

ISSN 1643 7446

pracy

**Heterogeniczność
czy unifikacja
– zachowania organizacyjne
w XXI wieku**

**Redakcja naukowa
Danuta Walczak-Duraj
Małgorzata Kołodziejczak
Magdalena Zalewska-Turzyńska**

4 (290) 2017 (L)

Humanizacja

humanizacja pracy 4 (290) 2017 (L)

KOLEGIUM REDAKCYJNE

Danuta Walczak-Duraj (redaktor naczelna), *Grzegorz Matuszak* (redaktor językowy), *Wacława Starzyńska* (redaktor statystyczny), *Łukasz Kutyło* (członek), *Radosław Knap* (sekretarz redakcji), *Tadeusz Milke* (redaktor techniczny), *Jacek Kubacki* (skład komputerowy)

RADA PROGRAMOWA

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

RADA RECENZENTÓW

Adam Bartoszek, *Felicjan Byłok*, *Zdzisława Janowska*, *Jolanta Kopka*, *Jan Maciejewski*, *Janusz Mariański*, *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

**Heterogeniczność czy unifikacja – zachowania
organizacyjne w XXI wieku**

**Redakcja naukowa
Danuta Walczak-Duraj
Małgorzata Kołodziejczak
Magdalena Zalewska-Turzyńska**

Kwartalnik

4 (290)

Płock 2017 (L)

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Danuta Walczak-Duraj,
Małgorzata Kołodziejczak,
Magdalena Zalewska-Turzyńska

SEKRETARZ: Radosław Knap

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

Wykaz recenzentów Humanizacji Pracy w 2017 roku

Felicjan Byłok, Jolanta Kopka, Łukasz Kutyło, Alicja Łaska – Formejster, Marcin Rzemigala, Małgorzata Tyrańska, Aldona Glińska- Neweś, Urszula Swadźba.

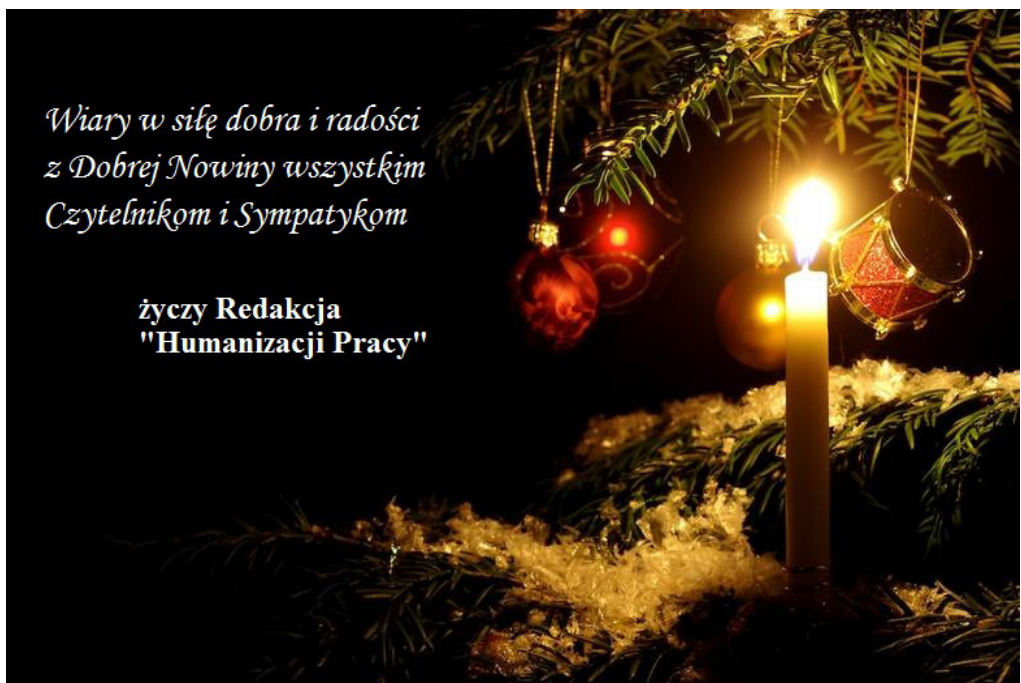
© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

PŁOCK 2017

PL ISSN 1643 – 7446

*Wiary w siłę dobra i radości
z Dobrej Nowiny wszystkim
Czytelnikom i Sympatykom*

**życzy Redakcja
"Humanizacji Pracy"**



SPIS TREŚCI

Barbara Wyrzykowska	
Menedżerowie w tradycyjnej i współczesnej organizacji	11
Angelika Wodecka- Hyjek	
Znaczenie metod obserwacji i eksperymentu w badaniach naukowych z zakresu zarządzania	27
Piotr Górski	
Problem interdyscyplinarności subdyscypliny naukowej zachowania organizacyjne w Polsce. Wymiar instytucjonalny i jego konsekwencje	45
Wojciech Pawnik	
Aktorzy życia organizacyjnego - pomiędzy unifikacją a zróżnicowaniem	61
Bernard Ziębicki	
Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?	79
Przemysław Zbierowski	
Pozytywne przywództwo – uporządkowanie koncepcji i próba określenia wartości dodanej	93
Milena Gójny-Zbierowska	
Determinanty postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS)	107
Krystyna Kmiotek	
Rola menedżerów w kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego specjalistów	123
Grażyna Aniszewska-Banaś	
Czynniki różnicujące oczekiwania wobec kultury organizacyjnej – wyniki badań sondażowych	141
Gabriela Roszyk-Kowalska, Przemysław Lewandowski	
Rola motywacji osiągnięć w kształtowaniu stylów kierowania wśród leśniczych	153
Joanna Gajda	
Analiza wybranych czynników systemu motywowania pracowników do zaangażowania zawodowego w organizacjach województwa śląskiego	169
Bogusław Kaczmarek	
Dysfunkcje w zarządzaniu ludźmi w organizacji - zarys problemu	187

Dagmara Lewicka, Bożena Guziana	
Poziom zaufania organizacyjnego w uczelniach wyższych - przykład Polski, Ukrainy i Finlandii	205
Katarzyna Caban-Piaskowska, Marcin Mielczarek	
Heterogeniczność relacji rzeźbiarza z klientem – analiza przypadku	221
Maciej Walczak	
Różnice w efektach stosowania wybranych metod dydaktycznych w procesie kształcenia pracowników przedsiębiorstwa i studentów – studium porównawcze na podstawie wyników badań własnych	235
RECENZJA	
Urszula Swadźba, Rafał Cekiera, Monika Żak (red.), <i>Praca – Konsumpcja – Przedsiębiorczość. Świadomość ekonomiczna młodego pokolenia państw Grupy Wyszehradzkiej</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2017, ss. 379	
- recenzent: Katarzyna Zajda	253
Tadeusz Milke	
SPIS TREŚCI CZASOPISMA „HUMANIZACJA PRACY” ZA ROK 2017	257

CONTENTS

ARTICLES

Barbara Wyrzykowska Managers in a Traditional and Contemporary Organization	11
Angelika Wodecka- Hyjek The Importance of Observation and Experiment Methods in Management Research	27
Piotr Górski The Problem of Interdisciplinary of Organizational Behavior in Poland. Institutional Dimension and its Consequences	45
Wojciech Pawnik The Actors of the Organizational Life – Between the Unification And Diversity	61
Bernard Ziębicki Organizations without "Bosses" - Modern Fashion or a New Management Paradigm?	79
Przemysław Zbierowski Positive Leadership – Clarifying the Concept and an Attempt to Assess Added Value	93
Milena Gójny-Zbierowska The Determinants of Perceived Organizational Support (POS)	107
Krystyna Kmiotek The Importance of Managers in Shaping the Organizational Commitment of Professionals	123
Grażyna Aniszewska-Banaś Factors Differentiating Expectations Towards Organizational Culture – The Results of Survey Research	141
Gabriela Roszyk-Kowalska, Przemysław Lewandowski The Role of Achievement Motivation in Shaping Leadership Styles among Foresters	153
Joanna Gajda Analysis of Selected Factors of the Motivation System of Employees for Professional Involvement in the Organizations of the Silesian Voivodeship	169

Bogusław Kaczmarek	
Diffusion in Human Resource Management – the Framework	187
Dagmara Lewicka, Bożena Guziana	
Level of Organizational Trust in Universities - the Example of Poland, Ukraine and Finland	205
Katarzyna Caban-Piaskowska, Marcin Mielczarek	
Heterogeneity Sculptor Relationship With The Client – Case Study	221
Maciej Walczak	
Differences in the Effects of Using Various Teaching Methods in the Education of Company Employees and Students – A Comparative Study on the Basis of Own Research	235
REVIEWS	
Urszula Swadźba, Rafał Cekiera, Monika Żak (ed by.), <i>Work - Consumption - Entrepreneurship. Economic awareness of the young generation of the Visegrad Group countries</i> , Silesian University Publishing, Katowice 2017, ss. 379	
- reviewer by: Katarzyna Zajda	253
Tadeusz Milke	
List of articles for the year 2017 r.	257

СОДЕРЖАНИЕ

СТАТЬИ

Барбара Выжиковска	
Менеджеры в традиционной и современной организации	11
Агнешка Водкица- Хыек	
Значение методов наблюдения и эксперимента в научных исследованиях в области управления	27
Пётр Гурски	
Проблема междисциплинарности научной субдисциплины- организационное поведение в Польше. Институциональный аспект и его последствия	45
Войцех Павник	
Актеры организационной жизни- между объединением а разнообразностью	61
Бернард Зембицки	
Организации без «шефов»- современная мода или новая парадигма управления	79
Пжемыслав Зберовски	
Позитивное лидерство- концепции и попытка определить добавленную стоимость	93
Милена Гойны-Зберовска	
Детерминанты воспринимаемой организационной поддержки (POS)	107
Кристина Кмётек	
Роль менеджеров в формировании организационного увлечения специалистов	123
Гражина Анишевска- Банась	
Факторы дифференцирующие ожидания к организационной культуре- результаты опросов	141
Габриела Рошик-Ковальска, Пжемыслав Левандовски	
Роль мотивировки достижений в формировании стилей управления среди лесных работников	153
Йоанна Гайда	
Анализ выбранных факторов системы мотивации работников к профессиональному увлечению в организациях силезского воеводства	169
Богуслав Качмарек	
Дисфункции в управлении людьми в организации- набросок проблемы	187

Дагмара Левицка, Божена Гузяна	
Уровень организационного доверия в высших учебных заведениях- пример Польши, Украины и Финляндии	205
Катажина Цабан- Пясковска, Марчин Мельчарек	
Неоднородность отношений скульптора с клиентом- анализ одного случая	221
Мачей Вальчак	
Разницы в эффектах применения выбранных дидактических методов в процессе обучения работников предприятий и студентов- сопоставительный эскиз на основе собственных исследований	235
Тадеуш Мильке	
Список статей от 2017 года	253
РЕЦЕНЗИЯ	
Уршуля Свадьба, Рафал Секера, Моника Жак (ред.), <i>Работа- Потребление- Предпринимательство. Экономическая осведомленность молодого поколения стран Вышеградской группы</i> , Издательство Силезского университета, Катовице 2017, тр. 379- рецензент Катажина Зайда	257

Barbara Wyrzykowska

SGGW w Warszawie

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

e- mail: barbara_wyrzykowska@sggw.pl

Menedżerowie w tradycyjnej i współczesnej organizacji

Abstrakt

Artykuł podejmuje próbę przedstawienia ról i zadań menedżerów w tradycyjnej i współczesnej organizacji oraz zidentyfikowania obecnych i przyszłych wyzwań dla kadry zarządzającej w Polsce. Przyjęto tezę, że od aktualnych wyzwań menedżerskich zależy jaki styl zarządzania jest w danym momencie najskuteczniejszy. Źródłem danych była literatura przedmiotu oraz raport pt.: „Zarządzanie po Polsku” na temat stylu zarządzania polskich menedżerów. W raporcie zidentyfikowano trzy profile polskich firm: rysie z indywidualnym inwestorem, duże i prężne orły z zagranicznym kapitałem i największe niedźwiedzie z udziałem skarbu państwa. Wymienione zwierzęta charakteryzują typy firm, które zidentyfikowano w polskiej gospodarce. Każda grupa ma inne atuty i inne problemy a jednocześnie wszystkie łączą wspólne cechy, które pozwoliły określić polski styl zarządzania i najważniejsze dla nich wyzwania. Zidentyfikowane wyzwania to szansa na dalsze umocnienie polskiego stylu zarządzania, dzięki czemu polskie firmy będą mogły skuteczniej konkurować na arenie międzynarodowej.

Słowa kluczowe: menedżerowie, organizacja, styl zarządzania, wyzwania menedżerskie.

Wstęp

Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, warto się zastanowić nad wizją menedżera przyszłości. Powstaje zatem pytanie: jacy są polscy menedżerowie, przed jakimi wyzwaniami stoją i jakie rozwiązania powinni zastosować, aby poradzić sobie z tymi wyzwaniami i poprawić polski styl zarządzania? Artykuł ma charakter poznawczy jego celem jest przedstawienie ról i zadań menedżerów w tradycyjnej i współczesnej organizacji oraz zidentyfikowanie obecnych i przyszłych wyzwań dla kadry zarządzającej w Polsce. W artykule przyjęto tezę, że od aktualnych wyzwań menedżerskich zależy jaki styl zarządzania jest w danym momencie najskuteczniejszy.

Podstawowe metody przygotowania artykułu to analiza i synteza. Podstawą przeprowadzonej analizy była literatura dotycząca pracy menedżerów w organizacji oraz dane z raportu „Zarządzanie po Polsku”, który został przygotowany przez „Puls Biznesu” we współpracy z międzynarodową firmą doradztwa strategicznego The Boston Consulting Group.

1. Menedżer w teorii zarządzania i ekonomii

Terminowi menedżer przypisuje się wielorakie znaczenie w zależności od teorii zarządzania i ekonomii, na gruncie której pojęcie to jest definiowane. Różnorodność i specyfika procesów zarządzania przedsiębiorstwem powoduje, że jest ono dość szeroką i pojemną kategorią. Potocznie terminu „menedżer” używa się zarówno w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak i do właściciela przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nim, szczególnie w przypadku mniejszych podmiotów gospodarczych (Janssen, Shi 2015: 27-31). W literaturze dominują dwa podejścia:

- Podejście szerokie, w którym za menedżera uważa się każdą osobę zarządzającą organizacją lub jej wyodrębnioną częścią, bez względu na miejsce zajmowane w hierarchii organizacyjnej. W tym ujęciu menedżerami są wszyscy członkowie organizacji, którzy objęli funkcje przełożonych, od prezesa zarządu do mistrza, których zadaniem jest: kierowanie zespołami pracowników, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji w zakresie marketingu, finansów, eksploatacji, zasobów ludzkich, administracji i innych dziedzinach wymagających koordynacji działań i zarządzania, realizowanych z zamiarem osiągnięcia założonych celów w sposób sprawny i skuteczny (Griffin 2004: 37-39);
- Podejście węższe, w którym pojęcie menedżera jest odnoszone jedynie do określonej grupy zarządzających, na ogół do najwyższego i średniego szczebla zarządzania. W tym ujęciu za menedżera jest uznawana osoba, która organizuje ekonomiczny system przedsiębiorstwa i zapewnia mu zysk przez zarządzanie przedsiębiorstwem jako instytucją i jej powiązaniami zewnętrznymi, przez podejmowanie decyzji ekonomicznych, wykorzystywanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa i manipulowanie nimi. Natomiast nie zalicza się do stanowisk menedżerskich kierowania pracą, rozumianą jako funkcjonowanie technicznego systemu przedsiębiorstwa, kierowanie operacjami gospodarczymi i administracyjnymi, czy też kierowanie pracą zespołu ludzkiego (Koźmiński, Jemielniak, Latusek-Jurczak 2014:17).

W organizacjach międzynarodowych do kadry menedżerskiej zalicza się wysoko wykwalifikowanych specjalistów czy ekspertów, którzy tworzą specyficzną kategorię społeczną organizacji, gdyż w każdej chwili mogą zostać powołani na stanowiska menedżerskie, a to oznacza, że muszą być odpowiednio przygotowani do pełnienia funkcji menedżerskich i odgrywania związanych z nimi ról (Stor 2009: 36). Z punktu widzenia przyjętej problematyki uzasadnione jest ukazanie menedżerów w kontekście teorii ekonomii i zarządzania. W niniejszym opracowaniu odniesiono się tylko do tych które są najistotniejsze z punktu widzenia przyjętego problemu i obszaru badań. Poglądy na temat roli i funkcji kadry kierowniczej w organizacji ulegały zmianom wraz ze szkołami zarządzania. Różne koncepcje zarządzania, od Fridericka W. Taylora, przez Chestera Barnada, przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich (ang. *Human Relations*), po współczesne koncepcje Nowego Zarządzania Publicznego (ang. *New Public Management*) czy *Strategic Performance Management System*, określały funkcje menedżerskie, odnosiły się do coraz to innych aspektów organizacji oraz do innych ról i zadań menedżerów (tabela 1).

Tabela 1

Znaczenie pracy menedżerów w dorobku różnych teorii i szkół

Grupa teorii/ koncepcje i szkoły	Rola, funkcje i zadania kadry kierowniczej w organizacji	Autorzy
Koncepcja zarządzania funkcjonalnego	Rola kadry kierowniczej (szczególnie niższego szczebla) w zakładzie produkcyjnym	<i>E. W. Taylor (1856-1915)</i> System funkcjonalny Taylora, był traktowany jako przeciwieństwo tradycyjnego modelu kierowania przedsiębiorstwem przez menedżera-właściciela na zasadzie liniowo podporządkowanych mu pracowników
Szkoła stosunków międzyludzkich	Relacje między menedżerami a pracownikami ze szczególnym uwzględnieniem motywacji i autorytetu,	<i>Ch. Barnad (1886-1961)</i> , Autorytet oraz społeczne i etyczne zobowiązania kadry kierowniczej wobec społeczeństwa. <i>E. Mayo, Mc Gregor, M. Folett</i>

		Znaczenie motywowania i pobudzania pracowników do pracy przez kierownictwo. Teoria X i Y . Zasady dotyczące metod kierowania zespołami pracowniczymi.
Strategiczne zarządzanie wynikami (<i>Strategic Performance Management System</i>)	Wpływ kadry kierowniczej na wyniki organizacji oraz dokonywane w firmie wybory strategiczne i wdrażane innowacje. Koncepcja zakładająca zmianę zarządzania zadaniami, na zarządzanie wynikami osiąganymi w wyniku realizacji procesów oraz projektów.	<i>Model Harvardzki (1981)</i> Zachowania i decyzje interesariuszy (w tym kadry menedżerskiej) mają wpływ na zarządzanie ludźmi w organizacji , co powoduje sprzężenie zwrotne w stosunku do interesariuszy i inicjuje nowe sytuacje wpływające znów na interesy udziałowców. <i>John Kotter (1982),</i> Na zachowania kierowników duży wpływ wywierają ich cechy osobiste (<i>J. B. Quinn (1980)</i>) Udział i rola menedżerów w procesie wdrażania innowacji w organizacji. <i>Joseph Bower, Jane Dutton i Susan J. Ashford</i> Wpływ kadry kierowniczej na realizację strategii. Znaczenie menedżerów średniego szczebla jako agentów zmian w nowoczesnych organizacjach
Menedżerskie teorie przedsiębiorstwa pochodzące z różnych kierunków badawczych, które koncentrują się na rozdzieleniu	Koncentrują się na rozdzieleniu własności i zarządzania. Rola menedżerów w przedsiębiorstwie wynika z profesjonalnego zarządzania w przedsiębiorstwach oraz z rozproszenia własności w zło-	<i>W.J. Baumola</i> Teoria maksymalizacji przychodu ze sprzedaży, zarobki zarządu są najczęściej uzależnione od wyników sprzedaży, a nie od zysków. Duże

niu własności i zarządzania. Właściciele przedsiębiorstwa zakładają realizację własnych celów, natomiast zarządzający wykorzystują pozycję i realizują własne cele	zonych organizacjach. Firmy realizują różnie zdefiniowane cele swoich menedżerów np.: maksymalizacja: sprzedaży, wzrostu wielkości przedsiębiorstwa, użyteczności dla kierownictwa.	rozmiary sprzedaży przyczyniają się do zwiększenia udziału w rynku, który z kolei kreuje większą siłę przetargową oraz stanowi barierę wejścia dla potencjalnych klientów. <i>R. Mariss</i> Teoria maksymalizacji stopy wzrostu przedsiębiorstwa – menedżerowie podejmują działania na rzecz ekspansji przedsiębiorstwa, czego konsekwencją jest awans, wzrost dochodów, prestiżu, władzy i bezpieczeństwa <i>O. Williamson,</i> Menedżerska teoria firmy – menedżerowie mają duży zakres władzy decyzyjnej, mogą ustalać i realizować alternatywne cele w stosunku do zysku, który preferują akcjonariusze. Cele społecznych przedsiębiorstw są powiązane z funkcją użyteczności menedżerów, na które składają się: honoraria, władza, status, prestiż, profesjonalizm, i bezpieczeństwo zawodowe. <i>Teoria behawioralna</i> menedżerowie mają własne cele, które nie ograniczają się do maksymalizacji osobistych wynagrodzeń, ale dotyczą takich pojęć jak: prestiż, znaczenie własnego działu, władza itp.
--	--	---

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa	Rola kompetencji menedżerskich w wypracowaniu przewagi strategicznej na rynku. Sposób funkcjonowania menedżerskiego jest pochodną posiadanych kompetencji (zależności pomiędzy kompetencjami menedżerskimi a teoriami rozwoju przedsiębiorstwa).	<i>C. K. Prahalad Hamel i G. Hamel 1990,</i> Zasobowa teoria przedsiębiorstwa - upatruje źródła przewagi konkurencyjnej w wewnętrznych zasobach i zdolności menedżerów do ich identyfikacji, rozwoju i wykorzystania w taki sposób, by rozwijały kluczową kompetencję organizacji. <i>E. T. Penrose (1959), R. Marris (1963)</i> Teoria wzrostu przedsiębiorstwa - celem nadrzędnym jest maksymalizacja stopy wzrostu aktywów firmy (kapitału akcyjnego, środków trwałych), co z kolei zapewnia samowystarczalność oraz niezależność przedsiębiorstwa (np. od banków), a także zmniejsza ryzyko przejęcia firmy przez wykup akcji (tzw. take-over).
Nowa Fala Petersa i Watermana	Wpływ kadry kierowniczej na wyniki organizacji i utrzymywanie się w kryzysie	T. J. Peters, R.H. Waterman 2000 Wpływ charyzmy i zdolności wybitnych jednostek kierujących na utrzymywanie się organizacji w kryzysie
Koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego (<i>New Public Management</i>)	Podjęcie menedżerskie do zarządzania sektorem publicznym	A. Zalewski 2005 Adaptacja metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym do warunków zarządzania organizacjami publicznymi, nastawienie

		tych organizacjami na osiąganie wyników, decentralizacja zarządzania, przyjęcie perspektywy strategicznej oraz wykorzystanie mechanizmów rynkowych.
Teoria władzy w przedsiębiorstwie	Istotą władzy jest możliwość wywierania wpływu na innych w kierunku, w którym sami by nie podążali, a także wiąże się ze zdolnością do inicjatywy.	<i>Max Weber</i> Krytyczne spojrzenie na władzę, władza może służyć do skutecznego działania (jak w ujęciu menedżerskim), ale także do unikania decyzji czy konfliktu <i>R. A. Dahla</i> Menedżerskie spojrzenie na władzę, skupia się na zjawiskach zewnętrznych pomijając ukryte sposoby wykorzystania władzy <i>Ekonomia menedżerska</i> odróżnia władzę najwyższą ostateczną – uprawnioną do decydowania w strategii przedsiębiorstwa oraz władzę bezpośrednią do bieżącego zarządzania firmą.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Szczepańska- Woszczyna; 2016).

Poszczególne koncepcje i szkoły reprezentowały różne poglądy na temat organizacji i zadań stojących przed kadrą kierowniczą. Niemniej jednak były zgodne co do przekonania, że podstawowym kryterium oceny pracy menedżera jest efektywność realizacji zadań oraz przyczynianie się do sukcesu organizacji na konkurencyjnym rynku (Górski 2009: 24-25).

2. Raport na temat stylu zarządzania polskich menedżerów – „Zarządzanie po polsku”¹

2.1. Cechy polskiego stylu zarządzania

„Zarządzanie po polsku” to unikatowy projekt „Pulsu Biznesu”, który został przygotowany we współpracy z międzynarodową firmą doradztwa strategicznego The Boston Consulting Group i miał za zadanie scharakteryzować polski model zarządzania. Prace badawcze rozpoczęły się od wywiadów wstępnych i warsztatów z prezesami i członkami zarządów przedsiębiorstw partnerów projektu „Zarządzanie po polsku”. Celem tego etapu było dogłębne zbadanie opinii polskich zarządzających, dotyczącej dominującego w Polsce stylu zarządzania oraz identyfikacja obecnych i przyszłych wyzwań menedżerskich.

W rozmowach i serii trzech warsztatów, które odbyły się w czerwcu 2015 roku, udział wzięli zarządzający przedsiębiorstwami działającymi w wielu sektorach polskiej gospodarki, tj. Poczta Polska, PKP, Work Service, Kulczyk Investments, Ciech, Katharsis Development, Vivus.pl, PGNiG, AB.PL, Impel, Asseco Poland, SAP oraz YouNick Nickel Technology Park Poznań. Zebrano opinie kilkudziesięciu menedżerów, przestudiowano dane makroekonomiczne z ostatnich 15 lat, przeprowadzono warsztaty, podczas których w gronie menedżerów przedyskutowano istotne dla tego zagadnienia tematy oraz zebrano ankiety wśród firm różnej wielkości, o różnym profilu własności oraz działających w różnych branżach. W badaniu zidentyfikowano następujące typy firm w polskiej gospodarce: rysie z indywidualnym inwestorem, duże i prężne orły z zagranicznym kapitałem i największe – niedźwiedzie z udziałem skarbu państwa [www.eitplus.pl]. Każda grupa ma inne atuty i każda ma inne problemy a jednocześnie wszystkie łączą wspólne cechy, które pozwoliły określić polski styl zarządzania.

Duże polskie przedsiębiorstwa znacznie się zmieniły w ostatnich 15 latach – ich przychody są średnio 2,5 krotnie wyższe niż w 2000 r., zwiększyła się również ich rentowność [www.eitplus.pl]. Zmienili się także zarządzający polskimi firmami (tabela 2).

¹ Projekt „Zarządzanie po polsku” jest przedsięwzięciem badawczym opartym na bezpośrednich rozmowach z menedżerami polskich firm różnej wielkości, o różnym profilu własności oraz działających w różnych branżach. Wywiady zostały wsparte przez badania ilościowe i analizy statystyczne.

Tabela 2

Cechy polskich menedżerów

Cechy	Lata	
	2005	2015
Średni wiek (w latach)	46	50
Procent kobiet (%)	7	10
Procent z zagranicznym wykształceniem (%)	36	43
Procent z MBA (%)	15	31
Procent z zagranicznym doświadczeniem zawodowym (%)	27	39

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Zarządzanie po polsku”.

Średnia wieku menedżerów (w latach 2005 – 2015) wzrosła o 4 lata, wśród nich jest więcej kobiet (o 3proc.). Więcej też ukończyło zagraniczne uczelnie: 43 proc. do 36 proc. Tytuł MBA zdobyło 31 proc. podczas gdy wcześniej tylko 15 proc. Prawie 40 proc. menedżerów ma międzynarodowe doświadczenie zawodowe a 10 lat temu było miało ich zaledwie 27 proc. Do polskich firm dołączyło też więcej menedżerów obcokrajowców. Jak wynika z danych dotyczących profilu polskich zarządzających, choć prestiżowe wykształcenie zyskuje na znaczeniu, to jest traktowane jako dodatkowy warsztat, a nie główne kryterium pozycji zawodowej. Co prawda w latach 2005/15 odsetek menedżerów z dyplomem MBA podwoił się z 15 do 31 proc. ale osób z wykształceniem zagranicznym w zarządach jest niewiele więcej (z 36 do 43 proc.) a zarządzający z doświadczeniem zdobytym za granicą stanowią 39 proc. wobec 27 proc. 10 lat temu. Pod tym względem styl zarządzania różni się od obserwowanego we Francji, gdzie wybór uczelni i dyplom jest bardzo istotnym kryterium dla ścieżki kariery [www.eitplus.pl].

Przeprowadzone w ramach projektu warsztaty i ankieta pozwoliły określić cechy polskiego stylu zarządzania w odniesieniu do trzech obszarach: uwarunkowania rynkowe i strategia działania, styl i rola lidera oraz kultura i zachowania w organizacji.

Tabela 3

Cechy polskiego stylu zarządzania

Obszary polskiego zarządzania	Charakterystyka
Uwarunkowania rynkowe	• Dobrze zna rynek – osiągnął na nim sukces; • Jest zorientowany na wynik; • Widzi presję na marżę, ale jest gotowy do działania i poszukiwania nowych rozwiązań
Styl i rola lidera	• Pewny siebie oraz, pozytywnie ocenia możliwości swojej firmy; • Skuteczny w egzekwowaniu celów; • Stawia na długotrwałe zaangażowanie pracowników
Kultura i zachowania w organizacji	• Pokonuje polskie „tego się nie da” • Wierzy, że efektywnie motywuje swój zespół do działania i dyscypliny; • Tworzy środowisko sprzyjające zrozumieniu potrzeb klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Zarządzanie po polsku”.

Uwarunkowania rynkowe i strategia działania – polscy menedżerowie uważają, że doskonale znają sytuację na rynku. Najważniejszym kryterium sukcesu są dla nich osiągnięte wyniki, na tą kwestię wskazała większość zarządzających, którzy wzięli udział w warsztatach. Pod tym względem polscy menedżerowie są podobni do menedżerów z USA i Wielkiej Brytanii, gdzie efektywność i zyski są kluczowym motorem działalności.

Styl i rola lidera – polscy menedżerowie coraz częściej używają marchewki niż kija, w tym pozapłacowych bodźców motywacyjnych. Wskazują, że metoda gróźb i kar stosowana w XX wieku dziś się nie sprawdza. Podkreślają, że w spółce nie powinno się utrzymywać strachu przed zwolnieniem, jeśli potrzebna jest restrukturyzacja należy ją przeprowadzić szybko i transparentnie. Uważają, że o ile w korporacjach pensja odgrywa dużą rolę w procesie motywacji, to w strat-upach pracownik jest traktowany jak inwestor, dlatego nagroda finansowa może być odroczone w czasie. Coraz częściej systemy motywacyjne budowane są na podstawie wartości dodanej – spółki dzielą się dodatkowym zyskiem w formie premii.

Kultura i zachowania w organizacji - zarządzający dobrze radzą sobie z egzekwowaniem realizacji celów, ponadto menedżerowie są pewni

siebie, zwykle oceniają swoje firmy lepiej od konkurencji. Kolejnym atutem polskich menedżerów jest umiejętność tworzenia środowiska sprzyjającego rozumieniu potrzeb klientów.

2.2. Wyzwania stojące przed polskimi menedżerami

Wywiady i warsztaty umożliwiły wstępną identyfikację wyzwań menedżerskich, z którymi, jeżeli jeszcze nie dziś, to w perspektywie 3-5 lat zmagać się będą zarządzający polskich przedsiębiorstw. Dyskusje zostały przeprowadzone na podstawie struktury inspirowanej doświadczeniami projektowymi BCG dotyczącymi modeli strategii przywódczych i adaptacyjnego stylu zarządzania. Na podstawie doświadczeń z innych krajów BCG proponuje dla polskiego modelu zarządzania rozwiązania w 5 priorytetowych obszarach [www.eitplus.pl]:

1. Szukanie nowych ścieżek wzrostu – potrzeba innowacyjności, konkurowanie nie tylko ceną:

- Regularne poszukiwanie możliwości rozwoju w ramach swojej głównej działalności, ekspansji na sąsiadujące obszary oraz odkrywanie nowych obszarów oraz w ramach „ekosystemów” – jasne wskazanie kierunków rozwoju i szans rynkowych o dużym potencjale;
- Stworzenie środowiska do generowania dużej ilości pomysłów, szybkiej oceny i szybkiego testowania i wdrażania. Promowanie współpracy między działami, by czerpały z odmienności perspektyw;
- Zaszczepienie kultury przedsiębiorczości i mentalności „startupowej”, nawet w przypadku największych firm;
- Uprozczone podejście do oceny projektów i zmiana podejścia do ryzyka. Jasne i sprawne ścieżki decyzyjne oraz platforma do wymiany i dyskusji nad nowymi pomysłami.

2. Nowy rytm sprzedaży – ciągle niska efektywność zarządzania sprzedażą

- Systematyczne wykorzystywanie wszystkich „moments of truth” czyli w teorii marketingu kontraktu między klientem a firmą, który pozwala na zmianę zdania o produkcie czy usłudze jako okazji sprzedażowych;
- Wykorzystanie narzędzi online i digitalizacji do zintegrowania kanałów kontaktu i budowy nowego modelu interakcji z klientem;
- Systemy CRM oparte na behawioralnym profilowaniu klienta, czyli wiedzy o jego potrzebach stosowanej zamiast suchych danych demograficznych;

- Nowoczesne narzędzia i systemy motywacyjne dla sieci sprzedaży: bardzo proste, przejrzyste, promujące budowanie głębokiej i długotrwałej relacji z klientem. Regularny przegląd efektywności zespołów sprzedażowych i stosowanych narzędzi.

3. Organizacja zadaniowa – dyscyplina wdrożeniowa i zadaniowy tryb pracy

- Promowanie aktywnego przywództwa opartego na przykładzie „z góry”, poczucie odpowiedzialności za sukces liderów mówiących „jednym głosem”;
- Budowanie zaangażowania całej organizacji, przygotowanie do zmian na każdym szczeblu, wzmocnienie wybranych zachowań oraz zakresu odpowiedzialności;
- Przejrzyste zarządzanie inicjatywami strategicznymi, stosowanie rygorystycznych metod i narzędzi;
- Umacnianie organizacji przez przejrzystą strukturę, jasne zdefiniowanie ról, wybór ambitnych liderów i aktywne PMO, czyli biuro zarządzania projektami realizowanymi w firmie;

4. Efektywny zespół – rozwój zachowań i uczenia się w firmie oraz zarządzanie pracownikami z pokolenia y.

- Analiza zmian w firmie pod kątem demografii, zaniku/rozwoju kompetencji w kluczowych obszarach oraz konkretny plan uzupełnienia luk;
- Zrozumienie i uwzględnienie motywatorów wpływających na efektywność pracy najmłodszych członków zespołu, którzy mogą mieć inne wartości, potrzeby i oczekiwania;
- Promowanie współpracy między pokoleniami – czerpanie z odmienności;
- Umożliwienie uzasadnionego podejmowania ryzyka, brak kar w przypadku niepowodzenia prac eksperymentalnych.

5. Zarządzanie wpływami interesariuszy – konieczność balansowania między Interesariuszami

- Zdefiniowanie na nowo roli i zasad współpracy na linii rada nadzorcza – zarząd, zgodnie z KSH, aby skoncentrować działania na kreowaniu wartości firmy i najważniejszych kwestiach strategicznych;
- Wprowadzenie praktycznych mechanizmów i procesów ładu korporacyjnego, przejrzystości i wymiany informacji zapewniających efektywność i wartość dodaną ze współpracy (mechanizmy *onboardingu*, czyli adaptacji nowych członków organów zarządczych, standardów i platformy wymiany informacji, agendy spotkań).

W dalszej części opracowania dokonano charakterystyki polskich firm – typów spółek (rysiów, orłów i niedźwiedzi) z najważniejszymi dla nich wyzwaniami. Polskie firmy wykazują większe i mniejsze umiejętności adaptacyjne. Z badania wynika, że w każdym profilu firm stopień przygotowania do wyzwań menedżerskich jest odmienny (tabela 4).

Tabela 4

Wyzwania dla menedżerów

Obszar zarządzania	Wyzwania menedżerskie	Profile Polskich firm		
		Rysie	Orły	Niedźwiedzie
Szukanie nowych ścieżek wzrostu	Potrzeba innowacyjności – konkurowanie nie tylko niską ceną Niskie marże – presja na rentowność Niewykorzystany potencjał ekspansji zagranicznej	X	X	X
Nowy rytm sprzedażowy	Ciągle niska efektywność procesów sprzedażowych (zarządzania sprzedażą)	X	X	X
Organizacja zadaniowa	Zwiększenie dyscypliny wdrożeniowej i zadaniowego trybu pracy	X		X
Efektywny zespół	Efektywniejszy proces uczenia się na błędach i podejścia do ryzyka, Zarządzanie pracownikami nieefektywnymi Zarządzanie pokoleniem Y	X		X
Zarządzanie wpływami interesariuszy	Konieczność balansowania między Interesariuszami		X	X

Źródło: Raport „zarządzanie po polsku”

Rysie – małe i średnie firmy, zwykle bez udziału kapitału zagranicznego ale z mocno zaznaczoną rolą inwestora indywidualnego. Dla tej grupy najważniejszym wyzwaniem jest efektywne zarządzanie sprzedażą oraz proces uczenia się i zarządzania ryzykiem.

Orły – duże i prężne firmy, często z udziałem zagranicznego inwestora. Ich problemem jest wyzwolenie impulsu innowacyjności oraz konieczność balansowania pomiędzy różnymi interesariuszami, często wywodzącymi się z różnych krajów.

Niedźwiedzie – największe koncerny zwykle z udziałem skarbu państwa. Zależy im na tym, żeby zwiększyć efektywność procesów sprzedażowych i usprawnić procesy wdrażania nowych rozwiązań. Co ciekawe, w tych spółkach ujawniają się konflikty międzypokoleniowe, dlatego wyzwaniem dla nich jest zarządzanie młodymi pracownikami z pokolenia Y.

Podsumowanie i wnioski

Wielość i różnorodność ujęć dotyczących znaczenia pracy menedżerów w dorobku różnych szkół powoduje, że wiele wątków zostało jedynie zasygnalizowanych. Nie mniej jednak można podkreślić, że menedżer nowej ery, powinien działać w oparciu o model 3xK: komunikacja, kreatywność, kohabitacja (Gregorczyk 2010: 34). Komunikacja jest podstawowym warunkiem nawiązania właściwych relacji w organizacji, gwarantuje przepływ informacji (w tym także informacji zwrotnych), stanowi punkt wyjścia do wszystkiego, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Kreatywność to odpowiedź na współczesne wyzwania, umiejętność zastosowania wiedzy do rozwiązania nowych problemów, twórcze i innowacyjne podejście do zagadnień. Kohabitacja oznacza natomiast współpracę, działanie w zespole – menedżer powinien taką współpracę organizować i inspirować, stwarzając odpowiednie do niej warunki.

Na podstawie profilu polskiego menedżera w raporcie zidentyfikowano wyzwania w pięciu obszarach. Pierwszy z obszarów to szukanie nowych ścieżek wzrostu a tu ankietowani wskazują na trzy wyzwania: potrzeba innowacyjności i konkurowanie nie tylko ceną, niskie marże i presja na rentowność oraz niewykorzystany potencjał ekspansji zagranicznej. Kolejny obszar to nowy rytm sprzedażowy, bo menedżerowie widzą problem w niskiej efektywności procesów zarządzania sprzedażą. Trzecie wyzwanie dotyczy organizacji zadaniowej – zarządzający uważają, że konieczne jest zwiększenie dyscypliny wdrożeniowej i zadaniowego trybu pracy. Przedostatni obszar dotyczy efektywnego zespołu. Tu menedżerowie wskazują na następujące zadania: efektywniejszy proces uczenia się na błędach i podejście do ryzyka, zarządzanie nieefektywnymi pracownikami oraz zarządzanie pracownikami z pokolenia Y. Choć ten ostatni aspekt to problem niewielu menedżerów (9 proc.), co może częściowo wynikać z nowości tego zjawiska. Ostatni obszar związany jest z zarządzaniem wpływami interesariuszy. Jest to problem wskazywany zaledwie przez 21 proc. i może wynikać z niechęci do

ujawniania delikatnych i wewnętrznych spraw firm, ale autorzy raportu uznali, że warto się tą sprawą zająć. Stopień przygotowania firm do stawiania czoła tym wyzwaniom jest bardzo różny. Polskie firmy (rysie, orły i niedźwiedzie) muszą walczyć o przetrwanie, każda z nich ma inne atuty i słabości. Zidentyfikowane wyzwania to szansa na dalsze umocnienie polskiego stylu zarządzania, dzięki czemu polskie firmy będą mogły skuteczniej konkurować na arenie międzynarodowej.

Bibliografia:

1. Gryffin R. W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Koźmiński A. K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., 2014, *Zasady zarządzania*. Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Szczepańska-Woszczyna K., 2016, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Janssen Qu. R, Shi O.K., 2015, *Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations*, "The Leadership Quarterly", Vol. 26. No. 2.
5. Stor M., 2009, *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
6. Górski P., 2009, *Menedżerowie, ich władza i wiedza w perspektywie ideologicznej* [w:] P. Górski (red.), *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
7. Gregorczyk J., 2010, *Czynniki innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)* [w:] J. Lichtarski (red.), *Zmiany w teorii i praktyce zarządzania*, Seria: Przedsiębiorczość i zarządzanie, t. XI, z. 8, SWSPiZ, Łódź.
8. Walczak – Duraj D., 2002, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Strony internetowe:

www.eitplus.pl [pobrano 15.03.2017] raport „Zarządzanie po polsku”.

Managers in a Traditional and Contemporary Organization

Summary

The article attempts to present the roles and tasks of managers in a traditional and contemporary organization and to identify current and future challenges for management in Poland. It has been assumed that the current managerial challenge depends on what style of management is at the moment most effective. The source of data was the literature of the subject and the report "Managing in Poland" on the management style of polish managers. The report identified three profiles of polish companies: lynx with an individual investor, large and resilient eagles with foreign capital and the largest bears with state treasury. These animals are characterized by the types of companies identified in the Polish economy. Each group has different strengths and other problems and at the same time all combine common features that have allowed us to define the Polish management style and the most important challenges for them. The identified challenges are the opportunity to further strengthen the polish management style, enabling polish companies to be able to compete more effectively in the international arena.

Key words: managers, organization, management style, managerial challenges.

Angelika Wodecka-Hyjek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

wodeckaa@uek.krakow.pl

Znaczenie metod obserwacji i eksperymentu w badaniach naukowych z zakresu zarządzania¹

Abstrakt

W opracowaniu podjęto problem ukazania istoty i znaczenia metod obserwacji i eksperymentu, jako instrumentów prowadzenia badań naukowych z zakresu zarządzania. Zarówno metoda obserwacji jak i metoda eksperymentu stanowią narzędzia doskonalenia funkcjonowania organizacji wykorzystywane zarówno przez klasyków naukowej organizacji pracy, jak i współcześnie w badaniach społecznych, formułowaniu twierdzeń ekonomicznych oraz w praktyce gospodarczej. Bazując na studiach literatury przedmiotu, na wstępie zinterpretowano pojęcie metodologii nauk, ukazano istotę metody w badaniach naukowych oraz scharakteryzowano warunki jej poprawności. Następnie wskazano założenia, cechy, postępowanie badawcze oraz rodzaje metod obserwacji i eksperymentu. Zwrócono uwagę na atuty i możliwe ograniczenia stosowania obserwacji i eksperymentu w badaniach naukowych w obszarze zarządzania. Na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzono, iż dobór metody do rozwiązania sformułowanego problemu badawczego stanowi zagadnienie niezwykle istotne i trudne, w kontekście prawidłowości postępowania metodologicznego oraz adekwatności do zamierzonego celu, a wykorzystanie metod obserwacji i eksperymentu w praktyce zarządzania wydaje się nadal uzasadnione i pożądane. Wnioskując dokonano porównania metod obserwacji i eksperymentu, nakreślono ich przydatność praktyczną oraz przedstawiono przykłady zastosowania w nauce o organizacji i zarządzaniu.

Słowa kluczowe: metodologia nauk o zarządzaniu, metoda, obserwacja, eksperyment.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Wprowadzenie

Dyscypliny naukowe traktujące o racjonalności tworzenia wiedzy oraz o cechach wytworzonej wiedzy nazywane są metodologiami nauk. Metodologia nauk interpretowana jest, jako wiedza dotycząca nie tylko samych metod badawczych (tj. doboru i tworzenia układów czynności badawczych), ale również warunków (psychicznych, społecznych czy technicznych) użytkowania i formułowania wiedzy, a zwłaszcza cech, jakie powinna mieć wiedza, by można było nadać jej miano naukowej (Podgórski 2007:52-53). Metodologia nauk jako dyscyplina naukowa obejmuje bardzo zróżnicowany zbiór metod. W celu ich poznania przyjmuje się różne perspektywy metodologiczne, z których dokonuje się ich analizy. Wszystkie tworzą wielowymiarową przestrzeń klasyfikacyjną metod, z których każda wpisuje się w określone podzbiory takiej przestrzeni. Metody naukowe mają, jak wszystkie metody, szczególną naturę. Mogą być tylko opisem sposobu działania, są wówczas metodami naukowymi. Mogą także opisywać dyrektywę wskazującą, jak działać, są wtedy metodykami. Mogą wreszcie łączyć w sobie opis działania i dyrektywę wskazującą, jak działać. W takim przypadku mogą przybrać postać procedury naukowej (Lisiński 2016:23-24). Podobnie jak działalność praktyczna, tak też aktywność poznawcza, jako czynność teoretyczna, przyczynia się do powstawania coraz to nowych metod badawczych. Ich ilość rośnie wraz ze zwiększającymi się możliwościami bardziej dogłębnego wnikania w prawidłowości zjawisk, ponadto wraz z rozwojem specjalizacji wiedzy wzrasta też ilość stosowanych metod.

Cel opracowania stanowi próba ukazania istoty i znaczenia metod obserwacji i eksperymentu, wykorzystywanych jako narzędzia prowadzenia badań z zakresu zarządzania. Scharakteryzowano istotę i założenia, procedury badawcze oraz rodzaje metod obserwacji i eksperymentu. Wyartykułowano atuty i możliwe ograniczenia stosowania obserwacji i eksperymentu w badaniach naukowych w obszarze zarządzania. W posumowaniu dokonano również porównania metod obserwacji i eksperymentu, nakreślono ich walory użytkowe oraz zaprezentowano przykłady zastosowania w badaniach z zakresu zarządzania. Zarówno metoda obserwacji jak i metoda eksperymentu wykorzystywane były do doskonalenia funkcjonowania organizacji przez klasyków naukowej organizacji pracy, współcześnie mają istotne znaczenie w badaniach społecznych, formułowaniu twierdzeń ekonomicznych oraz w praktyce gospodarczej. Podstawę wnioskowania stanowiła analiza literatury przedmiotu.

1. Istota metody w badaniach naukowych

Metodolodzy nauk przypisują wiedzy naukowej cztery rodzaje społecznej użyteczności, nazywane funkcjami nauk: wyjaśniającą, diagnostyczną, prognostyczną i praktyczną. Funkcja wyjaśniająca, w sensie szerokim, polega na umożliwieniu zrozumienia stanów rzeczy i zjawisk, zaspakajając potrzebę wiedzy. W znaczeniu ścisłym funkcja wyjaśniająca polega na wskazywaniu ukrytych stanów rzeczy i zjawisk. Funkcja diagnostyczna polega na wykorzystywaniu wiedzy naukowej (wraz z komplementarną dla niej wiedzą sytuacyjną) do rozpoznawania i klasyfikowania rzeczy oraz zjawisk, zwłaszcza do poznawania zjawisk jako przyczyn na podstawie zaobserwowanych relacji objawów i skutków lub zależności odwrotnych. Od diagnostycznej funkcji zależy w istotnym stopniu trafność wyjaśniania obserwowanych faktów i formułowanych prognoz, zwłaszcza trafność wyborów celów gospodarczych i racjonalność ich realizacji. Funkcja prognostyczna polega na możliwości wykorzystywania wiedzy diagnostycznej i wiedzy o związkach przyczynowo -skutkowych do przewidywania stanów rzeczy i przebiegów zjawisk danego typu w przyszłości. W prognozowaniu wiedza diagnostyczna wskazuje, jaki jest stan wyjściowy rzeczy i zjawisk, a wiedza o związkach przyczynowo -skutkowych pozwala określić kierunki i zakresy ich rozwoju, czyli przyszłe skutki aktualnych sytuacji. Funkcja prognostyczna w praktycznym działaniu stanowi podstawę dla ustalenia zaleceń i ostrzeżeń. Prognozy pozwalają dostosować działanie do zjawisk przebiegających w sposób konieczny albo kształtować te zjawiska, które nie mają charakteru koniecznego. Przez wywołanie przyczyny można ukierunkować bieg zjawiska, zintensyfikować je, w sytuacji niekorzystnej natomiast, zminimalizować lub zapobiec. Funkcja praktyczna wiedzy polega na jej wykorzystaniu w praktyce. W przypadku wiedzy ekonomicznej wiedza praktyczna może posłużyć do doboru i kwantyfikacji celów, formułowania systemów i podsystemów organizacyjnych, kształtowania zachowań ludzi w organizacji oraz doboru zasobów i nakładów tak, aby efektywnie uzyskiwać założone cele. Wyniki badań praktycznych aspektów rzeczywistości mogą być formułowane opisowo lub normatywnie. W formule opisowej dokonuje się badania i opisu celów i środków stosowanych do ich realizacji, w ujęciu normatywnym wskazuje się metody, które pozwalają osiągnąć dane cele najbardziej efektywnie (Stachak 2006:34-35).

Podstawową kategorią metodologii nauk jest metoda. Przesądza o jej istocie i jest wyznacznikiem każdej dyscypliny naukowej. W każdej z nich, również w naukach o zarządzaniu, ujawnia w sposób dobitny swój szczegól-

ny charakter i zakres (Lisiński 2016: 24). Według T. Kotarbińskiego metoda, czyli system postępowania, jest to sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, w sposób planowy, zjednoczony wspólnością celu i nadający się do wielokrotnego stosowania (Kotarbiński 1982:78-79). Analogicznie pojęcie to formułuje J. Sztumski wskazując, iż metoda to system założeń i reguł pozwalających na takie uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności, aby można było osiągnąć cel, do jakiego się świadomie zmierza (Sztumski 2010:78). Interpretacja wskazanych definicji pozwala zauważyć, iż metoda to sposób działania o charakterze uporządkowanym, stosowany świadomie, z zamierzeniem zrealizowania określonego celu. Postulat celowości wynika z faktu, że metody są środkiem umożliwiającym zrealizowanie celu, jaki stawia sobie badacz. Od metody wymaga się również spełnienia postulatu adekwatności, tj. aby określone za jej pomocą systemy operacji prowadziły zawsze do zamierzonych rezultatów, jeżeli tylko zostaną spełnione odpowiednie warunki początkowe, określające jej stosowanie (Sztumski 2010:80). Ponadto działanie metodyczne powinno być zgodne z regułami racjonalności, którego istotną cechą jest trafność doboru celów i warunków badania, zgodnie z aktualną wiedzą metodyczną, przy możliwie małych nakładach sił i środków (Stachak 2006:12). Ważną rolę w formułowaniu metody odgrywa też czynnik subiektywny, na który składają się wypracowane w praktyce naukowej na podstawie poznanych prawidłowości specyficzne sposoby oraz indywidualne pomysły działania teoretycznego i praktycznego.

Prawidłowość i skuteczność zastosowanej metody postrzegana jest przez pryzmat poprawności metody, warunkowanej spełnieniem wymogów (Sztumski 2010: 82):

- jasności, uzależnionej od powszechnej zrozumiałości i rozpoznawalności,
- jednoznaczności, polegającej na tym, aby wykluczała dowolność stosowania odpowiednich zasad regulatywnych,
- ukierunkowania, czyli podporządkowaniu określonemu celowi,
- skuteczności, wyrażonej w zagwarantowaniu realizacji zamierzonego celu,
- owocności, w sensie dostarczania oprócz uzasadnionych rezultatów jeszcze innych, pobocznych, lecz nie mniej ważnych dla tej samej lub innej dziedziny nauki,
- niezawodności, która powinna gwarantować uzyskanie zamierzonego rezultatu w maksymalnie wysokim stopniu prawdopodobieństwa,

- ekonomiczności, pozwalającej osiągnąć zamierzone rezultaty przy najniższym stopniu zużycia odpowiednich środków i czasu.

Należy zauważyć, iż nie każda metoda stosowana w działalności poznawczej i praktycznej spełnia wszystkie wymienione postulaty, chociaż wymaganie to stanowi wyzwanie dla każdego badacza.

2. Metoda obserwacji

Wśród metod stosowanych na podstawowym etapie badań, zasadniczą rolę pełni metoda obserwacji. Podstawowe znaczenie obserwacji odnoszone jest do czynności obserwacji czyli postrzegania. J. Sztumski zauważa, że postrzeganie czegoś z większą uwagą i w sposób planowy staje się obserwacją. Przez obserwację rozumie celowe, tzn. ukierunkowane i zamierzone oraz systematyczne postrzeganie badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska. Obserwacja, jako metoda badawcza, powinna charakteryzować się przede wszystkim celowością i planowością badania. Powinna też cechować się premedytacją, wyrażoną w tym, że obserwacja jest przeprowadzana w celu rozwiązania ściśle i w pełni określonego zadania, sformułowanego dokładnie i szczegółowo, jak również aktywnością badacza, dokonującego selekcji spostrzeżeń oraz systematycznością, gwarantującą przebieg wedle określonego schematu pozwalającego spostrzegać obiekt wielokrotnie i w różnorodnych warunkach jego istnienia (Sztumski 2010:165, 168).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wyróżnić, ze względu na sposoby dokonywania obserwacji, następujące jej rodzaje (Goode, Hatt 1965; Stachak 2006; Podgórski 2007; Sztumski 2010; Kostera 2011):

- uczestnicząca i nieuczestnicząca,
- bezpośrednia i pośrednia,
- kontrolowana i niekontrolowana,
- jawna i ukryta,
- skategoryzowana i nieskategoryzowana.

Rozróżnienie obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej bazuje na kryterium udziału badacza w życiu grupowym. Obserwacja uczestnicząca odnosi się do sytuacji badawczej, gdzie obserwator jest czynnie zaangażowany w życie badanej grupy, przyjmując rolę jednego z jej członków i na bieżąco wykonując związane z tym zadania. W przypadku obserwacji nieuczestniczącej badacz pozostaje na zewnątrz funkcjonującej grupy lub poza badaną organizacją, ale ma on swobodę poruszania się w badanym środowisku.

Podział na obserwację bezpośrednią i pośrednią odnosi się od kryterium dostępu badacza do badanych przez niego zjawisk. W ramach obserwa-

cji bezpośrednich badający zbiera dane i ma możliwość sprawdzenia tych danych, odwołując się do innych metod badawczych, np. wywiady czy eksperymentu. Badacz zachowuje dystans wobec terenu, nie przyjmuje ról organizacyjnych, lecz nie odrzuca kontekstu postrzegając rzeczywistość z punktu widzenia członków organizacji. W trakcie obserwacji pośredniej badający nie uczestniczy w zbieraniu danych i nie ma wpływu na ich powstanie. Do realizacji zamierzonych celów badacz wykorzystuje wcześniej zgromadzone dane, zawarte np. w sprawozdaniach, archiwach czy dokumentach.

Obserwacja kontrolowana i niekontrolowana dotyczy różnic w sposobach zbierania materiałów. Obserwacja kontrolowana prowadzona jest w oparciu o określone narzędzia systematyzujące, takie jak: kwestionariusze, arkusze obserwacji, schematy, czy normy, a gromadzenie materiałów ma charakter selektywny i dokonywany jest w oparciu o przygotowaną kategoryzację interesujących badacza zjawisk. Obserwacja niekontrolowana inaczej nazywana nieskategoryzowaną, prowadzona jest bez narzędzi systematyzujących. Pomimo, iż jest ona obserwacją planowaną, przeprowadzana jest swobodnie, w sposób adekwatny, w uznaniu prowadzącego, do specyfiki konkretnego przypadku.

Według kryterium jawności postępowania badawczego, obserwacje dzieli się również na jawną i ukrytą. Obserwacja jawna ma miejsce wówczas, gdy badani są świadomi tego, że są przedmiotem zainteresowań obserwatora, chociaż nie są dokładnie poinformowani o przedmiocie i celach przeprowadzanych badań. Istotnym mankamentem tego rodzaju obserwacji jest to, że np. pracownicy organizacji wiedząc, że są obserwowani, mogą zachowywać się nieautentycznie, w sposób sztuczny i odmienny od faktycznego. Sytuacja taka może przyczynić się do uzyskania w badaniu fałszywych danych. Sposobem zapobiegania nieprawidłowości w badaniach jest prowadzenie obserwacji ukrytych, w ramach których obserwowani nie wiedzą o fakcie prowadzenia badania, co pozwala na uchwycenie ich naturalnych zachowań.

W ramach ostatniego podziału, przyjmuje się, że obserwacja naukowa może być skategoryzowana, czyli kontrolowana oraz nieskategoryzowana, czyli niekontrolowana. Celem obserwacji skategoryzowanej jest zebranie danych o charakterze ilościowym, natomiast celem obserwacji nieskategoryzowanej, czyli niekontrolowanej, jest pozyskanie danych o charakterze jakościowym.

Obserwacja, jako metoda badawcza, stanowi narzędzie do pozyskiwania wiedzy faktualnej, będącej podstawą do formułowania twierdzeń ogólnych. Ponieważ obserwacja jest formą planowanego postrzegania niezwykle istotne w prowadzonym badaniu wydaje się kryterium celowości.

Z celu badania wynika selektywność obserwacji, która oznacza, że badacz prowadzący obserwację szuka za pomocą zmysłów faktów określonej kategorii, wybierając problem badawczy i planując jego realizację, ze względu na te aspekty badania, które są ważne z punktu widzenia celu. Dlatego obserwacja wymaga też planowania i przygotowania badania poprzez przygotowanie określonego schematu postępowania, który zawiera zestaw czynności obserwacyjnych i pytań o aspekty, na które obserwacja ma znaleźć odpowiedź. Plan badań za pomocą metody obserwacji powinien obejmować: czas wykonywania obserwacji i jej etapy, potrzebne środki techniczne, sposoby rejestrowania wyników obserwacji, opis warunków, w jakich ma być wykonana obserwacja. Przy stosowaniu metody obserwacji wymagane jest też zachowanie niezmienności obserwowanych rzeczy i zjawisk, co stanowi postulat niezwykle trudny w realizacji. W badaniach ekonomicznych, do których zalicza się badania wykorzystywane w praktyce zarządzania, istotne znaczenie mają obserwacja kontrolowana i niekontrolowana, uczestnicząca i nieuczestnicząca oraz obserwacja bezpośrednia (Stachak 2006:162; Kostera 2011:13). Obserwacja niekontrolowana, w przeciwieństwie do badań kontrolowanych, nie obejmuje sprawozdania i przez to nie pozwala na obiektywizację spostrzeżeń. Stosuje się ją jako obserwację próbną i punkt wyjścia do dalszych badań. Jest ona subiektywna, ale nie może być prowadzona dowolnie. Sposób jej organizacji powinien zostać podporządkowany problemowi badawczemu. Wykorzystanie standaryzowanych arkuszy obserwacji do rejestrowania zdarzeń powinno stanowić gwarancję obiektywizacji badania. W przypadku obserwacji uczestniczącej, niezwykle istotnej dla badania organizacji, badacz zaangażowany w sprawy organizacji postrzega zdarzenia i rzeczywistość w perspektywie członka danej grupy lub społeczności. Aktywny udział w życiu organizacji i akceptacja ze strony pracowników pozwala mu na nabywanie wiedzy cichej, zarezerwowanej tylko dla członków organizacji. Obserwacja bezpośrednia jest metodą łączącą elementy obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej, ponieważ badacz zachowuje dystans wobec terenu badania, nie przyjmuje ról organizacyjnych, chociaż jednocześnie stara się zrozumieć zdarzenia z punktu widzenia organizacji i jej członków. Obserwacja pozwala na stawianie hipotez badawczych, ale jej celem nie jest konieczność ich weryfikowania. Za pomocą tej metody gromadzony jest materiał badawczy i określone dane, które można weryfikować i selekcjonować. Natomiast poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych realizowane jest za pomocą eksperymentu, gdzie obserwacja jest jednym z narzędzi badawczych. Zakres prowadzenia badań, sposób ich realizacji oraz możliwości

wnioskowania pozwalają zidentyfikować szereg zalet i ograniczeń stosowania metody obserwacji (tabela 1).

Tabela 1

Zalety i wady metody obserwacji

Zalety	Wady
• niezmiennosc badanego przedmiotu, • brak ingerencji badacza w analizowany proces, • planowosc, celowosc i systematycznosc zamierzonych badan, • dokladny opis rzeczywistosci i obserwowanych zjawisk, • wykorzystanie do rejestracji zdarzen lub stanow narzedzi pomiarowych, czesto wystandaryzowanych, • moze przybierac charakter retrospektywny, kiedy rejestracji podlegaja zdarzenia lub oceny dotyczace przeszlosci lub prospektywny poprzez odniesienie sie do przyszlosci.	• sporadyczne, samodzielne wykorzystanie w praktyce badawczej, przede wszystkim na etapie badan wstepnych, • brak mozliwosci bezposredniego rejestrowania przebiegu zdarzen w sposob obiektywny i krytyczny (chyba, ze prowadzi sie obserwacje jawna z uwzglednieniem jej mankamentow), • utrata dystansu do badanych zjawisk i rzeczywistosci (zwlaszcza w przypadku obserwacji uczestniczacej), • pomijanie wplywu warunkow na przebieg prowadzonej obserwacji, • zagrozenie emocjonalnego zaangazowania, uprzedzen i zniecierpliwienia, • niebezpieczenstwo wystapienia ocen subiektywnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Pieter 1967, J. Karpiński 2006, S. Stachak 2006, R. A. Podgórski 2007, J. Sztumski 2010

3. Metoda eksperymentu

K. Ajdukiewicz odróżniał eksperyment od obserwacji w sposób następujący: *We wszystkich wyżej wspomnianych przypadkach nasze czynne zachowanie bądź nie zmienia wcale przedmiotu, czy też zjawiska obserwowanego, bądź nie zmienia go pod tym względem, pod którym chcemy go obserwować. W pewnych jednak przypadkach wpływamy lub próbujemy wpłynąć na naturalny tok zdarzeń lub stan rzeczy, zmieniając w sposób dowolny i dobrze nam wiadomy warunki, w jakich on przebiega, i to w tym celu, aby zaobserwować, czy i w jaki sposób wraz ze zmianą tych warunków zmienił się tok tych zdarzeń. Takie postępowanie nazywa się eksperymentem. (...) Eksperyment jest więc zabiegiem przedsięwziętym w celu dokonania obserwacji,*

który bądź wywołuje samo obserwowane zjawisko, bądź wpływa na jego przebieg. Eksperymentować można więc tylko w zakresie tych zjawisk, które potrafimy bądź sami wywołać, bądź sami dowolnie je zmieniać (Ajdukiewicz 1965:228-229). W świetle przytoczonej definicji można zauważyć, że eksperyment naukowy jest to powtarzalny zabieg poznawczy, polegający na celowej zmianie przez badacza wybranych czynników, przy równoczesnej kontroli pozostałych czynników, wykonany w celu wywołania lub ustalenia wielkości skutków dokonanej zmiany. W eksperymencie manipuluje się kolejno pewnymi zmiennymi i rejestruje wpływ tych manipulacji na inne zmienne, zachowując stałość pozostałych przyczyn (Stachak 2006:163). Zatem podstawowym celem eksperymentu jest wykrycie zależności przyczynowej między dwoma zjawiskami czy zmiennymi, co umożliwia formułowanie praw przyczynowych (Podgórski 2007:181-182). Eksperyment naukowy rozpoczyna postawienie hipotezy badawczej, możliwej do testowania. W celu zweryfikowania hipotezy, przeprowadzający eksperyment musi zapewnić sobie dostęp do dwóch grup obiektów: grupy eksperymentalnej i grupy kontrolnej. J. Pieter sformułował następujące, uniwersalne zasady przeprowadzania eksperymentu naukowego (Pieter 1967:114):

- wyodrębnienie badanego zjawiska, procesu, struktury od wpływów ubocznych (niekontrolowanych czynników), czyli utworzenie w miarę możliwości układu wyizolowanego (jego wyabstrahowanie),
- ustalenie zmiennych badanego zjawiska i określenie warunków mających stanowić przedmiot czynnej ingerencji eksperymentatora,
- wywołanie zmian w wyodrębnionym zjawisku,
- stwierdzenie charakteru i zakresu wywołanej zmiany czynnej (zmiennych zależnych).

Procedura badania naukowego w metodzie eksperymentu wymaga od badacza dyscypliny w przestrzeganiu zasad postępowania i rzetelności badania oraz obiektywności w formułowaniu wniosków. W tym względzie niezwykle istotne wydaje się planowanie badania, w toku którego należy określić cel i przedmiot, dokonać charakterystyki zmiennych oraz wskazać narzędzia badawcze. Prowadzone badanie powinno przebiegać w określonym porządku. E. Stańczyk-Hugiet (2016:222-223) proponuje procedurę badawczą złożoną z siedmiu etapów, następujących po sobie, w ramach których akcentuje istotne założenia postępowania (tab. 2).

Tabela 2

Procedura postępowania badawczego w metodzie eksperymentu

Etap	Założenia postępowania
1. Identyfikacja problemu badawczego	• skoncentrowanie na węższym obszarze badania, • operacjonalizacja problemu, • określenie sposobu i metod pomiaru.
2. Formułowanie hipotez(y) i dedukowanie konsekwencji	• testowanie hipotezy względem hipotezy zerowej, • próba wyjaśnienia zjawisk przyczynowo- skutkowych (celem eksperymentu może być np.: „identyfikacja istotnych zmiennych”, „znalezienie optymalnych warunków”).
3. Opracowanie projektu badania	• dobór próby, • identyfikacja zmiennych, • kontrola zmiennych nieeksperymentalnych, przeprowadzenie badań pilotażowych, • opracowanie harmonogramu badania.
4. Przeprowadzenie eksperymentu	• manipulowanie zmienną wpływającą na grupę eksperymentalną, • pomiar zmiennych zależnych, które stanowią przedmiot zainteresowania badacza.
5. Zebranie i kodowanie danych	• kontrola czynników nieeksperymentalnych, które w intencji badacza nie powinny wpływać na uzyskane rezultaty, • kontrola zmiennej niezależnej, jako wpływającej na uzyskiwane wyniki.
6. Zastosowanie testów statystycznych	• ustalenie czy zmienna niezależna ma wpływ na zmienną zależną, • korelacja między zmiennymi nie jest dowodem na to, że istnieje związek przyczynowo-skutkowy, ale wspiera postawioną hipotezę, która zakłada przyczynowość, • testy statystyczne są techniką pomocniczą przy rozwiązywaniu problemu naukowego.
7. Analiza i konkluzje	• istotne jest porównywanie wyników eksperymentu z wynikami uzyskanymi w grupie kontrolnej lub innej grupie eksperymentalnej, • wyniki eksperymentu powinny być prezentowane statystycznie, co umożliwia przeprowadzenie dowodu empirycznego.

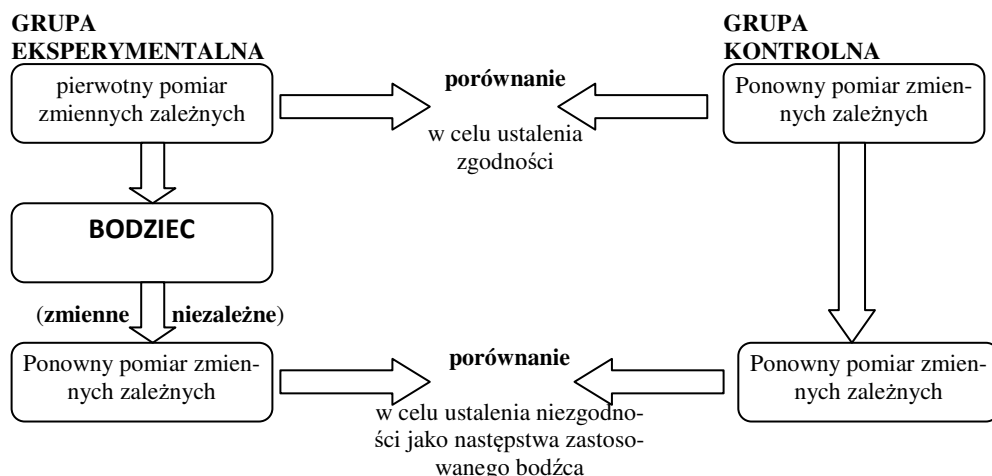
Źródło: opracowanie własne na podstawie :E. Stańczyk-Hugiet 2016: 222-225

Ze względu na sposób przeprowadzania eksperymentu i jego charakter, w literaturze przedmiotu najczęściej rozróżnia się następujące rodzaje eksperymentów (Stachak 2006; Karpiński 2006; Sztumski 2010):

- eksperymenty naturalne (projektowane w terenie),
- eksperymenty laboratoryjne;
- eksperymenty *ex-post-facto* (pseudoeksperymenty lub quasi-eksperymenty).
- eksperymenty projekcyjne,
- eksperymenty jednoczesne,
- eksperymenty sukcesywne.

Eksperyment naturalny dotyczy sytuacji, gdzie badany zespół ludzi przebywa w swoim środowisku naturalnym w czasie przeprowadzanych badań, a przedmiotem obserwacji są dwa zbiory: grupa eksperymentalna i grupa kontrolna, dobrane w taki sposób, aby były ze sobą porównywalne na zasadzie podobieństwa cech i właściwości ważnych dla badającego. Cechy te, czyli „zmiennie” powinny być ściśle określone i ujęte w mierzalne kategorie. Przed przeprowadzeniem zamierzonego eksperymentu zarówno grupę eksperymentalną, jak i kontrolną, poddaje się badaniom dla ustalenia porównywalnych cech i wspólnych właściwości, które są ważne ze względu na dany rodzaj doświadczenia. Po dokonaniu powyższych ustaleń, na zbiór eksperymentalny oddziałuje się w sposób przewidziany w planie badań, np. stosując określone bodźce. Po zakończeniu eksperymentu oba zbiory bada się ponownie, a uzyskane wyniki porównuje się z tymi, jakie zebrano przed przeprowadzeniem eksperymentów. Porównanie to pozwala stwierdzić, czy i w jakim stopniu różnice występujące między grupą eksperymentalną a kontrolną zostały spowodowane przez eksperyment, czyli czy są one następstwem działania zmiennej lub zmiennych, modyfikowanych w czasie eksperymentu. Najistotniejszą kwestią w eksperymentach naturalnych jest objęcie kontrolą zmiennych dla danej zbiorowości oraz takie zapewnienie izolacji pomiędzy wybranymi grupami, aby bodźce stosowane przez eksperymentatora na zbiór eksperymentalny nie przenikały do zbioru kontrolnego (rysunek 1).

Rysunek 1

Proces badania grup eksperymentalnej i kontrolnej w metodzie eksperymentu

Źródło: opracowano na podstawie: Sztumski 2010: 118

Eksperyment laboratoryjny polega na wytworzeniu przez badającego sytuacji wyizolowanej dla dobranego przez siebie zbioru ludzi, w oparciu o hipotetycznie zestawione zmienne. Zależności między tymi zmiennymi są weryfikowane poprzez manipulację jedną lub więcej zmiennymi oraz poprzez sprawdzanie potencjalnego wpływu zmiennych, które nie należą do sprawdzanych hipotez. W eksperymencie laboratoryjnym badający ma możliwość kontrolowania każdego kroku w podjętych przez siebie badaniach oraz modyfikowania warunków przeprowadzonego doświadczenia, sposobów jego realizacji, wielkości badanego zbioru lub czasu trwania. Postuluje się, aby przed podjęciem badań ustalić możliwie dokładne warunki eksperymentu i zaplanować jego przebieg, zasady doboru uczestników, systemy kodyfikacji i miar różnych typów i rodzajów zachowań, czyli te elementy, które ułatwiają modyfikowanie procesu badań.

Eksperyment *ex-post-facto* polega na badaniu określonego zaszłego zdarzenia, którego uwarunkowania i rozwój analizuje się retrospektywnie. Eksperymentalny charakter tego rodzaju badań polega na próbach rekonstrukcji uwarunkowań danych zjawisk społecznych i na odtwarzaniu ich prawdopodobnego przebiegu. W świetle współczesnych poglądów metodologicznych są to quasi-eksperymenty, czyli eksperymenty pozorne, nie odpowiadające kanonom logicznym, w których nie poddaje się kontroli zmiennych niezależnych (Sztumski 2010:122). Eksperyment projekcyjny polega na

badaniu danego zjawiska społecznego w sytuacji, kiedy wprowadzamy nowe bodźce i obserwujemy, jakie wywołują one skutki u badanych. Wymaga on ścisłej obserwacji i selektywnej kontroli nad poszczególnymi czynnikami, współokreślającymi dane zjawisko. Badający może sam zaplanować taki eksperyment, ale może też wykorzystać do tego celu przedsięwzięcia różnych instytucji. Eksperymenty jednoczesne i sukcesywne są to eksperymenty polegające na równoczesnym badaniu jednego, dwóch lub nawet więcej zbiorów ludzi, czyli grup, które poddawane są różnorodnym bodźcom. Eksperymenty sukcesywne polegają na tym, że dany zbiór lub zbiory ludzi poddaje się dwóm badaniom, które są przeprowadzane w różnym czasie. Z reguły badania takie prowadzi się przed i po zastosowaniu określonych bodźców w stosunku do zbioru ludzi poddanych eksperymentowi.

Można uznać, iż w badaniach naukowych eksperyment stanowi metodę najbardziej odpowiednią do badania związków przyczynowych- skutkowych, dzięki możliwości weryfikowania hipotez w sytuacjach ekstremalnych, najbardziej istotnych z punktu widzenia prowadzonego badania. Ponadto dzięki eksperymentowi możliwe jest także poznawanie zjawisk niespotykanych w naturalnych warunkach oraz dzięki stosowaniu regularnych i kontrolowanych pomiarów, uzyskiwanie wiedzy naukowej o ścisłym charakterze. Jednakże, przeprowadzanie eksperymentów w sferze społecznej, która jest niezwykle istotną na gruncie nauk organizacji i zarządzania, stanowi przedsięwzięcie trudne i skomplikowane, ze względu na utrudniony proces zbierania danych, od poprawności którego zależy wiarygodność wniosków oraz konieczność ciągłej kontroli eksperymentu pod kątem zgodności z założoną procedurą badawczą. Swoiste ograniczenia stanowią również duża złożoność i zmienność zjawisk społecznych, a także względy natury moralnej i etycznej. Specyfika prowadzenia badania, szczególnie w obszarze nauk społecznych, akcentująca istotne uwarunkowania, pozwala wskazać szereg atutów oraz możliwych błędów, jakimi charakteryzuje się metoda eksperymentu (tabela 3).

Tabela 3

Zalety i wady metody eksperymentu

Zalety	Wady
• ścisła określoność i celowość prowadzonego doświadczenia, • możliwość powtarzania badania, • prawie pełne kontrolowanie i kształtowanie uwarunkowań sytuacyjnych danego zjawiska lub procesu, • możliwość sprawdzenia hipotez w sytuacjach, które są najbardziej istotne z punktu widzenia prowadzenia badania czyli w sytuacjach ekstremalnych, • świadome kreowanie warunków i sytuacji mających wpływ na przebieg badanych zjawisk, • możliwość ścisłego badania związków przyczynowych, najistotniejszych dla wiedzy naukowej, • poznawanie zjawisk niespotykanych w naturalnych warunkach, wywołanych przez badacza, • regulowanie i kontrolowanie zmian w badanych zjawiskach oraz stosowanie pomiarów pozwala uzyskać widzę o ścisłym charakterze.	• niemożność badania zjawisk niepowtarzalnych i przeszłych, • trudności w realizacji w sferze społecznej, • utrudniony proces zbierania danych, • postulat badania grupy eksperymentalnej i kontrolnej i związany z tym dystans czasowy, • prawidłowość doboru oraz kontrola czynników najistotniejszych dla eksperymentu, • możliwość wpływu czynników niekontrolowanych, • ograniczone możliwości obiektywizacji wyników, szczególnie w przypadku eksperymentu laboratoryjnego, • problemy natury etycznej i moralnej, • wątpliwa autentyczność zachowania badanego, • problemy metodologiczne wynikające z dużej złożoności i zmienności zjawisk społecznych, • postulat badania ograniczonej co do wielkości zbiorowości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Karpiński 2006, S. Stachak 2006, R. A. Podgórski 2007, J. Sztumski 2010, E. Stańczyk-Hugiet 2016

Wnioski

Na podstawie przeprowadzonego dyskursu można stwierdzić, iż dobór metody do rozwiązania sformułowanego problemu badawczego stanowi zagadnienie niezwykle istotne i trudne, w kontekście prawidłowości postępowania metodologicznego oraz adekwatności do zamierzonego celu, a wykorzystanie metod obserwacji i eksperymentu w praktyce zarządzania wydaje

się nadal uzasadnione i pożądane. Istotę obserwacji stanowi rejestrowanie stanu zmiennych objaśniających dane zjawisko lub zdarzenie, natomiast w metodzie eksperymentu badacz zorientowany jest przede wszystkim na manipulowanie i kontrolę zmiennej niezależnej. W przypadku obserwacji rejestrowanie zdarzeń odbywa się za pomocą odpowiednich narzędzi pomiarowych, często standaryzowanych, a od ich jakości i niezawodności zależy prawidłowość wnioskowania. Co istotne, w badaniach społecznych, podstawowym narzędziem obserwacji jest wywiad, który umożliwia rejestrowanie bezpośrednich reakcji badanego na stan otaczającej go rzeczywistości. W tym względzie szczególne znaczenie przypisuje się metodzie obserwacji w badaniach etnograficznych organizacji (Kostera 2011:12-13). Ponadto obserwacja może mieć charakter retrospektywny, co jest niewątpliwym jej atutem, w porównaniu do eksperymentu. Eksperyment natomiast pozwala badać istnienie i nasilenie związków między przyczynami i skutkami poprzez weryfikowanie stawianych hipotez przyczynowych. Postrzeganie i pomiar zdarzeń dokonywany jest w warunkach wykreowanych przez badacza, czyli istotnych z punktu widzenia prowadzonego badania, z wykorzystaniem odpowiedniego zestawu instrumentów i narzędzi badawczych. Postępowanie takie gwarantuje rzetelność pozyskiwania danych, ścisłą i ciągłą kontrolę oraz bieżące dokonywanie pomiarów, których wyniki weryfikowane są w ramach prowadzonych analiz statystycznych. Z uwagi na kontekst etyczny i moralny eksperymentowania sygnalizuje się ograniczone wykorzystanie tej metody badawczej w naukach społecznych.

Pierwowzorem wykorzystania metod obserwacji i eksperymentu do doskonalenia funkcjonowania organizacji były badania prowadzone przez klasyków naukowej organizacji pracy. W tym względzie niewątpliwym dorobek pozostawili Frederick. W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henry L. Gantt czy Elton Mayo. F. W. Taylor za pomocą obserwacji prowadził prekursorskie badania z zakresu mierzenia czasu pracy czy ustalania wzorcowych metod i narzędzi wykonywania pracy, F.B. Gilbreth wykorzystał obserwację do opracowywania metod badania przebiegu i czasu trwania ruchów roboczych. Na podstawie badań eksperymentalnych F.W. Taylor dokonał usprawnienia pracy sortowaczek kulek do łożysk rowerowych w oddziale kontroli technicznej Simons Rolling Company oraz ładowaczy w Bethlehem Steel Company, wprowadzając wzorcowe narzędzia pracy. Proste eksperymenty stosowali również H.L. Gantt, który wykorzystał tę metodę m. in. w do opracowania i wdrożenia czasowo-premiowego systemu płac oraz F. B. Gilbreth, w badaniach nad wpływem uproszczenia i minimalizacji ruchów roboczych murarzy na wydajność ich pracy. Znaczące wykorzystanie eksperymentu

wykazał E. Mayo, przedstawiciel nurtu humanizacyjnego w klasycznej szkole organizacji i zarządzania, w badaniach zależności warunków pracy i wydajności w zakładach włókienniczych w Filadelfii na początku lat 20. XX stulecia. W kolejnych cyklach badań eksperymentalnych w Western Electric Company w Hawthorne, E. Mayo analizował wpływ czynników psychospołecznych na wydajność pracy. W rezultacie zauważył istotne związki przyczynowo- skutkowe pomiędzy czynnikami o charakterze psychospołecznym (np. stosunki z kierownictwem, sytuacja w zespole, zmiana środowiska pracy, itp.), a wydajnością pracy. Badania te istotnie przyczyniły się do sformułowania nowej teorii organizacji, dotyczącej stosunków międzyludzkich (Martyniak 1993).

Aktualnie eksperymenty mogą być wykorzystywane do badania skutków gospodarczych wywołanych zmianą czynnika np. zwiększeniem produkcji, obniżeniem kosztów, itp. (Stachak 2006:168), chociaż w opinii E. Stańczyk-Hugiet, badania prowadzone z użyciem eksperymentu w obszarze nauk o zarządzaniu, nie są zbyt często spotykane. W przypadku stosowania eksperymentu w tym obszarze, przeprowadzanego z reguły na niezależnych próbach, kluczowym działaniem jest wyodrębnienie grupy kontrolnej i eksperymentalnej, z wykorzystaniem odpowiedniej techniki doboru grupy, takiej jak np. randomizacja, dobór losowy czy dobór przez dopasowanie. Każda grupa traktowana jest wówczas jako odrębny eksperyment, rezultaty natomiast prezentowane są jako średni rezultat wszystkich prób. Istotny jest również dobór właściwego sposobu prezentowania uzyskanych wyników (Stańczyk-Hugiet 2016: 216, 223). Wnioskując można uznać, iż zarówno metoda obserwacji, jak i metoda eksperymentu stanowią narzędzia nadal przydatne i aktualne w badaniach naukowych z zakresu zarządzania.

Bibliografia:

1. Ajdukiewicz K., 1965, *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa.
2. Goode W.J., 1965, *Obserwacja* [w:] S. Nowak (red.), *Metody badań socjologicznych*, PWN, Warszawa.
3. Karpiński J., 2006, *Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
4. Kostera M., 2011, *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
5. Kotarbiński T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

6. Lisiński M., 2016, *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 6(954).
7. Martyniak Z., 1993, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
8. Pieter J., 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.
9. Podgórski R.A., 2007, *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn.
10. Stachak S., 2006, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
11. Stańczyk-Hugiet E., 2016, *Metody eksperymentu i symulacji w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
12. Sztumski J., 2010, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk” Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice.

The Importance of Observation and Experiment Methods in Management Research

Summary

In the study the essence and the meaning of the methods of observation and the experiment were presented as tools for conducting scientific research on the grounds of the methodology of management sciences. First, the analysis within the scope of interpretation of the importance of the methods in scientific studies was conducted and conditions of correctness were characterised. Then, the assumptions, the features, the examination procedure and the types of the observation and the experiment methods were characterised. Attention was paid to the strengths and the possible restrictions of application of the observation and the experiment in scientific studies in the field of management. While drawing conclusions, a comparison of the observation and the experiment methods was made, their usefulness was outlined, and examples of their application in the organisation and management science was presented. In conclusion, it has been reported that both the observation and experiment methods, are the tools still useful in management research.

Key words: methodology of management sciences, method, observation, experiment.

Piotr Górski

Akademia Górniczo – Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego

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

Problem interdyscyplinarności subdyscypliny naukowej zachowania organizacyjne w Polsce. Wymiar instytucjonalny i jego konsekwencje*

Abstrakt

W artykule podjęto problem interdyscyplinarności subdyscypliny zachowania organizacyjne w jego instytucjonalnej perspektywie. Po krótkiej charakterystyce jej historii i problemów metodologicznych zaprezentowano wyniki wstępnych badań empirycznych dotyczących składu osobowego jednostek badawczych z uwzględnieniem dyscypliny naukowej, w jakiej członkowie zespołów uzyskali stopień doktora. Następnie dokonano analizy publikacji z obszaru zachowań organizacyjnych w celu zweryfikowania hipotezy o zależności między dyscypliną naukową reprezentowaną przez autora a wykorzystanymi, wskazanymi w bibliografii czasopismami naukowymi, należącymi do różnych dyscyplin nauk społecznych.

Słowa kluczowe: zachowania organizacyjne, nauka, interdyscyplinarność.

Wprowadzenie

Zachowania organizacyjne są jedną z podstawowych subdyscyplin w obszarze nauk o organizacji i zarządzaniu. Mają ponad stuletnią tradycję i rodowód odwołujący się do badań psychologów przemysłu, a w okresie późniejszym również socjologów i badaczy kultury, co sprawia, iż jej - podkreślaną przez badaczy – cechą jest interdyscyplinarność. Powoduje ona, iż każda z dyscyplin wnosi własne podejścia teoretyczne, metodologię i metody badawcze, bada zjawiska i procesy związane z zachowaniami ludzi w organizacji z określonych perspektyw. Dyscypliny te mają jednak nie tylko własną historię, lecz również wymiar instytucjonalny. Uprawiane są w określonych środowiskach badaczy zorganizowanych w szkoły naukowe, pracujących

* Wykonano w ramach badań statutowych „: Społeczno- kulturowe, organizacyjne i prawne uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacjach” nr 11/11.200.309.

w instytutach i katedrach, publikujących swoje prace w czasopismach naukowych i prezentujący wyniki badań podczas konferencji i kongresów.

Wymiar instytucjonalny nauki pozwala przede wszystkim na kształcenie adeptów, przekazywanie im podstawowej wiedzy i uprawianie nauki, jest niezbędny do dzielenia się wiedzą, wykorzystywania wiedzy powstałej na gruncie jednej z dyscyplin przez inne. Interdyscyplinarny wymiar zachowań organizacyjnych rozważany w perspektywie instytucjonalnej jest przedmiotem artykułu. Celem prowadzonych rozważań są relacje między instytucjonalnym wymiarem subdyscypliny zachowania organizacyjne a ich interdyscyplinarnością. Po krótkiej charakterystyce metodologicznych aspektów związanych z definiowaniem podstawowych dla subdyscypliny pojęć zostaną przedstawione wyniki badań pilotażowych, których celem było przedstawienie różnych wymiarów instytucjonalnego aspektu subdyscypliny: składu osobowego katedr, uwzględniającego dyscypliny naukowe w jakich uzyskiwali stopnie naukowe, publikacje naukowe oraz analizy losowo dobranych artykułów, których autorzy jako słowo kluczowe podali zachowania organizacyjne. Pozwoliło to na powiązanie wykorzystania literatury podanej w bibliografii każdego z nich z przygotowaniem naukowym autorów. Umożliwiło udzielenie odpowiedzi na pytanie czy istnieje zależność między rodzajem wykształcenia, dyscypliną naukową, w której stopień doktora uzyskał autor/autorka, a bazą czasopism jaką wykorzystywał w swojej publikacji.

1. Krótka charakterystyka subdyscypliny zachowania organizacyjne

Powstanie i rozwój subdyscypliny zachowania organizacyjne można poszukiwać w trzech rodzajach uwarunkowań. Pierwszym jest rozwój organizacji, a konkretnie dostrzeżenie rzeczywistości organizacyjnej, spłotu zachowań ludzi, grup i struktur organizacyjnych powiązanych z procesami osiągania przez organizacje założonych celów. Drugim był rozwój psychologii przemysłu, wykorzystanie tej wiedzy zarówno do intelektualnego wyjaśnienia zjawisk i procesów związanych z zachowaniami ludzi w kontekście pracy, jak i opracowania rozwiązań służących praktyce. Trzecim wreszcie było powstanie i rozwój szkół biznesu, gdzie zachowania organizacyjne stały się ważnym elementem kształcenia oraz gdzie prowadzono badania w tej dziedzinie (Miner 2006).

Uwarunkowania te spowodowały, iż jedną z cech charakterystycznych dla zachowań organizacyjnych jest interdyscyplinarność, na co zwracają uwagę autorzy popularnych podręczników (Kożusznik 2014: 12; Robbins 2004: 20 – 22). W tłumaczonym na wiele języków podręczniku Stephena Robbinsa, będącym punktem odniesienia dla autorów polskich podręczników (Górski,

Adamczyk 2015) wskazane są takie dyscypliny naukowe, które wpływają zarówno poprzez koncepcje teoretyczne, jak i stosowane metody badawcze na zachowania organizacyjne jak: psychologia, psychologia społeczna, socjologia i antropologia. Barbara Kozusznik wskazuje jeszcze na politologię. Dyscypliny te – zdaniem amerykańskiego autora – analizują różne zjawiska związane z zachowaniem jednostek oraz procesy dokonujące się w organizacji. Odpowiadają one trzem poziomom analizy: jednostkom, grupom i systemowi organizacyjnemu. Zjawiska te i procesy stanowią również układ nie tylko dla prowadzonych analiz, ale także układ wiedzy prezentowanej studentom w ramach przedmiotu zachowania organizacyjne.

Zachowania organizacyjne zajmują ważne miejsce w kształceniu na kierunku zarządzanie ze względu na to, iż ich przedmiot - zjawiska i procesy, które wpływają na to, w jaki sposób organizacje osiągają swoje cele, stają się przedmiotem odrębnych badań. Chip Heath oraz Sim B. Sitkin w swoich analizach sześciu wiodących amerykańskich czasopism, w których publikowane są artykuły z obszaru zachowań organizacyjnych, wyróżnili na podstawie słów kluczowych 49 zagadnień badanych w latach `90. XX wieku. (Heath, Sitkin 2001: 43 - 58). Publikacje poświęcone tym zagadnieniom są obecne nie tylko na łamach czasopism badanych przez amerykańskich autorów, ale również na łamach polskich czasopism. Natomiast znacznie rzadziej na łamach tych czasopism można spotkać artykuły takie jak Heatha i Sitkina, poświęcone subdyscyplinie jaką są zachowania organizacyjne oraz analizie podejść badawczych stosowanych przez badaczy.

Amerykańscy badacze analizując rodzaje definicji podstawowych pojęć dla tej subdyscypliny i konsekwencje dla relacji z innymi dyscyplinami nauk społecznych, wyróżniają ich dwa podstawowe rodzaje. Pierwszy określają jako „Big B”. Litera B odnosi się do kategorii behaviour czyli zachowań. Określenie big, czyli duży, wskazuje na takie zachowania, które są specyficzne dla organizacji i ważne dla praktyki zarządzania. Przykładowo należą do nich ustanawianie celów czy podejmowanie decyzji (tamże: 49). Powoduje to jednak brak zainteresowania problemem ich wyjaśniania przez psychologów, czy socjologów, gdyż nie wpisują się w jakieś ogólniejsze kategorie użyteczne dla konstruowania teorii, co rodzi dylemat, gdyż z jednej strony podkreśla się, iż subdyscyplina zachowania organizacyjne ma charakter interdyscyplinarny, z drugiej bada zjawiska, które nie są przedmiotem badań przedstawicieli psychologii i socjologii i tym samym nie wykorzystuje koncepcji teoretycznych do ich wyjaśnienia.

Drugi rodzaj definicji wyrasta z podejścia kontekstualnego. Przedmiot zachowań organizacyjnych widzi się jako szerokie spektrum zjawisk powsta-

łych w kontekście funkcjonowania organizacji (tamże: 51). Powoduje to otwartość na różne kategorie wykorzystywane na gruncie psychologii czy socjologii. Rodzi to jednak pewne kłopoty. Na grunt zachowań organizacyjnych przenosi się kategorie, np. satysfakcji czy zaangażowania organizacyjnego i prowadzi badania, które rzadko wnoszą coś do teorii psychologicznych czy socjologicznych, a przy tym nie wyjaśniają zjawisk i procesów zachodzących w organizacji i nie dają jednoznacznych wskazówek dla praktyków zarządzania. Przykładem może być lansowana w latach `50 XX wieku teza o mocnej zależności wydajności pracy od zadowolenia pracowników (Schwab, Cummings 1983). W takiej sytuacji w świecie nauk społecznych badacze zachowań organizacyjnych stają się biorcami nie wnoszącymi należytego wkładu zarówno w rozwój nauk społecznych, jak i dostarczającymi wiedzy cennej dla praktyków zarządzania.

Heath i Sitkin widzą rozwiązanie w trzecim podejściu, w rodzaju definicji określanym jako Big O. Przedmiotem zachowań organizacyjnych proponują uczynić te zjawiska, które mają istotne znaczenie dla działań związanych z osiągnięciem celów organizacji. Jest to jednak związane z odniesieniem tych zjawisk nie do organizacji, a do organizowania. Zjawiskiem takim są normy społeczne. Ich badanie pozwala lepiej zrozumieć w jaki sposób ludzie koordynują swoje działania w złożonej sytuacji otoczenia. Podobnie lepiej zrozumiemy efektywne organizowanie, jeśli poznamy w jaki sposób organizacje uskuteczniają efektywne komunikowanie przekraczające poziomy hierarchii. Ważnym zjawiskiem obejmującym wartość zbadania obszary zachowań organizacyjnych jest zaufanie, poznanie jak i dlaczego ludzie obdarzają innych zaufaniem i jak przekłada się to na efektywność działań związanych z organizowaniem.

Normy społeczne, zaufanie czy zmiana organizacyjna zdaniem Heatha i Sitkina mogą stać się ważnym obszarem badań pozwalającym na łączenie teorii formułowanych na gruncie socjologii czy psychologii z dostarczaniem wiedzy pozwalającej lepiej rozumieć procesy organizowania, jeśli towarzyszyć im będzie redefinicja obszaru zachowań organizacyjnych, przeniesienie punktu odniesienia z takiego bytu jak organizacja na proces organizowania. Jako pioniera takiego podejścia wskazują na Lynne Zucker badającą, wykorzystując podejście etnometodologiczne, trwałość pewnych elementów kultury. (Zucker 1977). Do innych badaczy należą Robert Sutton i Andrew Hargadon badający realizację metody "burzy mózgów" w jednej z organizacji wysokich technologii w Dolinie Krzemowej (Sutton, Hargadon 1996) oraz Karl Weick i Karlen Roberts badający struktury poznawcze pracowników przedsiębiorstwa lotniczego (Weick, Roberts 1993: 357 - 381).

Mimo, iż prace te powstały kilkadziesiąt lat temu są nadal cytowane w literaturze, co świadczy o wpływie jaki wywarły na sposób uprawiania badań w obszarze zachowań organizacyjnych.

Powyższe uwagi świadczą, iż problem interdyscyplinarności subdyscypliny zachowania organizacyjne był zawsze żywy. Odwoływanie się z jednej strony do koncepcji psychologicznych i socjologicznych, z drugiej do oczekiwań praktyki zarządzania sprawiało, iż efekty prowadzonych badań były poddawane wymagającym testom. Ponadto jeśli do tego dodamy chęć zachowania przez badaczy zachowań organizacyjnych uznanej pozycji w środowisku nauk społecznych, to zrozumiałym wydają się publikacje takie jak Heatha i Sitkina podejmujące podstawowe zagadnienia metodologiczne w badaniach zachowań organizacyjnych.

2. Zachowania organizacyjne w perspektywie instytucjonalnej

Ukonstytuowanie się każdej dyscypliny naukowej związane jest nie tylko z rozwojem koncepcji teoretycznych i metod badawczych, ale również jej instytucjonalizacją, wypracowaniem wzorów ról zawodowych wspomaganych przez takie organizacje jak katedry, wydziały czy szkoły wyższe, w których prowadzone są badania i kształceni są studenci. Wymiar instytucjonalny, to również tworzenie platform integracji środowiska i wymiany myśli, czemu służą stowarzyszenia, organizowane konferencje i wydawane czasopisma. Proces instytucjonalizacji różnych dyscyplin sam w sobie jest przedmiotem badań, czego przykładem może być instytucjonalizacja socjologii w Polsce (Kraśko 1996, 2010). Służą temu również opracowania historii dyscyplin i samych szkół wyższych, czego przykładem mogą być opracowania powstałe w związku z jubileuszami uczelni.

W odniesieniu do subdyscypliny zachowania organizacyjne instytucjonalizacja wyraża się w rozwoju szkół biznesu i powstawaniu jednostek organizacyjnych prowadzących badania naukowe oraz dydaktykę. Będą to również organizowane konferencje czego przykładem może być adresowana do młodych badaczy Organizational Behavior Conference organizowana od 1994 roku przez Wharton Management Department czy konferencja Zachowania Organizacyjne organizowana przez Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W analizie wymiaru instytucjonalnego subdyscypliny zachowania organizacyjne główna uwaga zostanie poświęcona jej interdyscyplinarności. Wymiarami interdyscyplinarności będą składy osobowe zespołów, w szczególności dyscypliny naukowe reprezentowane przez pracowników jednostek, czasopisma, w których publikowane są wyniki prowadzonych przez nich badań, oraz literatura do jakiej odwołują się autorzy publikacji.

W artykule ograniczę się do analizy składu osobowego czterech zagranicznych katedr i oraz czterech polskich katedr uczelni ekonomicznych, prowadzących badania w obszarze zachowań organizacyjnych. Katedry zagraniczne zostały wybrane z następujących uczelni: Stanford University, 1 miejsce w rankingu amerykańskich uczelni biznesowych, Cornell University, 10 miejsce w rankingu amerykańskich uczelni biznesowych i University of Wisconsin – Madison, 27 miejsce w rankingu amerykańskich uczelni biznesowych oraz duńska Copenhagen Bussines School, która jest jedną z najlepszych europejskich uczelni biznesowych. W międzynarodowych rankingach zajmuje 6 miejsce w Europie i 10 w świecie. Do analizy uwzględniono jedynie pracowników zatrudnionych na stanowisku Professor i Assistant Professor. Analiza dotyczyła dyscypliny w jakiej pracownik uzyskał doktorat oraz kilku ostatnio opublikowanych artykułów. Ze zmiennych metryczkowych analizowane były również płeć i czas w którym obroniono doktorat, co pozwala określić skład jednostek pod względem doświadczenia zawodowego.

Tabela 1

Charakterystyka składu osobowego wybranych jednostek zagranicznych uniwersytetów

Zmienna	Stanford University	Cornell University	University of Wisconsin	Copenhagen Bussines School
Płeć	M – 27; K – 8	M – 5; K – 5	M – 8; K – 4	M – 6; K – 8
Rok uzyskania doktoratu	Przed 1985- 13 1986 – 2000 – 8 Po 2000 – 14	Przed 1985- 4 1986 – 2000 – 2 Po 2000 – 4	Przed 1985- 4 1986 – 2000 – 2 Po 2000 – 6	Przed 1985- 1 1986 – 2000 – 6 Po 2000 – 7
Dyscyplina	Business Administration – 3 Management + Organization and management – 4 Psychology + Social Psychology – 8 Organizational	Psychology – 4 Sociology – 4 Management – 1 Brak informacji - 1	Psychology + Organizational Behavior – 5 Management – 5 Business Administration – 1 Economy - 1	Sociology+ Social and political sciences - 3 Organizational Studies – 4 Science and Technology Policy – 1 Business Ad-

	Behavior and theory - 4 Sociology – 5 Inne + brak informacji – 12			ministration – 1 Inne kulturowe – 2 Brak informacji – 3
--	---	--	--	---

Źródło: Na podstawie danych ze stron internetowych uczelni

Braki informacji dotyczące dyscypliny naukowej w jakiej pracownicy uzyskali stopień naukowy doktora wynikają stąd, iż w informacjach biograficznych podawane były jedynie nazwy uczelni, w których się doktoryzowali. W tabeli podano nazwy dyscyplin w wersji angielskiej, w takiej, jaka zamieszczona była na stronie internetowej jednostki, choć wiadomo, iż w zakresie treści, nazwy te w odniesieniu do dyscyplin w USA i krajach europejskich nie są identyczne.

Dane zawarte w tabeli, mimo, iż mają charakter ilościowy, to jednak powinny być traktowane orientacyjnie, powiązane z innymi, dotyczącymi prowadzonych badań, a szczególnie publikacji. Na uwagę zasługuje zróżnicowany skład Wydziału Zachowań Organizacyjnych (Faculty in Organizational Behavior) Stanford University. Wśród emerytowanych profesorów znajduje się noblista James G. March oraz znany zarówno z publikacji w czasopismach zarówno naukowych jak i biznesowych Jeffrey Pfeffer. Wśród zatrudnionych profesorów są osoby pochodzące spoza USA, z Izraela, Francji czy Indii. Na uwagę zasługuje bardzo harmonijny skład pod względem doświadczenia zawodowego. Warto również zauważyć wyraźną dominację mężczyzn. Analiza czasopism w jakich publikują swoje artykuły pracownicy wydziału wskazuje na renomowane czasopisma z nauk społecznych zarówno psychologiczne, np. „Journal of Applied Psychology”, „Journal of Experimental Social Psychology”, socjologiczne, „American Sociological Review”, „American Journal of Sociology”, poświęcone teorii organizacji, „Journal of Organizational Behavior”, „Organization Science”, „Organizational Behavior” and „Human Decision Processes” i poświęcone zarządzaniu, „Administrative Science Quarterly”, „Journal of Management Studies” czy „Management Science”. Powyższe dane wskazują niemal na modelową interdyscyplinarność wyrażającą się zarówno w edukacji pracowników wydziału pokrywającej różne dyscypliny nauk społecznych odzwierciedlające perspektywy badawcze w jakich prowadzi się badania w obszarze zachowań organizacyjnych, a także umieszczenie swoich publikacji w renomowanych czasopismach z różnych dyscyplin nauk społecznych, co świadczy o tym, iż pracownicy wydziału po-

strzegani są jako badacze uznani w tych środowiskach naukowych i prowadzący badania naukowe respektujące wymagania różnych dyscyplin społecznych.

Publikacje pracowników z Cornell University charakteryzują się podobną interdyscyplinarnością, umieszczane są w czasopismach psychologicznych i socjologicznych, jednak brak tak renomowanych tytułów z dziedziny zarządzania jak w przypadku pracowników Stanford University. University of Wisconsin – Madison jest najniżej notowaną z trzech analizowanych amerykańskich uczelni biznesowych. Należy jednak pamiętać, iż miejsce pod koniec trzeciej dziesiątki w rankingu liczącym 65 pozycji świadczy o dobrej pozycji. Kadra profesorska wydziału Zarządzania i Zasobów ludzkich (Management & Human Resources) zgodnie z zasadami obowiązującymi w uczelniach amerykańskich kształciła się w innej niż zatrudniająca ich uczelnia. Wśród czasopism, w których publikują swoje artykuły, dominują czasopisma z dziedziny zarządzania „Academy of Management Review”, „Academy of Management Journal”, „Entrepreneurship Research” „Strategic Entrepreneurship Journal”, ale pojawiają się również czasopisma psychologiczne, „Review of Psychology”, „Journal of Applied Psychology”. Amerykańskie szkolnictwo wyższe i amerykańska nauka żyją rankingami. Drugą cechą jest mobilność naukowców, co powoduje, iż wielu naukowców pracujących w niżej notowanych w rankingach wydziałach publikuje artykuły w liczących się czasopismach, czego przykładem mogą być publikacje pracowników Fox School of Business z Temple University zajmującego 64 (przedostatnią) pozycję w rankingu szkół biznesu czasopisma Forbes. Z zamieszczonej na stronie Wydziału Zarządzania Zasobami Ludzkimi informacji wynika, iż w związku z interdyscyplinarnym charakterem prowadzonych na wydziale badań, ich wyniki publikowane są na łamach specjalistycznych czasopism takich jak „Academy of Management Journal”, „Journal of Applied Psychology”, „Personnel Psychology”, „Journal of Organizational Behavior” oraz „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, a pracownicy wydziału są recenzentami czasopism wydawanych przez Academy of Management oraz członkami Society of Industrial & Organizational Psychology¹.

Pracownicy Wydziału Organizacji Copenhagen Business School publikują artykuły w czasopismach anglojęzycznych z dziedziny nauk społecznych oraz zarządzania, zarówno skandynawskich jak i amerykańskich. Do tych pierwszych należy „Scandinavian Journal of Management”, a do drugich, „Organization Studies”, „Human Relations”, „Academy of Management Review”. Wydział uczelni duńskiej podobnie jak wydział Stanford University

¹ Por. http://www.fox.temple.edu/cms_academics/phd/human-resource-management

charakteryzuje się wyrównanym składem profesorskim w zakresie dyscyplin związanych z zarządzaniem jak i dyscyplinami społeczno – kulturowymi. Należy przypuszczać, iż ten interdyscyplinarny skład profesorski znajduje odzwierciedlenie nie tylko w problematyce badawczej ale również w ofercie dydaktycznej, w wieloaspektowej prezentacji nie tylko zachowań organizacyjnych, ale i zarządzania. W odróżnieniu od uczelni amerykańskiej charakteryzuje się znacznie większym udziałem kobiet.

Wybór katedr polskich uczelni do analizy okazał się trudniejszy. Autor świadom jest, iż interdyscyplinarność badań w ramach subdyscypliny naukowej zachowania organizacyjne oznacza, iż wiele badań, np. dotyczące postaw czy motywacji prowadzonych jest przez różne instytucje badawcze nie ograniczone do wydziałów zarządzania. Wynikało to z informacji zamieszczonych w rankingu kierunków zarządzanie polskich uczelni przygotowanym przez Perspektywy. Ranking z 2015 roku uwzględnia uczelnie, natomiast ranking z 2016 roku wydziały. Ponadto na niektórych uczelniach ekonomicznych istniało kilka jednostek (katedr) zajmujących się problematyką zachowań organizacyjnych. Zdecydowano się na wybór spośród katedr zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wybrane zostały katedry z wydziałów zajmujących zróżnicowane pozycje w rankingu. Jedna katedra z uczelni, którą określiłem jak „lider”, dwie katedry z wydziałów usytuowanych w drugiej dziesiątce oraz jedna z trzeciej. Dane dotyczące poszczególnych jednostek nie mogą być uznane za reprezentatywne, mają raczej służyć ilustracji pewnego stanu rzeczy.

Świadome ograniczenie się w niniejszym artykule do katedr z wydziałów zarządzania wynika z rangi wiedzy o zachowaniach organizacyjnych będących przedmiotem kształcenia na kierunku zarządzanie, co powoduje, iż problematyka badań dotycząca obszaru zachowań organizacyjnych jest o wiele ważniejsza dla tych wydziałów niż dla wydziałów innych nauk społecznych. Poza tym – na co zwróciłem uwagę w krótkiej charakterystyce historii subdyscypliny zachowania organizacyjne, jej powstanie i rozwój były związane z powstaniem i rozwojem szkół biznesu, kształceniem adeptów zarządzania. Powyższe przesłanki spowodowały, iż do analizy wybrano zagraniczne szkoły kształcące adeptów zarządzania i ich polskie odpowiedniki.

Tabela 2

Charakterystyka składu osobowego wybranych jednostek polskich uczelni

Zmienna	Lider	Uniwersytet Ekonomiczny A Druga dziesiątka	Uniwersytet Ekonomiczny B Druga dziesiątka	Wydział Zarz. Uniwersytet Trzecia dziesiątka
Płeć	M – 5; K – 4	M – 3; K – 5	M – 4; K – 2	M – 4; K – 4
Rok uzyskania doktoratu	Przed 1985- 1 1986 – 2000 – 1 Po 2000 – 6 Brak danych 1	Przed 1995- 1 1996 – 2006 – 4 Po 2006 – 3	Przed 1985- 0 1986 – 2000 – 1 Po 2000 – 5	Przed 1985- 1 1986 – 2000 – 1 Po 2000 – 4 Brak danych 1
Dyscyplina w której uzyskano doktorat	nauki humanist. – psychol. - 1 nauki ekon. - ekonomia - 2 nauki ekon. zarządz. - 5	nauki humanist. - nauki o polityce - 1 nauki ekon. - ekonomia - 2 nauki ekon. zarządz. - 5	nauki ekon. zarządz. - 6	nauki ekon. - ekonomia - 6 nauki ekon. zarządz. - 1 Brak danych 1
Rok uzyskania habilitacji	Przed 2000- 1 2001– 2012 – 1 Po 2012 – 2	Przed 2000- 0 2001– 2012 – 2 Po 2012 – 1	Przed 2000- 1 2001– 2012 – 1 Po 2014 – 1	Przed 2000- 1 2001– 2012 – 1 Po 2012 – 1

Źródło: Na podstawie danych ze stron internetowych uczelni

Cechą wspólną dla wszystkich jednostek jest niewielka liczebność od 6 do 9 osób. Za wyjątkiem jednej jednostki na uwagę zasługuje wyrównany skład pod względem płci oraz we wszystkich jednostkach dominacja osób młodych, które studia kończyły już po przełomie 1989 roku, a doktorat uzyskały już w obecnym stuleciu. Kolejną ważną cechą jest dominacja osób z doktoratami uzyskanymi w dziedzinie nauk ekonomicznych, w ekonomii, bądź zarządzaniu. Jedynie dwie osoby uzyskały doktorat w dziedzinie nauk humanistycznych. Ma to konsekwencje w publikacjach naukowych. Spośród najczęściej wymienianych czasopism pierwsze miejsca zajmują czasopisma wydawane przez macierzystą uczelnię, na drugim miejscu są czasopisma innych uczelni ekonomicznych, a na trzecim czasopisma poświęcone zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” czy „Edu-

kacja Ekonomistów i Menedżerów”. Nie występowały tytuły czasopism psychologicznych czy socjologicznych.

Innym aspektem interdyscyplinarności realizowanych w Polsce badań w obszarze zachowań organizacyjnych są publikacje poświęcone problematyce z tego obszaru. W ramach eksploracji tego aspektu badań interdyscyplinarności subdyscypliny zachowania organizacyjne, dokonano analizy 25 wybranych losowo spośród 403 publikacji zamieszczonych w bazie EBSCO. Analizie poddano artykuły, których autorzy jako jedno ze słów kluczowych podali „zachowania organizacyjne”. Przedmiotem analizy były pozostałe słowa kluczowe, co pozwoliło na określenie obszaru badań, dyscyplina naukowa w jakiej stopień doktora uzyskali autorzy oraz podane w bibliografii artykuły z czasopism z dziedziny zarządzania, psychologii, socjologii i innych czasopism społecznych.

Wśród słów kluczowych wyróżniono trzy kategorie. Pierwsza zawierała słowa, które odnosiły się do obszarów zachowań organizacyjnych wyróżnionych na podstawie podręcznika *Zachowania w organizacji* (Robbins, Judge 2011). Należały do nich: dzielenie się wiedzą, organizacyjne zachowania obywatelskie, organizacyjne uczenie się, motywowanie, mobbing, prewencja mobbingowa, zaufanie, tożsamość firmy, wizerunek pracodawcy, zaangażowanie, postawy pracownicze, komunikowanie, dzielenie się wiedzą, kultura organizacyjna, przywództwo, kompetencje. Te słowa kluczowe odnosiły się do 15 artykułów, które mogą być uznane za publikacje ściśle związane z obszarem zachowań organizacyjnych.

Drugą grupę stanowiły słowa kluczowe towarzyszące „zachowaniom organizacyjnym”, które odnosiły się do różnych funkcji i obszarów zarządzania, innych niż motywowanie i przewodzenie. Oto one: zarządzanie zmianą (w kontekście zarządzania produkcją), kooperacja, konkurencja, (w odniesieniu do relacji między organizacjami), kontrola zarządcza, łańcuch dostaw, infrastruktura logistyczna, zarządzanie przedsiębiorstwem. Odnosiły się one do 5 artykułów. Wreszcie trzecia grupa wydaje się niezwiązana z obszarem zachowań organizacyjnych, odnosi się raczej do sektora organizacji publicznych i związana jest raczej z ekonomią i zarządzaniem. Oto te słowa kluczowe: działalność gospodarcza, rozwój lokalny i regionalny, system zarządzania w szkołach wyższych, aktywna polityka społeczna. Odnosiły się do 5 artykułów.

Interesujące dla ukazania interdyscyplinarnego wymiaru uprawiania subdyscypliny zachowania organizacyjne jest zestawienie wyróżnionych trzech grup publikacji z informacjami dotyczącymi ich autorów oraz wskazywanymi przez nich pozycjami bibliograficznymi. Generalnie, dominują

autorzy z doktoratem z ekonomii lub zarządzania (70%), z nauk społecznych jest 20 proc. oraz innych dyscyplin 10 proc. (3 osoby).

Dyscyplina z jakiej stopień doktora uzyskał autor/ autorzy analizowanych publikacji:

- Pierwsza grupa spośród analizowanych czasopism:

nauki humanistyczne/ społeczne – 5

nauki humanistyczne/ społeczne + zarządzanie lub ekonomia – 1

zarządzanie i /lub ekonomia – 9

- Druga grupa spośród analizowanych czasopism:

zarządzanie i /lub ekonomia – 4

inne – 1

- Trzecia grupa spośród analizowanych czasopism:

zarządzanie i /lub ekonomia – 3

nauki społeczne + ekonomia – 1

inne – 1

Proporcje artykułów zamieszczonych w bibliografii z czasopism społecznych (psychologia, socjologia, humanistyka) oraz zarządzania w poszczególnych kategoriach przedstawiały się następująco:

W przypadku publikacji, których autorzy posiadają stopień doktora z psychologii lub socjologii podane w bibliografii artykuły zamieszczone były zarówno w czasopismach socjologicznych lub psychologicznych, jak i w czasopismach z zarządzania, przy czym w 2 analizowanych publikacjach z tej grupy występuje przewaga artykułów z czasopism z zarządzania, w 1 przewaga artykułów z czasopism społecznych, a w dwóch występują wyrównane proporcje. Każda z analizowanych publikacji tej grupy zawiera oba rodzaje czasopism. Podobnie jest w przypadku publikacji współautorskiej, z której jeden z autorów posiada doktorat z socjologii.

Zupełnie odmiennie przedstawia się zawartość bibliografii publikacji, której autorzy posiadają stopień doktora z zarządzania lub ekonomii. Występuje zdecydowana przewaga artykułów z zarządzania: jedynie w bibliografii 3 na 9 analizowanych publikacji pojawiają się pojedyncze artykuły z czasopism społecznych. O ile w pierwszej grupie analizowanych artykułów znajdowały się publikacje tematyczne związane ze ścisłą problematyką zachowań organizacyjnych, o tyle w drugiej znajdowały się publikacje, w których drugie ze słów kluczowych odnosiło się do zarządzania. W przypadku publikacji, której autorami były osoby posiadające stopień doktora z ekonomii lub zarządzania w bibliografii podane zostały wyłącznie artykuły zamieszczone w czasopismach z dziedziny zarządzania. Co może wydać się interesujące, w przypadku publikacji, której autorem/ autorką była osoba posiadająca dok-

torat z innej niż zarządzanie, ekonomia, psychologia czy socjologia dyscyplina w bibliografii nie pojawiał się nawet artykuł z czasopisma z dziedziny zarządzania.

Podobnie jest w przypadku analizowanych publikacji zaliczanych do grupy trzeciej, w których użycie słowa kluczowego „zachowania organizacyjne” może być mylące. Publikacje dotyczą zarządzania w sektorze publicznym lub ekonomii. W tych przypadkach jeśli współautorem była osoba z doktoratem z socjologii, to w bibliografii tej publikacji spotykamy artykuły z czasopism ze wszystkich wspomnianych dyscyplin, jeśli autorami są wyłącznie ekonomiści, to zdarza się brak artykułów z czasopism z dziedziny zarządzania, natomiast w przypadku publikacji, której autorem/ autorką była osoba posiadająca doktorat w innej niż zarządzanie, ekonomia, psychologia czy socjologia dyscyplina, w bibliografii brak artykułów z czasopism z dziedziny zarządzania.

Przeprowadzona analiza, która miała charakter wstępnej eksploracji problemu interdyscyplinarności badań problematyki zaliczanej do zachowań organizacyjnych, pokazuje dwa ważne problemy. Po pierwsze, wskazuje na - wydaje się zbyt szerokie i często nieprecyzyjne - opatrywanie publikacji naukowych słowem kluczowym „zachowania organizacyjne”. Po drugie, jeśli spojrzymy na publikacje, które dotyczyły ścisłej problematyki zachowań organizacyjnych, to wśród autorów dominują autorzy posiadający stopień doktora z ekonomii lub nauk o zarządzaniu. Oni jednak rzadko odwołują się do artykułów zamieszczonych w czasopismach socjologicznych lub psychologicznych, zarówno polskich, jak i anglojęzycznych. W przeciwieństwie do nich autorzy posiadający doktorat z psychologii lub z socjologii w swoich publikacjach wykorzystują artykuły z czasopism ze znacznie szerszej grupy czasopism społecznych.

Wnioski

Jedną z cech charakterystycznych subdyscypliny zachowania organizacyjne jest jej interdyscyplinarność, co wynika zarówno z badanej rzeczywistości, jak i jej rodowodu. Interdyscyplinarność wyraża się w wielości i różnorodności podejść korzystających z koncepcji teoretycznych i metod badawczych psychologii, socjologii i kulturoznawstwa. Interdyscyplinarność jest również związana z aspektem instytucjonalnym, gdyż każda ze wskazanych dyscyplin posiada własne środowisko naukowe, katedry i instytuty badawcze czy czasopisma. Pełne wykorzystanie dorobku tych nauk ułatwia różnorodność zespołów badawczych wynikająca z posiadania w ich składzie osób osadzonych w różnych dyscyplinach społecznych.

Przeprowadzone badania o charakterze eksploracyjnym pokazały po pierwsze, iż skład osobowy katedr prowadzących badania w obszarze zachowań organizacyjnych jest w przeciwieństwie do jednostek badawczych w analizowanych uczelniach amerykańskich i uczelni duńskiej jednolity. Zdecydowana większość pracowników legitymuje się doktoratem w naukach ekonomicznych, w ekonomii lub zarządzaniu. Towarzyszy temu ograniczanie się w publikowaniu wyników prowadzonych badań do grupy czasopism z dziedziny zarządzania lub ekonomii, co nasuwa przypuszczenie o względnej izolacji środowisk socjologów, psychologów i przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Analiza losowo dobranych publikacji pokazuje, iż osoby posiadające stopień doktora z psychologii lub socjologii prowadzące badania w obszarze zachowań organizacyjnych zdecydowanie częściej korzystają z bogatszego zestawu czasopism. Może to sugerować, iż mieszany skład zespołów badawczych sprzyja wymianie idei i wyników badań z różnych dyscyplin nauk społecznych i wzmacnia uprawianie subdyscypliny zachowania organizacyjne jako nauki interdyscyplinarnej.

Bibliografia:

1. Górski P., Adamczyk M., 2015, *Wiedza o zachowaniach organizacyjnych w programie kształcenia adeptów zarządzania*, [w] M. Makowiec (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, UE, Kraków.
2. Heath Ch., Sim B., Sitkin S. M., 2001, *Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behaviour?* "Journal of Organizational Behavior," Vol. 22, 43—58.
3. Kożusznik B., 2014, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
4. Kraśko N., 1996, *Instytucjonalizacja socjologii w Polsce, 1920–1970*, PWN, Warszawa.
5. Kraśko N., 2010, *Instytucjonalizacja socjologii w Polsce, 1970–2000*, Wydawnictwo UW, Warszawa.
6. Miner J.B., 2006, *Organizational Behavior 3. Historical Origins, Theoretical Foundations, And The Future*, M E. Sharpe, Armonk, New York, London.
7. Robbins S. P., 2004, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
8. Robbins S., Judge T. A., 2011, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.

9. Schwab D. P. i Cummings L. L., 1983, *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją* [w:] W. E. Scott, I. I. Cummings, *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa.
10. Sutton R. I., Hargadon A., 1996, *Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 41: 685—718.
11. Weick K. B., Roberts K. H., 1993, *Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks*, "Administrative Science Quarterly", Vol 38: 357—381.
12. Zucker L. G., 1977. *The role of institutionalization in cultural persistence*, "American Sociological Review", Vol. 42, 726 - 743.

The Problem of Interdisciplinary of Organizational Behavior in Poland. Institutional Dimension and its Consequences

Summary

The article presents the problem of interdisciplinary of organizational behaviour in institutional perspective. At the beginning the author presents some historical and methodological characteristics of organizational behaviour. Then he discusses the results of preliminary empirical research concerning personnel of research units, especially the kind of discipline in which they obtained a PhD degree. Afterwards he analyses the articles concerning organizational behaviour in order to verify the hypothesis about relationship between scientific discipline of the authors of the articles and kinds of academic journals indicated in the bibliography.

Key words: organizational behavior, science, interdisciplinary.

Wojciech Pawnik

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

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

Aktorzy życia organizacyjnego - pomiędzy unifikacją a zróżnicowaniem

Abstrakt

Artykuł podkreśla znaczenie problematyki zarządzania różnorodnością oraz rozumienia i realizacji tej koncepcji w Polsce. Identyfikuje jej genezę oraz transformację pojęciową w kulturowym otoczeniu organizacji. Wskazuje znaczenie problematyki różnorodności dla podstawowych modeli polityki personalnej i niekonsekwencje praktyk kształtowania zachowań organizacyjnych w kontekście kulturowego postulatu indywidualizmu.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, Diversity Index, procedury, społeczny zasób organizacji, organizacja.

Wprowadzenie

Źródło problematyki tzw. zarządzania różnorodnością (Diversity Management) – jak zdecydowanej większości koncepcji zarządzania - należy upatrywać w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej jako odpowiedzi praktyków i teoretyków zarządzania na bariery integracyjne mniejszości etnicznych na rynku pracy. Jej podstawową ideę można streścić twierdzeniem, iż różnice między ludźmi mogą przyczynić się do osiągnięcia korzyści przez organizacje (Peters, Waterman, Jr. 1984; Beck 1997). Ta oficjalnie obowiązująca w naukach o zarządzaniu narracja nie uwzględnia rosnącego znaczenia wpływów szeroko rozumianego otoczenia organizacji (m. in. tzw. politycznej poprawności) na podejmowane przez nią działania. Koncepcje zarządzania (w tym zarządzania ludźmi) są bowiem efektem zmian politycznych i społeczno-kulturowych w otoczeniu organizacji, które nie zmieniają jednak zasadniczych fundamentów idei zarządzania (Pawnik 2016: 291-305). Choć społeczne korzenie zasady akceptacji różnorodności kształtowały się (w porównaniu z doświadczeniami Europy) w odmiennym kulturowo i historycznie m. in. środowisku pracy to zapoczątkowane w połowie XX wieku przesunięcie istotnych determinant życia jednostek w stronę aktywności zawo-

dowej (Beck, Giddens, Lash 1994) zwiększyło wrażliwość organizacyjną na reakcje otoczenia również poza granicami ojczyzny ojca - założyciela idei zarządzania F. W. Taylora¹.

1. Od *affirmative action* do zarządzania różnorodnością

Czwartego czerwca 1965 roku podczas przemówienia prezydenta Lyndona Johnsona studenci Howard University usłyszeli o podjęciu działań zwanych *affirmative action*. Jak zauważa G. Sorman w USA rasizm (...) *jest godny potępienia, ale to rezultat się liczy; moralne potępienie rasizmu ma dla Amerykanów mniejszą wartość niż konkretne działania, które eliminują jego praktyczne konsekwencje. Społeczeństwo powinno być zorganizowane w ten sposób, by żadna jednostka nie była dyskryminowana ze względu na swoją rasę, płeć czy wygląd. Europa to kontynent dobrych intencji, Ameryka – wymiernych rezultatów* (Sorman 2005: 131). Chodziło nie tylko o formalne zniesienie segregacji rasowej, ale kreację rzeczywistej równości szans. Politykę preferencji rasowych (kwot rasowych) zakończył wyrok Sądu Najwyższego w 1978 roku w sprawie Allan Bakke kontra Patrick Chavis (Allan Bakke został usunięty z listy przyjętych na wydział medycyny Uniwersytetu Kalifornijskiego na korzyść afroamerykanina P. Chavisa, który otrzymał mniejszą ilość punktów na etapie rekrutacji). Od momentu podjęcia tej decyzji w USA obowiązuje zasada różnorodności. Np. przy klasyfikacji studentów, oprócz kryteriów tradycyjnych (np. oceny, wyniki sportowe) można brać pod uwagę kryterium różnorodności. O ile *affirmative action* stanowiła swoistą egzemplifikację poczucia winy, o tyle zasada różnorodności (*managing diversity*) jest zorientowana na przyszłość. Ów prosty zabieg językowy doprowadził do sytuacji, w której pojęcie (...) *różnorodności jest równie szerokie jak pojęcie rasy, bo odsyła do doświadczenia historycznego lub kulturowego, których składnik może stanowić rasa – ale składnik nie jedyny. Według zwolenników zasady różnorodności obejmuje ona także płeć, niepełnosprawność, odmienne praktyki społeczne* (Sorman 2005: 132). Rozpoczęta przez L. Johnsona stymulacja ekonomiczna (m. in. obniżenie stawek podatkowych, powstanie programów Medicare i Medicaid) doprowadziła nie tylko

¹ Jak zauważa Ulrich Beck (...) *w społeczeństwie światowego ryzyka działania przedsiębiorstw stają się sprawą polityczną w tym sensie, że znaczne inwestycje zakładają trwałą konsens. Jego zaś już nie gwarantuje dawna rutyna prostej modernizacji, a nawet mu zagraża. To, co wcześniej w formie „konieczności” można było egzekwować za zamkniętymi drzwiami – na przykład utylizacja śmieci albo sposoby produkcji czy plany produkcyjne – może teraz w każdej chwili znaleźć się w krzyżowym ogniu publicznej krytyki* (Beck 2012: 139).

do zjawiska masowej konsumpcji, ale również w znacznym stopniu generowała popyt na pracę (Wójcik 2013, <http://jagiellonski24.pl/2013/11/08/wojcik-cudowne-lata-keynesizmu>, dostęp: 28.04.2017). Jakkolwiek daleki jestem od uproszczeń, sytuacja – uwzględniając wszelkie proporcje – przypominała w pewnym stopniu krajobraz ekonomiczny USA pod koniec XIX wieku. Wówczas, pomimo uwolnienia dziesiątek tysięcy niewykwalifikowanych robotników z południa USA, którzy zasilili fabryki „zwycięskiej północy” po zakończeniu wojny domowej, ich liczba okazała się niewystarczająca. Myślenie teoretyków i praktyków działalności gospodarczej zdominował zatem postulat racjonalnego wykorzystania siły roboczej (fundament taylorizmu). Tym razem chodziło o realną – jeśli nie likwidację – to marginalizację silnych negatywnych stereotypów etnicznych, co umożliwiłoby ekonomiczne wsparcie zaspokojenia rosnących potrzeb konsumenckich. Prawdopodobnie po raz kolejny okazało się, iż porządek rynkowy stanowi tylko część systemu społecznego (Morawski 1994; 1998). Obecnie w praktyce organizacyjnej zarządzanie różnorodnością polega na akceptacji odmienności oraz różnic indywidualnych aktorów życia organizacyjnego, jak również zapobieganie sytuacjom generującym dyskryminację ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, orientację seksualną lub niepełnosprawność². Przyjmuję, iż obecnie różnorodność aktorów organizacji jest rozumiana jako wszystkie możliwe (widoczne i niewidoczne, wrodzone i nabyte) aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni, np. płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna, wyznanie, miejsce zamieszkania, język, stan cywilny, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz styl życia.

2. Zarządzanie różnorodnością w Polsce – nauka i praktyka

Problematyka zarządzania różnorodnością sprowadza się do analizy dwóch poziomów:

- zarządzania różnorodnością w organizacji (np. Arredondo P. 1996; Kaczmarek, Krajnik, Morawska-Witkowska, Remisko, Wolsa 2009; Jamka 2011; Wojnicki 2015; Wziątek-Staśko 2012; Gajdzik 2015 : 91-106),

² W prezentowanym artykule autor pomija kwestię poszerzania granic rozumienia różnorodności. Zasygnalizowaną problematykę poruszają m. in. Sułkowski 2007: s. 13-21; Mróz J 2012: s. 393-401; Zachorowska – Mazurkiewicz A. 2013: s. 49-60; Wawrowski Ł. 2015: s. 251- 269; Sauveur 2016.

- zarządzania różnorodnością na poziomie międzynarodowym/międzykulturowym (np. Murdoch 1999; Hofstede 2000; Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Juchnowicz 2009; Korporowicz 2009: 7-25; Glinka, Jelonek 2011; Magała 2011; Rozkwitalska 2011).

Problematyka zarządzania różnorodnością w Polsce stała się popularna m. in. dzięki realizowanemu ze środków unijnych w latach 2005-2007 projektowi Gender Index realizowanemu ze środków unijnych w latach 2005-2007 przez przedstawicielstwo UNDP w Polsce, Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, SGH, Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Nordeę Polskie Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A., Derm-Service Pologne, Fundację Ośrodek Informacji Środowisk Kobiecych OŚKa oraz Międzynarodowe Forum Kobiet, dotowanym z funduszy europejskich projektowi Diversity Index oraz dolnośląskiemu projektowi „Zainwestuj w różnorodność” (Andrejczuk, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy/> (23.04.2017)). W oparciu o projekt „Wsparcie dla dobrowolnych inicjatyw promujących zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy w całej UE” powstała tzw. Polska Karta Różnorodności³, która wyróżniła następujące jej obszary: wiek, niepełnosprawność, płeć/gender, status rodzinny oraz równość w środowisku lokalnym. Ilość podejmowanych inicjatyw oraz występujących w polskiej literaturze przedmiotu zagadnień związanych z zarządzaniem różnorodnością w organizacji nie znajduje – moim zdaniem - swojego odzwierciedlenia w rzeczywistych sytuacjach organizacyjnych. Co więcej, odpowiedzi tzw. praktyków) zaskakują również pod względem wiedzy, czego i kogo dotyczy zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. Świadczą o tym m. in. wyniki zawarte w raportach z badań przeprowadzonych przez Konfederację Lewiatan przeprowadzonych w oparciu o tzw. Barometr Różnorodności (Diversity Index)⁴ służący do kompleksowej analizy zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie przeprowadzonych w latach 2011, 2013⁵ i 2014.

³ W konsultacjach nad jej powstaniem brali udział przedstawiciele m. in. Aviva, British American Tobacco Polska, Danone, Deloitte Polska, Grupa Orbis, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, L'Oreal Polska, Orange Polska, Provident Polska S.A., PwC, Totalizator Sportowy sp. z o.o., Unilever oraz Nutricia.

⁴ Obszary wskaźnika Diversity Index: strategiczne zarządzanie różnorodnością, kultura organizacyjna realizująca zarządzanie różnorodnością, struktura zatrudnienia z perspektywy różnorodności, rekrutacja wrażliwa na różnorodność, rozwój zawodowy wrażliwy na różnorodność oraz system wynagrodzenia wrażliwy na różnorodność.

⁵ W pierwszej edycji Barometru Różnorodności wzięło udział 51 przedsiębiorstw i instytucji, w tym 15 dużych, 7 średnich i 29 małych. Najliczniejszą grupę stanowiły firmy z wojewódz-

Z przeprowadzonego 2011 roku badania wynika, że prawie 2/3 przedsiębiorstw w Polsce spotkało się (dowiedziało się, że istnieje) z podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi określanym jako zarządzanie różnorodnością. Osoby, które brały udział w badaniu zgadzały się ze stwierdzeniem, że na zarządzanie różnorodnością składa się strategiczne działanie firmy, które ma na celu stworzenie zespołu pracowniczego zróżnicowanego pod kątem płci, wieku, stopnia sprawności czy pochodzenia kulturowego. Osoby badane potwierdzały, że zarządzanie różnorodnością ma zapewniać wszystkim uczestnikom organizacji (pracownikom/pracownicom) równe traktowanie w miejscu pracy, z uwzględnieniem ich zróżnicowanych potrzeb oraz wykorzystaniem różnic między nimi do osiągnięcia celów biznesowych. Co ciekawe, znajomość pojęcia *zarządzanie różnorodnością* zdecydowanie częściej była wskazywana przez większe (69 proc.), niż średnie przedsiębiorstwa (62 proc.). Niestety deklaracja wiedzy o zarządzaniu różnorodnością nie znajduje odniesienia w realnych działaniach. Tylko 21 proc. przedsiębiorstw potwierdzało, że stosuje się do propozycji z zakresu zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Częściej realizacja konkretnych działań zgłaszana była przez duże organizacje (28 proc.) niż przez firmy średniej wielkości (20 proc.). Najczęściej wskazywane rozwiązania w tym zakresie dotyczyły:

- rozwoju kadry niemenedżerskiej;
- bezstronnego naboru pracowników i pracownic;
- elastycznego czasu pracy oraz wspierania młodych rodziców.

Zastanawiać może uwaga autorów pierwszego raportu dotycząca informacji dotyczącej wielkości badanych organizacji. Na ich podstawie można wnioskować, że w dużych podmiotach (organizacjach), które wzięły udział w pierwszej edycji badań polityka różnorodności jest realizowana stosunkowo lepiej, niż w podmiotach małych. W świetle ogólnej znajomości problematyki ZZL nie wydaje się to być zasadniczym odkryciem poznawczym. Idea tzw. zarządzania zasobem ludzkim dotyczyła dużych organizacji utylitarnych. Dane z badań przeprowadzonych w 2013 roku w Polsce potwierdzają tezę, iż zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ma na ogół charakter czysto deklaracyjny. Tylko 26 proc. firm/instytucji posiada strate-

twa mazowieckiego – 26. Województwa łódzkie, opolskie, podkarpackie, śląskie i warmińsko-mazurskie nie były reprezentowane w tej edycji zaś wielkości dla pozostałych województw zawierały się w przedziale od 1 do 4 przedsiębiorstw/instytucji (Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Różnorodności pracy*, [http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_raport\(4\).pdf](http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_raport(4).pdf)).

gię zarządzania różnorodnością, 31 proc. prowadzi monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, a zaledwie 23 proc. realizuje programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób z niepełnosprawnościami). Według autorów badań wnioski końcowe z pierwszej edycji badań Barometru Różnorodności z jednej strony wywołują optymizm, z drugiej zaś ujawniają złe praktyki występujące w polskich organizacjach. Do pozytywnych tendencji należy fakt, że coraz więcej podmiotów biznesowych oraz jednostek publicznych wyraża zainteresowanie problemem różnorodności w miejscu pracy. Zagadnienie to przestaje być traktowane jako przyczynek do badań - zaczyna być postrzegane jako ważny element rozwoju. Do wyjątków należą organizacje osiągające wysoką wartość wskaźnika Diversity Index we wszystkich jego obszarach. Przeprowadzone badanie pokazuje, że organizacje sięgają po rozwiązania kompleksowe - wpisujące się we wszystkie kluczowe obszary zarządzania - z dużymi obawami. Zazwyczaj firmy (instytucje – organizacje) decydują się na określone formy wsparcia zatrudnionych osób, albo też na wspieranie wąsko zdefiniowanych grup pracowniczych (np. kobiet powracających do pracy po urodzeniu dziecka czy osób niepełnosprawnych).

W 2013 roku zainteresowanie problematyką zarządzania różnorodnością miało w dalszym ciągu charakter czysto deklaracyjny. W ograniczonym stopniu podejmowano działania zbliżające do spełnienia standardów w tym zakresie⁶. Potwierdzeniem są np. dane mówiące o tym, że tylko 26 proc. firm (instytucji-organizacji) posiadało strategię zarządzania różnorodnością. 31 proc. prowadziło monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, zaś zaledwie 23 proc. realizowało programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób niepełnosprawnych). Jak stwierdzają autorzy raportu zarządzanie (...)różnorodnością to temat, który zaczyna być w Polsce coraz bardziej popularny. Nie jest chwilową modą czy fanaberią – jest wyzwaniem, z którym zmagają się lub wkrótce zmagać się będzie każda firma. Różnorodność jest faktem. Część organizacji ignoruje ją, tracąc tym samym wynikające z niej korzyści biznesowe. Przykłady z całego świata dowodzą, że dzisiaj nie powinniśmy już dyskutować o tym, czy różnorodność jest komukolwiek potrzebna, tylko o tym, jak z niej najlepiej korzystać (Lisowska, Sznajder 2013, Zarządzanie różnorodnością w

⁶ Np. programy związane z Work Life Balance kierowane są przeważnie do kobiet (utożsamianie roli kobiety z osobą, która przede wszystkim dba o rodzinę i wychowanie dzieci), co – paradoksalnie – stoi w sprzeczności z postulatami radykalnych środowisk feministycznych dotyczących aktywności zawodowej kobiet.

miejsu pracy. Raport z I edycji Różnorodności, [http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_Raport\(4\).pdf](http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_Raport(4).pdf).- 13).

Co ciekawe, badane przedsiębiorstwa nie wdrażają strategii zarządzania różnorodnością, bo nie dostrzegają w nich innych – poza wizerunkowymi – korzyści (74proc.). W odniesieniu do problematyki zarządzania różnorodnością teoretycy oraz praktycy zarządzania polskiej i nie tylko polskiej rzeczywistości gospodarczej podkreślają głównie jej wymiar społeczny (Bentley, Clayton 1998; Moczydłowska, Kowalewski 2014; Leks – Bujak 2014: 101-114; Gajdzik 2015: 91-106; Wiśniewska 2016: 9-24). M.in. w artykule M. Kraczi oraz A. Wziątek-Staśko (Kraczi, Wziątek-Staśko 2014: 321-331) odnajdujemy pozytywne (humanizujące) aspekty zarządzania różnorodnością. Bardziej wnikliwa analiza swistego katalogu korzyści wynikających ze wspomnianej koncepcji zarządzania różnorodnością pozwala, moim zdaniem, dokonać interesującego poznawczo podziału owych korzyści. Propozycja obejmuje trzy poziomy: użylitarny, wizerunkowy oraz poprawny politycznie⁷. Oto ich krótka charakterystyka:

Użylitarne korzyści związane z zarządzaniem różnorodnością:

- Swisty impuls stymulujący nowe pomysły i dążenie do osiągnięcia doskonałości (różnorodność oraz wiele punktów widzenia i doświadczeń pracowników prowadzi do przełomowych odkryć, które zwiększają możliwości podejmowania wyzwań związanych z konkurencyjnością w biznesie),
- Różnorodność środowiska stwarza pozytywny kontekst organizacyjny odwoływania się do wypracowanych schematów zachowań,
- Ułatwienie procesu pokonywania oporu wobec zmian (policzalność kosztów utraconych korzyści, które mogą wynikać z zaniechania podjęcia pewnych działań),
- Możliwość korzystania w szerokim zakresie z rekrutacji wewnętrznej,
- Większe możliwości doboru zasobów ludzkich, a tym samym wyboru optymalnej strategii zarządzania,
- Możliwość trafnego podziału pracy i wzajemnego zastępowania się pracowników w oparciu o zasadę komplementarności kwalifikacji,
- Większe możliwości w wyborze reprezentantów firmy w procesach negocjacyjnych,
- Zwiększenie zasobów wiedzy organizacji,

⁷ Czyli nie znajdujący istotnego uzasadnienia merytorycznego w procesach zarządzania, ale ważny we współczesnej narracji publicznej.

- Brak sztucznych barier podczas procesu wejścia do organizacji,
- Bardziej rozgałęziona sieć kontaktów wnoszonych przez pracowników,
- Stymulowanie koncepcji organizacji uczącej się,
- Możliwość podejmowania bardziej trafnych decyzji,
- Krótsza ścieżka wypracowywania optymalnych rozwiązań dzięki wymianie doświadczeń oraz pomysłów zróżnicowanych pracowników,
- Łatwiejszy przebieg procesu pokonywania oporu wobec zmian – można łatwo policzyć koszty straconych korzyści wynikających z zaniechania podjęcia określonych działań oraz inne koszty związane np. z dużą rotacją pracowników,
- Łatwy dostęp do tzw. bazy talentów –zakłada się, iż bardziej otwarte środowisko przyciąga bardziej kreatywne osoby, które mają nadzieję, że w tym miejscu będą mogły realizować swoje pomysły,
- Umiejętność wykorzystania różnorodnych talentów wpływa na maksymalizację zysków organizacji,
- Wykorzystywanie różnorodnych talentów i umiejętności podwładnych pozwala zoptymalizować pracę ludzi (tym samym korzyści dla firmy) oraz wykorzystać w pełni ich potencjał oraz właściwie zareagować na jego własne potrzeby i oczekiwania,
- Zatrudnianie pracowników różnorodnych (w tym defaworyzowanych) umożliwia dostęp do większej liczby potencjalnych klientów z tych samych grup,
- Lepsza atmosfera w pracy (atmosfera w pracy, w której ludzie są otwarci i czują się docenieni oraz szanowani sprzyja ich zaangażowaniu i efektywności),
- Pracownik, który ma poczucie, iż jest wartością dla organizacji (którego praca jest doceniana i ona decyduje o jego ścieżce awansu a nie np. kolor skóry lub wyznawana religia) chętniej angażuje się w to, co robi,
- W różnorodnym zespole można wymienić się wiedzą merytoryczną potrzebną do wykonywania zadań oraz rozległą wiedzą w sprawach pozazawodowych,
- Organizacja może wykorzystać bardziej rozgałęzioną sieć kontaktów wnoszonych przez pracowników,
- Posiadanie zróżnicowanych pracowników (oraz silnej pozycji rynkowej) decyduje o przewadze konkurencyjnej – można ją wykorzystać do zbudowania lojalności klientów wobec naszej firmy,
- Różnorodny zespół pracowników pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby klientów,

- Bardziej efektywne zarządzanie organizacją – dobór poszczególnych narzędzi zarządzania z uwzględnieniem kryterium różnorodności pracowników pozwala zminimalizować ryzyko niepowodzenia skracając czas potrzebny na osiągnięcie zamierzonego celu,
- Różnice kulturowe lub religijne związane są z różną percepcją otaczającej rzeczywistości (również z różnymi sposobami pracy oraz rozwiązywaniem problemów), co wydaje się być korzystne z punktu widzenia funkcjonowania w gospodarce globalnej.

Wizerunkowe korzyści związane z zarządzaniem różnorodnością:

- Przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego – obecnie główny czynnik decydujący o podejmowaniu działań w zakresie zarządzania różnorodnością w krajach zachodnich oraz w USA. Przestrzeganie jego zapisów pozwala uniknąć kosztów sądowych oraz utraty reputacji,
- Szacunek dla różnorodności pracowników to nie tylko kwestia społecznej odpowiedzialności, ale głównie kwestia PR (wewnętrznego i zewnętrznego). To również opinia doskonałego pracodawcy. Posiadając taką markę należy się spodziewać, że organizacja pozyska najzdolniejszych absolwentów.

Politycznie poprawne korzyści związane z zarządzaniem różnorodnością:

- Tworzenie atmosfery wrażliwości kulturowej oraz wzajemnej tolerancji,
- Wzbogacanie samych pracowników (wpływ pracowników na siebie nawzajem w różnorodnym środowisku to szansa uczenia się od siebie nawzajem).

Biorąc pod uwagę różnicę między utylitarnymi, wizerunkowymi oraz poprawnymi politycznie korzyściami wynikającymi z koncepcji zarządzania różnorodnością można stwierdzić, iż zarządzanie różnorodnością jest w Polsce jedną z wielu idei zarządzania opartą na tzw. językowej (społecznej) inżynierii zarządzania, która podkreśla znaczenie problemu czynnika ludzkiego nie zmieniając istoty działalności gospodarczej – maksymalizacji zysku⁸. Zastanawia również fakt, iż zdecydowana większość publikacji polskich autorów podejmujących analizowaną problematykę - poza nielicznymi wyjąt-

⁸ W tej sytuacji niezrozumiała wydaje się być zasygnalizowana w cytowanym powyżej raporcie dotyczącym różnorodności pracy niechęć badanych wobec tej problematyki. Prawdopodobnie polscy pracodawcy nie zrozumieli jak dotąd, iż jest to jeszcze jeden *nowoczesny* instrument maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa podobnie jak związana z nim koncepcja kultury organizacyjnej, która (...) *na gruncie zarządzania jest zazwyczaj wiązana z efektywnością organizacji. W naukach o zarządzaniu dominuje podejście instrumentalne do kultury, akcentujące potrzebę jej świadomego kształtowania* (Sułkowski 2005: 153).

kami (Hryniewicz 2012) -pomija rodzimy kontekst historyczny odnoszący się m.in. do problematyki wielokulturowości i jej rozumienia w Polsce⁹.

3. Różnorodność w kontekście globalizacji

Jeśli przyjmujemy, iż sposób zarządzania ludźmi jest (...) *istotnym wskaźnikiem nowoczesności w zarządzaniu* (Pawłowska 2007: 31) to należy zastanowić się nad dominującym dziś w Polsce (i oddającym istotę nowoczesności) jego modelem polityki personalnej. Pamiętając o tym, iż idea zarządzania zasobami ludzkimi jest ściśle związana z dużymi organizacjami utilitarnymi¹⁰ w wypadku prezentowanej analizy należy uwzględnić jej dwa istotne paradygmaty: uniwersalny oraz kontekstowy (Brewster 2003: 10). Odwołując się do kulturowej perspektywy badań nad organizacjami¹¹ (w kontekście zarządzania różnorodnością) paradygmat kontekstowy podkreśla znaczenie historyczno - społecznych różnic organizacji pracy, wykorzystywanych systemów zarządzania oraz wpływ tych czynników na zdolność do wytwarzania właściwych kultur (Solarz 1984; Schein 1985; Konecki 1992a; Konecki 1992b; Hampden-Turner, Trompenaars 1998). Paradygmat uniwersalny wskazuje na rolę czynników ekonomicznych, technologicznych oraz psychologicznych. W tym wypadku to mechanizmy rynkowe prowadzą do efektywnej dystrybucji i alokacji zasobów (bez względu na kontekst społeczno-kulturowy). O kształcie i jakości procedur zarządzania decydują innowacje technologiczne procedur zarządzania oraz określony obszar aktywności ekonomicznej, zaś akceptacja zasady psychologicznego uniwersalizmu marginalizuje znaczenie partykularyzmu kolektywnego i indywidualnego (Child, Faulkner, Pitkethly 2001). Wspomniane paradygmaty warunkują

⁹ Analiza zjawiska zarządzania różnorodnością w Polsce powinny w daleko większym stopniu uwzględniać postulat interdyscyplinarności badań. Wymaga ona m. in. perspektywy socjologicznej, prawnej oraz historycznej (np. Kaprańska Ł. 2000; Porter 200: s. 289–299; Makaro, Dolińska 2012: 87-100).

¹⁰ Np. Konecki., Chomczyński (red.) 2007; Król, Ludwiczyski 2007: 88-98.

¹¹ Pod pojęciem kultury organizacyjnej rozumiem podzielane w określonej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne – często nie uświadomione założenia oraz wynikające z nich reguły postępowania a także symboliczny wymiar funkcjonowania organizacji, język, mity i rytuały właściwe danej organizacji (por. Zbiegień-Maciąg 1999: s. 16. Podzielałam zdanie Łukasza Sułkowskiego, który stwierdza, iż (...) *kultura organizacyjna na gruncie zarządzania jest zazwyczaj wiązana z efektywnością organizacji. W naukach o zarządzaniu dominuje podejście instrumentalne do kultury, akcentujące potrzebę jej świadomego kształtowania* (Sułkowski 2005: 153; por. Kostera 1994). W taki sam sposób traktowane jest zarządzanie różnorodnością.

określone strategie organizacyjne oraz strategie zarządzania potencjałem społecznym¹²:

Tabela 1

Kulturowy kontekst funkcjonowania organizacji a problem różnorodności

Kulturowy kontekst funkcjonowania organizacji			
Paradygmat uniwersalny		Paradygmat kontekstowy	
Strategia organizacji	Strategia ZZL	Strategia organizacji	Strategia ZZL
Lider kosztowy	Model sita	Strategia konkurencji przez markę	Model kapitału ludzkiego

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę listę najważniejszych inwestorów zagranicznych w Polsce

(http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce, dostęp: 20 04 2017) można zauważyć, iż dominują pośród nich¹³ przedsiębiorstwa charakteryzujące się dwiema odmiennymi logikami rynkowymi: anglosaską oraz skandynawsko-alpejską (Pawnik 2016, s. 174-175). Poniżej przedstawiam ich listę:

Tabela 2

Liczba inwestycji krajów o odmiennej logice rynkowej w Polsce w 2015 roku

Skandynawsko-alpejska logika rynkowa		Anglosaska logika rynkowa	
Kraj	Liczba inwestycji	Kraj	Liczba inwestycji
Niemcy	482	USA	237
Francja	261	Wielka Brytania	109
Włochy	187		
Holandia	158		
Szwecja	112		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce]

¹² Strategia lidera kosztowego oraz konkurencji przez markę jak również model sita i kapitału ludzkiego znajdują swoją obszerną charakterystykę w literaturze przedmiotu (np. Poczowski A. 2003, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa; Sobocka-Szczapa 2014: s. 103-114).

¹³ Autor brał pod uwagę te przedsiębiorstwa, których liczba inwestycji w Polsce przekracza 100. W tym wypadku nie były brane pod uwagę kryteria ekonomiczne (np. obrót, okres zwrotu nakładów inwestycyjnych, wskaźnik zyskowności itp.) tylko potencjalna możliwość (ilość jako wskaźnik inferencyjny) utrwalania określonych praktyk organizacyjnych.

Istotne cechy różnicujące wskazanych powyżej logik rynkowych to stosunek do ryzyka oraz dominujący typ więzi społecznych (Pawlik 2016: 174-175). Wskaźnikiem inferencyjnym stosunku do ryzyka może być rozbudowany system ubezpieczeń społecznych, skłonność do oszczędzania oraz negatywny stosunek do długów (awersja do ryzyka), przypisywanie relatywnie dużego znaczenia przyszłości i przedkładanie długoletniego gospodarowania nad grę o natychmiastowe zyski. Tego typu postawy dominują w Europie kontynentalnej. Dominujący typ więzi społecznych znajdujemy m. in. w relatywnie silnym poczuciu solidarności (tzw. solidaryzm społeczny), partnerstwa socjalnego oraz paternalizmu państwowego (opiekuńczy charakter państwa). Polityka personalna skłania się raczej w stronę modelu kapitału ludzkiego (Kulawczuk 2013: 93-115).

Logika anglosaska to przede wszystkim orientacja na konsumpcję (kosztem oszczędzania), optymizm wobec ryzyka w działalności gospodarczej, łatwość gry rynkowej, (której emanacją jest instytucja giełdy), indywidualizm oraz niespotykane w Europie kontynentalnej możliwości prywatyzacji każdego aspektu życia społecznego. Strategia zarządzania ludźmi odwołuje się przede wszystkim do modelu sita, którego teoretyczne zaplecze współtworzy zasada psychologicznego uniwersalizmu. Jak zauważają Ch. Hampden-Turner oraz A. Trompenaars kulturowe dążenie do uniwersalizacji (*.. wpływa korzystnie na zdolność państwa do tworzenia bogactwa. Istnieje wówczas skłonność do idealizacji nauk ścisłych i chęć stosowania ich w przemyśle. Kodyfikacja wpływa korzystnie na liczne dziedziny tworzenia bogactwa: inżynierię, bezpieczeństwo, finanse, księgowość i prawo*) (Hampden-Turner, Trompenaars 1998: 28-29). Idea produktu uniwersalnego znajduje swoją realizację również w obszarze kształtowania zachowań organizacyjnych, które podlegają coraz ściślejszej kwantyfikacji (np. systemy ocen pracowniczych) oraz traktowania zasobów ludzkich w kategoriach policzalnych kosztów).

Oba scharakteryzowane powyżej porządki rynkowe oraz ich konsekwencje dla realizowanych polityk personalnych współegzystują w Polsce bez wyraźnej dominacji jednego z nich. W tym tkwi prawdopodobnie odpowiedź na pytanie, dlaczego obserwujemy najczęściej tzw. model mieszany (np. rekrutacja odpowiada logice anglosaskiej a w przedsiębiorstwach realizuje się politykę kapitału ludzkiego (Kostera 1999: 37-50; Janowska 2001; Pawłowska 2007: 50; Bombiak 2016: 50-59).

Wnioski

Zasada psychologicznego uniwersalizmu (model sita) marginalizuje znaczenie wyjątkowości, co stawia pod znakiem zapytania istotę zarządzania różnorodnością. Model kapitału ludzkiego sugerowałby ważność tej koncepcji w obszarze działań personalnych, jednak konieczność ukrycia manipulacyjnego kontekstu kształtowania oczekiwanych zachowań w organizacji generuje wszechobecność procedur i norm postępowania (Łańcucki 2006; Haffer 2011) – w tym dotyczących zarządzania potencjałem społecznym organizacji - np. normy ISO z zakresu ZZL (Rogała 2013: 108), czego prostą konsekwencją jest standaryzacja zachowań pracowniczych. W warunkach polskich zarządzanie różnorodnością sprowadza się w praktyce do prawnego umocnienia pozycji kobiet w miejscu pracy (szczególnie w odniesieniu do urlopu macierzyńskiego), co – paradoksalnie – wzmacnia negatywny w radykalnych środowiskach feministycznych obraz matki zajmującej się głównie domem i rodziną, postulatów bardziej elastycznego czasu pracy oraz uwzględniania różnic wiekowych. Prognozy GUS nie napawają optymizmem w odniesieniu do struktury demograficznej. W 2050 roku liczba ludności Polski wyniesie 34 mln 856 tys. W porównaniu do stanu w roku bazowym 2014 oznacza to zmniejszenie liczby ludności o 3,15 miliona. Oprócz ujemnego przyrostu naturalnego, nastąpią dalsze niekorzystne z zmiany w strukturze ludności według wieku oraz zmniejszanie się liczebności kobiet w wieku rozrodczym. Osoby w wieku 65 lat i więcej będą stanowiły 31,5 proc. populacji, a ich liczba wzrośnie o 5,1 miliona w porównaniu do 2014 roku. Z kolei kobiety w wieku rozrodczym w 2050 roku w będą stanowiły jedynie 67 proc. stanu z roku wejściowego (GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014>, dostęp: 04 2017). Choć przytoczone powyżej procesy stanowią poważne wyzwanie dla teoretyków i praktyków zarządzania, to wyniki badań Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych dowodzą, iż pod koniec minionej dekady tylko dwie na 100 firm posiadało strategię zarządzania różnorodnością (w tym różnorodnością wieku). Co więcej, ubiegłoroczne badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu potwierdzają fakt, iż sytuacja od tego czasu nie uległa znaczącej poprawie – prawie sześć na 10 polskich firm nie prowadzi żadnych działań związanych z zarządzaniem różnorodnością zaś większość z nich nie widzi na razie takiej potrzeby (Błaszczak <http://www.rp.pl/Biznes-odpowiedzialny-w-Polsce/303199888-Dobre-praktyki-zarzadzania-wiekiem.html>, dostęp: 23 04 2017). Siła stereotypów społecznych (Wojnicki 2017: 18-21) marginalizuje niebezpieczeństwo nadchodzących zmian.

Bibliografia:

1. Arredondo P., 1996, *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications Ltd., London.
2. Beck U., 2012, *Spółeczeństwo światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
3. Beck U., Giddens A., Lash S., 1994, *Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Stanford University Press, Kalifornia.
4. Bentley, T., Clayton, S., 1998, *Profiting from Diversity*, Published by Gower Pub Co., Gower - Aldershot, Hampshire, England.
5. Błaszczak A., <http://www.rp.pl/Biznes-odpowiedzialny-w-Polsce/303199888-Dobre-praktyki-zarzadzania-wiekiem.html>, dostęp: 23 04 2017.
6. Bombiak E., 2016, *Elastyczność czy stabilizacja - dylematy polityki zatrudnienia we współczesnych organizacjach*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
7. Brewster Ch., 2003, *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
8. Child J., Faulkner D., Pitkethly R., 2001, *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, Oxford.
9. Gajdzik B., 2015, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej szkoły HUMANITAS. Zarządzanie”, nr 4.
10. Glinka B., Jelonek A.W., 2011, *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
11. GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014> (18. 04. 2017).
12. Haffer R. 2011, *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
13. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 1998, *Siedem kultur kapitalizmu. USA. Japonia. Niemcy. Francja. Wielka Brytania. Szwecja. Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
14. Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
15. Hryniewicz J. T., 2012, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

16. Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Janowska Z., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa.
18. Juchnowicz M., (red.) 2009, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
19. Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Roch Remisko B., Wolsa M., 2009, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
20. Kaprańska Ł., 2000, *Pluralizm kulturowy i etniczny a odrębność regionalna Kresów południowo-wschodnich w latach 1918–1939*, Wydawnictwo Nomos, Kraków.
21. Konecki K., 1992a, *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
22. Konecki K., 1992b, *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, IS Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
23. Korporowicz L., 2009, *Zarządzanie a komunikacja międzykulturowa – ku nowym horyzontom interakcji społecznych*, „Problemy zarządzania”, vol. 7, t. 3, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
24. Kostera M., 1994, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
25. Kostera M., Kociatkiewicz J., 1999, *The anthropology of the empty spacer*, „Qualitative Sociology”, nr 22/1, p. 37-50, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
26. Król H., Ludwiciński A., 2007, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
27. Kulawczuk P., 2013, *Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości : doświadczenia Bawarskich Zakładów Silnikowych (BMW), Niemcy*, Fundacja "Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym", Warszawa.
28. Leks – Bujak E., 2014, *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i zarządzanie” nr 72, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze.
29. Lisowska, Sznajder, 2013, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
30. PAIH, *Lista największych inwestorów zagranicznych w Polsce - grudzień 2015* http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce (20. 04 2017).

31. Łańcucki J., 2006, *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością. TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
32. Magała S. J., 2011, *Kompetencje międzykulturowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
33. Magdalena A., <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy/> (23. 04.2017).
34. Makaro J., Dolińska K., 2012, *Wielokulturowość Europy Środkowo-Wschodniej. Kilka metodologicznych uwag o definiowaniu i badaniu zjawiska*, „Sprawy Narodowościowe”, nr 40, Instytut Slawistyki PAN, Poznań-Warszawa.
35. Moczydłowska J. M., Kowalewski K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin Spółka Akcyjna, Warszawa.
36. Morawski W., 1994, *Modele reformy a zmiana systemowa w Polsce* [w:] W. Morawski (red.), *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
37. Morawski W., 1998, *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo. Gospodarka. Polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
38. Mróz J., 2012, *Gender a elastyczność organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.
39. Murdoch A., 1999, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
40. Pasieka A., 2013, *Wielokulturowość po polsku. O polityce wielokulturowości jako mechanizmie umacniania polskości*, „Kultura i społeczeństwo” nr 3, ISP PAN, Warszawa.
41. Pawłowska B., 2007, *Wpływ wewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] K. T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
42. Pawnik W., 2016, *Realizacja paradygmatu ekonomizacji życia społecznego w Polsce na przykładzie migracji zarobkowych*, [w:] D. Gizicka (red.), *Małżeństwo, rodzina, rodzicielstwo. Przemiany we współczesnej Polsce*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
43. Pawnik W., 2016, *Zaufanie społeczne – paradoks procesów modernizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie”, nr 3.
44. Peters T.J., Waterman R.H., Jr., 1984, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Warner Books, New York.

45. Porter B., 2001, *The Catholic Nation: Religion, Identity, and the Narratives of Polish History*, „The Slavic and East European Journal”, t. 45, American Association of Teachers of Slavic and East European Languages, Chapel Hill, North Carolina.
46. Rogala P. 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 301, Wrocław.
47. Rozkwitalska M., 2011, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
48. Sauveur M., 2016, *A women's world, a better world?*, Archipel.
49. Schein E., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jessey Bass, San Francisco.
50. Solarz J., 1984 *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
51. Sorman G., 2005, *Made in USA. Spojrzenie na cywilizację amerykańską*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa.
52. Sułkowski Ł., 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
53. Sułkowski Ł., 2007, *Awangarda feministyczna w naukach o zarządzaniu – refleksje maskulinistyczne*, „Współczesne Zarządzanie” nr 3.
54. Trompenaars F., Ch. Hampden-Turner Ch. 2002, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
55. Wawrowski Ł., 2015, *Płeć biologiczna i kulturowa jako aspekt zarządzania (przedsiębiorstwem w sieci)*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” nr 17, Wydawnictwo WSB, Poznań.
56. Wiśniewska S., 2016, *Zarządzanie różnorodnością kulturową - aspekt teoretyczno-praktyczny*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3-4.
57. Wojnicki S., 20017, *Czasy pokoleniowych zmian – demografia wyzwaniem dla polskich działów HR*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
58. Wójcik P., 2013, *Cudowne lata keynesizmu*, <http://jagiellonski24.pl/2013/11/08/wojcik-cudowne-lata-keynesizmu/> (dostęp: 28. 04. 2017).

59. Wziątek-Staśko A., 2012, *Diversity management. Narzędzia skutecznego motywowania pracowników*, Difin Spółka Akcyjna, Warszawa.
60. Wziątek-Staśko A., Kraczla M., 2014, *Karta różnorodności narzędziem doskonalenia wizerunku współczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie” nr 2.
61. Zachorowska – Mazurkiewicz A., 2013, *Gender w teorii ekonomii – wprowadzenie do ekonomii feministycznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 33, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin.
62. Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
63. http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce (20. 04. 2017).

The Actors of the Organizational Life – Between the Unification And Diversity

Summary

The paper highlights the meaning of the diversity management and its realization in Poland. Author identifies its origin and transformation in cultural environment of organizations. He shows the meaning of the diversity management in case of basic models of personal politics. His thesis is that there is an inconsistency between the shaping of behavior in organizations and cultural postulate of individualism.

Key words: diversity management, Diversity Index, procedures, social resources of organization, organization.

Bernard Ziębicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Zarządzania

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

e-mail: ziebicki@uek.krakow.pl

Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?¹

Abstrakt

Artykuł poświęcony został samodzielnemu i jego koncepcjom. Analizie poddane zostały koncepcje: samodzielnego, zwinnej organizacji, holakracji oraz organizacji turkusowej. Głównym celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie czy obserwowany wzrost stosowania samodzielnego i jego koncepcji w praktyce gospodarczej należy traktować jako chwilową modę, czy też jest on zwiastunem nowego trendu w zarządzaniu? W artykule przedstawione zostały również korzyści, a także potencjalne zagrożenia dla organizacji, wynikające z wdrażania samodzielnego i jego koncepcji. Wskazano również kierunki dalszych badań w tym obszarze.

Słowa kluczowe: samodzielne, holakracja, zwinne zarządzanie, turkusowa organizacja.

Wstęp

W ostatnim czasie w literaturze z zakresu zarządzania, a także publikacjach popularyzujących doświadczenia z praktyki gospodarczej, pojawia się coraz więcej doniesień na temat różnych form samodzielnego. Prezentowane są coraz nowsze koncepcje w tym zakresie. Bardzo modne w ostatnim czasie stały się takie koncepcje jak: zwinna organizacja turkusowa organizacja, czy holakracja. Wspólną cechą wymienionych koncepcji jest odejście od tradycyjnego, hierarchicznego modelu zarządzania oraz szerokie delegowanie uprawnień na pracowników. Przyczynia się to do zwiększenia

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

elastyczności działania, a także poziomu zaangażowania pracowników i rozwoju ich inwencji.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji związanych z wdrażaniem samozarządzania we współczesnych organizacjach, a także próba udzielenia odpowiedzi na pytanie czy obserwowane w tym względzie zmiany w praktyce gospodarczej należy traktować jako chwilową modę, czy też są one zwiastunem nowego trendu w zarządzaniu? W artykule przedstawione zostaną korzyści, a także potencjalne zagrożenia dla organizacji, wynikające z wdrażania samozarządzania i jego koncepcji.

1. Koncepcje samozarządzania

Samozarządzanie związane jest ze zwiększaniem stopnia autonomii pracowników. Rozwiązania tego typu w praktyce zarządzania pojawiały się praktycznie od jej początków. Pierwsze tego typu formy wprowadzane były m.in. już w latach 20. XX wieku w zakładach Baty, gdzie funkcjonowały tzw. autonomiczne zespoły robocze, odpowiedzialne za realizację określonych subprocesów, składających się na całościowy proces produkcji butów. Zespoły te działały na zasadzie małych „zakładów”. Decydowały praktycznie o wszystkim, co dotyczyło ich subprocesu. Realizowały zakupy materiałów, decydowały o rozdziale pracy, organizacji produkcji, doskonaleniu metod wytwarzania, a także podziale nadwyżki uzyskanej dzięki oszczędnościom i zwiększeniu wydajności pracy. Kierownictwo przedsiębiorstwa ingerowało w działania zespołu w zasadzie tylko w sytuacji niezadawalających wyników. Wprowadzone rozwiązanie w firmie Baty skutkowało najwyższą, w tym czasie, produktywnością w przemyśle obuwniczym na świecie (Martyniak 2002: 189).

W anglosaskiej literaturze opisywany jest natomiast przykład wdrożenia, na początku lat 50. XX wieku, samozarządzania w kopalniach hrabstwa South Yorkshire w Anglii. Brygady wykonujące osobne zadania, pracujące sekwencyjnie, zastąpione zostały wielozadaniowymi autonomicznymi zespołami, których członkowie pełnili wymienne role. Zmiana ta zaowocowała znacznym wzrostem produktywności (Yang, Guy 2004: 62). Zasadniczy rozwój samozarządzania nastąpił jednak dopiero w latach 70. XX wieku. Tendencja ta objęła cały świat. W Europie samozarządzanie, w tym czasie, związane było z wdrażaniem zarządzania partycypacyjnego, w Stanach Zjednoczonych proinnowacyjnymi grupami zadaniowymi, natomiast w Japonii wiązało się z rozwojem automatyzacji na liniach produkcyjnych (z jap. jidoka), sprowadzającej się do zwiększania autonomii i odpowiedzialności pracowników w procesach produkcyjnych (Bernstein, Bunch, Canner, Lee 2016: 92).

Współcześnie obserwowane jest ponownie zainteresowanie rozwiązaniami wpisującymi się w ideę samzarządzania. Dzieje się to głównie za sprawą firm nastawionych na dynamiczny rozwój, działających w warunkach dużej niepewności, gdzie elastyczność oraz zaangażowanie stają się kluczowymi czynnikami sukcesu. Poniżej scharakteryzowane zostaną główne koncepcje, związane z wdrażaniem samzarządzania we współczesnych organizacjach.

1.1. Zwinna organizacja

Koncepcja ta związana jest z wykorzystaniem w rozwoju organizacji założeń zwinnego podejścia do zarządzania projektami informatycznymi. Początki tego podejścia sięgają lat 50. XX wieku. Zasadniczy jego rozwój jednak nastąpił dopiero w 1986 roku, kiedy to K. Schwaber oraz J. Sutherland przedstawili założenia nowego podejścia do prowadzenia projektów informatycznych, nazwanego Scrum. Obecnie Scrum stanowi jedną z najczęściej wykorzystywanych metodyk realizacji projektów informatycznych (Ćwiklicki, Jabłoński, Włodarek 2010: 13). Na jej podstawie opracowano również wiele kolejnych, jak: Extreme Programming (XP), Feature Driven Development, Test-driven development, Lean Software Development, Dynamic Systems Development Method, Lean Startup.

Podejście to stanowi alternatywę dla tradycyjnego, kaskadowego modelu tworzenia oprogramowania. Istota modelu kaskadowego sprowadza się do realizacji projektu w układzie następujących po sobie etapów, takich jak: określenie wymagań oprogramowania, projektowanie, tworzenie, testowanie, wdrożenie. Rozpoczęcie kolejnego etapu następuje dopiero po zakończeniu wcześniejszego. W podejściu tym zakłada się również, że użytkownicy są w stanie precyzyjnie zdefiniować oczekiwania co do przyszłego produktu (programu) oraz, że środowisko biznesowe jest względnie stabilne (nie zmienia się przez czas realizacji projektu) (Cobb 2012: 6). We współczesnych warunkach, ogromnej dynamiki zmian technologii informatycznych, model ten coraz częściej okazuje się być nieskuteczny. Alternatywą stało się przyrostowe podejście, określane jako zwinne, którego głównymi założeniami są: elastyczność działania oraz intensywna współpraca z klientem w trakcie realizacji całego projektu.

Rozwój omawianej metodologii oraz coraz większa jej popularność w praktyce gospodarczej, zaowocowały stworzeniem w 2001 roku ogólnych założeń zwinnego zarządzania projektami, nazwanych manifestem (*Agile Manifesto*). Zasadami tymi są:

- ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia,

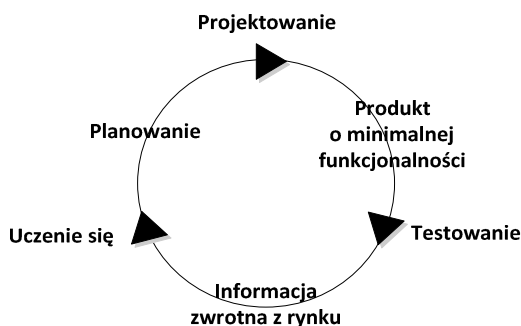
- działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację,
- współpraca z klientem ponad formalne ustalenia,
- reagowanie na zmiany ponad działanie zgodnie z planem (*Manifesto for...* 2017).

Skuteczność zwinnego podejścia do zarządzania projektami informatycznymi przyczyniła się do jego przeniesienia na poziom zarządzania całą organizacją. W szczególności podejście to coraz częściej znajduje zastosowanie w tworzeniu i rozwoju startupów. Określenie startup w bezpośrednim tłumaczeniu oznacza: początek, uruchomienie działalności. Pojęcie to jednak najczęściej utożsamiane jest z firmą znajdującą się w początkowej fazie rozwoju, której działania skupiają się na poszukiwaniu powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego, zapewniającego dynamiczny rozwój (Blank 2006, s. iii). Startup jest określeniem, które może mieć zastosowanie do każdego rodzaju działalności. Z reguły jednak kojarzone jest ono z działalnością opartą na internetowych i mobilnych kanałach sprzedażowych. Pojęcie startup spopularyzowane zostało w okresie „bańki internetowej” w latach 1995-2001. Najwięcej tego typu przedsięwzięć powstało wówczas w Dolinie Krzemowej. Wiele z utworzonych w tym czasie startupów osiągnęło ogromny sukces rynkowy. Kluczowe determinanty sukcesu startupów to: innowacyjny produkt (lub usługa) oraz skuteczny model biznesowy.

Podstawowym procesem związanym ze zwinnym zarządzaniem rozwojem startupu jest pętla sprzężenia zwrotnego. Polega on na budowaniu produktu i związanego z nim modelu biznesowego, na podstawie poznawania i analizy reakcji klientów. Proces ten można przedstawić w postaci czterech etapów, realizowanych w kolejnych iteracjach. Etapami tymi są: planowanie, projektowanie, testowanie, uczenie się (Blank 2013: 8-9; Ries,; 2012:75) (rys. 1).

Rysunek 1

Proces zwinnego zarządzania rozwojem startupu



Źródło: Ries 2012: 75.

Pierwszy etap – planowanie – polega na przekształceniu wizji właściciela w hipotezy, dotyczące produktu (lub usługi) i elementów modelu biznesowego. Drugi etap – projektowanie – ma na celu opracowanie pierwszej wersji produktu (usługi). Produkt ten następnie jest przedmiotem testowania, co stanowi istotę etapu trzeciego. Początkowo klientom dostarczany jest produkt o minimalnym poziomie funkcjonalności. Produkt ten powinien być jednak w stanie uzmysłowić klientom możliwości danego rozwiązania i przekonać ich do jego zakupu. Przedmiotem testowania jest nie tylko produkt (usługa), ale również model biznesowy. Głównym celem testowania jest ustalenie, w jaki sposób klienci postrzegają proponowane rozwiązanie oraz jakie mają oczekiwania, a także czy model biznesowy związany z testowanym rozwiązaniem jest powtarzalny i skalowalny. Uzyskane w ten sposób informacje zwrotne od klientów stanowią podstawę doskonalenia samego produktu (usługi), jak i zakładanego modelu biznesowego. Często informacje te stają się podstawą gruntowej zmiany założonych hipotez i wręcz konieczności rozpoczęcia całego procesu od początku. Możliwość radykalnej zmiany założonych hipotez jest jedną z głównych zasad tego podejścia. Przedstawiony cykl realizowany jest dotąd, aż uda się stworzyć produkt oraz model biznesowy, który w przekonaniu twórców startupu będzie gwarantował szybki wzrost firmy. Funkcjonowanie organizacji w koncepcji zwinnego zarządzania opera się na wysoce autonomicznych zespołach, odpowiedzialnych za rozwój poszczególnych elementów produktu oraz modelu biznesowego. Z reguły rozwój ten realizowany jest w formie iteracji, tworzących kolejne etapy rozwoju. Każda iteracja wiąże się z realizacją określonego celu, w ściśle wyznaczonym czasie. Zespoły mają bardzo szerokie kompetencje decyzyjne. To one decydują o celu kolejnej iteracji, a także o podziale zadań wewnątrz zespołu. Zdaniem E. Rise’a, twórcy koncepcji *Lean Startup*, zespoły powinny mieć nawet możliwość zmiany dotychczasowej wizji rozwoju i wyboru nowego kierunku, jeśli uzasadnia to sprzężenie zwrotne (Ries 2012: 75).

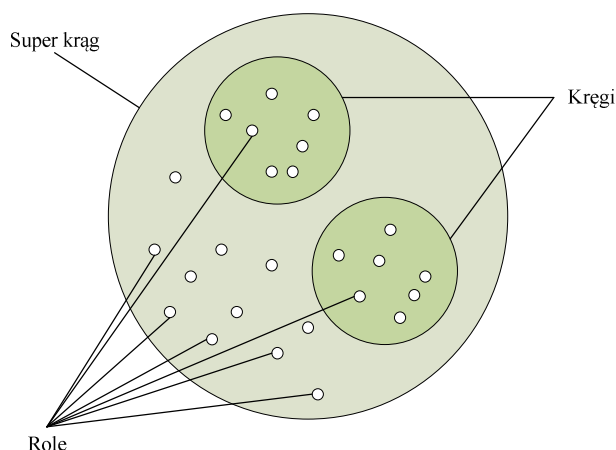
1.2. Holakracja

Koncepcją organizacyjną, zbliżoną do idei zwinnego zarządzania, jest holakracja (ang. *holacracy*). Koncepcja ta jest bardzo młoda. Za datę jej powstania uznaje się rok 2006, kiedy to po raz pierwszy została ona zastosowana w firmie Terenary Software w Pensylwanii. Autorstwo tej koncepcji przypisuje się Brianowi Robertsonowi, właścicielowi firmy. Jest on również autorem manifestu holakracji, określającego formalne zasady funkcjonowania organizacji opartej na tej koncepcji. Obecnie B. Robertson jest właścicielem firmy konsultingowej HolacracyOne, zajmującej się wdrażaniem holakracji

w biznesie. Holakracja rozwija się bardzo dynamicznie i ma coraz więcej zwolenników. Jak się szacuje, obecnie została ona już wdrożona w ponad 300 amerykańskich organizacjach – głównie w firmach informatycznych, ale również instytucjach publicznych. Rozgłos koncepcja ta uzyskała w związku z wdrożeniem jej w 2014 roku w amerykańskiej firmie Zappos, internetowym sklepie, sprzedającym buty. Firma ta obecnie jest częścią Amazonu. Zappos, zatrudniający 1500 osób, to największa firma jaka dotychczas wdrożyła holakrację (Van de Kamp 2016: 15). Holakracji dotychczas nie była szerzej opisywana w literaturze przedmiotu. Nieliczne źródła literaturowe, to głównie opracowania popularno-naukowe, przedstawiające doświadczenia praktyczne, związane z jej stosowaniem. Nie były dotychczas prowadzone również szersze badania naukowe w tym zakresie. Nazwa holakracja wywodzi się od filozoficznego pojęcia holarchii, wprowadzonego przez A. Koestlera, autora książki *Ghost in the Machine* (pierwsze wydanie 1967) (Koestler 1989). Praca ta poświęcona została filozoficznym rozważaniom, dotyczącym reguł rządzących otaczającym nas światem. Koestler próbuje dowiedzieć, że otaczający nas świat składa się z autonomicznych bytów (atomów, komórek), które jednocześnie stanowią elementy większych całości (np. organizmów). Byty te Koestler nazwał ogólnie holonami (z grec. holon - całość). Holony stanowiąc elementy większych całości funkcjonują w układzie wzajemnych zależności i relacji względem siebie oraz bytów nadrzędnych, tworzących szczególne hierarchie, określane przez Koestlera mianem holarchii.

W holakracji podstawowym elementem organizacji są autonomiczne kręgi (circle), będące odpowiednikami holonów. Kręgi tworzą pracownicy o różnych kompetencjach, którym zostają przypisane role. Kręgi stanowią jednocześnie elementy większych całości – kręgów nadrzędnych (kręgów departamentów, pionów, czy kręgu całej firmy). Kręgi tworzone są zależnie od potrzeb. Część kręgów ma charakter stały, część natomiast istnieje jedynie do czasu osiągnięcia celu, jaki przyświecał ich utworzeniu (rysunek 2).

Rysunek 2

Koncepcja kręgów w holakracji

Źródło: Robertson 2015: 26.

Kręgi w holakracji są autonomiczne w zakresie przypisanych im celów i zadań. Wszystkie decyzje w ramach kręgu podejmowane są kolektywnie. Nie ma szefa, ani lidera kręgu. Pracownicy wypełniają określone role, które przypisywane są im przez zespół (ich uczestników kręgu), zależnie od ich indywidualnych kompetencji. Pracownik może jednocześnie wypełniać kilka ról. Aby zapewniać sprawność współpracy z innymi kręgami, w tym w szczególności nadzrędnymi, jeden z pracowników pełni rolę tzw. „głównego ogniwa” (*lead link*). Rola ta z reguły łączona jest z innymi. Może też być dzielona na kilka osób. *Lead link* często jest utożsamiany z liderem („szefem”) zespołu. Jest to jednak błędna interpretacja. Jego rola polega przede wszystkim na pośredniczeniu w komunikacji pomiędzy z innymi kręgami (Robertson 2015: 28).

Podstawą zarządzania pracą kręgu są kolektywne uzgodnienia w ramach zebrań. Mają one dwojaki charakter – zebrań zarządczych oraz taktycznych. Pierwsze z nich dotyczą wyznaczania celów oraz koncepcji działania. Drugie związane są z bieżącymi uzgodnieniami. Zebrania kręgów (szczególnie taktyczne) odbywają się często (co najmniej raz w tygodniu). Aby zapewnić wysoką efektywność tych spotkań, stosuje się ściśle określone zasady ich przebiegu. Dla każdego zebrania wyznacza się osobę „moderatora”, która jest specjalnie przeszkolona do pełnienia tej funkcji. Zadaniem moderatora jest kierowanie przebiegiem zebrania według określonych zasad. W szczególności zasady te odnoszą się do kwestii zabierania głosu, zgłaszania zastrzeżeń do proponowanych rozwiązań, formułowania końcowych ustaleń. Dzięki

temu zebrania przebiegają sprawnie i zawsze kończą się konstruktywnymi wnioskami (Chrapko 2016).

W holakracji nie tylko zebrania przebiegają według ściśle określonych reguł. Funkcjonowanie całej organizacji opiera się na sformalizowanym regulaminie. Najczęściej jest on tworzony na zasadzie „ratyfikowania” konstytucji holakracji, opracowanej przez B. Robertsona. Jest ona nieustannie rozwijana przez autora. Obecnie dostępna jest już wersja 4.2.

1.3. Turkusowa organizacja

Coraz bardziej popularnym hasłem, związanym z realizacją idei samozarządzania, staje się również turkusowa organizacja. Autorstwo tej koncepcji, jak jej nazwę, przypisuje się Fredericowi Laloux, belgijskiemu politykowi, konsultantowi biznesowemu, który w 2014 opublikował książkę pt: *Pracować inaczej*. Książka ta spotkała się z dużym zainteresowaniem. Została wydana w wielu krajach. W tej książce właśnie Autor przedstawia koncepcję turkusowej organizacji, stanowiącej rezultat ewolucji modeli organizacyjnych. Laloux do opisanego procesu ewolucji organizacji używa kolorów. Jego zdaniem współczesne organizacje można sprowadzić do czterech modeli: czerwonego, bursztynowego, pomarańczowego i zielonego. Organizacja czerwona to model oparty na silnej władzy, lęku, reaktywnym działaniu oraz krótkoterminowych celach. Model ten najlepiej można zaobserwować na przykładzie funkcjonowania mafii, gangów ulicznych. Drugi model – organizacja bursztynowa – to rozwiązanie, które jest wysoce sformalizowane, hierarchiczne, odgórnie zarządzane, dążące przede wszystkim do stabilizacji. Jako przykłady tego typu organizacji Laloux podaje: Kościół katolicki, wojsko, agencje rządowe, czy szkoły publiczne. Pomarańczowe organizacje to przedsiębiorstwa mocno zorientowane na cele, dążące do uzyskania przewagi konkurencyjnej, osiągania zysku i wzrostu. Swoją pozycję budują poprzez innowacje. Przykładami tego typu organizacji są korporacje międzynarodowe, a także szkoły społeczne. Organizacje zielone to natomiast rozwiązania zorientowane na uzyskanie wysokiej motywacji i zaangażowania ich członków. Funkcjonują w oparciu o tradycyjne, hierarchiczne struktury, lecz dzięki koncentracji na kulturze organizacyjnej oraz szerokiemu delegowaniu uprawnień, udaje im się wyzwolić wysoki poziom motywacji wśród pracowników. Organizacja turkusowa to kolejny, będący swego rodzaju wyzwaniem, etap w rozwoju modeli organizacyjnych. Początki tego modelu sięgają połowy XX wieku i związane są rozwojem zespołowości w zarządzaniu. Użyty przez Laloux, do wyrażania tego modelu, kolor turkusowy, będący odmianą zieleni, podkreśla kontynuację wcześniejszego modelu (zielonej

organizacji) (Laloux 2015: 49-51). Należy także dodać, że według „psychologii kolorów” turkus to kolor najczęściej wybierany przez osoby twórcze, odznaczające się szeroką wyobraźnią, posiadające wiele talentów, które otwarcie wyrażają swoje poglądy (Mella 1992). Nie przypadkowo zatem kolor ten został wybrany.

Turkusowa organizacja to szeroka koncepcja tworzenia organizacji, opartej na samozarządzaniu, w której dzięki wartościom, zaufaniu, współpracy, partnerstwie, oraz stworzeniu możliwości samorealizacji, udaje się osiągnąć efekty, które nie osiągnano przy tradycyjnym, hierarchicznym modelu zarządzania.

Koncepcja ta opiera się na ogólnych pryncypiach. Według A. Blikle-go, jako najważniejsze zasady tworzenia organizacji turkusowych należy uznać:

- realizację ważnych celów, przyczyniających się do zmiany otoczenia na lepsze;
- oparcie organizacji na zaufaniu, odpowiedzialności i partnerstwie;
- współpracę zamiast współzawodnictwa,
- motywowanie poprzez samorealizację, identyfikowanie się z celami organizacji i partycypację;
- samozarządzanie oparte na autonomicznych zespołach, zamiast tradycyjnego zarządzania nakazowo-kontrolnego;
- sieciowe struktury procesowe, zamiast układów hierarchicznych (Blikle 2017: 20).

W praktyce realizacja idei organizacji turkusowej sprowadza się najczęściej do działania w układzie autonomicznych, zmiennych zespołów, które realizują określone cele. Członkowie tych zespołów nie są przypisani do stanowisk pracy, lecz wypełniają role, zgodne z indywidualnymi kompetencjami. Role przydzielane są w ramach zespołu. Również zespół sam ocenia i realizuje sprzężenie zwrotne, związane z udziałem poszczególnych osób w osiągnięciu wyznaczonych celów.

W modelu tym można dostrzec szereg cech właściwych dla holakracji. W książce Laloux holakracja przedstawiona jest jako przykład organizacji turkusowej. W ocenie autora artykułu opracowanie sformalizowanych założeń holakracji, jako koncepcji zarządzania, stanowiło próbę operacjonalizacji idei turkusowej organizacji, ułatwiającej jej wdrożenie w praktyce.

2. Korzyści i zagrożenia samozarządzania

Samozarządzanie współcześnie budzi zróżnicowane emocje. Z jednej strony pojawia się coraz szersza rzesza jego zagorzałych zwolenników, z drugiej poddawane jest totalnej krytyce, przedstawiającej je jako utopijną koncepcję. Z pewnością prawda kryje się gdzieś po środku. Niewątpliwie jedną z najważniejszych korzyści samozarządzania jest zwiększenie elastyczności działania, oraz przeniesienie w znacznym stopniu odpowiedzialności za firmę i jej rozwój na pracowników. Delegowanie uprawnień kierowniczych na pracowników (zespoły) przekłada się na wzrost motywacji i zaangażowania. Przyczynia się do zwiększania poziomu odpowiedzialności za firmę na poziomie wykonawczym, a także wyzwala większą kreatywność. Następuje również szybszy rozwój kompetencji indywidualnych pracowników. Organizacja samozarządzana uzyskuje również znaczny poziom niezawodności na skutek: większej sprawności decyzyjnej, poprawy komunikacji, podejścia procesowego oraz orientacji na wyniki (tabela 1).

Tabela 1

Korzyści oraz ograniczenia i zagrożenia samozarządzania

Korzyści	Ograniczenia i zagrożenia
• elastyczność, • niezawodność, • zaangażowanie i motywacja, • poczucie wspólnoty, • kreatywność, • szybkie decyzje, • rozwój indywidualnych kompetencji, • sprawna komunikacja, • podejście procesowe, • orientacja na wyniki.	• chaos, • biurokracja, • rozmyta odpowiedzialność, • niestabilność, • brak spójnej wizji rozwoju, • wielość ról i rozdrobnienie pracy, • nieadekwatność wynagrodzenia do wartości pracy.

Źródło: opracowanie własne

Przeciwnicy samozarządzania jako głównie zagrożenie wskazują chaos organizacyjny, wynikający z rozmycia odpowiedzialności, braku spójnej wizji rozwoju, wielości i rozdrobnienia ról. W takich warunkach koordynacja działań i doprowadzenie do określonych, wspólnych wyników, staje się niezwykle trudnym zadaniem. Wymaga to niejednokrotnie zwiększenia stopnia sformalizowania organizacji, poprzez wprowadzenie szczegółowego regulaminu, określającego zasady funkcjonowania organizacji. Rozwiązanie takie

postulowane jest m.in. w holakracji. Nawiązuje ono do koncepcji organizacji biurokratycznej M. Webbera (Bernstein, Bunch, Canner, Lee 2016: 93). Warto nadmienić, że w jego koncepcji również chodziło o ograniczenie autokratyzmu kierowników. Problemem jest również zmienność oraz zróżnicowanie ról pracowników. Znacznie ogranicza to możliwość właściwej koordynacji działań, a także zapewnienia adekwatności wynagrodzenia do wartości pracy.

Wnioski

Samozarządzanie i związane z nim koncepcje są coraz częściej stosowane w praktyce gospodarczej. Rozwiązania tego typu znajdują zastosowanie przede wszystkim w nowoczesnych firmach, nastawionych na dynamiczny rozwój, które poszukują nowych sposobów, bardziej skutecznego zarządzania. Omawiane podejście należy traktować jako trwały trend w zarządzaniu. Nie ma ono jednak uniwersalnego charakteru. Nie w każdych warunkach może ono zostać zastosowane. W szczególności podejście to nie znajduje zastosowania w tradycyjnych branżach, w których przedsiębiorstwa przede wszystkim dążą do stabilizacji i niezawodności. Ograniczeniem wdrażania samozarządzania jest również konieczność posiadania przez pracowników wysokich kompetencji, umożliwiających im przyjmowanie różnych ról, jak i skuteczne działanie w warunkach braku lidera. Samozarządzanie należy zatem traktować, jako alternatywę na tradycyjnego modelu zarządzania, który jeszcze przez bardzo długo pozostanie dominującym.

Przedstawiona w artykule problematyka wymaga dalszych badań naukowych, przede wszystkim empirycznych. Badania te powinny dotyczyć różnych aspektów. Kluczowym problemem badawczym w tym względzie jest ocena skuteczności zastąpienia tradycyjnego podejścia do zarządzania, formami samoorganizacji. Badania związane z tym problemem mogą polegać na porównaniu skuteczności zarządzania w przedsiębiorstwach tego samego rodzaju, stosujących tradycyjne podejście do zarządzania oraz formy samoorganizacji. Innym ważnym problemem badawczym, o charakterze poznawczym, jest identyfikacja zakresu oraz stopnia samoorganizacji w praktyce gospodarczej. Aspekt ten może być połączony z badaniami dotyczącymi metodycznych aspektów wdrażania samoorganizacji i jego form. Wymienione problemy badawcze nie były dotychczas przedmiotem szerszych badań naukowych.

Bibliografia:

1. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M., 2016, *Szczerze o holokracji*, “Harvard Business Review”, Listopad.
2. Blank S., 2006, *The Four Steps to Epiphany. Successful Strategies for Product that Win*, K&S Ranch Publishing LLC, Pescadero, US.
3. Blank S., 2013, *Why Lean Start-Up Changes Everything*, “Harvard Business Review” May.
4. Blikle A., 2017, *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej organizacji*, Wydawnictwo Onepress, Warszawa.
5. Chrapko M., 2016, *Holokracja – nowy sposób na zwinną firmę*, <http://mariuszchrapko.com/holokracja-czyli-nowy-sposob-na-zwinna-firme/> (data dostępu: 20.04.2017).
6. Cobb Ch.G., 2012, *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*, APN Promise, Warszawa.
7. Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T., 2010, *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.
8. Koestler A., 1989, *The Ghost in the Machine*, Arkana, London.
9. Laloux F., 2015, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
10. *Manifesto for Agile Software Development*, 2017, <http://agilemanifesto.org/> (data dostępu: 05.05.2017).
11. Martyniak Z., 2002, *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
12. Ries E., 2012, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
13. Robertson B., 2015, *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Company LLC, New York.
14. Van de Kamp P., 2014, *Holacracy – a radical approach to organizational design [w:] Elements Of The Software Development Process - Influences on Project Success and Failure*, Editors: Hans Dekkers, Wil Leeuwis, Ivan Plantevin, University of Amsterdam.
15. Yang S-B, Guy M. E., 2004, *Self-Managed Work Teams: Who Uses Them? What Makes Them Successful?*, “Public Performance & Management Review”, Vol. 27, No. 3.

Organizations without "Bosses" - Modern Fashion or a New Management Paradigm?

Summary

The article was focused to self-management and its concepts. The concepts are: agile organization, holacracy and teal organization. The main purpose of the article is to try to answer the question whether the observed increase in the use of self-management and its conceptions in business practice should be regarded as a momentary fashion, or is it a beginning of a new trend in management? The article also outlines the benefits, as well as potential threats to the organization, from the implementation of self-management and its conception. The further research in this area was also indicated.

Key words: self-management, holacracy, agile management, teal organization.

Przemysław Zbierowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

e-mail: przemyslaw.zbierowski@ue.katowice.pl

Pozytywne przywództwo – uporządkowanie koncepcji i próba określenia wartości dodanej

Abstrakt

Artykuł wprowadza uporządkowanie w rozważania na ten temat i określa czynniki wyróżniających przywództwo pozytywne. Podejmuje próbę oceny wartości dodanej, jaką wnoszą zaprezentowane pozytywne modele przywództwa, a także określenie „pozytywności” modeli prezentowanych wcześniej. Przedstawione są koncepcje przywództwa, które są punktem wyjścia dla rozważań o przywództwie pozytywnym (transformacyjne i służebne), a także koncepcje pozytywne: przywództwo autentyczne, fundamentalny stan przywództwa i pozytywna odmienność. Artykuł zakończony jest poszukiwaniem elementów wspólnych i odniesieniem się do koncepcji, które mogą częściowo wyjaśniać pozytywny model przywództwa, a także próbą oceny wartości dodanej, jaką wnoszą te modele oraz zaproponowaniem kierunków przyszłych badań z wykorzystaniem przywództwa pozytywnego.

Słowa kluczowe: pozytywna teoria organizacji, pozytywne przywództwo, przywództwo autentyczne, fundamentalny stan przywództwa, pozytywna odmienność.

Wstęp

Od pewnego czasu w kręgach badaczy zajmujących się zachowaniami organizacyjnymi, a w szczególności przywództwem toczy się dyskusja na temat tego, czy przywództwo pozytywne może być uznane za nowy paradygmat w naukach o zarządzaniu. Osobiście nie zgadzam się z takim postawieniem sprawy, ale należy przyznać, że katalizuje ono myślenie o pozytywnym modelu przywództwa. Jak się okazuje, mimo, że przywództwo jest jednym z wiodących tematów pozytywnej teorii organizacji (*positive organizational scholarship* – POS) występuje pewne zamieszanie i brak uporządkowania w tym zakresie. Co więcej, dynamiczny rozwój podejść przywództwa pozytywnego nastąpił w ciągu ostatnich kilkunastu lat od czasu stwierdzenia, że (...) zrozumienie, procesy rozwojowe i implementacja przywództwa pozy-

tywnego wciąż pozostaje zaniedbana badawczo zarówno przez nurty badawcze przywództwa jak i niedawno powstałej psychologii pozytywnej (Luthans, Avolio 2003: 241). Celem niniejszego artykułu jest zatem wprowadzenie pewnego uporządkowania w rozważania na ten temat i próba określenia czynników wyróżniających przywództwo pozytywne. W szczególności celem jest próba oceny wartości dodanej, jaką wnoszą zaprezentowane pozytywne modele przywództwa, a także określenie „pozytywności” modeli prezentowanych wcześniej.

Artykuł podzielony jest na kilka części. W pierwszej z nich przedstawione są podstawy pozytywnej teorii organizacji, która stanowi punkt wyjścia do rozważań o przywództwie pozytywnym. W drugiej części przedstawione zostaną koncepcje przywództwa, które są punktem wyjścia dla rozważań o przywództwie pozytywnym (transformacyjne i służebne), ale do tego zakresu nie mogą być włączone ze względów chronologicznych, a także koncepcje pozytywne: przywództwo autentyczne, fundamentalny stan przywództwa oraz pozytywna odmienność. Artykuł zakończony jest poszukiwaniem elementów wspólnych i odniesieniem się do koncepcji, które mogą częściowo wyjaśniać pozytywny model przywództwa, a także próbą oceny wartości dodanej, jaką wnoszą te modele oraz zaproponowaniem kierunków przyszłych badań z wykorzystaniem przywództwa pozytywnego. Artykuł jest wynikiem prac prowadzonych w ramach grantu 2014/13/B/HS4/01618 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

1. *Positive organizational scholarship* – POS

Pozytywna teoria organizacji powstała jako uzupełnienie nauki o organizacji i zarządzaniu, a przyczyną jej powstania było ignorowanie pewnych zjawisk w podejściach tradycyjnych. Zajmowanie się pewnymi zagadnieniami było bowiem uważane za pozbawione naukowej rzetelności. Do zagadnień takich należały między innymi współczucie, przebaczenie, wpływ prawości i cnót na działalność organizacji, rozkwit organizacji, twórcza dynamika czy pozytywne dewiacje (Cameron, Spreitzer 2012). Inną przyczyną powstania pozytywnej teorii organizacji było spojrzenie na efektywność w tradycyjnej nauce o organizacji. Było ono mocno nacechowane perspektywą finansową, zwracaniem uwagi głównie na twarde, liczbowe wskaźniki i rezultaty działalności organizacji. Taka filozofia pomiaru efektywności ignorowała zupełnie to, co jest najważniejsze dla właścicieli, menedżerów i pracowników jako ludzi – szczęście, satysfakcję, poczucie spełnienia. Pozytywna teoria organizacji rozszerza katalog mierników efektywności wprowadzając takie pojęcia jak dobrostan (*well-being*) psychologiczny, społeczny,

eudajmoniczny (Gallagher, Lopez, Preacher 2009), rozkwit (Porath, Spreitzer, Gibson, Garnett 2012) i trwałość (Pfeffer 2010).

Warto w tym miejscu odnieść się do definicji zaproponowanej przez Camerona i Spreitzera: (...) *tak jak pozytywna psychologia koncentruje się na poszukiwaniu optymalnych stanów psychologicznych jednostek bardziej niż na poszukiwaniu patologii, tak (pozytywna) teoria organizacji koncentruje uwagę na twórczej dynamice w organizacjach, która prowadzi do rozwoju ludzkiej siły, wzmacniania żywotności pracowników, umożliwia uleczenie i odbudowę i kultywuje niezwykłą efektywność indywidualną i organizacyjną* (Cameron, Spreitzer 2012: 1). Podstawowym założeniem pozytywnej teorii organizacji jest naturalna tendencja ludzi i struktur społecznych przez nich zbudowanych do dążenia do szczęścia i dobra. Badacze POS używają w tym kontekście przymiotników: eudajmoniczny i heliotropiczny.

Rozszyfrowując angielską nazwę *Positive Organizational Scholarship* (POS) dwa ostatnie człony nie sprawiają zbytnich problemów. „Organizational” wskazuje, że mowa o zjawiskach dotyczących organizacji, choć nie tylko na poziomie organizacyjnym. „Scholarship” oznacza naukowe nastawienie nurtu, charakteryzujące się rygiorem metodologicznym. Sami autorzy pozytywnej teorii zarządzania mają problemy z precyzyjnym zdefiniowaniem określenia „pozytywna” (Cameron, Spreitzer 2012). Wskazując na mnogość możliwych znaczeń odwołują się oni do innych trudnych do zdefiniowania terminów, takich jak „miłość” czy „efektywność”, które rozpoznaje się przez doświadczenie. W tym kontekście POS jest „konstrukcją” (*construct*), zjawiskiem definiowanym poprzez jego charakterystyki (wyróżniki, wymiary). Jako wyjście z tego problemu proponują cztery wyróżniki określające pozytywną teorię organizacji: (1) przyjęcie alternatywnej perspektywy, (2) zwracanie uwagi na pozytywne dewiacje, ponadprzeciętnie pozytywne wyniki oraz pozytywnie odmienną efektywność, (3) dodatnie nastawienie powodujące obfitość zasobów, (4) koncentrację na prawości i najlepszych stronach człowieka.

Cameron i Spreitzer (2012) przedstawiają uporządkowanie tematów pozytywnych w dziewięciu kategoriach: pozytywnych atrybutach indywidualnych, pozytywnych emocjach, mocnych stronach i cnotach (*virtues*), pozytywnych relacjach, pozytywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozytywnych procesach organizacyjnych, pozytywnym przywództwie i zmianie (w tym: rozwój organizacji; analiza pochwalająca; atrybuty pozytywnej zmiany; implementacja pozytywnej zmiany; autentyczne przywództwo; rozwój przywództwa; skrajna efektywność; zmiana strategiczna; strategia oparta na mocnych stronach), pozytywnym spojrzeniu na problemy i wyzwania oraz

rozwoju pozytywnej teorii organizacji. Spośród koncepcji przywództwa w zestawieniu tym występuje jedynie przywództwo autentyczne, konieczne jest jednak szersze spojrzenie na to zagadnienie i przeniesienie rozważań z jednej strony na rezultaty pozytywnego modelu przywództwa z zakresu zachowań organizacyjnych, a z drugiej zadanie pytania o źródła pozytywnego przywództwa występujące wśród pozytywnych atrybutów indywidualnych, pozytywnych emocji oraz mocnych stron i cnót.

2. Dwie klasyczne koncepcje przywództwa

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat w badaniach nad przywództwem dochodziło do dynamicznych zwrotów. Nie jest w tym miejscu zasadne opisywanie wszystkich z nich, warto tylko wspomnieć przejście od teorii cech najpierw do teorii zachowań, a następnie do teorii sytuacyjnych. Warto natomiast wspomnieć koncepcje opracowane w latach 70. i 80., mianowicie przywództwo transformacyjne, stawiane w opozycji do transakcyjnego oraz przywództwo służebne. Teoria przywództwa transformacyjnego podkreśla fakt, że przywództwo jest procesem, w którym osoba wchodzi w interakcję z innymi i jest w stanie stworzyć relację, która skutkuje wysokim poziomem zaufania, który z kolei przekłada się na wzrost motywacji, zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej, występującej zarówno po stronie lidera jak i zwolenników. Rdzeniem przywództwa transformacyjnego jest założenie, że lider dokonuje transformacji swoich zwolenników dzięki inspirującej relacji i charyzmatycznej osobowości. Zasady współpracy są tu elastyczne, dyktowane przez normy grupowe. Atrybuty te zapewniają poczucie przynależności dla zwolenników, którzy mogą łatwo zidentyfikować się z liderem i jego celami. Przywództwo transformacyjne opiera się również na założeniu, że pewne zachowania lidera mogą podnieść zwolenników na wyższy poziom myślenia i działania (Bass 1985; Burns 1978). Poprzez odnoszenie się do ideałów i wartości zwolenników liderzy transformacyjni wzmacniają zaangażowanie w realizację wizji i rozwijanie nowych sposobów myślenia o problemach (Piccolo, Colquitt 2006).

Najbardziej powszechnie występujący model przywództwa transformacyjnego został zaproponowany przez Bassa (1985). Był on zainteresowany stopniem, w jakim lider oddziałuje na zwolenników. Ludzie podążają za liderem ze względu na zaufanie, uczciwość i inne cechy i im są one silniejsze, tym większa jest lojalność zwolenników. Z kolei lider transformuje zwolenników dzięki tym przymiotom. Jest nie tylko wzorem, ale stanowi wyzwanie dla istniejącego porządku. Przywództwo transformacyjne opiera się na czterech filarach: (1) Indywidualnym podejściu, które jest zakresem, w którym

lider odnosi się do potrzeb poszczególnych zwolenników, działa jako mentor i coach i wsłuchuje się w ich rozterki (lider troszczy się o potrzeby i emocje zwolenników, poświęca uwagę każdemu z nich, działa jako wzór, mentor, nauczyciel w celu wciągnięcia zwolenników do grupy i zmotywowania ich); (2) Intelktualnej stymulacji – zakresie, w jakim lider podważa założenia, ponosi ryzyko i promuje idee zwolenników (lider poszukuje wyzwań dla istniejącego porządku, zachęca zwolenników do tego samego, uczy ich niezależności i przyczyniania się do powodzenia całości); (3) Inspirującej motywacji – zakresie, w jakim lider artykułuje wizję, która jest pociągająca dla zwolenników (inspiracja oznacza wypełnianie zadań i działań znaczeniem, co powoduje wyposażenie zespołu w powód i cel wykonywania zadania i pozostania w organizacji); (4) Wyidealizowanym wpływie, który jest stopniem, w jakim lider zachowuje się charyzmatycznie, co pozwala zwolennikom na identyfikację z nim (lider staje się wzorem do naśladowania, okazującym przymioty uczciwości, zaufania, entuzjazmu i dumy).

Filozofia przywództwa służebnego została stworzona przez Greenleafa, praktyka z czterdziestoletnim doświadczeniem w biznesie, który skompilował swoje obserwacje w celu stymulowania dialogu i budowy lepszego, bardziej dbającego o siebie społeczeństwa. Określił siebie jako uczącego się całe życie studenta organizacji i sposobu ich funkcjonowania (Greenleaf 1977: 336). Mimo, że Greenleaf nigdy formalnie nie zdefiniował przywództwa służebnego, inni badacze określili go jako dowartościowujący i rozwijający ludzi, budujący społeczność, praktykujący autentyczności i skoncentrowany na dobrych cechach zwolenników i tych, którym organizacja służy. Siła przywództwa służebnego we wzmacnianiu uczenia się, wzrostu i autonomii (...) *sugeruje, że ta nieprzetestowana teoria będzie odgrywać dużą rolę w przyszłości przywództwa w organizacjach uczących się* (Bass 2000: 31). Pewnej konceptualizacji i operacjonalizacji przywództwa służebnego dokonali Liden, Wayne, Zhao i Henderson (2008). Uważają oni, że składa się ono z siedmiu komponentów: (1) emocjonalnego uzdrawiania – bycia wrażliwym na problemy zwolenników, (2) tworzenia wartości dla wspólnoty, na przykład zachęcanie pracowników do zaangażowania w dobroczynne działania na rzecz lokalnej społeczności, (3) zdolności koncepcyjnych, umiejętności rozwiązywania problemów i znajomości zadań, które stanowią podstawę dla zapewniania pomocy pracownikom, (4) pozytywnego wzmacniania pracowników (empowerment), (5) pomagania pracownikom w rozwijaniu się i osiąganiu sukcesu, (6) stawiania pracowników na pierwszym miejscu, (7) etycznego zachowania.

3. Pozytywne koncepcje przywództwa

Przywództwo jest jednym z wiodących tematów pozytywnej teorii organizacji. Mimo to, w zakresie tym występuje pewien brak uporządkowania, który manifestuje się tym, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat opracowane zostało kilka podejść, które są częściowo konkurencyjne a częściowo uzupełniające się. Prawdopodobnie najbardziej rozpowszechnioną z nich jest przywództwo autentyczne. Była to także jedyna koncepcja przywództwa, która została uwzględniona, w stanowiącej podstawy pozytywnej teorii organizacji, książce Camerona, Dutton i Quinna (2003): (...) *jest to jedyny rozdział w tej książce o pozytywnej teorii organizacji, którego tematem bezpośrednio jest przywództwo, ponadto nie jest ono tematem niedawno opublikowanej Handbook of Positive Psychology* (Luthans, Avolio 2003: 241).

Sama autentyczność jest jednym z filarów pozytywnej teorii organizacji. Wszystkie inne zjawiska będące przedmiotem zainteresowania POS nie mają znaczenia ani wartości jeśli nie są prawdziwe i autentyczne. Badacze POS odwołują się w rozumieniu autentyczności do czasów starożytnych oraz modernizmu. Pozytywni psychologowie postrzegają autentyczność jako z jednej strony zawierającą osobiste doświadczenia człowieka (myśli, emocje, wierzenia), a z drugiej strony działanie zgodne z prawdziwym ja (*true self*) (zachowanie i ekspresja odzwierciedlające to, co człowiek naprawdę myśli i w co wierzy) (Harter 2002). Zatem przywództwo autentyczne jest w czystej postaci zbudowane na autentyczności, autentyczni liderzy nie zmuszają, nie wywierają wpływu, a nawet nie starają się racjonalnie perswadować zachowań zwolenników. Zamiast tego wartości, wierzenia i zachowania autentycznego lidera służą jako model rozwoju jego współpracowników.

Przywództwo autentyczne jest podejściem do przywództwa, które podkreśla budowanie legitymizacji lidera poprzez uczciwe relacje ze zwolennikami, w których doceniany jest ich wkład i które zbudowane są na etycznym fundamencie. Ogólnie rzecz biorąc pozytywni liderzy to pozytywnie nastawione osoby, które posiadają prawdziwy obraz samego siebie i które promują otwartość. Poprzez budowanie zaufania i generowanie entuzjastycznego wsparcia ze strony zwolenników liderzy autentyczni są w stanie podnieść efektywność indywidualną i zespołową. Luthans i Avolio (2003) przedstawiają szeroki zakres charakterystyk autentycznych przywódców. Są oni: pewni siebie, pełni nadziei, optymistyczni, odporni, transparentni, moralni i etyczni, zorientowani na przyszłość i budowanie zwolenników. Jednak najbardziej spójny model przywództwa autentycznego został zaproponowany przez Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing i Peterson (2008). Podkreślają oni cztery wymiary przywództwa autentycznego i proponują jego pomiar

w oparciu o te cztery wymiary: (1) Samoświadomość: Ciągły proces refleksji i oceny przez lidera jego mocnych i słabych stron i wartości, (2) Transparentność relacyjna: Otwarte dzielenie się przez lidera jego przemyśleniami i opiniami, zbalansowane minimalizacją niewłaściwych emocji, (3) Zbalansowane przetwarzanie: Promowanie przez lidera przeciwnych punktów widzenia i uczciwe ich rozpatrywanie, (4) Zinternalizowana perspektywa moralna: Pozytywny fundament etyczny, do którego lider odwołuje się w swoich relacjach i podejmowaniu decyzji, a który jest odporny na wpływ zewnętrzny.

Inną koncepcją pozytywnego przywództwa, która powstała nieco później (Quinn 2005) i jest nieco trudniejsza do określenia jest fundamentalny stan przywództwa. Kluczem do niej jest udzielenie sobie przez lidera odpowiedzi na cztery pytania (Quinn 2005: 75): (1) Do jakiego rezultatu dążę? (Czy jestem w stanie opuścić swoje strefę komfortu aby wprowadzić zmiany w ruch?) – chodzi o tworzenie czegoś, co jeszcze nie istnieje. Może to wymagać dochodzenia do kresu swoich możliwości. (2) Czy jestem kierowany wewnątrz? (Czy zachowuję się zgodnie ze swoimi wartościami bardziej niż ulegam społecznej czy politycznej presji?) – większość ludzi jest kierowana zewnątrz, funkcjonują w hierarchii i są ograniczeni zewnętrznymi warunkami. Co byłoby gdyby się z tego wyrwać? (3) Czy jestem skupiony na innych? (Czy stawiam wspólne dobro ponad swoje własne potrzeby?) – Czy wiem co mój przełożony/podwładni naprawdę czują? Jakich są ich potrzeby i zainteresowania? (4) Czy jestem otwarty na otoczenie? (Czy jestem nastawiony na odbieranie z zewnątrz bodźców, które mogą sygnalizować konieczność zmiany?) – bycie otwartym pozwala na uczenie się na bieżąco i osiąganie celów. Quinn twierdzi, że (...) *zadawanie sobie i odpowiadanie na te pytania zmienia stan świadomości. Nowe uczucia, myśli, zachowania i techniki zaczynają się pojawiać. Osoba w końcu dokonuje głębokiej przemiany i zaczyna stosować nowe metody wpływu* (Quinn, Anding 2005: 489-490).

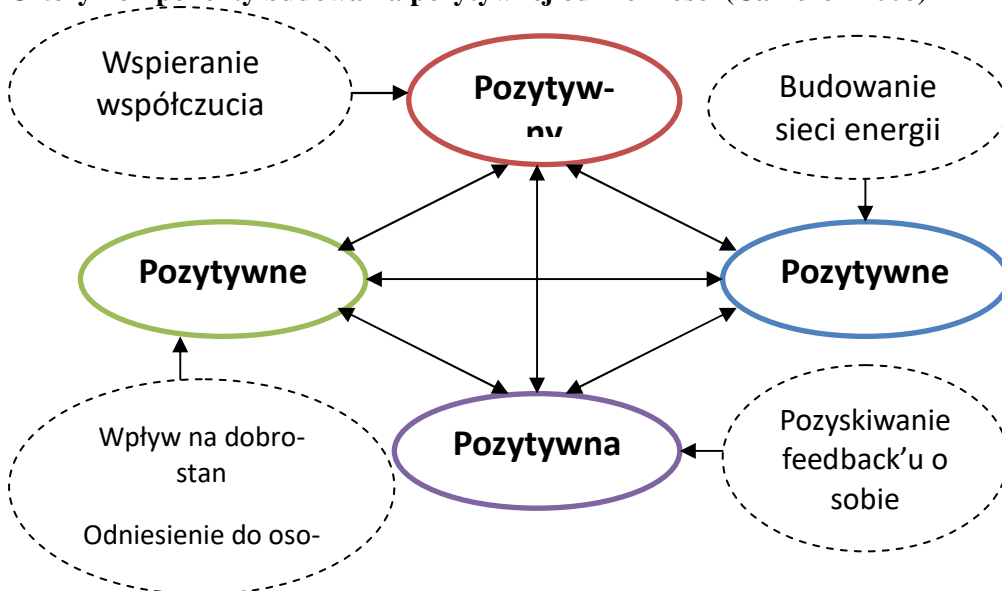
Kluczowym i centralnym pytaniem w koncepcji fundamentalnego stanu przywództwa jest jednak pytanie: Kim jestem? (Jakie są moje wartości? Czego nigdy bym nie poświęcił?). W tym sensie fundamentalny stan przywództwa czerpie z koncepcji inteligencji emocjonalnej, w której samoświadomość jest bazowym komponentem. Quinn przeciwstawia fundamentalny stan przywództwa stanowi normalnemu. Dowodzi on również, że (...) *ludzie, którzy obserwują doskonałość z punktu widzenia stanu normalnego (w którym się znajdują) widzą jedynie to, co stosowane przez nich konceptualne narzędzia pozwalają im dostrzec. (...) Normalne myślenie, oparte na założeniu transakcji i analizie jest w stanie uchwycić jedynie część, a nie całość. Normalnemu myśleniu brakuje koniecznej wielotorowości i złożoności aby*

uchwycić pełen obraz (Quinn Anding 2005: 494). Fundamentalny stan przywództwa można zatem traktować jako wyższy stan świadomości, który może zostać osiągnięty dzięki kombinacji czterech składników: (1) orientacji na wyniki, (2) wewnątrzsterowności, (3) skupieniu się na innych, (4) zewnętrznej otwartości. Przy tym dwa dodatkowe atrybuty fundamentalnego stanu przywództwa muszą być zauważone. Po pierwsze, Quinn uważa, że stan taki może nie być w pełni świadomy. Ludzie mogą do niego wchodzić i z niego wychodzić bez świadomości tego faktu. Po drugie, jest to stan tymczasowy. Wchodzenie i wychodzenie z niego może być skutkiem zewnętrznej entropii.

Pozytywną koncepcją przywództwa znajdującą się nieco na uboczu jest pozytywna odmiennność (*positive deviance*) (Cameron 2008). Jest to podejście do behawioralnej i społecznej zmiany oparte na obserwacji, że pewne osoby prezentują odmienne, ale skuteczne zachowania lub strategie, które pozwalają im znajdować lepsze rozwiązania problemów w tych samych warunkach i z wykorzystaniem tych samych zasobów. Pozytywnie odmienne przywództwo nie jest najbardziej powszechnym modelem ponieważ negatywne zjawiska wydają się dominować w uwadze ludzi i ponieważ ludzie nauczyli się poświęcać większą uwagę potencjalnym stratom niż potencjalnym zyskom. Organizowanie jest w swojej istocie ograniczaniem odmienności i tworzeniem większej przewidywalności, kontroli i rzetelności. Organizowanie ogranicza porażki, ale również doskonałość – negatywną i pozytywną dewiację. Ze względu na powyższe, pozytywne przywództwo nie tworzy się samoczynnie bez wysiłku i świadomej uwagi. Pozytywna odmiennność manifestuje się w czterech kategoriach: pozytywnym klimacie, pozytywnych relacjach, pozytywnej komunikacji i pozytywnym znaczeniu (Cameron 2008) (rysunek 1).

Rysunek 1

Cztery komponenty budowania pozytywnej odmienności (Cameron 2008)



Źródło: Cameron 2008

Wnioski – wartość dodana przywództwa pozytywnego i kierunki przyszłych badań

Warto na zakończenie zadać pytanie o wartość dodaną pozytywnych modeli przywództwa. W tym celu warto zbadać, czy modele, które były prezentowane przed powstaniem pozytywnej teorii organizacji (przywództwo transformacyjne, przywództwo służebne) nie są w istocie pozytywne, a także co nowego wnoszą modele pozytywne w stosunku do istniejącego już dorobku w zakresie przywództwa, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zachowań organizacyjnych. Rozpocząć należy jednak od porównania obu modeli pozytywnych: przywództwa autentycznego i fundamentalnego stanu przywództwa. Punkt wyjścia w opracowaniu tych modeli był nieco inny, ale w gruncie rzeczy są one do siebie podobne i można wśród nich znaleźć wiele elementów wspólnych. Pierwszym z nich i najbardziej podstawowym jest samoświadomość. Kolejnym jest opieranie działań na silnym fundamencie moralnym nazywane zinternalizowaną perspektywą moralną lub wewnątrzsterownością. Zbalansowane przetwarzanie będące elementem przywództwa autentycznego jest z kolei bardzo bliskie skupieniu uwagi na innych oraz zewnętrznej otwartości występujących w fundamentalnym modelu przywództwa. Pierwszy model dokłada do wspomnianych elementów transparentność

relacyjną, a drugi orientację na wyniki. Widać stąd, że modele te, choć nieco się między sobą różnią, posiadają bardzo silny wspólny rdzeń.

Elementy myślenia pozytywnego były oczywiście obecne w naukach o zarządzaniu jeszcze przed powstaniem nurtów pozytywnej psychologii i pozytywnej teorii organizacji, na przykład w ramach nurtu humanizacji pracy. Podobnie elementy pozytywne można dostrzec w przedstawionych koncepcjach przywództwa opracowanych w latach 70tych i 80tych. W przypadku przywództwa transformacyjnego jest to indywidualne podejście i poświęcanie uwagi każdemu z pracowników z osobna w podejściu pozytywnym określane jest jako zarządzanie energią i przekazywanie jej zwolennikom (Cameron 2008). Intelktualną stymulację odnieść można do pozytywnej energii i zaangażowania, które oznacza wychodzenie poza sferę komfortu. Przywództwo służebne również bliskie jest myśleniu pozytywnemu. Oznacza ono bowiem rezygnację z własnego interesu i myślenie najpierw w kategoriach dobra organizacji. Oba modele można zatem określić jako pozytywne, choć powstały na długo przez narodzinami nurtu POS.

Z drugiej strony istotne jest pytanie o stopień nowości pozytywnych modeli przywództwa. Wnikliwa analiza wymiarów przywództwa autentycznego doprowadza do wniosku, że koncepcja ta częściowo nakłada się z wcześniej stosowanymi podejściami, mianowicie z przywództwem transformacyjnym oraz inteligencją emocjonalną (Goleman 1998). Z pierwszą koncepcją łączy ją zbalansowane przetwarzanie, które zbliżone jest do indywidualnego podejścia. Inteligencja emocjonalna wnosi z kolei do przywództwa autentycznego samoświadomość i empatię, która zbliżona jest do zbalansowanego przetwarzania. Również fundamentalny stan przywództwa częściowo odnosi się do inteligencji emocjonalnej, przede wszystkim w zakresie samoświadomości oraz skupiania się na innych ludziach. Charakterystyczne dla pozytywnych modeli przywództwa jest zatem odniesienie do inteligencji emocjonalnej, z tym, że następuje pewne rozszerzenie jej rozumienia. W inteligencji emocjonalnej chodzi bowiem o samoświadomość i empatię głównie w zakresie stanów emocjonalnych, w pozytywnym przywództwie zainteresowanie jest rozszerzone o wartości, postawy i przemyślenia. Można zatem stwierdzić, że pozytywne modele przywództwa zbudowane są w oparciu o ugruntowane założenia i podejścia, wnoszą jednak pewną istotną wartość dodaną. Zestawienie poszczególnych wymiarów pozytywnych koncepcji z koncepcjami klasycznymi przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie pozytywnych i klasycznych koncepcji przywództwa

		Przywództwo transformacyjne	Przywództwo służebne
Przywództwo autentyczne	Samoświadomość	Samoświadomość – bycie wzorem	Samoświadomość – zdolności koncepcyjne
	Transparentność relacyjna	Transparentność – bycie wzorem	Transparentność – uzdrawianie emocjonalne, wzrost pracowników
	Zbalansowane przetwarzanie	Indywidualne podejście	Empowerment
	Zinternalizowana perspektywa moralna	Moralność – bycie wzorem	Moralność – etyka
Fundamentalny stan przywództwa	Orientacja na rezultaty	Stymulacja intelektualna	Pomoc we wzroście i osiągnięciu sukcesu
	Wewnętrzne ukierunkowanie	Wewnętrzne ukierunkowanie – bycie wzorem	Moralność – etyka
	Skupienie na innych	Indywidualne podejście	Emocjonalne uzdrawianie, pomoc we wzroście i osiągnięciu sukcesu
	Zewnętrzna otwartość	Indywidualne podejście	
Pozytywna odmienność		Pozytywne relacje Pozytywna komunikacja	Pozytywny klimat Pozytywne znaczenie

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona wyżej konstatacja każe zadać pytanie o przydatność badawczą koncepcji przywództwa autentycznego i fundamentalnego stanu przywództwa. Przede wszystkim, zgodnie z intencją twórców POS zastosowanie tych podejść powinno pozwolić na udzielenie odpowiedzi na pytania do tej pory otwarte, na przykład to o kreowanie przedsiębiorczości organizacyjnej za pomocą odpowiedniego modelu przywództwa. Ponadto modele te

nadają się do zestawienia ich w badaniach empirycznych z innymi zmiennymi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności z katalogu zmiennych pozytywnych. Interesujące jest na przykład pytanie o wpływ pozytywnego przywództwa na *empowerment* psychologiczny pracowników. W kręgu zainteresowania może również znaleźć się zaangażowanie pracowników, a także rezultaty działań lidera po stronie pracowników, na przykład *well-being* czy *work-life balance*. Z drugiej strony interesujące mogą być dociekania empiryczne nad źródłami przywództwa pozytywnego. Ciekawe wyniki może przynieść przebadanie w tym zakresie powołania do pracy, motywacji prospołecznej, a także kapitału psychologicznego lidera (Luthans, Youssef, Avolio 2007). Ta ostatnia zmienna może być również badana po stronie pracowników, a jej podniesienie może być efektem pozytywnego zachowania lidera. Ostatnim kierunkiem badań, który warto wskazać jest poszukiwanie optymalnych warunków aplikacji pozytywnego modelu przywództwa, także facylitatorów i barier w jego stosowaniu. W związku z powyższym można wskazać następujące pytania badawcze, na które powinno się poszukiwać odpowiedzi w przyszłości:

- Jaka jest rola przywództwa pozytywnego w tworzeniu wartości dla organizacji, na przykład za pośrednictwem przedsiębiorczości organizacyjnej?
- Jakie są rezultaty przywództwa pozytywnego w zakresie *empowermentu* psychologicznego pracowników oraz ich zaangażowania?
- Jaki jest wpływ przywództwa pozytywnego na *well-being* i *work-life balance* zarówno lidera jak i zwolenników?
- Jakie są źródła przywództwa pozytywnego w zakresie powołania do pracy, motywacji prospołecznej oraz kapitału psychologicznego lidera?
- Jakie są optymalne warunki zastosowania pozytywnego modelu przywództwa, co ułatwia a co utrudnia jego zastosowanie?

Reasumując, pozytywne modele przywództwa są pewnym krokiem naprzód w rozwoju teorii przywództwa. Wnoszą one wartość dodaną, a także pozwalają na nowe podejścia badawcze i wyjaśnianie zależności wcześniej trudnych do określenia. Należy się zatem w przyszłości spodziewać dalszego rozwoju pozytywnych modeli przywództwa, nowych conceptualizacji i operacjonalizacji, a także badań wykorzystujących przywództwo pozytywne zarówno jako zmienną wyjaśniającą jak i wyjaśnianą.

Bibliografia:

1. Bass B.M., 1985, *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
2. Bass B.M., 2000, *The future of leadership in learning organizations*, "Journal of Leadership Studies", 7(3): 18–40.
3. Burns J.M., 1978, *Leadership*, Harper & Row, New York.
4. Cameron K.S., 2008, *Positive leadership. Strategies for extraordinary performance*, Berrett - Koehler, San Francisco.
5. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., 2003, *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett- Koehler Publishers, San Francisco.
6. Cameron K.S., Spreitzer G.M., (red.), 2012, *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford University Press, Oxford/New York.
7. Gallagher M.W., Lopez S.J., Preacher K.J., 2009, *The hierarchical structure of well-being*, "Journal of Personality", 77(4): 1025-1049.
8. Goleman D., 1998, *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York.
9. Greenleaf R., 1977, *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, New York.
10. Harter S., 2002, *Authenticity* [w:] C.R. Snyder, S.J. Lopez (red.), *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, Oxford.
11. Liden R.C., Wayne, S.J., Liao, Ch., Meuser, J.D., 2014, *Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance*, "Academy of Management Journal", 57(5): 1434 – 1452.
12. Luthans F., Avolio B., 2003, *Authentic leadership development* [w:] K.S. Cameron J.E., Dutton R. E. Quinn (red.), *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett- Koehler Publishers, San Francisco.
13. Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B. & Norman S.M., 2007, *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*, "Personnel Psychology", 60: 541–572.
14. Luthans F., Youssef C.M, Avolio B.J., 2007, *Psychological capital*, Oxford University Press, New York.
15. Pfeffer J., 2010, *Building sustainable organizations. The human factor*, "Academy of Management Perspectives", 24(1): 34-45.
16. Piccolo R.F., Colquitt J. A., 2006, *Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics*, "Academy of Management Journal", 49(2): 327-340.

17. Porath C., Spreitzer G. M., Gibson C., Garnett F.G., 2012, *Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement*, "Journal of Organizational Behavior", 33(2): 250-275.
18. Quinn R.E., 2005, *Moments of greatness: Entering the fundamental state of leadership*, "Harvard Business Review", July-August: 75-83.
19. Quinn R.E., Anding J.M., 2005, *An Interview with Robert E. Quinn Entering the fundamental state of leadership: Reflections on the path to transformational teaching*, "Academy of Management Learning & Education", 4(4), 487–495.
20. Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J., 2008, *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*, "Journal of Management", 34, 89–126.

Positive Leadership – Clarifying the Concept and an Attempt to Assess Added Value

Summary

Even though the leadership is one of the mostly explored topics of positive organizational scholarship (POS) there is a lot of confusion in that domain. Moreover, during last decade and a half there has been a rapid development of positive leadership models. Therefore, the purpose of the paper is to introduce some order in positive leadership theory building and an attempt to distinguish common characteristics of positive leadership models is made. In particular, the paper aims at assessing the added value of positive leadership models and the degree of "positivity" of previous models. In the paper there are presented the foundations of POS, models of leadership – transformational leadership, servant leadership, authentic leadership, fundamental state of leadership and positive deviance. The paper is concluded with looking for common components and an attempt to assess the added value of positive leadership models and setting future research directions in that domain.

Key words: positive organizational scholarship, positive leadership, authentic leadership, fundamental state of leadership.

Milena Gojny-Zbierowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

Katedra Przedsiębiorczości

e-mail: milena.gojny@ue.katowice.pl

Determinanty postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS)

Abstrakt

Analiza literatury wskazuje na istotną rolę postrzeganego wsparcia organizacyjnego w kształtowaniu zachowań organizacyjnych, dlatego można je ocenić jako ważne i warte uwagi z perspektywy organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Postrzegane wsparcie organizacyjne (POS z ang. *Perceived Organizational Support*), jest definiowane jako przekonanie pracownika o wsparciu uzyskiwanym od organizacji (Eisenberger i in. 1986). Celem artykułu jest przedstawienie zmiennych wpływających na postrzegane wsparcie organizacyjne, a także ukazanie dynamiki badań na ten temat w oparciu o wyniki analizy literatury. Różnorodność determinant POS wymaga, dla podniesienia jego poziomu u pracowników, doboru różnorodnych działań i praktyk w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Motywacja do podjęcia takiego kierunku rozważań wynika tego, że: po pierwsze, jest on istotny dla zarządzania zasobami ludzkimi i sukcesu organizacji, po drugie, wpisuje się w zidentyfikowaną na podstawie studiów literaturowych lukę badawczą, po trzecie, tematyka jest popularna w krajach zachodnich.

Słowa kluczowe: postrzegane wsparcie organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

Postrzegane wsparcie organizacyjne (POS), jest definiowane jako przekonanie pracownika o wsparciu uzyskiwanym od organizacji. POS odzwierciedla stopień w jakim organizacja docenia pracownika, jego wkład, zaangażowanie i dba o jego dobro oraz dobrostan (Eisenberger i in. 1986: 500). POS po raz pierwszy zostało zidentyfikowane jako ważny regulator relacji pracownik- organizacja pod koniec lat 80. XX wieku w USA. Obecnie zmienna koncentruje coraz większą uwagę badaczy w krajach Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych, jest jednak tematem wciąż mało rozpoznany na polskim gruncie. Analiza literatury z zakresu postrzeganego

wsparcia organizacyjnego wskazuje na jego istotną rolę w kształtowaniu zachowań organizacyjnych. Wzrost poziomu poczucia wsparcia wiąże się ze wzrostem pożądanym z punktu widzenia organizacji zachowań pracownika, między innymi zaangażowania w pracę (Ahmed i in. 2013), satysfakcji z pracy (Cullen i in. 2014), identyfikacji z organizacją (Edwards 2009), afektywnego zaangażowania (Eisenberger i in. 1990, Pazy i Ganzach 2013), woli pozostania w organizacji (Nye i Witt 1993), a także zachowań prospołecznych (OCB) (Cropanzano i in. 1997). Spadek poczucia wsparcia organizacyjnego pozostaje w związku z nasileniem się negatywnych zachowań pracownika takich jak intencja odejścia z organizacji (Hechanova 2013), wycofanie, zachowania unikowe, absencja (Eisenberger i in. 2001) czy odejście (Gellis i Kim 2004). Biorąc pod uwagę pozytywne znaczenie POS dla organizacji, istotne zdaje się pytanie o uwarunkowania jego wzrostu oraz o rolę praktyk ZZL w procesie jego indukcji.

Poniżej zostaną przedstawione wyniki analizy literatury na temat zmiennych wpływających nasilająco bądź redukująco na postrzegane wsparcie organizacyjne, zmiennych odnoszących się do warunków pracy oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Pod uwagę wzięto prace opublikowane od 1986 roku, kiedy ukazał się nowatorski artykuł, w którym po raz pierwszy zostało przedstawione i zdefiniowane pojęcie. Dla uchwycenia dynamiki badań nad konstruktem POS, zbiór artykułów został podzielony na dwa okresy: 1986-2000 oraz 2001-2015. Taki podział wynika, po pierwsze, z wyznaczenia dwóch, równych przedziałów czasowych, a po drugie, z oparcia się w analizie na dwóch metaanalizach, które odnoszą się do podobnego zakresu czasowego. Pierwsza metaanaliza (Rhoades i Eisenberger 2002) obejmuje ponad 70 badań z okresu 1986-2000, drugie opracowanie (Baran, Rhoades Shanock i Miller 2012) pochyla się nad zbiorem 249 badań, pochodzących z lat 2000-2010. Obie analizy zostały przeprowadzone zgodnie z podobnymi zasadami. W pierwszej kolejności zostały wyłonione artykuły w naukowych bazach, zawierające badania nad wsparciem organizacyjnym, następnie zostały odrzucone te, które nie spełniały kryteriów rzetelnych badań naukowych, lub które przedstawiały badania innych, zbliżonych kategorii, na przykład wsparcia od przełożonego (PSS). Na następnym etapie autorzy analiz wyłonili zmienne pozostające w relacji z POS i podzielili je na zmienne przyczynowe (*antecedents*), których dotyczy niniejszy artykuł, oraz zmienne wynikowe (*consequences*). W pierwszym opracowaniu została zastosowana analiza statystyczna, między innymi analiza ścieżek, dla określenia siły i znaczenia związku danej zmiennej z POS. Najsilniej wyjaśniającymi postrzegane wsparcie organizacyjne okazały się zmienne: uczciwe i spra-

wiedliwie traktowanie, wsparcie przełożonego oraz wynagrodzenie, awans i korzystne warunki pracy. W drugim studium wzięto pod uwagę ilość badań poświęconych danym zmiennym, a jego wyniki potwierdziły pierwszą metaanalizę i dodatkowo wskazały na kontakt psychologiczny.

1. Determinanty postrzeganego wsparcia organizacyjnego

W niniejszej analizie przyjęto podobne założenia, do tych, na których oparto cytowane powyżej metaanalizy. W pierwszej kolejności wyszukano publikacje w elektronicznych wyszukiwarkach baz naukowych (*Web of Science*, *Ebsco*, *ProQuest*) z pojęciem „*perceived organizational support*”, następnie dokonano wstępnej selekcji, odrzucając artykuły, których przedmiotem badań nie był POS. Kolejno odrzucono powtarzające się publikacje oraz te z czasopism spoza listy JCR (*Journal Citation Reports*). Przeprowadzona analiza pozwoliła na integrację wyników obu metaanaliz oraz ich uzupełnienie o nieuwzględnione publikacje dotyczące przedmiotowych zmiennych, a także wyróżnienie dodatkowych zmiennych. Prace z 2002 i 2012 roku obejmują w sumie lata 1986-2010, to studium dotyczy okresu od 1986 do 2015 roku. Publikacje ujęte wyłącznie w poniższej tabeli w ramach niniejszego artykułu nie zostaną umieszczone w bibliografii ze względu na ich znaczną liczbę. Pełna literatura jest dostępna u autora.

Tabela 1

Zmienne poprzedzające postrzegane wsparcie organizacyjne

Lp.	Zmienna	Badania 1986-2000	Badania 2001-2015
1	Autonomia	Eisenberger i in. 1997 Eisenberger i in. 1999 Rogg 1997 Yoon, Han i Seo 1996 Yoon i Lim 1999	Aube, Rousseau i Morin 2007 Karatepe 2010 Yamaguchi 2001
2	LMX (<i>leader-member exchange</i>, wymiana pomiędzy pracodawcą i pracownikiem)	Settoon, Bennett i Liden 1996 Wayne, Shore i Liden 1997	Ahmed i in. 2013 Anand i in. 2010 Chullen i in. 2010 Eisenberger i in. 2014 Erdogan, Kraimer i Liden 2004 Jawahar i Carr 2007

Lp.	Zmienna	Badania 1986-2000	Badania 2001-2015
			Kraimer, Wayne i Jaworski 2001 Liao 2011 Sluss, Klimchak i Holmes 2008
3	Osobowość	Aquino i Griffeth 1999 Flett, Hewitt i Hallett 1995 Witt i Hellman 1992	Cullen i in. 2014 Liao i in. 2004 Westring i Ryan 2010
4	Pewność zatrudnienia	Allen, Shore i Griffeth 1999 Armstrong-Stassen 1997 Armstrong- Stassen 1998 Eisenberger i in. 1997 Rosenblatt i Ruvio 1996 Shore i Tetrick 1991	
5	Poczucie sprawiedliwości (uczciwe traktowanie)	Allen 1995 Allen, Shore i Griffeth 1999 Aquino i Griffeth 1999 Dawson 1996 Hutchison 1997a Hutchison 1997b Hutchison i Garstka 1996 Malatesta (1995) Masterson (1998) Moorman i in. (1998) Nye i Witt (1993) Rogg (1997) Witt i Hellman (1992)	Ambrose i Schminke 2003 Cameraman i in. 2007 Cheung 2013 Choi 2006 Connell i in. 2003 DeConinck 2010 Eisenberger i in. 2004 Gillet i in. (2013) Herda i Lavelle (2012) Jordan i in. (2008) Lavelle, McMahan i Harris (2009) Liden i in. (2003) Loi, Ngo i Folley (2006) Rhoades, Eisenberger i Armeli (2001) Stinglhamber, De Cremer

Lp.	Zmienna	Badania 1986-2000	Badania 2001-2015
			i Mercken (2006) Tekleab i in. (2005)
6	Stresory	Cropanzano i in. (1997) Dekker i Barling (1995) Eisenberger i in. (1997) Flett i in. (1995) George i in. (1993) Jones, Flynn i Kelloway (1995) Rogg (1997)	Richardson i in. 2008
7	Szkolenia	Cleveland i Shore 1992 Eisenberger i in. 1997 Malatesta 1995 Wayne i in. 1997	Chambel i Sobral 2011 Johlke, Stamper i Shoemaker 2002 Madera, Steel i Beier 2011
8	Wsparcie przełożonego (<i>perceived supervisor support</i> – PSS)	Allen 1995 Hofmann i Morgeson 1999 Hutchison 1997a Hutchison 1997b Hutchison, Valentino i Kirkner 1998 Kottke i Sharafinski 1988 Malatesta 1995 Rhoades i in. 2001 Settoon i in. 1996 Wayne i in. 1997	Dawley, Houghton i Bucklew 2010 DeConinck 2010 Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, Rhoades 2002 Kossek i in. 2011 Maertz i in. 2007 Newman, Thanacoody i Hui 2012 Rhoades i in. 2001 Shanock i Eisenberger 2006 Simosi 2012 Tuzun i Kalemci 2012

Lp.	Zmienna	Badania 1986-2000	Badania 2001-2015
9	Wynagrodzenie, awans	Allen 1995 Allen, Shore i Griffeth 1999 Cleveland i Shore 1992 Dawson 1996 Eisenberger, Fasolo i Davis-LaMastro 1990 Eisenberger i in. 1997 Eisenberger i in. 1999 Guzzo, Noonan i Elron 1994 Malatesta 1995 Masterson 1998 Miceli i Mulvey 2000 Rhoades, Eisenberger i Armeli 2001 Shore i Tetrick 1991 Wayne, Shore i Liden 1997 Witt 1992 Yoon, Han i Seo 1996	Huang, Jin i Yang 2004 Muse i in. 2008 Muse i Wadsworth 2012 Stinglhamber i Vandenberghe 2003

Źródło: opracowanie własne

Metaanaliza z 2002 roku wśród zmiennych wymieniała między innymi „warunki pracy”, do których zalicza się: pewność zatrudnienia, wynagrodzenie, autonomia pracy, szkolenia, stresory i poczucie sprawiedliwości. W zestawieniu powyżej zmienne te zostały wyodrębnione ze względu na ich zróżnicowanie, co pomoże uchwycić dynamikę badań nad POS. Dla kategoryzacji źródeł poczucie wsparcia, z kolei, te zmienne lepiej byłoby ująć w ramach jednej ogólnej kategorii, obok relacji z pracodawcą, (do której zaliczyć można LMX i wsparcie przełożonego) oraz cech pracownika (osobowość, emocje, nastawienie).

Z powyższego zestawienia można wyciągnąć kilka istotnych wniosków. Chociaż sama wymiana pomiędzy pracownikiem a pracodawcą (LMX) była

badana częściej w późniejszym okresie, to wsparcie przełożonego (PSS) ma podobną ilość badań w obu okresach co świadczy o tym, że badacze dostrzegają i dostrzegali od samego początku wagę tej relacji dla ogólnego przeświadczenia o wsparciu. Stabilizacja warunków pracy i pewność zatrudnienia mają pozytywny związek z postrzeganiem wsparcia organizacyjnego, natomiast występowanie stresorów, bodźców wywołujących stres, negatywny. Te zmienne były badane prawie wyłącznie w pierwszym okresie, co może wynikać stąd, iż te relacje nie budzą wątpliwości po tych inicjujących badaniach i nie wymagają dalszych dociekań. Wy tłumaczeniem może być też to, że w ostatnich latach badane są konkretne stresory jako odrębne zmienne, na przykład niejasność czy konflikt ról (Pannacio i Vandenberghe 2009), dyskryminacja ze względu na wiek (Rabl 2010), a także konflikt pomiędzy pracą a życiem osobistym (Hechanova 2013). Zmianie ulega charakter relacji organizacji z pracownikami i sam rynek pracy, na którym powstają nietradycyjne, nowe formy zatrudnienia co ma wpływ na znaczenie pewności zatrudnienia. Stąd w ostatnich latach relacja postrzeganego wsparcia organizacyjnego z różnymi zmiennymi jest analizowana w kontekście rodzaju umowy, a pracownicy tymczasowi są porównywani z pracownikami stałymi (Cameraman, Cropanzano i Vandenberghe 2007; Chambel i Sobral 2011). Badania pokazują, że jednym z najsilniej oddziałujących na POS czynników jest poczucie sprawiedliwości organizacyjnej i uczciwego traktowania, ilość badań w tym zakresie, w obu przedziałach czasowych jest podobna i znaczna. Niewiele badań jest na temat wpływu osobowości na poczucie wsparcia. Może to wynikać z tego, że badania zmiennych indywidualnych wymagają wiedzy psychologicznej, a procedura badań osobowości wiąże się z bardziej rygorystycznymi warunkami; istnieje wiele czynników, które mogą obniżyć rzetelność wyników. Wpływ bodźców materialnych (incentivise) na POS był częściej badany w pierwszym okresie niż w późniejszym. Motywatory materialne, takie jak wynagrodzenie czy awans, są częścią wymiany społecznej pracownika z organizacją, a równocześnie funkcją kontraktu psychologicznego. Relacja kontraktu psychologicznego i poczucia wsparcia dopiero w ostatnim dwudziestoleciu zyskała zainteresowanie badaczy i została obszernie opisana w literaturze (Aselage i Eisenberger 2003; Coyle-Shapiro i Conway 2005; Gakovic i Tetrick 2003; Guerrero i Herrbach 2008; Jordan i in. 2012; Suazo i Stone-Romero 2011; Zagenczyk i in. 2011).

Nowe wątki, które można dostrzec na razie w pojedynczych badaniach, być może stanowią zapowiedź następnych etapów rozwoju studiów nad postrzeganym wsparciem organizacyjnym i wskazują na przyszłe kierunki badań. Badania te dotyczą wpływu na POS zmiennych:

- cynizm (Jordan, Lindsay i Schraeder 2012),
- dzielenie się wiedzą (Kim i Ko 2014),
- inicjatywa (personal initiative) (Wikhamn i Hall 2012),
- konflikt praca-życie (work-life conflict) (Hechanova 2013),
- konflikt ról (Panaccio i Vandenberghe 2009),
- lęk przed porażką (Rabl 2010),
- mentoring (Dawley, Houghton i Buckley 2010),
- niejasność ról (role ambiguity) (Panaccio i Vandenberghe 2009),
- podatność na nudę (Watt i Hargis 2010),
- podejmowanie ryzyka (Neves i Eisenberger 2014),
- politykowanie (Lee i Peccei 2011),
- postrzeganie prestiżu (perceived external prestige) (Guerrero i Herbach 2009)
- pozytywny afekt (positive affection) (Hamama i in. 2013),
- satysfakcja z życia (life satisfaction) (Hamama i in. 2013),
- społeczne zakorzenienie (social embeddedness) (Hayton i in. 2012),
- twórczość (creativity) (Houghton i DiLiello 2010),
- umiejscowienie kontroli (locus of control) (Lilly i Virick 2006),
- zachowania dewiacyjne (Chullen i in. 2010),
- zachowania kontrproduktywne (Jacobs, Belschak i Den Hartog 2014; Jordan, Lindsay i Schraeder 2012).

2. Wpływ poszczególnych praktyk ZZL na poczucie wsparcia

W ostatnich latach kierunkiem badań nad POS, który jest coraz częściej obierany jest relacja postrzeganego wsparcia z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi. Okazuje się, że praktyki zarządzania ludźmi mogą stanowić poszukiwane instrumentarium służące do podnoszenia poczucia wsparcia u pracowników, mają wpływ na postrzeganie organizacji, w tym postrzeganie wsparcia oraz na zachowanie pracownika (Gavino, Wayne i Erdogan 2012). Wśród najczęściej badanych zmiennych wpływających na POS znalazły się dwie funkcje ZZL: szkolenia oraz awans (tabela 1), jednak badania wskazują na znaczenia także innych działań w ramach zarządzania personelem. Badania dotyczące pojedynczych praktyk ZZL ukazują ich wpływ pośredni lub bezpośredni na POS, a także na zachowania organizacyjne za pośrednictwem poczucia wsparcia. Pozytywnie na postrzegane wsparcie organizacyjne wpływa doświadczenie rozwoju przez pracownika (Wayne, Shore i Liden 1997) oraz posiadanie możliwości rozwoju (Allen, Shore i Griffeth 2003), udział w podejmowaniu decyzji (Witt 1992), auto-

nomia pracy (Aube, Rousseau i Morin 2007), a także udział w ustalaniu celów i otrzymywanie informacji zwrotnej (Hutchison i Garstka 1996). POS częściowo wyjaśnia proces, w którym zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na postrzeganie, postawy i zachowanie pracownika. Mechanizm ten jest wyjaśniany w oparciu o teorię wymiany społecznej i teorię wsparcia społecznego. Pracownik otrzymując wsparcie, przeżywa pozytywne emocje wobec organizacji, jest jej wdzięczny, ma potrzebę zrewanżowania się organizacji, co przekłada się na jego zachowania organizacyjne (Rhoades i Eisenberger 2002). Do analizy wpływu praktyk ZZL na postrzegane wsparcie organizacyjne trzeba przyjąć rozróżnienie na:

- Praktyki dyskrecjonalne, wynikające z woli organizacji, a nie zewnętrznych obostrzeń, na przykład kodeksu prawa; są one odzwierciedleniem inwestycji, jakie podejmuje organizacja wobec swojego pracownika;
- Praktyki wymuszone przez czynniki niezależne od organizacji, do których firma jest zobligowana, ujednolicone dla wszystkich pracowników, tzw. transakcyjne.

Pierwszy rodzaj działań zwiększa poziom poczucia wsparcia, jest odbierany przez pracownika jako wyraz uznania, efekt tego jak ocenia go organizacja. Te drugie działania nie mają już takiego wpływu na POS (Shore, Shore 1995; Wayne i in. 1997; Gavino, Wayne, Erdogan 2012). Wayne, Shore, Liden (1997) ustalili, że doświadczenia rozwojowe (*developmental experiences*) oraz awans (*promotion*) zwiększają poczucie wsparcia, gdy należą do pierwszego typu inicjatyw. W badaniu wzięto pod uwagę doświadczenia rozwojowe zarówno formalne, jak i nieformalne. Zmienna „awans” była mierzona ilością przeszeręgowań na wyższy poziom w strukturze organizacyjnej (Wayne, Shore, Liden 1997). Zmienna „szkolenia i możliwość rozwoju” była badana, wraz z czterema innymi praktykami ZZL, jako moderator relacji pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacyjnym a afektywnym zaangażowaniem oraz zaufaniem. Wyniki badań wskazały, że proces oceny pracowników umacnia relację pomiędzy POS a zaufaniem jeśli ocena dotyczy rozwoju pracownika, natomiast osłabia ją system wszechstronnych szkoleń. Relacja pomiędzy postrzeganym wsparciem i afektywnym zaangażowaniem jest, z kolei, tym silniejsza, im wyższa jest wewnętrzna sprawiedliwość wynagrodzeń (*internal equity of rewards*). W badaniu wpływ selektywnej rekrutacji na powyższe relacje nie został udowodniony (Whitener 2001). Badania w grupie pracowników w wieku 50+ potwierdziły wpływ możliwości rozwoju zawodowego i dostępności szkoleń na postrzegane wsparcie organizacyjne. POS pośredniczy pomiędzy doświadczeniami szkoleniowymi a intencją pozostania w organizacji i satysfakcją z pracy. Badania wskazują na brak

wpływu elastycznych warunków pracy na POS w grupie starszych pracowników (Armstrong-Stassen, Ursel 2009). Otwarta, skuteczna komunikacja w organizacji i atmosfera otwartości podnoszą poziom poczucia wsparcia (Wayne, Shore, Liden 1997; Allen, Wayne, Griffeth 2003, Edwards 2009). Możliwość awansu i poczucie sprawiedliwości także wpływają na poczucie wsparcia organizacyjnego oraz poprzez POS na identyfikację pracownika z organizacją (Edwards 2009). Wzmacniając na poczucie wsparcia organizacyjnego działa przekonanie o sprawiedliwym wynagradzaniu, spotkania zespołu, a także pewność, że organizacja stanie w obronie pracownika i zareaguje w sposób zdecydowany w sytuacji dyskryminacji, mobbingu czy jakiegokolwiek przemocy ze strony współpracowników. Poczucie presji z kolei obniża poczucie wsparcia (Edwards 2009). Wyniki badań nad transakcyjnymi i uznaniowymi praktykami ZZL nie potwierdzają relacji POS z dostępem do szkoleń i rozwoju, wynagradzaniem za efektywność czy selektywną rekrutacją, pozwalają, z kolei, potwierdzić pozytywny wpływ na postrzegane wsparcie możliwości awansu (*promotional opportunities*). Sfalsyfikowano hipotezę zakładającą wpływ transakcyjnych praktyk ZZL (między innymi prawidłowość procesów wynagradzania czy formalności związanych z zatrudnieniem) na POS. Natomiast możliwość podejmowania decyzji (*decision making*) przez pracownika i jego udział w rekrutacji nowych pracowników (*participation*), a także zarządzanie efektywnością pracownika (*performance management*) wpływa na postrzegane wsparcie (Gavino, Wayne, Erdogan 2012). W badaniach z 2014 roku potwierdzony został pozytywny wpływ czterech praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na POS: sprawiedliwe wynagradzanie (*fair rewards*), udział pracowników w podejmowaniu decyzji (*participation in decision making*), dzielenie się informacjami (*information sharing*) i uznanie (*recognition*) (Erturk 2014). Analiza opublikowanych badań wskazuje na istnienie zależności pomiędzy działaniami w ramach zarządzania zasobami ludzkimi a poczuciem wsparcia organizacyjnego. Wpływ praktyk ZZL na wsparcie organizacyjne jest stosunkowo nowym kierunkiem badań, dopiero w ostatnich latach temat zyskał zainteresowanie badaczy, chociaż pierwszy artykuł na temat omawianej relacji pochodzi z 1997 roku. Dotychczasowe badania na temat relacji POS z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi nie dają komplementarnego obrazu. Przeprowadzone do tej pory badania ujmują jedynie pojedyncze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Wnioski

Na podstawie przeprowadzonej analizy, dzięki podziałowi publikacji na okresy, można uchwycić dynamikę badań nad determinantami postrzeganego wsparcia organizacyjnego. Już sama ilość publikacji ujętych w dwóch kluczowych metaanalizach wskazuje na rosnące zainteresowanie tematem POS. Pierwsza metaanaliza z 2002 zawiera ponad 70 badań z okresu 1986-2000, drugie opracowanie, pomimo, że obejmuje krótszy okres czasu (lata 2000-2010) pochyla się nad zbiorem już 249 badań. Do niniejszej analizy wzięto dziewięć najczęściej badanych zmiennych poprzedzających POS, zwrócono również uwagę na zmienne rzadziej badane, a istotne dla zarządzania zasobami ludzkimi, a także na zmienne, które mogą stanowić zapowiedź przyszłych kierunków badań w omawianym zakresie. Wpływ na POS takich zmiennych jak wynagrodzenie, stresory czy pewność zatrudnienia był częściej badany na początkowym etapie rozwoju zainteresowania pojęciem. W drugim okresie więcej uwagi wzbudzała relacja z POS z wymianą przełożony-pracownik (LMX) czy z poczuciem sprawiedliwości. Nowe kierunki badań, nad determinantami takimi jak cynizm, niejasność roli czy lęk przed porażką wiążą się być może z tym, że te czynniki są w ogóle badane w kontekście nauk o zarządzaniu od niedawna. Zainteresowanie nimi badaczy systematycznie rośnie od 2010 roku. Z drugiej strony powodem takiego zwrotu w rozważaniach nad przyczynami poczucia wsparcia organizacyjnego może być powszechne przesunięcie uwagi badaczy z poziomu organizacyjnego w kierunku poziomu indywidualnego.

Zmienne wpływające na postrzegane wsparcie organizacyjne stanowią różnorodny zbiór, część z nich odnosi się do warunków pracy (np. pewność zatrudnienia), część jest funkcją zarządzania zasobami ludzkimi (np. szkolenia), niektóre wynikają z relacji z przełożonym (np. wymiana pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, wsparcie przełożonego). Są wśród nich też takie zmienne, które nie są związane z organizacją, a tylko i wyłącznie z pracownikiem jak na przykład osobowość. Konsekwencją powyższego jest też zróżnicowanie poziomu organizacji, na którym znajdują się omawiane zmienne. Czynniki psychologiczne, nie tylko osobowość, ale też takie jak cynizm, lęk przed porażką, inicjatywa (*personal initiative*), podatność na nudę, twórczość (*creativity*), umiejscowienie kontroli (*locus of control*) to zmienne na poziomie indywidualnym, wynikają z indywidualnych uwarunkowań, indywidualnego zespołu cech kształtujących sposób reagowania, przeżywania, wchodzenia w interakcje. Z kolei, zmienne będące funkcją zarządzania zasobami ludzkimi czy polityki personalnej organizacji, do których należą między innymi możliwość awansu, rozwoju, szkolenia, udział w po-

dejmowaniu decyzji, autonomia pracy czy udział w ustalaniu celów i udzielanie pracownikom informacji zwrotnej to zmienne na poziomie organizacyjnym.

Doceniając wagę poczucia wsparcia organizacyjnego dla osiągnięcia celów organizacji, trzeba wpisać działania podnoszące POS w strategię organizacji. Właściwym do realizacji tego zadania obszarem zarządzania organizacją zdaje się być zarządzanie zasobami ludzkimi, które poprzez realizację swoich funkcji w określony sposób, a także dzięki konkretnym praktykom personalnym, może wpływać na podniesienie poziomu poczucia wsparcia u pracowników kształtując warunki pracy. W planowaniu działań mających na celu wzrost POS u pracownika warto wziąć pod uwagę specyficzne uwarunkowania danej relacji organizacja-pracownik, a także różnorodność możliwych źródeł wsparcia.

Bibliografia:

1. Ahmed I., Ismail W., Amin S., Nawaz M., 2013, *A social exchange perspective of the individual quanxi network evidence from Malaysian-Chinese employees*, "Chinese Management Studies", Vol. 7(1), 127-140.
2. Allen D.G., Shore L.M., Griffeth R.W., 2003, *The role of POS in the voluntary turnover process*, "Journal of Management", Vol. 29, 99-118.
3. Armstrong-Stassen M., 1997, *The effect of repeated downsizing and surplus designation on remaining managers: An exploratory study. anxiety, stress and coping*, "An International Journal", Vol. 10, 377-384.
4. Armstrong-Stassen M., Ursel N.D., 2009, *Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Vol. 82(1), 201-220.
5. Aselage J., Eisenberger R., 2003, *Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration*. "Journal of Organizational Behavior", Vol. 24, 491-509
6. Aube C., Rousseau V., Morin E., 2007, *Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 22, 479-495.
7. Baran B. E., Rhoades Shanock L., Miller L. R., 2012, *Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work*, "Journal of Business & Psychology", Vol. 27, 123-147.
8. Camerman J., Cropanzano R., Vandenberghe C., 2007, *The benefits of justice for temporary workers*, "Group and Organization Management", Vol. 32, 176-207.

9. Chambel M.J., Sobral F., 2011, *Training is an investment with return in temporary workers a social exchange perspective*, "Career Development International", Vol. 16(2), 167-177.
10. Chullen C.L., Dunford B.B., Angermeier I., Boss R.W., Boss A. D., 2010, *Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: The effects of supportive leadership and job design*, "Journal of Healthcare Management", Vol. 55(6), 381-397.
11. Coyle-Shapiro J. A.M., Conway N., 2005, *Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 90(4), 774-781.
12. Cropanzano R., Howes J.C., Grandey A. A., Toth P., 1997, *The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 22, 159-180.
13. Cullen K. L., Edwards B. D., Casper W.C., Gue K. R., 2014, *Employees adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance*, "Journal of Business and Psychology", Vol. 29(2), 269-280.
14. Dawley D., Houghton J.D., Bucklew N.S., 2010, *Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit*, "The Journal of Social Psychology", Vol. 150, 238-257.
15. Edwards M.R., 2009, *HR, perceived organizational support and organizational identification: An analysis after organizational formation*, "Human Resource Management Journal", Vol. 19, 91-115.
16. Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., 2001, *Reciprocation of perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 86(1), 42-51.
17. Eisenberger R., Fasolo P., Davis-LaMastro V., 1990, *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 75, 51-59.
18. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., 1986, *Perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 3, 500-507.
19. Erturk A., 2014, *Influences of HR practices, social exchange, and trust on turnover intentions of public sector professionals*, "Public Personnel Management", Vol. 43(1), 140-175.
20. Gakovic A., Tetrick L., 2003, *Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 24: 649-666.

21. Gavino M., Wayne S., Erdogan B. (2012): *Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support*. "Human Resource Management", Vol. 51(5), 665-686.
22. Gellis Z., Kim J., 2004, *Predictors of depressive mood, occupational stress, and propensity to leave in older and younger mental health case managers*, "Community Mental Health Journal", Vol. 40(5), 407-421.
23. Guerrero S., Herrbach O., 2008, *The affective underpinnings of psychological contract fulfillment*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 23(1), 4-17.
24. Guerrero S. Herrbach O., 2009, *Manager organizational commitment: A question of support or image?* "International Journal of Human Resource Management", Vol. 20(7), 1536-155.
25. Hamama L., Ronen T., Shachar K., Rosenbaum M., 2013, *Links between stress, positive and negative affect, and life satisfaction among teachers in special education schools*, "Journal of Happiness Studies", Vol. 14, 731-751.
26. Hayton J., Carnabuci G., Eisenberger R., 2012, *With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 33: 235-249.
27. Hechanova R., 2013, *The call center as a revolving door: A Philippine perspective*, "Personnel Review", Vol. 42(3), 349-365.
28. Houghton J., DiLiello T., 2010, *Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations*, "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 31(3): 230-245.
29. Hutchison S., Garstka M., 1996, *Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback*, "Journal of Applied Social Psychology", Vol. 26, 1351-1366.
30. Jacobs G., Belschak F., Den Hartog D., 2014, *(Un)ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice*, "Journal of Business Ethics", 121, 63-76.
31. Jordan M.H., Lindsay D.R., Schraeder M., 2012, *An examination of salient, non-monetary, factors influencing performance in public sector organizations: A Conceptual Model*, "Public Personnel Management", Vol. 41(4), 661-684.
32. Kim Y.W., Ko J., 2014, *HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor*, "Public Personnel Management", Vol. 43(4): 586-607.

33. Lee J., Peccei R., 2007, *Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 28, 661-685.
34. Lilly J.D., Virick M., 2006, *The effect of personality on perceptions of justice*. "Journal of Managerial Psychology", Vol. 21, 438-458.
35. Neves P., Eisenberger R., 2014, *Perceived organizational support and risk taking*. "Journal of Managerial Psychology", Vol. 29(2), 187-205.
36. Nye L.G., Witt L. A., 1993, *Dimensionality and construct-validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS)*, "Educational and Psychological Measurement", Vol. 53, 821-829.
37. Panaccio A., Vandenberghe C., 2009, *Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study*, "Journal of Vocational Behavior", Vol. 75, 224-236.
38. Pazy A., Ganzach Y., 2013, *Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment*, "Journal of Management", Vol. 35(4), 1007-1025.
39. Rabl T., 2010, *Age, discrimination, and achievement motives. A study of German employees*, "Personnel Review", Vol. 39: 448-467.
40. Rhoades L., Eisenberger E., 2002, *Perceived organizational support: A review of the literature*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 87(4), 698-714.
41. Shore L.M., Shore T.H., 1995, *Perceived organizational support and organizational justice*. [w:] *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work places*, Ed. by R. Cropanzano i M. Kacmar. Quorum, Westport, CT, 149-164.
42. Suazo M., Stone-Romero E., 2011, *Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 26(5): 354-361.
43. Watt J. D., Hargis M.B., 2010, *Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance*, "Journal of Business and Psychology", Vol. 25, 163-174.
44. Wayne S.J., Shore L.M., Liden R. C., 1997, *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*. "Academy of Management Journal", Vol. 40: 82-111.
45. Whitener E.M., 2001, *Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling*. "Journal of Management", Vol. 27, 515-535.

46. Wikhamn W., Hall A.T., 2012, *Social exchange in a Swedish work environment*, "International Journal of Business and Social Science", Vol. 3(23), 56-64.
47. Witt L.A., 1992, *Exchange ideology as a moderator of the relationships between importance of participation in decision-making and job attitudes*, "Human Relations", Vol. 45: 73-85.
48. Zagenczyk T.J., Gibney R., Few W.T., Scott K.L., 2011, *Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support*, "Journal of Labor Research", Vol. 32: 254-281.

The Determinants of Perceived Organizational Support (POS)

Summary

Perceived organizational support constitutes a subject of increasing interest within the field of organizational behavior and is commonly defined in the literature as the extent to which individuals believe that their employing organization values their contributions and cares for their well-being. POS has been shown to be related to a range of positive employee attitudes and behaviors at work, including, for example, job satisfaction, organizational commitment, various forms of citizenship and discretionary behavior, attendance and intention to stay, job involvement. The article presents the results of the literature investigation and aims to describe perceived organizational support determinants. The importance of POS to outcomes that are favorable to both employees and the organization means that understanding of the processes that underlie these various associations is crucial for management and organizational studies.

Key words: perceived organizational support, human resources management.

Krystyna Kmiotek

Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza

Wydział Zarządzania

Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności

e-mail: krystyna.kmiotek@prz.rzeszow.pl

Rola menedżerów w kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego specjalistów

Abstrakt

Głównym celem artykułu jest zbadanie zależności między postrzeganiem przełożonych (pod względem cech i umiejętności oraz relacji z podwładnymi) a zaangażowaniem organizacyjnym specjalistów-inżynierów. W części teoretycznej artykułu zaprezentowano koncepcję zaangażowania organizacyjnego oraz przegląd badań w zakresie powiązań między zaangażowaniem organizacyjnym a przywództwem. W części empirycznej dokonano analizy wyników badań własnych przeprowadzonych w oparciu o kwestionariusz ankiety skierowany do pracowników na stanowiskach inżynierskich (próba 453 osoby). Do badań przyjęto koncepcję zaangażowania organizacyjnego J.P. Meyer i N.J. Allen, a ocenę wpływu menedżerów na zaangażowanie organizacyjne podwładnych inżynierów dokonano w odniesieniu do następujących aspektów: fachowość, przywództwo, przedsiębiorczość, umiejętności komunikacyjne, organizacyjne, interpersonalne, zarządzania zespołem oraz ocenę relacji osobistych. Badania wskazują na występowanie istotnej statystycznie zależności między zaangażowaniem organizacyjnym ankietowanych inżynierów a wszystkimi analizowanymi aspektami oceny ich zwierzchników.

Słowa kluczowe: zaangażowanie organizacyjne, inżynierowie, kompetencje menedżerskie, przywództwo, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy, gdzie motorem rozwoju firm niejednokrotnie jest kreatywność pracowników, jednym z ważniejszych oczekiwań pracodawców jest odpowiedni stosunek pracowników do organizacji. Chodzi o to, aby sami pracownicy zechcieli z własnej woli angażować się w działania na rzecz organizacji, a nie tylko byli karnymi wykonawcami poleceń. Pracodawcy są więc skłonni poświęcać czas i pieniądze, aby rozwi-

jać takie pozytywne podejście pracownika do pracy i organizacji. Inwestycja ta zazwyczaj jest opłacalna, ponieważ pracownicy z pozytywnym podejściem chętniej przychodzą do pracy, są punktualni, nie rezygnują z pracy, mają dobre wyniki, angażują się w działania pomocne organizacji oraz postępują etycznie (Aamodt 2013:338). Taka postawa pracowników jest szczególnie pożądana w profesjach deficytowych, w których zazwyczaj wiedza i kwalifikacje pracownika wymagają nie tylko długiego okresu edukacji i zbierania doświadczenia przez samego pracownika, ale także wiążą się z dużymi nakładami ze strony pracodawcy. Jedną z kategorii odzwierciedlających pozytywne podejście pracownika do organizacji jest zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*), które tłumaczy zaangażowanie pracownika w realizację celów zatrudniającej go organizacji. Jako kategoria wyjaśniająca mechanizm ludzkich zachowań w miejscu pracy pozwala przewidywać zachowania pracowników, co stanowi niezwykle ważny aspekt zarządzania kapitałem ludzkim w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, zwłaszcza w obliczu dostrzeganych słabości koncepcji motywowania.

W takich okolicznościach uzasadnione wydaje się być prowadzenie badań, których rezultaty pozwolą na zidentyfikowanie czynników wpływających na zaangażowanie organizacyjne pracowników. Jest to także argument uzasadniający założony cel opracowania, za który przyjęto zbadanie zależności między postrzeganiem przełożonych (pod względem cech i umiejętności oraz relacji z podwładnymi inżynierami) a zaangażowaniem organizacyjnym specjalistów - inżynierów. Zamierzeniem autorki było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: czy (i jeżeli tak, to w jaki sposób) menedżerowie mają wpływ na zaangażowanie organizacyjne swoich podwładnych? Przy czym nie chodzi tutaj o wszystkich podwładnych, ale tylko specjalistów zatrudnionych na stanowiskach inżynierskich. Uzyskanie odpowiedzi na tak ogólnie sformułowane pytanie wymagać będzie wcześniejszej odpowiedzi na następujące pytania szczegółowe: Jak ankietowani inżynierowie oceniają umiejętności kierownicze swoich przełożonych i relacje z nimi? Czy oceny przełożonego wykazują korelację z cechami socjo-demograficznymi badanej grupy inżynierów? Czy ocena bezpośredniego przełożonego respondentów jest skorelowana z ich zaangażowaniem organizacyjnym?

1. Kontekst teoretyczny zaangażowania organizacyjnego inżynierów

Zaangażowanie pracowników to temat przyciągający uwagę przede wszystkim praktyków zarządzania, dążących do poznania mechanizmów motywacyjnych pracowników i poszukujących nowych możliwości oddziaływania na ich zachowania w warunkach organizacyjnych. Rezultatem tego

zainteresowania jest oferta firm konsultingowych, które proponują swoim klientom badanie poziomu zaangażowania pracowników oraz doradztwo w zakresie działań zmierzających do jego poprawy. Akademicy podążając za wyznaczonym trendem mogą natomiast się wykazać bogatym dorobkiem literaturowym (Kmiotek 2016b: 15). Szczególna waga przypisywana kategorii zaangażowania wynika z przekonania, że wzrost zaangażowania pracowników znajduje swoje odbicie w wynikach przedsiębiorstwa. By odnieść sukces, firma potrzebuje pracowników zaangażowanych, czyli takich, na których można polegać, którzy są zdrowi, niechętni do odejścia z organizacji, nie korzystają ze zwolnień i chcą z własnej woli podejmować dodatkowy wysiłek na rzecz zatrudniającej organizacji (Shuck, Wollard 2010).

Etap przygotowań do badań polegający na studiach literatury zarówno polskiej, jak i anglojęzycznej, pozwolił autorce na sformułowanie wniosku, że w odniesieniu do zaangażowania pracowników, w literaturze angielskiej występują dwie odrębne kategorie: *engagement* oraz *commitment*. Przy czym oba te pojęcia są rozróżniane i dotyczą dwóch różnych koncepcji. Zaangażowanie określane jako *engagement* odnosi się do dorobku naukowego powstałego na gruncie koncepcji zaangażowania W.A. Kahna, który opisywał tym terminem sytuację, w której członkowie organizacji z własnej woli podporządkowują się rolom związanym z wykonywaną pracą a wypełniając je, jednocześnie wyrażają samych siebie w trzech aspektach: fizycznym, poznawczym i emocjonalnym. W takim ujęciu role oznaczają możliwości poświęcenia, oddania się w odniesieniu do swoich zachowań energii i uczuć, w sposób równoczesny i holistyczny (Christian, Garza, Slaughter 2011). Natomiast termin *commitment* (a ściślej *organizational commitment*) odnosi się do koncepcji mającej swe początki w pracach H.S. Beckera, E. Etzioniego, R. Kantera i D. R. Saundersa i opisuje on więzi pracownika z organizacją (Zangaro 2001). Taka interpretacja zaangażowania organizacyjnego jest także spotykana w literaturze polskiej (Spik, Klincewicz 2012; Borkowska 2014; Chrupała-Pniak, Grabowski 2014) i ta interpretacja została przyjęta przez autorkę do badań.

Zaangażowanie organizacyjne może być definiowane w kategoriach osobistej identyfikacji pracownika z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowością do dołożenia wszelkich wysiłków na rzecz organizacji i chęcią kontynuacji uczestnictwa w niej (Mathieu, Zajac 1990). To psychologiczna siła łącząca pracowników z organizacjami, czyniąca odejście z niej mniej atrakcyjnym (Johnson, Groff, Taing 2009). Jednak zaangażowanie nie oznacza jedynie chęci pracownika pozostania w organizacji i braku decyzji o odejściu, ale dzięki niemu możliwe są także: wzrost poziomu satysfakcji, zaangażowania

żowania i wydajności pracowników oraz zmniejszenie rotacji pracowników (Carver, Candela 2008).

W oparciu o przegląd badań w zakresie zaangażowania organizacyjnego można stwierdzić, że w celach badawczych autorzy najczęściej posługują się dwiema interpretacjami tej kategorii i stosują narzędzia pomiaru zaproponowane przez autorów koncepcji. W pierwszej popularnej koncepcji autorstwa R. Mowday, R.M. Steers, L. Porter zaangażowanie oznacza relatywnie silną identyfikację z organizacją i podejmowanie działań danej na jej rzecz przez pracownika charakteryzującego się 1) silną wiarą i akceptacją celów i wartości organizacyjnych, 2) gotowością do podjęcia dodatkowego, znacznego wysiłku na rzecz organizacji oraz 3) silną potrzebą utrzymania członkostwa w organizacji (Mowday, Steers, Porter 1979). W drugiej można powiedzieć częściej spotykanej w literaturze koncepcji autorstwa J.P. Meyer i N.J. Allen, zaangażowanie interpretowane jest jako psychologiczny stan charakteryzujący związek pracownika z zatrudniającą go organizacją, mający swe konsekwencje w decyzji pracownika o pozostaniu bądź odejściu z organizacji. Z natury ten psychologiczny stan może być różny i wynikać z emocjonalnego przywiązania oraz identyfikacji z organizacją (zaangażowanie emocjonalne), lub też mieć źródło w obawach przed kosztami związanymi z odejściem z organizacji (zaangażowanie trwania), czy też wynikać z poczucia obowiązku kontynuacji zatrudnienia (zaangażowanie normatywne). Przy czym, zdaniem J. P. Meyer i N. Allen, zaangażowanie emocjonalne, trwania i normatywne należy postrzegać raczej jako komponenty zaangażowania organizacyjnego (Meyer, Allen 1991). Z uwagi na fakt, że w koncepcji J. P. Meyer i N. Allen zaangażowanie organizacyjne traktowane jest jako konstrukt wielowymiarowy, pełniej odzwierciedlający różnorodność czynników odpowiedzialnych za zaangażowanie organizacyjne pracownika tę właśnie interpretację zaangażowania autorka przyjęła w badaniach własnych.

Budzi się jednak wątpliwość czy w dobie elastycznych struktur i wirtualnych organizacji zasadne jest zajmowanie się więziami między pracownikiem a zatrudniającą go firmą? Okazuje się, że zapotrzebowanie na aktualną wiedzę w tym zakresie jest nadal duże i wynika z dwóch głównych przyczyn. Po pierwsze, mimo zmian, permanentnej restrukturyzacji i intensywnego odchudzania, organizacje jednak ciągle istnieją i ciągle potrzebują personelu, który będzie je tworzył (*core staff*), a pozostający w organizacji stają się dla niej szczególnie ważni. Po drugie, lepiej jest, kiedy pracownicy charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania stanowiący naturalny element ludzkiej natury, przeciwny do niekorzystnego stanu, jakim jest alienacja (Cohen 2003:4). Warto tutaj podkreślić, że prezentowane badania odnoszą się do

specyficznej grupy pracowników, jaką są inżynierowie, których można określić także mianem pracowników wiedzy (Hofaidhllaoui, Chhinzer 2014), ale także profesjonalistów (Farr-Wharton, Brunetto, Shacklock 2011). Zapotrzebowanie na wiedzę niezbędną do właściwego zarządzania tą grupą pracowników wynika nie tylko z faktu, że jako pracownicy wiedzy/specjaliści odgrywają oni doniosłą rolę w sukcesie przedsiębiorstwa. Dodatkowym argumentem jest także ich specyfika, na którą składa się kilka elementów. Po pierwsze w wielu krajach są to profesje deficytowe, a rynek pracownika zmusza pracodawców do poszukiwania wiedzy w jaki sposób efektywnie współpracować z takimi pracownikami. Po drugie, umiejętności inżynierskie są stosunkowo łatwe do przeniesienia do innych warunków organizacyjnych, stąd też inżynierowie łatwiej mogą zmieniać swoją ścieżkę kariery, aniżeli pracownicy posiadający umiejętności bardziej związane ze specyfiką określonej firmy, co sprawia, że mogą oni stosunkowo łatwo zmieniać miejsca pracy (Hofaidhllaoui, Chhinzer 2014). Po trzecie, w przeciwieństwie do innych profesjonalistów (np. prawników, księgowych) mających duże możliwości prowadzenia własnej praktyki, inżynierowie są w większości zatrudniani przez organizacje przemysłowe, często pełniąc quasi-menedżerskie role. Będąc w posiadaniu znaczącej części wiedzy niezbędnej do działalności i zarządzania przedsiębiorstwem, w interesie organizacji leży podejmowanie działań zmierzających do ich zatrzymania w dłuższym okresie czasu (Kennedy 2009).

2. Rola kierownika w kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego – przegląd badań

Nie ulega wątpliwości, że współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw doprowadziły do zmian w obszarze sprawowania władzy i roli kierownika (Sikorski 2014:29). Zadaniem współczesnego przywódcy nie jest już tylko tworzenie warunków do realizacji wyznaczonych zadań swoim podwładnym. Jego misją staje się obecnie wykorzystanie potencjału pracownika, co oznacza, że współczesny przywódca raczej stawia podwładnym problemy do rozwiązania, a nie cele, dyskutuje o sposobach działania, a nie narzuca je, dzieli się informacjami, a nie zatrzymuje je dla siebie. Jest raczej demokratycznym koordynatorem, a nie kierownikiem. W tej sytuacji kierownicy i pracownicy zajmują podobne pozycje (Strużyna 2013). Co więcej, zwiększająca się elastyczność organizacji niesie dla pracowników niepewność, brak wzorców i nie sprzyja zaspokojeniu takich potrzeb (Sikorski 2006:VIII). Czy zatem współcześni menedżerowie mają wpływ na zaangażowanie organizacyjne swoich podwładnych? W literaturze kwestia powia-

zań między zaangażowaniem organizacyjnym pracowników a umiejętnościami przywódczymi ich przełożonych jest już szeroko dyskutowana, zwłaszcza w kontekście powiązań między różnego rodzaju stylami zarządzania a zaangażowaniem organizacyjnym. J. Steyrer, M. Schiffinger i R. Lang (2008) na podstawie badań przeprowadzonych w 78 firmach z terenu Austrii i Niemiec badali powiązanie między przywództwem dyrektorów zarządzających a zaangażowaniem organizacyjnym podwładnych menedżerów w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstw. Badania wykazały, że zachowania pożądate, postrzegane jako pozytywne u liderów pozytywnie wpływają na zaangażowanie podwładnych. Związek ten wykazano dla następujących wymiarów przywództwa, tj.:

- przywództwo charyzmatyczne/oparte na wartościach – odnosi się do zdolności do inspirowania, motywowania i oczekiwania wysokich wyników od innych w oparciu o podstawowe wyznawane wartości,
- przywództwo zorientowane na pracę zespołową – odzwierciedla efektywne budowanie zespołu w sensie wzajemnego wsparcia i tworzenia wspólnych celów,
- przywództwo partycypacyjne – odzwierciedla stopień w jakim menedżerowie angażują innych w podejmowanie i wdrażania decyzji,
- przywództwo zorientowane na człowieka – odnosi się do zachowań wspierających, wykazujących szacunek do innych,

W badaniach tych wykazano także ujemny wpływ na zaangażowanie organizacyjne podwładnych negatywnych zachowań liderów określonych jako przywództwo zachowawcze - odnoszące się do zachowań egocentrycznych, odzwierciedlających świadomość swojej pozycji, formalnych i wywołujących konflikty. Jednocześnie autorzy badań wykazali, że zaangażowanie organizacyjne wykazuje dodatni związek z wynikami przedsiębiorstwa.

W innych badaniach autorzy dowodzą związku między stylem przywództwa przełożonego a zaangażowaniem organizacyjnym podwładnych, wykazując, że transformacyjny i transakcyjny styl zarządzania przełożonego jest dodatnio skorelowany z zaangażowaniem organizacyjnym (Ahmadi, Ahmadi, Zohrabi 2012). Natomiast inne badania wskazują na dodatnią korelację między transformacyjnym stylem zarządzania a zaangażowaniem organizacyjnym w wymiarze emocjonalnym i normatywnym, podczas gdy takiego związku nie stwierdzono w odniesieniu do zaangażowania w wymiarze trwania (Porter 2015). Przy czym w obu przypadkach próbę badawczą tworzyli pracownicy sektora publicznego. Badania pracowników branży hotelarskiej wykazały dodatnią korelację autentycznego stylu zarządzania i zaangażowania organizacyjnego (Gatling, Kang, Kim 2016).

3. Analiza wyników badań własnych

3.1. Charakterystyka przeprowadzonych badań

Badania prowadzono w okresie od listopada 2013 r. do marca 2014 r. w formie ankiety. Dobór próby miał charakter celowy, a za kryteria doboru przyjęto dwa wymagania, tj. posiadanie wykształcenia wyższego oraz zatrudnienie na stanowisku inżynierskim. Kryterium dodatkowe stanowiła dostępność pracowników, a więc ich zgoda i chęć poświęcenia czasu na udział w badaniu. Respondenci to głównie osoby zatrudnione w zakładach produkcyjnych regionu południowo-wschodniej Polski (informatycy, inżynierowie zatrudnieni w przemyśle lotniczym, hutach szkła, przemyśle meblarskim, energetyce, budownictwie). W badaniach uczestniczyło 453 osoby, z czego 15 proc. stanowiły kobiety i 85 proc. mężczyźni, a średnia wieku wśród badanych to 37 lat. Ze względu na wykształcenie, struktura grupy badawczej przedstawiała się następująco: 43 proc. to osoby z wykształceniem wyższym inżynierskim, 47 proc. z wyższym magisterskim i 10 proc. z podyplomowym lub doktoratem. Na stanowiskach wykonawczych pracowało 20 proc. respondentów, na stanowiskach specjalistycznych 53 proc., a pozostałe 27 proc. na stanowiskach kierowniczych.

Pomiaru zaangażowania organizacyjnego dokonano w oparciu narzędzie opracowane na podstawie często spotykanego w literaturze przedmiotu narzędzia do pomiaru zaangażowania organizacyjnego autorstwa N.J. Allen i J.P. Meyer (Allen, Meyer 1990), przy wykorzystaniu polskiej jego wersji (Bańka, Bazińska, Wołowska 2002). W badaniach zastosowano 6 stopniową skalę, w której 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, a 6 zdecydowanie się zgadzam. Zaangażowanie organizacyjne badanych inżynierów ustalono na poziomie 3,41¹.

3.2. Ocena menedżerów przez ankietowanych inżynierów

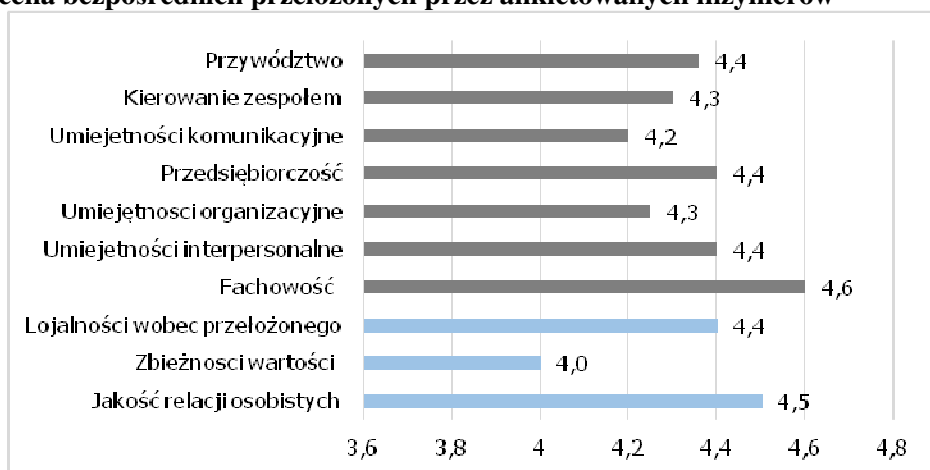
Poszukując odpowiedzi na pytanie, czy menedżerowie mają wpływ na zaangażowanie organizacyjne podwładnych inżynierów, autorka w pierwszym kroku zbadała jak ankietowani inżynierowie postrzegają swoich bezpośrednich przełożonych. Do tego celu zastosowano kwestionariusz ankiety

¹ W prezentowanym fragmencie badań autora skupiła się jedynie na ogólnej kategorii zaangażowania organizacyjnego, bez uwzględnienia analiz w odniesieniu do trzech jego wymiarów, co było konsekwencją założonego celu opracowania. Szerszą analizę uwarunkowań zaangażowania organizacyjnego zaprezentowano [w:] K. Kmiotek, 2016a, *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów)*, Zeszyty Naukowe Nauki o Zarządzaniu, nr 2(27), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

zawierający stwierdzenia dotyczące po pierwsze cech i umiejętności przełożonego, a po drugie relacji między respondentami a ich bezpośrednimi przełożonymi (tabela 1). W pierwszym przypadku wykorzystano 10 stwierdzeń ocenianych w skali od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 6 (zdecydowanie się zgadzam). Po jednym stwierdzeniu wykorzystano do oceny fachowości, umiejętności interpersonalnych, przedsiębiorczości, umiejętności komunikacyjnych i kierowania zespołem. Dwa stwierdzenia zastosowano do oceny umiejętności organizacyjnych, w których uwzględniono umiejętność organizowania pracy podwładnym oraz przestrzeganie i doskonalenie zasad obowiązujących w organizacji. Natomiast trzy stwierdzenia odnosiły się do przywództwa i dotyczyły motywowania podwładnych do samodzielności i innowacyjności oraz umiejętności przewodzenia ludźmi w kierunku wyznaczonego celu. Po drugie, w kwestionariuszu ankiety uwzględniono stwierdzenia pozwalające podwładnym ocenić relacje osobiste z bezpośrednim przełożonym, tj. jakość wzajemnych relacji, zgodność wartości oraz poczucie lojalności wobec przełożonego. Średnie wartości ocen przedstawia wykres 1. Uzyskane wyniki wskazują, że najwyżej ankietowani inżynierowie cenią u swoich przełożonych fachowość (średnia 4,6), a najniżej ich umiejętności komunikacyjne (4,2). W ocenie relacji z bezpośrednim przełożonym ankietowani wysoko oceniają ich jakość (4,5), a najniżej ocenili zbieżność swoich wartości z wartościami przełożonych (4,0).

Wykres 1

Ocena bezpośrednich przełożonych przez ankietowanych inżynierów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Wartości średnie dla skali od 1(najniższa ocena) do 6 (ocena najwyższa).

W toku dalszej analizy zbadano zależność ocen respondentów od ich cech socjo-demograficznych, tj. wieku, płci, stanu cywilnego, czy w swojej karierze mieli okres pozostawania bez pracy, wykształcenia, stażu pracy i zajmowanego stanowiska. Badanie zależności przeprowadzono w oparciu o test ANOVA KW, co pozwoliło sformułować następujące wnioski:

- Ocena respondentów w odniesieniu do fachowości przełożonych zależy od wykształcenia i zajmowanego stanowiska. Fachowość przełożonych została lepiej oceniona przez respondentów z wykształceniem magisterskim w porównaniu do respondentów z wykształceniem podyplomowym/doktorat oraz z wykształceniem inżynierskim. Pod względem fachowości najwyżej oceniają swoich przełożonych inżynierowie na stanowiskach specjalistycznych, najniżej na stanowiskach menedżerskich. Natomiast inżynierowie na stanowiskach wykonawczych charakteryzowali się największym zróżnicowaniem ocen w porównaniu do pozostałych grup,
- Ocena umiejętności interpersonalnych swoich zwierzchników przez ankietowanych inżynierów wykazuje istotną statystycznie zależność z ich wykształceniem i stażem pracy. Pracownicy z wykształceniem podyplomowym/doktoratami oceniają je najsurowiej, podczas gdy najwyższe oceny swoim przełożonym wystawili respondenci z wykształceniem magisterskim. Umiejętności interpersonalne najwyżej oceniają pracownicy z najkrótszym stażem (do 3 lat), natomiast najniżej pracownicy ze stażem od 4 do 10 lat,
- Umiejętności organizacyjne menedżerów badanych inżynierów oceniane były w dwóch aspektach: umiejętności organizowania pracy podwładnym oraz przestrzegania i doskonalenia zasad obowiązujących w organizacji. W obu przypadkach wyniki wskazują na istotną statystycznie zależność odpowiedzi od wykształcenia respondentów i w obu przypadkach niższą notę swoim przełożonym wystawili pracownicy z najwyższym wykształceniem (podyplomowe/doktorskie), natomiast najwyższą pracownicy z wykształceniem magisterskim,
- Ocena umiejętności kierowania zespołem wykazała istotną statystycznie zależność od wykształcenia respondentów. Szczycący się najwyższym wykształceniem (podyplomowym/doktoratem) ocenili swoich przełożonych najbardziej krytycznie, podczas gdy najwyżej tę umiejętność ocenili ankietowani z wykształceniem magisterskim,
- Umiejętności przywódcze –ze względu na to, że ich ocena składała się z trzech elementów, każdy z nich wykazywał inne powiązania. Badania wskazują na występowanie wysoce istotnie statystycznej zależ-

ności między oceną respondenta swojego bezpośredniego przełożonego w kwestii motywowania do samodzielności a jego płcią. Otóż ankietowani mężczyźni czują się bardziej motywowani do samodzielności niż kobiety znajdujące się w grupie badawczej. Również ankietowani pracujący na stanowiskach specjalistycznych czują się bardziej motywowani do samodzielności niż respondenci na pozostałych stanowiskach (wykonawcze, kierownicze). Natomiast ocena umiejętności motywowania do innowacyjności wykazała związek z zajmowanym stanowiskiem respondentów, przy czym ocena ta najlepiej wypadła wśród ankietowanych na stanowiskach specjalistycznych. Średnia ocena tych umiejętności przez pracowników na stanowiskach kierowniczych oraz wykonawczych była podobna (4,1), jednakże daje się dostrzec znacznie większe zróżnicowanie odpowiedzi wśród pracowników na stanowiskach wykonawczych. Trzeci analizowany aspekt przywództwa – umiejętność przewodzenia podwładnych w kierunku wyznaczonego celu nie wykazała żadnej istotnej statystycznie zależności,

- Nie stwierdzono występowania istotnej statystycznie zależności między oceną przedsiębiorczości i umiejętności komunikacyjnych przełożonych a badanymi cechami socjo-demograficznymi respondentów,
- W odniesieniu do oceny relacji między respondentami a ich bezpośrednimi przełożonymi uwzględniono trzy aspekty tych relacji i dla każdego z nich stwierdzono występowanie zależności. Ocena jakości relacji osobistych jest skorelowana z wykształceniem i stażem pracy respondentów. Przy czym lepsze oceny wskazali respondenci z wykształceniem magisterskim w porównaniu do pozostałych respondentów (wykształcenie podyplomowe/doktorat oraz wykształcenie inżynierskie). Najwyżej jakość relacji ocenili także respondenci z najkrótszym stażem pracy (do 3 lat), najniżej natomiast pracownicy ze stażem w przedziale od 4 do 10 lat. Natomiast dwa pozostałe aspekty wzajemnych relacji między ankietowanymi inżynierami a ich bezpośrednimi przełożonymi wykazały podobną zależność od dwóch zmiennych, tj. faktu, czy podwładny pozostawał bez pracy w swojej dotychczasowej karierze oraz od wykształcenia. Respondenci mający w swojej karierze epizod bezrobocia czują się mniej lojalni wobec swoich przełożonych oraz w mniejszym stopniu dostrzegają zbieżność wartości ze swoim zwierzchnikiem. Zarówno lojalność, jak i zgodność wartości została niżej oceniona przez osoby z wykształceniem najwyższym (podyplomowe/doktorskie), a najwyżej przez oso-

by z wykształceniem magisterskim. Należy zwrócić uwagę na fakt, że stwierdzone zależności statystyczne nie są jednak bardzo wysokie i w żadnym wypadku nie stwierdzono występowania bardzo wysoko istotnej statystycznie zależności. Niemniej jednak zależności te występują.

3.3. Cechy i umiejętności menedżerów a zaangażowanie organizacyjne podwładnych

Do ustalenia korelacji między postrzeganiem przełożonego pod względem cech i umiejętności oraz wzajemnych relacji a zaangażowaniem organizacyjnym ankietowanych inżynierów zastosowano korelację rang Spearmana, której wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Wyniki analizy korelacji rang Spearmana

Cechy przełożonego	Określenia zastosowane do oceny	<i>p</i>	R- Spearmana
Fachowość	Mój przełożony to fachowiec, zna się na pracy	$p=0,000$	0,2653
Przywództwo	Mój przełożony umie pociągnąć za sobą współpracowników w kierunku wyznaczonego celu	$p=0,000$	0,3672
	Mój przełożony motywuje do samodzielności	$p=0,000$	0,3383
	Mój przełożony motywuje do innowacyjności	$p=0,000$	0,3509
Umiejętności interpersonalne	Mój przełożony umie sobie radzić z pracownikami, przełożonym i klientami	$p=0,000$	0,3113
Umiejętności organizacyjne	Mój przełożony umie organizować pracę podwładnym	$p=0,000$	0,2711
	Mój przełożony daje dobry przykład jak przestrzegać doskonalić zasady (systemy) obowiązujące w Firmie	$p=0,000$	0,3423
Przedsiębiorczość	Mój przełożony jest przedsiębiorczy, szuka nowych rozwiązań	$p=0,000$	0,3244
Umiejętności komunikacyjne	Mój przełożony przekazuje informacje zrozumiale, wyczerpująco i we właściwym czasie	$p=0,000$	0,3098
Kierowanie zespołem	Mój przełożony świetnie kieruje zespołem	$p=0,000$	0,3194

Cechy relacji osobistej	Dobrze mi się współpracuje z moim bezpośrednim przełożonym	$p=0,000$	0,3318
	Jestem lojalny wobec swoich przełożonych	$p=0,000$	0,4256
	Mój system wartości jest zbieżny z wartościami reprezentowanymi przez moich przełożonych	$p=0,000$	0,3858

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Uzyskane wyniki obliczeń wskazują na występowanie istotnej statystycznie ($p < \alpha$) dodatniej korelacji między wszystkimi ocenianymi a zaangażowaniem organizacyjnym badanych inżynierów². Oznacza to, że lepszej ocenie przełożonego pod względem fachowości, przywództwa, umiejętności interpersonalnych i organizacyjnych, przedsiębiorczości, umiejętności komunikowania i zarządzania zespołem, ale także większemu poczuciu lojalności, lepszej ocenie wzajemnych relacji oraz większej zbieżności systemów wartości będzie towarzyszyło większe zaangażowanie organizacyjne podwładnych inżynierów. Zatem można stwierdzić, że w badanej grupie inżynierów poprawa ogólnie pojętych umiejętności kierowniczych zwiększy zaangażowanie organizacyjne podwładnych. Jednakże siła korelacji wszystkich ocenianych cech przełożonego nie jest zbyt duża. Najsilniejsza korelacja występuje między zaangażowaniem organizacyjnym podwładnych a ich lojalnością wobec przełożonego ($r_s=0,43$) oraz zbieżnością systemów wartości podwładnego i przełożonego ($r_s=0,38$). Nasuwa się tutaj pytanie: skoro korelacje między oceną menedżerów w poszczególnych wymiarach a zaangażowaniem organizacyjnym nie są zbyt wysokie, to czy badana grupa jest jednorodna pod tym względem? Otóż analiza współczynników korelacji (r_s) w poszczególnych podgrupach grupy badawczej pozwoliła stwierdzić, że:

- **Płeć** – korelacje zarówno dla kobiet i mężczyzn są dodatnie dla wszystkich ocenianych aspektów, przy czym widoczne są różnice co do ich wartości. W grupie kobiet współczynniki korelacji są wyższe w porównaniu do mężczyzn. Oznacza to, że dla kobiet postrzeganie przełożonych ma większy wpływ na ich zaangażowanie organizacyjne,
- **Wiek** – w analizach uwzględniono następujące przedziały wiekowe: do 25 lat, od 26 do 30, następnie od 31 do 35; od 36 do 40 oraz kolej-

² Współczynnik r -Spearmana jest równy 1, gdy dwie zmienne są idealnie dodatnio zależne, jest równy -1 w sytuacji odwrotnej (jedna zmienna rośnie przy spadku drugiej), a 0 jest równy wtedy, gdy nie ma żadnej relacji między zmiennymi, por. A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 694 oraz 742-743.

no od 41 do 50 i powyżej 50 roku życia. Okazuje się, że w dwóch grupach wiekowych, tj. najmłodszych inżynierów w wieku do 25 lat oraz w grupie od 36 do 40 roku życia nie stwierdzono istotnej statystycznej zależności między oceną cech i umiejętności przełożonych oraz jakości relacji z przełożonymi a zaangażowaniem organizacyjnym ankietowanych inżynierów. Oznacza to, że w tych grupach wiekowych cechy i umiejętności przełożonych oraz relacje z podwładnymi pozostają bez wpływu na zaangażowanie organizacyjne podległych inżynierów,

- **Wykształcenie** – daje się zauważyć różnicę w sile korelacji między inżynierami z wykształceniem inżynierskim i magisterskim. Współczynniki korelacji w odniesieniu do wszystkich aspektów oceny menedżerów w grupie z wykształceniem inżynierskim są wyższe aniżeli w grupie z wykształceniem magisterskim. Można zatem przypuszczać, że w przypadku inżynierów z wykształceniem magisterskim o zaangażowaniu organizacyjnym decydują w większym stopniu inne czynniki, a rola menedżerów jest mniejsza,
- **Zajmowane stanowisko** - podobnie zauważyć można różnice w sile korelacji w poszczególnych podgrupach. Najwyższe współczynniki korelacji dla wszystkich aspektów oceny menedżerów przez ich podwładnych występują wśród pracowników na stanowiskach wykonawczych, niższe wśród inżynierów na stanowiskach kierowniczych, a najniższe wśród specjalistów,
- **Pozostawanie bez pracy** – wśród respondentów wyodrębniono grupę inżynierów, którzy w swojej karierze pozostawali bez pracy oraz tych, którzy takiego doświadczenia nie mieli. Wskaźniki korelacji dla wszystkich aspektów oceny menedżerów dokonanych przez respondentów są wyższe w grupie osób, które doświadczyły bezrobocia.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań pozwalają na sformułowanie kilku ogólnych wniosków. Ankietowani inżynierowie stosunkowo wysoko ocenili umiejętności i cechy swoich przełożonych, a także relacje z nimi (w skali od 1 do 6 oceny mieściły się w przedziale od 4,0 do 4,8). Oceny te sugerują stosunkowo dobre przygotowanie do pełnienia funkcji menedżerskich przełożonych respondentów i nie wskazują na kryzys przywództwa. Warto również zwrócić uwagę na to, że ocena bezpośrednich przełożonych przez respondentów jest najczęściej skorelowana z wykształceniem podwładnych (rzadziej od stażu pracy i zajmowanego stanowiska). Potwierdza to powszechnie uznawa-

ną regułę, że wyższy poziom wykształcenia podwładnych stanowi wyzwanie dla menedżerów. Wyzwanie, którym jednak menedżerowie inżynierów biorących udział w badaniu sprostali, biorąc pod uwagę oceny wystawione przez podwładnych w badaniu. Wyniki badań sugerują, że cechy, umiejętności przełożonych oraz relacje z podwładnymi inżynierami są dodatnio skorelowane z ich zaangażowaniem organizacyjnym. Takie wnioski są zbieżne z wcześniej zaprezentowanymi badaniami J. Steyrer, M. Schiffinger i R. Lang, którzy wykazali, że przywództwo oparte na wartościach, zorientowane na pracę zespołową i człowieka oraz przywództwo partycypacyjne pozytywnie wpływają na zaangażowanie podwładnych. Wyniki badań sugerują także, że wpływ menedżerów na zaangażowanie organizacyjne badanych inżynierów jest powiązany z ich cechami demograficznymi – płcią, wiekiem i wykształceniem, ale także z zajmowanym stanowiskiem, czy też pozostawianiem bez pracy w swojej karierze.

Sformułowane wnioski niosą ze sobą implikacje dla praktyków zarządzania. Po pierwsze, dbając o zaangażowanie organizacyjne specjalistów nie należy zapominać o ich przełożonych. Dbłość firmy o rozwój kompetencji menedżerskich i dobór właściwych osób na stanowiska menedżerskie może mieć konsekwencje dla późniejszej rotacji specjalistów. Stąd też potrzeba uwzględnienia takich działań w polityce kadrowej. Działania te mogą okazać się także pomocnym narzędziem do budowania właściwych relacji między przełożonymi i podwładnymi. Wyższy poziom świadomości i lepsze kompetencje pomogą kierownikom budować właściwe relacje z podwładnymi. Wskazując na kierunki dalszych badań można zadać pytanie: czy stwierdzona w badaniach korelacja dotyczy także każdego z wymiarów zaangażowania organizacyjnego (tj. emocjonalnego, normatywnego i trwania)? Odpowiedź na to pytanie pozwoliłaby wyjaśnić mechanizm powiązania między zaangażowaniem organizacyjnym podwładnych a ich postrzeganiem bezpośrednich przełożonych. Czy może jest tak, że cechy i umiejętności przełożonego mogą wpływać na zaangażowanie organizacyjne podwładnych w wymiarze emocjonalnym, natomiast nie wykazuje powiązań z zaangażowaniem o charakterze trwania? Drugim wątkiem wyłaniającym się z zaprezentowanych badań jest kwestia wieku pracowników i czynników kształtujących ich poziom zaangażowania organizacyjnego. Badania potwierdzają, że wiek jest istotnie statystycznie skorelowany z zaangażowaniem organizacyjnym (Kmiotek 2016b), jednak dalszych badań wymaga identyfikacja czynników kształtujących zaangażowanie pracowników w różnym wieku. Wnioskiem nasuwającym się z dokonanej analizy jest spostrzeżenie, że mimo iż grupa badawcza wydaje się być jednorodna pod względem zawodowym, ponieważ są to oso-

by z wykształceniem wyższym reprezentujące dziedziny techniczne, to jednak biorąc pod uwagę badane zależności okazuje się być grupą heterogeniczną pod względem wpływu przełożonego na zaangażowanie organizacyjne.

Bibliografia:

1. Aamodt M.G., 2013, *Applying psychology to work*, Wadsworth, Cengage Learning, 7th edition, International Edition.
2. Aczel A.D., 2000, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Ahmadi S.A.A., Ahmadi F., Zohrabi M., 2012, *Effect of the leadership styles on the organizational commitment given the staff personality traits*, "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", Vol. 4, No. 1.
4. Allen N.J., Meyer J.P., 1990, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, "Journal of Occupational Psychology", No. 63.
5. Bańka A., Bazińska R., Wołowska A., 2002, *Polska wersja Meyera i Allen skali przywiązania do organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, Tom 8, nr 1.
6. Borkowska S., 2014, *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
7. Carver L., Candela L., 2008, *Attaining organizational commitment across different generations of nurses*, "Journal of Nursing Management", No. 16.
8. Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E., 2011, *Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, "Personnel Psychology", No. 64.
9. Chrupała-Pniak M., Grabowski D., 2014, *Motywacyjne i organizacyjne predykatory zaangażowania pracowników*, [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
10. Cohen A., *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ 2003.
11. Farr-Wharton R., Brunetto Y., Shacklock K., 2011, *Professionals' supervisor – subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: a leader –member exchange theory perspective*, "The International Journal of Human Resource Management", Vol. 22, No. 17.

12. Gatling A., Kang H. J. A., Kim J. S., 2016, *The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention*, "Leadership & Organization Development Journal", 2016, Vol. 37, No. 2.
13. Hofaidhllaoui M., Chhinzer N., 2014, *The relationship between satisfaction and turnover intentions for knowledge workers*, "Engineering Management Journal", Vol. 26, No. 2.
14. Johnson R.E., Groff K.W., Taing M.U., 2009, *Nature of the interactions among organizational commitments: complementary, competitive or synergistic?*, "British Journal of Management", Vol. 20.
15. Kennedy D.A., 2009, *Best before forty: The shelf life of an engineer*, "Engineering Management Journal", Vol. 21, No. 1.
16. Kmiotek K., 2016a, *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów)*, „Zeszyty Naukowe Nauki o Zarządzaniu”, nr 2(27), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
17. Kmiotek K., 2016b, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
18. Mathieu J.E., Zajac D.M., 1990, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*, "Psychological Bulletin", Vol. 108, No. 2.
19. Meyer J.P., Allen N., 1991, *A three-component model conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review", Vol. 1, No 1.
20. Mowday R., Steers R.M., Porter L., 1979, *The measurement of organizational commitment*, "Journal of Vocational Behaviour", Vol. 14, No. 2.
21. Porter J.A., 2015, *The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective*, "Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership", Vol. 1, No. 2.
22. Shuck B., Wollard K., 2010, *Employee engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations*, „Human Resource Development Review”, Vol. 9, No. 12.
23. Sikorski Cz., 2006, *Organizacje bez przywódców. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
24. Sikorski Cz., 2014, *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych*, [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.
25. Spik A., Klineciewicz K., 2012, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe*

- kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolter busienss, Warszawa.
26. Steyrer J., Schiffinger M., Lang R., 2008, *Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?* “Scandinavian Journal of Management”, No. 24.
 27. Strużyna J., *Stan aktualny i przyszłość strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM)*, [w:] R. Krupskiego (red.), *Zarządzanie strategiczne – quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, T. 22, nr 2.
 28. Zangaro G.A., 2001, *Organisational commitment: a concept analysis*, “Nursing Forum”, Vol. 36, No. 2.

The Importance of Managers in Shaping the Organizational Commitment of Professionals

Summary

The main purpose of the article is to examine the relationship between perception of superiors (in terms of characteristics and skills and relationships with subordinates) and the organizational commitment of engineers. The concept of organizational commitment and review of research on the relationship between organizational commitment and leadership are presented in the theoretical part of the article. The empirical part includes analysis of the results of own research. The survey was based on the questionnaire completed by 453 professionals in engineering positions. J.P. Meyer and N.J. Allen's organizational commitment concept was applied in the study. The assessment of the influence of managers on the subordinate engineering organizational commitment has been made on the following aspects: expertise, leadership, entrepreneurship, communication, organizational skills, interpersonal skills, team management and personal relationship assessment. Research shows that there is a significant relationship between the organizational commitment of surveyed engineers and all aspects of the assessment of their supervisors.

Key words: organizational commitment, engineers, managerial skills, managerial skills, leadership, human resource management.

Grażyna Aniszewska-Banaś
Szkola Główna Handlowa
Kolegium Zarządzania i Finansów
Katedra Teorii Zarządzania
e-mail: grazyna.aniszewska@sgh.waw.pl

Czynniki różnicujące oczekiwania wobec kultury organizacyjnej – wyniki badań sondażowych

Abstrakt

Niniejszy artykuł stanowi prezentację badań sondażowych nad preferencjami odnośnie do kultury organizacyjnej. Respondenci wybierali kulturę, która w ich odczuciu jest najlepsza dla pracowników i organizacji, spośród kultury władzy, roli, osiągnięć i wsparcia. Badania przeprowadzono na grupie 106 studentów studiów dziennych kierunku zarządzania oraz Executive MBA na dwóch uczelniach – polskiej i kanadyjskiej. Tendencje były we wszystkich grupach takie same, aczkolwiek wyraźne były różnice między generacją X a generacjami młodszymi. Kultura nacji i rodzaj studiów różnicowały wybory w mniejszym stopniu.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, generacja X, generacja Y, generacja Z, preferencje.

Wstęp

Wielu badaczy uważa, że zjawisko konwergencji i dyfuzji kultur powoduje, że konsumenci i pracownicy upodabniają się do siebie w swoich oczekiwaniach wobec biznesu i w zachowaniach na rynku. Gwałtowny rozwój technologii informatycznych zmieniający sposób komunikacji, budowania relacji oraz wykonywania zadań jeszcze pogłębia ten proces. Bariery związane z funkcjonowaniem w różnym kontekście kulturowym tracą w związku z tym na znaczeniu. Oznaczałoby to, że kultura przestaje być istotnym czynnikiem różnicującym oczekiwania i zachowania pracowników, a rosnąca homogeniczność świata spowoduje dalsze ujednolicanie się zachowań, postaw i oczekiwań ludzi. Z drugiej strony jednak kultura to nie tylko zachowania, ale przede wszystkim wartości, które leżą u podstaw motywacji działań. A te zmieniają się bardzo powoli i pomimo pozorów takich samych zachowań, motywacje działania, sposób interpretacji rzeczywistości, czy mentalność mogą być diametralnie różne.

Ponadto, jeśli przyjąć założenie, że kultura organizacyjna jest pochodną kultury narodowej i de facto jest czymś, do organizacji się wnosi, należałoby przyjąć że akurat różnice kultur nacji stanowią istotny czynnik różnicujący zachowania i jako taki stanowią o spójności kultury korporacji oraz efektywności organizacji. Innym czynnikiem, który powinien wpływać na różnicowanie zachowań są zmieniające się oczekiwania wobec pracowników oraz kreatywność i innowacyjność jako czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstw. To z kolei wzmacnia rolę kultury organizacyjnej w kształtowaniu klimatu i podtrzymywaniu entuzjazmu i wysokiego poziomu motywacji podwładnych (Pink 2012). Wobec szybko zachodzących zmian zwłaszcza młode pokolenia (Y i Z) wydają się być nie lada wyzwaniem dla firm przyzwyczajonych do reguł zarządzania ustalonych w XX wieku (Fenney 2012; Robbins, Judge 2011; Rusak 2013/2014). Warto zatem zastanowić się nad oczekiwaniami pracowników wobec kultury organizacyjnej i zmiennymi, które mogą różnicować ich zachowania.

1. Cel i metodyka badań

Celem badań było określenie potencjalnych preferencji odnośnie do kultur organizacyjnych oraz czynników różnicujących te wybory. Jako zmienne niezależne przyjęto kulturę narodową, rodzaj doświadczenia zawodowego oraz generację. Przeprowadzone badania zostały oparte na modelu opracowanym przez R. Harrisona i H. Stokesa (1992) i kwestionariuszu zaadaptowanym do potrzeb tematu badawczego¹. Model zakłada istnienie czterech kultur:

- **kultury władzy** – bazującej na nierównym dostępie do zasobów; są one używane przez osoby sprawujące władzę, aby zaspokajać ich własne potrzeby i/lub kontrolować zachowania innych; przywództwo bazuje na sile, poczuciu obowiązku, sprawiedliwości i relacjach paternalistycznych; ze zwiększającym się jednak dystansem władzy zmniejsza się efektywność kontroli, zagrożeniem są też zachowania polityczne;
- **kultury roli** – gdzie władza jest wspierana jasnym systemem struktur i procedur; daje to poczucie stabilności organizacji, sprawiedliwości oraz wzmacnia efektywność działania; dzięki obowiązującym regułom pracownicy są chronieni przed arbitralnymi decyzjami przełożonych; kultu-

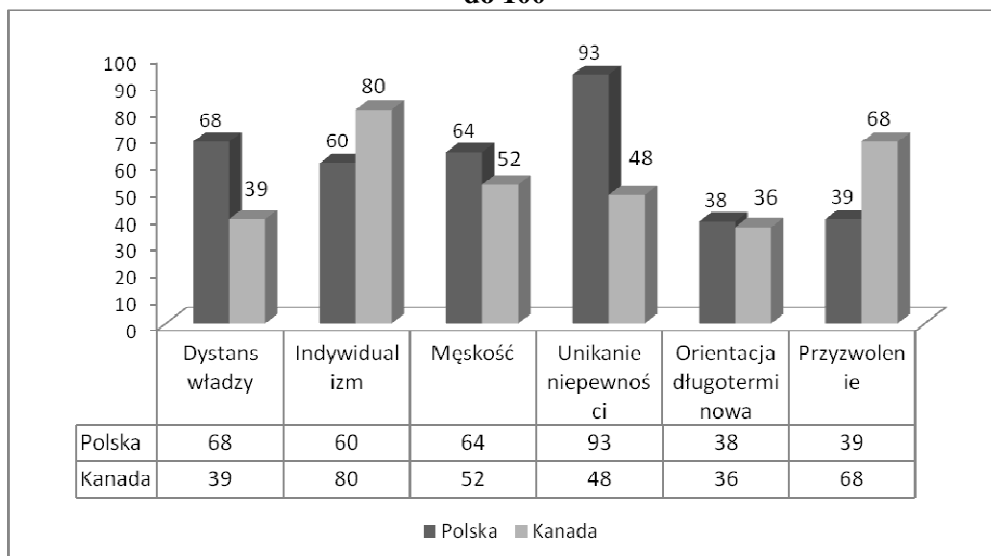
¹ W oryginale kwestionariusz pozwala na porównanie stanu rzeczywistego kultury organizacyjnej w konkretnej organizacji oraz jej stanu pożądanego. W niniejszych badaniach pytano tylko o preferencje i oczekiwania odnośnie do kultury organizacyjnej z pominięciem konkretnych branż, czy funkcji. Zmieniono też brzmienie niektórych pytań, dostosowując je do przedmiotu badań.

ra opiera się na zależnościach bezosobowych, co jest zarówno jej słabością, jak i mocną stroną;

- **kultury osiągnięć** – w której w większym stopniu motywację wewnętrzną traktuje się jak istotny czynnik motywacyjny, a w dystrybucji nagród większy nacisk kładzie się na bodźce niematerialne niż materialne; głęboka satysfakcja osobista powoduje większe zaangażowanie i poświęcenie, a kontrola zewnętrzna staje się niepotrzebna; w praktyce bardzo często kultura ta jest związana z presją czasu, naciskiem na działanie i zwiększonym stresem;
- **kultury wsparcia** – opartej na wzajemnym zaufaniu, gdzie w pracownikach dostrzega się ludzi z ich osobistymi potrzebami; podstawą jest założenie, że pracownicy chcą się angażować w sprawy firmy i nie trzeba ich do tego przymuszać; satysfakcja z pracy wynika z poczucia przynależności, wzajemności i relacji; negatywną stroną tej kultury może być unikanie konfliktów i nadmierny konformizm, różnice w poziomie kompetencji mogą być ignorowane w imię równego traktowania (Hampden-Turner 1990; Harrison, Stokes 1992).

Badania przeprowadzono na grupie studentów studiów dziennych kierunku zarządzania oraz Executive MBA na dwóch uczelniach – polskiej i kanadyjskiej. Wybór grupy był motywowany jej znajomością pojęcia kultury organizacyjnej oraz zjawisk związanych z organizacją i zarządzaniem. Gwarantowało to lepsze, nieintuicyjne rozumienie pytań w kwestionariuszu. Ponadto, grupy badanych osób były grupami w wysokim stopniu jednorodnymi pod względem doświadczeń (w tym zawodowych), tak więc eliminowało to ewentualny wpływ innych czynników na wybory respondentów. Wybór do badań grupy studentów kanadyjskich był motywowany dwoma czynnikami. Po pierwsze, bardzo często przyjmuje się, że to anglosaski krąg kulturowy wyznacza trendy w sposobach zarządzania i budowania warunków do efektywnego działania w biznesie (Robbins, Judge 2011; Buchanan, Huczynski 2011). Sposób przekazywania i pozyskiwania wiedzy oraz podstawy teoretyczne są podobne – bazuje się na tych samych, w dużej mierze anglosaskich teoriach, technikach. Istotne wydawało się zatem skonfrontowanie oczekiwań wobec kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego w tym właśnie kręgu kulturowym z oczekiwaniami pracowników i potencjalnych pracowników gospodarki polskiej. Ewentualne różnice w preferencjach mogłyby być tłumaczone wpływem kultury narodowej. Po drugie, o wyborze zdecydowały możliwości przeprowadzenia badań. Porównanie kultur Polski i Kanady przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1

Porównanie kultur Polski i Kanady według modelu G. Hofstede – w skali od 0 do 100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://geert-hofstede.com/countries.html>, dostęp 2.05.2017

Według modelu G.Hofstede kultura Polski jest kulturą hierarchiczną – akceptującą nierówny podział władzy; indywidualistyczna – w której relacje międzyludzkie są rodzajem transakcji; męską – nakierowaną na zadania, asertywną; unikającą niepewności – gdzie istnieje emocjonalna potrzeba reguł i bezpieczeństwa, jak również ciężkiej pracy; o orientacji raczej krótkoterminowej – co oznacza normatywność kultury i nakierowanie na szybkie efekty działań; restrykcyjną – pesymistyczną, cyniczną, w której ludzie łatwo poddają się normom społecznym (geert-hofstede.com 2017). Kultura Kanady jest określana jako kultura egalitarna – z większą dostępnością przełożonych i mniejszym przywiązaniem do statusu; indywidualistyczna – w większym stopniu niż kultura polska; męska – z wysokimi standardami efektywności, nakierowana na osiągnięcia i sukces; otwarta na niepewność i zmiany – w tym nowe pomysły, produkty, technologie, z dużą tolerancją dla odmiennych opinii i stylów działania; o orientacji krótkoterminowej – w porównywalnym stopniu, co kultura polska; oraz przyzwalająca – z pozytywnymi postawami, chęcią zaspokajania własnych potrzeb i pragnień czasem w sposób impulsywny (geert-hofstede.com 2017).

Największe różnice pomiędzy kulturą kanadyjską a polską notuje się w trzech wymiarach: dystansie władzy, unikaniu niepewności oraz stopniu restrykcyjności (patrz rys. 1). Założono, że to one w największym stopniu będą wpływać na różne oczekiwania wobec kultury organizacyjnej, skłaniając grupę polską do większej akceptacji dla kultur władzy i roli. Kolejną zmienną niezależną jest wiek badanych, a zwłaszcza ich przynależność do generacji X, Y lub Z. Różnice w oczekiwaniach może wprowadzać także rodzaj ukończonych studiów oraz doświadczenie zawodowe. Stąd też badania przeprowadzono na studentach studiów dziennych zarządzania i *executive*, przy czym zakładając jednorodność poszczególnych grup, ważniejsze wydawały się różnice pomiędzy nimi. Kwestionariusz badania został wypełniony przez 132 respondentów, odpowiednio – 50 grupie kanadyjskiej i 82 w polskiej. Ze względu na nieprawidłowo wypełnione kwestionariusze oraz inne nacje reprezentowane przez ankietowane osoby, odrzucono 27 kwestionariuszy. Uznano, że obcokrajowcy studiujący w Polsce lub Kanadzie podlegają wpływom zarówno własnej kultury narodowej, jak i kultury, w której przebywają od dłuższego czasu. Fakt ten może wpływać na ich preferencje, a w konsekwencji na ostateczne wyniki badań. W efekcie analiza została przeprowadzona na próbie 106 osób: 43 w grupie kanadyjskiej i 63 w grupie polskiej. Badania przeprowadzono w kwietniu 2017 r.

2. Wyniki badań sondażowych

Dla każdego respondenta określono preferencje odnośnie do kultury organizacyjnej. Maksymalna liczba punktów możliwa do przyporządkowania przez respondenta to 150, rozdzielona między cztery rodzaje kultur. Średnie wyniki w całej badanej grupie zaprezentowano w tabeli 1. Autorzy modelu stwierdzają, że większe znaczenie niż wybór poszczególnych kultur ma tzw. indeks kulturowy, określający ogólne oczekiwanie zaufania, współpracy i motywacji wewnętrznej jako istotnych czynników kształtujących relacje w organizacji. Poziom indeksu kulturowego określa się poprzez porównanie preferencji kultur nakierowanych na człowieka i jego rozwój osobisty oraz kultur hierarchicznych nakierowanych na egzekwowanie władzy i przestrzeganie reguł. Dla całej grupy respondentów wynosi on 25,6, przy maksymalnym możliwym do osiągnięcia poziomie 60.

Tabela 1

Preferencje dotyczące kultury organizacyjnej w badanej grupie

Rodzaj kultury	Wyniki
Kultura władzy	27,03
Kultura roli	35,17
Kultura osiągnięć	47,1
Kultura wsparcia	40,7

Źródło: Opracowanie własne

Analogiczne wyniki dla grupy polskiej zaprezentowano w tabeli 2. W porównaniu do średniej, grupa polska częściej wybierała kulturę władzy, przy czym różnica ta jest widoczna przede wszystkim wśród studentów studiów dziennych – młodszych i z mniejszym doświadczeniem zawodowym (w tym menedżerskim). Dużo większe różnice daje się zauważyć w preferencjach kultur nakierowanych na ludzi i relacje (osiągnięć i wsparcia). Studenci studiów dziennych są bardziej nakierowani na osiągnięcia, respondenci z większym doświadczeniem i praktyką zawodową częściej doceniają elementy kultury wsparcia.

Tabela 2

Preferencje dotyczące kultury organizacyjnej w grupie polskich respondentów w podziale na rodzaj studiów

Rodzaj kultury	Studia MBA	Studia dzienne	Średnia w grupie
Kultura władzy	27	28,4	27,7
Kultura roli	35,6	34,2	34,9
Kultura osiągnięć	45,1	49,5	47,3
Kultura wsparcia	42,3	37,9	40,1

Źródło: Opracowanie własne

Indeks kulturowy w grupie studentów polskich programów MBA, jak i studentów studiów dziennych wyniósł 24,8. Rodzaj studiów nie wydaje się więc istotnym czynnikiem różnicującym oczekiwania odnośnie do poziomu

zaufania i współpracy w środowisku organizacji w ramach danej kultury narodowej. Analogiczne wyniki w grupie kanadyjskiej zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

Preferencje dotyczące kultury organizacyjnej w grupie kanadyjskich respondentów w podziale na rodzaj studiów

Rodzaj kultury	Studia MBA	Studia dzienne	Średnia w grupie
Kultura władzy	25	27,7	26,35
Kultura roli	34,4	36,5	35,45
Kultura osiągnięć	48,7	45,1	46,9
Kultura wsparcia	41,9	40,7	41,3

Źródło: Opracowanie własne

Indeks kulturowy dla całej grupy kanadyjskiej wyniósł 26,4. O ile różnice między preferencjami poszczególnych kultur są mniejsze niż w grupie polskiej, to ostatecznie zauważalne są większe różnice indeksu między studiami MBA – 31,2 a studiami dziennymi – 21,6. Różnice te można tłumaczyć większym zróżnicowaniem wiekowym w grupie studentów kanadyjskich. Pod tym względem grupy polskie były bardziej jednorodne. Porównanie grupy polskiej i kanadyjskiej wskazuje na nieco większe nastawienie na osiągnięcia polskich studentów oraz nieco większe nakierowanie na kulturę wsparcia w grupie kanadyjskiej. Może to wynikać z różnic w poziomie męskości kultur. Większa akceptacja dla kultury władzy może z kolei być tłumaczona większym dystansem władzy kultury polskiej w połączeniu z wysokim stopniem unikania niepewności (lider zwalnia z odpowiedzialności i konieczności radzenia sobie z otoczeniem). Natomiast silniejsze preferencje kultury wsparcia w grupie kanadyjskiej mogą się wiązać z większą kobiecością tej kultury. Niemniej jednak różnice te są na tyle małe, że powyższe stwierdzenia mogą stanowić co najwyżej hipotezy do dalszych badań.

Ze względu na poziom (rodzaj) studiów preferencje co do kultury organizacyjnej zostały przedstawione w tabeli 4. Największe różnice widoczne są w wyborze kultury władzy i kultury wsparcia. Studenci studiów dziennych częściej skłaniają się ku kulturze władzy (28,05), wierząc w silne autokratyczne przywództwo i łatwiej akceptując nierówny dostęp do zasobów, przywilejów i obowiązków. Można to tłumaczyć faktem, iż są oni na począt-

ku swojej kariery zawodowej i nawet jeśli podejmują pracę równoległe ze studiami, to zajmują stanowiska wykonawcze, a nie menedżerskie. W sposób naturalny podporządkowują się więc przełożonym.

Tabela 4

Preferencje dotyczące kultury organizacyjnej pod względem rodzaju studiów (ogółem)

Rodzaj kultury	Studia MBA	Studia dzienne
Kultura władzy	26	28,05
Kultura roli	35	35,35
Kultura osiągnięć	46,9	47,3
Kultura wsparcia	42,1	39,3

Źródło: Opracowanie własne

Z kolei respondenci reprezentujący studia Executive MBA (EMBA) silniej, w porównaniu do studiów dziennych optują za kulturą wsparcia (42,1 w tej grupie w porównaniu do 39,3 wśród studentów studiów dziennych). Może to wynikać z ich większego doświadczenia zawodowego oraz spojrzenia na kwestie kultury organizacyjnej z punktu widzenia przełożonych, liderów grup i menedżerów odpowiedzialnych za istotne obszary działania organizacji. Być może praktyka zarządzania i wieloletnie funkcjonowanie w modelu korporacyjnym wpływa na ich preferencje. Indeks kulturowy w grupie studentów MBA wyniósł 28, a dla studiów dziennych 23,2. Różnice wynikają z większego zróżnicowania preferencji w grupie kanadyjskiej.

Preferencje analizowano również ze względu na przynależność do generacji X, Y lub Z. W badaniach przyjęto następujące przedziały czasowe: generacja X – osoby urodzone w latach 1965-1980, generacja Y – osoby urodzone w latach 1980-1990 oraz generacja Z – osoby urodzone po 1990 roku (Fenney 2012; mccrindle.com.au 2017; Brzozowska 2005; Espinoza 2016, pl.wikipedia.org 2017; Wrzesień 2007). Ponieważ jeden z respondentów reprezentował generację wyżu demograficznego lat 50. XX w. (*baby boomers*), ostatecznie do analizy posłużyło 105 kwestionariuszy: 36 dla generacji X, 39 dla generacji Y oraz 30 dla generacji Z. W tabeli 5 przedstawiono wybory respondentów ze względu na to kryterium. Jak wynika z tabeli, wraz z wiekiem – i doświadczeniem biznesowym – kultura władzy jest coraz mniej preferowana (najwyższy wynik w tej kategorii osiągnęło pokolenie Z). Rośnie

za to zainteresowanie kulturą wsparcia. Ponadto, pomimo ogólnie najwyższego zainteresowania kulturą osiągnięć, pokolenie Y było najmniej wyraziste w wyborze tej właśnie kultury. Najwyższy wynik w stosunku do pozostałych generacji osiągnęło zaś w wyborze kultury roli.

Tabela 5

Preferencje dotyczące kultury organizacyjnej według generacji

Rodzaj kultury	Generacja X	Generacja Y	Generacja Z
Kultura władzy	24,6	27,8	28,1
Kultura roli	35,2	36	34,9
Kultura osiągnięć	48,5	44,7	47,5
Kultura wsparcia	41,7	41,5	39,5

Źródło: Opracowanie własne

Indeks kulturowy wyniósł odpowiednio: 30,4 – dla generacji X, 22,4 – dla generacji Y i 24 – dla pokolenia Z. Istnieje więc wyraźna różnica między oczekiwaniami i nastawieniem pokolenia X i młodszych generacji. Jest ono też najbardziej odległe od średniego indeksu w całej próbie (25,6). O tak dużej różnicy decyduje przede wszystkim niechęć do kultury władzy. Generacja X ma największe doświadczenie zawodowe i tym właśnie można tłumaczyć wyraźniejsze dostrzeganie roli takich czynników jak zaufanie, autonomia, czy potrzeba własnego rozwoju dla dobrego funkcjonowania organizacji. Z perspektywy własnych stanowisk i wykonywanych zadań czynniki te mogą wydawać się ważniejsze, czy wręcz niezbędne dla utrzymania pracowników w organizacji i podtrzymania ich zaangażowania, motywacji.

Podsumowanie

Bez względu na przyjęte zmienne niezależne tendencje są te same: najczęściej wybraną kulturą jest kultura osiągnięć, jako ta w najlepszym stopniu równoważąca potrzeby pracowników i cele organizacji. W następnej kolejności wybierane są odpowiednio kultury wsparcia i roli. Najmniej preferowana jest kultura władzy. Taka jednoznaczność wyborów może być wytłumaczona specyfiką badanych grup. Są to obecne i przyszłe kadry kierownicze, osoby o specyficznym, „zawodowym” spojrzeniu na biznes, z wiedzą nt. zarządzania. Ponadto, na poziomie preferencji ogólnej oceny kultur organizacyjnych, te odwołujące się do kształtowania pozytywnych relacji,

uwzględniające rozwój osobisty i potrzebę autonomii pracowników, zawsze będą wybierane chętniej. Stąd można sformułować hipotezę na potrzeby przyszłych badań: H1- Niezależnie od warunków i cech (takich jak wiek, staż pracy, czy profil doświadczenia zawodowego) pracownicy zawsze będą w największym stopniu preferowali kultury organizacyjne osiągnięć lub roli, a w najmniejszym władzy. Kultura narodowa różnicuje preferencje w sposób minimalny. Aby potwierdzić istotność tego czynnika należałoby przeprowadzić badania w innych grupach, bardziej odległych kulturowo i bardziej zróżnicowanych pod względem profilu i doświadczenia zawodowego. Także rodzaj studiów (dzienne/executive MBA) jako oddzielny czynnik nie wydaje się wpływać w sposób istotny na zmianę preferencji odnośnie do kultury organizacyjnej. Natomiast połączenie rodzaju studiów i kultury wzmacnia różnice preferencji. Tak więc kultura narodowa jako czynnik różnicujący zachowania organizacyjne może stanowić przysłowiowy języczek u wagi w połączeniu z innymi zmiennymi. Prowadzi to sformułowania następującej hipotezy: H2- Kultura narodowa wzmacnia preferencje kultury organizacyjnej, czyniąc je bardziej wyrazistymi. Zauważalna jest większa homogeniczność zachowań młodszych pokoleń – więcej podobieństw dostrzega się między pokoleniami Y i Z, niż X. Można to tłumaczyć wpływem Internetu, życiem w sieci oraz różnicami doświadczeń. Prowadzi to do sformułowania kolejnej hipotezy dla dalszych badań: H3- Generacja jest istotną zmienną różnicującą zachowania w organizacji i oczekiwania wobec kultury organizacyjnej.

Z pewnością te różnice w wyborach kultur między młodymi a generacją X będą miały wpływ na sposób motywowania nowych pracowników i style przywództwa w firmie. Warto też zwrócić uwagę, że każda z generacji inaczej może definiować pojęcie osiągnięć. Tak więc, mimo iż wszystkie grupy pokoleniowe w pierwszym wyborze wskazały na kulturę osiągnięć, to oczekiwania co do rzeczywistych relacji i sposobu współpracy mogą się diametralnie różnić. Ponadto, stosunkowo większa akceptacja dla kultury władzy wśród młodszych pracowników daje modelowi korporacyjnemu szansę na przetrwanie i ukształtowanie podwładnych tak, aby pasowali do zastanego w biznesie porządku.

Bibliografia:

1. Brzozowska B., 2005, *Gen X: Pokolenie konsumentów*. Wydawnictwo RABID, Kraków.
2. Buchanan D., Huczynski A., 2011, *Organizational Behaviour*, Pearson, New York.
3. Espinoza Ch., 2016, *Milenialsi w pracy*, Studio Emka, Warszawa.
4. Fenney Ch., 2012, *Managing and communicating across the generations*, "Singapore Business Review", 21.05.2012, <http://sbr.com.sg/hr-education/commentary/managing-and-communicating-across-generations>, dostęp 23.03.2017.
5. *Generations Defined: 50 years of change over 5 generations*, <http://mccrindle.com.au/resources/Generations-Defined-Sociologically.pdf>, dostęp 23.03.2017.
6. Hampden-Turner Ch., 1990, *La culture d'entreprise*, Seuil, Paris.
7. Harrison R., Stokes H., 1992, *Diagnosing Organizational Culture*, John Wiley & Sons, San Francisco.
8. <https://geert-hofstede.com/countries.html>, dostęp 2.05.2017.
9. https://pl.wikipedia.org/wiki/Pokolenie_Z, 2.05.2017.
10. Pink D., 2012, *Drive*, Studio Emka, Warszawa.
11. Robbins S., Judge T., 2011, *Organizational Behavior*, Global Edition, Pearson, New York.
12. Rusak P., 2013/2014, X, Y, Z: *pokoleniowa bitwa biurowa*, „Rynek Pracy. Przewodnik Pracodawcy”.
13. Wrzesień W., 2007, *Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy?* Nauka nr 3.

**Factors Differentiating Expectations Towards Organizational Culture –
The Results of Survey Research****Summary**

The paper consists the presentation of survey concerning preferences toward organizational culture. Respondents have chosen between different alternatives: power, role, achievement and support cultures. Trends were similar, however the differences between generation X and younger generations were observed. National culture, as well as level of studies differentiated respondents' preferences less visibly.

Key words: organizational culture, generation X, generation Y, generation Z, preferences.

Gabriela Roszyk-Kowalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
e-mail: g.roszyk-kowalska@ue.poznan.pl

Przemysław Lewandowski

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe
Nadleśnictwo Łopuchówko
e-mail: przemyslaw.lewandowski@poznan.lasy.gov.pl

Rola motywacji osiągnięć w kształtowaniu stylów kierowania wśród leśniczych

Abstrakt

Celem badań przedstawionych w opracowaniu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytania o dominujące aspekty motywacji osiągnięć i rodzajów stylów kierowania oraz związek pomiędzy motywacją osiągnięć a stylami kierowania w grupie zawodowej leśników na stanowisku leśniczego. W badaniach nad motywacją osiągnięć wykorzystano Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI. Do pomiaru stylów kierowania wykorzystano Inwentarz Stylów Kierowania WERK. Na podstawie analizy wyników badań stwierdzono istotne zależności między: odwagą a stylem kierowania Kapitan; ukierunkowaniem na cel a stylem kierowania Ekonom; wysiłkiem kompensacyjnym a stylem kierowania Kapitan oraz samokontrolą a stylem kierowania Rewolucjonista. Dla stylu kierowania określanego jako Kapitan priorytetem jest realizacja zadań, jest człowiekiem czynu i twardo stąpającym po ziemi pragmatykiem, co wydawać się może skutecznym w działalności organizacji PGL LP, gdzie kariera ma charakter liniowy ze stopniowymi awansami i realizowana jest w jednej organizacji a wyuczony zawód wykonuje się przez cały okres aktywności zawodowej.

Słowa kluczowe: motywacja osiągnięć, style kierowania, leśniczy.

Wstęp

Motywacją w psychologii określa się wszelkie mechanizmy warunkujące uruchomienie, nadanie kierunku, podtrzymanie i zakończenie zachowania. Motywacja osiągnięć jest czynnikiem kierującym działania człowieka w sytuacjach podejmowania aktywności związanych z realizacją zadań.

Motywacja osiągnięć największe znaczenie ma w środowisku pracy wymagającym od pracownika podejmowania samodzielnych decyzji, zarządzania zasobami ludzkimi oraz antycypowania, planowania i organizowania czasu. Kierowanie wiąże się ze stylem kierowania – sposobem oddziaływania kierownika na podwładnych, w taki sposób, by ich zachowanie i podejmowane działania prowadziły do realizacji określonych celów. Osoby zatrudnione na stanowisku leśniczego często w codziennej pracy pełnią funkcje zarządcze. Kierują nie tylko pracą podleśniczych, w przypadku coraz częściej spotykanej dwuosobowej obsady leśnictw, ale również planują, zlecają prace oraz kontrolują jakość wykonanych zadań przez osoby zatrudnione w Zakładach Usług Leśnych – zewnętrznych firmach realizujących usługi z zakresu gospodarki leśnej na rzecz LP. Niniejsze opracowanie podejmuje problematykę wpływu motywacji osiągnięć na style kierowania wśród leśniczych.

1. Istota motywacji osiągnięć

Wszelkie mechanizmy odpowiadające za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania określa się w psychologii jako motywację. Obejmuje ona na równi mechanizmy zachowań prostych jak również złożonych, mechanizmów zewnętrznych i wewnętrznych oraz poznawczych i afektywnych (Łukaszewski 2004). Motywacja ma bezpośredni wpływ na aktywność przejawianą przez pracownika oraz upór z jakim dąży do pożądanego rezultatu w zależności od tego jakie stawia sobie cele i jak ocenia możliwości ich urzeczywistnienia (Penc 1998). Jednym z mechanizmów motywacyjnych jest motywacja osiągnięć, którą Łukaszewski i Doliński (2004) definiują jako tendencję do osiągania i przekraczania standardów doskonałości, związaną z odczuwaniem pozytywnych emocji w sytuacjach zadaniowych, spostrzeganych jako wyzwanie.

Jednym z pierwszych badaczy (...) teorii motywacji był McClland, który określił motywację osiągnięć jako *dążenie do osiągnięcia możliwie wysokiego rezultatu czynności, wobec którego istnieje standard doskonałości i w związku z tym wykonanie tej czynności może zakończyć się sukcesem lub niepowodzeniem* (Bańka 2005: 20). Wykazał on również, że tempo rozwoju ekonomicznego różnych krajów powiązane jest z wielkością motywacji osiągnięć społeczeństwa. Tezy McClland'a rozwinął Atkinson, który założył istnienie tendencji do osiągnięcia sukcesu, na którą składają się prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu i jego wartość gratyfikacyjna oraz tendencji do unikania porażki, na którą składają się subiektywne prawdopodobieństwo porażki i ujemna wartość niepowodzenia. Raynor (1974 za: Kozłowski 2006) założył istnienie celów, które mają charakter instrumentalny i służą tylko do

osiągnięcia jakiegoś celu w przyszłości. Rozbudował tym samym koncepcję Atkinsona o wymiar przyszłościowy. W atrybucyjnej koncepcji motywacji osiągnąć ludzie czerpią najwięcej satysfakcji z realizacji zadań, które kończą się sukcesem w wyniku ich umiejętności i możliwości, zdecydowanie mniej satysfakcjonujący jest sukces będący wynikiem szczęśliwego zbiegu okoliczności (Weiner 1985, 1996 za: Łukaszewski, Doliński 2004). Ponadto ludzie o silnej motywacji osiągnąć wykazują dużą potrzebę uzyskiwania danych o własnych możliwościach i umiejętnościach, preferując realizację zadań dostarczających informacji zwrotnych na ten temat.

Odmienny charakter do wcześniej opisanych ma koncepcja kładąca nacisk na cele podejmowanych przez osobę działań, a nie na samą motywację (Dweck 1986 za: Łukaszewski, Doliński 2004). Rozróżnia się dwa takie cele. Pierwszy określa się jako poziom wykonania (performance) obejmujący demonstrowanie wyższych lub przynajmniej nie niższych kompetencji od innych. Ma temu pomóc nieprzerwane podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz doskonalenie. Drugi cel określa się jako dążenie do osiągnięcia mistrzostwa polegającego na rozwoju własnych kompetencji pozwalających na osiągnięcie wyższego poziomu wykonywania zadań i idących za tym wyższymi zarobkami, prestiżem i podziwem. Schuler (Schuler i Prochaska 2000 za: Klinkosz, Sękowski 2013) jest twórcą *cebulowego modelu osiągnięć* uwzględniającego różne warstwy, aspekty i wymiary osobowości, prezentując w swoim modelu cztery najbardziej typowe grupy aspektów motywacji: aspekty źródłowe (takie jak: nastawienie na cel, siła napędowa, wytrwałość, obawa przed niepowodzeniem i nadzieja na sukces); aspekty peryferyjne obejmujące tendencje behawioralne (takie jak: dbanie o prestiż, niezależność), które można umieścić w szerokim konstrukcie motywacji osiągnięć; cechy powiązane teoretycznie, które współdziałają z motywacją osiągnięć, ale nie zaliczają się do aspektów źródłowych (np. skłonność do atrybucji, poczucie kontroli, wiara w siebie) oraz cechy osobowości, które stanowią mogą rodzaj *oddziaływującego tła* dla motywacji osiągnięć. Ten model motywacji osiągnięć uwzględnia wiele ważnych wymiarów dla funkcjonowania jednostki w kontekście jej osiągnięć zawodowych. Schuler i Prochaska w swojej koncepcji motywacji osiągnięć poszerzają założenia McCellanda i Atkinsona, uznających motywację osiągnięć za wypadkową dwóch przeciwstawnych tendencji zbliżania i unikania poprzez nawiązanie do teorii psychologii społecznej i poznawczej dodając zmienne nawiązujące do koncepcji siebie, poczucia własnej wartości oraz subiektywnego poczucia wpływu na doświadczane sukcesy i niepowodzenia.

2. Istota stylu kierowania

Styl kierowania stanowi istotny element wywierania wpływu, obejmującego również kształtowanie zachowań społecznych, niezwykle istotnych dla przebiegu i zmian procesów zachodzących w organizacji. Sprawne zarządzanie ma wpływ na sukces organizacji, dlatego kadry kierowniczej stawiane są określone wymagania w zakresie posiadania szerokiego spektrum odpowiednio rozwiniętych umiejętności kierowania kapitałem ludzkim. Sprawne kierowanie powiązane jest z umiejętnością przewodzenia ludziom w sposób indywidualny i elastyczny. Dostarcza również bodźców nakłaniających pracowników jednostek do działania zmierzającego do realizacji celów wyznaczonych przez organizację. Sprawne kierowanie pozwala również na wywieranie wpływu na stopień zaangażowania, poziom motywacji, kreatywności oraz sprzyja wypracowaniu właściwych stosunków interpersonalnych.

Kwestionariusz Inwentarz Stylów Kierowania WERK pozwala określić nasilenie czterech stylów kierowania określonych jako:

- **Wodzirej**, dla którego to czynnik ludzki wpływa na prawidłowe funkcjonowanie firmy. Osoba, którą ten styl charakteryzuje ceni pracę zespołową, spaja grupę wzbudzając ducha zespołu, natomiast jej zdolności społeczne dominują nad organizacyjnymi,
- **Ekonom**, dla którego istotne jest precyzyjne wykonywanie obowiązków, ceni perfekcjonizm i przywiązuje wagę do przestrzegania hierarchii służbowej. Podejmowanie decyzji poprzedza namysłem i dokładną analizą sytuacji,
- **Rewolucjonista**, to człowiek idei, koncentruje się na szukaniu nowych rozwiązań i wdrażaniu zmian. Motywują go niecodzienne i trudne zadania. Potrafi myśleć perspektywicznie, ma własne koncepcje, które nierzadko narzuca innym,
- **Kapitan**, dla którego najważniejsza jest realizacja zadań, jest człowiekiem czynu i twardo stąpającym po ziemi pragmatykiem. Unika teoretyzowania i wybiegania zbyt daleko w przyszłość. Wobec pracowników jest sprawiedliwy, nie wchodząc z nimi w bliskie czy poufale relacje (Brzezińska, Rafalak 2015).

3. Charakterystyka stanowiska leśniczego

Współcześnie zawód leśnika zyskuje coraz bardziej na znaczeniu z tego powodu, że ochrona przyrody stała się jednym z najważniejszych wyzwań dla cywilizowanego świata. Ekologia z prawdziwego zdarzenia wymaga profesjonalnej wiedzy i nowoczesnych kompetencji. W gospodarowaniu lasem, co jest zajęciem leśników, tradycyjne wykształcenie i doświadczenie

przestają już wystarczać. Niezbędna jest znajomość geodezji, inżynierii, gospodarki przestrzennej oraz fotogrametrii, na wiele etapów pracy wkracza informatyka. Tradycyjne pojęcie zawodu leśnika niewątpliwie się zmienia, ale z całą pewnością nie jest to zanikająca profesja.

Tabela 1**Charakterystyka stanowiska leśniczego**

Opis czynności, obowiązków, zadań i wymagań pracy	Zapewnienie instruktażu i nadzoru nad przebiegiem prac i należytym wykonywaniem obowiązków przez podległych pracowników, obserwacja stanu lasu oraz planowanie i realizacja wynikających z niego potrzeb hodowlanych, sporządzanie projektów planów gospodarczych (hodowli lasu, ochrony lasu, użytkowania lasu, remontów budynków, dróg i melioracji itp.), prowadzenie gospodarki łowieckiej rozpowszechnianie wśród społeczeństwa wiedzy przyrodniczo-leśnej.
Wymagania formalne i specjalne formułowane przez pracodawców	Wykształcenie leśne średnie (technikum leśne) oraz wyższe (szkoły wyższe oferujące kierunek leśnictwo).
Wymagania psychologiczne (właściwości warunkujące przydatność w zawodzie)	Podzielna uwaga (nadzór nad pracownikami), dobra wyobraźnia przestrzenna (planowanie odnowień, cięć rębnych, organizacja np. transportu itp.), zdolności organizacyjne i systematyczne (rozkład zajęć we właściwym czasie). Pożądane są też takie cechy jak: operatywność, odporność na obciążenia psychiczne, elastyczność, sumienność, odpowiedzialność. Ważna jest umiejętność stawiania zadań i egzekwowania wymagań.
Przeciwwskazania do wykonywania zawodu (medycznych i psychologicznych)	Wady wzroku nie poddające się korekcji (część prac wymaga obsługi komputera, rejestratora leśniczego, używania narzędzi pomiarowych), alergie na kwitnienie traw, drzew (stały kontakt), reumatyzm i wrażliwość na niskie temperatury (bardzo częste przebywanie w lesie, bez względu na warunki pogodowe), niepełnosprawność ruchowa.
Wymagania i możliwości do-	Studia podyplomowe, szkolenia stanowiskowe.

tyczące szkolenia dla efektywnego wykonywania zawodu	
Opis procedury objęcia pracy	Kandydat do pracy powinien przedstawić dokumenty stwierdzające posiadane kwalifikacje zawodowe (świadczenie ukończenia technikum leśnego lub uczelni wyższej na kierunku leśnictwo) a także powinien udokumentować przebieg dotychczasowej pracy zawodowej. Przechodzi następnie specjalistyczne badania lekarskie pozwalające stwierdzić czy choruje na boreliozę (choroba zawodowa leśników). W ciągu dwóch lat od ukończenia szkoły kandydat do pracy zobowiązany jest odbyć roczny staż pracy, który kończy się egzaminem w nadleśnictwie. Ostatecznym warunkiem, pozwalającym na ubieganie się o przyjęcie do pracy w LP jest zdanie następnego egzaminu w RDLP.

Źródło: opracowanie własne

4. Metodyka postępowania badawczego

Celem badań przeprowadzonych w pierwszej połowie 2017 roku w trakcie tak zwanych narad leśniczych była próba udzielenia odpowiedzi na pytania o dominujące aspekty motywacji osiągnięć i rodzajów stylów kierowania oraz związek pomiędzy motywacją osiągnięć a stylami kierowania w grupie zawodowej leśników na stanowisku leśniczego. Wszystkie osoby zaproszone do badań otrzymały do wypełnienia dwa kwestionariusze: Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI oraz Inwentarz Stylów Kierowania WERK. Narzędzia te otrzymały wszystkie osoby badane, które poinformowano o celu badań, ich dobrowolności i anonimowości. Kwestionariusze były wypełniane przez każdego leśniczego indywidualnie. W badaniu wzięło udział 48 osób z czterech różnych nadleśnictw przynależnych do trzech RDLP. Badana grupa była wewnętrznie jednorodna ze względu na płeć. W całym badaniu uczestniczyło czterdziestu pięciu mężczyzn i trzy kobiety.

5. Analiza wyników badań własnych

W celu określenia motywacji do pracy wykorzystano Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI. Wzięto pod uwagę wyniki wszystkich siedemnastu skal podstawowych: elastyczność (E), odwaga (OD), preferowanie trudnych zadań (PTZ), niezależność (N), wiara w sukces (WS), dominacja (DO), zapal

do nauki (ZN), ukierunkowanie na cel (UC), wysiłek kompensacyjny (WK), dbanie o prestiż (DP), satysfakcja z osiągnięć (SO), zaangażowanie (Z), nastawienie na rywalizację (NR), flow (F), internalizacja (IN), wytrwałość (W), samokontrola (S) oraz 3 skale czynnikowe dotyczące pewności siebie, ambicji i samokontroli a także wynik ogólny (WO). Wyniki dla całej grupy badawczej przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Opis statystyczny wyników uzyskanych przez leśniczych w zakresie motywacji osiągnięć

Zmienna	N waż- nych	Średnia	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
E	48	50,7917	29,0000	77,0000	9,2803
OD	48	48,9792	32,0000	79,0000	11,8576
PTZ	48	53,2083	23,0000	79,0000	11,1784
N	48	55,8333	40,0000	75,0000	7,3692
WS	48	56,9375	31,0000	79,0000	9,2498
DO	48	49,6458	33,0000	64,0000	7,0902
ZN	48	56,9583	41,0000	77,0000	7,8898
UC	48	54,0625	36,0000	69,0000	7,4594
WK	48	53,7083	35,0000	80,0000	10,1796
DP	48	42,7292	26,0000	64,0000	8,7482
SO	48	58,7500	38,0000	80,0000	7,8515
Z	48	50,9792	24,0000	71,0000	9,4351
NR	48	41,8750	26,0000	64,0000	8,5113
F	48	53,8333	29,0000	80,0000	10,7342
IN	48	57,2500	31,0000	80,0000	11,5154
W	48	57,5208	40,0000	80,0000	9,6846
S	48	55,6667	27,0000	80,0000	10,8211
WO	48	54,4583	39,0000	75,0000	8,3665
Pewność sie- bie	48	52,5660	40,1667	71,0000	6,9732
Ambicja	48	51,4297	41,5000	65,7500	5,4970
Samokontrola	48	56,8125	35,3333	76,6667	8,9308

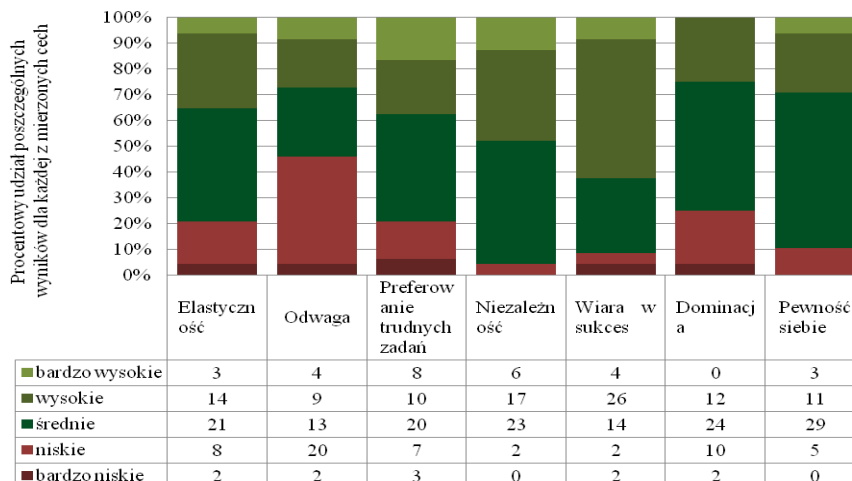
Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z polską normalizacją kwestionariusza LMI średnia skali tenowej wynosi 50. Wyniki mieszczące się w granicach 45-55 tenów (połowa

odchylenia standardowego od średniej) uznaje się jako średnie, wysokie pomiędzy 56 a 65 tenów, niskie natomiast zamykają się w przedziale 44-35. Wyniki przekraczające 65 tenów oraz niższe niż 35 uznaje się za bardzo wysokie i bardzo niskie.

Rysunek 1

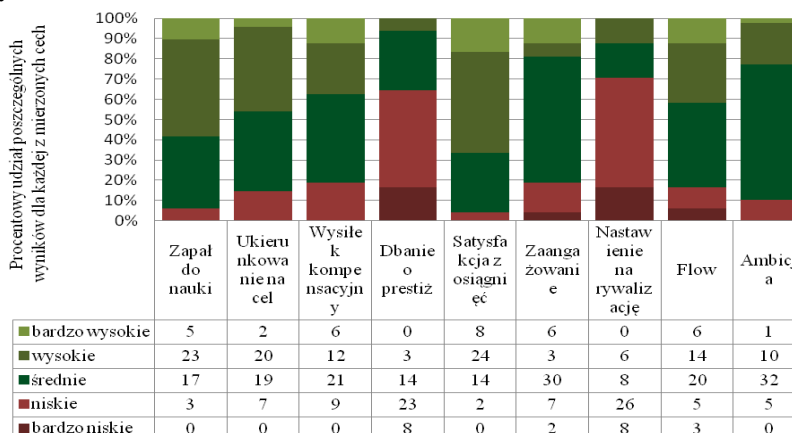
Udział wyników bardzo wysokich, wysokich, średnich, niskich i bardzo niskich dla wyniku czynnikowego pewność siebie oraz składających się na niego skal motywacji osiągnięć



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 2

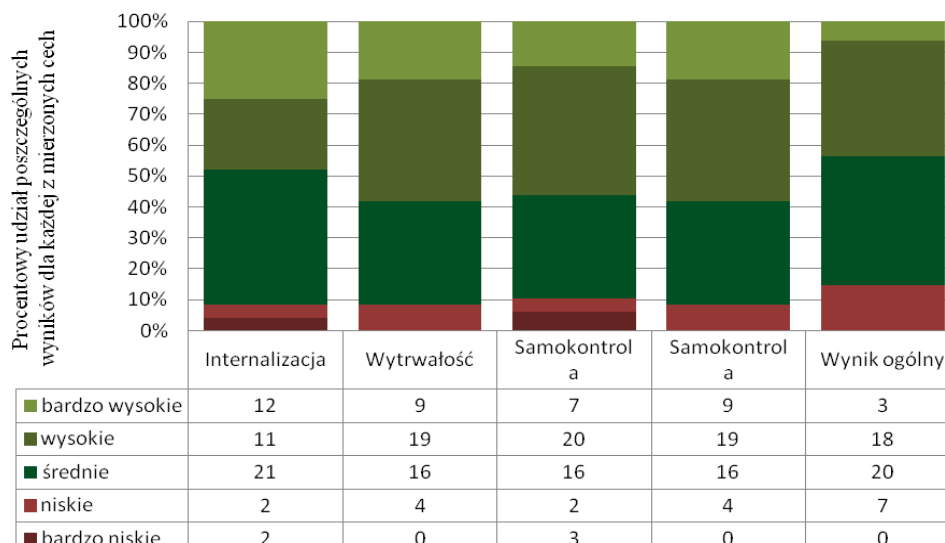
Udział wyników bardzo wysokich, wysokich, średnich, niskich i bardzo niskich dla wyniku czynnikowego ambicja i składających się na niego skal motywacji osiągnięć



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 3

Udział wyników bardzo wysokich, wysokich, średnich, niskich i bardzo niskich dla wyniku czynnikowego samokontrola i składających się na niego skal motywacji osiągnięć oraz wyniku ogólnego motywacji osiągnięć



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie danych zawartych w tabeli 2 oraz rysunkach nr 1, 2 i 3 można określić, że w badanej grupie najwyższe średnie uzyskano w skalach podstawowych dla satysfakcji osiągnięć (SO) $x=58,75$, wytrwałości (W) $x=57,52$ i internalizacji (IN) $x=57,25$. Z kolei najwięcej wyników wysokich i bardzo wysokich osoby badane uzyskały w skalach: satysfakcja osiągnięć (SO) – 67 proc. oraz wiara w sukces (WS) – 63 proc. Najniższe średnie osiągnęły: nastawienie na rywalizację (NR) $x=41,86$ oraz dbanie o prestiż (DP) $x=42,73$. W skalach tych wyniki niskie oraz bardzo niskie uzyskało odpowiednio 71 proc. i 65 proc. leśniczych. Zwracają również uwagę stosunkowo niskie wyniki w skali odwaga (OD – 46 proc. wyników niskich i bardzo niskich). Natomiast za pomocą Inwentarza Stylów Kierowania Ludźmi WERK obliczono wyniki uzyskane przez leśniczych pozwalające na określenie nasilenia poszczególnych stylów kierowania a także preferowany oraz najmniej typowy dla funkcjonowania styl kierowania. Analizom poddano 40 kwestionariuszy wypełnionych przez osoby badane (w ośmiu przypadkach testy wypełniono niezgodnie z instrukcją). Możliwe do uzyskania wyniki przeliczone mieszczą się w przedziale od 1 do 19. Przy psychometrycznej interpretacji

wyników, zgodnie z propozycją autorek narzędzia, jako średnie przyjęto wyniki mieszczące się pomiędzy 8 a 12, mniejsze niż 8 jako niskie, natomiast 13 i większe – jako wysokie.

Tabela 3

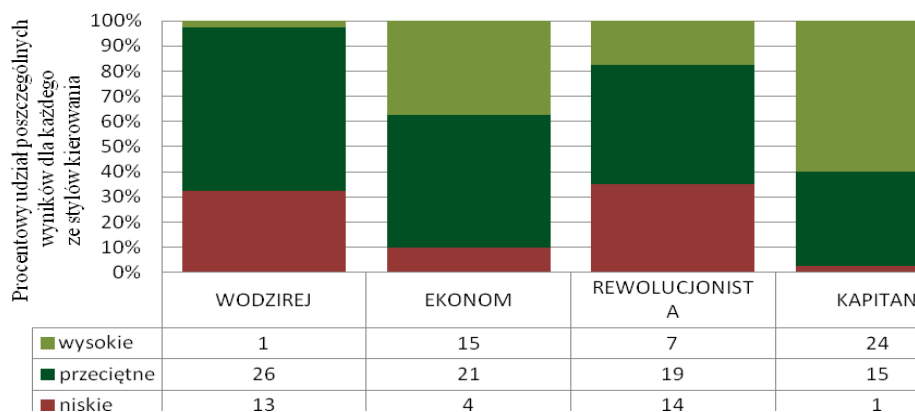
Opis statystyczny wyników uzyskanych przez leśniczych w zakresie stylów kierowania

Zmienna	N waż- nych	Średnia	Mini- mum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Wodzirej	40	8,2000	2,0000	13,0000	2,4920
Ekonom	40	11,2750	4,0000	17,0000	3,0248
Rewolucjonista	40	9,0500	4,0000	19,0000	3,4420
Kapitan	40	13,2000	3,0000	19,0000	3,6346

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 4

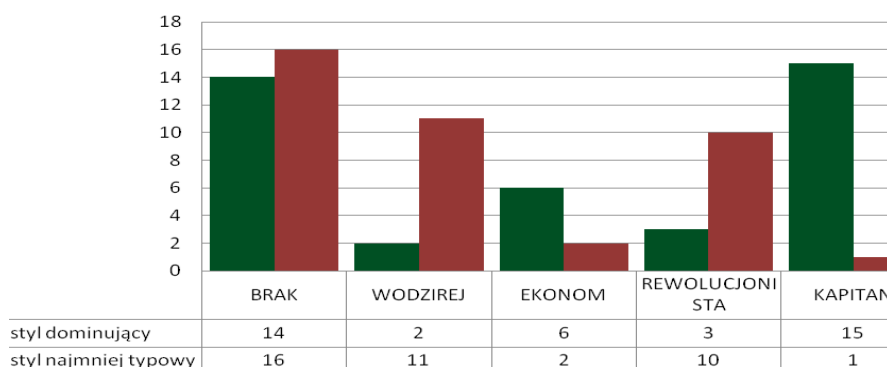
Udział wyników wysokich, średnich i niskich dla poszczególnych stylów kierowania



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 5

Wyniki analizy określającej istnienie dominującego i najmniej typowego stylu kierowania lub ich braku



Źródło: opracowanie własne

W wyniku analizy uzyskanych danych stwierdzono, że najwyższą średnią $\bar{x}=13,20$ uzyskał styl kierowania Kapitan, styl ten ma również najwyższy udział wyników wysokich osiągający 60 proc. Najrzadziej stosowanymi stylami kierowania wśród leśniczych są style określane jako Wodzirej i Rewolucjonista, które osiągnęły odpowiednio 33 proc. i 35 proc. wyników niskich. Najczęściej występującym wśród osób badanych dominującym stylem kierowania jest Kapitan, spośród najmniej typowych dla funkcjonowania najczęstsze są: Wodzirej i Rewolucjonista. Dwudziestu siedmiu leśniczych nie posiada stylu dominującego lub najmniej typowego, u trzech nie stwierdzono aby preferowali lub unikali jakiegokolwiek stylu kierowania. Przeprowadzona analiza statystyczna miała na celu wskazanie związku pomiędzy motywacją osiągnąć a stylami kierowania wśród pracowników PGLLP* zatrudnionych na stanowisku leśniczego. Na podstawie analizy wyników badań można stwierdzić, iż istnieją korelacje pomiędzy niektórymi zmiennymi. Istotne zależności występują między:

- odwagą a stylem kierowania Kapitan (związek ten jest istotny statystycznie na poziomie 0,01);

* Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe

Tabela 4

Korelacja między odwagą a stylami kierowania

Styl kierowania	Współczynnik korelacji liniowej	Współczynnik determinacji	Istotność
WODZIREJ	-0,2197	0,0483	0,1732
EKONOM	-0,1463	0,0214	0,3678
REWOLUCJONISTA	0,0248	0,0006	0,8793
KAPITAN	0,4182	0,1749	0,0072

Źródło: opracowanie własne

- ukierunkowaniem na cel a stylem kierowania Ekonom (związek ten jest istotny statystycznie na poziomie 0,05);

Tabela 5

Korelacja między ukierunkowaniem na cel a stylami kierowania

Styl kierowania	Współczynnik korelacji liniowej	Współczynnik determinacji	Istotność
WODZIREJ	0,2953	0,0872	0,0643
EKONOM	-0,3150	0,0992	0,0477
REWOLUCJONISTA	-0,1621	0,0263	0,3176
KAPITAN	0,0736	0,0054	0,6519

Źródło: opracowanie własne

- wysiłkiem kompensacyjnym a stylem kierowania Kapitan (związek ten jest istotny statystycznie na poziomie 0,01);

Tabela 6

Korelacja między wysiłkiem kompensacyjnym a stylami kierowania

Styl kierowania	Współczynnik korelacji liniowej	Współczynnik determinacji	Istotność
WODZIREJ	0,2691	0,0724	0,0931
EKONOM	0,1473	0,0217	0,3645
REWOLUCJONISTA	-0,1245	0,0155	0,4440
KAPITAN	-0,4483	0,2010	0,0037

Źródło: opracowanie własne

- samokontrolą a stylem kierowania Rewolucjonista (związek ten jest istotny statystycznie na poziomie 0,05).

Tabela 7

Korelacja między samokontrolą a stylami kierowania

Styl kierowania	Współczynnik korelacji liniowej	Współczynnik determinacji	Istotność
WODZIREJ	0,0523	0,0027	0,7487
EKONOM	0,0565	0,0032	0,7291
REWOLUCJONISTA	-0,3240	0,1050	0,0414
KAPITAN	0,2177	0,0474	0,1772

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań empirycznych wykazały, że w badanej grupie osób wpływ motywacji osiągnięć na style kierowania ogranicza się do czterech skal. Im wyższa odwaga, tym większe prawdopodobieństwo uzyskania wysokich wyników dla stylu Kapitan. Z kolei im więcej wysiłku osoby badane wkładają w realizację zadań w obliczu lęku przed niepowodzeniem i im więcej energii poświęcają na uniknięcie niepowodzeń np. poprzez intensywne przygotowywanie się (im wyższe są wyniki w skali wysiłku kompensacyjnego) tym prawdopodobieństwo wystąpienia stylu Kapitan jest mniejsze. Wsokie wyniki w skali ukierunkowania na cel (osoby uzyskujące wysokie wyniki w tej skali określamy jako: stawiające sobie cele, podnoszące wymagania, ukierunkowane na przyszłość, gorliwe, nastawione na karierę, konsekwentne, pilne) zmniejszają szanse na preferowanie stylu Ekonom. Prawdopodobieństwo uzyskania wysokich wyników dla stylu kierowania Rewolucjonista zmniejsza się wraz ze wzrostem wyników w skali samokontroli. Osoby o wysokich wynikach samokontroli same organizują sobie pracę i nie przekładają na później realizacji swoich obowiązków. Bez trudu koncentrują się na swoich zadaniach i potrafią zmusić się do zdyscyplinowanej i skoncentrowanej pracy. Potrafią znieść zwłokę w otrzymywaniu wynagrodzenia.

Wnioski

Wyniki badań wskazują, że wśród leśniczych najczęściej stosowanym stylem kierowania jest styl określany jako Kapitan. Osoby preferujące ten styl mają naturalne predyspozycje do bycia liderami i często pełnią dla podwładnych rolę autorytetów ze względu na ich profesjonalizm zawodowy i kompetencje kierownicze. Pracownikom stawiają wysokie lecz równocześnie realne do wykonania wymagania i potrafią egzekwować realizację powierzonych zadań. Charakteryzuje je zaangażowanie w obowiązki, sprawiedliwość i kompetencja. Nieefektywność pracowników może skutkować zachowaniami

apodyktycznymi. Cechująca te osoby pewność siebie może być odbierana przez pracowników jako nietolerancja i chłód. W sytuacjach trudnych mogą podejmować decyzje samodzielnie, bez konsultacji z zespołem, co może przyczyniać się do pomijania niektórych ważnych aspektów sytuacji. Przywiązanie do własnego oglądu rzeczywistości może sprawiać trudności w akceptacji niestandardowych pomysłów współpracowników. Mogą okazać się nieefektywni, gdy firma będzie musiała zmierzyć się z restrukturyzacją lub realizacją zadań wymagających skonstruowania rozwiązań opierających się na abstrakcyjnych konceptach. Wśród największej liczby spośród osób badanych styl Kapitan pełni również rolę stylu dominującego, co nie pozostaje bez wpływu na ich funkcjonowanie zawodowe. W zakresie wkładu w pracę zespołu osoby o dominującym stylu kierowania Kapitan dbają o to, aby praca zespołu nieprzerwanie posuwała się naprzód, dzięki czemu realizacja zaplanowanych działań następuje sprawnie i szybko. Mają tendencję do zajmowania pozycji lidera zadaniowego w grupie. Dostrzegają predyspozycje innych i kierują ich do wykonywania zadań, w których wykorzystają swoje naturalne zdolności osiągając pożądane rezultaty. Kapitan może pełnić w zespole rolę skutecznego przywódcy, ale również trudnego do przekonania oponenta o dość nieelastycznym i konserwatywnym postrzeganiu rzeczywistości. Dla Kapitana komplementarnym środowiskiem pracy jest organizacja nastawiona na skuteczną realizację zadań, efektywność, cele zewnętrzne oraz zysk i wynik końcowy co pozwala na budowanie marki i budowanie pozycji na rynku. Komunikacja w takiej organizacji ma formalny, zdawkowy charakter i zarządzana jest przez wymagających przywódców stawiających na rywalizację i optymalne wykorzystywanie umiejętności pracowników. W ramach pracy nad rozwijaniem posiadanych talentów dla osób o dominującym stylu kierowania Kapitan zalecane jest zapewnienie im samodzielności w tworzeniu zespołów i przygotowywaniu planów wykonawczych oraz ich wdrażanie. Wykorzystywanie doświadczenia do uczenia pracowników o mniejszym doświadczeniu, o tym jak planować pracę etapami. W ramach eliminowania słabszych stron dla osób o dominującym stylu kierowania Kapitan zalecane jest zachęcanie ich do podejmowania planowania w dłuższej perspektywie czasowej oraz motywowanie do koncentrowania się nie tylko na realizacji zadań, ale również na kwestiach teoretycznych i argumentach wspierających wybór danej strategii. Zachęcanie do prób stosowania nowych rozwiązań związanych np. z wykorzystaniem nowych rozwiązań technicznych oraz rozwijanie umiejętności interpersonalnych sprzyjających integracji z zespołem. Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest możliwie najpełniejsze wykorzystanie kompetencji i możliwości psychicznych pracowników przy

uwzględnieniu zachodzących między nimi różnic indywidualnych. Wyniki niniejszych badań pozwalają określić dominujące cechy w zakresie motywacji i stylów kierowania na stanowisku leśniczego, co może być przydatne w realizacji procesów rekrutacji i selekcji pracowników, również z wykorzystaniem narzędzi psychometrycznych.

Bibliografia:

1. Bańka A., 2005, *Motywacja osiągnięć. Podstawy teoretyczne i konstrukcja skali do pomiaru motywacji osiągnięć w wymiarze międzynarodowym*, Studio PRINT-B, Instytut Rozwoju Kariery, Poznań.
2. Brzezińska U., Rafalak M., 2015, *Inwentarz Stylów Kierowania Ludźmi*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
3. Klinkosz W., Sękowski A., 2013, *Inwentarz Motywacji Osiągnięć H. Schulera, G. C. Thorntona, A. Frintrupa i M. Prochaski*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
4. Kozłowski W., 2006, *Cele i osiągnięcia w uczeniu się*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
5. Łukaszewski W., 2004, *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia podręcznik akademicki*, tom 2, *Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
6. Łukaszewski W., Doliński D., 2004, *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia podręcznik akademicki*, tom 2, *Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
7. Penc J., 1998, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

The Role of Achievement Motivation in Shaping Leadership Styles among Foresters

Summary

The aim of the study presented in the paper is an attempt to answer a question of prevailing aspects of achievement motivation and types of leadership styles and the association between achievement motivation and leadership styles in a group of professional foresters. The study into achievement motivation involved the Achievement Motivation Inventory (LMI). The leadership styles were assessed through the use of the WERK

Leadership Styles Inventory. On the basis of the analysis of results it was found that there are correlations between some of the variables. Significant relations were identified between: courage and Captain leadership style; orientation towards a goal and Steward leadership style; compensatory effort and Captain leadership style and self-control and Revolutionary leadership style. In the leadership style known as Captain the priority is to complete tasks, it is a man of action with both feet on the ground, a pragmatist, which seems to fit in well with the activity of PGL LP, where the career path is linear and involves gradual promotions, and it takes place within one organisation and the profession studied is practised throughout all the years of professional activity.

Key words: achievement motivation, leadership styles, forester.

Joanna Gajda

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

Zakład Zarządzania Publicznego i Prawa

e-mail: joannagajda@vp.pl

Analiza wybranych czynników systemu motywowania pracowników do zaangażowania zawodowego w organizacjach województwa śląskiego

Abstrakt

Niniejszy artykuł przedstawia zagadnienia dotyczące szeroko ujętej problematyki motywowania pracowników we współczesnych organizacjach. Motywacja i motywowanie łączą się z określoną aktywnością człowieka w szeroko pojętym środowisku pracy i wiążą się z jego zaangażowaniem w realizację powierzonych zadań. W artykule skupiono się na motywacji i jej znaczeniu w procesie zarządzania kadrami. Można przyjąć, że w każdej organizacji istnieje mniej lub bardziej rozbudowany system motywacyjny, którego głównym zadaniem jest doprowadzenie do wzrostu efektywności pracy oraz integracji celów indywidualnych pracownika z całościowymi celami organizacji. Za główne elementy systemu motywacyjnego w organizacji uznano system wynagradzania i elementy doskonalenia zawodowego. Przyступując do badań, autorka chciała poznać przede wszystkim, jak pracownicy badanych firm identyfikują i oceniają funkcjonowanie systemów motywacyjnych w ich miejscu pracy. Ważna była w tym przypadku odpowiedź na pytanie, jakie czynniki motywacyjne są dominujące w wybranych firmach w Polsce oraz czy uważane są za atrakcyjne z punktu widzenia pracowników, aby mogły przyczynić się do zaangażowania ich w realizację zadań przyjętych przez organizację. Autorka do badań wybrała firmy reprezentujące trzy branże: handlową, usługową i produkcyjną. Swoje siedziby miały one w różnych miastach województwa śląskiego, działalność prowadziły już od dłuższego czasu. Na postawione pytania, opracowane według przyjętego kwestionariusza, odpowiadali szeregowi pracownicy. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety mający na celu zbadanie narzędzi motywowania do pracy oparty na klasyfikacji S. Borkowskiej.

Słowa kluczowe: organizacja, pracownik, system motywowania, zaangażowanie do pracy.

Wstęp

Współczesne organizacje zarządzają zasobami ludzkimi na dwa sposoby - pierwszy sprowadza się do ekonomicznego, kalkulacyjnego i ilościowego podejścia do pracownika co oznacza, że jest on uważany jako podstawowy zasób materialny przeznaczony do przynoszenia wymiennie wysokich efektów pracy przewyższających poniesione nakłady. Drugie podejście do pracownika zorientowane jest na jednostkę i koncentruje się na poszukiwaniu skutecznych sposobów motywowania i angażowania jej w wykonywaną pracę (Ciekanowski, Ostrowska 2013: 287). Motywacja do pracy to kluczowy czynnik warunkujący wzrost efektywności pracy dzięki takim zachowaniom i działaniom pracownika, które zostały wypracowane w wyniku zastosowania przez organizację szerokiej oferty rozwiązań dostosowanych do zróżnicowanych potrzeb pracowników. Ważne jest, aby celem motywowania była nie tylko chęć uzyskania zadowolenia wśród pracowników, ale zaspokojenie potrzeby osiągnięć i docenianie znaczenia pracy. Dlatego też celem niniejszych badań jest ustalenie jakie czynniki motywacyjne są dominujące w wybranych firmach w Polsce oraz czy uważane są za atrakcyjne z punktu widzenia pracowników, aby mogły przyczynić się do zaangażowania ich w realizację zadań przyjętych przez organizację.

1. Pojęcie motywacji i jej znaczenie

Organizacje mają możliwość silnego oddziaływania na poziom życia swoich pracowników, na ich przyszłość. Prowadzenie przez organizację działalności wiąże się nie tylko z dysponowaniem kapitałem materialnym, wykorzystaniem nowoczesnej techniki, ale również wymaga umiejętności współpracy z ludźmi w niej zatrudnionymi. To właśnie pracownicy są częścią kapitału organizacyjnego i od niego w głównej mierze zależy rozwój firmy. Warto mieć na uwadze, że same kwalifikacje nie są na tyle wystarczające, aby przyczyniły się do zagwarantowania organizacji powodzenia na wymagającym i silnie konkurencyjnym rynku. O efektywności wykorzystania umiejętności posiadanych przez kadrę pracowniczą decyduje wiele czynników, ale do najważniejszych z nich należy motywacja (Mazur 2013:156). Motywacja jest mechanizmem regulacyjnym, który uruchamia i ukierunkowuje postępowanie człowieka na osiągnięcie wytyczonego celu. Stanowi jego wewnętrzną siłę, na którą składają się popędy, instynkty, pragnienia (Kozłowski 2010: 12). Od ich wielkości zależy aktywność psychofizyczna jednostki wyznaczająca gotowość do podejmowania wysiłków zmierzających do zaspokojenia indywidualnych potrzeb i pragnień, realizacji trudnych zadań (Moczydłowski

ska 2008: 93). Na motywację jednostki do pracy oddziałuje szereg czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Czynniki zewnętrzne nazywamy bodźcami zewnętrznymi. Mają one wpływ na wewnętrzną motywację. Bez względu na to, jak wzmacniają motywację, muszą być zaakceptowane, czyli zostać poddane wewnętrznej obróbce. Połączenie motywacji wewnętrznej z bodźcami zewnętrznymi motywuje do wyteżonej pracy (Bruce, Pepitone 2001:3).

Ludziom o silnej motywacji wewnętrznej nie brakuje chęci do zwiększonego wysiłku, uruchomienia działań do osiągnięcia czegoś, co zostało przez nich zamierzone. Pracownik o pozytywnym nastawieniu do realizacji zadań w procesie pracy dąży do osiągnięcia wytyczonego celu, kierując się określonym systemem wartości (Ciekanowski 2013: 30). W posiadanym przez pracowników systemie wartości występuje znaczne zróżnicowanie, co jest zależne od wielu czynników: osobowości, doświadczeń i preferencji zawodowych, wytyczonych celów, klimatu organizacyjnego, obowiązującego w organizacji stylu kierowania. Na podstawie przyjętego kryterium podziału wartości wyróżnia się wśród nich dwie podstawowe grupy (Kozłowski 2010: 83) - wartości autoteliczne oraz instrumentalne. Do pierwszej grupy wartości należą:

- doskonalenie własnych umiejętności zawodowych i chęć pogłębiania wiedzy;
- samodzielna realizacja zadań związanych z pracą zawodową;
- możliwość awansowania;
- realizacja zadań stanowiących wyzwanie samo w sobie.

Do preferowanych wartości instrumentalnych zalicza się:

- pewność zatrudnienia;
- otrzymywanie wynagrodzenia oraz możliwość jego wzrostu;
- utrzymanie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy;
- zabieganie o dobre relacje ze współpracownikami oraz kadrą kierowniczą.

Motywatorami zewnętrznymi są takie elementy środowiska pracy, za pośrednictwem których pracownik nie rezygnuje z zatrudnienia w organizacji (Podmoroff 2010: 43). Do czynników zewnętrznych oddziałujących na motywację zalicza się: nagrody; uznanie; premie; promocje; pochwały; otoczenie człowieka; sytuacja, w której znajduje się jednostka w danej chwili lub przez dłuższy czas; cechy związane z zadaniem wykonywanym przez pracownika i zauważane z tego powodu możliwości i ograniczenia. Istnieje możliwość zastosowania różnych rodzajów zadań: złożonych, prostych, jednorazowych, powtarzalnych, wymagających częstych lub sporadycznych

kontaktów z innymi osobami. Te same cechy mogą być różnie odbierane – jedni dostrzegają w nich możliwość własnego rozwoju, inni odbierają je jako czynniki ograniczające podejmowanie działań; polityka kadrowa w zakresie zatrudnienia, płac, awansów; charakter istniejących układów społecznych (Gros 2003: 86-87).

Z powyższych rozważań wynika, że w sferze motywacji niewystarczające jest oddziaływanie na pracowników przy udziale bodźców zewnętrznych, które służą do osiągania tylko i wyłącznie standardów. Zachodzi potrzeba ich przekroczenia, osiągania ponadprzeciętnych wyników (Juchnowicz 2012:112) przez zastosowanie niekonwencjonalnego podejścia do motywowania – umiejętności inspirowania (Adair 2000: 133). Inspirowanie jest to proaktywna strategia ukierunkowana na stwarzanie możliwości i warunków do wyzwalań potencjału pracowników przez działania integrujące interesy organizacji jako całości z indywidualnymi interesami pracowników oraz uznanie znaczenia wzajemnej zależności między nimi (Juchnowicz 2012: 112). Zaangażowanie pracownika do aktywności wymaga uświadomienia mu zachodzących relacji pomiędzy jego wkładem pracy a wyznaczonymi do realizacji celami organizacyjnymi. Ważne jest, aby rozwinąć w nich umiejętność przełożenia własnych efektów pracy na sukces organizacji (Lose 2008, s. 98). Proces kierowania motywacją jest zadaniem trudnym, wymaga świadomego i celowego oddziaływania na motywy zachowań pracownika. Posiadane przez kadrę kierowniczą kompetencje stanowią czynnik identyfikowania motywacji. W tym zakresie niezbędne są umiejętności pozwalające na kierowanie postępowaniem pracowników (Wayne 2009:126).

2. Skuteczność motywacji do pracy w badanych organizacjach

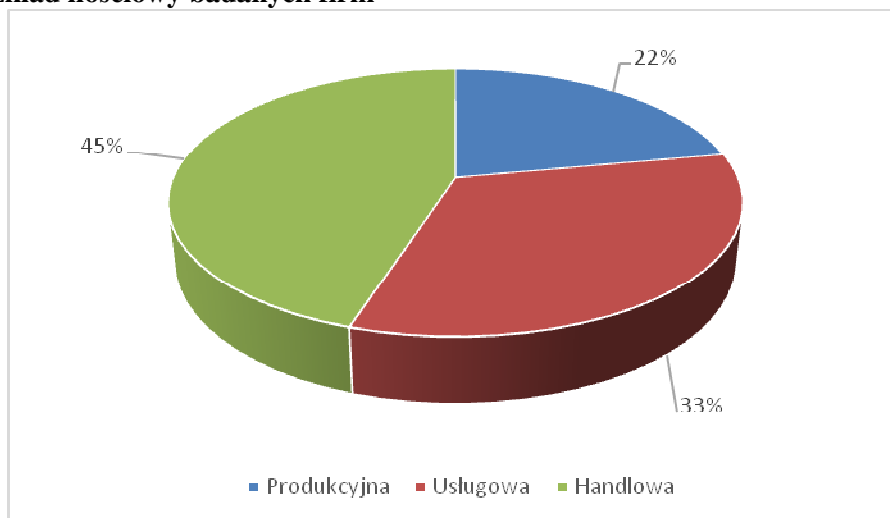
2.1 Podstawowe dane z badań

Głównym czynnikiem warunkującym wydajność i jakość pracy jest motywacja. Motywację pracowników do wzrostu efektywności pracy można kształtować na wiele sposobów. Jednak w efekcie działań każdy z nich może przynieść rezultat odmienny (Walczak 2004: 73). W związku z tym podjęto próbę zbadania różnych składowych systemu motywacyjnego w wybranych branżach przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego. Podstawowym celem badania była chęć poznania opinii pracowników badanych firm na temat tego, jak i czy w ogóle funkcjonują w nich czynniki motywacyjne, są one stosowane przez kierownictwo i przynoszą założony skutek. Badania empiryczne przeprowadzono w pierwszym kwartale 2016 roku w województwie śląskim. W efekcie objęto nimi 204 firmy prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek w sektorze średnim, reprezentują-

cych trzy kategorie branż: usługową - 68 firm (33 proc.), produkcyjną - 44 firmy (22 proc.), handlową - 92 firmy (45 proc.). Poniższy rysunek prezentuje rozkład ilościowy firm, których pracownicy uczestniczyli w badaniu.

Rysunek 1

Rozkład ilościowy badanych firm



Źródło: opracowanie własne

Taki rozkład ilościowy firm wynikał z tego, ile firm odpowiedziało na zapytania ankiety przygotowanej w drugiej części badań. Badania składały się z dwóch etapów. Pierwszy etap polegał na wyszukaniu podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON według następujących kryteriów:

- firma działająca w sektorze prywatnym;
- firma należąca do sektora średnich przedsiębiorstw.

Drugi etap badań sprowadzał się do opracowania kwestionariusza ankiety, który rozesłany został drogą e-mailową wyodrębnionym firmom z rejestru REGON. Pomimo iż problematyka motywacji jest szeroko obecna w literaturze przedmiotu, trudno jest znaleźć jakieś wspólne i w miarę jednolite instrumenty czy metody, za pomocą których można byłoby zbadać, zmierzyć czy ocenić motywację wśród pracowników. Dlatego też autorka zdecydowała, że w części badawczej posłuży się kwestionariuszem mającym na celu zbadanie narzędzi motywowania do pracy opartym na klasyfikacji S. Borkowskiej. Przede wszystkim w tym kwestionariuszu dokonano podziału wszystkich narzędzi na (Borkowska 2006: 336):

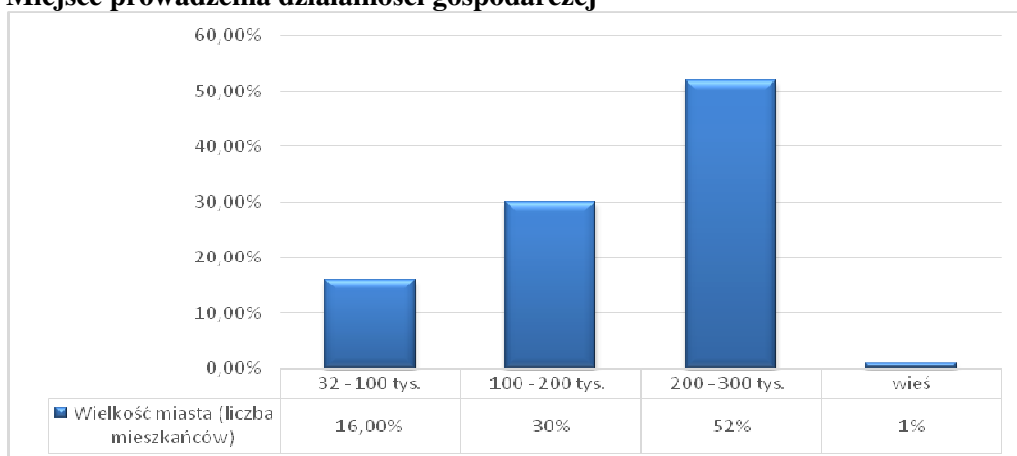
- **narzędzia przymusu** - wymagające od pracowników wykonywania ściśle określonych działań, za pomocą odpowiednio opracowanych procedur i regulaminów oceniane są działania pracownika i jego skuteczność, w tym przypadku dominują przede wszystkim nakazy, zakazy, polecenia itp., jest to najmniej motywacyjne narzędzie, bo działania pracownika skupiają się na wykonaniu minimum, które pozwoli na uniknięcie kary, a nie na podnoszeniu efektywności własnej pracy,
- **narzędzia zachęty** – najczęściej wykorzystywane, ponieważ ich skuteczność została potwierdzona w praktyce, zawsze skuteczne są działania motywujące, których efektem jest nagroda, pracownik ma wykonać coś dla firmy, gdy cel zostanie osiągnięty, czeka go nagroda,
- **narzędzia perswazji** – związane są z prowadzeniem swego rodzaju dyskusji z pracownikiem na temat celów jego pracy, określonych wobec niego oczekiwań, tutaj także następuje przekonanie pracownika do pewnych zachowań w stosunku do otoczenia, czyli współpracowników i kierownictwa.

Zaproponowany podział jest czytelny i pozwolił na wyodrębnienie pewnych bloków tematycznych badań, zwłaszcza że, podjęta tematyka jest obszerna i dotyczy zagadnień związanych nie tylko z naukami o zarządzaniu, ale także z psychologią czy socjologią. Ponieważ, najmniej motywacyjnie działają narzędzia przymusu, można nawet stwierdzić, że ich motywacyjna siła jest dyskusyjna, zdecydowano się nie wykorzystywać tych narzędzi w badaniu. Skupiono się na tym, jak badane firmy różnych branż wykorzystują narzędzia zachęty i perswazji. W związku z tym w części badawczej omówiono zagadnienia wynagrodzeń, ich składowych, podkreślono znaczenie umiejętnego wykorzystania kompetencji pracownika i zmotywowania go do ich podnoszenia. W przypadku perswazji podkreślono rolę kierowników, liderów, bo to na nich spoczywa ciężar przekazywania pracownikom wszystkich informacji, nawet tych niedobrych. Także w przypadku konieczności wprowadzania zmian czy podejmowania niepopularnych decyzji przekonanie o dobrych decyzjach i późniejszych pozytywnych ich skutkach leży po stronie przywódców. Po przyjęciu odpowiedniego schematu przeprowadzenia badań, którego kluczowym elementem okazał się wybrany model kwestionariusza ankiety, drogą mailową rozesłano go do wybranych firm. Łącznie wysłano 978 ankiet do przedstawicieli kadry zarządzającej, z czego autorka otrzymała zwrot 204 ankiet, które można było przyjąć jako wyjściowe do badań. Oczywiście na większą część pytań odpowiedzi udzielali pracownicy szeregowi

z różnym zakresem wiedzy i kompetencji. Firmy biorące udział w badaniu swoją aktywność gospodarczą koncentrują w miastach województwa śląskiego. Firmy te znajdowały się w miastach o różnej liczbie mieszkańców: 16 proc. firm miało swoje siedziby w miastach liczących 32–100 tys. mieszkańców, 30 proc. firm znajdowało się w miastach o liczbie mieszkańców 100–200 tys. 52 proc. firm – 200–300 tys. mieszkańców; 1 proc. firm swoją siedzibę miał na wsi (rys. 2).

Rysunek 2

Miejsce prowadzenia działalności gospodarczej



Źródło: Opracowanie własne

Jak pokazuje powyższy rysunek ponad połowa firm biorących udział w badaniu prowadzi działalność gospodarczą w miastach liczących od 200 – 300 tys. mieszkańców. W takich miastach badaniami objęto 51 firm handlowych, 37 firm usługowych, 18 firm produkcyjnych. W miastach gdzie liczba mieszkańców wynosi od 100 – 200 tys. badania przeprowadzono wśród 26 firm handlowych, 19 usługowych i 17 produkcyjnych. W miejscowościach o liczbie 32 – 100 tys. mieszkańców swój udział w badaniach zaznaczyło 14 firm handlowych, 10 firm usługowych, 9 firm produkcyjnych. Tylko 1 proc. firm działających na wsiach odpowiedziało na pytania zawarte w ankiecie, a wśród nich odnotowano: 1 firmę handlową i 2 firmy usługowe.

2.2 Wybrane elementy systemu motywacyjnego w świetle badań

2.2.1 Wynagrodzenie i jego składowe

Można uznać, że w polskiej gospodarce wciąż zasadniczym elementem systemu motywacyjnego jest system wynagrodzeń. Pełni on spośród wielu funkcji także rolę motywującą, która wyraźnie stanowi dopełniający aspekt wobec całego systemu oddziaływań na pracowników w organizacji (Matejun, Socha 2010: 88). Problematyka związana z systemem wynagrodzeń obejmuje zagadnienia związane z płacą zasadniczą, systemem dodatków do płacy, różnego rodzaju motywatorami pozapłacowymi. W przypadku płac niezwykle istotne jest także postrzeganie przez pracowników tego, czy otrzymywane wynagrodzenie jest satysfakcjonujące i wystarczające do zaspokojenia potrzeb życiowych pracownika i jego rodziny. Biorąc pod uwagę funkcję motywacyjną płacy, należy przyjąć, że powinna ona kształtować się na takim poziomie, aby wystarczyła pracownikom na utrzymanie i zaspokojenie podstawowych i nie tylko podstawowych potrzeb. Pracownicy oczekują, aby wartość ich pracy była odpowiednio opłacana. W związku z tym wysokość wynagrodzenia stała się punktem wyjścia do zapytania ankietowanych, na ile są oni zadowoleni z wysokości otrzymywanego wynagrodzenia, czy jest one adekwatne do umiejętności i posiadanej wiedzy wreszcie, czy płaca zapewnia im godziwe życie. Patrząc na rozkład odpowiedzi dotyczących zadowolenia z wysokości płac należy podkreślić, że dla większości respondentów wysokość wynagrodzenia, sprawiedliwość jego otrzymywania czy ogólny poziom zadowolenia są zdecydowanie niskie. Jedynie kilkanaście procent badanych we wszystkich branżach stwierdziło, że płaca zapewnia im odpowiedni poziom życia; za godziwe swoje wynagrodzenie uznało 23,9 proc. zatrudnionych w branży handlowej, w usługach było to 18,2 proc., a w przypadku firm produkcyjnych tylko 12,2 proc. Także w przypadku pytania o ogólne zadowolenie z wynagrodzenia większość respondentów odpowiedziała przecząco; z wynagrodzenia nie jest zadowolonych 78,3 proc. osób zatrudnionych w handlu, 82,9 proc. w usługach oraz 89,8 proc. w produkcji. Jako niezbyt optymistyczny wniosek z tego etapu badań, zwłaszcza dla pracodawców, należy przyjąć opinię, w której większość badanych stwierdziła, że nie jest sprawiedliwie oceniana zarówno za swój wkład pracy, jak i w stosunku do innych pracowników. Za niesprawiedliwie ocenianych uważa się 72,3 proc. badanych z firm handlowych, 68,9 proc. z branży usługowej i 69 proc. z produkcyjnej. Jeśli tak wielu ankietowanych przyznaje, że wysokość wynagrodzenia, jego sprawiedliwość nie przynosi im zadowolenia, to w celu zmotywowania pracownika kadra zarządzająca powinna podejmować działania, które skutecznie zmieniają tę tendencję.

Nie ulega wątpliwości, że właściwie opracowany system zwiększania wysokości wynagrodzeń mógłby zmienić przedstawioną wcześniej tendencję w ocenie zagadnień związanych z wynagrodzeniami. Kluczowe znaczenie w obszarze motywacji przez wynagrodzenia mają kryteria, według których organizacje dokonują podwyższania płac oraz kształtowania wynagrodzeń zmiennych (premiowania) (Borkowska 2006, s. 63). Spośród licznych determinantów wzrostu wynagrodzeń oraz ich poziomu (podwyżka przynosi zmiany w poziomie wynagrodzeń) przedmiotem rozważań uczyniono: ocenę kompetencji, indywidualne efekty pracy, efekty działalności wewnętrznych segmentów, efekty organizacji jako całości, porównania rynkowe, staż pracy, wskaźniki inflacji (Sajkiewicz 2004: 181). W świetle przeprowadzonych badań wśród pracowników i pracodawców analiza kryteriów podwyżek płac skłania do stwierdzenia, że wykazują oni różnice w ustalaniu ich hierarchii ważności.

Pracownicy wszystkich branż uznali, że o przyznaniu podwyżki płac powinny decydować dwa podstawowe kryteria, tj. staż pracy oraz efekty pracy. Pracownicy zdają sobie sprawę, że czynnikiem zwiększającym szansę na bycie atrakcyjnym na rynku pracy jest staż pracy. Warto pamiętać, że pojęcie to nie oznacza długości lat przepracowanych w danej firmie, ale zdobyte doświadczenie zawodowe i chęć wykazania się wymaganymi umiejętnościami co bezsprzecznie decyduje o efektywności pracy. Dlatego też za najważniejszy staż pracy uznało 24,78 proc. ankietowanych z branży handlowej, 45 proc. z usługowej oraz 53,2 proc. z produkcyjnej. Istotne w przyznawaniu podwyżek są efekty pracy, tak uważa 23 proc. przedstawicieli branży handlowej i usługowej oraz 23,4 proc. produkcyjnej. Ocena kompetencji pracowników też została uznana za ważny powód do zwiększenia wynagrodzenia; 17,94 proc. badanych wymienia ten powód z branży handlowej, 19,3 proc. z usługowej oraz 21,1 proc. z produkcyjnej. Pracownicy uważają, że poziom inflacji też jest ważnym kryterium przyznawania podwyżek. Nie ulega wątpliwości, że w polskich firmach wciąż panuje przekonanie, że na podwyżkę wynagrodzeń należy sobie zasłużyć przede wszystkim przez przysłowiowe zasiedzenie. Staż pracy powinien być w tym przypadku najważniejszym kryterium i to niezależnie od branży.

2.2.2. Świadczenia pozapłacowe

Poszukując skutecznych rozwiązań motywacyjnych, coraz częściej firmy zdają sobie sprawę z tego, że pracownik oczekuje od nich czegoś więcej niż tylko wypłacanego systematycznie wynagrodzenia. Firma, w której pracuje, powinna zapewnić mu możliwość awansu, zgodnego z posiadanymi

kompetencjami, dać szansę rozwoju poprzez możliwość uczestniczenia w różnych formach doksztalcania i podnoszenia kwalifikacji. Firma powinna też mieć możliwość zaproponowania pracownikowi różnych dodatkowych form świadczeń. W ostatnich latach wśród polskich pracodawców wzrosła świadomość co do roli i znaczenia tzw. benefitów dla pracowników. Firmy dopłacają swoim pracownikom do wypoczynku, usług medycznych czy możliwości uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych. Oczywiście w wielu przypadkach są to tzw. świadczenia fakultatywne, pracownik może z nich korzystać, ale nie musi. Pracodawcy też oferują tego typu profity osobom, które według nich na to zasłużyły sobie oddaną pracą na rzecz firmy. Funkcja motywacyjna tego typu świadczeń jest oczywiście mniejsza od wynagrodzenia, jednak z perspektywy pracownika można je uznać za użyteczne narzędzie motywowania pracownika i silniejszego związania z firmą.

W przeprowadzonych przez autorkę badaniach dotyczących znaczenia motywacyjnego dodatkowych świadczeń na rzecz pracownika istotną kwestią okazał się jeszcze jeden aspekt. Możliwość korzystania z tych świadczeń w pewnym stopniu zależy także od wieku pracownika, inne są bowiem oczekiwania wobec firmy młodego pracownika, a inne osoby z wieloletnim stażem, która okres rozwoju i budowania swojej kariery ma już za sobą. W związku z tym w celu oceny skuteczności motywacyjnej świadczeń poza-płacowych przyjęto do badań wiek pracowników. W badaniach pytano o możliwości rozwoju zawodowego przez udział w szkoleniach czy kursach benefitów socjalne (uzyskanie opieki zdrowotnej, ubezpieczenie chorobowe i wypadkowe, świadczenia macierzyńskie, komórka bez limitu) a także możliwościach korzystania z elastycznego czasu pracy. W otrzymanych odpowiedziach zauważalna jest jedna tendencja, w każdej z branż największe znaczenie motywacyjne wymienione wyżej elementy mają w dwóch grupach wiekowych, tj. 26-35 lat i 36-47 lat. Można uznać, że taki rozkład odpowiedzi był do przewidzenia. W tych przedziałach wiekowych są pracownicy z pewnym doświadczeniem, mający już ugruntowaną pozycję, wiedzę, czego od nich się oczekuje. Mają oni szansę na dalszy rozwój, wykazują chęć podnoszenia swoich kompetencji, przywiązują też wagę do życia rodzinnego, stąd zależy im na korzystaniu z benefitów socjalnych. W branży handlowej w szkoleniach chce uczestniczyć 35,04 proc. pracowników w wieku 26-35 lat i 30,8 proc. w wieku 36-47 lat. Większe znaczenie mają szkolenia dla najmłodszych pracowników prawdopodobnie dlatego, że potrafią oni określić swoje aspiracje i wizję własnej kariery, a nieco mniejsze dla pracowników w wieku 48 lat i więcej, którzy są już świadomi tego, że ich kariera się ustabilizowała i powinni już powoli dać szansę rozwoju młodszym współpra-

cownikom. W usługach za ważne szkolenia uznało: 29 proc. w przedziale wiekowym do 25 roku życia, 28,9 proc. w przedziale 26-35 lat, 41,1 proc. w wieku 36-47 i 28 proc. powyżej 48 lat. Branża produkcyjna do szkoleń przywiązuje duże znaczenie, choć z wypowiedzi wynika, że mniejsze niż w pozostałych dwóch badanych branżach. Tutaj odpowiedzi pracowników w różnych przedziałach są na poziomie kilkunastu procent, 20,1 proc. to najwyższe wskazanie w tej branży i dotyczy przedziału wiekowego 26-35 lat. Benefity socjalne w branży handlowej mają znaczenie przede wszystkim dla pracowników w wieku 26-36 lat – 32,5 proc. pozytywnych odpowiedzi. W branży usługowej cenią je też pracownicy w przedziale wiekowym 36 – 47 lat – 43,4 proc. uzyskanych wskazań. W branży produkcyjnej 49,1 proc. pracowników w wieku 26-35 lat uważa, że benefity socjalne spełniają swoją motywacyjną rolę.

Możliwość korzystania z opieki zdrowotnej na preferencyjnych zasadach to kolejny ważny element systemu motywacyjnego. Najniżej oceniają go młodzi pracownicy do 25 roku życia. W odpowiedziach zastanawia mimo wszystko niezbyt wysoki poziom odpowiedzi pracowników powyżej 48 roku życia; w branży handlowej było to 15,4 proc. wskazań, w usługach 18,2 proc., a w firmach produkcyjnych 37,9 proc. Wydawać się może, że zapotrzebowanie na tego typu świadczenia wzrasta wraz z wiekiem, nie bardzo wiadomo, czym wytłumaczyć taki rozkład odpowiedzi ankietowanych. Elastyczny czas pracy ankietowani traktują jako niewątpliwy przywilej, który może motywować do pracy. Pracownik ma poczucie tego, że może decydować o pewnych elementach swojej pracy w firmie. W branży handlowej elastyczny czas pracy jest ważny dla 12,8 proc. pracowników do 25 roku życia, 32,5 proc. w wieku 26-35 lat i 30,8 proc. w wieku 36-47 lat, pracownicy powyżej 48 lat mniej doceniają ten element – tylko 8,5 proc. odpowiedzi. Wśród pracowników sektora usług elastyczny czas pracy oceniany jest następująco: do 25 roku życia – 26,7 proc. odpowiedzi, 26-35 lat – 24,9 proc., 36-47 lat – 28,9 wskazań, powyżej 48 roku – 7,7 proc. Aż 49 proc. pracowników firm produkcyjnych w wieku powyżej 48 roku życia stwierdziło, że czynnikiem motywującym ich jest elastyczny czas pracy. W innych grupach wiekowych rozkład odpowiedzi był następujący: do 25 roku życia - 21,1 proc., 26-35 lat – 38,9 wskazań, 36-47 lat – 31,3 proc. odpowiedzi.

Podsumowując ten etap badań, należy stwierdzić, że pracownicy coraz częściej oczekują tego, że ich macierzysta firma da im do dyspozycji pewne specjalne przywileje. Z jednej strony mają one niewątpliwie czynnik motywujący, pracodawca oferuje pewne przywileje, ale liczy na to, że pracownik zostanie zmotywowany do wydajniejszej pracy, czyli dają ci coś, ale

liczę na lojalność z twojej strony. Pracownik, z drugiej strony, ma poczucie docenienia ze strony przełożonego, buduje pozytywny wizerunek swojego przełożonego jako osoby doceniającej pracujących dla niego ludzi, dając im odczuć, że są oni najcenniejszym zasobem jego firmy. Kolejnym badanym czynnikiem motywacyjnym była możliwość awansowania w firmie. Postawiono pytania dotyczące strategii awansowania oraz jakie kryteria awansowania respondenci uważają za ważne i przede wszystkim sprawiedliwe. Analizując uzyskane dane, należy zauważyć, że problematyka awansowania w badanych branżach jest różnie postrzegana. Duży procent odpowiedzi na zadane pytania w branży usługowej pozwala przyjąć przypuszczenie, że właśnie w tej branży zagadnienia związane z awansem są szczególnie ważne, dostrzegana jest ich funkcja motywacyjna, a także istotny czynnik świadomego budowania swojej ścieżki kariery. Respondenci wśród realizowanych w ich firmach strategii awansowania wymieniali przede wszystkim: samostne wyłanianie się ambitnych osób do awansowania, poszukiwanie osób utalentowanych, kierowanie karierami pracowników czy analizowanie ścieżek wcześniejszych karier. Do awansowania konieczne jest określenie wymagań dla danego stanowiska, by ewentualnie można było awansować pracownika, a także zdefiniować czas potrzebny do opanowania umiejętności potrzebnych do wykonania zadań na danym stanowisku. Pracownik chcący pokonywać w swojej karierze kolejne jej szczeble, nie zawsze w pełni musi zgadzać się z kryteriami awansowania przyjętymi przez przełożonych. W związku z tym zapytano także o to, jakich kryteriów w tym przypadku oczekiwaliby przy awansowaniu. Badani podkreślali, że dla nich liczą się efekty dotychczasowych dokonań w pracy, zgodność kwalifikacji z wymogami danego stanowiska, poziom kwalifikacji i kompetencji, a także wykazywanie się inicjatywą w realizowaniu zadań. Badania pokazały, że w branży usługowej najbardziej liczą się przy awansach kwalifikacje i inicjatywa w pracy (82 proc. i 89 proc.), podobnie odpowiedzi rozkładały się w dwóch pozostałych branżach (produkcyjna - 37 proc. i 60 proc., handlowa – 41 proc. i 77 proc.).

Wnioski

Jednym z podstawowych warunków skutecznej realizacji celów działalności każdej organizacji jest stosowanie odpowiednich narzędzi motywowania ludzi do pracy. Pracownik właściwie zmotywowany i posiadający przy tym odpowiednie kwalifikacje będzie dla organizacji zasobem nie do przecenienia. W artykule skupiono się przede wszystkim na różnych elementach systemu motywacyjnego, starano się stwierdzić na podstawie odpowiedzi respondentów, które spośród nich dominują w firmach w których zostali za-

trudnieni oraz czy uważane są przez nich za atrakcyjne, aby pracownik poczuł się zmotywowany do zwiększenia efektywności swojej pracy. Ilość i różnorodność uzyskanych odpowiedzi jest dość obszerna, jednak można postarać się na ich podstawie sformułować podstawowe wnioski czy spostrzeżenia związane z procesem motywowania. Analiza dostępnego materiału empirycznego pokazała, że wśród pracowników reprezentujących branżę handlową, usługową i produkcyjną zaistniały podobieństwa i różnice w motywacji do zaangażowania na rzecz wydajnej pracy. Przystępując do rozpatrzenia podobieństw nasuwa się jednoznaczne stwierdzenie, że niezależnie od branży najsilniej motywującym czynnikiem jest wysokość wynagrodzenia. Pracownicy są zgodni co tego, że ocena ich pracy poprzez wynagrodzenia, ich wysokość ma istotne znaczenie w podejściu do obowiązków. Przy czym bardzo ważne w tym przypadku są również zasady regulowania wynagrodzeń (czyli po prostu przyznawania podwyżek), pracownicy przywiązują wagę do sprawiedliwych i jasnych zasad przyznawania podwyżek w ich firmach. Zbliżony odsetek ankietowanych reprezentujących branżę usługową i produkcyjną wyraża podobne poglądy w kwestii satysfakcji z wynagrodzenia za pracę. W gospodarce rynkowej pieniądź służy realizacji potrzeb zarówno podstawowych jak i wyższych. Dlatego nie dziwi fakt, że pracownicy oczekują wyższych zarobków. Z analizy niniejszych badań wynika, że wysokość otrzymywanej wypłaty nie dostarcza pracownikom zadowolenia. Ponadto zbliżoną wartość procentową osiągnęły wskazania pracowników branży usługowej i produkcyjnej (na poziomie blisko 70 proc.) odnośnie postrzegania wysokości wynagrodzenia jako niesprawiedliwego, w przypadku branży handlowej ponad 70 proc. pracowników uważa swoje wynagrodzenie za niesprawiedliwe. Z pewnością demotywująco mogą wpłynąć na pracowników przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia: niesprawiedliwe ocenianie za swój wkład pracy i w stosunku do innych pracowników. Zauważalne są również podobieństwa w poglądach respondentów w odniesieniu do kryteriów przyznawania podwyżek płac (staż pracy, efekty pracy, ocena kompetencji). Zbliżone poglądy reprezentują pracownicy branży handlowej i usługowej twierdząc, że głównym czynnikiem wzrostu płac powinny być efekty pracy, natomiast dla przedstawicieli wszystkich branż ważnym kryterium przyznawania podwyżek jest ocena kompetencji.

Z zaprezentowanych badań wynika, że obok tradycyjnego wynagrodzenia konieczne do zaangażowania pracowników na rzecz bardziej wydajnej pracy są czynniki pozapłacowe, jak możliwość rozwoju zawodowego, korzystania z dodatkowej opieki zdrowotnej, ubezpieczeń, auta, komputera, telefonu służbowego, dofinansowania do urlopu. W tym przypadku widać wyraźną

tendencję – te dodatkowe benefity są postrzegane i doceniane przede wszystkim przez pracowników młodych, których oczekiwania w stosunku do rynku pracy są trochę inne niż pracowników z dłuższym stażem pracy, których potrzeby można uznać za zachowawcze i bardziej tradycyjne. Wśród osób uczestniczących w badaniu panuje zgodność poglądów odnośnie potrzeb związanych z dostępnością do świadczeń pozapłacowych. Narzędziem zwiększającym atrakcyjność motywowania pozamaterialnego jest możliwość rozwoju zawodowego, a poprzez różne formy stymulowania rozwoju pracownik podnosi umiejętności oraz zdobywa nowe kwalifikacje. Z opinii respondentów wynika, że duży wpływ na stan wiedzy i kształtowanie umiejętności koniecznych do właściwej realizacji zadań mają szkolenia. Podobne podejście odnośnie skuteczności motywowania pracowników przez dostęp do różnego rodzaju szkoleń czy kursów uwidacznia się zwłaszcza w poglądach młodego pokolenia do 35 r. ż oraz pokolenia 40+. Większe znaczenie mają szkolenia dla pracowników w grupie wiekowej 25 – 35 lat oraz do 48 r. ż z branży handlowej i usługowej. Benefitami najbardziej pożądanymi przez młode pokolenie z branży handlowej i usługowej są: korzystanie z telefonu komórkowego do celów służbowych i prywatnych, z samochodu służbowego i komputera z dostępem do Internetu. Natomiast niskie zapotrzebowanie na korzystanie z benefitów socjalnych typu opieka zdrowotna na preferencyjnych zasadach zauważalne jest wśród pracowników branży handlowej i usługowej. Tylko w branży produkcyjnej ten rodzaj benefitu spełnia swoją motywacyjną rolę. Dobrym rozwiązaniem dla pracowników z branży handlowej i produkcyjnej (zwłaszcza po 40 r. ż) jest możliwość wykonywania pracy na zasadach odbiegających od tradycyjnego modelu zatrudnienia, a opartej na potrzebie zastosowania elastycznej formy zatrudnienia. Dla młodego pokolenia istotne są elastyczne formy pracy, w większym stopniu niż w przypadku pracowników starszej generacji. Rosnące oczekiwania pracowników wskazują na znaczenie awansu pracownika według sprawiedliwych kryteriów. Wśród ankietowanych z branży usługowej i produkcyjnej podobieństwo wypowiedzi odnosi się do zastosowania przy awansach kryterium inicjatywy w usprawnianiu pracy.

Analizując wyniki badań pod kątem oceny różnic w postrzeganiu skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w badanych firmach, można stwierdzić, że wśród ankietowanych reprezentujących branżę handlową, usługową i produkcyjną przeważały wypowiedzi pozytywne. Różnice dotyczyły skali ocen. Do narzędzi motywowania o najmniejszej skuteczności zaliczono: niskie zarobki, które nie zapewniają pracownikom życia na odpowiednim poziomie – najwięcej respondentów z branży produkcyjnej uznało

je za nieskuteczne; wskazano na tendencję do nieprawidłowej oceny pracy zatrudnionych osób, najwięcej pracowników z branży handlowej nie jest sprawiedliwie ocenianych zarówno za swój wkład pracy, jak i w stosunku do innych pracowników; mniejsze znaczenie przywiązuje się do szkoleń w branży produkcyjnej niż w pozostałych dwóch badanych branżach; najmniejszą rolę motywacyjną spełniają benefity socjalne w branży usługowej w przedziale wiekowym 25 – 35 lat; nisko oceniają znaczenie elastycznego czasu pracy osoby powyżej 48 r.ż. z branży handlowej i usługowej; w przypadku awansowania pracowników na wyższe stanowisko dla przedstawicieli branży produkcyjnej najmniej liczy się zgodność kwalifikacji z wymogami danego stanowiska pracy.

W oparciu o przeprowadzoną analizę badań można wywnioskować, że wspieranie pracowników przez odpowiednio dobrany system motywacyjny ma wpływ na poprawę ich efektywności. Analiza uzyskanych wyników ankiety pozwala na zidentyfikowanie grupy czynników, które w opinii pracowników mają największy wpływ na podniesienie ich poziomu motywacji w obszarze aktywności zawodowej. Do takich motywatorów należą: wyższe zarobki adekwatne do umiejętności i posiadanej wiedzy; przydzielanie podwyżek wynagrodzeń głównie na podstawie kryterium oceny kompetencji i efektów pracy; wspieranie starań pracowników związanych z różnymi formami podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych kompetencji; możliwość korzystania ze świadczeń opieki medycznej; możliwość awansu według kryterium - efekty dotychczasowych dokonań w pracy, zgodność kwalifikacji z wymogami danego stanowiska, poziom kwalifikacji i kompetencji, a także wykazywanie się inicjatywą w realizowaniu zadań; możliwość korzystania z elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy.

Analiza przeprowadzonych badań skłania do wniosku, że nie należy bagatelizować wagi i roli motywacyjnej wyszczególnionych powyżej czynników. Jednak w celu zwiększenia atrakcyjności płacowych i pozapłacowych bodźców motywacyjnych zachodzi potrzeba opracowania kierunków dalszych działań stwarzających szanse na zastosowanie ich w dłuższej perspektywie integrując interesy pracowników i firmy. Znajduje to uzasadnienie przy uświadomionej potrzebie rozwoju kadry pracowniczej mającej pozytywne przełożenie na poprawę efektywności jej pracy. Przez dostosowanie narzędzi motywacyjnych do indywidualnych potrzeb pracowników, ich zróżnicowanie i świadome uatrakcyjnienie istnieje duże prawdopodobieństwo poprawy skuteczności motywowania ludzi na rzecz wydajniejszej realizacji powierzonych im zadań. Rosnące oczekiwania pracowników powodują konieczność konstruowania systemu motywacyjnego na przejrzystych i zrozumiałych zasa-

dach dla wzrostu skuteczności jego oddziaływania na pracowników. W związku z powyższym, warunkiem uzyskania lepszej i skutecznej motywacji mającej wpływ na uzyskanie satysfakcjonujących wyników pracy jest odpowiedni dobór narzędzi motywowania, który byłby dostosowany do rodzaju wykonywanej pracy i systemu wartości reprezentowanego przez zatrudnionych w firmie ludzi.

Bibliografia:

1. Adair J., 2000, *Anatomia biznesu. Motywacja*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa.
2. Borkowska S., 2006, *Wynagrodzenie efektywne – mit czy rzeczywistość* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Warszawa.
3. Bruce A., Pepitone J., 2001, Centrum Informacji Menedżera, *Jak motywować pracowników*, Warszawa.
4. Ciekanowski Z., 2013, *Motywacja a system ocen okresowych*, Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza, Vol. 29, Issue 1, 3.
5. Ciekanowski Z., Ostrowska A., 2013, *Skuteczność procesu motywacji pracowników w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach, nr 97.
6. Gros U., 2003, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, WN PWN, Warszawa.
7. Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
8. Kozłowski W., 2010, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
9. Podmoroff D., 2010, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
10. Lose M., 2008, *Najtrudniejszy pierwszy krok*, „Personel i Zarządzanie”, nr 10.
11. Matejun M., Socha J., 2010, *Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun”* M. Bielska sp.j., [w:] J. Stankiewicz (red.), *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
12. Mazur M., 2013, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne Social Sciences”, nr 2(8).
13. Moczydłowska J., 2008, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa.

14. Sajkiewicz B., 2004, *Determinanty poziomu wzrostu wynagrodzeń w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w:] S. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.
15. Walczak K., 2004, *Prawne aspekty motywowania. Rozwiązania polskie a wymogi Unii Europejskiej* [w:] S. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.
16. Wayne T. K., 2009, *Intrinsic Motivation at Work : What Really Drives Employee Engagement*. In A BK Business Book. Berrett-Koehler Publishers.
17. Zając S., 2014, *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, Prace naukowo – dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie.

Analysis of Selected Factors of the Motivation System of Employees for Professional Involvement in the Organizations of the Silesian Voivodeship

Summary

This article presents issues related to the widely understood problem of motivating employees in modern organizations. Motivation is linked to a specific human activity in a broadly understood work environment and is associated with commitment to the tasks. The article focuses on motivation and its importance in the human resources management process. It can be assumed that there is a more or less developed incentive system in every organization, the main task of which is to increase the efficiency of work and the integration of the individual's goals with the overall objectives of the organization. The payroll system and the elements of in-service training are considered the main elements of the motivational system in an organization. By starting the study, the author wanted to know, above all, how the employees of the surveyed companies identify and evaluate the functioning of motivational systems in their workplace. In this case it was important to answer the question to what extent the use of incentive systems affected the involvement of employees, and which of them can be considered dominant in the surveyed companies. In this case, it was important to answer the question of what motivational factors are dominant in selected companies in Poland and whether they are considered attractive to employees, so that they can contribute to their involvement in the tasks undertaken by the organization. In order to conduct the research, the author selected companies representing three industries: commercial, service and manufacturing. Their headquarters

were located in different cities in the Silesian Voivodeship, and have been operating for a long time. The questions, prepared according to the questionnaire, were answered by a number of employees. The research used a questionnaire designed to examine motivation tools based on the classification of S. Borkowska.

Key words: organization, employee, motivation system, commitment to work.

Bogusław Kaczmarek

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania

e-mail: katarz@uni.lodz.pl

Dysfunkcje w zarządzaniu ludźmi w organizacji - zarys problemu

Abstrakt

Przedmiotem opracowania jest wyszczególnienie i charakterystyka kilkunastu – zdaniem autora najważniejszych dysfunkcji w zarządzaniu ludźmi. Dysfunkcje autor definiuje jako brak, niemożność lub niechęć przystosowania się do pełnienia określonej funkcji (czynności) w sposób właściwy, co oznacza, że zadanie, które osoba ma lub powinna wykonać w sposób sprawny i niezawodny, jest wykonane nieprawidłowo. Myślą przewodnią artykułu jest stwierdzenie (teza), że niesprawność funkcjonowania organizacji, a szczególnie jej podsystemu społecznego ujawnia się w postaci różnych dysfunkcji, które występują w relacjach pomiędzy pracownikami i pomiędzy nimi a kadrą kierowniczą. Opracowanie zawiera prezentację, oczywiście skrótową czternastu - zdaniem autora najważniejszych przyczyn dysfunkcji w zarządzaniu ludźmi w organizacjach. Myślą przewodnią opracowania jest to, że poczucie dysfunkcji uświadamia menadżerom jak trudne jest analizowanie ludzkich zachowań w organizacji, a także w jakim kierunku powinien zmierzać ich rozwój i stałe doskonalenie, aby tym procesom dysfunkcji przeciwdziałać.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie ludźmi, dysfunkcje w zarządzaniu ludźmi.

Wstęp

Ludzie to najważniejszy zasób każdej organizacji i czynnik motoryczny jej funkcjonowania i rozwoju. Dysfunkcje Encyklopedia Wydawnictwa Naukowego PWN definiuje jako: brak funkcjonalności przystosowania się do celów, potrzeb- jako nieprawidłową czynność komórki, tkanki, narządu, całego ustroju (Encyklopedia PWN 2010: 337). To drugie rozumienie dysfunkcji jest- wydaje się- najbardziej odpowiadające zachowaniom ludzi w organizacji. Podobnie dysfunkcje definiuje J. Penc, który nazywa je patolo-

giami (Penc 2011:148). Z. Janowska w definiowaniu dysfunkcji zwraca uwagę, że występują one w różnych sferach zarządzania: społecznej, ekonomicznej i technicznej (Janowska 2010: 245). B. R. Kuc określa dysfunkcje jako rzeczy, których menedżer powinien unikać, żeby osiągnąć sukces w przywództwie (Kuc 2016: 8), a Cz. Sikorski widzi je jako słabe strony w działalności menedżerów (Sikorski 1999: 173). Menedżerom trzeba więc stworzyć warunki, w których mogliby efektywnie pracować, rozwijać się i angażować potencjał wiedzy i umiejętności w działania służące dobru organizacji. Jak pisał P. Drucker, należy stosować taką zasadę zarządzania ludźmi, która (...) *umożliwi pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, a równocześnie nada wspólny kierunek poczuciu perspektywy i wysiłkom, zapewni zespołowość pracy, harmonizując z dobrem wspólnym cele indywidualne* (Drucker 2004: 154). Stosowanie takiej zasady wzbudza energię dla motywacji i oczekiwań, które ona budzi, wyrabia w ludziach nastawienie na kooperację i wzajemną pomoc w pracy. Imperatywem rozsądnego działania menadżerów staje się rozwiązanie problemu, jak uczynić ludzką wiedzę, umiejętności i zaangażowanie najbardziej produktywnymi (Penc 2010: 97). Teoretycznie odpowiedź jest prosta: należy tworzyć w organizacji takie warunki pracy i stosunki społeczne, w których naturalna skłonność do dobrej roboty może się rozwijać i utrzymywać, oraz stosować taki styl kierowania ludźmi, który powoduje minimum napięć psychospołecznych i dzięki któremu jednostki tworzą doskonalsze formy współpracy i współżycia. W praktyce jest to trudne zadanie do wykonania, gdyż w organizacji piętrzą się zaburzenia, sytuacje konfliktogenne, niedostosowane reakcje i niepowodzenia, występują sprzeczne żądania, pracownicy nie odczuwają satysfakcji z pracy, są często sfrustrowani, wyczerpani i przeciążeni obowiązkami. Stan równowagi (homeostazy) organizacji zaburzają dysfunkcje i patologie w zachowaniach ludzi i relacjach między nimi.

Celem opracowania jest przedstawienie zdaniem autora najważniejszych i najczęstszych przejawiających się w praktyce zarządzania dysfunkcji, które w dość istotny sposób przeszkadzają w pracy, przyczyniają się do niewłaściwych relacji pomiędzy kierownikiem a pracownikami jak i pracownikami. Należy zdawać sobie sprawę, że zachowania organizacyjne pracowników podlegają złożonym i wielostronnym uwarunkowaniom. Trudno jest jednoznacznie określić, co jest źródłem psychicznej i fizycznej aktywności człowieka, jakie impulsy i motywy ją podtrzymują i od czego zależą jego zachowania. Liczne teorie usiłują porządkować zjawiska z zakresu zachowania człowieka w organizacji. Trudno je jednak uznać za jedynie słuszne i kompletne. Zachowania ludzi w organizacjach, jak podkreślają C. Hall i G.

Lindzey, są ze sobą powiązane i dlatego nie mogą być wyjaśnione jednostkowo. Zachowanie powinno być zatem rozpatrywane w kontekście innych zachowań jednostki, a także z punktu widzenia towarzyszących mu fizjologicznych i biologicznych procesów. Wszelkie zachowanie jednostki oraz jej funkcjonowanie biologiczne tworzą organiczną całość. Całości tej nie można zrozumieć, jeśli analizuje się jej oddzielne fragmenty (Hall, Lindzey 2004: 32-33). Dlatego też, celem artykułu jest wyszczególnienie najważniejszych zdaniem autora- dysfunkcji w zarządzaniu ludźmi w organizacjach, na które można spojrzeć jak na zarys problemu, a nie jego zbiorczą i kompleksową analizę.

1. Istota dysfunkcji

Dysfunkcje oznaczają brak, niemożność lub niechęć przystosowania się do spełnienia określonej funkcji (czynności) w sposób właściwy, co oznacza, że zadanie, które osoba ma lub powinna wykonać w sposób sprawny i niezawodny jest wykonywane nieprawidłowo. Dysfunkcje obserwuje się zarówno w zachowaniach pracowników, jak i kierownictwa oraz w relacjach między nimi. Ich uwarunkowania i źródła są wielostronne i mają charakter zarówno endo-, jak i egzogeniczny. Wynikają nie tylko z osobowości i charakterów ludzi, z ułomności ich natury i wewnętrznych trudności (np. złego zarządzania), ale także ze związków organizacji i ludzi z szeroko rozumianym otoczeniem politycznym, społecznym, kulturalnym itp. Duży wpływ na zachowania ludzi w środowisku pracy mają rozwiązania systemowe w gospodarce, złe prawo (np. podatkowe) i złe jego stosowanie, demoralizacja władzy, brak zaufania do niej (atrofia zaufania), układy klientystyczne i mafijne (amoralny familizm), erozja autorytetu państwa, nieposłuszeństwo społeczne, degradacja więzi społecznych, liczne bariery biurokratyczne i fiskalne, samowola, arogancja i brak kompetencji urzędników, uprzywilejowanie niektórych grup społecznych, a zwłaszcza elit władzy, które jest oceniane jako niesprawiedliwe i obciążające społeczeństwo, tolerowanie nadużyć i nieuczciwej kompetencji oraz zachowań niezgodnych z prawem i dobrymi obyczajami, brak perspektyw i możliwości urzędzenia się we własnym kraju, ciągły wzrost kosztów utrzymania, brak poczucia bezpieczeństwa publicznego, ekonomicznego i socjalnego, brak optymizmu społecznego (np. marne osiągnięcia w niektórych dziedzinach sportu), powszechna tolerancja dla prymitywizmu, prowincjonalizmu i chamstwa.

Te i inne patologie sprawowania władzy, jej niska sprawność funkcjonowania, różne utrudnienia w organizacji życia publicznego, odczuwanie wielorakiej deprywacji przez ludzi i obronne ustawienie motywacji, przeno-

szą się do sfery życia zawodowego i kształtują, a nawet stymulują postawy i zachowania. Człowiek nie ma innej natury w domu, a innej w pracy. Jego codzienne troski, kłopoty, obciążenia, odczuwany dysonans poznawczy i depriwacje nie ułatwiają przestrzegania obowiązujących w środowisku pracy zasad, norm i wartości, nie sprzyjają zachowaniu równowagi emocjonalnej i zmniejszają odporność na stresujące sytuacje. Problemy te analizowane są w pracach: T. Proctora (2008) i S.P Robbinsa (2008).

2. Przyczyny dysfunkcji w zarządzaniu ludźmi w organizacji

Do kreowania właściwych zachowań w środowisku pracy ważne są szczególnie wewnętrzne przyczyny dysfunkcji. Przyczyny tego rodzaju zależne są od samego człowieka, jego osobowości, charakteru, mentalności, pragnień, potrzeb, aspiracji, ambicji, reakcji na niepowodzenia, wymagań wobec samego siebie i innych, uznawanych wartości, poczucia obowiązku lub jego braku, fałszywej dumy, nadwrażliwości na symbole sprawowanej władzy, unikania niepowodzeń, drażliwości w stosunkach z innymi ludźmi, poziomu frustracji, stanu zdrowia, zdolności do integracji lub jej braku, podzielenia lub niepodzielenia określonych norm i wartości, wytrwałości w dążeniach, zdolności przystosowawczych, wrażliwości estetycznej, poczucia bezpieczeństwa i pewności pracy i wielu jeszcze innych czynników. Wszystkie te czynniki wpływają na ludzkie wyobrażenia o pracy, o rzeczywistości, w jakiej upływa życie, determinują myślenie, motywację, nastawienia, zachowania i działania, warunkują skłonność do podporządkowania się normom i wartościom regulującym stosunki pracy. Z wielu przyczyn istotnych, złożonych i współzależnych można tutaj wymienić kilkanaście o znaczeniu zasadniczym, od których zależą zachowania społeczne ludzi w środowisku pracy (Penc 2011: 149). Są to zwłaszcza (Bolesta-Kukułka 2010: 295):

- **Ograniczona racjonalność**

Większość ludzi stając w obliczu złożonych problemów, redukuje je do poziomu, na którym może je łatwo zrozumieć. Buduje uproszczone modele, ujmując w nich podstawowe cechy problemu, ale nie uwzględniając jego złożoności. Prowadzi to do generowania rozwiązań na poziomie dostatecznym lub dość dobrym, ale nie bardzo dobrym. Ponadto ludzie z reguły wybierają takie rozwiązania, które są im dobrze znane i które w nieznacznym stopniu odbiegają od stanu dotychczasowego.

- **Preferowanie własnego interfejsu**

Ludzie także na stanowiskach kierowniczych mają różne cele i zamiary, nie zawsze zgodne z interfejsami organizacji. Ich osobiste interfejsy powodują szczególne przywiązanie do pewnych spraw i problemów, podczas

gdy kwestie kłopotliwe lub niewygodne spychane są na dalszy plan. Osobisty interes często decyduje także o tym, co uznać za problem i jak go rozwiązać. Jeśli rozwiązanie nie zapewnia spodziewanych korzyści osobistych, ludzie osłabiają działania na rzecz poszukiwania lepszych rozwiązań, tłumacząc to różnymi trudnościami (np. wysokie koszty, duże ryzyko itp.). Jeśli problem mógłby ich narazić na kłopoty, starają się go obejść, a następnie zakamufłować ten manewr. Kłopotliwy problem zdaje się nie istnieć, nie dyskutuje się o nim. W konsekwencji zostaje ukryty, być może z nadzieją, że w przyszłości, po wprowadzeniu zmian będzie go można lepiej rozwiązać. Może nie jest to prawda? Przecież do pewnego stopnia wszyscy ludzie nastawieni są na osobiste korzyści. Dzisiaj można ich osiągnąć więcej niż w przeszłości. Żyjemy w epoce, w której bardzo ważna jest ekonomia, a ona ma jeden cel: zdobywać jak najwięcej. Niektórzy więc chcą mieć coraz więcej bez względu na koszty. Działaniami przedsiębiorstwa nie można jednak kierować własny interes menedżera. Nie wolno traktować ludzi jako materiału, który ukształtuje się według dowolnych upodobań, z myślą o własnych korzyściach i osobistym sukcesie. Nie można też przeznaczyć pieniędzy organizacji na cele jednostkowe ani marnować jej środków przez nieudolne zarządzanie (Małyk-Musiał 2011: 116).

- **Lęk przed niepowodzeniami**

Menedżer może traktować ryzyko związane z podejmowaniem decyzji czy rozwiązaniem trudnego problemu- na przykład kadrowego, jako zagrożenie dla stanowiska. Ewentualne niepowodzenie może urazić jego ambicje i zmniejszyć uznanie w otoczeniu. Obawiając się takich konsekwencji, będzie utrzymywać istniejący stan rzeczy lub wprowadzać nieznaczne tylko zmiany, łatwe do przewidzenia, ale nie wiele znaczące dla firmy. Unikając zmian wielostronnych, zasadniczych, których wymaga rozwiązanie problemu, skoncentruje się na działaniach, które wcześniej przyniosły sukces, gdyż to pozwala zaoszczędzić czas i pieniądze, a przy tym wykazać się inwencją. Takie narastające dostosowanie utrwała istniejący porządek (nieporządek) i wprowadza firmę w pułapkę „aktywnej inercji”. Gasi też zaangażowanie pracowników oraz tłumi ich inicjatywy. Dzisiejsze warunki prowadzenia biznesu (...) *cechują się narastającą dynamiką i kompleksowością, wskutek czego menedżer ma do czynienia z coraz bardziej złożonymi i trudnymi problemami, musi pracować więcej i decydować szybciej, zdając sobie sprawę z rosnącej niepewności. Menedżerowie nie zawsze mogą też zapobiec trudnym sytuacjom, nawet najwybitniejsi nie panują w pełni nad biegiem wypadków i odnotowują niepowodzenia. W dobie zaostrej konkurencji trzeba wypatrywać zagrożeń na każdym kroku, ale nie można żyć i pracować w at-*

mosferze ciągłego zagrożenia. Owszem, trzeba obawiać się niepowodzeń, ale strach ten, jeśli zostanie zaakceptowany w całej kulturze przedsiębiorstwa jako zjawisko nieuniknione w sytuacji rosnącej konkurencji, może przecież stanowić siłę napędową (Fengler 2010: 85).

- **Dodatni (przerysowany) obraz samego siebie**

Duża część ludzi na stanowiskach kierowniczych, ale także i pracowniczych ma poczucie niskiej wartości i mało wiary we własne siły. Preferują oni znane sobie i sprawdzone rozwiązania, skuteczne w przeszłości i adaptują je do nowych warunków. Tworzą przy tym (...) *przerysowany obraz własnych możliwości oraz utrwalają władzę fotela (nie intelektu), gdyż daje ona im poczucie siły i pewności. Postępują tak zazwyczaj tzw. Osobowości neurotyczno-ekspansywne, które niezależnie od innych cech negatywnych skłonne są przeceniać własne zdolności i talenty. Mają tendencję do traktowania wykonywanej pracy i wnoszonego dzięki niej wkładu w funkcjonowanie organizacji jako sprawy o unikalnym znaczeniu i do przeceniania jej wartości* (Horney 2000: 453). Osoby, które inaczej postrzegają wartość ich pracy, spotykają się z atakiem i oskarżeniem, że kierują się zazdrością. Ludzie z przerysowanym obrazem siebie uważają, że zasługują na wysoką ocenę i wyróżnienie, i czują się dotknięci oraz sfrustrowani, gdy ich „wybitne” uzdolnienia nie są w organizacji doceniane. Ich zdolność do integracji w zespole jest niska. Podobnie zachowują się często ludzie wykształceni, którzy nie chcą się dalej uczyć, a którym wykształcenie daje poczucie zarożumiałstwa będącego zaprzeczeniem mądrości. *Większość ludzi- podkreśla Jan Szczepański- tworzy sobie dodatni obraz samego siebie. (...) Większość ludzi nie ma nic do powiedzenia i dlatego, nie dociekając swojej autentyczności konstruuje sobie dodatni obraz siebie i nosi go jako osłonę przed sobą nie tylko w świecie zewnętrznym, ale także w świecie wewnętrznym. Dodatnie wyobrażenie o sobie jest obroną przed wewnętrzną pustką. Jest po prostu koniecznością życiową, podtrzymywaniem zdolności do działania* (Szczepański 1998: 46).

- **Nadmierna żądza władzy**

Wielu menedżerów nie dysponuje siłą moralną, odpowiednią wiedzą fachową i wyobraźnią. Pieniądze i stanowiska są dla nich celem i miarą sukcesu. Mają umysł zamknięty na nowości, brakuje im „metanoi” (z gr. meta-transgresja, poszerzanie, „noia, nous”- umysł), a ich wąskim horyzontom przechodzą w sukces koneksje polityczne. Nominacje na stanowiska przyjmują (rozdzielają) na podstawie przesłanek irracjonalnych, takich jak na przykład spolegliwość wobec partii rządzącej, nie biorąc pod uwagę wiedzy, umiejętności i talentu. Efektem jest (...) *nie tylko brak umiejętności kierowania ludźmi, ale nawet brak wiedzy o zarządzanej firmie, nie mówiąc już*

o potrzebie skupienia sił i działań wokół intelektu (Schultz 2006: 26). Akcentują oni swój prestiż wynikający ze stanowiska a nie z umiejętności, są niezdolni do swobodnego dialogu, który wyzwala inicjatywę, wykazują duży dystans w kontaktach z ludźmi. Dzisiaj już nie ślepa ręka rynku (*the invisible hand of the market*), lecz siła intelektu różni wygranych od przegranych. *Jeśli intelekt-podkreśla Jan Szczepański- pozbawiony wsparcia wyobraźni, jeśli brak mu zdolności wyobrażenia sobie sytuacji dotychczas niespotykanej, to intelekt pozbawiony jest siły twórczej. Wyobraźnia pozwala człowiekowi wyjść poza ustalone schematy, poza systemy, wnikać w światy nieznane i narzucić im porządek ludzkich kategorii. Sztuka jest dzieckiem, a przecież sztuka jest realizacją twórczej siły człowieka* (Szczepański 2008: 49). Nadmierna żądza władzy powoduje, że lojalność ukierunkowana jest bardziej na konkretnych przełożonych niż na potrzeby organizacji. Taka lojalność działa korumpująco na umysł ludzki, ponieważ oportunizm to podstawa prowadząca najszybciej do awansu. Istotą takiej postawy oddaje stwierdzenie: lepiej mylić się razem z szefem, niż mieć rację przeciw szefowi. U ludzi rozwija się *sykofancja*, czyli umiejętność przypodobania się zwierzchnikowi donosicielstwem i pochlebstwem. Sykofanci robią wszystko, by schlebiać osobie na stanowisku (kierownikowi). Prowadzi to do wykreowania wypaczonego obrazu samego siebie, a w konsekwencji do utraty poczucia podmiotowości. Człowiek bowiem, który zmuszony jest odgrywać rolę służalczą, nie może tego robić przez dłuższy czas bez deformacji osobowości. Większość umiejętności ginie, jeśli się ich nie używa.

- **Mała tolerancja dla niepewności, ale za to duża dla zachowań niezgodnych z prawem i moralnością**

Wydaje się, że te cechy wyróżniają nie tylko część menedżerów, ale także część naszego społeczeństwa. Wynika to prawdopodobnie z „panującej w Polsce kultury organizacyjnej, w której dominującymi wartościami są: duży dystans władzy, męskość i umiarkowany kolektywizm i duży stopień unikania niepewności” (Masłyk-Musiał 2011: 116). *Menedżerowie z małą tolerancją dla niepewności stają się osobami konserwatywnymi i są niechętni zmianom. Każdy nowy sposób pracy wydaje im się obcy, wzbudza obawy, wzmacnia poczucie ryzyka i zagrożenia. Są skłonni pozostawać przy starych, sprawdzonych sposobach działania, kontynuować wybrany kierunek postępowania, nawet wbrew temu, co wynikałoby z racjonalnej analizy. Działają bowiem według wskazań posiadanej wiedzy, cechuje ich dogmatyzm poznawczy przy ocenie problemu i analizie jego struktury. Preferują zachowania konformistyczne, stereotypowe i zrutynizowane. Blokują korzystne udoskonalenia, które przekraczają ich kompetencje intelektualne. Ewentualne niepo-*

wodzenia tłumaczą raczej przyczynami zewnętrznymi niż niedoskonałościami własnego działania (Kuc 2004: 251). Stosunek do niepewności jest bardzo ważny przy poszukiwaniu nowych skuteczniejszych rozwiązań i osiągania cenionych wartości. Jest on związany z subiektywnym przekonaniem człowieka o wpływie czynników zewnętrznych na jego działania i decyduje o jego odporności na czynniki utrudniające ich realizację. Przekonanie o słuszności powoduje, że ludzie koncentrują się na możliwościach odniesienia sukcesu, a nie na trudnościach i zagrożeniach, zwiększa też ich inicjatywę w poszukiwaniu tych możliwości i generowaniu nowych rozwiązań. Menedżer powinien wypracować sobie taki styl zarządzania, w którym byłoby miejsce na uwzględnienie niepewności przy podejmowaniu decyzji, a także inicjować działania sprowadzające niepewność do poziomu ryzyka, które da się ocenić i skalkulować. Unikanie ryzyka możliwego do skalkulowania i czekanie, aż działanie w danym zakresie stanie się pewne i bezpieczne, jest sposobem na przetrwanie, ale degraduje menedżera do roli biurokratycznego funkcjonariusza, a firmę skazuje na letarg, byle jakie funkcjonowanie itd.

- **Wypalenie zawodowe**

Długotrwałe wykonywanie pracy, nadmierne obciążenia pracą, duża zależność od innych, brak dostatecznej satysfakcji z pracy, niemożność urzeczywistnienia aspiracji to czynniki, które wydają się w najwyższym stopniu powodują syndrom wyczerpania zwany wypaleniem zawodowym. Pojęcie to oznacza (...) *stan fizycznego i psychicznego wyczerpania, który powstaje w wyniku działania długotrwałych negatywnych uczuć, rozwijających się w pracy i w obrazie własnym człowieka* (Schultz, Schultz 2002: 447). Pracownicy wypalający się wykazują drażliwość, brak cierpliwości w pracy i w domu, mają mniej energii i inwencji, są mniej zainteresowani obowiązkami, wyczerpani emocjonalnie, apatyczni, depresyjnie usposobieni, nie odczuwają w ogóle satysfakcji z pracy, a nawet z życia. Wypalający się pracownicy-twierdzą D.P. Schultz i S.E. Schultz- *z reguły stają się sztywni w przestrzeganiu przepisów i procedur, ponieważ wyczerpanie nie zezwala na elastyczność lub na zastanawianie się nad alternatywnymi sposobami działania. Po jakimś czasie <wypalanie się> wpłynie na zdrowie psychiczne oraz wydajność współpracowników i podwładnych. Silne <wypalanie się> charakteryzuje niski poziom energii, samooceny, poczucia sprawstwa oraz zaangażowania w pracę, ponadto nasilenie się fizycznych symptomów stresu oraz społeczne wycofanie w sytuacji, kiedy wsparcie jest pracownikowi najbardziej potrzebne. Daje się dostrzec obniżenie wydajności, a słabe oceny wykonania zadań są naturalną konsekwencją tej sytuacji* (Schultz, Schultz 2002: 451). Wypalenie zawodowe bardzo silnie wiąże się z brakiem możliwości awansu.

Pojawia się wcześniej u ludzi, którzy są firmie oddani i zaangażowani w jej efektywne działanie, pracują w nadgodzinach, a nawet biorą pracę do domu. Firma ich jednak nie zauważa, a oczekiwany awans nie następuje. Skumulowane przepracowanie i brak zasłużonego uznania powodują głęboką frustrację i rozczarowanie, poczucie bezradności, niechęć do udzielania pomocy innym ludziom i korzystania z ich pomocy. Z wypaleniem zawodowym lepiej radzą sobie kobiety niż mężczyźni; kobiety łatwiej znajdują wsparcie socjalne, kiedy zostają dotknięte tym zjawiskiem. Ważną przyczyną szybkiego wypalenia się w zawodzie mogą być zarówno wygórowane oczekiwania osobiste i infantylne aspiracje jednostek zarozumiałych, aroganckich, rzekomo niezależnych od innych, ale potrzebujących uznania, a często i pomocy. Nie umieją one brać na siebie odpowiedzialności za własne postępowanie i nie rozpoznają natury powiązań z innymi ludźmi, a istniejącą w organizacji odpowiedzialność naginają do własnych partykularnych preferencji. Może to prowadzić do sytuacji, że „wypaleni menedżerowie” prezentują stronniczość w ocenie ludzi i rezultatów ich pracy. Wykazują oni uprzedzenia oraz selektywnie postrzegają osiągnięcia i starania innych. Często dokonują ocen na podstawie efektu „halo” (Manzone 2009), tzn. na podstawie pojedynczej właściwości, takiej jak np. atrakcyjność fizyczna czy lojalność wobec kierownictwa. Powoduje to, że niektórzy pracownicy otrzymują oceny, na które nie zasłużyli, ponieważ są posłuszni i lojalni wobec władzy, bezdyskusyjnie wykonują polecenia przełożonych, nie mają nigdy własnego zdania, całą swoją energię kierują na to, aby „przypodobać” się kierownikowi. Tacy pracownicy są odpowiednio wynagradzani i chronieni, a ci naprawdę wartościowi są w tzw. „drugim planie widoczności”.

- **Mobbing i dyskryminacja kobiet**

Wobec pracownika menedżer lub koledzy mogą stosować terror psychiczny. Pogarsza on atmosferę pracy, a nawet powoduje upokorzenie i degradację pracownika. Określa się go mianem mobbingu. Mobbing jako zjawisko patologiczne jest różnie definiowany. Jedną z bardziej precyzyjnych definicji określa mobbing jako (...) *formę komunikacji konfliktowej zachodzącej w miejscu pracy pomiędzy kolegami albo między przełożonymi a podwładnymi, w której jednostka jest stałym przedmiotem dręczenia i prześladowań psychicznych, mających na celu zaszkodzić jej zdrowiu psychosomatycznemu oraz zniszczyć jej reputację lub obniżyć kwalifikacje zawodowe do tego stopnia, żeby zmusić ją do opuszczenia miejsca pracy* (Manzone 2009). Mobbing prowadzony przez przełożonego nazywa się *bossingiem* (ang. boss-szef). Jest to forma terroryzmu psychologicznego stosowanego w celu zaszkodzenia osobom, które z jakiegoś względu stały się niewygodne albo które chce

się wyeliminować z organizacji. Niezależnie od tego, skąd pochodzą szykany (od kolegów czy kierownika), zawsze mają one jeden cel, a mianowicie pozbycie się niewygodnej osoby. Mobbing jest naturalnie syndromem przedsiębiorstw chorych, pozbawionych aktywnej polityki rozwoju i awansowania pracowników. niesprawiedliwe traktowanie w pracy ujawnia się zwłaszcza przy zatrudnianiu i awansach kobiet, a także przy podejmowaniu innych decyzji personalnych. Kobiety pracują za mniejsze wynagrodzenie, choć wykonują taką samą pracę jak mężczyźni. Wymaga się często od nich lepszej pracy niż od mężczyzn, ale nie mogą one liczyć na lepsze czy jednakowe traktowanie. Im wyższe stanowisko w hierarchii zajmuje kobieta, tym wyraźniejszych cech męskich się od niej wymaga. Badania wykazują, że kobiety radzą sobie dobrze na stanowiskach kierowniczych, są one efektywniejsze w sytuacjach wymagających współpracy i budowania dobrych relacji z ludźmi. Mężczyźni radzą sobie lepiej, gdy sytuacja wymaga kierowania i kontrolowania pracy. Oni też otrzymują zazwyczaj lepsze oferty.

- **Nastawienie makiaweliczne**

Niektórzy kierownicy postępują według zasad makiawelizmu, czyli tak jak zalecał władcy Niccolo Machiavelli: przekonać można ludzi poprzez rezultaty działań kierowniczych i piękne demagogiczne wypowiedzi, budując złudzenia, których ludzie pragną.¹ Mądry człowiek, który ma władzę, podkreśla surowością swoje zdecydowanie. Kiedy chce coś od kogoś uzyskać, to szybko kalkuluje, na czym danemu człowiekowi w danej sytuacji może najbardziej zależeć. Kierownik może to pracownikowi dać, może odebrać a może też zagrozić odebraniem. Najważniejszymi atutami w ręku makiawelisty są finanse i awanse oraz kierowanie się rozsądkiem i chłodnym wyrachowaniem. By pozyskać potrzebnych mu ludzi, on ich po prostu kupuje. *Żadnych wielkich i nowatorskich wizji nie tworzy*- podkreśla Krystyna Bolesta-Kukułka- *nie zależy mu na wzbudzaniu zbiorowego entuzjazmu. Nie jest też mistrzem słowa i metafory. Akceptację dla podejmowanych przez siebie decyzji uzyskuje od każdego z osobna, a każda taka sytuacja jest oddzielną rozgrywką, w której <partner> nie jest najczęściej przygotowany, ponieważ włączany jest w nią nagle, a oczekiwania wobec niego są formułowane z zaskoczenia, ale zawsze jasno i konkretnie* (Bolesta-Kukułka 2000: 295). Makiawelista stawia sobie zadanie, że musi wygrać. Inni mają mu w tym pomóc,

¹ *Makiawelizm*-słowo to pochodzi od nazwiska Niccolo Machiavellego, florentyńskiego historyka, filozofa i dyplomaty, który żył w latach 1469-1527. On pierwszy napisał poradnik dla władców pt. *Książę* (w 1513 roku), który zawiera liczne i cenne porady, jak utrzymać się przy władzy i jak kierować państwem i ludźmi. Zalecenia jego są interesujące, ale moralnie niejednoznaczne.

a więc postępować tak, jak on chce. *Taka idea- zauważa Stefan Tokarski- wywyższa moralność chwytów nad moralność uczciwego współzycia. Tworzy to ideologię, której wynikiem jest aprobata oszustwa* (Tokarski 2006: 82). Makiawelistyczny kierownik- a wielu z nich to ludzie niedojrzali emocjonalnie i moralnie, żerujący na instynktach, obawach i nadziejach- jest więc zręcznym graczem, który stara się w relacjach interpersonalnych uzyskiwać bardziej dla siebie korzystne rezultaty i utrzymywać swoją władzę i pozycję, zdobywając pokrętnie kontrolę nad innymi i podporządkowując ich sobie. Tam, gdzie inni mają skrupuły, taki kierownik stawia żądania, które bardzo często są spełniane, a jeśli nie, pracownik zostanie przesunięty na boczny tor lub zdecydowanie niszczoney. *W dążeniu do osiągnięcia celu kierownik wyznaje zasadę „cel uświęca środki”.* Ludzi więc traktuje instrumentalnie, stosując różne chwytów przydatne do realizacji własnych aspiracji, nie liczy się też zupełnie z powszechnie przyjętymi zasadami (Kuc 2004: 251).

- **Grupowe rozwiązywanie problemów**

Dziś powszechne jest przekonanie, że grupowe rozwiązywanie problemów przynosi lepsze efekty niż praca indywidualna. Kiedy grupa rozwiązuje problem i podejmuje decyzję, to zaangażowanie kolejnych osób wnosi do koncepcji dodatkową wiedzę i podnosi jakość. Ponadto osoby uczestniczące w podejmowaniu decyzji zostają wciągnięte w jej implementację. Gdy grupa ustala konsensus, aby przyspieszyć przyjęcie rozwiązania, wzrasta indywidualne i grupowe zainteresowanie szybkim jego wdrożeniem. Uważa się też, że grupowe rozwiązywanie problemów redukuje subiektywną niepewność decydentów, zwłaszcza gdy obawiają się oni ponoszenia osobistej odpowiedzialności. W rzeczywistości jest jednak zupełnie inaczej. Znane są przypadki, że grupy złożone z najbardziej utalentowanych ludzi nie osiągnęły wyników współmiernych z ich talentami, niekiedy nawet popełniały kardynalne błędy. Klasyczny przykład to podjęcie decyzji o inwazji na Kubę w 1961 roku w celu obalenia reżimu Fidela Castro. Prezydent J. F. Kennedy i jego najwyżsi doradcy jednomyślnie zatwierdzili propozycję CIA, aby napaść na Kubę. Nikt z doradców nie protestował. Jak wiadomo, inwazja zakończyła się całkowitym niepowodzeniem Amerykanów. Tzw. kryzys kubański mógł spowodować wybuch wojny jądrowej. Kiedy prezydent Kennedy, po zapobieżeniu w ostatniej chwili kryzysowi, przeanalizował przyczyny nieudanego napadu, powiedział: „Jak mogliśmy być tacy głupi?” (Robson 2005: 14). Prezydent Kennedy i jego doradcy stali się ofiarami pułapki, którą amerykański socjolog Irwin Janis określił mianem *syndromu grupowego myślenia*. Syndrom ten prowadzi do poważnych pomyłek, gdyż grupa nie umie lub nie chce dostrzec niczego poza zagadnieniami związanymi z samym pro-

blemem i wybiera rozwiązanie satysfakcjonujące, ale nie najlepsze. A poza tym w grupce odpowiedzialność rozkłada się na wszystkich, czyli nikt nie ponosi odpowiedzialności indywidualnie. Nazywa się to *polaryzacją grupową*. Gdy grupa ustali sposób osiągania celu i wyznaczy kierunek poszukiwania rozwiązań, nie dopuszcza do głosu tych co mają inne zdanie. Grupa nacisku na przyjęcie wypracowanej koncepcji, nie poszukuje i nie bierze pod uwagę innych- nowych możliwości ani ekspertyz, które mogłyby podnieść efektywność pracy zespołowej. Grupa lekceważy niepomysłne informacje sprzeczne z przyjętą koncepcją i czuje się w pełni kompetentna do podjęcia takiej, a nie innej decyzji.

- **Wyuczona nieudolność (*learned inefficiency*) i działalność pozorna**

Wyuczona nieudolność oznacza niską jakość pracy wymuszoną przez subkulturę i system organizacji pracy obowiązujący w danej organizacji. Jej charakterystyczną cechą jest postawa nadmiernego asekurantstwa- minimalizowania odpowiedzialności poprzez kurczowe trzymanie się przepisów, odwlekanie ważnych decyzji, kolegialne rozpatrywanie nawet błahych spraw itp. Wyuczoną nieudolność można traktować jako przejaw patologicznego przystosowania się pracownika do warunków i norm zachowania się w firmie (organizacji), w której przepisy służą za parawan osłaniający niekompetencję lub niechęć do brania odpowiedzialności za decyzje. W efekcie pracownik wykonuje powierzone mu zadania poniżej swoich faktycznych możliwości. Jego własna inicjatywa i inwencja stopniowo obumierają, a samokontrola jest zastępowana restrykcyjną kontrolą kierowniczą. Jeśli pracownik chce wykazać się inwencją własną, podejmuje takie formy aktywności, którymi nie może narazić się kierownictwu. Tego typu aktywność określa się mianem działalności pozornej (Penc 2007: 310). Nie wnosi ona nic konstruktywnego w wykonanie zadania, ale umożliwia „wykazanie” rzekomych kompetencji. Także organizowanie i odbywanie częstych i długotrwałych narad, w których ludzie z powagą uczestniczą i dyskutują o niczym, stwarza „wrażenie wykonywania czegoś pożytecznego”. W rzeczywistości jest to marnotrawstwo opłacanego czasu pracy.

- **Pułapki orientacji na władzę**

Ludzie poddają się naturalnie władzy, ale ich gotowość poddania się wpływom kierownika zależy od jego cech osobowości i stylu kierowania. Z kolei jakość i kierunek wpływu zależą od stosunków panujących w grupie i struktury zadania. Tak więc władza to nie wszystko, decydują umiejętności. Im bardziej kierownik opiera kierowanie na władzy i władzę tę utrwała, tym trudniej jest mu kierować i więcej musi dokładać starań dla obrony upadającego autorytetu. Jeśli zaś traci autorytet, traci zaufanie do własnych sił i po-

czucie własnej wartości, a to wywołuje dezorganizację wewnętrzną, napięcia i hamuje myślenie. *W psychologicznym sensie*- zauważa Erich Fromm- *żądza władzy nie wypływa z siły, lecz ze słabości. Jest to wyraz niezdolności indywidualnego „ja” do samostanowienia i samoistnego życia. Jest to rozpaczliwe usiłowanie, by w braku siły autentycznej zyskać siłę wtórną* (Fromm 1980: 161). Wielcy kierownicy nie potrzebują silnej władzy, to władza ich potrzebuje. Nie orientują działań na jej ochronę i nie pomniejszają znaczenia i roli współpracowników, lecz chętnie z nimi współpracują, odwołując się do ich wiedzy i doświadczenia. Krótko mówiąc, orientują się nie na władzę, lecz na ludzi cechuje ich wysoka kultura osobista i kompetencje. Wierzą w ludzi i dostrzegają sens działania. Nie obawiają się też, że wyprą ich młodzi, dobrze wykształceni pretendenci do kierowania, stymulują i promują ich rozwój i aspiracje.

- **Umiejętności przywódcze menedżerów**

Nasi polscy menedżerowie mają wysoki status zawodowy i społeczny. Stanowią pewną elitę władzy, ale czy także elitę intelektualną- w tej kwestii zdania teoretyków i praktyków zarządzania nie są jednoznacznie sprecyzowane. Mimo licznych badań nad kadrami menedżerską wciąż trudno jest (...) *precyzyjnie określić stopień jej fachowego przygotowania do efektywnego kierowania i zarządzania organizacją* (Penc 2012: 187). J. Gładys- Jakóbiak podsumowując wynik swoich badań pyta (...) *na ile kategoria określana jako menedżerowie jest zbliżona do menedżerów z gospodarek zachodnich, na ile polscy menedżerowie nabrali cech menedżerskich będących odpowiednikiem profesjonalizmu i kompetencji* (Gładys-Jakóbiak 2008: 29). Pytania te pozostają ciągle w sferze badań. Autorka jednak zauważa, że coraz liczniej pojawiają się kategorie młodych, dobrze wykształconych, również na uczelniach zagranicznych menedżerów- którzy stanowią silną konkurencję dla pozostałej grupy. A. Koźmiński, oceniając polskich menedżerów, głównie tych z nadania politycznego (*nominatoi*) stwierdza *explicite* (...) *mistrzów wśród naszych menedżerów niemal zupełnie nie spotkałem a proporcje rzemieślników i partaczy nie nastrajają optymistycznie* (Koźmiński 2012: 37). Ale jednoznacznie ten sam autor dostrzega (...) *postęp w kształceniu menedżerów, który dotyczy głównie podstawowych i twardych umiejętności zarządzania, finansów, controlingu, podstaw zarządzania i marketingu. Cechę w kwalifikacjach menedżerów widać w bardziej zaawansowanych dziedzinach jak: przywództwo, polityka personalna, negocjacje, kierowanie zmianami, kształtowanie human-relations* (Koźmiński 2012: 41). Potwierdziło się to w konfrontacji kwalifikacji absolwentów czołowej uczelni kształcącej menedżerów (SHG) z potrzebami praktyki. Forum to wyraziło ogólną opinię, że

polscy menedżerowie opanowali już podstawy zarządzania, ale wciąż brakuje im bardziej zaawansowanych kwalifikacji i umiejętności potrzebnych do skutecznej rywalizacji na europejskim rynku, gdzie przewagę konkurencyjną zyskuje się dzięki wiedzy, której posiadaczami są ludzie i ich zespoły. Luka ta jest tym bardziej dotkliwa, że mimo otwarcia Polski na świat nasi menedżerowie pozostają w większości raczej prowincjonalni. Być może nasi menedżerowie mają dostateczną wiedzę z zakresu zarządzania, ale wiedza to nie wszystko, dzisiaj liczą się umiejętności, w tym umiejętność kierowania ludźmi. *Kierowanie ludźmi i zarządzanie wiedzą, której są posiadaczami, różnicuje przedsiębiorstwa, ponieważ czynnikami, za sprawą których można się wyróżnić na tle konkurentów, są umiejętności, wiedza, zaangażowanie i zdolności pracowników* (Weber 2009). W dzisiejszym świecie-podkreślają Sumantra Ghoshal i Peter Moran- *największym majątkiem przedsiębiorstwa nie są już środki finansowe, lecz wiedza i umiejętności pracowników* (Ghoshal, Moran 2010). Naszym menedżerom potrzebne jest z pewnością doskonalenie z zakresu kierowania ludźmi, gdyż w tej dziedzinie popełniają oni poważne błędy i są mało sprawni. Podkreśla to K. Obłój, którego badania wykazały, że (...) *polityka w zakresie zarządzania ludźmi jest w firmach mało spójna bez względu na typ własności i wielkość firmy* (Obłój 2009:29). Autor konkluduje, że wszelkie wyrafinowane praktyki zarządzania ludźmi mają szansę na wprowadzenie w naszych firmach dopiero wtedy, gdy szefowie służb personalnych udowodnią zarządom ich użyteczność praktyczną (Ibidem). K. Doktor, analizując przemiany zachodzące w zawodzie menedżera stwierdza, że rośnie służebność menedżerów i ich uzależnienie od chlebodawców, a *słabnie orientacja na ludzi w zachowaniach nowych menedżerów, gdyż kadra ta ma silną orientację na zadania ,celem wypracowania czystego zysku a sprawy ludzi pozostają na dalszym planie* (Doktor 2007). Wydaje się jednak, że od wszystkich menedżerów należy oczekiwać odpowiednich umiejętności w kierowaniu ludźmi, tak by członkowie zespołów odważnie generowali nowe pomysły i angażowali się we wspólne rozwiązywanie złożonych problemów. Zwraca na to uwagę Z.W Biliński- twórca, założyciel, właściciel i prezes dużej firmy, przedsiębiorstwa międzynarodowego „Biliński. Factory of Colour” w Konstancynie Łódzkim (Konferencja TNOiK w Łodzi nt. Przedsiębiorczość polskich menedżerów).² Z krótkiego przeglądu ludzi nauki i badaczy problemem współczesnych menedżerów wynika niejednoznaczność w ocenie ich kompetencji, wiedzy i umiejętności- co oczywi-

² *Przedsiębiorczość polskich menedżerów*, wyd. UŁ-Łódź 2013: 3 (wstęp)

ście przekłada się na to, że mogą być oni (menedżerowie) w jakimś stopniu przyczyną dysfunkcji w zarządzaniu ludźmi w organizacjach.

Wnioski

Prezentowane w opracowaniu, podstawowe zdaniem autora przyczyny dysfunkcji w zarządzaniu ludźmi w organizacjach, mają różny ciężar gatunkowy i różny wpływ na stosunki międzyludzkie, atmosferę pracy w organizacjach. Szczególnie mocno należy więc zaakcentować konieczność podniesienia na wyższy poziom jakości stosunków między ludzkich, w tym roli menedżerów w tym procesie, albowiem (...) *zdrowe relacje w każdej organizacji są podstawą życia zawodowego i kluczem do jej sukcesu* (Gross 2009). Nauki o zarządzaniu nie wypracowały dotąd zwartych i precyzyjnych metod jak radzić sobie z dysfunkcjami w zachowaniach ludzi w organizacjach. Na uwagę natomiast zasługuje pomysł i praktyka (od 10 lat) stosowana w korporacjach bankowych- Bank Pekao S.A. jest tego najlepszym przykładem, opracowując tzw. Kartę Zasad, obejmującą sześć podstawowych wartości, którymi są: równość, wolność (swoboda działania), wzajemność, szacunek, zaufanie i przejrzystość, na których budowane są relacje w pracy (Magazyn Pracowników Banku PEKAO S.A. 2017: 17). Oprócz Karty Zasad w oddziałach Banku powołano stanowiska rzeczników Karty Zasad, których podstawowym zadaniem jest przywracanie właściwych relacji pomiędzy pracownikami w sytuacji, gdy doszło do naruszenia zasad określonych w Karcie Zasad i wartości korporacyjnych.

Bibliografia:

1. Bolesta-Kukułka K., 2000, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
2. Bolesta- Kukułka K., 2010, *Decyzje menadżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa, Uniwersytet Warszawski , wyd. 2.
3. Doktor K., 2007, *Zawód menedżera*, MBA, nr 4.
4. Drucker P., 2004, *Praktyka zarządzania*, AE, Kraków.
5. Encyklopedia PWN, 2010, Warszawa
6. Fengler J., 2010, *Wypalenie w pracy zawodowej*, GWP, Gdańsk.
7. Fromm E., 1980, *Ucieczka od wolności* , Czytelnik. Warszawa.
8. Ghoshal S., Moran P., 2010, *Dlaczego menedżerowie mają nienajlepszą reputację, mimo swej wielkiej roli*, „Zarządzanie na świecie”, nr 8.
9. Gładys- Jakóbiak J., 2008, *Menedżerowie czy protomenedżerowie* , „Master of Business Administration”, nr 5.

10. Gross S.F., 2009, *Inteligencja stosunków międzyludzkich*, "Master of Business Administration", nr 4.
11. Hall C., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa.
12. Horney K., 2000, *Nerwica a rozwój człowieka*, P.I.W. Warszawa.
13. Janowska Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
14. Koźmiński A. K., 2012, *Koniec świata menedżerów*, WAK, Warszawa.
15. Kuc B. R., 2004, *Od zarządzania do przywództwa*, PTMI, Warszawa.
16. Kuc B.R., 2016, *Paradoksy przywództwa*, Ementor, Warszawa.
17. Magazyn Pracowników Banku Pekao S.A., „Życie Żubra” nr 1/2017.
18. Manzone G., 2009, *Mobbing i bossing a nowa kultura przedsiębiorczości*, „Społeczeństwo”, nr 3.
19. Masłyk- Musiał E., 2011, *Zarządzanie personelem w dobie globalizacji*, WNT Warszawa.
20. Obłój K., 2009, *Strategia zarządzania ludźmi w polskich przedsiębiorstwach*, MBA, nr 2.
21. Penc J., 2007, *Leksykon biznesu*, Placet Warszawa.
22. Penc J., 2010, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SIG, Warszawa.
23. Penc J., 2011, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
24. Penc J., 2012, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź.
25. *Przedsiębiorczość polskich menedżerów*, 2013, Wyd. UŁ-Łódź.
26. Robson M., 2005, *Grupowe rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa.
27. Schultz D.P, Schultz S.E, 2002, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.
28. Schultz D. P., 2006, *Jak do maksimum wykorzystać najlepszych*, „Zarządzanie na świecie”, nr 6.
29. Sikorski Cz., 1999, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
30. Szczepański J., 1998, *Sprawy ludzkie*. WP, Warszawa.
31. Szczepański J., 2008, *Sprawy ludzkie*, WP, Warszawa.
32. Tokarski S., 2006, *Samoocena efektywności kierowania*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
33. Weber M., 2009, *Polityka personalna głównym źródłem atutów konkurencyjnych*, „Zarządzanie na świecie”, nr 2.

Diffusion in Human Resource Management – the Framework

Summary

The subject of the study is the description and analysis several - author's request- the most important dysfunctions in human management process. The main focus was concentrated on the causes of these dysfunctions and their types. Also included the special role of the manager in managing people process.

Key words: management, human management, dysfunctions in human management.

Dagmara Lewicka

Akademia Górniczo-Hutnicza im. S Staszica w Krakowie

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

e-mail: dagal@poczta.fm

Bożena Guziana

Mälardalen University

School of Business

Society and Engineering

e-mail: bozena.guziana@mdh.se

Poziom zaufania organizacyjnego w uczelniach wyższych – przykład Polski, Ukrainy i Finlandii

Abstrakt

Artykuł jest próbą porównawczego podejścia do kwestii zaufania w uczelniach wyższych Polski, Ukrainy i Finlandii. W artykule przedstawiono zagadnienia związane ze znaczeniem zaufania wewnątrzorganizacyjnego w relacjach wertykalnych i horyzontalnych oraz w aspekcie instytucjonalnym, w stosunku do uczelni. Przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczących poziomu zaufania w poszczególnych grupach studentów, czynników je kształtujących i rezultatów w postaci satysfakcji ze studiowania i gotowości do podejmowania działań ryzykownych czy wykraczających poza strefę komfortu. Uzyskane wyniki wykazały statystycznie istotne różnice w poziomie zaufania w poszczególnych grupach studentów.

Słowa kluczowe: zaufanie wewnątrzorganizacyjne, zaufanie społeczne, uczelnia wyższa,

Wprowadzenie

Zmiany w rzeczywistości społecznej i gospodarczej generują także konieczność zmian w uczelniach wyższych, które w coraz większym stopniu stają się organizacjami rynkowymi, realizującymi koncepcje „nowego zarządzania publicznego” (De Boer i in. 2007; Sułkowski 2014). Wynikiem urynkowienia uczelni jest coraz większa koncentracja na studentach nie tylko w kontekście jakości kształcenia, ale także w kwestiach ich motywowania i angażowania w działania na rzecz uczelni. Istotne staje się także tworzenie

wizerunku i rangi uczelni oraz budowanie atrakcyjnej oferty edukacyjnej, aby przyciągnąć planowaną liczbę studentów. Zmiany, w uczelniach i szerzej w całym systemie szkolnictwa wyższego będą zmuszały je do większej elastyczności, umiejętności dostrzegania zmian w otoczeniu i adaptacji do nowych warunków, otwartości na nowe sposoby myślenia i wizjonerskiego patrzenia w przyszłość. Z tymi wyzwaniem poradzą sobie jedynie „najsilniejsze” instytucje, tzn. takie, które obok potencjału materialnego i odpowiednio przygotowanej merytorycznie kadry, będą posiadały również kompetencje relacyjne i społeczne. Wśród nich warto wymienić zaufanie będące spoiwem łączącym ludzi, jednostki organizacyjne we wspólnych staraniach o najlepszego studenta, przełomowe wyniki badań, innowacyjne rozwiązania dla biznesu itd. Podobnie jak w społeczeństwie obywatelskim czy organizacjach komercyjnych w uczelniach wyższych istotne są relacje oparte na zaufaniu ze względu na to, iż umożliwiają lepszą realizację jej celów. Zaufanie generuje postawy optymistyczne, rozszerza horyzonty i stymuluje budowanie relacji i współdziałanie. Jest podstawą rozwoju otwartej komunikacji i dialogu, sprzyja współpracy pomiędzy ludźmi i realizacji wspólnych celów (Ashleigh, Nandhakumar 2007). Wzmacnia istotny dla uczelni wyższych proces tworzenia i rozprzestrzeniania wiedzy (Loon Hoe 2007). Jest to bardzo istotne dla realizacji procesu dydaktycznego zarówno w relacjach nauczyciel akademicki – student jak i w zespołach (grupach studentów) realizujących wspólne projekty. Wydaje się, że istotne jest także zaufanie do uczelni jako instytucji, przekonanie, że jest dobrze zarządzana, że w swoich działaniach kieruje się zasadami etycznymi (Krot 2014).

Uczelnie stanowią główne ogniwa wzrostu gospodarczego tworząc potencjał intelektualny, generując wiedzę, nowe technologie i budując dzięki temu zaplecze procesów innowacyjnych. Kapitał intelektualny uczelni to suma kapitału ludzkiego (kompetentnych i twórczych pracowników oraz studentów, chętnych do wzajemnej współpracy), kapitału organizacyjnego (kapitały: innowacyjny, rozwojowy oraz struktura zarządzania uczelnią wraz z jej powiązaniem z otoczeniem zewnętrznym) i kapitału społecznego. Kapitał społeczny oznacza ogół norm, sieci wzajemnego zaufania, lojalności, poziomych sieci zależności (Putnam 1995: 258). Autor ten podkreśla, że (...) *grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa w której brak jest zaufania* (Ibidem). Do tej pory nie prowadzono w Polsce systematycznych badań nad zaufaniem w systemie szkolnictwa wyższego (Krot 2014). Istnieje więc luka badawcza przejawiająca się w nie wystarczającym rozpoznaniu kwestii związanych ze znaczeniem i funkcją zaufania w tych podmiotach.

Stosunkowo często badanym obszarem w literaturze anglojęzycznej są kwestie związane z relacjami na linii doktorant – opiekun naukowy (Armitage 2007; Lee 2008; Blass i in. 2012; Simon 2014). Znacznie mniej opracowań poświęcono relacjom student wykładowca. Problematyka zaufania w grupach studenckich czy do uczelni jako instytucji jest jak dotąd praktycznie całkowicie pomijana.

Fragmentaryczny obraz dają natomiast badania realizowane w 2011 roku przez CBOS, z których wynika, że większość ankietowanych (73 proc.) pozytywnie ocenia stan szkolnictwa wyższego, choć tylko 7 proc. wystawia oceny bardzo dobre. Badani zdecydowanie najlepiej wypowiadają się o poziomie nauczania. Niemal trzy czwarte badanych (72 proc.) ocenia go dobrze, a tylko co dwunasty (8 proc.) – źle. Uczelnie wyższe najgorzej postrzegane są pod względem dopasowania kierunku studiów do rynku pracy oraz przygotowania absolwentów do pracy zawodowej. Większość badanych (58 proc.) uważa, że szkoły wyższe dobrze traktują studentów. Opinie te jednak są odmienne wśród osób studiujących i pozostałych ankietowanych. Aż 22 proc. studiujących respondentów – dwukrotnie więcej niż wśród ogółu badanych – jest niezadowolonych ze sposobu traktowania studentów. Uzupełnieniem badań nad kondycją szkolnictwa wyższego w Polsce są inne badania realizowane od wielu lat przez CBOS, które dotyczą prestiżu społecznego zawodów. Na czele tego rankingu plasuje się profesor uniwersytetu (84 proc.). O wysokiej pozycji profesora decyduje prawdopodobnie w znacznym stopniu ekspercki charakter tego zawodu. Istotnym czynnikiem wiarygodności tego zawodu wydają się być przypisywane mu wysokie kompetencje, autorytet i niezależność intelektualna. Warto zauważyć, że w stosunku do lat osiemnastych nastąpił niewielki spadek społecznego prestiżu zawodu profesora uniwersyteckiego¹. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie znaczenia zaufania w zróżnicowanych relacjach w uczelni wyższej rozpatrywanych z punktu widzenia studenta tzn. w stosunku do organizacji (uczelni wyższej), w relacjach z wykładowcami i pomiędzy studentami. Istotną kwestią jest porównanie wyników badania studentów uzyskanych uczelniach europejskich: polskiej Akademii Górniczo Hutniczej, ukraińskich: Politechnice Lwowskiej i Narodowym Technicznym Uniwersytecie Nafty i Gazu w Iwanofrankowsku oraz fińskiej North Karelia University w Joensuu. Badania przeprowadzone zostały wśród studentów kierunku zarządzanie.

¹ Badanie „Aktualne problemy i wydarzenia” (222) zrealizowano w dniach 6–12 listopada 2008 roku na liczącej 1050 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski opracował Michał Feliksiak.

1. Pojęcie i rodzaje zaufania

Sztompka stwierdza, że zaufanie jest podstawą istnienia etosu akademickiego, a zatem i wspólnoty akademickiej. Zarówno działalność badawcza jak i dydaktyczna prowadzona jest bowiem w warunkach wysokiej niepewności wyników. Konieczne jest zatem zaufanie, że postępowanie badacza jest zgodne z metodologią nauki, rzetelne i uczciwe. W procesie badawczym i dydaktycznym ważne jest inspirowanie, budzenie ciekawości, angażowanie, ale także współpraca, rozumienie kontekstu społecznego, umiejętność rozwiązywania problemów. Wszystkie te elementy są jednak możliwe wśród ludzi, którzy budują swoje relacje w oparciu o zaufanie, otwartość i zaangażowanie.

Zaufanie oznacza oczekiwanie i wiarę, że partner będzie działał we wspólnym interesie. Niestety poszczególne osoby nie mają możliwości kontroli czy rzeczywiście oczekiwania te zostały wypełnione. Zaufanie wiąże się więc z pewnym poziomem zależności i ryzyka, bowiem od zachowania obu stron także partnera zależą całkowite efekty podjętej współpracy (Whitener i in. 1998). Zgodnie z Tzafrir, Eitam-Meilik (2005) zaufanie to chęć zainwestowania coraz większych zasobów w relacje z partnerem, spodziewając się działań na rzecz wspólnych korzyści.

Zaufanie jest uznawane jako jeden z kluczowych elementów efektywności uniwersytetu (Hoy i in. 2004; Hoy, Tarter 2006) oraz główny stymulant współpracy i produktywnych społecznych interakcji (Moye i in. 2005; Głińska-Noweś 2013). Przede wszystkim jest niezbędnym warunkiem do tworzenia zespołów badawczych i szybkiego przepływu informacji pomiędzy ich członkami, jak i na zewnątrz, skutecznej kooperacji, szybkiego podejmowania decyzji, podejmowania wyzwań, a nawet ryzyka oraz radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych (Mishra, Morrissey 1990). W przypadku wysokiego poziomu zaufania ze strony swoich interesariuszy organizacja może liczyć na współdziałanie i wyrozumiałość z ich strony (zarówno dotyczy to interesariuszy wewnętrznych jak i zewnętrznych). Zaufanie wewnątrzorganizacyjne jest efektem postrzegania organizacji przez interesariuszy jako wiarygodnej. Zaufanie to może mieć charakter interpersonalny lub instytucjonalny. Pierwsze z nich może dotyczyć zaufania pomiędzy współpracownikami tworzącymi katedrę lub wydział, studentami w grupach studenckich, w ramach całej społeczności lub kierunku, wydziału (tzw. zaufanie horyzontalne) lub zaufania w relacjach wertykalnych czyli pomiędzy pracownikami a kierownikami katedr czy dziekanami, lub studentami i wykładowcami, opiekunami naukowymi (Loon Hoe 2007). Z kolei zaufanie instytucjonalne to za-

ufanie pokładane przez interesariuszy w sposób organizacji uczelni, kompetencje, politykę oraz sprawiedliwość. Istotne jest przekonanie, że uczelnia rozwija się we właściwym kierunku z uwzględnieniem wymogów otoczenia zewnętrznego i oczekiwań i standardów zarówno w odniesieniu do osiągnięć naukowych jak i edukacyjnych.

Wielu autorów wskazuje iż zaufanie w relacjach student- wykładowca stanowi jego niezbędny element (Igarashi, i in. 2008). W kontekście procesu kształcenia zaufanie jest spostrzegane jako cel i narzędzie poprawy jakości i efektów tego procesu (Bryk, Schneider 2002). Wskazuje się, iż nie tylko poprawia efekty uczenia się, ale także stymuluje istotny dla uczenia się pozytywny klimat (Goddard i in. 2001; Durnford 2010). Co ciekawe zaufanie w relacjach wykładowca – student ma wpływ na poziom przygotowania studentów do zajęć i redukuje także problemy związane z dyscypliną wśród studentów zarówno na terenie uczelni jak i na terenie kampusu (Van Petegen, i in. 2007; Baker, i in. 2008).

Z kolei dzięki zaufaniu horyzontalnemu możliwa jest współpraca, swobodna wymiana pomysłów w uczelni wyższej także, między studentami (McElroy 2002, De Jong, Woolthuis, 2008). Zaufanie wypracowane w grupie studenckiej niweluje konieczność ciągłego rozstrzygania o wiarygodności drugiej strony, co usprawnia procesy decyzyjne i wzajemną współpracę. Współpraca wspierana przez zaufanie umożliwia dzielenie się wiedzą, zachęca do kreatywności. Buduje także dobrą atmosferę w grupie i zwiększa satysfakcję ze studiowania. Podsumowując, zaufanie w uczelni wywołuje wzrost zaangażowania studentów w sprawy uczelni, a także poczucie przywiązania i przynależności do społeczności studenckiej, motywuje do nawiązywania i kontynuacji relacji (Anderson, Weitz, 1992), solidarności, lojalności, inwestowania w relacje oraz poczucia bezpieczeństwa (Bhaskaran, Gligorovska 2009), budując tym samym kapitał społeczny i intelektualny uczelni.

2. Kulturowe i jednostkowe uwarunkowania zaufania

Zaufanie do partnera jest uwarunkowane z jednej strony przez specyficzną dla danej osoby ocenę wiarygodności drugiej strony relacji oraz przez jej ogólną tzw. skłonność do zaufania (Mayer i in. 1995). Skłonności do zaufania jest traktowana jako relatywnie stała cecha osobowości nie koniecznie sugerująca, że dana osoba uważa wszystkich bez wyjątku za godnych zaufania, ale sprawia, że generalnie osoba wykazuje tendencję do ufania innym w różnych sytuacjach (McKnight, Chervany 2001). Wskazuje się, iż jest ona uwarunkowana kulturowo i decyduje o poziomie zaufania społecznego w danej zbiorowości (Pawnik 2016). Jak twierdzi F. Fukuyama zaufanie spo-

łeczne jest kształtowane przez kulturę tego społeczeństwa. Tak więc zaufanie jest funkcją osobowościowej charakterystyki jednostki i kultury (Fukuyama 1997). Kolejne edycje badania Edelman Trust Barometer wskazują, że spada poziom zaufania społecznego. Polska wraz z Japonią, Rosją czy Hiszpanią należą do ostatniej grupy państw, w których w relacjach społecznych mamy do czynienia wręcz z nieufnością. Najwyższy poziom zaufania występuje natomiast w takich krajach jak: Chiny, Singapur czy Indie. Najsilniej spadek zaufania widoczny jest w odniesieniu do rządów. Choć poziom zaufania do akademickich ekspertów jest wysoki to w ostatnich latach zauważalny jest wyraźny spadek tego rodzaju zaufania. Z kolei wyniki badań przeprowadzonych w ramach *European Social Survey* wskazują wśród krajów europejskich najwyższy uogólniony poziom zaufania do innych deklarują mieszkańcy Danii, Norwegii, Finlandii i Szwecji, natomiast najniższy w Ukrainy, Polski, a za nami tylko: Bułgaria, Cypr i Słowacja (<http://www.europeansocialsurvey.org/>). H. Domański z IFiS PAN wskazuje na przyczyny wysokiego poziomu zaufania na łamach „Gazety Wyborczej”. Są to: (...) *przyjazne obywatelowi państwo opiekuńcze, niskie nierówności dochodów (kraje skandynawskie mają najniższy poziom indeksu Giniego mierzącego nierówności, na poziomie 0,25, a np. Polska - 0,34, Anglia - 0,36, Portugalia - 0,38, Ukraina - 0,45, Rosja - 0,46), równość szans, niski poziom korupcji udział obywateli w organizacjach społecznych* (<http://wyborcza.pl>).

3. Metodyka badania

Celem badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy istnieją różnice w poziomie zaufania instytucjonalnego w stosunku do uczelni oraz wertykalnego i horyzontalnego w relacjach wewnętrznych studentów w badanych grupach. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, a w szczególności różnic w zakresie poziomu zaufania społecznego w poszczególnych krajach założono, iż studenci badanych krajów będą wykazywali zróżnicowany poziom zaufania w badanych wymiarach. Niniejsze badania mają charakter pilotażowy i stanowią etap wstępny do planowanych szerszych badań tej problematyki. Wykorzystano w nim metodę sondażu diagnostycznego przy użyciu techniki ankiety. Kwestionariusz ankiety wykorzystany do badania składał się z 50 pytań, na które respondenci odpowiadali wykorzystując 5 stopniową skalę Likerta. Twierdzenia zostały stworzone przez autorów na podstawie skal do badania zaufania (Lewicka, Krot 2015). Dotyczą one następujących obszarów: zaufania, poczucia satysfakcji ze studiowania, skłonności do ryzyka, osobowościowej skłonności do ufania, zaufania lub jego

braku jako następstwa doświadczeń zdobywanych na uczelni. Badaniu poddano więc następujące zmienne:

- zaufanie instytucjonalne (3 twierdzenia) np. *Wiem, co się dzieje na mojej uczelni/wydziale, Przedstawiciele władz uczelni dotrzymują słowa,*
- zaufanie wertykalne (13 twierdzeń) np. *Uważam, że moi wykładowcy sprawiedliwie oceniają studentów, Mogę zwrócić się do mojego opiekuna naukowego o pomoc, Mogę zgłaszać swoje uwagi prowadzącym (np. dotyczące zajęć, pomysłów, itp.).*
- zaufanie horyzontalne (9 twierdzeń) np. *Mogę polegać na moich kolegach/koleżankach z uczelni, Mogę liczyć na pomoc moich kolegów i koleżanek z uczelni, Moi koledzy i koleżanki z uczelni dotrzymują słowa,*
- poczucie satysfakcji (7 twierdzeń) np. *Poleciłbym/abym znajomemu tę uczelnię, Cenię kompetencje, które zdobywam na uczelni,*
- gotowość do podejmowania ryzyka (3 twierdzenia) np. *Chętnie podejmuję ryzykowne działania. Obawiam się nowych zadań. Chętnie wykonuję zadania, które wykraczają poza strefę mojego komfortu.*
- poczucie własnej wartości (5 twierdzeń) np. *Z założenia optymistycznie podchodzę do wszelkich problemów na uczelni. Jest dla mnie istotne, aby budować przyjazne relacje współpracując z innymi, Jestem zadowolony z siebie.*
- osobiste doświadczenia w przeszłości (4 twierdzenia) mogące np. *Doświadczyłem/am sytuacji, w których czułem/am się wykorzystywany przez kolegów/koleżanki na uczelni. W przeszłości zdarzały się sytuacje, kiedy moi koledzy/moje koleżanki wykorzystali moją pracę bez mojej zgody,*
- osobiste doświadczenia bieżące (3 twierdzenia) związane ze studiowaniem na uczelni np. *Przygotowując projekt zawsze dzielimy pracę z koleżankami/kolegami z zespołu po równo.*
- oddziaływanie otoczenia (3 twierdzenia) związane z uogólnionym spostrzeganiem otoczenia jako przyjaznego i godnego zaufania np. *Uważam, że moja uczelnia ma na celu dobro studentów. Uważam, że większości ludzi na uczelni można ufać.*

W badaniu próbę stanowili studenci dzienni wydziałów zarządzania Akademii Górniczo Hutniczej w Krakowie (50 respondentów), dwóch uczelni ukraińskich Politechniki Lwowskiej, Narodowego Technicznego Uniwersytetu Nafty i Gazu w Iwanofrankowsku (32 respondentów) oraz studenci North Karelia University of Applied Sciences w Joensuu w Finlandii (44 studentów). Studenci tej grupy pochodzili z Finlandii (22 respondentów) lub z krajów azjatyckich Chin lub Wietnamu (20 respondentów). Zdecydowano,

że pomimo iż grupy te studiują na tym samym uniwersytecie będą traktowane w badaniu rozłącznie ze względu na znaczące różnice kulturowe. Łącznie w badaniu wzięło udział 124 studentów. Kobiety stanowiły 60 proc. ogółu badanych, a mężczyźni 40. Studenci studiów magisterskich stanowili 66 proc. respondentów, a studenci studiów I stopnia 34 proc. respondentów. Wiek respondentów kształtował się w przedziale 23-26 lat. Jedynie 15 proc. studentów deklaroowało brak jakiegokolwiek doświadczenie zawodowego. Pozostali wskazywali udział w praktykach studenckich w organizacjach (46 proc.) lub posiadanie doświadczenia zawodowego do 1 roku 16 proc. respondentów, a powyżej roku 23 proc. respondentów.

4. Wyniki badania

Do sprawdzenia czy istnieją różnice w ocenach poszczególnych zmiennych użyto testu Kruskala – Wallisa. Badania przeprowadzono na poziomie istotności $\alpha=0,05$. W pierwszej kolejności sprawdzono czy istnieją istotne różnice w badanych grupach studentów w zakresie zaufania wewnątrzorganizacyjnego (tab.1).

Tabela 1

Zaufanie wewnątrzorganizacyjne w poszczególnych grupach studentów

Rodzaj zaufania	Studenci polscy	Studenci ukraińscy	Studenci narodowości azjatyckiej	Studenci narodowości fińskiej	Ogół	p
Zaufanie instytucjonalne	3,11	3,59	4,22	3,59	3,50	0,000***
Zaufanie wertrykalne	3,67	3,94	4,16	4,01	3,88	0,005**
Zaufanie horyzontalne	3,93	4,10	3,62	3,48	3,84	0,002**

Źródło opracowanie własne

Uzyskane rezultaty wskazują, iż w większości przypadków badani wykazują wyższe zaufanie interpersonalne w relacjach z wykładowcami i kolegami niż zaufanie bezosobowe do instytucji (uczelni). Ponadto można stwierdzić, iż wystąpiły istotnie statystyczne różnice w zakresie poszczególnych wymiarów zaufania pomiędzy studentami różnych narodowości w ocenie wszystkich trzech wymiarów zaufania. Najwyższy poziom zaufania insty-

tuczjonalnego deklarują studenci narodowości azjatyckiej. Znacznie niższy poziom zaufania instytucjonalnego deklarują Finowie i studenci z Ukrainy a najniższy studenci polscy. Najniżej zaufanie wertykalne oceniają respondenci z Polski, nieco wyżej respondenci z Ukrainy a najwyżej Finowie i studenci narodowości azjatyckiej. Odwrotna sytuacja występuje w przypadku zaufania horyzontalnego Polacy i Ukraińcy oceniają je najwyżej, a studenci z Azji i Finlandii znacznie niżej. W kolejnym kroku sprawdzono czy istnieją istotne różnice w badanych grupach studentów w zakresie czynników mogących wpływać na poziom zaufania w uczelni (tab.2).

Tabela 2

Doświadczenia i przekonania wpływające na poziom zaufania

Doświadczenia i przekonania	Studenci polscy	Studenci ukraińscy	Studenci narodowości azjatyckiej	Studenci narodowości fińskiej	Ogół	p
Poczucie własnej wartości	4,08	3,87	4,11	3,74	3,97	0,06
Osobiste doświadczenia w przeszłości	3,27	3,34	3,33	2,99	3,25	0,573
Osobiste doświadczenia bieżące	3,86	3,81	3,80	3,95	3,85	0,849
Oddziaływania otoczenia	3,47	3,75	4,28	3,79	3,73	0,002**

Źródło opracowanie własne

Badania wykazały istotne różnice w zakresie jednego czynnika nazywanego *oddziaływanie otoczenia*, które związane jest z uogólnionym spostrzeganiem otoczenia jako przyjaznego i godnego zaufania czyli z osobowościową skłonnością do ufania. Okazuje się że studenci z Azji wykazują najwyższy w wynik w ramach tego czynnika. Finowie i studenci z Ukrainy uzyskali wyniki znacznie niższe, a studenci polscy najniższe. W kolejnym kroku zbadano zmienne wynikowe. Założono bowiem, iż poziom zaufania może być powiązany z satysfakcją ze studiowania i gotowością do podejmowania ryzyka. W tabeli 3 zaprezentowano uzyskane wyniki.

Tabela 3

Poczucie satysfakcji ze studiowania w uczelni i gotowość do podejmowania ryzyka

Doświadczenia i przekonania i gotowość do podejmowania ryzyka	Studen- ci pol- scy	Studen- ci ukraiń- scy	Studenci narodo- wości azjatic- kiej	Studenci narodo- wości fińskiej	Ogół	p
Poczucie satys- fakcji	3,81	3,69	4,43	3,79	3,88	0,000** *
Gotowość do po- dejowania ry- zyka	2,91	3,15	3,35	2,92	3,04	0,002**

Źródło opracowanie własne

Najwyższy poziom satysfakcji wykazują studenci narodowości azjatyckiej. Najniższy poziom satysfakcji zadeklarowali studenci ukraińscy. Co ciekawe polscy studenci także deklarują stosunkowo wysoki poziom satysfakcji ze studiowania. Jeśli chodzi o gotowość do podejmowania ryzyka najwyższy zadeklarowali studenci pochodzący z Azji a najniższy studenci polscy i fińscy.

Wnioski

Uzyskane wyniki badania potwierdzają wysoki poziom zaufania instytucjonalnego i wertykalnego wśród studentów krajów azjatyckich (Chin i Wietnamu) oraz wertykalnego wśród studentów fińskich. Zaufanie instytucjonalne studentów polskich i wertykalne studentów polskich i ukraińskich wydaje się być znacznie niższe. Wyniki te są najprawdopodobniej pochodną poziomu zaufania społecznego w krajach, z których pochodzą respondenci. Przyjmuje się bowiem, że zaufanie do systemu czy instytucji związanych z edukacją jest, przynajmniej częściowo pochodną ogólnego zaufania do instytucji państwa (Domański, Rychard 2010). Poszczególne kraje różnią się znacznie pod względem poparcia, jakim społeczeństwo obdarza wszystkie te instytucje. W Europie najwyższe poparcie stanowi od lat domenę krajów skandynawskich. Wysoki poziom zaufania wertykalnego w przypadku studentów pochodzących z Azji i Finlandii być może jest także pochodną wysokiej jakości fińskiego systemu kształcenia. Wskazuje się bowiem wysokie miejsce wiedzy w systemie społecznych wartości oraz duże znaczenie za-

ufania w (szkolnictwie także wyższym) w Finlandii (Simola 2005). Interesująca jest natomiast zależność odwrotna w przypadku zaufania horyzontalnego.

Próba wyjaśnienia tej zależności może być związana z historycznymi uwarunkowaniami zarówno Polski jak i Ukrainy. W byłych społeczeństwach socjalistycznych zauważa się zjawisko zacieśniania więzi i wzajemności w ramach relacji rodzinnych i przyjacielskich. Zjawisko to opisywane jest jako „społeczeństwo – klepsydra” co oznacza, że jednostki w tych społeczeństwach pozostawały w ograniczonym kontakcie z górną społecznością co powodowało podział na „my” – „oni” (Kempny 2004: 146). Badania K. Growiec wskazują, że w Polsce nadal w sferze społeczno-kulturowej niewiele się pod tym względem zmieniło (Growiec 2009). Trudno jednak wyrokować jak bardzo tego typu postawa dotyczy młodych ludzi w przedziale wiekowym 23-26 lat. Wyniki badań sugerują, że polscy studenci w stosunku do studentów innych narodowości wykazują najniższy poziom osobowościowej skłonności do ufania. Na tym tle studenci ukraińscy wypadli znacznie lepiej osiągając wynik bliski studentom fińskim. Z kolei najwyższy poziom satysfakcji ze studiowania w danej uczelni wskazali studenci pochodzący z Azji. Może być to związane z wysokimi kosztami, także emocjonalnymi związanymi z opuszczeniem kraju i wyjazdem do Finlandii na studia.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na związek poziomu zaufania z percepcją ryzyka i poziomem jego akceptacji (Colquitt i in. 2007). Jak dotąd związek zaufania z ryzykiem w relacjach wewnątrzorganizacyjnych analizowany był jedynie w relacjach interpersonalnych (Meyer i in. 1995). Autorzy ci wskazują, iż zachowanie zależy od relacji między poziomem zaufania, a stopniem postrzeganego ryzyka, co oznacza, iż w przypadku jeśli poziom zaufania przekracza próg postrzeganego ryzyka partner będzie skłonny do podjęcia ryzyka w relacji. W tym kontekście ocena zaufania pokryła się częściowo z deklarowaną gotowością do podjęcia ryzyka czy wyjścia poza strefę komfortu. Najwyższe wyniki w tym zakresie zadeklarowali studenci z Azji i studenci fińscy. Jednak co warto podkreślić studenci polscy uzyskali wynik prawie równy ze studentami fińskimi. Ogólnie można stwierdzić, że uzyskane wyniki dają nie w pełni jednoznaczny obraz badanych relacji.

W przyszłości warto byłoby powtórzyć badania na większej grupie respondentów rekrutujących się z różnych uczelni danego kraju w oparciu o dobór losowy. Interesującym byłoby także zastosowanie szerszego wyboru narzędzi statystycznych (analiza regresji wielokrotnej oraz Modelowanie Równań Strukturalnych SEM). Ciekawym zabiegiem mogłoby okazać się włączenie do badania zmiennych kulturowych, które być może wyjaśniłyby

niektóre zależności (Glińska-Neweś, van Nispen 2014). Mając na względzie korzyści wynikające z zaufania w organizacji warto zwrócić uwagę na działania, które mogą podnieść poziom zaufania studentów w polskich uczelniach we wszystkich wymiarach tj.: budowanie otwartej komunikacji, stymulowanie relacji opartych na szacunku i zaufaniu, przekazywanie informacji zwrotnej, wspieranie inicjatyw studenckich i współpracy, możliwość wyboru ścieżki kształcenia, dostosowanie podejścia do potrzeb jednostki, nie obciążanie studentów nadmierną pracą pamięciową, nacisk na umiejętność poszukiwania informacji i zdobywanie przydatnych kompetencji. W tym kontekście wydaje się więc, że uczelnie wyższe wymagają wprowadzania programów budowania zaufania (także dotyczących pracowników administracyjnych i naukowo dydaktycznych), które wspomagałyby realizację celów organizacji, poprzez przede wszystkim stworzenie warunków dla wprowadzania zmian i elastycznego reagowania wobec wyzwań edukacyjnych otoczenia.

Bibliografia:

1. Anderson, E., Barton W. 1992, *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 29 (February), pp. 18-34.
2. Armitage, A., 2007, *Supervisory power and postgraduate supervision*, „The International Journal of Management Education”, Vol. 6, No. 2, pp. 18-29.
3. Ashleigh M.J., Nandhakumar J., 1998, *Trust and technologies: Implications for organizational work practices*, „Decision Support Systems”, Vol. 43(2), pp. 607–617.
4. Baker, J. Grant, s., & Morlock, L., 2008, *The teacher–student relationship as a developmental context for children with internalizing or externalizing behavior problems*. „School Psychology Quarterly”, Vol. 23(1), pp.3-15.
5. Blass, E., Jasman, A. and Levy, R. , 2012, *Supervisor reflections on developing doctoralness in practice-based doctoral students*, „Quality Assurance in Education”, Vol. 20, No. 1, pp. 31-41.
6. Bhaskaran S. , Gligorovska E., 2009, *Influence of national culture on trans-national alliance relationships*, „Cross Cultural Management: An International Journal”, Vol. 16, No. 1, pp.44-61.
7. Bryk, A.S., & Schneider, B. , 2002, *Trust in schools: A core resource for improvement*, Russell Sage Foundation, New York, NY.
8. Colquitt, JA, Scott, BA, LePine, JA., 2007, *Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance*, „Journal of Applied Psychology”, Vol.92, pp. 909–927.

9. De Boer H., Jürgen E., Schimank U. , 2007, *On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany*, Springer Netherlands.
10. De Jong G., Woolthuis K.R., 2008, *The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances*, „Industry and Innovation”, Vol. 15, No 1, pp. 45–67.
11. Domański, H. i Rychard, A., 2010, *Wstęp: o naturze legitymizacji i jej kryzysów*. [w:] A. Rychard i H. Domański (red.), *Legitymizacja w Polsce. Nieustający kryzys w zmieniających się warunkach* Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN ss.7-16.
12. Durnford, V.L. , 2010, *An examination of teacher-student trust in middle school classrooms*, Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences 71 (4-A).
13. Fukuyama F. , 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa.
14. Glińska-Neweś A., *Employee Interpersonal Relationships*, [w:] *Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013, s. 125-154.
15. Glińska-Neweś A., van Nispen P., *How we do things around here. The Polish-Dutch comparison of the university organisational culture*, “Journal of Intercultural Management”, 2014 6(4), p. 5-23.
16. Goddard, R.D., Tschannen-Moran, M., & Hoy, W.K. , 2001, *A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools*, „Elementary School Journal”, Vol. 102 (1),pp. 3–17.
17. Growiec, K. , 2009, *Związek między sieciami społecznymi a zaufaniem społecznym – mechanizm wzajemnego wzmacniania?*, „Psychologia Społeczna”, T. 41–2 (10).
18. Hoy W.K., Gage Q., Tarter C.J. , 2006, *School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other*, „Educational Administration Quarterly”, No 42, pp. 236–255.
19. Hoy W.K., Tarter C.J., 2004, *Organizational justice in schools: no justice without trust*, „International Journal of Educational Management”, Vol. 18, No 4, pp. 250 – 259.
20. Igarashi T., Kashima Y., Kashima E. S., Farsides T, Kim U. ,Strack F., Werth L., Yuki M., 2008, *Culture, trust, and social networks*, „Asian Journal of Social Psychology”, Vol. 11, pp.88–101.

21. Kempny, M. , 2004, *O uwarunkowaniach dynamiki polskich przemian: kapitał społeczny – słabe czy silne więzi?* [w:] H. Domański, A. Ostrowska, A. Rychard (red.), *Niepokoje polskie*, Warszawa, IFiS PAN.
22. Krot K., 2014, *Wymiary zaufania studentów do wykładowcy w świetle badania*, „Marketing i Rynek”, Nr 8 CD.
23. Lee, A., 2008, *How are doctoral students supervised? Concepts of doctoral research supervision*, „Studies in Higher Education”, Vol. 33 No. 3, pp. 267-281.
24. Lewicka D, Krot K., 2015, *The model of HRM-trust-commitment relationships* „Industrial Management & Data Systems” Vol.115 No. 8, pp. 1457-1480.
25. Loon Hoe S., 2007, *Is interpersonal trust a necessary condition for organisational learning?* „Journal of Organisational Transformation and Social Change”, Vol. 4, No 2, pp. 149–156.
26. Mayer R.C., Davis, J.H., Schoorman F.D., 1995, *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No 3, pp. 709–34.
27. McElroy M.W., 2002, *Social Innovation Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 3, No. 1, pp. 30–39.
28. McKnight D.H., Chervany N.L. , 2001, *Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time*, [w:] *Trust in Cyber-societies*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
29. Mishra J., Morrissey M.A. , 1990, *Trust in employee/employer relationships: a survey of West Michigan managers*, „Public Personnel Management” Vol. 19, pp. 443–85.
30. Moyer M. J., Henkin A. B. , Egley R.J., 2005, *Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust*, „Journal of Educational Administration”, Vol. 43 No. 3, pp.260-277.
31. Pawnik W., 2016, *Zaufanie społeczne – paradoks procesów modernizacyjnych*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”. Zarządzanie T. 17 nr 3.
32. Putnam R.D., 1995, *Demokracja w działaniu: Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków – Warszawa.
33. Simola, H., 2005, *The Finnish miracle of PISA: historical and sociological remarks on teaching and teacher education*, „Comparative Education” , Vol 41, No. 4 (November), pp. 455–470.
34. Simon S., , 2014, *The supervised as the supervisor*, „Education + Training”, Vol. 56 I, No. 6 ,pp.537-550.

35. Sułkowski Ł., 2014, *Metamorfozy uczelni wyższych w dobie presji demograficznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN Tom XV, Zeszyt 11, Część I, s. 21–32.
36. Tzafrir S.S., Eitam-Meilik M., 2005, *The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: a longitudinal analysis*, „Journal of High Technology Management Research”, Vol. 16, pp. 193–207.
37. Van Petegem, K., Aelterman, A., Van Keer, H., & Rosseel, Y., 2007, *The influence of student characteristics and interpersonal teacher behaviour in the classroom on student's wellbeing*, „Social Indicators Research”, Vol. 85, 279–291.
38. Whitener E.M., Brodt S.E., Korsgaard M.A., Werner J.M. , 1998, *Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 3, pp. 513–530.
39. http://wyborcza.pl/1,76842,15949239,Skandynawowie_najbardziej_ufni_i_najszczęśliwi_Polska.html dostęp 7 05 2017.
40. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_012_11.PDF dostęp 7 05 2017.

Level of Organizational Trust in Universities - the Example of Poland, Ukraine and Finland

Summary

This paper is an attempt at a comparative approach to trust in higher education institutions in Poland, Ukraine and Finland. The article presents issues related to the importance of internal trust in vertical and horizontal relationships and in institutional aspect towards universities. The results of questionnaire presented the level of trust in particular groups, the factors shaping them and the results in the form of satisfaction from studying and willingness to undertake risky activities or going beyond the comfort zone. The results showed statistically significant differences in the level of trust in particular groups.

Key words: intraorganizational trust, social trust, university, Poland, Ukraine, Finland.

Katarzyna Caban-Piaskowska

Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi

Wydział Tkaniny i Ubioru, Katedra Ubioru

e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl

Marcin Mielczarek

Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi

Wydział Rzeźby i Działań Interaktywnych

e-mail: marcin.mielczarek@asp.lodz.pl

Heterogeniczność relacji rzeźbiarza z klientem – analiza przypadku

Abstrakt

Tekst pokazuje sprzeczności społeczne w jakich funkcjonuje rzeźbiarz. Z jednej strony bywa on uczony w trakcie studiów, że artysta nie poniża się do negocjowania z klientem, bo jest to sprzeczne z etosem artysty. Z drugiej strony, w ramach tego samego toku kształcenia, sygnalizowana jest mu wartościowość funkcjonowania na rynku sztuki, gdzie jego wytwór staje się, wysublimowanym, ale jednak produktem, który ma cenę. Po drugiej stronie tej sytuacji jest klient, który chce zostać nabywcą, ale często brakuje mu wiedzy i świadomości czego oczekuje od rzeźbiarza i za ile chce to kupić. Stając się stronami relacji rynkowej, rzeźbiarze i klienci przystępują zatem do ewentualnych negocjacji bez dostatecznego przygotowania, same zaś negocjacje bywają obciążone błędami merytorycznymi, utrudniającymi osiągnięcie sukcesu zainteresowanym. Artykuł jest analizą przypadku obserwacji uczestniczącej współczesnego twórcy, która była prowadzona w latach 2007-2016. Analiza przypadku dotyczy rzeźbiarza funkcjonującego na rynku polskim. Badanie miało na celu pokazanie jak wyglądają relacje rzeźbiarza z klientem.

Słowa kluczowe: rzeźbiarz, relacja, współpraca, artysta – przedsiębiorca, klient.

Wprowadzenie

W jakich przypadkach można uznać, że artysta rzeźbiarz odnosi sukces, kiedy jego nazwisko jest rozpoznawalne, a dzieła, które tworzy uznawane za wybitne, ale czy jest to jednoznaczne z sukcesem finansowym, stabil-

nością życiową? W artykule postawiono hipotezę, że relacje rzeźbiarza z klientem mają heterogeniczny charakter i wymagają od artysty kompetencji biznesowych, żeby mógł w pełni odnieść sukces zawodowy. W celu zbadania hipotezy autorzy zdecydowali się na zebranie danych przeprowadzając obserwację uczestniczącą niejawną. Miała ona miejsce w trakcie prowadzenia działalności artystycznej – rzeźbiarskiej i obejmowała autora oraz wybranych artystów rzeźbiarzy na terenie Polski w latach 2007-2016. Do analizy danych skorzystano z metody badawczej jaką jest case study.

Relacje artystów z klientami bardzo zmieniły się na przestrzeni ostatnich lat. W wielu przypadkach obok osób bardzo zamkniętych na otoczenie, wręcz wycofanych, często kojarzonych z „oderwaniem od rzeczywistości”, funkcjonują rzeźbiarze – profesjonalni przedsiębiorcy, świadomi potrzeby nawiązywania relacji, a wręcz współpracujący z klientami, przykładem może być działalność krakowskiego rzeźbiarza, Czesława Dźwigaja. Umiejętność współpracy i wchodzenia z nimi w relacje jest szansą dla wielu artystów na odniesienie sukcesu komercyjnego. Jednak umiejętności takie często są odbierane przez środowisko jako coś negatywnego. Rugowany jest przy tym z powszechnej świadomości fakt, że proces kształtowania się samodzielnego twórcy nie kończy się wraz z zakończeniem formalnej edukacji akademickiej, że aktywność zawodowa artysty przebiega na wielu polach i w wielu sferach, że etos artysty wreszcie nie kłóci się chyba, jak niegdyś kłócił się etos szlachcica, z umiejętnością osobistego zadbania o własną materialną niezależność, dodajmy, będącą zwrotnie fundamentem możliwości twórczych.

1. Relacje współpracy przedsiębiorca - klient

Relacje to stosunki, kontakty, odniesienia, związki, zależności o charakterze interpersonalnym lub interorganizacyjnym, związane ze wzajemnym oddziaływaniem oraz jednoczesnym doświadczeniem tego oddziaływania poprzez strony przekształcające się w toku celowej współpracy z klientów w interesariuszy (Adamik 2015:108). W takim ujęciu określenie „relacja” (por: Mazurek-Łopacińska 1999:200; Mitreğa 2005:2-7) ma szersze znaczenie od więzi i partnerstwa. Odnosi się to do sposobu, w jaki dwie osoby lub grupy osób postrzegają się i zachowują wobec siebie. Jednostki, pracownicy, organizacje chcące tworzyć relacje, muszą wyrazić zainteresowanie nawiązaniem współpracy opartej na wymianie. Każdy z partnerów kooperacji posiada coś wartościowego z punktu widzenia innego partnera i jest gotowy podzielić się tą wartościową rzeczą w zamian za dostęp do innej wartościowej rzeczy i/ lub informacji. W wyniku wymiany

powstaje dodatnia wartość dla każdej ze stron. Każda ze stron ma pełne prawo odrzucić zasady wymiany, jeśli wynikające z niej korzyści nie równoważą przynajmniej własnego wkładu (Caban-Piaskowska 2016:76). Stworzenie sojuszu kooperacyjnego jest możliwe gdy istnieje wysokie prawdopodobieństwo kontaktów w przyszłości. Potencjalni kooperanci powinni utrzymywać ze sobą kontakt, żeby móc sprawnie współpracować. Takie działanie jest potrzebne do skutecznego przepływu informacji. Często kontakty te są efektem tego, że kooperanci mają wspólne cele. W literaturze przedmiotu można znaleźć opinię, że cele wspólne kooperantów powinny być nadrzędne nad celami własnymi (Sawicki 2005:37 – 39), ale nie jest to niezbędne. Wielu kooperantów stawia własne cele ponad interesem wspólnym, gdyż uważa, że kooperacja jest jedynie sposobem do realizacji własnych założeń.

Cechą kooperacji jest to, że partnerzy wypracowują metody współdziałania i powiązania, stwarzają system komunikacji łączący wielu różnych ludzi na wielu różnych szczeblach hierarchii i różnych organizacji (Kołodziejczak, Zalewska 2006, str. 27-36). Jest to próba wzajemnego dostosowania do siebie nawzajem. Dokładne rozpoznanie struktury interesów własnych i partnera pozwala na dążenie do maksymalizacji ich zaspokojenia. W kooperacji pomiędzy partnerami powinna być względna równowaga sił. W przeciwnym razie jest to raczej dominacja i narzucanie własnego zdania, niż współpraca. Kooperanci zdają sobie sprawę, że o powodzeniu przedsięwzięcia decydują normy etyczne, wzajemne zależności, zaangażowanie i umiejętność dostrojenia się do siebie. Kooperacja pozwala także na komunikowanie się ze sobą w atmosferze szczerzej wymiany zdań, zaufania, współzależności i pozytywnego myślenia. Dobra atmosfera i warunki, w jakich funkcjonują partnerzy są bardzo istotne dla efektywnej kooperacji. W tym przypadku atmosferę należy rozumieć jako stosunki panujące między partnerami. Zależą one od specyfiki sojuszników, a więc ich kompetencji i umiejętności, rozmiarów i struktury organizacji, przyjętych strategii i doświadczenia oraz charakteru samej relacji i wzajemnych oczekiwań. Zaufanie, ale bez bezmyślnego ujawniania wszystkich sekretów przedsiębiorstwa. Opiera się ona na przekonaniu, że partner zachowa się uczciwie. Największą przeszkodą na drodze do sukcesu jest w tym przypadku brak zaufania. Nie może to być jednak ślepa wiara. Zaufania nie da się wymusić ani narzucić, trzeba na nie zasłużyć. Dlatego budowanie strategicznych relacji, cechujących wzajemnym zaufaniem, zazwyczaj zabiera dużo czasu. Partnerzy osławiają się ze sobą powoli, a poczucie ryzyka i niepewności stopniowo ustępuje zaufaniu i zaangażowaniu (Sarker, Ahuja,

Sarker, Kirkeby 2011: 273-309.)

Współpraca z klientami jest podstawą funkcjonowania każdego przedsiębiorcy. Klienci decydują o sukcesie przedsięwzięcia, które działa dla nich i dzięki nim. Współpraca z klientami ma przyczynić się do tego, żeby produkty były lepiej dopasowane do ich potrzeb, a przedsiębiorca był lepiej oceniany. Klientami są konsumenci indywidualni oraz instytucje. Wysoka satysfakcja klientów to wysoka sprzedaż i wysokie zyski. W celu podniesienia zadowolenia klienta z kontaktów należy zabezpieczyć jego najważniejsze potrzeby (Eisingerich, Kretschmer 2008: 20-21). Współprojektowanie produktu stanowi jedną z podstawowych trudności relacji z klientem. Klient nie tylko obserwuje proces świadczenia usługi i kształtuje swoją opinię o jej jakości, ale ma wpływ na ostateczny jej kształt. Umiejętnie wykorzystany ten fakt, może stać się narzędziem walki konkurencyjnej. Ze strony klienta jest to nawiązanie z nim relacji, podniesienie jego rangi w procesie tworzenia. Ze strony przedsiębiorcy, w praktyce może to być jednak uciążliwe. Zdarza się też, że klient kształtuje swoje wymagania lub prośby, nie mając pojęcia o trudnościach związanych z realizacją produktu. Ingerencja klienta w kształt i sposób realizacji produktu, może utrudniać utrzymanie wzorcowego standardu jej realizacji, samo zachowanie klienta jest czasem nieprzewidywalne lub konfliktowe (Caban-Piaskowska 2016: 116).

2. Relacje rzeźbiarz klient – analiza przypadku

2.1 Metoda badawcza

W celu zweryfikowania hipotezy, że relacje rzeźbiarza z klientem mają heterogeniczny charakter i wymagają od artysty kompetencji biznesowych, żeby mógł w pełni odnieść sukces zawodowy, autorzy zdecydowali się na zebranie danych przeprowadzając obserwację uczestniczącą niejawną. Miała ona miejsce w trakcie prowadzenia działalności artystycznej - rzeźbiarskiej i obejmowała autora oraz wybranych artystów rzeźbiarzy na terenie Polski w latach 2007-2016. Do analizy danych skorzystano z metody badawczej jaką jest case study¹ (Pieter 1967). Wybór metody był podyktowany początkowym etapem badań, nietypowym zjawiskiem, jakim jest artysta-przedsiębiorca, tudzież chęcią obszernej analizy oraz lepszego zrozumienia samego zjawiska.

¹ Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwe dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska, celem uzyskania wniosków empirycznych. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych mogące być podstawą do opracowania statystycznego. Niekiedy może zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną

2.2 Zawód rzeźbiarz – analiza przypadku

Z przeprowadzonej obserwacji wynika, że artysta rzeźbiarz winien nie tylko utrzymać finansowo swoje jestestwo w sensie bytowym (tudzież np. jestestwa swoich ewentualnych bliskich), ale także zagwarantować sobie maksymalną swobodę materialną dla dalszego rozwoju twórczego. W istniejącej strukturze rynkowej sztuki w Polsce – to jest wobec hermetyczności rynku galeryjnego oraz przy aktualnie istniejącej formule zrzeczeń artystów plastyków, fundamentalną kwestią okazuje się dla twórców sprawa organizacji kontaktów z komercyjnymi, indywidualnymi odbiorcami – konsumentami ich dzieł. Z przeprowadzonych badań wynika, że kontakty takie nawiązują się najczęściej akcydentalnie, na zasadzie wzajemnych, niezależnych, spontanicznych poszukiwań, wywołanych aktualną potrzebą, przy czym ze strony rzeźbiarza poszukiwania te mają bardziej systematyczną postać. Przedmiotem odrębnej analizy może być zestaw narzędzi, służący artyście w tych poszukiwaniach (dbałość o informacje medialne, związane z własną twórczością, strona internetowa, przekaz ustny w środowisku itp.).

2.3 Negocjacje rzeźbiarzy

Należy podkreślić, że umiejętność negocjowania warunków wykonawstwa i zbycia z potencjalnym odbiorcą teoretycznie nie stanowiły organicznego elementu czy też etapu procesu twórczego. Fenomeny, jakimi są utwory rzeźbiarskie, mogą w określonych sytuacjach funkcjonować w przestrzeni odbiorczej niezależnie od procedur komercyjnych.

Zaobserwowano przypadki rzeźbiarzy – profesjonalistów, którzy przy pełnej życiowej samorealizacji stronili od biznesowej rozmowy z klientem, od negocjacji. W trakcie prowadzenia badań zauważono szereg możliwych dróg kariery rzeźbiarza, w których negocjacje okazały się zbędne, lub przynajmniej akcydentalne. Przykładem może być Igor Mitoraj, któremu (oczywiście w uproszczeniu) **jedna** życiowa negocjacja, związana z przygotowaniem wystawy dla ArtCurial w Paryżu – zainicjowała trwałą pozycję rynkową jako rzeźbiarzowi. Dodatkowo zaobserwowano, że w zawodzie rzeźbiarza umiejętność rozmów z klientem zwykle przybierała funkcję instrumentalną. Nie jest ona przecież fundamentem merytorycznej satysfakcji zawodowej, tak jak np. w przypadku zawodów opartych o zasadę handlowego pośrednictwa. Z obserwacji wynika, że sami rzeźbiarze przyjmowali wobec negocjacji założenie, iż są one etapem przejściowym do stabilizacji ekonomicznej, będącej „progresywnym ryczałtem” uzyskanej w trakcie kariery sławy i uznania. Zauważmy, że miało na to wpływ traktowanie problemu umiejętności negocjacji jako elementu rzeźbiarskiej edukacji. Wielu obserwowanych nauczycieli

rzeźby miało dylemat, czy zasadne jest uczenie takich treści, skoro, teoretycznie, etap usilnych, osobistych negocjacji można (i powinno się dla dobra własnej twórczości) skrócić do minimum, lub zgoła ominąć.

W takim ujęciu umiejętność prowadzenia werbalnych, biznesowych rozmów, czy negocjacji, prowadzonych z osobami z zasady nie posiadającymi merytorycznego przygotowania rzeźbiarskiego, uważana była za kwestię drugorzędną, niekonieczną, sama zaś perspektywa konieczności takich negocjacji, jako elementu rzeźbiarskiej samodzielności, uważana była przez wielu reprezentantów dyscypliny za niemalże obraźliwą, a z pewnością z naruszającą etos twórcy sztuk wysokich. Łatwo zrozumieć taką postawę, jeśli się weźmie pod uwagę, że w negocjacjach tego typu z zasady pojawiało się jakże obce ambitnemu i szczeremu w swoich propozycjach twórczych artyście „niecenzuralne” słowo – kompromis. Po za tym wielu reprezentantów tej dziedziny sztuki samemu nie posiadało takiej umiejętności więc uważało, że inni też mieć jej nie muszą. Z innej strony, ci sami artyści, często, utrzymywali się finansowo z innych źródeł niż ich działalność artystyczna.

Z przeprowadzonej obserwacji wynika, że istnieją instytucje, które z różnych przyczyn i w różnym stopniu, oraz w rozmaitych przypadkach usiłują wziąć na siebie obowiązek (niekiedy, z ich punktu widzenia, przywilej) negocjacji, komplikuje obraz zagadnienia. Tak jest nie tylko w przypadku oczywistym, to jest w przypadku galerii sztuki, ale także, coraz częściej w dzisiejszych realiach, w przypadku instytucji kuratorskich. Praktyka weryfikuje powyższe, dość jednowymiarowe i idealistyczne założenia – ilość przypadków, w których umiejętności negocjacyjne, wprawa w kontaktach z kontrahentem decydowały o sukcesie przedsięwzięcia, każą dopuścić tezę, że są to umiejętności będące w dzisiejszych czasach niemalże niezbędnym katalizatorem sukcesu najdoskonalszych nawet wrodzonych i nabywanych kompetencji czysto rzeźbiarskich. Współautor artykułu we własnej pracy z klientem doświadczył jednak przydatności budowania relacji z klientem. Praktyka wykazała, że umiejętność prowadzenia dyskursu z klientem, opisywania mu merytoryki branży, czy to w formie werbalnej (spotkanie) czy w formie korespondencji (pisemna opinia, referowanie stanu aktualnego projektu) budzi większe zaufanie i możliwość dojścia do wspólnego stanowiska, niż jedynie egzekwowanie zgody lub zatwierdzenia, gotowego, „niemego” projektu. Zaobserwowano również przypadki zerwania współpracy przez klienta wskutek niedostatecznego kontaktu negocjacyjnego i informacyjnego, w przypadku, gdy projekt napotykał na trudności realizacyjne, leżące po stronie rzeźbiarza, nawet jeśli od niego niezależne.

Niedostateczna często dbałość o relacje z klientem wynika niekiedy z uformowania idealistycznych postaw u artysty, wierzącego w swój status gwiazdy. Formowanie takich postaw u absolwenta jest oczywiście w przypadku kształcenia artystów w sumie uzasadnione, co więcej, w niektórych sferach stanowi istotę wykształcenia, jeśli się weźmie aksjologiczną walentność sztuki, jako elementu cywilizacji. Odnieść też można wrażenie, że brak przygotowania do samodzielnych, nazwijmy je „powszednich” rozmów biznesowych, jest mniej czy bardziej uświadomionym elementem swoistej „selekcji naturalnej” w dydaktyce, mającej zagwarantować elitarność tego z zasady konkursowego zawodu. W założeniu – najlepsi znajdują się w centrum zainteresowania mediów, instytucji kultury, systemu biznesowego galerii i agencji, zajmujących się sztuką. Pozostali – bez powyższego wsparcia w sposób naturalny oczyszczają szeregi ze swojego uczestnictwa, przekwalifikują się, „wyjadą” etc. W obu przypadkach, według takiego z kolei ujęcie, domyślnie nie zachodzi więc konieczność posiadania umiejętności osobistego prowadzenia negocjacji – w pierwszym przypadku można liczyć na obsługę osób kompetentnych, w drugim znika zasadniczy powód ich prowadzenia. Zauważmy, że podobne ujęcie, jeśli jest systemowe, stanowi w jakimś stopniu rozwinięcie na całą samodzielność artysty jakości podrzędnej, jaką jest dydaktyczne narzędzie, wspomniane wyżej – owa „relacja mistrz – uczeń”, czyniąc z niej narzędzie absolutne, organizujące niekiedy niemalże „dynastycznie” wszystkie sfery życia artysty. Nie oznacza to oczywiście, że trudność w sformułowaniu zasad i metod prowadzenia negocjacji biznesowych z klientem przez artystę rzeźbierza wynika jedynie z przytoczonych powyżej, pryncypialnych zaszłości. W dużej mierze przyczynia się do tego rzeczywista nieprzystawalność dwóch postaw – profesjonalnego artysty i klienta – z zasady amatora. Zwróćmy tu uwagę, że być może to właśnie wpływa na fakt, iż często sukces rynkowy odnoszą, używając archaicznej nomenklatury, **partacze**, półprofesjoniści, często mistyfikatorzy, którzy swój sukces komercyjny, oparty na umiejętnych relacjach z klientem opierają właśnie na zaproponowaniu odbiorcy takiej wizji zawodu artysty, która jest dla odbiorcy – amatora strawniejszą, nie może stać się źródłem ambicjonalnego dyskomfortu, nie jest w stanie wywołać zakłopotania własną niekompetencją. W przypadku konfrontacji bowiem, często dochodzi do wzajemnego naruszania miłości własnej, spowodowanego właśnie przez wyżej wspomnianą nieprzystawalność – z jednej strony suma mitów, uprzedzeń związanych z wizerunkiem artysty w społeczeństwie, powoduje, że klient ma niejednokrotnie bardzo skrzywiony obraz zawodowego twórcy, zwłaszcza

odnoście do jego kompetencji i postawy ekonomicznej, z drugiej zaś strony, twórca, wychodowany na idealistycznym łonie środowiska akademickiego, niejednokrotnie mimowolnie, często w sposób nieunikniony deprecjonuje kompetencje swoich odbiorców.

Natura nie znosi próżni – nie mając odrębnych kompetencji w prowadzeniu rozmów o sztuce z odbiorcami – amatorami, absolwent artysta, w najlepszej wierze, zmuszony okolicznościami, przykłada w takich razach znaną sobie miarę – procedurę eksplanacji swojej idei, do której był zobligowany w trakcie korekt, egzaminów, czy obrony prac dyplomowych, co, jak potwierdziły obserwacje, czyni jego prezentację często absolutnie nieprzystającą do realiów rozmowy biznesowej. Jeśli dodamy do tego specyfikę obu środowisk, inną hierarchizację celów i wartości, mamy obraz rozmów trudnych, często obarczonych niemożnością kompromisu. Ten stan rzeczy jest zrozumiały, jednak nie beznadziejny i jest możliwość zaradzenia tej sytuacji tak, żeby kontakt pomiędzy rzeźbiarzem, a nabywcą sztuki był normatywną, wydajną relacją, pozwalającą mówić o funkcjonowaniu obyczajów i reguł, których przyswojenie zwiększa skuteczność rynkową. Inaczej mówiąc, jest także szansa stworzenia rozwiązań w postaci narzędzi edukacyjnych.

2.4 Relacje rzeźbiarz – klient

Z przeprowadzonych badań wynika, że z punktu widzenia rzeźbiarza tworzenie sojuszy kooperacyjnych było zasadne, nawet, jeśli nie istniała wspomniana perspektywa stałego współdziałania. Zdobyte doświadczenia miały przecież niezaprzeczalny walor opracowania funkcjonalnych procedur, tym atrakcyjniejszych, im bardziej rutynowo można było je zastosować w kolejnych przypadkach – co uwalniało siły sprawcze artysty, pożytkowane na tę część wysiłków, która związana była ściśle z merytoryką jego zawodu. Nadrzędność celów też miała tu swoje swoiste rozumienie i zastosowanie – idealistycznie nastawiony twórca mógł nie rozgraniczać interesów swoich i kooperanta, nawet jeśli automatycznie rozgraniczały się one w sensie finansowym – poczucie misji, właściwe twórczości artystycznej, budowało pozytywne przekonanie, że kooperacja była swoistą „współsłużbą” przy powstawaniu wartości nadrzędnych – dóbr kultury. We wszystkich obserwowanych przypadkach, z regularnością refrenu, pojawiały się podobne zagadnienia – odrębność, nieprzystawalność dwóch światów, oraz wynikła z niej, często fiksacyjna próba przeniesienia z braku innego narzędzia, umiejętność dyskursu znana stronom z ich własnego „podwórka”. Z tej samej obserwacji wynika, że klienci – amatorzy także nie przechodzili kursu negocjacji

z rzeźbiarzami, mieli natomiast często do czynienia z koniecznością negocjacji, nazwijmy to handlowych w realiach klient – sprzedawca, klient – oferent usług etc. Nieprzystawalność wynikała przecież także zapewne z prób interpretacji oferty rzeźbiarza, jako przejawu wyżej wymienionych typowych rynkowo, merkantylnych działań. W takiej sytuacji zaistniała potrzeba rozwijania tych umiejętności dla obu stron. Artystę trzeba uczyć komunikacji z klientem, a klienta obcowania ze sztuką.

Wartą podkreślenia kwestią, wynikającą z obserwacji, jest fakt, że w przypadku klienta – amatora, jego kontakt ze sferą sztuki był akcydentalny. Siłą rzeczy więc sprawa sfinalizowania interesu z artystą rzeźbiarzem nie była elementem długofalowej strategii, nie stanowiła o być albo nie być tej strony negocjacji, nawet, jeśli mowa o jakich bardziej planowych działaniach kolekcjonerskich. Inaczej było w przypadku rzeźbiarza – o ile nie dotyczyło to sytuacji komfortowej, artysty bardzo uznanego, który mógł „przebierać” w propozycjach, moment przystąpienia do realizacji był w perspektywie strategicznej elementem najbliższej, całościowo traktowanej, egzystencji. Sam ten fakt powodował w negocjacji napięcie, wynikające z dwóch zupełnie różnych poziomów i charakterów motywacji i związanej z nią determinacji postaw. To oznaczało nierówność na etapie negocjacji, jeden mógł, a drugi musiał, co było niezgodne z założeniami teoretycznymi współpracy, opisanymi w literaturze.

Porównując – w stwierdzonych przypadkach, klient częściej pozwalał sobie na komfort postawy niezobowiązującej, neutralnej, często wycofanej, podczas, gdy artysta, nawet jeśli wystudiowane lub wrodzone predyspozycje pozwalały mu maskować emocjonalność motywacji, w istocie był z zasady bardziej zdeterminowany, gdyż ewentualny wynik negocjacji w większym stopniu decydował o jego choćby najbliższym czasowo losie, i to nie tylko w sensie finansowym – podjęcie się każdej rzeźbiarskiej realizacji, zwłaszcza zaś pomnikowej jest rodzajem, jednorazowego, długotrwałego wysiłku, w rodzaju kierunkowej kampanii, dezorganizującej, czy też raczej przeorganizującej w jakimś stopniu codzienność. W praktyce powodowało to zatem szereg nieporozumień. Specyfika projektowania rzeźbiarskiego, skonfrotowana z analogiczną specyfiką innego rodzaju ofertowania, była taka, że częstokroć trudno było wesprzeć propozycję ekwiwalentem z dorobku. Indywidualność projektu zakłada często jego pionierskość, jeszcze większą niż w przypadku projektów np. architektonicznych. W rezultacie, jak wskazuje obserwacja, generowała sprzeczne postawy u klienta – z jednej strony oczekiwał on rozwiązań oryginalnych, chcąc, kolokwialnie mówiąc – płacić za unikat, z drugiej strony doskonala

unikalność propozycji utrudniała mu weryfikację wartościowości, która wśród amatorów siłą rzeczy opierała się często na rozwiązaniach znanych mu wcześniej. Jeśli dodamy fakt, że twórczość rzeźbiarza często jako produkt należała do „sfery zbytku”, to aspekt porównawczy z „produktem”, zamawianym przez odbiorczych rywali, nabiera dużego znaczenia. Jeśli dodamy jeszcze do tego niewymierność oceny wartości pracy, za którą przyszedłoby klientowi płacić, nieporozumienia były wręcz nieuniknione, co potwierdziły uczestniczące obserwacje.

W konsekwencji rozmowa – klient – rzeźbiarz przybierała często formę wzajemnego badania własnych intencji. Klient, zadając pytanie „ile i czemu tak drogo”, szukał podstaw racjonalnych z jego punktu widzenia, opartych na wymiernych dla amatora przesłankach: np. wielkość rzeźby, koszt użytego materiału itp. Z punktu widzenia artysty takie ujęcie przybierało bluźnierczy charakter; z kolei doraźne próby objaśniania klientowi specyfiki procesu twórczego, wywoływały niekiedy tym większy sceptycyzm, obawę przed mistyfikacją, hochsztaplerstwem, żerującym na niewiedzy merytorycznej klienta.

Omówmy to na przykładzie klasycznej, figuratywnej realizacji memuarystycznej (np. pomnik nagrobny z brązu) – taki rodzaj bowiem realizacji, w prowadzonej obserwacji, był dość typowy i zawierał od strony socjologicznej najczęściej powtarzające się elementy, ufundowane w specyfice relacji międzyludzkich. Klient po przedstawieniu mu kosztorysu usiłował przeniknąć jego składowe, gdzie obok komponenty autorskiej pojawiały się sprawdzalne, porównywalne z konkurencyjnymi, nawet dla laika wymierności technologiczne – takie jak koszt odlewu, prace formierskie, budowlane itp. Najczęściej rzeźbiarz kierował się własnym doświadczeniem, miał „sprawdzone” odlewnie, źródła materiału, które w jego uprzednich pracach gwarantowały solidne wsparcie wysiłku projektowego. Pragnący oszczędności klient proponował natomiast możliwość zamienników – własny, powierzony materiał, własnych podwykonawców. W rzeźbiarzu pojawiła się racjonalna obawa o sukces całości, zagrożony użyciem niesprawdzonych środków. Wyartykułowanie tego typu obaw obudziło z kolei nieufność zamawiającego, podejrzenie wobec artysty, że chce on zabezpieczyć personalne interesy – nieporozumienie i konflikt były niemal nieuniknione. Rozwiązaniem zaś okazały się z jednej strony – zdecydowanie w wymaganiu własnych oczekiwań przez rzeźbiarza, z drugiej strony merytoryczna umiejętność objaśnienia ich i argumentowania wobec klienta. Bywało, że klient nabierał przykrego doświadczenia dopiero po wymuszeniu własnych rozwiązań na rzeźbiarzu – kiedy praktyka kazała przyznać temu

ostatniemu rację. Jednak w takich sytuacjach równie istotną kompetencją rzeźbiarza była jego umiejętność takiego formułowania umowy, aby mógł on wyegzekwować minimum niezbędne do adekwatnej realizacji dzieła, tak, aby realizowało ono oczekiwania odbiorcy i pozostawało nadal rzeczą obiektywnie wartościową.

Nie bez znaczenia był tu przecież kontekst szerszy powstania każdego dzieła, które będąc przedmiotem obrotu pozostawało dobrem kultury, a tak było wszakże w przypadku utworów rzeźbiarskich. Klient częstokroć nie rozumiał, że z jego punktu widzenia zasadna propozycja – „płacę i wymagam” była, *musiała*, mimo wszystko być warunkowana obiektywnymi przesłankami zawodu rzeźbiarza. Twórca przecież, niekoniecznie tylko z próżności miał obawy przed realizacją dzieła, mogącego być interpretowanym jako np. kiczowate, nawet jeśli proponowany był mu godziwy ekwiwalent finansowy. Artysta musiał przecież dbać o swoją przyszłość, o publiczny charakter swojej aktywności, której długofalowe skompromitowanie stworzoną jakością, dającą największy nawet doraźny profit finansowy, mogło być nieodwracalne w skutkach. Stąd także pojawiały się napięcia w negocjacjach – postawa rzeźbiarza traktowana była jako nieżyczliwa, czy też arogancka – z punktu widzenia tego ostatniego – z wzajemnością. Wydaje się zasadne, aby to rzeźbiarz, jako element stały w tego typu negocjacjach, na podobieństwo psychologa czy lekarza, umiał „wczuć się” w postawę odbiorcy, aby znaleźć możliwość kompromisu, nie godzącego w niczyją miłość własną. Zaobserwowane przykłady, w których ta umiejętność empatii wsparła projekt, lub te, w których jej brak doprowadził do zerwania relacji, zdają się to potwierdzać. Suma uprzedzeń, jakimi posługiwały się obie strony względem siebie w negocjacjach była niewątpliwa. Oto z jednej strony często rzeźbiarz wierzył we wszechmoc i bezrefleksyjność finansową klienta. Z drugiej strony klient miał często wizję artysty bardzo sprzeczną – z jednej strony opierając się na własnym doświadczeniu, zakładał, że korzystanie z usług artysty będzie rzadkie i niekonieczne, z drugiej strony ulegał on często złudzeniu, że artyści pracują w trybie wolontariatu, zainteresowani głównie możliwością eksponowania artystycznych komunikatów, niezależnie od ich rentowności. Postawy te, ze strony i rzeźbiarzy i klientów bywają w praktyce zresztą równie często szczerze, jak i cyniczne.

W niektórych sytuacjach aktywność negocjacyjna artysty oznaczała dość subtelną pracę edukacyjną, mającą na celu esencjonalną prezentację istoty zawodu artysty. Odnotowano w trakcie badania przykłady, kiedy „edukacja” ta, prowadzona z taktem, była odrębną wartością, za którą snobi-

stycznie nastawiony klient był w stanie odrębnie zapłacić, łechtany świadomością, że „rozumie artystów”. Wydaje się, że od strony relacji interpersonalnej, wydajną taktyką ze strony artysty było utwierdzanie klienta w takiej postawie. Odrębną kwestią była etyczna strona zagadnienia, pamiętajmy bowiem, że w pewnych przypadkach zachodzi syndrom nieuczciwego reklamiarstwa, rodem z andersenowskich „Nowych szat cesarza” – gdy rzeźbiarz promuje niską wartość swojej działalności kokieterią wobec rzekomego profesjonalizmu odbiorcy, co również zaobserwowano w toku badania. Co ciekawe, propozycje oparte na podobnej zasadzie zgłaszali niekiedy podwykonawcy rzeźbiarza, namawiający go do mistyfikacji, nieszczerego klasyfikowania własnej pracy, tak, aby pozytywnie zaopiniować nierzetelny produkt podwykonawczy. Przykładem jest choćby napotkany w toku jednej z realizacji postulat odlewnika, aby zatwierdzić wadliwy odlew, wmawiając jako rzeźbiarz klientowi, że wady powierzchni brązu, to „wizja artystyczna”, zaś odstępstwa odlewu od projektowego oryginału nie mają znaczenia, gdyż rzeźbiarz może zdecydować o konwersji projektu.

Tym smutniejsze były sytuacje, gdy do porozumienia nie dochodziło mimo obiektywnej wartości postaw i intencji obu stron negocjacji. W trakcie obserwacji częste były przypadki poniżania artystów, oparte o swoisty finansowy i „bytowy szantaż”, bądź przeciwnie, z ich strony, próby dyktowania swojej niezależności projektowej, motywowanej brakiem kompetencji odbiorcy. Czy jest jakieś uniwersalne remedium?

Wnioski

Z pewnością wartościowe jest w takich razach zachowanie umiaru, otwartość na dyskusję, od strony praktycznej – umiejętność stworzenia po prostu miłej atmosfery w trakcie rozmowy. Jest o to trudno, w przypadku, gdy któraś ze stron przystępuje do rozmów w jakiś sposób uprzedzona, lub niedoinformowana. Stąd konieczność wprowadzenia symulacji takich rozmów w trakcie edukacji artystycznej, wydaje się głęboko zasadna. Nie chodzi przecież o to, aby zdeprecjonować elitarność zawodu rzeźbiarza, sprowadzić go do rangi jednego z wielu usługowo-wytwórczych zawodów, wymagających rzutkości i uległości w relacjach z kapryśnym rynkiem. Głęboka zasadność, racjonalność i... etyczność kształtowania takich umiejętności polega głównie na tym, że tak edukowany rzeźbiarz posiada dodatkową kompetencję do obsługi własnej wyjątkowości, do dbania o własną, unikalną drogę kariery, dysponuje elastycznością, która wielokrotnie pozwoli mu z większą swobodą skupić się na zagadnieniach duchowych, kreacyjnych, skoro będzie w stanie zabezpieczyć ich realizacyjne i ekonomiczne podstawy.

Zaryzykujemy tezę, że ciężar odpowiedzialności za budowę relacji leży jednak po stronie rzeźbiarza – o ile klient niekoniecznie miał wcześniej kontakt ze światem sztuki, o tyle każdy człowiek, w tym i artysta, uczestniczył jednak zazwyczaj wcześniej w jakichś relacjach konsumenckich (jako konsument właśnie.) Stąd zasadniczo jego możliwości analizy postaw obu stron są większe, jako wyposażone w minimalny przynajmniej punkt odniesienia – własne uprzednie „bywanie klientem”, choćby myjni samochodowej, pozwalające „wczuć się” (choćby kontaktowo) w postawę kliencką, nawet jeśli przedmiotem negocjacji są dobra zupełnie innej kategorii niż proste przedmioty konsumpcji, takie, jak buty czy hamburgery. Zaobserwowana praktyka wskazuje, że klient czuje się doceniony, jeśli artysta rzeźbiarz nie prezentuje postawy egotycznej, potrafi wczuć się w potrzeby klienta i rozmawiać o nich. Zaobserwowano także antyprzykłady, gdy klient zniechęca się do współpracy z artystą, rozczarowany jego próżną i roszczeniową postawą, kłócącą się z wizerunkiem przedsiębiorcy, nastawionego na dobro klienta.

Jak widać z zaprezentowanych wyników badań, rzeźbiarz przede wszystkim nadal na obecnym rynku usiłuje być głównie artystą, a dopiero w drugiej kolejności pozwala sobie na „kaprys” bycia przedsiębiorcą, lub, częściej, z poczuciem przymusu i niestosowności własnych poczynań, ulega konieczności bycia nim. Jednak badania te pokazują także, że posiadanie lub wykształcenie umiejętności wchodzenia rzeźbiarza w relacje z klientem / odbiorcą komercyjnym nie muszą obniżać rangi uprawianej sztuki, a wręcz czasami mogą jej „pomóc” w jej docenieniu, przynajmniej przez odbiorców. Przecież merkantylny kontakt z kontrahentem jest w gruncie rzeczy tylko szczególnym przypadkiem kontaktu z odbiorcą w ogóle, możliwością dyskursu z nim, docieraniem do jego świadomości, i może stać się (sygnalizując kolejny interesujący obszar poszukiwań) wartością odrębną, treścią samą w sobie, może być na równi z innymi treściami ideowymi inspiracją do poszukiwań twórczych. Artykuł jest przyczynkiem do dalszych badań w tym obszarze. Założeniem autorów jest stworzenie pełnych badań, które będą pokazywały funkcjonowanie artystów w szerokim spektrum odbioru rynkowego.

Bibliografia:

1. Adamik A., 2015, *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw Perspektywa MSP*, Politechnika Łódzka, Zeszyty naukowe nr 1199, Rozprawy naukowe, Z. 484, Łódź.
2. Caban-Piaskowska K., 2016, *Struktury sieciowe*, Wydawnictwo Akademii Sztuk Pięknych, Łódź.
3. Eisingerich A.B., Kretschmer T., 2008, *In E-Commerce, More Is More*,

- „Harvard Business Review”, Mar 01.
4. Kołodziejczak M., Zalewska M., 2006, *Komunikowanie się w organizacjach sieciowych wybrane aspekty* [w:] M. Lisiecki (red.), *Organizacje przedsiębiorstwa i rynki kapitałowe w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
 5. Mazurek-Łopacińska K., 1999, *Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, AE, Kraków.
 6. Mitręga M., 2005, *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, „Marketing i Rynek”, 5
 7. Pieter J., 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.
 8. Sarker S., Ahuja M., Sarker S., Kirkeby S., 2011, *The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective*, „Journal of Management Information Systems”, Summer, Vol. 28, No. 1.
 9. Sawicki J., 2005, *Kooperencja — strategia przyszłości*, “Marketing i Rynek” nr 3.

Heterogeneity Sculptor Relationship With The Client – Case Study

Summary

This article is a case study based on the observations of a participating sculptor artist. The study was designed to show how the sculptor's relationship looks to the client. The text shows the contradictions in which a sculptor works, on the one hand, is learned, among other things, in the academic world, that the artist is not humiliated to negotiate with a client because it is below the dignity of a higher education representative, on the other hand, in the same course of education he is signaled to him The validity of functioning in the art market, where its production becomes sublimated, but yet a product that has a price. On the other side of this situation is the customer who wants to become a buyer, but often lacking the knowledge and awareness of what he expects from the sculptor and how much he wants to buy. Both in this situation feel alienated and confused, and not wanting to lose money, financially, morally and aesthetically, try or fail to make a contract, and neither party wants to make that concession or compromise.

Key words: sculptor, relation, cooperation, artist - entrepreneur, customer.

Maciej Walczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Zarządzania

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

e-mail: walczakm@uek.krakow.pl

Różnice w efektach stosowania wybranych metod dydaktycznych w procesie kształcenia pracowników przedsiębiorstwa i studentów – studium porównawcze na podstawie wyników badań własnych¹

Abstrakt

Celem opracowania jest określenie różnic w efektach dydaktycznych uzyskiwanych w różnych grupach przy zastosowaniu zróżnicowanych metod prowadzenia zajęć, ze szczególnym uwzględnieniem gier symulacyjnych. Porównaniu poddano grupę pracowników uczestniczących w studiach podyplomowych realizowanych dla jednego z krakowskich przedsiębiorstw i studentów studiów stacjonarnych drugiego stopnia na kierunku Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W celu zebrania niezbędnych danych posłużono się badaniem ankietowym. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że gry symulacyjne w obu badanych grupach okazały się nie tylko atrakcyjną, lecz również sprzyjającą zapamiętaniu przebiegu zajęć formą realizacji zajęć dydaktycznych. W odniesieniu do pozostałych ujętych w badaniu metod dydaktycznych, zauważono że pracownicy w większym stopniu od studentów preferują rozwiązywanie *case studies*, studenci natomiast bardziej niż pracownicy skłaniali się w stronę zajęć połączonych z analizą materiału filmowego.

Słowa kluczowe: pracownicy, studenci, metody dydaktyczne, gry symulacyjne, efekty kształcenia.

Wstęp

Pytanie „jak prowadzić zajęcia, aby z jednej strony przekazać niezbędną wiedzę i umiejętności a z drugiej były one interesujące dla uczestników” zadaje sobie większość nauczycieli. W tym względzie

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

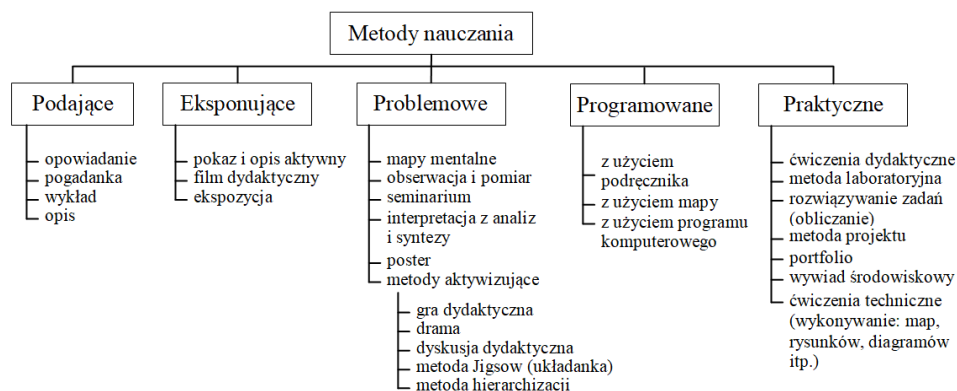
prowadzący posiada do dyspozycji szereg metod dydaktycznych, do których zaliczyć należy przede wszystkim: wykład, ćwiczenia (np. tablicowe, terenowe), warsztaty, konwersatoria, pracę z podręcznikiem, e-learning itp. Sposób przekazania wiedzy może również przybrać różne formy. Wykładowca może mówić do słuchaczy przez cały czas objaśniając określone kwestie jak również zastosować formę dyskusji. Z kolei ćwiczenia mogą polegać na wykonywaniu zadań przy tablicy, samodzielnym czy też zespołowym rozwiązywaniu *case study* lub określonego problemu, analizie materiału filmowego, jak również symulacji określonej sytuacji. Za cel niniejszego opracowania zostało przyjęte określenie różnic w efektach dydaktycznych osiąganych przy zastosowaniu gier symulacyjnych podczas ćwiczeń z przedmiotu współczesne koncepcje zarządzania. Badanie przeprowadzono na dwóch grupach: pracownikach przedsiębiorstwa i studentach studiów magisterskich. Zasadnicze pytanie badawcze brzmiało: czy istnieją różnice pomiędzy postrzeganiem zajęć ćwiczeniowych prowadzonych w formie gry symulacyjnej a innymi metodami dydaktycznymi pomiędzy badanymi grupami. Dokonano również próby oceny, czy w którejś z grup uczestnicy lepiej zapamiętają przebieg zajęć oraz na wyższym poziomie przyswoją realizowany materiał. W celu przygotowania niniejszego opracowania wykorzystano wyniki badań własnych autora przeprowadzonych w latach 2015-2016.

1. Metody dydaktyczne a poziom przyswajania wiedzy

Zgodnie z B. Milerskim i B. Śliwerskim metoda nauczania to (...) *zamierzony i systematycznie stosowany sposób pracy nauczyciela z uczniami umożliwiający realizowanie celów kształcenia* (Milerski, Śliwerski 2000:122 za: Szewczuk 2014:15). Dydaktycy do swojej dyspozycji posiadają szeroki wachlarz metod nauczania. Próbę ich systematyzacji przeprowadził W. Okoń, wyróżniając cztery podstawowe grupy metod dydaktycznych: asymilacji wiedzy (np. pogadanka, dyskusja, praca z książką), samodzielnego dochodzenia do wiedzy (metody problemowe takie jak: przypadków, sytuacyjna, burza mózgów, mikronauczanie, gry dydaktyczne), waloryzujące (metody impresyjne i ekspresyjne), praktyczne (metody ćwiczebne i realizacji zadań wytwórczych) (Harzyńska 2012:202). Bardziej szczegółowa klasyfikacja zaproponowana przez F. Szloska, stała się podstawą późniejszych licznych modyfikacji (rysunek 1).

Rysunek 1

Klasyfikacja metod nauczania



źródło: opracowanie własne na podstawie (Dziurzyńska-Pyrasz, Korabik, Łubocka, Sroka, Tarka 2011:7)

W praktyce możliwe jest ograniczenie się do mniejszej liczby metod. Na przykład system, wspomagający pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przy przygotowywaniu sylabusów dla przedmiotów zgodnie z wymaganiami Krajowych Ram Kwalifikacji, umożliwia wybór następujących metod prowadzenia zajęć: wykład audytoryjny, konwersatorium, prezentacja, dyskusja, praca w grupach, symulacja, analiza przypadku, inscenizacja (odgrywanie ról), ćwiczenia tablicowe, ćwiczenia terenowe, e-learning, praca z podręcznikiem i ćwiczenia laboratoryjne (UEK – Krajowe Ramy Kwalifikacji 2017). Pomimo, że powyższy wybór nie odzwierciedla pełnej klasyfikacji metod dydaktycznych, jak się jednak okazuje jest wystarczający na potrzeby przygotowania sylabusów na uczelni oferującej zróżnicowany wachlarz kierunków. Podział metod dydaktycznych może zostać dokonany również z punktu widzenia aktywności ucznia/słuchacza i obejmować grupę metod podających (źródłem informacji jest prowadzący zajęcia, słuchacze w sposób bierny odbierają przekazywane wiadomości) i grupę metod aktywizujących (stwarzają warunki do aktywnego uczestnictwa słuchaczy w procesie nauczania) (Harzyńska 2012:202). Istotnym jest natomiast, że dobór metody dydaktycznej ma duże znaczenie dla poziomu przyswojenia wiedzy. Schematycznie prezentuje tę zależność tzw. piramida E. Dale’a (rysunek 2).

Rysunek 2

Piramida zapamiętania E. Dale'a



źródło: opracowanie własne na podstawie: (Klej 2013:36; Poszewiecki 2012:16)

Zastosowanie aktywnych metod nauczania sprzyja zapamiętywaniu materiału. Niezbędne jest jednak dopasowanie metody do przekazywanych treści. Metody pasywne sprawdzają się w przekazywaniu wiadomości nowych, aktywne natomiast wyrabiają umiejętności posługiwania się nabytą wcześniej wiedzą.

2. Opis gier wykorzystanych w badaniu

Badania wykonano w ramach prowadzenia przedmiotu współczesne koncepcje zarządzania realizowanego na drugim stopniu studiów i analogicznego przedmiotu będącego w programie studiów podyplomowych przygotowanych dla jednego z krakowskich przedsiębiorstw. Wykorzystywanymi podczas zajęć metodami dydaktycznymi, oprócz teoretycznego wprowadzenia do poszczególnych tematów z zastosowaniem prezentacji, były: case'y, zespołowe rozwiązywanie problemów, indywidualne rozwiązywanie zadania, analiza materiału filmowego i dyskusja oraz dwie gry symulacyjne – Fabryka Notesów oraz opracowana na potrzeby przedmiotu gra Stocznia. Fabryka Notesów jest wykorzystywana do zobrazowania istoty i zasad przebudowy kluczowego

procesu w przedsiębiorstwie przeprowadzonej w toku stosowania metody *reengineeringu*. W ramach scenariusza gry, prowadzący dzieli grupę ćwiczeniową na działy przedsiębiorstwa produkującego papierowe notesy, a sam wciela się w klienta². Wyróżnionymi działami są: magazyn, przygotowania, cięcia, zszywania, kontroli technicznej, handlowy i transportu wewnętrznego. Uczestnicy otrzymują również niezbędne do produkcji materiały, tj.: papier, nożyczki, linijki, zszywacz oraz wzór oferowanego przez przedsiębiorstwo notesu. Gra składa się z trzech faz. Pierwsza polega na wyprodukowaniu i dostarczeniu zamówionej przez klienta partii notesów. Po jej zakończeniu prowadzący określa dla procesu takie mierniki jak: liczba „zatrudnionych” osób, ilość wykonanych notesów w tym notesów wadliwych, ilość zużytego papieru, uzyskana produktywność na „zatrudnionego”. Faza druga to opracowywanie przebudowy procesu i jej wdrożenie. W fazie trzeciej następuje ponowna realizacja zamówienia otrzymanego od klienta z zastosowaniem nowej organizacji. Warunkiem osiągnięcia celu gry jest uzyskanie znacznej poprawy efektywności procesu oraz zrealizowanie zamówienia klienta. Na zakończenie zajęć prowadzący dokonuje omówienia przebiegu gry oraz oceny uzyskanych rezultatów.

Celem gry Stocznia jest przedstawienie studentom wybranych elementów metody *just in time* i systemu *kanban*. Prowadzący zajęcia dzieli grupę ćwiczeniową na 2-3 zespoły, które mają za zadanie rywalizować pomiędzy sobą. Zespoły wytwarzają papierowe statki zgodnie z zamówieniami otrzymanymi od klienta. Podobnie jak w Fabryce Notesów, również w tej grze można wyróżnić trzy fazy. Pierwsza produkcyjna, po zakończeniu której wyliczany jest wynik punktowy grupy, a prowadzący zajęcia wskazuje cel, jaki powinien zostać osiągnięty przy kolejnej próbie. Faza druga – opracowywania i wdrażania zmian do procesu. Trzecia, w której zespół ponownie wykonuje zadanie sprawdzając nowy sposób jego realizacji. Po ukończeniu trzeciej fazy przez wszystkie zespoły, ogłoszone zostają wyniki punktowe osiągnięte przez każdy z nich. Na zakończenie zajęć prowadzący omawia wzorcowe rozwiązanie bazujące na systemie *kanban*, ukazując tok postępowania w jaki zespoły powinny go wypracować.

² Przy licznej grupie możliwy jest także scenariusz z podzieleniem grupy ćwiczeniowej na dwa „przedsiębiorstwa” i konkurencją pomiędzy nimi, jak również wyznaczenie w roli klienta jednego z uczestników zajęć.

3. Obiekt i metodyka badań

Anonimowym badaniem ankietowym objęto dwie grupy respondentów. Pierwsza z nich składała się z pracowników jednego z dużych krakowskich przedsiębiorstw, zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych różnego szczebla oraz specjalistów. Osoby te uczestniczyły w zajęciach w ramach studiów podyplomowych zorganizowanych dla wspomnianego przedsiębiorstwa – 34 osoby. Drugą grupę stanowili studenci II stopnia kierunku Zarządzanie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie (107 ankiet). W obu grupach zrealizowany został taki sam materiał z zakresu współczesnych koncepcji zarządzania, w tym również obie analizowane gry symulacyjne. Zajęcia w porównywanych grupach prowadził ten sam nauczyciel akademicki. Ankieta w przedsiębiorstwie przeprowadzona została wiosną 2015 r., natomiast wśród studentów w semestrach letnich lat akademickich 2014/2015 i 2015/2016. W tabeli 1 ujęto podstawowe różnice zidentyfikowane pomiędzy badanymi grupami.

Tabela 1

Różnice zidentyfikowane pomiędzy badanymi grupami

Różnica	Pracownicy	Studenci
Liczba wypełnionych ankiet	34	107
Liczba podgrup	2 grupy ćwiczeniowe	5 grup ćwiczeniowych
Wiek uczestników	Zróżnicowany – w zajęciach uczestniczyli słuchacze w przedziale wiekowym 25-60 lat	Około 23 lata. Brak zróżnicowania lub minimalne (około jeden rok różnicy)
Doświadczenie zawodowe	Zróżnicowane. Dla większości uczestników wspomniane przedsiębiorstwo było pierwszym miejscem zatrudnienia. Część osób pracowała wcześniej w innych przedsiębiorstwach. Z racji na zróżnicowanie wieku również różna długość stażu zawodowego.	Niewielkie doświadczenie zawodowe lub jego brak (studenci studiów dziennych)

Maciej Walczak

Zajmowane stanowiska	Kierownicy różnych szczebli i specjaliści.	Brak
Struktura ze względu na płeć	13 kobiet, 16 mężczyzn, 3 osoby nie ujawniły swojej płci w ankiecie.	76 kobiet, 26 mężczyzn, 4 osoby nie ujawniły swojej płci w ankiecie
Wymiar czasowy zajęć	20 godzin	26 godzin.
Miejsce prowadzenia zajęć	Sala konferencyjna na terenie przedsiębiorstwa.	Sale dydaktyczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Dni tygodnia w których odbywały się zajęcia	Soboty i niedziele	Dni robocze tygodnia

źródło: opracowanie własne

Zastosowaną metodą badawczą był wywiad przeprowadzony techniką ankietową z wykorzystaniem papierowego formularza zawierającego 19 pytań dotyczących oceny przebiegu zajęć oraz służących pomiarowi efektów uzyskanych w wyniku zastosowania gier symulacyjnych, jak również trzech pytań stanowiących metryczkę. Wypełnianie ankiety odbywało się na ostatnich zajęciach ćwiczeniowych, tuż po napisaniu kolokwium zaliczeniowego, jednak jeszcze przed wystawieniem ocen końcowych z przedmiotu. Pomiędzy obydwoma badanymi grupami nie było żadnych zidentyfikowanych przez badającego kontaktów.

4. Rezultaty badania

Poniżej przedstawione zostały wybrane rezultaty badania. Autor, ze względu na cel opracowania oraz dopuszczalną jego objętość, pominął analizę odpowiedzi na te pytania, które nie były bezpośrednio powiązane z poruszonym problemem badawczym. W pierwszym pytaniu ankiety poproszono o ocenę stopnia zapamiętania przebiegu poszczególnych ćwiczeń z przedmiotu. Pytanie to miało na celu określenie, które ze zrealizowanych tematów zostały lepiej, a które gorzej zapamiętane. Zestawienie wykorzystanych metod dydaktycznych na poszczególnych ćwiczeniach przedstawia tabela 2. Rozkład odpowiedzi dla obu grup respondentów ukazane zostały na rysunkach 3 i 4.

Tabela 2

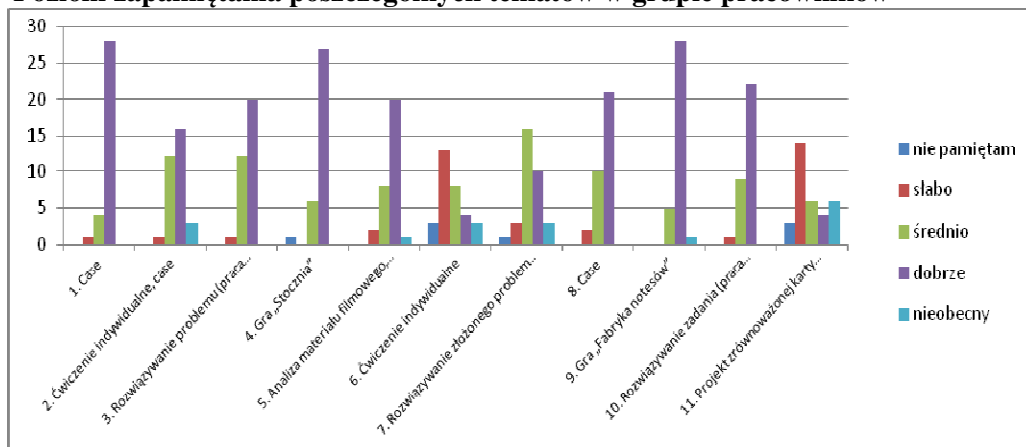
Numery tematów i wykorzystane metody dydaktyczne

Numer ćwiczenia	Zastosowana metoda dydaktyczna
1	praca z tekstem (case)
2	ćwiczenie indywidualne i praca z tekstem (case)
3	rozwiązywanie problemu wybranego przez zespół (praca zespołowa)
4	gra Stocznia
5	analiza materiału filmowego i rozwiązywanie problemu (praca zespołowa)
6	ćwiczenie indywidualne
7	rozwiązywanie złożonego problemu w zespole (praca zespołowa)
8	praca z tekstem (case)
9	gra Fabryka Notesów
10	rozwiązywanie zadania w zespole (praca zespołowa)
11	wykonywanie projektu w zespole (praca zespołowa)

źródło: opracowanie własne

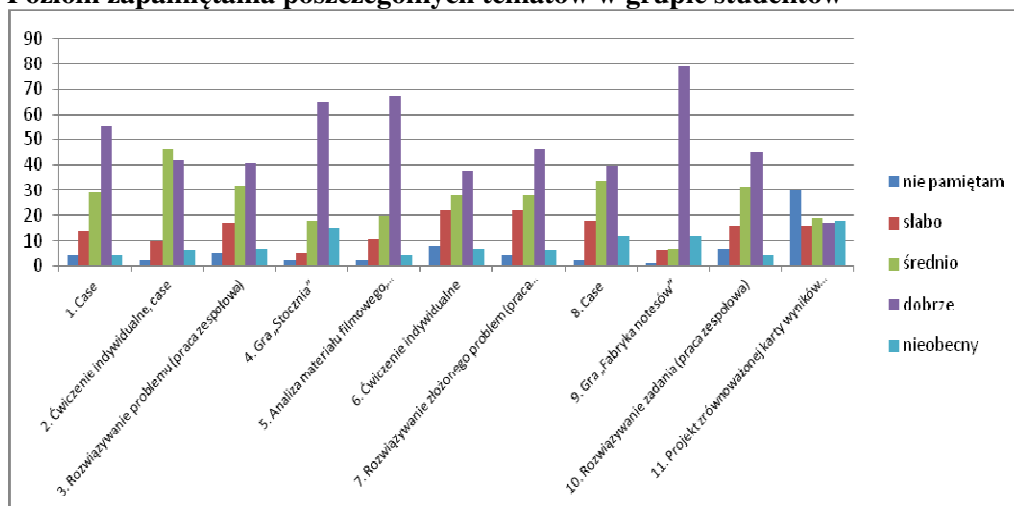
Rysunek 3

Poziom zapamiętania poszczególnych tematów w grupie pracowników



źródło: opracowanie własne

Rysunek 4

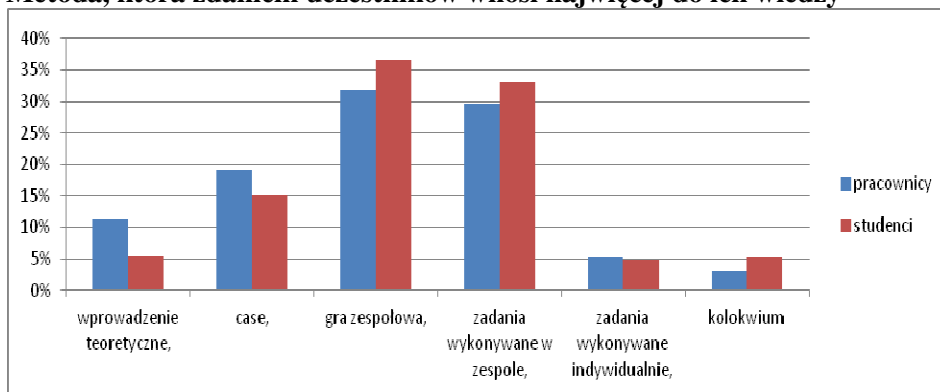
Poziom zapamiętania poszczególnych tematów w grupie studentów

źródło: opracowanie własne

W przypadku obu grup zajęcia z zastosowaniem gier symulacyjnych były najlepiej zapamiętanymi ze wszystkich ćwiczeń. Na wysokim poziomie zapamiętany został również case z pierwszych zajęć. W obu grupach respondenci w najniższym stopniu zapamiętali zajęcia nr 6. Realizacja tematu nr 6 zajmuje jedynie część spotkania i jest on zazwyczaj łączony z innym tematem, stąd też może wynikać niski poziom wskazań w tym przypadku. Największa różnica pomiędzy grupami wystąpiła w odniesieniu do ćwiczeń z analizą materiału filmowego. Studenci zdecydowanie bardziej zapamiętali te zajęcia w porównaniu z pozostałymi (poza grami) analizowanymi metodami nauczania. Pracownicy nie wykazali takiej preferencji. Temat nr 11 został zadany w obu grupach do samodzielnego opracowania, co też znalazło odzwierciedlenie w wynikach ankiety. Oprócz powyższych, do istotnych różnic pomiędzy grupami należy zaliczyć poziom wskazań dla case studies. Zastosowanie case studies w grupie pracowników wiązało się z wyższym poziomem zapamiętania zajęć niż w przypadku studentów. W kolejnym pytaniu respondenci mieli wskazać, która z metod ich zdaniem wnosi najwięcej do wiedzy uczestników ćwiczeń. Rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5

Metoda, która zdaniem uczestników wnosi najwięcej do ich wiedzy

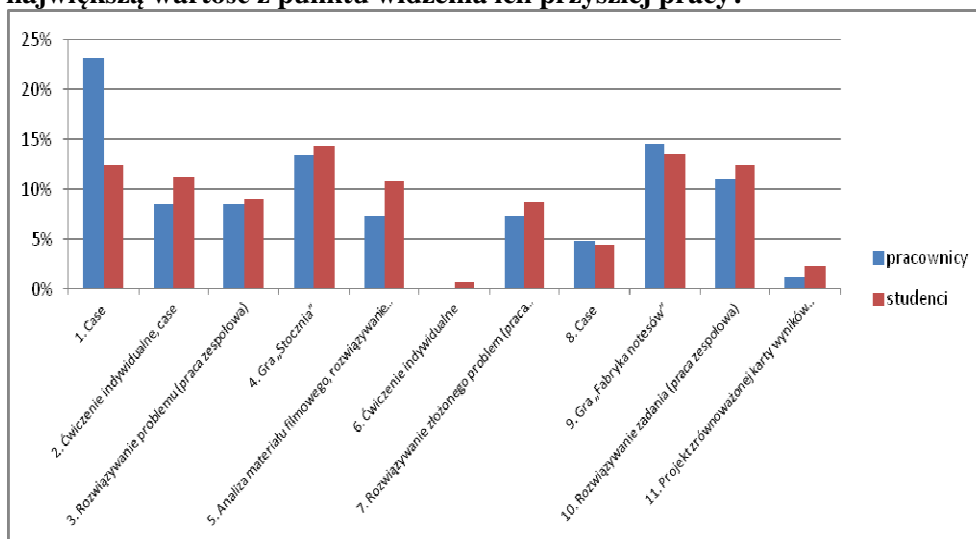


źródło: opracowanie własne

Odpowiadając na to pytanie należało wybrać dwie metody spośród dostępnych na liście i wskazać bardziej preferowaną. Rozkład odpowiedzi w obu badanych grupach jest bardzo podobny. Zarówno pracownicy jak i studenci najbardziej preferowali gry i zadania wykonywane w zespole, w następnej kolejności rozwiązywanie *case studies*. Jako podstawową różnicę pomiędzy badanymi zbiorowościami należy uznać to, że pracownicy w nieco większym stopniu od studentów preferowali wprowadzenie teoretyczne i rozwiązywanie *case studies*. W kolejnym punkcie ankiety pytani mieli wskazać, które ćwiczenia ich zdaniem miały największą wartość z punktu widzenia przyszłej pracy (można było wskazać trzy odpowiedzi). W zamierzeniu pytanie to miało umożliwić ocenę, czy sposób prowadzenia zajęć (kwestia poruszona we wcześniej analizowanym pytaniu), jej atrakcyjność dla uczestników (ocena atrakcyjności respondenci dokonali w pytaniu następnym) mają wpływ na ocenę przydatności danego tematu z punktu widzenia przyszłej, tudzież obecnej pracy zawodowej. Uzyskany rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 6.

Rysunek 6

Rozkład odpowiedzi na pytanie: które z zajęć (zdaniem uczestników) miały największą wartość z punktu widzenia ich przyszłej pracy?

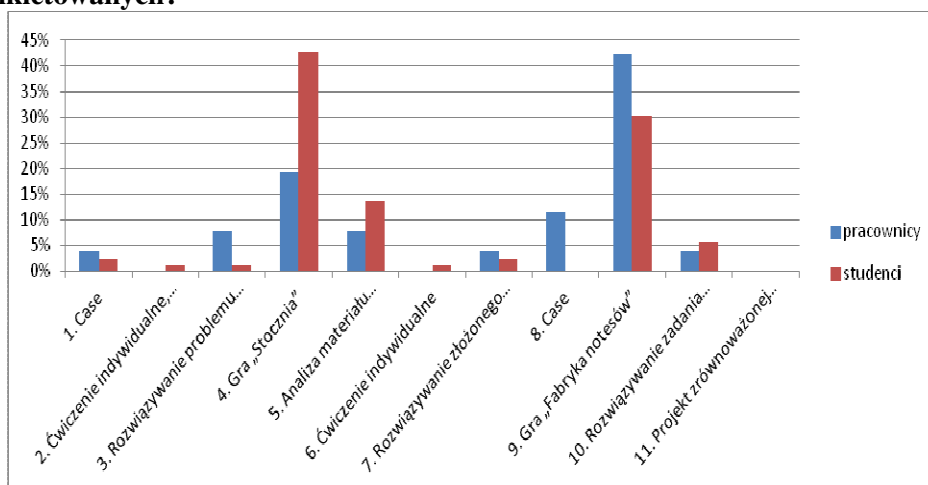


źródło: opracowanie własne.

W przypadku pracowników największą liczbę wskazań uzyskał temat nr 1 (zajęcia z metody *benchmarkingu*) zrealizowany z zastosowaniem case’u, w następnej kolejności z niemal dwa razy mniejszym odsetkiem gry Stocznia (w ramach tematów *just in time* i *kanban*) i Fabryka Notesów (*reengineering*). Wysoko uplasowała się też praca zespołowa (temat *outsourcing*). Studenci najczęściej wybierali natomiast gry, następnie *benchmarking* z case’em i *outsourcing*. Zdecydowaną różnicę pomiędzy badanymi grupami stanowi postrzeganie *benchmarkingu* (omawianego na podstawie *case study*). Ankietowanym zadano również pytanie o to, przebieg których zajęć był dla nich najbardziej interesujący. Rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 7.

Rysunek 7

Rozkład odpowiedzi na pytanie: które zajęcia były najbardziej interesujące dla ankietowanych?



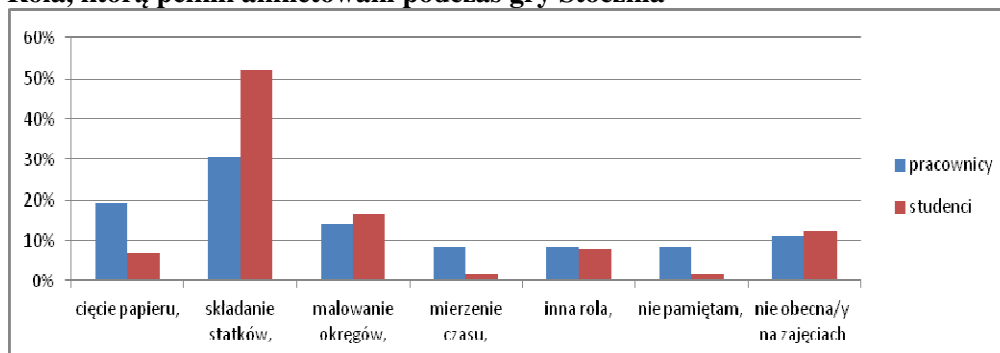
źródło: opracowanie własne.

W obu grupach największe zainteresowanie wzbudziły gry symulacyjne. Studenci w następnej kolejności wskazywali ćwiczenia z analizą materiału filmowego, a pracownicy rozwiązywanie *case studies*. Co ciekawe, zdecydowanie większym zainteresowaniem u studentów cieszyła się gra Stocznia, natomiast pracownicy częściej wybierali Fabrykę Notesów. Niewykluczone, że na odmienne preferencje wpłynęły różnice w charakterze obu gier. W Stoczni występuje konkurencja pomiędzy zespołami i studenci mogą traktować taki scenariusz jako możliwość sprawdzenia się. Fabryka Notesów jest nakierowana na współpracę wszystkich uczestników, a za przeciwnika można uznać w tej grze prowadzącego zajęcia czyli osobę spoza grupy. Należy zaznaczyć, że *case studies* uzyskały w przypadku tego pytania bardzo niski poziom wskazań. Więc pomimo, że zostały uznane we wcześniejszym pytaniu jako te, które wnoszą znaczny wkład w poszerzenie wiedzy, oraz zajęcia z ich zastosowaniem były często wskazywane jako dobrze zapamiętane, to na tle innych jest to metoda mało atrakcyjna dla uczestników. Ponadto zdaje się, że studenci postrzegają zajęcia zrealizowane w atrakcyjny sposób jako takie, które będą przydatne w dalszej pracy zawodowej. W przypadku pracowników zdecydowanie trudniej dopatrzeć się takiej bezpośredniej zależności. Celem kolejnego pytania było ocenienie, czy zastosowanie gry symulacyjnej sprzyja dobremu zapamiętaniu przebiegu zajęć. Dlatego też poproszono respondentów o wskazanie, jaką rolę pełnili

w zespole podczas gry. Za kluczowe należy uznać w tym pytaniu odpowiedzi „nie pamiętam”. W przypadku pracowników odpowiedź „nie pamiętam” wybrało 8 proc. ankietowanych (3 osoby), które wypełniły to pytanie, natomiast w grupie studentów zaledwie 2 proc. (2 osoby).

Rysunek 8

Rola, którą pełnili ankietowani podczas gry Stocznia

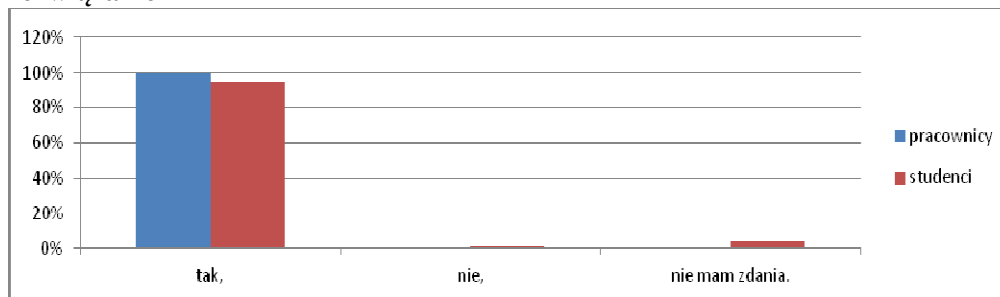


źródło: opracowanie własne.

Zatem w obu badanych grupach zajęcia zostały dobrze zapamiętane (niski odsetek osób, które nie potrafiły wskazać pełnionej roli). Następnie sprawdzono, jak postrzegane jest współzawodnictwo w trakcie ćwiczeń (rys. 9). Prawie wszystkie badane osoby stwierdziły, że współzawodnictwo to dobre rozwiązanie. Pod tym względem nie stwierdzono zatem różnic pomiędzy badanymi grupami.

Rysunek 9

Odpowiedzi na pytanie: czy współzawodnictwo w trakcie ćwiczeń to dobre rozwiązanie

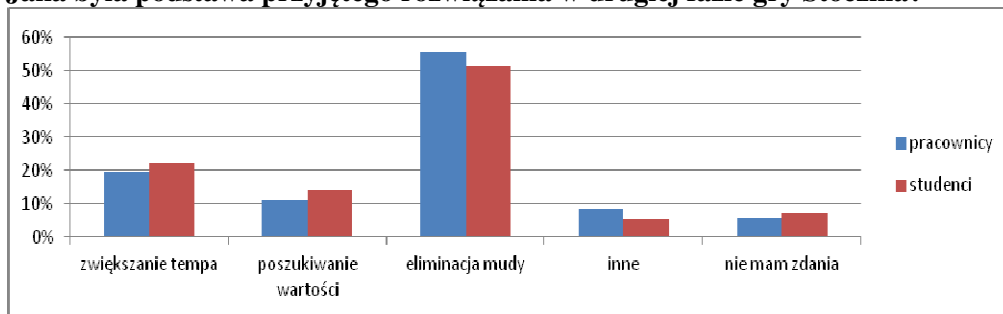


źródło: opracowanie własne.

Kolejną badaną kwestią było określenie różnic w rozwiązaniach wykorzystanych przez badane grupy w drugiej fazie gry Stocznia. Zgodnie z teorią powinna być to przede wszystkim eliminacja marnotrawstwa (jap. *muda*) z procesu (rys. 10).

Rysunek 10

Jaka była podstawa przyjętego rozwiązania w drugiej fazie gry Stocznia?

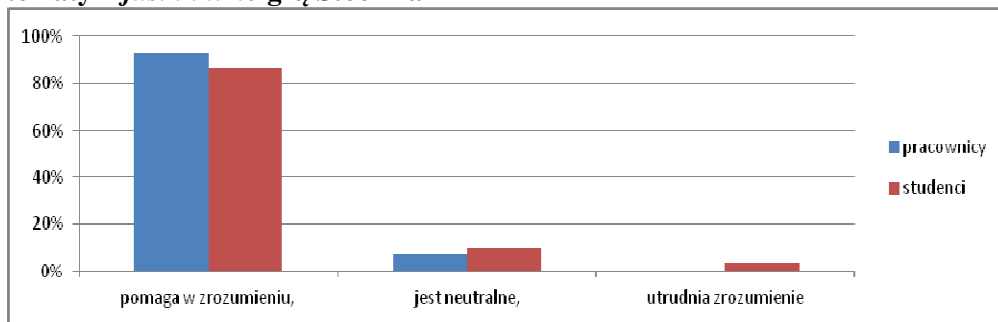


źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskazują, że nie wystąpiły różnice w zastosowanych rozwiązaniach pomiędzy grupą pracowników i studentów. Również obie grupy w ten sam sposób oceniły przydatność zastosowania gry symulacyjnej do objaśniania tematu *just in time* (rys. 11).

Rysunek 11

Opinie wyrażone przez ankietowanych w odniesieniu do zobrazowania tematyki *just in time* grą Stocznia

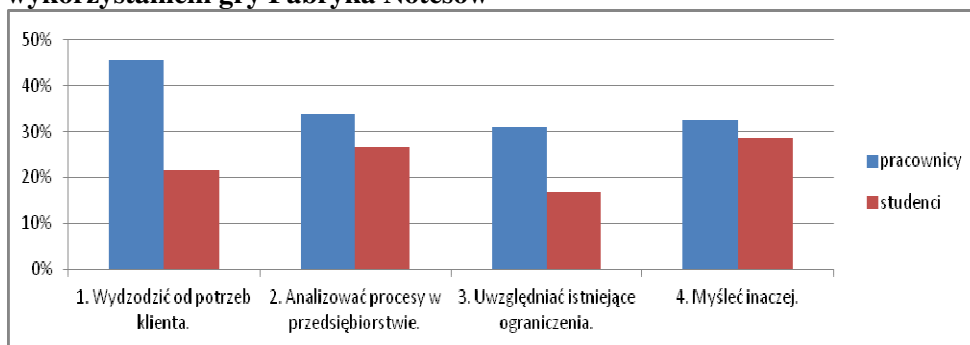


źródło: opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi na pytanie, które zasady *reengineeringu* zostały zastosowane praktycznie przez uczestników w trzej fazy gry Fabryka Notesów przedstawia rysunek 12.

Rysunek 12

Poziom zapamiętania i wykorzystania zasad *reengineeringu* po zajęciach z wykorzystaniem gry Fabryka Notesów



źródło: opracowanie własne.

W przypadku tego pytania, badany musiał wpisać własnoręcznie nazwę wykorzystanej zasady. Zatem z jednej strony powinna być ona nie tylko zastosowana w trakcie gry, ale również zapamiętana na tyle dobrze, aby można ją było nazwać w trakcie wypełniania ankiety. Zgodnie z wynikami ankiety wyraźnie lepszy poziom wykorzystania i zapamiętania zasad miał miejsce w grupie pracowników. Ostatnim pytaniem w ankiecie była prośba o dokonanie oceny, w skali akademickiej, całokształtu prowadzonych zajęć. Średnia ocena uzyskana w grupie pracowników wyniosła 4,7 a w grupie studentów 4,5. Tym samym można uznać, że nie wystąpiła pod tym względem różnica pomiędzy badanymi grupami.

Wnioski

Nawiązując do pytania badawczego, czy istnieją różnice pomiędzy postrzeganiem zajęć ćwiczeniowych prowadzonych w formie gry symulacyjnej a innymi metodami dydaktycznymi w przypadku badanych grup, należy stwierdzić że obie badane grupy wykazały wysokie preferowanie gier. Jedynie w grupie pracowników, w odniesieniu do aspektu przydatności tematu zajęć z punktu widzenia pracy zawodowej, wyższy poziom wskazań od tematów zrealizowanych z wykorzystaniem gier uzyskała ta współczesna metoda zarządzania, którą omówiono z zastosowaniem *case study*. W odniesieniu do pozostałych metod nauczania, pracownicy wykazali wyższe od studentów zainteresowanie wprowadzeniem teoretycznym do poszczególnych tematów, studenci natomiast w wyższym stopniu od pracowników preferowali zajęcia z analizą materiału filmowego.

W kwestii utrwalenia i wykorzystania wiedzy przekazywanej metodą gry symulacyjnej, grupa pracowników uzyskała wyraźnie wyższe wyniki. Autor na podstawie przeprowadzonego badania nie jest w stanie wskazać czynników, które zdecydowały o tej różnicy pomiędzy badanymi grupami. Syntetyczne ujęcie najważniejszych spostrzeżeń z przeprowadzonego badania prezentuje tabela 3.

Tabela 3

Zestawienie wyników przeprowadzonych porównań

Płaszczyzna porównania	Pracownicy	Studenci
Najlepiej zapamiętane zajęcia	• zajęcia z grami, • pierwsze zajęcia z case'm	• zajęcia z grami, • analiza materiału filmowego
Zajęcia słabo zapamiętane	• ćwiczenie indywidualne, • jedno z ćwiczeń wykonywanych zespołowo	• ćwiczenie wykonywane indywidualnie
Preferowana forma prowadzenia zajęć	• gra zespołowa • ćwiczenia zespołowe • case	• gra zespołowa • ćwiczenia zespołowe • case
Istotność tematów z punktu widzenia pracy zespołowej	• <i>benchmarking</i> (case) • <i>reengineering</i> (Fabryka Notesów) • <i>just in time</i> (Stocznia) • <i>outsourcing</i> (ćwiczenie zespołowe)	• <i>just in time</i> (Stocznia) • <i>reengineering</i> (Fabryka Notesów) • <i>ex aequo benchmarking</i> (case) i <i>outsourcing</i> (ćwiczenie zespołowe)
Najbardziej interesujące zajęcia	• gra symulacyjna (Fabryka Notesów) • gra symulacyjna (Stocznia) • case (<i>reengineering</i>)	• gra symulacyjna (Stocznia) • gra symulacyjna (Fabryka Notesów) • analiza materiału filmowego
Poziom zapamiętania przebiegu zajęć z grą Stocznia	bardzo wysoki	bardzo wysoki

Poparcie współzawodnictwa podczas zajęć	bardzo wysokie	bardzo wysokie
Poprawność przyjętych rozwiązań w grze Stocznia	wysoka (55 proc.)	wysoka (51 proc.)
Ocena wykorzystania Stocznii przy omawianiu tematyki <i>just in time</i>	93 proc. opinii pozytywnych	87 proc. opinii pozytywnych
Poziom zastosowanych i zapamiętanych zasad reengineeringu (po zajęciach z grą Fabryka Notesów)	średnio przekraczający poziom 30 proc.	średnio przekraczający poziom 20 proc. (niższy niż w grupie pracowników)

źródło: opracowanie własne

Badania mające na celu określenie, które metody nauczania najbardziej odpowiadają studentom (a zatem o podobnej tematyce) były prowadzone między innymi przez J. Harzyńską w roku akademickim 2010/2011. Bardzo wysoki odsetek respondentów (95 proc. z I stopnia studiów, 87,5 proc. z II stopnia i 94,5 proc. studiów podyplomowych) wskazał w tym badaniu na metody aktywizujące uczestników zajęć, jako preferowane narzędzia dydaktyczne (Harzyńska 2012: 205). Można uznać, że wyniki przywołane powyżej i zaprezentowane przez autora niniejszego opracowania są ze sobą zbieżne.

Bibliografia:

1. Dziurzyńska-Pyrz B., Korabik M., Łubocka J., Sroka W., Tarka R., 2011, *Specyfikacja metod prowadzenia zajęć*, Projekt EKOLOGIA – innowacyjny, interdyscyplinarny program nauczania przedmiotów matematyczno-przyrodniczych metodą projektu, projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego WND-POKL.03.05.00-00-042/10, Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk o Ziemi i Kształtowania Środowiska, Wrocław.
2. Harzyńska J., 2012, *Metody pracy z uczniami dorosłymi*, „Edukacja Humanistyczna”, nr 1.

3. Klej A., 2013, *Wykorzystanie potencjału interaktywnych technologii w procesie dydaktycznym w oparciu o audiowizualną metodę uczenia się Edgara Dale’a*, „E-mentor”, nr 4(51).
4. Poszewiecki A., 2012, *Metody rozwijania umiejętności z zakresu przedsiębiorczości* [w:] A. Poszewiecki, W. Bizon, P. Kalawczuk (red.), *Symulacje menedżerskie i studia przypadków. Szkolenia biznesowe w oparciu o symulacje menedżerskie i studia przypadków – najlepsze praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
5. Szewczuk K., 2014, *Aktywność i aktywizacja studentów w procesie dydaktycznym szkoły wyższej*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
6. UEK – Krajowe Ramy Kwalifikacji, 2017, krk.uek.krakow.pl, dostęp jedynie po zalogowaniu (data dostępu 2017-04-29).

Differences in the Effects of Using Various Teaching Methods in the Education of Company Employees and Students – A Comparative Study on the Basis of Own Research

Summary

The purpose of the study is to determine the differences in teaching effects obtained in various groups with the use of diverse forms of classes, with particular focus on simulation games. The comparison covered a group of employees participating in postgraduate education for a company in Cracow and students of full-time second-degree study programs, major: Management at the Cracow University of Economics. A survey was used in order to collect the necessary data. As a result of the research, it was stated that simulation games in both examined groups were not only an attractive teaching method, but they also made it easier to remember the course of the classes. With regard to other teaching methods included in the study, it was observed, among others, that the employees preferred solving cases to a greater extent than the students, while the students liked classes connected with analyzing video material more than the employees.

Key words: employees, students, teaching methods, simulation games, teaching outcomes.

RECENZJA

Urszula Swadźba, Rafał Cekiera, Monika Żak (red.), *Praca – Konsumpcja – Przedsiębiorczość. Świadomość ekonomiczna młodego pokolenia państw Grupy Wyszehradzkiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2017, ss.379.

Praca zbiorowa zatytułowana: *Praca – Konsumpcja – Przedsiębiorczość. Świadomość ekonomiczna młodego pokolenia państw Grupy Wyszehradzkiej*, stanowi zbiór artykułów powstałych na kanwie referatów wygłoszonych w ramach konferencji po tym samym tytule, która miała miejsce w 2015 r. na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach. Tej dość obszernej pozycji literaturowej (w sumie 23 artykuły) warto poświęcić uwagę co najmniej z trzech powodów. Pierwszy z nich stanowi zainteresowanie autorów kwestiami niezmiernie ważnymi dla rozwoju gospodarczego każdego kraju, do których należą świadomość ekonomiczna jego mieszkańców, ich postawy względem zatrudnienia, migracje zarobkowe czy aspiracje zawodowe. Drugi powód stanowi szczególna uwaga, jaką badacze (z różnych polskich i zagranicznych ośrodków naukowych) poświęcili młodemu pokoleniu, tj. osobom kończącym różnego rodzaju szkoły ponadgimnazjalne, studia wyższe, stojących na progu ważnych decyzji związanych z rynkiem pracy, podejmujących pierwsze aktywności zawodowe. Trzecim powodem dla którego publikację warto przeczytać jest możliwość zapoznania się z zagadnieniami dotyczącymi pracy, konsumpcji i przedsiębiorczości w krajach państw Grupy Wyszehradzkiej.

Publikacja została podzielona na trzy części. W pierwszej, zatytułowanej *Świadomość ekonomiczna młodego pokolenia państw Grupy Wyszehradzkiej* Czytelnik może zapoznać się z 8 artykułami (z których część jest opublikowana w języku angielskim). Mają one charakter wprowadzający, stanowiący kontekst całej publikacji. Część otwiera tekst autorstwa Danuty Walczak-Duraj z Uniwersytetu Łódzkiego, w którym naświetla ona problem znaczenia edukacji ekonomicznej zarówno tej formalnej (mającej miejsce w różnego rodzaju szkołach), jak i nieformalnej, tj. odbywającej się za pośrednictwem mediów, instytucji i organizacji nie powiązanych bezpośrednio ze szkolnictwem (m.in. Narodowego Banku Polskiego). Jej rozważaniom towarzyszy przeświadczenie, iż każdy rodzaj aktywności ekonomicznej ma swój kontekst społeczno-etyczny (...) *co oznacza, iż wolność, prawo do indywidualnych wyborów w sferze gospodarczej, dążenie do realizowania wła-*

snych interesów musi iść w parze z poczuciem odpowiedzialności za dobro wspólne, za wspólnotę, jaką jest społeczeństwo, mimo istniejących w nim szeregu deficytów o charakterze aksjonormatywnym” (s.31). Taki punkt widzenia (uzasadniony odniesieniem do całości dorobku Adama Smitha, a nie jego fragmentarycznym interpretowaniem) ułatwia wnikliwą analizę kolejnych tekstów prezentujących nie tylko kontekst ekonomiczny, ale również społeczny państw Grupy Wyszehradzkiej.

W tej części publikacji Czytelnik odnajdzie informacje na temat rozwoju makroekonomicznego każdego z państw grupy, odnoszące się do poziomu ich wzrostu gospodarczego, bezrobocia, inflacji, deficytu budżetowego, długu publicznego (artykuł autorstwa Stanisława Swadźby z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach), czy też informacje na temat zmian instytucjonalnych (istotnych dla przekształcenia systemów gospodarczych), jakie dokonały się w tych państwach po przełomie transformacyjnym. Monika Sztudy (również z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach) omawia bowiem zmiany w systemie ochrony własności, mechanizmie regulacji rynków dóbr, instytucjach rynków pracy, regulacjach rynków finansowych, w systemie ochrony socjalnej oraz w systemie edukacji państw Grupy Wyszehradzkiej. Jako, że ważnym wątkiem rozważań podejmowanych w monografii jest młodzież i jej postawy względem zatrudnienia, przedsiębiorczości i konsumpcji, w pierwszej jej części znalazły się również teksty wprowadzające do tej problematyki. Mimo, iż większość z prezentowanych artykułów opiera się na metodzie studium przypadku, to dają one podstawy do dostrzegania pewnych zbieżności, jakie dotyczą postaw całej młodzieży z krajów państw Grupy Wyszehradzkiej. Z analiz prowadzonych przez słowackich badaczy z Constantine The Philosopher University in Nitra wynika np., iż studenci są gotowi podejmować każdy rodzaj pracy, nawet ten niezgodny z ich profilem wykształcenia, po to, by zdobyć jakiegokolwiek doświadczenie zawodowe. Badacze węgierscy z Szent Istvan University Godollo zauważają, iż praca dla młodych ludzi oznacza obszar nie tylko aktywności ekonomicznej, ale również społecznej - ważnym jej elementem są dobre relacje z współpracownikami. Urszula Swadźba (Uniwersytet Śląski w Katowicach) podejmuje m.in. wątek (rozwijany w dalszej części publikacji) prekariatu - młodej siły roboczej pracującej w niestabilnych warunkach, poniżej swoich kwalifikacji. Dwa ostatnie artykuły (autorstwa Rafała Cekiera oraz Moniki Żak – badaczy z Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach) wprowadzają do problematyki mobilności młodych ludzi oraz ich zachowań konsumpcyjnych.

Druga, najobszerniejsza część monografii (aż 10 artykułów napisanych wyłącznie w języku polskim) poświęcona jest pracy i przedsiębiorczo-

ści młodego pokolenia. Tutaj uwagę zwraca bardzo ciekawy tekst dwójki badaczy ze Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, dotyczący związków między wykształceniem a szansami na rynku pracy. Świetnie wpisuje się on w dyskusję prowadzoną w ostatnim czasie m.in. w środowisku akademickim na temat celów kształcenia, jej jakości, sytuacji absolwentów uczelni wyższych na rynku pracy z perspektywy relatywnie nowej kategorii analitycznej, jaką jest prekariat. Przywoływani Autorzy prekariuszy odnajdują wśród absolwentów uczelni wyższych. Krytycznie odnoszą się do systemu szkolnictwa wyższego z cechującą go inflacją absolwentów różnych kierunków studiów (bynajmniej nie tylko społecznych). Poruszony przez nich problem po części jest podejmowany w innym tekście, zawartym w tej części publikacji, choć z nieco innej, również bardzo ciekawej perspektywy – to jest różnic między pokoleniami X i Y. Aleksandra Czarnecka i Anna Słocińska (z Politechniki Częstochowskiej) generację X- osoby urodzone w latach 1965-1980 opisują (na podstawie przytaczanej literatury przedmiotu) jako ludzi przedsiębiorczych, indywidualistów zafascynowanych technologiami informatycznymi. Generację Y (osoby urodzone w latach 1981-2000) jako ludzi pragmatycznych, interesownych, transakcjonalistów. Te dwie generacje różnią się w zakresie postaw względem pracy, ale też wykształcenia. Pokolenie Y edukację na poziomie wyższym traktuje raczej jako możliwość zdobycia formalnych kwalifikacji niż drogę do samorozwoju i samodoskonalenia. Wykazuje też niską gotowość do rezygnacji z własnych wygod w celu znalezienia i utrzymania dobrej pracy, oczekuje, iż praca będzie odbywała się w tzw. „sympatycznych warunkach”. Takie konstatacje pozwalają postawić pytanie o to, czy zatem generacja X (w większym stopniu niż generacja Y) jest skłonna akceptować niestabilne zatrudnienie po to, by wykazywać jakąkolwiek aktywność zawodową?

W drugiej części monografii Czytelnik odnajdzie artykuły poświęcone młodzieży na rynku pracy, w tym Rafała Mustera (Uniwersytet Śląski w Katowicach) o postawach uczniów szkół ponadgimnazjalnych wobec wymagań pracodawców na współczesnym rynku pracy, Elżbiety Robak (Politechnika Częstochowska) o uwarunkowaniach łączenia pracy z życiem osobistym, Tomasza Herudzińskiego (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie) o orientacjach absolwentów szkół wyższych wobec pracy (w których proponuje typologię, a raczej klasyfikację orientacji wobec pracy) czy też Mai Skiby i Agnieszki Kwiatek (z Politechniki Częstochowskiej) na temat znaczenia wiedzy w kontekście przyszłej pracy zawodowej młodego pokolenia. Ewa Giermanowska z Uniwersytetu Warszawskiego podejmuje z kolei kwestię potencjalnych konfliktów pokoleń i podziałów wewnątrzge-

neracyjnych, wywołanych systemem zabezpieczenia emerytalnego. Łukasz Kutyló oraz Barbara Ober-Domagalska (Uniwersytet Łódzki) zastanawiają się nad zmianami w poziomie kapitału normatywnego mieszkańców Polski i Ukrainy. Na podstawie danych ilościowych pochodzących z *International Social Survey Programme* zauważają, iż wśród młodych Polaków poczucie dysfunkcyjności systemu gratyfikacji społecznych jest przeciętnie mniejsze w porównaniu do innych grup wiekowych, a średni poziom kapitału normatywnego w Polsce spada, co może skutkować spadkiem zaangażowania (również młodego pokolenia) w sferę pracy. Na Ukrainie powszechne jest natomiast poczucie braku zadowolenia z obowiązującego systemu gratyfikacji społecznych, choć średni poziom kapitału normatywnego wzrasta.

W trzeciej, ostatniej części monografii odnajdziemy 5 artykułów (wszystkie w języku polskim) poświęconych roli konsumpcji w życiu młodego pokolenia. Czytelnik ma okazję zapoznać się z badaniami Felicjana Byłoka (Politechnika Częstochowska), dotyczącymi kompetencji konsumenckich polskiego pokolenia Y z których wynika, iż zachowują się oni racjonalnie w procesie nabywania dóbr, właściwie oceniają ofertę rynkową ze względu na swoje cele; Marcina Gacka (Uniwersytet Śląski w Katowicach) dotyczącymi konsumentów komunikacji politycznej, czy Sebastiana Skolika (Politechnika Częstochowska) o instytucjonalizacji ruchu wolnej kultury na przykładzie projektów Wikimedia w przestrzeni Europy Środkowo-Wschodniej. W tej części monografii uwagę zwraca tekst Anny Karczewskiej (Politechnika Częstochowska) zatytułowany: *Stereotypy ról społecznych kobiet w prasie kobiecej a ich zachowania konsumpcyjne*, który na pewno zainteresuje osoby, którym bliska jest tematyka stereotypów ról społecznych kobiet, ale które też interesują się historią prasy kobiecej.

Z wieloma wnioskami zawartymi w omawianej monografii można polemizować, podobnie jak z prezentowanymi metodami badawczymi. Każda konstruktywna polemika jest jednak ważna i może przyczynić się nie tylko do rozwoju osobistego badaczy, naukowców, ale również rozwoju danej subdyscypliny naukowej. To kolejny powód dla którego warto zapoznać się z jedną z najnowszych publikacji Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego.

Katarzyna Zajda
Uniwersytet Łódzki

SPIS TREŚCI CZASOPISMA „HUMANIZACJA PRACY” ZA ROK 2017

ARTYKUŁY

- Grażyna Aniszewska-Banaś, *Czynniki różnicujące oczekiwania wobec kultury organizacyjnej – wyniki badań sondażowych* (4);
- Jerzy Baruk, *Wpływ kierowników i pracowników na opracowanie pomysłów innowacji w przedsiębiorstwach* (2);
- Katarzyna Caban-Piaskowska, Marcin Mielczarek, *Heterogeniczność relacji rzeźbiarza z klientem – analiza przypadku* (4);
- Nina Chala, Oksana Poplavskaya, *Partnerstwo publiczno-prywatne w zwalczaniu ubóstwa na Ukrainie* (1);
- Aleksandra Czerniawska, *Kultury organizacyjne jako przejaw kultur narodowych w zarządzaniu organizacjami – problemy odpowiedzialności menedżerów* (3);
- Mieczysław Dietrich, *Zarządzanie kulturą organizacyjną w jednostkach samorządu terytorialnego* (3);
- Olga Dudar, Olga Grinova, *„Duch kapitalizmu” a rozwój współczesnego społeczeństwa ukraińskiego* (1);
- Ewelina Florczak, *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie społecznym* (3);
- Joanna Gajda, *Analiza wybranych czynników systemu motywowania pracowników do zaangażowania zawodowego w organizacjach województwa śląskiego* (4);
- Wioletta Gawęł, *W poszukiwaniu kultury zarządzania uniwersytetem* (3);
- Milena Gojny-Zbierowska, *Determinanty postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS)* (4);
- Piotr Górski, *Problem interdyscyplinarności subdyscypliny naukowej zachowania organizacyjne w Polsce. Wymiar instytucjonalny i jego konsekwencje* (4);
- Bogusław Kaczmarek, *Dysfunkcje w zarządzaniu ludźmi w organizacji - zarys problemu* (4);
- Marcin Kazimierzczuk, *Wolność zrzeszania się w związkach zawodowych osób świadczących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych* (2);
- Barbara Kielbasa, *Czynniki kształtowania kultury zarządzania w organizacjach producentów rolnych* (3);
- Krystyna Kmiotek, *Rola menedżerów w kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego specjalistów* (4);
- Marzena Sylwia Kruk, *Kultura innowacji w organizacjach* (3);

- Krzysztof Krukowski, Marek Siemiński, *Kultura w ocenie dojrzałości procesowej organizacji* (3);
- Agata Krasowska, *Ideologia prac a problem sprawstwa prekariatu* (2);
- Dagmara Lewicka, Bożena Guziana, *Poziom zaufania organizacyjnego w uczelniach wyższych - przykład Polski, Ukrainy i Finlandii* (4);
- Mihail Mihailiuk, *Innowacyjny rodzaj reprodukcji w ukraińskiej kulturze przedsiębiorczości* (1);
- Olena Mramornova, Olena Kharchenko, *Problemy z reintegracją zawodową weteranów operacji antyterrorystycznej na wschodzie Ukrainy* (1);
- Magdalena Mrozik, Sylwia Gostkowska-Dźwig, *Kultura organizacyjna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem transportu miejskiego* (3);
- Dmytro Myronovych, *Religia a etyka pracy na Ukrainie i w Polsce. Specyfika społeczeństw postkomunistycznych* (1);
- Wojciech Pawnik, *Aktorzy życia organizacyjnego - pomiędzy unifikacją a zróżnicowaniem* (4);
- Agnieszka Polanowska, *Kompetencje menedżerów w ujęciu teorii i badań empirycznych* (2);
- Gabriela Roszyk-Kowalska, Przemysław Lewandowski, *Rola motywacji osiągnięć w kształtowaniu stylów kierowania wśród leśniczych* (4);
- Eugeniusz Smyrnów, Olga Smyrnowa, Łukasz Kutyló, *Normatywna organizacja zachowań społecznych w ramach ukraińskiego modelu gospodarczego. Analiza sytuacji obecnej i historycznych uwarunkowań* (1);
- Alicja Sosnowska, *Kultura zarządzania w firmie innowacyjnej* (3);
- Urszula Swadźba, *Praca jakom element świadomości ekonomicznej młodego pokolenia grupy wyszehradzkiej* (2);
- Piotr Uździcki, *Uwarunkowania kulturowe transferu wiedzy cichej (tacit knowledge)* (3);
- Maciej Walczak, *Różnice w efektach stosowania wybranych metod dydaktycznych w procesie kształcenia pracowników przedsiębiorstwa i studentów – studium porównawcze na podstawie wyników badań własnych* (4);
- Danuta Walczak-Duraj, *Wartości etyczne w kulturze zarządzania organizacją* (3);
- Janusz Wiśniewski, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (3);
- Angelika Wodecka-Hyjek, *Znaczenie metod obserwacji i eksperymentu w badaniach naukowych z zakresu zarządzania* (4);
- Barbara Wyrzykowska, *Menedżerowie w tradycyjnej i współczesnej organizacji* (4);
- Vladyslava Zavgorodnia, Anna Slavko, *Prawo, praktyka administracyjna i kultura ukraińskiej przedsiębiorczości* (1);
- Przemysław Zbierowski, *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie koncepcji i próba określenia wartości dodanej* (4);
- Bernard Ziębicki, *Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?* (4);

RECENZJE

- Iwona Dorota Czechowska (red.), *Etyka w relacjach instytucji finansowych z gospodarstwami domowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016, ss.330- recenzent Alicja Łaska –Formejster (2);
- Elżbieta Kolasińska, Joanna Róg-Ilnicka, Adam Mrozowski (red.), *Praca w XXI wieku. Wymiary formalne i nieformalne*, ss. 300, Wyd. Naukowe Katedra, Gdańsk 2017-- recenzent Magdalena Andrejczuk (3);
- Urszula Swadźba, Rafał Cekiera, Monika Żak (red.), *Praca – Konsumpcja – Przedsiębiorczość. Świadomość ekonomiczna młodego pokolenia państw Grupy Wyszehradzkiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2017, ss. 379- recenzent: Katarzyna Zajda (4);
- Katarzyna Wojnar, *Polska klasa kreatywna*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2016, ss. 371 – recenzent: Karolina Messyas (1);

BIBLIOGRAFIA

(opracowała: Ewa Wyglądała)

Społeczno-ekonomiczne problemy Ukrainy – opracowała Ewa Wyglądała (1);

INNE PUBLIKACJE

Spis treści czasopisma „Humanizacja Pracy” za rok 2017 – opracował Tadeusz Milke (4);