adekwatnie do określonej sytuacji. Z drugiej zaś strony, rozmowa kwalifikacyjna jawi się jako zupełna niewiadoma, nie wzbudza określonych oczekiwań. Trudno ją przewidzieć, bo za każdym razem jest inna, niepowtarzalna. Jednostki starające się o pracę mogą jedynie próbować odpowiednio się przygotować czerpiąc informacje z mass mediów, od bliskich i znajomych, a także z własnych doświadczeń i obserwacji. To właśnie podczas zdobywania doświadczenia życiowego jednostki mogą doskonalić swoje kompetencje komunikacyjne, przez co „scenariusze” rozbudowują się, a kontrola nad wysyłanymi komunikatami zwiększa się. Nierzadko może dochodzić do tak zwanej automatyzacji zachowań – wtedy poziom samoświadomości zdaje się być niski, dopóki nie nastąpi odbiegnięcie od założonego skryptu (Nęcki 1996: 43).

Idąc dalej, zwolennicy teorii samoświadomości poruszają problematykę autokreacji interpersonalnej – wiedzy o własnych sposobach prezentowania się wobec innych i wykorzystywania jej do tworzenia określonego spostrzegania wobec swoich odbiorców, co może mieć szczególne znaczenie w środowisku pracy (Nęcki 1996: 43). Przeprowadzone badanie empiryczne ukazało sposób, w jaki jednostki dokonują kreacji własnego wizerunku wykorzystując przy tym komunikaty niewerbalne. Do najczęstszych komunikatów niewerbalnych stosowanych w procesie autoprezentacji kandydata do pracy okazały się: mimika twarzy, postawa ciała, gestykulacja, chód, dystans oraz strój. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że respondenci skłaniali się ku ekspansywnemu typowi autoprezentacji, a eksperci do spraw rekrutacji często potrafili odczytać zamiary swoich kandydatów i mają świadomość występowania różnych strategii kreacji wizerunku jednostki starającej się o pracę.

Ekspertki od zarządzania zasobami ludzkimi podkreślali wysokie znaczenie komunikacji niewerbalnej w procesach rekrutacyjnych, ale na równi

z komunikacją werbalną. Dla rekruterów liczy się całokształt repertuaru działań podjętych przez jednostkę w celu otrzymania upragnionego stanowiska pracy.

Respondenci biorący udział w badaniu, często informowali o nieświadomości względem przesyłanych własnych komunikatów niewerbalnych, twierdząc, że podczas rozmów kwalifikacyjnych raczej skupiają się na sferze werbalnej, aniżeli na aktach niewerbalnych. Jednak zaraz po wypowiedzi, wskazywali konkretne sytuacje z ostatniej rozmowy kwalifikacyjnej, życiowych doświadczeń, w których pamiętali nadane przez siebie niewerbalne komunikaty i poprzedzali je egzemplifikacjami. W związku z tym wysoce prawdopodobne jest, że jednostki biorące udział w badaniu tylko deklarują, że są ich nieświadome, co nie ma odzwierciedlenia w rzeczywistości. Albowiem, podczas samego zdarzenia mogą nie do końca zwracać na to uwagę, ze względu na sytuację stresującą, jaką jest rozmowa o pracę. Pytanie o świadomość komunikatów niewerbalnych stanowiło niejako bodziec, który doprowadził do przypominania sobie określonych zachowań. Reasumując, ważne wydaje się stwierdzenie, że jednostki mogą mieć uśpioną samoświadomość w trakcie trwania rozmowy kwalifikacyjnej. W przyszłości mogą jednak przypomnieć sobie o konkretnych zachowaniach, które celowo wykonali i wykorzystać to w kolejnych rozmowach. Niekiedy, już po zakończeniu sytuacji stresowej, mogą pamiętać, które komunikaty niewerbalne były z ich strony zamierzone, a nad którymi starali się zapanować. Co więcej, istnieje prawdopodobieństwo, że rekrutowani mogą być bardziej nastawieni na odczytywanie komunikatów niewerbalnych rekrutera, w drodze skupienia swojej uwagi na nim i obserwacji, niż na swoim własnym ciele i odwrotnie. Każdy ma swoją własną mowę ciała, ale znaczenie większości aktów komunikacyjnych jest kulturowo ustalone i dlatego powszechnie znane.

Rozważania prowadzone w obrębie podjętego tematu są ważne w szerokiej perspektywie postrzegania znaczenia komunikacji niewerbalnej podczas rozmów kwalifikacyjnych. Pokazują bowiem szeroką gamę niewerbalnych aktów komunikacyjnych, które odpowiednio zastosowane mogą przynieść określone korzyści bądź negatywne konsekwencje wpływając znacząco na życie jednostki.

Bibliografia:

1. Argyle M., 2002, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Biesaga-Słomczewska E. J. 2009, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

3. Brocki M., 2000, *Krótką historią badań antropologicznych nad językiem ciała* [w:] *Zeszyty Etnologii Wrocławskiej*, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych Uniwersytetu Wrocławskiego Katedra Etnologii i Antropologii Kulturowej, zeszyt nr 1, Wrocław.
 4. Collins A., 2002, *Mowa ciała. Co znaczą nasze gesty?* Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa.
 5. Ekman P., Friesen W., 1987, *Facial Action Coding System*, Consulting Psychologists Press, New York.
 6. Giacalone R.A., Rosenfeld P., 1989, *Impression management in the organization*, Erlbaum, New York.
 7. Giddens A., 2008, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 8. Jones E. E., 1964, *Ingratiation: a social psychological analysis*. Appleton-Century-Crofts, New York.
 9. Kofta M., Szustrowa T., Szmajke A., 2001, *Autoprezentacja: Niewinny spektakl dla innych siebie* [w:] M. Kofta, T. Szustrowa (red.), *Złudzenia, które pozwalają żyć*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 10. Kvale S., 2004, *Interviews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Trans Humana, Białystok.
 11. Leary M., 2007, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
 12. Leathers D.G., 2007, *Komunikacja niewerbalna. Zasady i zastosowania*, PWN, Warszawa.
 13. Nęcki Z., 1996, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły biznesu, Kraków.
 14. Pease A.B., 2007, *Mowa ciała*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
 15. Szacki J., 1983, *Historia myśli socjologicznej*, t. II, PWN, Warszawa.
 16. Sztumski J., 2005, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice.
 17. Thomson P., 1998, *Sposoby komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
 18. Witkowski T., 2000, *Autoprezentacja w listach motywacyjnych i życiorysach* [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Strony internetowe:
1. <http://www.paulekman.com/lie-to-me/> (dostęp z 13.06.2016)

Awareness of Nonverbal Behavior from the Perspective of the Recruiter and the Person Recruited

Summary

Non-verbal communication is an important channel of communication in interpersonal relationships. Reading codes and symbols transmitted by the individual in the workplace, may significantly affect the public perception. An empirical research shows the perspective of people, who every day deal with the recruitment and selection process of employees, as well as participants in interviews - recruited, regarding the awareness of nonverbal behaviour in the working area.

Key words: interview, non-verbal communication, self-presentation, recruitment, labour.

Małgorzata Tarczoń

Krakowski Szpital Specjalistyczny im. Jana Pawła II w Krakowie

Oddział Anestezjologii i Intensywnej Opieki Pulmonologicznej

e-mail: torako@wp.pl

Ewa Beck-Krala

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Wydział Zarządzania

e-mail: ebeck@zarz.agh.edu.pl

Wypalenie zawodowe wśród pielęgniarek anestezjologicznych w województwie małopolskim

Abstrakt

Artykuł koncentruje się na ważnym i niepokojącym zjawisku wypalenia zawodowego wśród anestezjologicznego personelu pielęgniarskiego. Poznanie tego zjawiska w tej grupie pracowniczej wydaje się konieczne wobec strategicznej roli sektora medycznego i zwiększającego się popytu na usługi medyczne a także w obliczu redukcji personelu pielęgniarskiego w Polsce. Stresująca, trudna i odpowiedzialna praca pielęgniarki anestezjologicznej sprawia, że osoby na tych stanowiskach są szczególnie narażone na pojawienie się tego syndromu. Celem artykułu jest analiza syndromu wypalenia zawodowego wśród pielęgniarek anestezjologicznych pracujących na terenie województwa małopolskiego. W artykule wykorzystano wyniki badań dotyczących tego zjawiska, które przeprowadzone zostały za pomocą kwestionariusza *Maslach Burnout Inventory*. Zaskakująco, wyniki pokazały występowanie przeciętnego poziomu wyczerpania emocjonalnego, niewielki poziom depersonalizacji i nieznaczne obniżenie poczucia osobistych osiągnięć. Jednak aby zapobiec dalszemu rozwojowi tego zjawiska warto zaproponować działania prewencyjne, które będą możliwe do wdrożenia w warunkach krajowych.

Słowa kluczowe: wypalenie zawodowe, środowisko pracy, wyczerpanie emocjonalne, pielęgniarki anestezjologiczne.

Wstęp

Postępujący proces starzenia się populacji, pojawiające się choroby cywilizacyjne czy wzrost liczby zachorowań na schorzenia przewlekłe powodują zwiększone zapotrzebowanie na świadczenia zdrowotne, zwłaszcza pielęgnacyjne i opiekuńcze. To z kolei zwiększa popyt na personel medyczny, zarówno lekarski jak i pielęgniarski, który odgrywa strategiczną rolę w każdym społeczeństwie. Jednakże ograniczenia ekonomiczne, polityczne i

organizacyjne powodują modernizację wydatków finansowych na opiekę zdrowotną, co implikuje konieczność racjonalizacji zatrudnienia w tym sektorze. Wprowadzenie reformy rynkowej doprowadziło do zmiany systemu finansowania sektora zdrowotnego i modernizacji zadań świadczeniodawców poprzez efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów (Kaczmarska – Krawczak 2014: 143 - 154). Wspomniane zmiany mają także ogromny wpływ a pracę personelu medycznego, powodując duże natężenie stresu przy równoczesnym oczekiwaniu świadczenia usług na wysokim poziomie. Pracownicy medyczni, a zwłaszcza pielęgniarki anestezjologiczne to grupa zawodowa szczególnie obciążona występującą presją w codziennej pracy, gdyż najmniejszy błąd może spowodować śmierć pacjenta. Pomimo dobrego przygotowania zawodowego, praca pielęgniarki w Polsce jest niedoceniana, co jest rezultatem narzucanych ograniczeń w podejmowaniu decyzji, przy jednoczesnych dużych wymaganiach ze strony przełożonych, współpracowników oraz samych pacjentów. W takiej pracy ryzyko wystąpienia zespołu wypalenia zawodowego jest bardzo wysokie. Ogromna presja i odpowiedzialność w pracy, chroniczne zmęczenie i brak zadowolenia z pracy to tylko niektóre przyczyny wypalenia zawodowego pracowników w tym sektorze (Sęk 2012: 83 - 112).

Stąd celem artykułu jest analiza zespołu wypalenia zawodowego wśród pielęgniarek anestezjologicznych pracujących na terenie województwa małopolskiego. Wybór próby badawczej uzasadniony był wysokim zagrożeniem występowania tego syndromu w tej grupie zawodowej, zwłaszcza w szpitalach gdzie praca zespołów anestezjologicznych wymaga ciągłej gotowości dla zapewnienia usług świadczonych przez bloki operacyjne. Ze względu na niewielką ilość badań z tego zakresu w Polsce, autorki chcą zbadać jaki jest poziom syndromu wypalenia zawodowego u pielęgniarek anestezjologicznych pracujących w małopolskich szpitalach. Ponadto chcą zwrócić uwagę na konieczność tworzenia wspierających warunków pracy w opiece medycznej i kreowania satysfakcji z pracy, co jest warunkiem koniecznym w dzisiejszym zarządzaniu ludźmi.

1. Wypalenie zawodowe i jego konsekwencje w pracy

Badania nad wypaleniem zawodowym rozpoczęły się na początku lat 70-tych ubiegłego wieku. Jest ono jednym z najsilniej skorelowanych ze stresem zjawisk w miejscu pracy. Wypalenie zawodowe spowodowane jest przewlekłym stresem połączonym z negatywnymi rozwiązaniami organizacyjnymi (Sęk 2012: 7 - 11). Jest zjawiskiem wielowymiarowym, na które składają się: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja oraz obniżone poczucie osobistych osiągnięć (Maslach 2012: 13 - 31).

Wyczerpanie emocjonalne wiąże się z poczuciem nadmiernego przeciążenia psychicznego, brakiem energii fizycznej i psychicznej oraz pustki uczuciowej. Depersonalizacja związana jest z przyjmowaniem niekorzystnej postawy i defensywnym dystansowaniem się wobec ludzi. Przejawia się w skłonności do traktowania innych w sposób obojętny, przedmiotowy, a czasem nawet bezduszny. Natomiast obniżona ocena własnych osiągnięć łączy się z tendencją do negatywnego oceniania własnej pracy oraz kompetencji. Przejawia się w postaci utraty przeświadczenia o możliwości odnoszenia sukcesów w życiu zawodowym, jak i w pracy z ludźmi. Obecność tych trzech składowych wypalenia zawodowego, jest cechą odróżniającą ten syndrom od innych skutków stresu zawodowego. Należy zwrócić uwagę na fakt, że zespół wypalenia dotyczy jedynie takich zawodów, których istotą jest praca z ludźmi. Pośród szczególnie narażonych na wystąpienie zespołu wypalenia zawodowego grup zawodowych zawsze wymieniano osoby związane z opieką zdrowotną (Wilczek - Rużyczka 2014: 13 - 20).

Zespół wypalenia zawodowego jest zjawiskiem postępującym stopniowo, obejmującym sferę fizyczną i psychiczną oraz wpływającym na relacje w środowisku rodzinnym i zachowanie w miejscu pracy (Schaufeli, Enzmann 1998). Jest konsekwencją niezgodności pomiędzy oczekiwaniami i wartościami pracownika a warunkami pracy. Do obszarów niedopasowania zaliczamy przeciążenie pracą, brak kontroli i możliwości współdecydowania, niedostateczne uznanie i nagradzanie, poczucie niesprawiedliwości, a także konflikt wartości (Maslach 2012: 13 – 31).

Wypalenie zawodowe wpływa znacząco na wyniki pracy pracowników: wydajność, poziom i jakość świadczonych usług oraz relacje z innymi ludźmi – np. pacjentami. Wypaleni pracownicy są niezadowoleni z różnych aspektów swojej pracy. To, co robią, ma dla nich małe znaczenie, nie znają efektów swych starań, są nadmiernie obciążeni zadaniami, ich autonomia jest ograniczona, role niejasne, w zespole występują konflikty, a współpracownicy i przełożeni nie udzielają im niezbędnego wsparcia. Objawy wypalenia występują na poziomie poznawczym, emocjonalnym, fizycznym, behawioralnym i motywacyjnym (Chirkowska – Smolak 2009: 257 - 272). Wypalenie zawodowe wiąże się nie tylko z gorszymi wynikami pracy, ale też ze zwiększonym ryzykiem absencji w pracy, częstszą zmianą pracy a nawet porzuceniem wykonywanego zawodu. Niekorzystne stany emocjonalne mają również wpływ na życie osobiste i relacje interpersonalne pracownika (Schaufeli, Enzmann 1998).

2. Główne czynniki stresogenne w pracy pielęgniarek

Pielęgniarstwo stanowi najliczniejszą medyczną grupę zawodową, ze znaczącą przewagą zatrudnionych kobiet i bez wątpienia zaliczane jest do

grupy zawodów określanych mianem społecznych. Zasady i warunki wykonywania zawodu pielęgniarki oraz zakres świadczeń zdrowotnych przewidzianych do realizacji ściśle reguluje ustawodawca Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodzie pielęgniarki i położnej (Dz. U. Z 2011r. Nr 174, poz. 1039).

Niedocenianym i poważnym problemem medycznym jak i społecznym jest zawodowe zagrożenie zdrowia pielęgniarek. Pielęgniarki podczas wykonywania obowiązków służbowych są narażone na działanie różnorodnych czynników, które mogą mieć niekorzystny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne (Kuriata, Felińczak, Grzebieluch, Szachniewicz 2011: 269 - 273). Do grupy szczególnie narażonej na oddziaływanie czynników stresogennych należą pielęgniarki pracujące na oddziałach anestezjologii i intensywnej terapii. Od pracy pielęgniarki anestezjologicznej wymaga się profesjonalizmu, samodzielności i odpowiedzialności za realizację zadań. Duże obciążenie stanowi także specyfika pracy mająca na celu opiekę nad pacjentami w stanach zagrożenia życia oraz znajomość funkcjonowania i obsługi sprzętu medycznego. Te najważniejsze czynniki stresogenne występujące w anestezjologii zostały sklasyfikowane i wyodrębnione. Według Hansez jednym z kluczowych stresorów jest organizacja pracy, wśród której wymienia się brak kontroli pracy, brak planowania i ryzyko związane z wykonywaniem pracy, dodatkowo brak kontroli i właściwego kierowania ze strony przełożonych, problemy w komunikowaniu w zespole zwłaszcza podczas zabiegów operacyjnych (Nyssen, Hansez, Baele, Lamy, De Keyser 2003: 333 - 337). Często wymienianymi źródłami stresu są ludzkie błędy oraz problemy związane ze zmianą organizacji pracy i sposobem zarządzania. Badania te są spójne z wynikami i listą głównych stresorów wymienianych przez *The Association of Anaesthetists' Stress Seminars Study* (Nyssen, Hansez, Baele, Lamy, De Keyser 2003). Jednak wśród najczęściej wskazywanych czynników wysoce stresogennych w pracy pielęgniarek wymienia się (Basińska 1998:166 - 180):

- niejasność roli zawodowej,
- niski autorytet zawodu,
- zbyt mała liczba personelu,
- wielogodzinna praca, przekraczająca możliwości fizyczne,
- niskie wynagrodzenie,
- konflikty w środowisku pracy.

Wskazania te są spójne z badaniami prowadzonymi w Polsce. Wśród głównych stresorów wymienianych w polskiej rzeczywistości znajdują się wszystkie przytoczone powyżej, jednak za najbardziej obciążające przyjmuje się czynniki organizacyjne. Zgodnie z wynikami badań empirycznych prowadzonych w kraju za najbardziej stresogenne uznano pośpiech i zmęczenie (28 proc.) powiązane z obniżoną liczbą obsady pielęgniarskiej, nadmierną

liczbę pacjentów przypadających na jedną pielęgniarkę (45 proc.), niewłaściwy przekaz informacji pomiędzy członkami zespołu terapeutycznego (22 proc.), a także organizacyjne i fizyczne elementy środowiska pracy (np. wyposażenie i umeblowanie stanowiska pracy, złe oświetlenie, hałas, brak materiałów do oznakowania dawek, nadmiar dokumentów do uzupełnienia, ruch na oddziale). W badaniach empirycznych niedobory sprzętowe w postaci nieprawidłowego stanu pomieszczeń, niedobór materiałów pielęgnacyjnych, deficyt środków ochrony indywidualnej (rękawiczki, fartuchy, maski) oraz środków dezynfekcyjnych i opatrunkowych wskazało 30 proc. (Kuriata, Felińczak, Grzebieluch, Szachniewicz 2011: 269 - 273). Braki personalne, jako przyczyny wymieniało średnio 25 proc. badanych, a wśród pielęgniarek bloków operacyjnych braki personalne wskazało aż 37 proc. badanych. Badania wykazały również poważne zaniedbania takie jak: niestaranne, niesumienne wykonywanie czynności pielęgnacyjnych oraz nieprzestrzeganie standardów dotyczących zakażeń. Takie zaniedbania wskazało aż 32 proc. badanych (Kuriata, Felińczak, Grzebieluch, Szachniewicz 2011). Liczne badania wskazują również, że zmiany w strukturze organizacyjnej i finansowej funkcjonowania placówek medycznych a także ogromne oczekiwania społeczne w stosunku do pielęgniarek powodują długotrwałe napięcia, podnoszą poziom lęku i agresji pracowników tej grupy zawodowej (Kułagowska 2007: 40 - 43). Maslach i Jackson wskazały, że istotną rolę w powstaniu wypalenia u pielęgniarek odgrywa sfera obowiązków oraz możliwość podejmowania decyzji (Maslach, Leiter 2011). Wypalenie wzrasta w miarę narastania czynności przypadających na pielęgniarkę i w miarę zmniejszania się możliwości sprawowania kontroli nad sytuacją. Przeciążenie obowiązkami i trudności w podejmowaniu decyzji skutkuje wyższym poziomem wypalenia zawodowego, szczególnie wyczerpania emocjonalnego a następnie depersonalizacji. Badania przeprowadzone w opiece zdrowotnej w USA wśród 6000 pielęgniarek dotyczące stresu i przemocy doświadczanej w miejscu pracy pokazują, że 77 proc. badanych ocenia występującą presję, jako średnią lub dużą, tyle samo badanych uważa napaść za możliwy efekt pracy, a kilkanaście procent było świadkami różnej formy przemocy – słownej, fizycznej czy seksualnej (Kuriata, Felińczak, Grzebieluch, Szachniewicz 2011: 269 - 273).

Wobec licznych protestów pielęgniarek w kraju wydaje się, że wynagrodzenie ma tu również istotne znaczenie. Niskie płace pracowników powodują ich rosnącą frustrację i brak motywacji do pracy. W większości krajów przeciętna płaca w opiece zdrowotnej jest niższa zarówno od przeciętnej płacy w gospodarce, w edukacji, jak i w administracji publicznej (Domagała 2008, s. 5 - 11). Z pewnością poziom wynagrodzenia jest kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na wypalenie zawodowe tej grupy pracowników.

3. Badanie wypalenia zawodowego wśród pielęgniarek anestezjologicznych

Celem przeprowadzonych badań była ocena zjawiska wypalenia zawodowego wśród pielęgniarek anestezjologicznych. W badaniu zastosowano dobór celowy. Uczestniczkami były pielęgniarki z województwa małopolskiego, kształcące się na kursie kwalifikacyjnym z zakresu pielęgniarstwa anestezjologicznego organizowanym przez Małopolską Okręgową Izbę Pielęgniarek i Położnych w Krakowie. Badania zostały przeprowadzane w październiku 2014 roku po uprzednim uzyskaniu zgody władz Małopolskiej Okręgowej Izby Pielęgniarek i Położnych w Krakowie. Rozdano 183 kwestionariusze, z czego do analizy wykorzystano 162 prawidłowo wypełnionych ankiet, co stanowiło 88,5 proc. całkowitej liczby uczestników kursu. Narzędziem badawczym był zmodyfikowany kwestionariusz *Maslach Burnout Inventory* (MBI) opracowany w 1987 roku przez Christinę Maslach i Susan Jackson, który został osobiście przetłumaczony i zaadoptowany do warunków polskich. Jest to kwestionariusz mający na celu określenie poziomu występowania zjawiska wypalenia zawodowego u przedstawicieli zawodów, których praca ukierunkowana jest na ludzi. Narzędzie to pozwoliło oszacować trzy składowe wypalenia zawodowego: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację i obniżone poczucie osobistych osiągnięć. Odpowiedzi były udzielane z wykorzystaniem siedmiopunktowej skali Likerta. Poszczególne punkty skali w kwestionariuszu opisane są od wartości „0” – badany nigdy nie doświadczał takich odczuć, do „6” – badany doświadcza tych odczuć codziennie (Pasikowski 2012, s. 135 - 148). W efekcie badania uzyskano wyniki dla każdej z trzech podskal kwestionariusza MBI. Uzyskane wyniki obliczane były oddzielnie dla każdej podskali. O wysokim poziomie wypalenia świadczą wysokie wyniki w podskali wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji oraz niskie wyniki w podskali obniżonego poczucia osobistych osiągnięć (Pasikowski 2012). Do oceny danych demograficznych wykorzystano metryczkę. Pytania dotyczyły podstawowych zmiennych socjodemograficznych takich jak wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy, forma zatrudnienia i miejsce zamieszkania.

4. Wyniki badań

W badaniach wzięło udział 160 kobiet i 2 mężczyzn (odpowiednio: 98,8 proc. i 1,2 proc.). Z badań metryczkowych wynika, że największy odsetek stanowiły osoby w wieku 40 lat i więcej (45,1 proc.), a najmniejszy w wieku od 30 do 35 lat (9,9 proc.). Największy odsetek badanych stanowiły osoby o stażu pracy od 20 lat i więcej (40,7 proc.), a najmniejszy od 5 do 10 lat (9,3 proc.). Spośród badanych prawie 40 proc. posiadało wyższe wykształcenie magisterskie, wykształcenie wyższe licencjackie posiadało około

38 proc. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby posiadające wykształcenie średnie – 22,8 proc. Z kolei największą grupę stanowiły osoby zatrudnione na umowę na czas nieokreślony – 61,1 proc. Osoby zatrudnione na czas określony stanowiły 32,7 proc., osoby zatrudnione tymczasowo to 4,4 proc., a tylko 1,8 proc. badanych prowadzi własną działalność gospodarczą. Ponad 45 proc. badanych pochodzi z miasta o liczbie mieszkańców powyżej 200 tysięcy, z miasta o liczbie mieszkańców od 150 do 200 tysięcy pochodzi 5,4 proc. badanych, z miasta o liczbie mieszkańców od 100 do 150 tysięcy pochodzi 11,5 proc., a z miasta o liczbie mieszkańców do 100 tysięcy pochodzi 15,9 proc. około 22 proc. badanych mieszka na wsi.

Rzetelność kwestionariusza Maslach Burnout Inventory badano oddzielnie dla poszczególnych skal: wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia osobistych osiągnięć. Rzetelność analizowano za pomocą współczynnika alfa Cronbacha, który pozwala określić wielkość błędu, jaką można popełnić interpretując wyniki uzyskane z badania. Współczynnik alfa Cronbacha osiągnął wartość 0,938 dla podskali wyczerpania emocjonalnego, dla podskali depersonalizacji wynosi 0,802 a dla podskali obniżonego poczucia osobistych osiągnięć wynosi 0,836. Dla wszystkich podskal kwestionariusza MBI współczynnik alfa Cronbacha przekroczył rekomendowaną wartość 0,7 co wskazuje na rzetelność wykorzystanego narzędzia do badania grupy pielęgniarek anestezjologicznych.

W celu sprawdzenia różnic w poziomie nasilenia zjawiska wypalenia zawodowego wśród badanej grupy pielęgniarek dokonano obliczenia średniej arytmetycznej, modalnej, mediany oraz odchylenia standardowego. Uzyskane wielkości statystyczne zostały zaprezentowane poniżej w tabeli 1.

Tabela 1

Wielkości statystyczne

Obszary wypalenia zawodowego	Średnia arytmetyczna	Modalna	Mediana	Odchylenie standardowe
Wyczerpanie emocjonalne	2,7	3	3	1,6
Obniżenie poczucia osobistych osiągnięć	3,7	4	4	1,4
Depersonalizacja	1,4	1	1	1,3

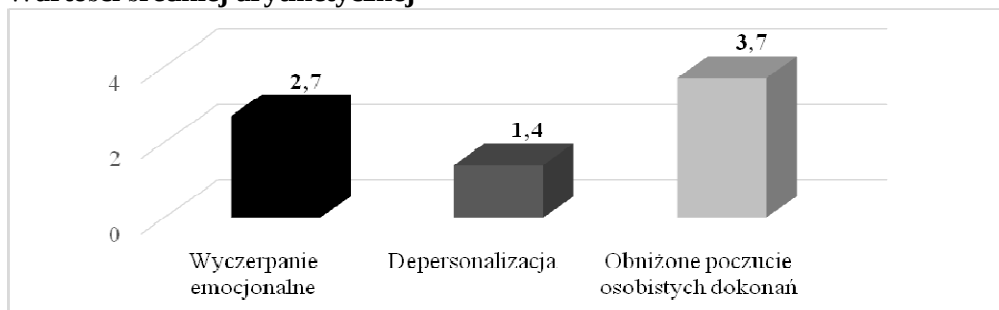
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika, że najniższą wartość średniej arytmetycznej otrzymano w obszarze depersonalizacji, co oznacza, że u zdecydowanej większości pielęgniarek nie występują objawy depersonalizacji. Uzyskany wynik sugeruje prawidłową relacją z pacjentami. Najwyższy wynik średniej arytmetycznej badane pielęgniarki osiągnęły w obszarze

obniżonego poczucia osobistych osiągnięć, co sugeruje stosunkowo niski poziom wypalenia zawodowego w tym obszarze. Ze względu na specyfikę wykonywanej pracy uzyskany wynik średniej arytmetycznej w obszarze wyczerpania emocjonalnego pokazuje, że badane pielęgniarki są obciążone psychicznie, otrzymują niskie gratyfikacje finansowe a ich zawód ma niski status społeczny. Konsekwencją tego jest brak zaangażowania i motywacji do pracy, brak satysfakcji zawodowej oraz większa skłonność do negatywnej oceny własnych osiągnięć. Dla lepszego zobrazowania uzyskanych wyników badań zamieszczono poniżej wykres wartości średnich arytmetycznych dla poszczególnych wymiarów wypalenia zawodowego.

Wykres 1

Wartości średniej arytmetycznej

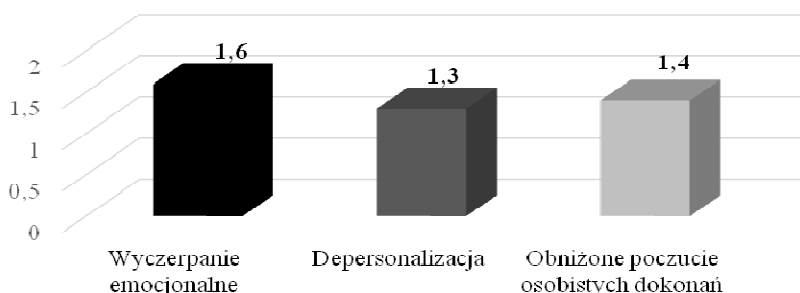


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z analizy uzyskanych wyników mediana wyniku, że w obszarze wyczerpania emocjonalnego 50 proc. badanych pielęgniarek czasami doświadcza wyczerpania emocjonalnego (wartość poniżej 3), w obszarze depersonalizacji 50 proc. rzadko traktuje pacjentów w sposób przedmiotowy, bezosobowy i cyniczny (wartość poniżej 1), natomiast 50 proc. badanych często ma obniżone poczucie osobistych osiągnięć (wartość poniżej 4). We wszystkich obszarach wypalenia zawodowego uzyskane wyniki modalnej były identyczne jak mediana (tab. 1). Oznacza to, że najczęściej występującą wartością w obszarze wyczerpania emocjonalnego była cyfra 3 (czasami), w obszarze depersonalizacji była cyfra 1 (rzadko), a w obszarze obniżonego poczucia osobistych osiągnięć była cyfra 4 (często). Do omówionych powyżej wyników badań związanych z wykonywaniem zawodu pielęgniarki anestezjologicznej dołączyć trzeba jeszcze wyniki odchylenia standardowego, które graficznie przedstawiono poniżej na wykresie 2.

Wykres 2

Wartości odchylenia standardowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wartości odchylenia standardowego świadczą o bardzo zróżnicowanym poziomie wyczerpania emocjonalnego wśród badanej grupy pielęgniarek. Uzyskane wyniki badań w obszarze wyczerpania emocjonalnego są znacznie rozproszone. Z kolei niska wartość odchylenia standardowego w obszarze obniżonego poczucia osobistych osiągnięć świadczy o bardziej jednorodnych odpowiedziach i podobnym poziomie wypalenia zawodowego w tej podskali. Bardzo podobny do wyniku uzyskanego w obszarze obniżonego poczucia osobistych osiągnięć uzyskano w obszarze depersonalizacji. W konsekwencji jednak najwyższy poziom wypalenia zawodowego wśród pielęgniarek anestezjologicznych związany jest z wyczerpaniem emocjonalnym.

Wyniki badań są dość zaskakujące wobec protestów pielęgniarek, złej oceny sytuacji w służbie zdrowia, wysokiego stresu obecnego w pracy pielęgniarek anestezjologicznych czy braku doceniania ich pracy. Można się zastanawiać dlaczego, pomimo występowania wielu przyczyn syndromu wypalenia zawodowego wyniki badań w tej zagrożonej grupie nie wskazują na występowanie tego problemu a jedynie na jego zagrożenie. Być może warunki pracy wśród badanej próby są wyjątkowo dobre. Możliwe też, że respondenci nie chcą przyznać się do problemów w tym zakresie wskazując jedynie na wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego. Warto mieć na uwadze, że są to osoby charakteryzujące się ogromnym potencjałem i wysokimi kompetencjami zawodowymi i społecznymi, ponoszące bardzo wysoką odpowiedzialność zawodową.

Z uzyskanych wyników badań wynika, że istnieje zagrożenie wypaleniem zawodowym wśród pielęgniarek anestezjologicznych pracujących na terenie województwa małopolskiego. Własne doświadczenia zawodowe i obserwacje środowiska pracy pielęgniarek anestezjologicznych potwierdzają uzyskane wyniki badań.

Wnioski

W ostatnich latach odczuwa się deficyt personelu medycznego, a zwłaszcza pielęgniarskiego, co może być naturalną konsekwencją wzrostu zapotrzebowania na świadczenia pielęgniarskie, a zarazem wynikiem przeobrażeń i aktualnej sytuacji w systemie ochrony zdrowia. W obecnej chwili w szpitalach widać dążenie do wzrostu efektywności pracy przy jednoczesnym ograniczaniu nakładów finansowych, co pociąga za sobą trudne decyzje i działania organizacyjne. Takie działania w połączeniu z wysokimi wymaganiami stawianymi w pracy pielęgniarek powodują ogromne obciążenie ich zdrowia fizycznego i psychicznego, czego wynikiem może być wypalenie zawodowe odnotowywane w tej grupie zawodowej (Wilczek – Rużyczka 2014: 126 - 146).

Wyniki przeprowadzonych badań w grupie pielęgniarek anestezjologicznych wskazują na występowanie:

- symptomów wypalenia zawodowego związanych przede wszystkim z objawami wyczerpania emocjonalnego, jednak poziom wyczerpania emocjonalnego jest znacznie zróżnicowany,
- przeciętnego poziomu satysfakcji zawodowej uzyskanego na skali obniżonego poczucia osobistych osiągnięć,
- niskiego poziomu wypalenia zawodowego w obszarze depersonalizacji,
- dużej zmienności we wszystkich obszarach wypalenia zawodowego.

Wyniki wskazują na wysokie zagrożenie wystąpienia syndromu wypalenia zawodowego wśród pielęgniarek anestezjologicznych. Dlatego konieczne wydaje się zwrócenie szczególnej uwagi na działania prewencyjne, które pomogą zahamować rozwój tego syndromu oraz dalszych jego implikacji takich jak: ryzyko wypadków przy pracy, absencję w pracy, skracanie czasu pracy czy zmiana miejsca pracy bądź całkowite wycofanie się z zawodu (Leitner, Harvie 1996: 90 - 101). Są to zachowania pracowników, które zwiększają koszty działalności sektora medycznego, obniżając jego efektywność ekonomiczną i jakość świadczonych usług. Dlatego myśląc o zmianach warto spojrzeć na problem kompleksowo starając się zarówno usuwać przyczyny jak i skutki tego zjawiska. Wśród najczęstszych przyczyn wypalenia zawodowego u pielęgniarek wymieniana jest zła organizacja pracy, brak planowania i ryzyko związane wykonywaniem pracy. Dalej brak kontroli i właściwego kierowania ze strony przełożonych oraz problemy w komunikowaniu w zespole. Jednym ze sposobów zapobiegania zjawisku wypalenia zawodowego może być kreowanie wysokiej jakości życia zawodowego oraz wspierającego środowiska pracy w szpitalach i całym sektorze medycznym.

Wobec problemów finansowych placówek medycznych kluczowe jest zwrócenie szczególnej uwagi na społeczne aspekty środowiska pracy takie jak atmosfera i relacje w miejscu pracy, nacisk na efektywne komunikowanie, jakość zarządzania i odpowiednie kompetencje menedżerskie przełożonych, zwiększenie możliwości rozwoju i szkoleń pracowników czy zwiększenie ich autonomii. Ważnym elementem chroniącym pielęgniarki przed zaburzeniami funkcjonowania w pracy jak i pogorszenia ich stanu zdrowia może być podnoszenie kwalifikacji zawodowych w postaci szkoleń z zakresu umiejętności interpersonalnych czy zapobieganiu występowaniu zespołu wypalenia zawodowego (Andruszkiewicz Banaszkiewicz Nowik 2014: 73 - 88). Kluczowe jest rozpowszechnianie wiedzy na temat tego syndromu oraz zwiększanie świadomości społeczeństwa z tego zakresu. Innym ze sposobów może być wdrożenie w zakładach opieki zdrowotnej systemowego programu naprawczego dla pielęgniarek, którego wynikiem powinien być konstruktywny sposób komunikacji w zespole terapeutycznym (lekarsko-pielęgniarsko-rehabilitacyjnym) a także z pacjentami. Warto tworzyć zespoły pielęgniarskie ukierunkowane na realizację programu profilaktyki syndromu wypalenia zawodowego przeznaczonego dla personelu medycznego (Schaufeli, Enzmann 1998).

Liczne opracowania wskazują, że sektor medyczny w najbliższych latach czekają ogromne przeobrażenia. Większość z nich to przeobrażenia natury administracyjnej, jednak kolejne związane będą z podejściem do ludzi i zarządzaniem kapitałem ludzkim. Z pewnością zmiany powinny dotyczyć szeroko pojmowanego wspierającego środowiska pracy, którego rola w dzisiejszym zarządzaniu ciągle się zwiększa. Duży nacisk powinien zostać położony na szkolenia, które budują poczucie własnej wartości i dają poczucie bezpieczeństwa zwiększając tym samym jakość życia zawodowego (Suzanne, Benson, Stephen, Dundis 2003: 15 - 320).

Bibliografia:

1. Andruszkiewicz A., Banaszkiewicz M., Nowik M., 2014, *Wybrane aspekty środowiska pracy a stan zdrowia pielęgniarek*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, vol.15, nr 12.
2. Basińska M., 1998, *Czynniki wywołujące stres w pracy pielęgniarki*. *Forum psychologiczne*, Instytut Psychologii, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Tom III, Nr 2.
3. Chirkowska – Smolak T., 2009, *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, rok LXXI, zeszyt 4.

4. Domagała A., 2008, *Kadry medyczne w ochronie zdrowia. Tendencje zmian w kraju i na świecie*, „Polityka Społeczna”, Nr 7.
5. Kaczmarska – Krawczak J., 2014, *Kierunki zmian w modelu zarządzania systemem ochrony zdrowia w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, vol.15, nr 11.
6. Kułagowska E., 2007, *Kondycja zdrowotna personelu pielęgniarskiego sal operacyjnych*, „Zdrowie Publiczne”, Nr 117 (1).
7. Kuriata E., Felińczak A., Grzebieluch J., Szachniewicz M., 2011, *Czynniki szkodliwe oraz obciążenie pracą pielęgniarek zatrudnionych w szpitalu*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne” Tom 1, Nr 3.
8. Leitner M.P., Harvie P.L., 1996, *Burnout among mental health workers: a test of the job demands – control model*, “International Journal of Social Psychiatry”, Nr 42.
9. Maslach Ch., 2012, *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej* [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Maslach Ch., Leiter M.P., 2011, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Nyssen A.S., Hansez I., Baele P., Lamy M., De Keyser V., 2003, *Occupational stress and burnout in anaesthesia*, “British Journal of Anaesthesia”, Nr 90 (3).
12. Pasikowski T., 2012, *Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory* [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Ramuszewicz M., Krajewska – Kułak E., Rolka H., Łukaszuk C., 2005, *Zespół wypalenia zawodowego wśród pielęgniarek anestezjologicznych* [w:] E. Krajewska – Kułak, M. Sierakowska, J. Lewko, C. Łukaszuk, *Pacjent podmiotem troski zespołu terapeutycznego*, MKDruk, Białystok, Tom II.
14. Schaufeli W., Enzmann D., 1998, *The Burnout companion to study and practice – a critical analysis*, Taylor & Francis, London.
15. Sęk H., *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej* [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
16. Suzanne G., Benson Ph. D., Stephen P., Dundis J.D., 2003, *Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology*, „Journal of Nursing Management”, Nr 11.
17. *Ustawa o zawodach pielęgniarki i położnej z dnia 15 lipca 2011 roku* (Dz. U. z 2011r. Nr 174, poz. 1039).

18. Wilczek-Rużyczka E., 2014, *Wypalenie zawodowe pracowników medycznych*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Bournout Syndrome Among Anesthesiological Nurses in Malopolska Province

Summary

The paper focuses on important and disturbing phenomenon of burnout among nursing staff. Understanding this phenomenon in this group of workers seems necessary as the medical sector plays a strategic role in society and the demand for medical services is permanently increasing and at the same time Poland is facing a reduction of nursing staff. Burnout occurs as a result of many factors often of a complex nature. Stressful, difficult and very responsible work of anesthetic nurses are particularly vulnerable to the appearance of this syndrome. This article presents the results of research on the burnout phenomenon using a modified Maslach Burnout Inventory questionnaire among anesthetic nurses from the province of Malopolska.

Results of the study showed the average level of both emotional exhaustion and depersonalization, as well as low level of negligible reduction in the sense of personal achievement. To prevent further development of this phenomenon the authors make some recommendations that can be implemented in Polish reality.

Key words: burnout, occupational environment, emotional exhaustion, nurse anesthetists.

RECENZJA

Izabela Desperak, Inga Kuźma, *Kobiety niepokorne. Reformatorki – buntowniczk – rewolucjonistki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, ss. 326

Książka *Kobiety niepokorne. Reformatorki – buntowniczk – rewolucjonistki* pod redakcją Izabeli Desperak i Ingi Kuźmy to pozycja, która ukazała się w serii *Oblicza feminizmu*, nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego w 2016 roku. Publikacja stanowi podsumowanie konferencji pod tym samym tytułem, która odbyła się w maju 2015 roku na Uniwersytecie Łódzkim.

Publikacja poświęcona jest kobietom, które odważnie, a nawet brawurowo, potrafią wyrazić swój sprzeciw wobec zastanej rzeczywistości i podjąć działania mające na celu zmianę narzuconego przez patriarchalną kulturę porządku. Przybliżone w niniejszej publikacji sylwetki kobiet pochodzą z różnych krajów i środowisk – bohaterkami są nie tylko Polki, ale kobiety z całego świata, lepiej i gorzej wykształcone, o różnym statusie społecznym i ekonomicznym. Łączy je jednak ogromny upór i brak pokory, a także głęboka wiara, że to co robią ma sens i prowadzi do pozytywnych zmian.

W książce zaprezentowano 25 tekstów autorów i autorek z różnych dziedzin naukowych – m.in. socjologii, etnologii i politologii. W rezultacie publikacja stanowi wachlarz różnego rodzaju historii, które zostały osadzone w czterech sferach tworzących jednocześnie tytuły rozdziałów, tj. *Aktywistki*, *Idee*, *Codziennosc* i *Sztuka*. Jednak – jak przyznają już we *Wstępie* Izabela Desperak i Inga Kuźma – chociaż struktura publikacji próbuje przybrać formę tradycyjnego podziału na dyscypliny, to poruszane przez poszczególnych autorów i autorki kwestie wyraźnie się przenikają, nie dając się jednoznacznie przyporządkować tylko do jednej z kategorii.

Publikację otwiera część poświęcona aktywistkom. Możemy w niej odnaleźć siedem tekstów, które pomimo swej różnorodności, odnoszą się do wiodących determinant kobiecego buntu i niezgody wobec zastanej rzeczywistości, a także (co bardzo istotne) efekty podejmowanych przez nie inicjatyw. Znajdziemy więc tutaj wiele ciekawych historii, a w zasadzie „herstorii”, niejednokrotnie zapomnianych lub pominiętych w szkolnych podręcznikach, nieznanymi szerszemu gronu odbiorców. Rozdział rozpoczyna artykuł nawiązujący do działalności polskich emigrantek, które w latach 20. ubiegłego wieku w ramach protestów ekonomicznych porzuciły domowe pielesze i wyszły na ulice (tekst Anny Nowakowskiej- Wierchoś). Następnie będziemy mogli przeczytać o formach kobiecego oporu w obozach internowania w okresie stanu wojennego w Polsce (artykuły Kamili Orman i Justyny

Lipko-Koniecznej). W tej części poruszona również zostaje problematyka buntu młodych feministek na Ukrainie, zrzeszonych w słynącej z kontrowersyjnych sposobów działań grupie Femen (tekst Justyny Szymańskiej). Wraz z Zuzanną Stasiak przeniesiemy się do Indii, gdzie Sunnita Krishman toczy bój z powszechnym w tamtym rejonie seksualnym niewolnictwem. Dalej możemy zapoznać się z działalnością Leny Klimovej – rosyjskiej aktywistki, autorki projektu Dzieci 404, która walczy o prawa osób LGBT w obliczu narzuconego przez władze Rosji zakazu „propagowania homoseksualizmu” (tekst Wojciecha Sitarza). Rozdział zamyka tekst Kamila Potrzuskiego opisujący ewolucję przepisów dotyczących uczestnictwa w zawodach sportowych kobiet osób o nienormatywnej płciowości.

W części *Idee* natrafiamy na sześć tekstów nawiązujących do najważniejszych aspektów współczesnego feminizmu. Rozdział rozpoczyna analiza postaci jednej z najbardziej wpływowych myślicielek XX wieku - Hanny Arendt i jej koncepcji politycznej opartej na filozofii wielkości (tekst Edyty Pietrzak). Następnie wraz z Agnieszką Jagusiak przechodzimy do refleksji nad feministycznym projektem Rosi Braidotti, dotyczącym koncepcji podmiotowości nomadycznej. Artykuł Łukasza Wawrowskiego przedstawia natomiast w bardzo ciekawy sposób trudności i rodzące się wątpliwości związane z perspektywą feministyczną w nauce, a tym samym i w obrębie metodologii badawczej. Dalej przechodzimy do tekstu autorstwa Wiktorii Domały dotyczącego współczesnej ekonomii feministycznej – dziedziny wciąż jeszcze mało znanej. W tej części mamy także możliwość zapoznania się z interesującym stanowiskiem feministek postkolonialnych wobec wojny z terroryzmem po wydarzeniach z 11 września 2001 roku (artykuł Aleksandry M. Różalskiej). Rozdział zamyka tekst Anny Knapieńskiej o „niewidzialnych asystentkach” i „przełomowych odkrywczyniach”, czyli o trudnościach, jakie napotykają kobiety działające w obszarze naukowym zwanym STEM (*science, technology, engineering, mathematic*).

Trzecia część tomu – *Codziennosc*, to trzy teksty poświęcone kobiecie i pełnionej przez nią szeroko rozumianej funkcji opiekuńczej. Rozdział rozpoczyna artykuł Katarzyny Orszulak-Dudkowskiej, która opisuje aktywność kobiet w roli organizatorek życia codziennego, menedżerek ogniska domowego w czasach PRL-u. Dalej przechodzimy do refleksji nad definicją pracy opiekuńczej w Polsce, ukazanej na przykładzie walki o wyższe płace i lepsze standardy w miejscu zatrudnienia, prowadzonej przez pracownice poznańskich żłobków (tekst Bartosza Ślosarskiego). Na koniec rozważań o kobieciej codzienności, pojawia się bardzo istotny tekst Beaty Rynkiewicz dotyczący problematyki wizerunku współczesnej Matki Polki, która z jednej strony napotyka na obwarowania kulturowe związane z nadmiernym uwzniośleniem i upolitycznieniem jej roli, a z drugiej nie jest traktowana dość poważnie

w przypadku artykułowania własnych potrzeb związanych z samorealizacją zarówno w macierzyństwie, jak i w życiu zawodowym czy pozazawodowym.

Ostatnia część tomu poświęcona jest obecności kobiet w sztuce – prezentuje ona dziewięć tekstów dotyczących postaci mniej lub bardziej znanych malarek, pisarek, performerek i reżyserek. Rozdział rozpoczyna artykuł dotyczący analizy postaci meksykańskiej malarki Fridy Kahlo ujętej z perspektywy polityczności (tekst Magdaleny Ozimek). Następnie czytelnik ma możliwość zapoznania się z rozważaniami Dagmary Rode na temat twórczości Ewy Partum – polskiej performerki, pionierki sztuki feministycznej i sztuki konceptualnej. Kolejny tekst w tej części został poświęcony teorii pisarstwa Glorii Evangeliny Anzalduy, niezbyt znanej w Polsce amerykańskiej pisarki i aktywistki meksykańskiego pochodzenia, w kontekście krytyki feministycznej (artykuł Grażyny Zygałło). Dalej zaś Ewa Baniecka przybliżyła nam dorobek jednej z pierwszych pisarek w popeerelowskiej rzeczywistości, Izabeli Filipiak, która w swojej twórczości przyjęła stronę osób społecznie wykluczonych.

Następne artykuły dotyczą filmu, a konkretniej – polskich reżyserek. Mamy więc tutaj tekst o niepokornych przedstawicielkach tego zawodu z perspektywy funkcjonowania reżyserek w mało przychylnym kobietom systemie kinematografii polskiej (artykuł Eweliny Wejbert- Wąsiewicz). Tekst Elżbiety Durys skupia się natomiast na postaci Małgorzaty Szumowskiej i jej strategii radzenia sobie w zdominowanym przez mężczyzn świecie produkcji filmowej. Na koniec rozważań pojawia się artykuł Aleksandry Kijewskiej dotyczący filmowej twórczości arabskiej reżyserki Nadine Labaki w kontekście stereotypów i tabu funkcjonujących w kulturze Libanu.

Dwa ostatnie w tym rozdziale teksty nawiązują do reprezentacji przedstawicielek kobiet w teatrze – zarówno z perspektywy reżyserskiej jak i aktorskiej. Pierwszy w tej części artykuł dotyczy brytyjskich „kobiet z teatralnego marginesu”, które w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku postanowiły wziąć sprawy w swoje ręce i stworzyć feministyczną odmianę teatru, w którym mogły realizować swoje artystyczne potrzeby i postulaty (tekst Dariusza Leśnikowskiego). Następnie przechodzimy do kończącego rozdział, jak i całą publikację, tekstu Magdaleny Hasiuk, która prezentuje postawy siedmiu kobiet (współ)pracujących z polską służbą więzienną i realizujących działania teatralne w zakładach karnych oraz aresztach śledczych. Tekst jest sprawnie napisany i nawiązuje do pierwszego rozdziału książki dotyczącego aktywistek, a więc pełni funkcję klamry kompozycyjnej i efektownie domyka całość publikacji.

Ze względu na różnorodność materiałów zawartych w tomie, nie znajdziemy tutaj podsumowania. Jest to zabieg, który z jednej strony zostawia pewien niedosyt czytelniczy, natomiast z drugiej wymusza pewną reflek-

sję i pozwala na wysnucie własnych wniosków na podstawie zaprezentowanych w wydaniu tekstów. Podsumowując, chociaż książka *Kobiety niepokorne. Reformatorki – buntowniczkini – rewolucjonistki* została stworzona zarówno przez kobiety i mężczyzn, jej struktura ewidentnie nosi cechy kobiecego punktu widzenia – charakteryzuje ją duża różnorodność, w której poszczególne elementy przenikają się wzajemnie, w rezultacie tworząc ciekawą, wielowymiarową całość. Publikacja nie wyczerpuje problematyki feminizmu, natomiast stanowi doskonałe źródło poznawcze – konfrontuje ona bowiem czytelnika z trudnościami, z jakimi muszą zmagać się kobiety w zmaskulinizowanym świecie i strategiami radzenia sobie z nimi, jak również prezentuje wszechstronne doświadczenia związane z procesem społecznej i mentalnej zmiany w obrębie kobiecych ról i powinności. Książka ta pokazuje nową jakość, jaką w życie społeczne wnoszą kobiety wraz z coraz aktywniejszą działalnością w sferze publicznej i politycznej. Publikacja dowodzi użyteczności kategorii *gender* w badaniach z zakresu nauk społecznych i humanistycznych. Warto zaznaczyć, że pozycja ta nie jest w tej dziedzinie przełomową, gdyż poruszane w niej kwestie są omówione w sposób dość syntetyczny, ale praca ta w swej tematycznej złożoności z pewnością zaskoczy niejednego czytelnika – niezależnie od stopnia zaawansowania jego wiedzy w obrębie problematyki feministycznej.

Publikacja może znaleźć zastosowanie zarówno w przypadku osób, których zainteresowania naukowe koncentrują się w obrębie feminizmu i *gender studies*, jak również stanowić ciekawe źródło poznawcze dla osób związanych z politologią, etnologią, kulturą i sztuką, a nawet ekonomią. Publikacja winna spotkać się z zainteresowaniem nie tylko pracowników naukowych, ale także studentów takich kierunków jak socjologia, politologia czy kulturoznawstwo, dla których może ona stanowić bogate źródło wiedzy i wprowadzić ich zainteresowania na nowe tory. Największym atutem całej publikacji jest jednak nie tylko to, że może ona zagościć w środowisku naukowym, ale fakt, że przystępność języka, ciekawa struktura i różnorodna tematyka pozwalają na zapoznanie się z nią różnych grup społecznych – od osób ze środowiska uniwersyteckiego po przysłowiowe gospodynie domowe.

Martyna Krogulec
Uniwersytet Łódzki

RECENZJA

Przemysław Wechta, *Strategie dochodowe różnych kategorii podmiotów na rynku kapitalistycznym*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016, ss.243

Książka „Strategie dochodowe różnych kategorii podmiotów na rynku kapitalistycznym” autorstwa P. Wechty została wydana w 2016 roku. Jako nowa pozycja naukowa stanowi ważne źródło wiedzy w zakresie polityki dywidendowej, jej funkcji, a także wpływu jaki wywiera na strategie dochodowe między przedsiębiorcami, menadżerami i inwestorami. Ponadto, zwraca uwagę na istotę narzędzi służących kreowaniu polityki dochodowej, które mogą wywołać skutek pozytywny lub negatywny dla poziomu zysku danej firmy. To, w jaki sposób zarządza się spółkami akcyjnymi od lat stanowi fundament badań naukowych. P. Wechta w swojej pozycji naukowej nie zajmuje się powstałymi już teoriami kosztów agencyjnych, nie tworzy nawet nowego modelu firmy. Główny cel obrany przez autora to dokonanie analizy strategii dochodowych wykorzystywanych przez różne grupy funkcjonujące na rynku kapitalistycznym. Należy również dodać, że poruszana problematyka bywa określana jako nadzór korporacyjny, ale autor wychodzi poza ramy niniejszego podejścia. W swoich analizach bazuje głównie na ekonomiczno – socjologicznej teorii własności S. Kozyra – Kowalskiego. Warto jednak podkreślić, iż recenzowana książka stanowi interdyscyplinarną refleksję opierającą się o takie nauki jak socjologia, ekonomia, zarządzanie i prawo.

Struktura recenzowanej publikacji naukowej, zaopatrzona wstępem autora, zawiera osiem rozbudowanych rozdziałów. W rozdziale pierwszym socjolog skupia się na koncepcji organizacji produkcyjnej, szczegółowo prezentując stosunki własności i stosunki kontraktowe w organizacjach tego typu, po to, by w efekcie przedstawić kontraktowo-własnościową koncepcję. Autor konsekwentnie chwali teorię Kozyra- Kowalskiego o środkach produkcji materialnej poprzez podkreślanie jej ciągłej użyteczności. Na szczególną aprobatę zasługuje fakt, że P. Wechta cały czas uzupełnia klasyczne teoretyczne wątki o własne dodatkowe refleksje. Co więcej, proponuje czytelnikowi coraz to nowsze alternatywy, wskazując odmienne, krytyczne podejścia. Dzięki temu odbiorca książki, sam może zdecydować, która koncepcja wydaje się trafniejsza, a prezentowana przez P. Wechtę polemika między różnymi podejściami S. Kozyra – Kowalskiego i J. Tittenburga pokazuje zalety i wady różnych klasyfikacji i podejść. Każda poruszana w tym rozdziale teoria jest poparta konkretną egzemplifikacją. Na przykład wyodrębniona na tle innych typów własności – własność wspólną tj. państwową, została zobrazowana na przykładzie zmian ustroju polityczno-gospodarczego, jakie miały miejsce w Polsce. Szczegółowo omówiona jest także teoria systemu społecznego T. Parsonsa i oparty na niej model analizy stosunków kontraktowych. Autor zwraca uwagę czytelnika na istniejące dwa wymiary stosunku kontraktowego T. Parsonsa i N. Smelsera, uzupełniając je o po-

dejsie E. Durkheima o „pozakontraktowych” elementach kontraktu, przywołując dodatkowo rozwinięcie koncepcji T. Parsonsa w tym obszarze. Autor znów potwierdza teorię konkretnymi przykładami, tym razem odwołując się do bezpośredniego celu pracownika, jakim jest wynagrodzenie za wykonaną pracę przy określonym stosunku pracy. Kontraktowo-własnościowa koncepcja organizacji produkcyjnej, jak twierdzi autor, reprezentuje odmienne podejście niż neoklasyczna teoria firmy, albowiem organizację produkcyjną można analizować jako całościowy system stosunków kontraktowych, gdzie każda ze stron realizuje własną strategię dochodową. Jest to możliwe między innymi poprzez realizację określonego celu kontraktowego, uniknięcie negatywnych sankcji wynikających niekiedy ze sprawowania władzy przez jedną ze stron, a także powstrzymania konsekwencji asymetrii informacyjnej i utrzymania w rezultacie ciągłości kontraktu.

W rozdziale drugim fundamentalne miejsce zajmuje polityka dywidendowa w strategiach dochodowych akcjonariuszy i zarządców spółek publicznych. Autor podkreśla, że analiza funkcji pełnionej przez dywidendę pieniężną w stosunkach kontraktowych, między zarządcami spółek publicznych a ich akcjonariuszami, jest możliwa właśnie na podstawie kontraktowo – własnościowej koncepcji organizacji produkcyjnej, o której była mowa we wcześniejszym rozdziale. Tytułowe strategie dochodowe analizowane przez P. Wechtę, w tym przypadku charakteryzują własnościowo-płacową taktyką dochodową, która jest dostępna w większym stopniu akcjonariuszom korporalnym, aniżeli pozostałym udziałowcom. Autor skupia się na wyjaśnieniu funkcji dywidendy, jakie pełni w trzech różnych perspektywach – w redukowaniu kosztów agencji, w przełamywaniu asymetrii informacyjnej oraz utrzymywaniu stabilnego składu akcjonariuszy. Na szczególną uwagę zasługuje wykorzystanie przez socjologa teorii sygnalizacji. Na podstawie istniejących badań P. Wechta pokazuje istnienie efektu sygnalizacji również na polskiej giełdzie, choć niestety nie zagłębia się szerzej w ten temat.

W rozdziale trzecim autor wykorzystuje ekonomiczno-socjologiczną teorię własności do charakterystyki korporalnych i niekorporalnych udziałowców spółek, analizując ich zróżnicowanie. Wykazuje, że akcjonariusze niekorporalni mogą wywodzić się z klas pracowników najemnych czy właścicieli różnych typów siły roboczej. Co więcej, niekorporalni udziałowcy mogą wywodzić się z tak zwanych stanów społecznych, funkcjonujących w para gospodarczych strukturach.

Rozdział czwarty to próba wyjaśnienia roli płacy zasadniczej w strategii dochodowej. Jej istotą jest wykorzystanie płacy zasadniczej jako narzędzia sprawowania władzy – nagradzania, karania, nakłaniania i powstrzymywania w stosunkach między pracownikami a organizacją. Płaca zasadnicza ma dwoisty charakter, z jednej strony jest traktowana jako funkcja dochodowa dla pracowników, z drugiej strony jako funkcja kosztowa dla właścicieli. Autor zajmuje się wyjaśnieniem roli i znaczenia siły roboczej w funkcji dochodowej pracownika, ze szczególnym uwzględnieniem cyklu rozwojowego firmy. Wprowadza dodatkowe określenie roli płacy

zasadniczej: inflację i deflację. Co więcej, zajmuje się funkcją płacy zasadniczej w redukowaniu odpowiedzialności finansowej wyższych pracowników i menedżerów organizacji. W ujęciu inflacyjnym następuje przerzucenie strat finansowych na pracowników niemających na nie wpływu, co powoduje obniżenie części ruchomej ich wynagrodzenia bez skutków dla władzy organizacji. Natomiast w ujęciu deflacyjnym podejmowanie przez menedżerów złych decyzji nie daje negatywnych skutków dla ich wynagrodzenia. Autor trafnie pokazuje przykłady spotykane w doniesieniach medialnych. Ponadto, podkreśla funkcję deflacji władzy realizowaną nawet wbrew interesom organizacji opierając się na badaniach prowadzonych na próbie 134 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz próbie 1386 menedżerów z 30 spółek giełdowych. Autor wyjaśnia znaczenie płacy zasadniczej jako środka informującego pracownika o polityce wynagrodzeń w organizacji i zasadach motywacji rozbudzających oczekiwania płacowe. Wskazuje na zróżnicowanie możliwości dostępu do informacji o stanie firmy i zdolności jej weryfikacji w zależności od zajmowanej pozycji pracownika w organizacji. P. Wechta zajmuje się także funkcją płacy zasadniczej w utrzymaniu pracowników w organizacji produkcyjnej. Píše o naturalnej skłonności pracownika kontraktowego do wiązania swojej kariery z organizacją, oczekującego w zamian odpowiedniego poziomu dochodów zabezpieczającego potrzeby ekonomiczne. Płaca zasadnicza jest wartością dla obu stron umowy o pracę i zabezpiecza pracodawcę przed odejściem pracownika. Jednocześnie podkreśla zalety płacy zasadniczej poprzez jej rolę w procesie reprodukcji własności siły roboczej.

W rozdziale piątym autor przedstawia problematykę zróżnicowania płacowego w klasach pracowników najemnych. Wskazuje udział składników siły roboczej i wzajemne ich oddziaływanie na kształtowanie wynagrodzenia za pracę. Przybliża problematykę zależności wynagrodzenia od składników siły roboczej ze szczególnym uwzględnieniem wykształcenia i doświadczenia zawodowego. Wskazuje na podstawie analizy literatury korelację pomiędzy stażem a wielkością płacy. Zwraca uwagę, że taka sytuacja ma miejsce w ujęciu modelowym działania organizacji. W rzeczywistości omawia, za S. Kozyrem – Kowalskim, przyczynę różnic płacowych pracowników tkwiącą w przynależności do odrębnych makro i mikro klas społecznych. W dalszej części pokazuje konkurencyjne teorie klas zbudowane na kryteriach własnościowych. Ponadto rozwija pojęcie dyspersji płacowej przy uwzględnianiu kryterium płci, przynależności etnicznej, kontaktów w organizacji itp. Ze szczególnym naciskiem opisuje dyspersje płacowe w ujęciu narodowej własności siły roboczej. Opierając się na danych Eurostatu pokazuje szczególną rolę płacy minimalnej dla realnych pracowników najemnych, jej wpływ na wysokość innych świadczeń, możliwość porównania w różnych gospodarkach. W dalszej części analizuje zależności pomiędzy wielkością wynagrodzenia kadry menadżerskiej, a ich wykształceniem i płacą minimalną. Na koniec pokazuje przyczyny deklaskacji

pracownika prowadzących do takiego położenia jednostki, w którym nie jest już ona posiadaczem siły roboczej.

Polityka niskich cen w strategiach dochodowych konsumentów i zarządców organizacji produkcyjnej stanowi istotę szóstego rodzaju książki. Autor podkreśla cztery rodzaje sankcji, które stanowią niejako formę kontroli zarządców organizacji produkcyjnych nad konsumentami. W wyniku tego wystąpienie ekonomicznych kategorii takich jak równowaga, inflacja i deflacja istnieje prawdopodobieństwo różnych ekonomicznych korzyści dla stron kontraktu. Co więcej P. Wechta wypunktowuje strony stosunków kontraktowych na rynku konsumpcyjnym z uwzględnieniem ekonomiczno-socjologicznej teorii własności. W dalszej kolejności skupia się na funkcji nabywczej obniżek cenowych opisanej ogólnie, następnie bardziej szczegółowo zagłębia się w funkcje obniżek redukcji ograniczeń ofertowych, w redukcji asymetrii informacyjnej, a na koniec koncentruje się na funkcji polityki niskich cen w utrzymaniu konsumentów rynku. Ciekawe wydaje się przywołanie oferty minimalistycznej w tematyce funkcji obniżek cenowych w redukcji ograniczeń ofertowych. P. Wechta za przykład stosowania takiej oferty wymienił H. Forda, który postawił na jedną wersję i jeden kolor sprzedawanego samochodu. Autor wyróżnił także Ikea, jako koncern, który opiera swoje działanie na ofercie minimalistycznej. Co więcej, zalicza się do nich także McDonald, Lidl czy Biedronka. Stricte socjologiczny aspekt P. Wechta widzi w kwestii inflacji władzy zarządców, która prowadzi do narzucenia ujednoliconych wzorów konsumpcji. Autor przywołuje proces makdonaldyzacji społeczeństwa G. Ritzera, który może doprowadzać do zaniku nabytych już wcześniej kompetencji oraz umiejętności konsumenckich.

Rozdział siódmy stanowi zawężenie obszaru polityki niskich cen w kontekście pozycji konsumentów, ich miejsca w strukturze społecznej. Za jedną z ważniejszych kwestii, które podnosi autor, jest tak zwany wrażliwy cenowo konsument. Polityka niskich cen zwiększa szanse realizacji strategii reprodukcji siły roboczej przez konsumentów wrażliwych cenowo, ale nie jest tym czynnikiem, który bezpośrednio może zmienić układ pozycji w strukturze społecznej. Autor przybliżając pojęcie struktury społecznej wyróżnia jej pięć zasadniczych części według typologii S. Kozyra-Kowalskiego. Następnie charakteryzuje konkretne przypadki konsumentów umieszczając ich w tej kategoryzacji. Jednym z przykładów konsumentów wrażliwych cenowo są emeryci i renciści. Istotny wątek stanowi także polityka wysokich cen na rynku dóbr i usług luksusowych, ukazana na przykładach rynku mieszkaniowego i sprzedaży rynków kredytów hipotecznych. Autor w tym rozdziale słusznie zdecydował się na pogłębiony komentarz, który umożliwia czytelnikowi szersze zrozumienie poruszanej problematyki.

Po dokonaniu obszernej analizy teoretycznej P. Wechta w rozdziale ósmym przedstawia czytelnikowi własne badania empiryczne. W pierwszej kolejności dokonuje charakterystyki kredytobiorców hipotecznych i ukazuje ich pozycję w strukturze społecznej, by w dalszej kolejności przedstawić kilka zasadniczych mechani-

zmów redukcji ryzyka stosowanych przez badanych respondentów. Autor do badania sposobów redukcji ryzyka kredytowego zastosował badania jakościowe oparte na wywiadach swobodnych. Badanie zostało przeprowadzone w 2014 roku w ramach ćwiczeń terenowych ze studentami w Instytucie Socjologii UAM w Poznaniu i objęło 20 respondentów – kredytobiorców hipotecznych. Typologia wyłoniona przez autora książki przedstawia cztery główne stosowane przez nich strategie. Pierwszą jest strategia naśladownictwa, gdzie kredytobiorca decyduje się na zaciągnięcie kredytu ze względu na zachowanie osób, mających to doświadczenie za sobą. Druga wymieniona strategia to profesjonalizacja, czyli kredytobiorca, kierujący się opiniami i wskazówkami doradców. Trzecią strategię autor nazywa efektem kompensacji, gdzie sam fakt posiadania własnego gospodarstwa domowego wyrównuje poczucie ryzyka związanego z koniecznością spłaty kredytu. Efekt inwestycyjny zaś, stanowi czwartą, ostatnią wyłoniąną na podstawie badań strategię. Kredytobiorcy hipoteczni twierdzą, że wartość nabytych nieruchomości samoistnie zabezpiecza ich przed ryzykiem związanym z brakiem środków finansowych.

Nowo wydana pozycja Wydawnictwa Naukowego UAM jest cenną i rzadką prezentacją bardzo ważnej specjalizacji socjologii, czyli socjologii ekonomicznej, do niedawna zanedbywanej. Książka prezentuje ciekawe mechanizmy ekonomiczne, przy okazji autor przedstawia bardzo interesujące i nieco zapomniane koncepcje znakomitego, polskiego socjologa S. Kozyra – Kowalskiego. Publikacja jest bardzo rzetelnie przygotowana, chociaż ze względu na problematykę i hermetyczny język niełatwa w odbiorze. Znakomitej i bardzo rozbudowanej części teoretycznej nie dorównuje, niestety, część empiryczna, bardzo ograniczona metodologicznie i poznawczo i nie do końca przekonująca. Szkoda, iż autor ograniczył swoje badania do bardzo małej liczby respondentów. Niemniej lektura książki skłania do pogłębionej refleksji, a zainteresowanie nią winni wykazywać studenci nauk ekonomicznych czy społecznych, dla których książka P. Wechty może stanowić bogate źródło wiedzy o strategiach dochodowych na rynku kapitalistycznym.

Aleksandra Mijalska
Uniwersytet Łódzki

Z PUBLIKACJI ZAGRANICZNYCH

Więź społeczna pracowników

Benzinger D.: Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce, *Personnel Review*, 2016, nr 4, s.743-763.

Organizacyjne taktyki integracyjne oraz poszukiwanie informacji przez nowych pracowników zatrudnionych na umowach zlecenie

Artykuł porównuje spostrzeżenia nowych pracowników dotyczące sposobu w jaki pracodawcy organizują proces integracji wśród najważniejszej oraz drugoplanowej siły roboczej, a także bada proaktywne działania nowozatrudnionych w formie zachowania ukierunkowanego na szukanie informacji. Dane potrzebne do badania zostały zebrane od przykładowej grupy nowych pracowników zatrudnionych na umowę zlecenie i na umowę na okres stały na wykwalifikowanych stanowiskach. Wyniki badania pokazały, że rodzaj zatrudnienia wpływał na taktyki integracyjne oferowane przez firmę podczas rozpoczęcia pracy w przedsiębiorstwie, jak i na sposób szukania informacji przez nowych pracowników. Ponieważ większość uczestników badania pracowała dla różnych przedsiębiorstw, różnice w integracji mogły być także spowodowane przez różne kultury organizacyjne. Przyszłe badania powinny porównać integrację nowych pracowników zatrudnionych na różne umowy, na poziomie wewnątrzorganizacyjnym i ponad organizacyjnym. Wnioski z badań sugerują, że w przypadku wykwalifikowanych pracowników firmy powinny proponować dłuższe projekty dla osób zatrudnionych na czas określony, ponieważ są one uważane za bardziej proaktywne. Dodatkowo przedsiębiorstwa powinny zintensyfikować integrację nowych pracowników zatrudnionych na dłuższy okres czasu, ponieważ takie osoby z reguły wykazują niższą proaktywność. Dobrze zorganizowane wejście do firmy nowego wykwalifikowanego pracownika zatrudnionego przez agencję, może być sposobem na stałe zatrudnienie dzięki polepszonemu stosunkowi do pracy i zachowaniu. Niniejsze badanie jest pierwszym, które analizuje cechy zatrudnienia jako potencjalne czynniki decydujące o taktykach integracyjnych organizacji.

Collins A. M., Hislop D., Cartwright S.: Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors, *New Technology, Work and Employment*, 2016, nr 2, s. 161-175.

Wsparcie społeczne w miejscu pracy pomiędzy telepracownikami, kolegami z biura i przełożonymi

Artykuł omawia wyniki wywiadów o charakterze jakościowym, przeprowadzonych z telepracownikami, ich kolegami z biura oraz przełożonymi, na temat telepracy wprowadzonej przez lokalną administrację w sektorze publicznym, do zbadania relacji w zakresie wsparcia społecznego. Prezentowane studium omawia cztery różnice w kategoriach wsparcia społecznego, pomiędzy personelem biurowym i telepracownikami zatrudnionymi w domu. Dla telepracowników relacje w pracy są skomplikowane, a sieci wsparcia społecznego istniały zanim jeszcze zaczęli oni pracować w domu. Pracując w ten sposób, wielu telepracowników utrzymywało relacje społeczne z wybranymi kolegami, głównie innymi telepracownikami, co pozwalało im zachować dystans wobec negatywnych relacji w pracy. Zaobserwowano społeczne rozluźnienie więzi pomiędzy telepracownikami a pracownikami biurowymi. Społeczne wsparcie było natomiast istotne dla pracowników biurowych, którzy cenili sobie bardzo wartość stosunków z innymi pracownikami biurowymi.

Kensbock J. M., Boehm S. A.: The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities, *International Journal of Human Resource Management*, 2016, nr 13-14, s. 1580-1609.

Znaczenie przywództwa transformacyjnego dla zdrowia psychicznego i osiągnięć w pracy w przypadku pracowników z niepełnosprawnością

Artykuł ma na celu polepszenie rozumienia roli jaką odgrywa przywództwo w życiu zawodowym i integracji niepełnosprawnych pracowników. Autorzy artykułu twierdzą, że przywództwo transformacyjne może być ważnym podejściem, które w szczególności spełnia wymagania osób niepełnosprawnych, ponieważ wpływa pozytywnie na ich poczucie wartości, co w konsekwencji przekłada się na lepsze wyniki w pracy i brak wyczerpania emocjonalnego. Dane potrzebne do przeprowadzenia badania zebrano różnymi metodami. Wywiady jakościowe i kwestionariusze ilościowe zostały wypełnione przez pracowników call center w Izraelu. Wyniki analizy wywiadów

wskazują, że wszystkie strony przywództwa transformacyjnego mogą być zaobserwowane w omawianym kontekście. Ponadto, wywiady dostarczyły dowodów na poparcie założenia, iż brak poczucia własnej wartości jest głównym problemem, z którym każdego dnia borykają się pracownicy z niepełnosprawnością. Wyniki analizy kwestionariuszy potwierdzają pogląd mówiący, że przywództwo transformacyjne może podwyższyć poczucie własnej wartości osób z niepełnosprawnością wynikające z pracy w organizacji, w której są zatrudnieni. Jednocześnie także zapobiega wyczerpaniu emocjonalnemu. Obie te sytuacje mają bezpośredni wpływ na wyniki osiągane przez niepełnosprawnych pracowników. W dalszej części artykułu omawiane są teoretyczne i praktyczne konsekwencje opisanych wniosków z badania.

Nelissen P. T. J. H. [et al.]: How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities, *International Journal of Human Resource Management*, 2016, nr 13-14, s. 1610-1625.

W jaki sposób i kiedy stereotypy łączą się z zachowaniami integracyjnymi wobec osób z niepełnosprawnością

Wytyczne Komisji Europejskiej dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu podkreślają, jak ważne dla ludzi z niepełnosprawnością jest trwałe zatrudnienie. Częste negatywne stereotypy i poglądy wyrażane przez pracodawców i pracowników, mają wpływ na sposób traktowania ludzi niepełnosprawnych w miejscu pracy. Artykuł wyjaśnia kiedy i w jaki sposób stereotypy na temat osób z niepełnosprawnością prezentowane przez pracowników, odnoszą się do zachowań integracyjnych w pracy. Badanie oparto na teorii uzasadnionego działania, a dane potrzebne do przeprowadzenia analizy pochodziły od 313 par złożonych z kolegów z pracy. Wyniki badania pokazują, iż rolę mediatora pomiędzy stereotypami (ocenionymi przez pracowników) a zachowaniami integracyjnymi (ocenionymi przez ich współpracowników), pełnią poglądy pracowników na temat zatrudniania osób z niepełnosprawnością (cele). Ponadto wyniki badania ujawniły, że stres związany z pracą działała jak warunki graniczne, które kształtują związek pomiędzy stereotypami a zachowaniami integracyjnymi, sprawiając, że związek ten jest mocniejszy kiedy presja w pracy spada. W końcowej części artykułu omawiane są konsekwencje dla badań, jakie wynikają z otrzymanych wyników oraz ich praktycznego zastosowania.

Paulin D., Griffin B.: The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: a multilevel analysis, *Work and Stress*, 2016, nr 2, s. 132-151.

Związek pomiędzy nieuprzejmością, atmosferą w zespole dotyczącą nieuprzejmości oraz dobrym samopoczuciem pracowników wynikającym z pracy : analiza wielopoziomowa

Artykuł rozszerza obecne rozumienie problemu nieuprzejmych zachowań w miejscu pracy, poprzez badanie wielopoziomowych związków pomiędzy atmosferą w zespole dotyczącą niegrzecznych zachowań, rozmiaru zespołu oraz panujących w nim zasad odnośnie rywalizacji i ich wpływu na dobre samopoczucie pracowników. Badanie przeprowadzono na grupie pracowników rozmieszczonych w pięćdziesięciu zespołach. Otrzymane wyniki ujawniły, wykraczając poza osobiste doświadczenia badanych, bezpośredni negatywny wpływ niegrzecznej atmosfery panującej w zespole na dobre samopoczucie pracowników związane z miejscem pracy. Tak jak zakładała hipoteza, zasady rywalizacji w znacznym stopniu łagodzą negatywne efekty doświadczanej nieuprzejmości wpływając na samopoczucie pracowników. Sugeruje to, że środowisko ambitnych zespołów może zmniejszać negatywne skutki nieuprzejmych zachowań w pracy poprzez zespołowy proces nadawania sensu rzeczywistości. Wykorzystując Teorię Porównań Społecznych oraz opracowania na temat siły klimatu organizacyjnego, przeprowadzone badanie pokazało, że rozmiar zespołu jest istotnym moderatorem związku pomiędzy nieuprzejmością a dobrym samopoczuciem. Członkowie mniejszych zespołów doświadczali większej ilości szkodliwych skutków aktów niegrzeczności. Otrzymane wyniki sugerują, iż siła negatywnych skutków nieuprzejmych zachowań jest zależna od struktury i atmosfery panującej w zespołach. Niniejsze badanie może pomóc w tworzeniu indywidualnych i zespołowych interwencji zajmujących się problemem negatywnych zachowań i atmosfery w miejscu pracy.

*Na podstawie "Pracy i Polityki Społecznej"¹
opracowała Anna Radwańska*

¹ "Praca i Polityka Społeczna", miesięcznik wydawany przez Główną Bibliotekę Pracy Zabezpieczenia Społecznego, Warszawa, ul. Limanowskiego 23. www.gbpizs.gov.pl

BIBLIOGRAFIA

Stosunki międzyludzkie w organizacji

- Adamus Ł. (2015), *Praca z różnymi typami współpracowników*, „Medycyna po Dyplomie”, nr 11/12,
- Amabile T., Fisher C. M., Pillemer J. (2014-2015), *Kultura wzajemnej pomocy w firmie IDEO*, „Harvard Business Review Polska”, nr 12/1
- Bartkowiak M. (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, „Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu”, Poznań.
- Baruk A. I. (2009), *Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwach*, „Wydawnictwo Dom Organizatora”, Toruń.
- Baruk A. I. (2009), *Relacje interpersonalne w przedsiębiorstwach w dobie kryzysu*, „Ekonomika i Organizacja. Przedsiębiorstwa”, nr 6.
- Baruk A. I. (2013), *Relacje wewnątrzorganizacyjne w opiniach pracowników*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, z. 282.
- Bieniek I. (2013), *Zarządzanie różnorodnością a trwałość relacji społecznych w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 4.
- Bombiak E. (2013), *Kształtowanie relacji z pracownikami jako płaszczyzna społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie”, nr 26.
- Bursztyn M. (2015), *Wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników*, „Zeszyty Naukowe - Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 8,
- Casciaro T., Sousa Lobo M. (2009), *Między wrednymi fachowcami a sympatycznymi dyletantami, czyli jak tworzymy sieci relacji w firmie*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11.
- Chrapek E. (2011), *Wybrane uwarunkowania osobowościowe zarządzania konfliktem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3.
- Cichobłaziński L. (2011), *Mediator jako antropolog : podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych*, „Problemy Zarządzania”, nr 2.
- Cieślińska K. (2008), *Rola arbitra - menedżer a komunikacja i sterowanie konfliktem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe. Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu”, nr 14.
- Czarnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, „Wydawnictwo Naukowe Scholar”, Warszawa.

- Dąbrowska M. (2010), *Wygrany czy przegrany czyli menedżer w sytuacjach konfliktowych w firmie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 10.
- Doherty N., Guyler M. (2010), *Mediacja i rozwiązywanie konfliktów w pracy*, „Oficyna a Wolters Kluwer business”, Warszawa.
- Domagała-Zyśk E. (2015), *Relacje społeczne osób niesłyszących i słabosłyszących w środowisku pracy*, „Człowiek, Niepełnosprawność, Społeczeństwo”, nr 1,
- Doraczyńska N. (2013), *Międzygatunkowe zrozumienie : na czym polega skuteczna komunikacja?* „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
- Doraczyńska N. (2014), *Czy jesteśmy otwarci na współpracę?* „Personel i Zarządzanie”, nr 10.
- Fayard A.-L., Weeks J. (2013), *Kto przestawił moje biurko?*, „Harvard Business Review Polska”, nr 2.
- Fornalczyk A. (2012), *Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 249.
- Frontczak D. (2015), *Rola komunikacji w kształtowaniu relacji pracowniczych na podstawie badania satysfakcji i potrzeb szkoleniowych pracowników wybranych urzędów*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 18.
- Glińska-Neweś A. (2013), *Znaczenie pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników dla rozwoju przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Włocławku. Ekonomia i Zarządzanie”, T. 6.
- Glińska-Neweś A., Podlewska E. (2014), *Wpływ menedżerów średniego szczebla na budowanie relacji interpersonalnych pracowników*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Włocławku. Ekonomia i Zarządzanie”, T. 7.
- Glińska-Neweś A. (2013), *Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się*, [w:] *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*. Red. B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzeszowska, „Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego”, Wrocław.
- Górniak L. (2015), *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 8.
- Grazulis V., Markuckiene E. (2014), *Current issues od the development of employee intercultural competency in work environment (analysis of the experience of Lithuanian organizations)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3.

- Grodzicki J. (2016), *Relacje pracownicze w przekroju międzypokoleniowym*, "Pieniądze i Więź", nr 2.
- Grunt D. (2010), *Komunikacja społeczna oraz zarządzanie konfliktami interpersonalnymi jako metody kształtowania relacji w strukturze organizacji*, "Nowoczesne Systemy Zarządzania", nr 5.
- Hilarowicz A., Osika G. (2009), *Podniesienie jakości relacji interpersonalnych w przedsiębiorstwie - koncepcja komunikowania S. Deetza*, [w:] Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne. Red. A. Lipka, S. Waszczak, „Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego”, Katowice,
- Jończyk J. (2009), *Zaufanie jako fundamentalny czynnik proefektywnościowych relacji w organizacji*, [w:] Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami. Red. A. Wasiluk, "Difin", Warszawa.
- Karpeta D. (2009), *Zarządzanie szefem czyli budowanie relacji z przełożonym*, „Personel i Zarządzanie”, nr 9.
- Karpeta D. (2010), *Reakcje alergiczne czyli konflikt w firmie i sposoby jego rozwiązywania*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- Klimas P. (2013), *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Kołodziejczyk A. (2014), *Rola konfliktu w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie”, nr 27.
- Kostrubiec S. (2007), *Stosunki społeczne między pracownikami sprawnymi i niepełnosprawnymi*, [w:] Identyfikacja barier w dostępie osób niepełnosprawnych do zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Red. A. Kurzynowski, J. Mikulski, „Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem”, Warszawa.
- Kowalewski T. (2009), *Relacje interpersonalne w procesie zarządzania zasobami ludzkimi : studium przypadku szpitala*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie”, z. 14.
- Krot K. (2009), *Wpływ zaufania w organizacji na innowacyjność pracowników*, [w:] Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami. Red. A. Wasiluk, "Difin", Warszawa.
- Królik G. (2015), *Rola zaufania w relacjach interpersonalnych jako determinanta efektywności zespołu*, „Studia Ekonomiczne (Katowice)”, z. 230.
- Krzewińska A., Wiśniak M. (2013), *Deliberacja jako sposób zapobiegania dysfunkcyjnym oddziaływaniom konfliktów*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, z. 288.
- Kulesza M., Kulesza M. (2015) *Klimat szkoły jako kategoria opisowa środowiska szkolnego*, „Pedagogika Społeczna”, nr 3.

- Kurowicki J. (2009), *Idealny podwładny*, „Szkice Humanistyczne”, nr 1.
- Lachiewicz S. (2011), *Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje : kadra kierownicza - pracownicy przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 223.
- Lakis J. (2013), *Konflikt a synergia działań w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja. Przedsiębiorstwa”, nr 8.
- Lakis J. (2013), *Kultura konfliktu w organizacjach*, „Optimum-Studia Ekonomiczne”, nr 3.
- Lubrańska A. (2014), *Klimat organizacyjny jako predyktor zdrowia psychicznego pracowników*, „Humanizacja Pracy”, nr 4.
- Łukasik J. (2010), *Klimat pokoju nauczycielskiego*, „Ruch Pedagogiczny”, nr 5/6.
- Maciejasz-Świątkiewicz M., Płatkowska-Prokopczyk L. (2011), *Atmosfera pracy jako czynnik wypalenia zawodowego*, „Humanizacja Pracy”, nr 6.
- Mazurowska K., Boski P. (2014), *Czynniki istotne w procesie rozwiązywania konfliktu w międzykulturowym środowisku pracy : triangulacja w interpretacji danych*, „Psychologia Społeczna”, nr 1.
- Meller D., Milik A. (2014), *Komunikacja interpersonalna w zakładach opieki zdrowotnej*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2.
- Menon T., Thompson L. (2012), *Zawiść w pracy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11.
- Miszczak M. (2012), *Emocje w komunikacji interpersonalnej z perspektywy zarządzania*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, nr 7.
- Młokosiewicz M. (2015), *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3.
- Moczydłowska J. (2014), *Mentoring jako metoda rozwoju kompetencji społecznych pracownika*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 4.
- Moszoro B. (2011), *Kształtowanie przywódcy w przedsiębiorstwie i społeczeństwie*, „Master of Business Administration”, nr 1.
- Mroczkowska D. (2012), *Kultury manipulacji, cynizmu i obojętności a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Humanizacja Pracy”, nr 5.
- Mróz J. (2009), *Kompetencje interkulturowe - perspektywa deskrypcyjna*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 63. Seria *Nauki o Zarządzaniu*, nr 1.
- Niemczyk A., Niemczyk A. (2012), *Analiza transakcyjna w organizacji*. - Cz. 1-3, „Personel Zarządzanie”, nr 10.
- Niesyty E. (2009), *Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej sprawność*, „Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej - Milenium”, nr 1.

- Nowak-Lewandowska R. (2013), *Relacje interpersonalne między pracodawcą a pracownikiem w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, nr 7.
- Nowakowska E. (2015), *Morfologia więzi relacyjnych w instytucjach służby zdrowia*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 2.
- Nowotarska-Romaniak B. (2009), *Atmosfera w pracy jako istotny element marketingu wewnętrznego firm ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, nr 03.
- Podlewska E. (2014), *Korzyści z pozytywnych relacji interpersonalnych pracodawcy i pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 58.
- Podlewska E. (2016), *Narzędzia budowania pozytywnych relacji interpersonalnych*, „Ekonomika i Organizacja. Przedsiębiorstwa”, nr 7.
- Przewoźna-Krzemińska A. (2013), *Wpływ komunikacji interpersonalnej na relacje zespołów pracowniczych w sytuacjach konfliktowych*, [w:] *Związki zawodowe w procesie przemian społeczno-gospodarczych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*. Red. M. Bsoul, F. Byłok, „Wydawnictwo Naukowe Śląsk”, Katowice.
- Puchajda J. (2012), *Konflikty społeczne w pracy a wypadkowość*, [w:] *Człowiek w pedagogice pracy*. Red. B. Baraniak, „Difin”, Warszawa.
- Rechul M., Rechul H. (2011), *Konflikty i zarządzanie nimi podstawą dobrej współpracy*, „Bibliotekarz”, nr 5.
- Reinfuss R. (2016), *Czy pracodawcy dojrzeli do partnerstwa?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3.
- Rosh L., Offermann L. (2014), *Odkrywaj ostrożnie swoje "ja"*, „Harvard Business Review Polska”, nr 9.
- Rutkowska M., Susabowska K. (2015), *Paradoks autonomii jednostki w samokierującym się zespole*, „Studia Ekonomiczne (Katowice)”, z. 230.
- Rzepka B. (2013), *Niemajątkowy status : czym są gry statusowe w komunikacji?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
- Sadowska M. (2011), *Komunikowanie interpersonalne jako czynnik kształtujący kulturę organizacji*, „Zeszyty Naukowe - Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza im. Wincentego Pola w Lublinie”, T. 13.
- Sajko J., Kordek G. (2011), *Międzyplciowy tłumacz : w jaki sposób płeć wpływa na budowanie relacji w firmie oraz komunikację między pracownikami*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- Salejko-Szyszcak I. (2012), *Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza*, „Ekonomia i Prawo”, nr 4.

- Saryusz-Wolska H., Adamus-Matuszyńska A. (2011), *Konflikty i ich rozwiązywanie w organizacjach opieki zdrowotnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Seredyńska A. (2013), *Superwizja koleżeńska jako wsparcie w pracy nauczyciela*, „Pedagogika Społeczna”, nr 4.
- Siemczuk G., Borowski P. F. (2010), *Znaczenie konfliktów w rozwoju przedsiębiorstwa i metody ich rozwiązywania*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 72.
- Sikorski C. (2011), *Kulturowe uwarunkowania relacji społecznych w organizacji*, [w:] *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*. Red. P. Bohdziewicz, „Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego”, Łódź.
- Sikorski W. (2010), *Skuteczna komunikacja interpersonalna w pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 3.
- Skiba Ł. (2009), *Wpływ poziomu integracji załogi pracowniczej na sprawność socjologiczną małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług. Uniwersytet Szczeciński”, nr 44.
- Słaboń A. (2013), *Konflikty w organizacjach wielokulturowych*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.”, nr 917
- Sochaczewska A., Sochaczewski M. (2010), *Skutki konfliktów w zakładzie pracy*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1.
- Sołtysiak T. (2015), *Okoliczności i cechy osobowości okłamywanych przełożonych przez pracowników*, „Problemy Profesjologii”, nr 1.
- Staniszewski T., Zalewska M. (2011), *Relacje interpersonalne w warszawskich szkołach w opinii nauczycieli wychowania fizycznego*, „Wychowanie Fizyczne i Sport”, z. 2.
- Stankiewicz K. (2016), *Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1.
- Stegenka A. (2015), *(Nie)udana adaptacja*. „Personel i Zarządzanie”, nr 7.
- Stelmaszczyk M. (2010), *Grupa pracownicza obszarem kształtowania się społecznych relacji interpersonalnych w urzędach administracji publicznej*, „Przegląd Prawa Publicznego”, nr 7/8.
- Strykowska M. (2009), *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 1.
- Szałkowski A. (2011), *Ekstremizm w stosunkach pracy*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 853.
- Szczepan-Jakubowska D. (2016), *Kultura empatii w firmie czyli budowanie współpracy opartej na wzajemnym zrozumieniu*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11.

- Szczygieł M. (2009), *Psychologiczna relacja pracownik - przedsiębiorstwo a stopień zaangażowania pracownika*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 2.
- Szeląg K. (2007), *Blaski i cienie konfliktu w organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie”, z. 21.
- Szudrichowski M. (2010), *Moskitiera w otwartych drzwiach : predyspozycje szefa do nawiązywania relacji z pracownikami*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3.
- Świątek-Barylska I. (2013), *Źródła zaufania grupowego we współczesnych organizacjach*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, z. 282.
- Świergiel A. (2009), *Bariery w komunikowaniu przyczyną konfliktów w organizacji*, „Wiedza i Umiejętności”, T. 12.
- Turek D. (2012), *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji: przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, „Difin”, Warszawa.
- Turek D. (2014), *„Życzę Ci wszystkiego... najgorszego” - rola schadenfreude w kreowaniu destrukcyjnego środowiska pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 4.
- Uzzi B., Dunlap S. (2013). *Zmień przeciwników w sprzymierzeńców*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3.
- Wawrzyniak M. (2011), *Klimat porozumienia czyli rola menedżera w procesie komunikacji w firmie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8.
- Weiss J., Hughes J. (2008), *Chcesz dobrej współpracy? : naucz się akceptować konflikty i zarządzać nimi*, „Harvard Business Review Polska”, nr 10.
- Wielewska I. (2008), *Prawidłowa komunikacja a konflikty interpersonalne w organizacjach*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1.
- Wilsz J. (2010), *Komunikowanie się uczestników procesu pracy ze względu na rodzaj występującego między nimi sprzężenia zwrotnego*, „Kształcenie Zawodowe Pedagogika i Psychologia”, [T.] 12.
- Wilsz J. (2010), *Wpływ rodzaju sprzężenia zwrotnego na relacje interpersonalne w procesie pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 2.
- Winkler R., Palka J. (2009), *Ranga i wyznaczniki zaufania w badaniu opinii pracowników*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 801.
- Wróbel A. (2012), *Trudny szef czyli Jak się porozumieć z przełożonym*, „Edgard”, Warszawa.
- Wypych M. (2015), *Poczucie autentyczności jako czynnik wpływający na zaangażowanie pracowników*, „Zeszyty Naukowe - Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 8.
- Zdziebło K., Stępień R., Siudak M. (2015), *Stres i relacje interpersonalne w pracy zawodowej pielęgniarek na przykładzie badanej grupy*, „Pielęgniarstwo XXI Wieku”, nr 4,

- Ziaja-Guzy B. (2008), *Badanie klimatu organizacyjnego w Specjalistycznym Szpitalu im. E. Szczeklika w Tarnowie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Zimoń-Dubowik B., Cieślik A. (2010), *Hierarchia w pracy zawodowej : kulturowe i psychologiczne aspekty relacji między przełożonym i podwładnym*, „Teraźniejszość, Człowiek, Edukacja”, nr 2.

Opracowała
Ewa Wyglądała

WARUNKI ZAKUPU I PRENUMERATY PISMA

„Humanizację Pracy” zaprenumerować można wyłącznie u wydawcy. Zamówień i wpłat należy dokonywać poprzez Wydawnictwo Uczelni:

Wydawnictwo Naukowe „NOVUM” sp. z o. o.
ul. Wyszogrodzka 22a
09-402 PŁOCK
tel. 024 (prefix) 364 94 94
fax 024 (prefix) 364 94 95

Wpłat należy dokonać na konto:
MultiBank 44 1140 2017 0000 4802 1291 2204

Prenumerata roczna na 2016 r. wynosi w kraju 120 zł.
Prenumerata półroczna na 2016 r. wynosi: w kraju 60 zł.

Prenumeratę zagraniczną (90\$ + porto) przyjmuje:

CHZ „Ars Polona” S.A.
ul. Obrońców 25
03-933 WARSZAWA

Wszelkie informacje związane z prenumeratą i zakupem pojedynczych numerów „Humanizacji Pracy” uzyskać można w Wydawnictwie Naukowym „NOVUM” sp. z o. o.

ZAPROSZENIE DO NADSYŁANIA MATERIAŁÓW DO PUBLIKACJI

Problemy dotyczące szeroko rozumianych zagadnień pracy, jej miejsca w systemach wartości i strategiach życiowych jednostek będą nadal, zgodnie z kilkudziesięcioletnią tradycją „Humanizacji Pracy”, wiodącym tematem pisma. Pragniemy podejmować te różnorodne wątki pracy w ujęciu: globalnym i lokalnym, makrospołecznym i indywidualnym, które mieszczą się w humanistycznej, aksjologicznej perspektywie. Praca ludzka ma rozmaite wymiary: organizacyjny, techniczny, technologiczny, psychologiczny i społeczny. Nas interesuje przede wszystkim ten wymiar, w centrum którego znajduje się jednostka. Zmieniający się kontekst życia społecznego, gospodarczego i politycznego, zarówno w Polsce jak i na świecie, generuje cały szereg problemów, sytuacji i trudnych rozstrzygnięć, odnoszących się również do pracy, jej form organizacyjnych, zatrudnienia czy samej treści pracy. Stąd też wśród zagadnień, wokół których chcielibyśmy się skoncentrować znajdują się m.in. zagadnienia dotyczące:

- zmiany treści, form pracy i zatrudnienia w perspektywie społeczeństwa informacyjnego,
- procesów integracyjnych w Europie, poprzez nabywanie wielokulturowych kompetencji działania w sytuacji pracy,
- różnicującego się stosunku jednostki do pracy i ról zawodowych,
- relacji pracodawca – pracownik,
- zmiany wymagań kwalifikacyjnych,
- miejsca pracy w systemach wartości jednostki,
- powstawania i rozwiązywania konfliktów w sytuacji pracy,
- tworzenia i aplikowania programów humanizujących stosunki pracy i poprawiających jakość pracy,
- ideologii zawodowych i etyki pracy,
- roli związków zawodowych we współczesnych stosunkach pracy,
- roli marketingu komunikacyjnego (w tym public relations) w stosunkach pracy.

Mamy nadzieję, iż wymienione, wiodące grupy zagadnień znajdą zainteresowanie wśród przedstawicieli nauki, praktyków i organizatorów pracy zespołowej, działaczy związkowych, studentów oraz wszystkich tych, dla których problematyka pracy jest interesująca. Zapraszamy zatem do współpracy i zgłaszania do publikacji artykułów, komunikatów, doniesień, informacji, interesujących case studies i recenzji. Zaproszenie kierujemy zarówno do naszych stałych współpracowników, jak i tych wszystkich, którzy zechcą tworzyć wizerunek „Humanizacji Pracy” jako pisma, które problem humanistycznego sensu pracy ludzkiej uznaje za podstawowy.

Kolegium Redakcyjne

Zgłaszane teksty nie powinny być dłuższe niż 15 stron maszynopisu i przekazywane redakcji w jednym egzemplarzu wraz z załączoną płytą CD lub e-mailem na adres: humanizacja@wlochkowic.pl. Tekst winien być przygotowany w programie Microsoft Word i w wersjach kolejnych, zawierać abstrakt i słowa kluczowe w języku polskim i angielskim oraz streszczenia w języku polskim (będzie zamieszczone na stronie internetowej czasopisma) i angielskim wraz z tytułami, przypisy w formie skróconej. Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania skrótów w złożonych tekstach. Tekstów nie zamówionych Redakcja nie zwraca ich autorom.