

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



**Redakcja naukowa
Danuta Walczak-Duraj**

Kwartalnik

1(291)

Płock 2018 (LI)

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Danuta Walczak-Duraj

SEKRETARZ: Radosław Knap

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

PŁOCK 2017

PL ISSN 1643 – 7446

SPIS TREŚCI

ARTKUŁY

Lesław H. Haber	
Filie korporacji transnarodowych (KTN) w Polsce. Nowy wymiar kultury organizacyjnej	9
Karolina Mudło-Głagolska, Marta Lewandowska, Elżbieta Kasprzak	
Charakterystyka formalna karier młodych Polaków	29
Rafał Kania	
Kodeks etyczny jako element kultury organizacyjnej w urzędach gminnej administracji samorządowej	47
Agnieszka Polanowska	
Analiza i ocena wykorzystania czynników psychofizjologicznych w organizowaniu pracy	63
Marcin Ratajczak	
Zakres wiedzy polskich przedsiębiorców agrobiznesu na temat koncepcji CSR (w świetle badań własnych)	81
Barbara A. Sypniewska	
Adaptacja pracowników w firmach sektora małych i średnich przedsiębiorstw	95
Bożena Tyran	
Konformizm w negocjacjach płacowych	113
RECENZJA	
Zbigniew Dziubiński, Krzysztof W. Jankowski (red.), <i>Kultura fizyczna a osobowość</i> , Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2017, ss. 399	
– recenzent Aleksandra Leszczyńska	129

CONTENS

ARTICLE

Lesław H. Haber	
Branches of Transnational Corporations (TNC) in Poland. New Dimension of Organizational Culture	9
Karolina Mudło - Głagolska, Marta Lewandowska, Elżbieta Kasprzak	
Formal Characteristics of the Careers among Young Polish People	29
Rafał Kania	
The Ethical Code as a Part of Organizational Culture in the Self-Government Administration	47
Agnieszka Polanowska	
Analysis and Evaluation of the Influence of Psychological and Physiological Factors on Work Organization	63
Marcin Ratajczak	
Range of Knowledge of Polish Agribusiness Entrepreneurs on the Concept of CSR (in the Light of own Research)	81
Barbara A. Sypniewska	
Employees' Process of Adaptation in SMEs	95
Bożena Tyran	
Conformity in Wage Negotiations	113
REVIEW	
Zbigniew Dziubiński, Krzysztof W. Jankowski (ed by.), <i>Physical culture and personality</i> , Józef Piłsudski University of Physical Education, Salesian Sports Organization of the Republic of Poland, Warsaw 2017, ss. 399 – reviewer by Aleksandra Leszczyńska	129

СОДЕРЖАНИЕ

СТАТЬИ

Леслав Х. Хабер Филиалы транснациональных корпораций в Польше. Новое измерение организационной культуры	9
Каролина Мудло-Глагольская. Марта Левандовска, Эльжбета Каспжак Формальная характеристика каьеры молодых поляков	29
Рафал Каня Этический кодекс элементом организационной культуры в офисах органов местного самоуправления	47
Агнешка Полановска Анализ и оценка использования психофизиологических факторов в организации труда	63
Марчин Ратайчак Объём знаний среди польских предпринимателей агробизнеса на тему концепции CSR (на основе собственных исследований)	81
Барбара А. Сыпневска Адаптация сотрудников в фирмах сектора маленьких и средних предприятий	95
Божена Тыран Конформизм в переговорах о размере оплаты труда	113

РЕЦЕНЗИЯ

Збигнев Дзюбиньски, Кжиштоф В. Янковски(ред.) <i>Физкультура а личность, Академия Физического Образования Юзефа Пилсудского</i> , Салезианска Спортова Организация Жечпосполитей Польскей, Варшава 2017, стр. 399-рецензент Александра Лещиньска	129
--	-----

Lesław H. Haber

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

Wydział Zarządzania, Finansów i Informatyki

Katedra Zarządzania

haber@wszib.edu.pl

Filie korporacji transnarodowych (KTN) w Polsce. Nowy wymiar kultury organizacyjnej

Abstrakt

W artykule poruszono dwie kwestie: ocenę specyfiki pracy w filiach KTN w opinii zatrudnionych pracowników oraz problem, na ile kultura organizacyjna korporacji odwołuje się do tradycyjnych modeli związanych z kształtowaniem etosu i kultury pracy a na ile eksponuje pragmatyzm. Etos sukcesu związany z pozyskiwaniem pracowników i ich profesjonalizmu i perfekcjonizmu dla ugruntowania prestiżu marki korporacji na globalnych – biznesowym rynku. Problematyka ta była analizowana w ujęciu teoretyczno-empirycznym. W aspekcie teoretycznym odwołano się do literatury omawiającej kategorie tworzące siatkę pojęciową analizowanych zjawisk. W części empirycznej przedstawiono w oparciu o grupę fokusową opinie badanych pracowników filii KTN w Krakowie dotyczące globalnych aspektów wykonywanej pracy i pragmatycznego wymiaru kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: korporacja transnarodowa, filia korporacji transnarodowej, struktura zarządzania filiami KTN, proces zatrudniania, elastyczne środowisko pracy, pragmatyczny wymiar kultury organizacyjnej, etyka biznesu, CSR, ekspatrianci, millenials.

Uwagi wstępne

Filie korporacji transnarodowych (KTN) stanowią znaczący segment rynku w polskiej gospodarce. Ze 100 topowych korporacji świata w kraju znajduje się 46 ich filii zatrudniających wg. danych GUS około 1.820 000 pracowników (GUS: 2016). Najwięcej filii znajduje się w Warszawie, Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu. Atrakcyjność Polski dla zakładania filii korporacji transnarodowych związana jest m.in. z dobrze wykształconą kadrą pracowniczą, znajomością języków obcych, niskimi kosztami pra-

cy, rozwiniętym poziomem urbanizacyjnym i cywilizacyjnym, jak również dobrze rozbudowaną infrastrukturą transportową i medialną. Stąd można założyć, że w wieloletniej perspektywie gospodarczej na rynku polskim będą dominowały filie KTN, które ze względu na innowacyjny – globalny system zarządzania, jak również „humanizacyjną” kulturę organizacyjną będą konkurencyjne w stosunku do polskich przedsiębiorstw i firm.

Ta nowa jakość zarządzania i kultury organizacyjnej znajduje potwierdzenie w dominujących opiniach, że praca w „korpo” nobilituje zatrudnionych tam pracowników i jest wyznacznikiem prestiżu ich pozycji zawodowej. Na przeciwnym biegunie znajdują się oceny negatywne określające prace w korporacji jako „wyścig szczurów” – agresywną rywalizację poprzez maksymalną eksploatację intelektualną pracowników, ażeby po wypaleniu zawodowym stwierdzić ich dalszą nieprzydatność. Na tym tle rodzi się problem badawczy – mianowicie, czy faktycznie nowa jakość w zarządzaniu jak i kultura organizacji w filiach KTN wpływa na prestiż i satysfakcję z pracy, ich podmiotowość, czy ma charakter alienacyjny doprowadzając do uprzedmiotowienia pracownika, stanów frustracji czy depresji. Na tym tle w artykule zostaną zasygnalizowane dwie kwestie: ocena specyfiki pracy w filiach KTN w Krakowie w opinii zatrudnionych pracowników oraz to, na ile kultura organizacyjna korporacji odwołuje się do tradycyjnych modeli związanych z kształtowaniem etosu i kultury pracy, a na ile eksponuje pragmatyzm działań – etos sukcesu związany z pozyskiwaniem pracowników, ich profesjonalizmu i perfekcjonizmu dla ugruntowania prestiżu marki korporacji na globalnym rynku.

Odpowiedzi na postawione zagadnienia uzyskano poprzez przeprowadzenie 24 wywiadów sondażowych (2017) wśród grupy fokusowej składającej się z pracowników filii KTN znajdujących się w Krakowie. Wykorzystano dane dotyczące funkcjonowania filii korporacji znajdujące się na stronach internetowych – m.in. lovekrakow.pl-korporacja-diskusja; Forum gazeta.pl Międzynarodowe korporacje; <http://m.brief.pl/wiedza>; <http://www.statestrat.pl.com>; <http://www.ibm.pl.com>; <https://capgemini-ee.com/ext-poland>; <http://www.nokiakrakow.pl/kontent/centrum>; <http://www.shell.pl/o-shell.html>.

1. Specyfika pracy w filiach korporacji transnarodowych

Globalizacja, rewolucja teleinformatyczna, systemy sieciowe, liberalizacja gospodarek narodowych – zmiany zachodzące na przełomie XX i XXI wieku stwarzają dodatkowy impuls dla nowych form korporacji transnarodowych przez powoływanie ich zagranicznych filii. Plusem Polski jest niski stopień ingerencji państwa, znaczny zakres autonomii, powoływanie specjalnych stref ekonomicznych, co sprzyja zakładaniu filii KTN. Pojęcie korporacja – pochodzi od łacińskiego słowa „corporatio”, oznaczającego związek, łączenie części, współpracę itp. Organizacje tego typu występowały od czasów starożytnych i związane były z działalnością handlową i bankową. W średniowieczu występowały w postaci gildii kupieckich i cechów rzemieślniczych jak również stowarzyszeń studenckich. Współcześnie podstawowa działalność korporacji związana jest z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (BiZ) w kraju filialnym, które często mają charakter typu greenfield. Przy czym udział firmy macierzystej nie musi wynosić 100%. Mają osobowość prawną państwa, w którym działają i są zarejestrowane w krajach – filiach jako oddzielne jednostki gospodarcze o własnych statutach prawno-organizacyjnych, stanowią własność centrali i są przez nią kontrolowane (Przytuła 2014: 14).

W literaturze z zakresu zarządzania korporacjami transnarodowymi wiele ujęć definiujących nawiązuje do przedstawionego mechanizmu działania KTN. Na tym tle najbardziej charakterystyczna jest definicja KTN sformułowana przez Rozkwitalską: „korporacja transnarodowa to podmiot, który tworzy centrale oraz jednostki krajowe i zagraniczne. Jego działalność przekracza granice państw (tworzy filie). Zarządza uczestnikami sieci korporacyjnej (przedsiębiorstwami afiliowanymi i relacjami z innymi interesariuszami). Angażuje się w przepływ zasobów (w tym zasobów ludzkich) i zdolności w ramach sieci oraz dąży do osiągnięcia celów biznesowych w zróżnicowanym otoczeniu” (Rozkwitalska 2011:33). Kontynuując swoje rozważanie stwierdza, że „filia zagraniczna KTN jest elementem sieci korporacyjnej utworzonym w wyniku inwestycji od podstaw lub zakupu jednostki za granicą czyli BIZ.” Jest to podmiot z udziałem kapitału zagranicznego, na którego zarządzanie – centrala macierzysta może wywierać długotrwały wpływ” (Ibidem: 35). Analizując rynek polski, można stwierdzić, że to właśnie filie korporacji transnarodowych są głównymi podmiotami działań gospodarczych.

Odnosząc się do ogólnej oceny stopnia innowacyjności filii KTN w stosunku do polskich przedsiębiorstw i firm, w tym z sektora MSP, można stwierdzić, że o ile filie zagraniczne stosują rozwiązania organizacyjne charakterystyczne dla społeczeństwa globalnego – sieciowego, o tyle polskie przedsiębiorstwa i firmy w dalszym ciągu kontynuują system zarządzania okresu społeczeństwa industrialnego. Świadczy o tym niski stopień elastyczności w rozwiązywaniu takich kwestii jak: nadmierna hierarchizacja, sztywne zasady zatrudniania i czasu pracy, biurokracyzm poprzez rozbudowany system procedur – formalizacja działań, w systemach motywacji brak zindywidualizowanego podejścia do pracownika.

W Polsce w 2015 roku było 25.961 jednostek z kapitałem zagranicznym, z czego 80 proc. znajdowało się w pięciu województwach: mazowieckim – 47,4 proc., wielkopolskim – 10,8 proc., śląskim – 8,4 proc., dolnośląskim – 8,3 proc., małopolskim – 6,2 proc. (GUS 2016). Do prestiżowych filii KTN można m.in. zaliczyć: General Electric, Toyota, Motor Corporation, France Telecom, Hewlett-Packard, Bayer AG, Univer, Metro AG, Samsung Electric, Motorola, Google, General Motors itp. W Krakowie aktualnie działa 14 filii KTN, które zatrudniają 70 tysięcy pracowników. Do znaczących filii można zaliczyć: Capgemini – zatrudnia 3,6 tys. pracowników, Shell – 2,3 tys. pracowników, IBM – zatrudnia 1.029 pracowników, Luxoft – 1 tys. pracowników, State Street – 600 pracowników, Nokia – 550 pracowników, Akamai – 500 pracowników. Filie te znajdują się głównie w centrum miasta i charakteryzuje się nowoczesną architekturą, niemniej zdecydowana większość wynajmuje powierzchnie biurowe i głównie koncentruje się na działaniach typu outsourcing. Wg. zestawienia „2015 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations”, Kraków zajmuje 9 miejsce na świecie w tej działalności, Warszawa – 30 miejsce a Wrocław – 62. W czołówce znajdują się głównie miasta azjatyckie jak: Bangladesz – Indie, Manilia – Filipiny, Bombaj. Ogólna ocena specyfiki pracy w filiach korporacji transnarodowych w Krakowie uzyskano poprzez swobodne wywiady sondażowe z 24 pracownikami głównie pochodzącymi z filii: Capgemini, Shell, State Street, Nokia Akamai. Wśród rozmówców przeważały kobiety – 19 osób; młodzi pracownicy do 35 roku życia – 20 osób; z wyższym wykształceniem – licencjat – 15, magisterium – 9; z reguły „single” – 18 osób; o stażu pracy w granicach 1-3 lat

– 20 osób; prawie wszyscy byli zatrudnieni na stanowiskach juniora oraz specjalisty, 2 osoby zajmowały pozycje team-lider.

Wśród rozmówców dominowały opinie pozytywne dotyczące warunków pracy – 18 osób, które w swych wypowiedziach podkreślały przewagę innowacyjną korporacji w stosunku do warunków pracy panujących w polskich firmach. Zwracano uwagę na takie elementy zarządzania jak: pewność zatrudnienia i wynagrodzenia, elastyczną organizację pracy, pełne „usieciowanie” stanowisk pracy, dostęp do najnowszej technologii, bezpośrednie relacje z managementem, stałe możliwości podnoszenia kwalifikacji poprzez system szkoleń organizowanych przez centrale. Charakterystycznym były m.in. tego typu wypowiedzi:

„Korporacja gwarantuje umowę o pracę w całości na papierze wraz z opłaconymi składkami. Umożliwia szkolenia bezpośrednio w centrali w Anglii. Ma doskonały sprzęt IT” (K. 30 lat, mgr, staż 2 lata); *„Moim zdaniem na naszym rynku to właśnie korporacje stwarzają duże możliwości rozwoju poprzez nowoczesny system zarządzania i stabilne warunki zatrudnienia. Szczególnie cenię sobie kontakty zagraniczne i umiejętności, których w polskich firmach nie znają”* (M. 31 lat, mgr, staż 3 lata); *„Pracowałam w polskiej firmie i jestem zadowolona, że się zwolniłam i podjęłam pracę w korporacji – zupełnie inny świat. Wszystko zgodnie z podpisaną umową, przestrzeganie terminów, regularne wypłaty wynagrodzenia, sympatyczna atmosfera, każdy wie co do niego należy”* (K. 28 lat, licenc., staż 1 rok); *„Co jest plusem korporacji? Małe firmy które często muszą ciąć koszty szybciej niż korpo. Samozatrudnienie, które przy naszym skomplikowanym systemie podatkowym sprawia, że własny biznes jest jak chodzenie z zawiązanymi oczyma po polu minowym. Są oczywiście urzędy – ale wiadomo, tam się z ulicy z kompetencjami się nie przychodzi, a potem wystarczy zmiana na wyższym szczeblu i leci cała linia”* (M. 34 lata, licenc., staż 4 lata).

W wypowiedziach negatywnych – 6 osób, głównie koncentrowało się na zbytnej ingerencji centrali w prace filii – szczególnie w zakresie opracowanych projektów. Zwracano uwagę na nieprzestrzeganie czasu pracy, złe relacje z menagerami, częste wypadki mobbingu, jak również zawyżanie standardów wykonania zadania. Uwagi te znajdują potwierdzenie w niniejszych stwierdzeniach:

„Nie wiem jak inni radzą sobie ze stresem, nadmiarem obowiązków, nadgodzinami, które i tak się robi choć się ich nie zgłasza, bo inaczej pra-

ownik nie wyrobiłby się z obowiązkami. Nawet gdyby korporacja płaciła za nadgodziny, to przecież nie chodzi o więcej pieniędzy ale zdrowy balans między pracą a domem” (K. 35 lat, mgr, staż 4 lata); „Potwierdzam, że korporacja X nie jest godna polecenia. Słabe zarobki i jeszcze mniejszy benefit, nie wspominając o szkoleniach, których od 2015 roku nie ma w ogóle ze względu, że globalni zamrozili budżet na szkolenia. Atmosfera koleśnictwa i podlizywania się managementowi na porządku dziennym a donosicielstwo jest chlebem powszednim” (K. 33 lata, licenc., staż 3 lata).

„Praca GL accountanta polega głównie na księgowaniu poleceń innych osób bez możliwości sporządzenia własnych kalkulacji, pół biedy, jeśli ma się możliwość wskazania błędu, bo bywa i tak, że na projekcie pojawia się widoczny pośrednik między korporacją i klientem i to on wydaje polecenia o „klepaniu” wszystkiego co wysłę w mailu, nawet jeśli dostrzeżemy że polecenia zawierają błąd polecenie „Księguj” padło i choćby mury padły nie ma się prawa ingerować” (M. 28 lat, licenc., staż 2 lata); „Pracowałam tam 3 lata i przeszłam 3 projekty i mogę jedynie powiedzieć, że w tej korporacji brak mądrych i z wiedzą ludzi na stanowiskach menedżerskich, którzy nie tylko zajmowali się poprawnymi relacjami z klientem ale też swoim teamem. Na najwyższych szczeblach menedżerskich – esencja korporacji, są pieniądze, rozdajemy je między siebie a szara masa i tak klepać będzie a jak komuś nie pasuje, to won. Serdecznie odradzam korporacje X” (K. 29 lat, licenc., staż 3 lata).

Przedstawione wypowiedzi potwierdzają powszechne stereotypy, występujące w świadomości społecznej na pozytywne i negatywne aspekty pracy w filiach KTN. Na tle polaryzowania się opinii słuszna wydaje się uwaga D. Walczak-Duraj, że niewątpliwie pozytywnym aspektem korporacji jest ich system zarządzania poprzez (...) *względna autonomiczność, samowystarczalność i innowacyjność mające swoje podstawy ideowe, cele oraz źródła zasobów. Oczywiście inną sprawą pozostaje ocena rzeczywistych intencji managementu korporacji ich prawdziwych celów – które stosują nie do końca przemyślane i odpowiedzialne metody, negatywnie wpływając na opinię publiczną i ich reputację* (Walczak-Duraj 2010:229-231).

Oceniając panujące warunki pracy w analizowanych filiach KTN można odwołać się do opinii samych zainteresowanych w wymiarze za-

dowolenia bądź niezadowolenia badanych pracowników. Wydzielone elementy w ujęciu rankingowym prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Elementy warunków pracy wyznaczające stan zadowolenia lub niezadowolenia wśród badanej grupy pracowników filii KTN w Krakowie

Lp.	Zadowoleni	Niezadowoleni
1	Elastyczny czas pracy	Monotonna praca wklepywanie tych samych danych
2	Przyjazne biuro	Bałagan organizacyjny – krzyżowanie się zadań
3	Dobra atmosfera w teamie	Arogancja managementu – konflikty
4	Partnerskie relacje z managementem	Narzucanie godzin pracy – zostawianie po pracy
5	Prestiż i marka filii na świecie	Niejasne kryteria awansowania
6	Wyjazdy zagraniczne do centrali	Ograniczony dostęp do świadczeń socjalnych – benefitów
7	Interesująca praca, ciekawe projekty	Mało atrakcyjne wynagrodzenie
8	Możliwość podnoszenia kwalifikacji przez kursy, szkolenia itp.	X
9	Dobre wynagrodzenie	X
10	System benefitów	X

Źródło: Opracowanie własne

Prezentowana kolejność wskazuje jednocześnie na rangę wyboru danego elementu przez badanych pracowników. Oceny miały charakter wielokrotnego wyboru tzn. każdy z badanych mógł wymienić dowolną liczbę elementów zadowolenia i niezadowolenia, co stanowiło podstawę dla ich rangowej klasyfikacji. Odnosząc się do ogólnej oceny, zdecydowana większość – 18 osób – było zadowolonych z systemu zarządzania i warunków pracy, 3 osoby nie miały zdania a niezadowolonych było 3 osoby. Można założyć, że wykazane elementy powodujące niezadowolenie mogą być jedynie specyficzne dla filii znajdującej w Polsce w Krakowie a które nie występują w warunkach głównej centrali. Zgodność

wielu opinii badanych mimo różnorodnych filii w których pracują wskazuje na globalne - podobne właściwości systemu zarządzania i warunków pracy niezależnie od specyfiki międzynarodowego miejsca lokalizacji centrali KTN.

2. Pragmatyczny wymiar kultury organizacyjnej w filiach KTN

Okres XXI określany jako postindustrialny, ponowoczesny nieprzewidywalny wprowadza nowy etap w rozwoju kultury organizacyjnej w nowoczesnych systemach zarządzania w tym również w korporacjach transnarodowych. Kultura organizacyjna znajduje się pod silnym oddziaływaniem impaktu procesów globalizacji, technologii teleinformatycznej i digitalizacji systemów zarządzania oraz zmiany stylów życia i pracy pracowników. Dynamika dokonujących się zmian w przestrzeni organizacyjnej wzmocniana jest niespotykaną konkurencją rynkową jak i współzawodnictwem pomiędzy samymi pracownikami. Następuje wzrost ruchliwości pracowniczej jak również pojawiają się nowe wartości związane z ideologią konsumpcjonizmu obejmującą duże segmenty społeczeństwa (Byłok 2013: 148). Wymienione zjawiska egzogenne wprowadzają nowe relacje w nowoczesnych systemach zarządzania w sferze procesów decyzyjnych, interpersonalnych, komunikacyjnych typu przedsiębiorca – management – pracownicy – interesariusze. Moderatorem i regulatorem tych zmian są nowe artefakty w kulturze organizacyjnej związane z nowymi wartościami, wzorami relacji interpersonalnych czy stylami pracy i życia – na tle postępującej profesjonalizacji zawodowej. W tym wypadku tradycyjne wartości i etos pracy zostają zastąpione pragmatycznym wymiarem osiągniętych korzyści z posiadania przez korporacje własnej kultury organizacyjnej. Dla firmy – korporacji oznacza to prestiż posiadanej marki, która ją indywidualizuje na globalnym rynku co przekłada się na wymierne korzyści finansowe. Dla pracownika kultura organizacyjna będzie związana z jego rolą i pozycją w strukturze hierarchicznej firm jak również możliwościami zaspakajania różnorodnych potrzeb w ramach rozwiniętego konsumpcjonizmu. Stąd praktyczny wymiar kultury organizacyjnej firm XXI wieku sprowadza się do wartości użytkowych – materialnych ważnych zarówno dla firm jak i zatrudnionych tam pracowników. Wszystkie te zmiany w kulturze organizacyjnej dotyczą również korporacji transnarodowych i ich filii.

Geneza kultury organizacyjnej w filiach KTN tkwi w multikulturowości i związana jest z wielonarodowym pochodzeniem zatrudnionych tam pracowników. Zdaniem Winkler wynika to z faktu, że (...) *zwykle organizacje takie zakładane są poza granicami kraju z którego pochodzi kapitał, a ich kadra składa się zarówno z obywateli kraju inwestora i z lokalnej ludności* (Winkler 2008: 18).

Funkcjonując na wielu rynkach i wielu kulturach KTN tworzą własne specyficzne środowisko kultury organizacyjnej określanej przez Rozkwitalską, jako globalna kultura pracy. Kultura ta, zdaniem autorki, stanowi (...) *spoiwo wielokulturowego personelu – mającego poczucie przynależności do specyficznej grupy pracowników wyróżniających się na lokalnym rynku pracy od których wymaga się innych kwalifikacji, bardzo konkurencyjnej, innowacyjnej i przedsiębiorczej. Ten typ kultury organizacyjnej ułatwia pracownikom adaptację do wielokulturowych środowisk pracy* (Rozkwitalska 2016: 21).

Zdaniem badanych pracowników krakowskich filii KTN o kulturze organizacyjnej ich firm decydują cztery czynniki:

- Kultura organizacyjna centrali i jej transmisja do filii – bardzo często jest to kojarzone z misją, etyką biznesu czy społeczną odpowiedzialnością biznesu (C.S.R.) – stwierdziło 88 proc. badanych;
- Relacje interpersonalne pracowników formalne i nieformalne związane z procesem pracy, w tym polityka zatrudnienia od momentu rozmów kwalifikacyjnych do uczestnictwa w „wyścigu szczurów” – wskazało 75 proc. respondentów;
- Kompetencje i kwalifikacje top-managementu w tym głównie ekspatriantów (ekspatów) z reguły cudzoziemców. Na ile są elastyczni w promowaniu kultury organizacyjnej centrali w stosunku do dotychczasowej kultury organizacyjnej filii. Ważnym czynnikiem jest osobowość i przyjęty styl kierowania – wybrało 50 proc. uczestników badań;
- Zmiany świadomościowe związane z nowymi wartościami dotyczącymi warunków pracy i stylów życia prezentowane przez pracowników młodych o orientacji Y oraz millenialsów. Podstawą jest eksponowanie pragmatyzmu i profesjonalizmu w wykonywanej pracy i osiągniętych korzyści w miejsce etosowych funkcji pra-

cy dla których etosem jest sukces – wymieniło 38 proc. badanych pracowników filii.

Podając analizie role wymienionych czynników w kształtowaniu się kultury organizacyjnej krakowskich filii KTN wykorzystano zarówno strony internetowe tych filii jak również wypowiedzi samych badanych uzasadniających wybór określonego czynnika.

Role kultury organizacyjnej centrali i jej transmisji do filii analizowano poprzez strony internetowe tych filii, które znajdują się w Krakowie i skąd między innymi pochodzili badani pracownicy.

Capgemini zajmuje się dostawą usług konsultingowych, technologicznych i outsourcingu na świecie. Ważnym elementem w kulturze organizacyjnej jest duch współpracy określany jako cel filii – *W naszej firmie przywiązujemy dużą wagę do pracy w grupie. Tworzymy jeden zespół i mamy ten sam cel – przygotowanie lepszej oferty dla naszych klientów i świadczenia usług na najwyższym poziomie. Nie zapominamy o indywidualności pracowników, którą pielęgnujemy i szanujemy ponieważ stanowi wartość dodaną zespołu*”. W misji podkreśla się również ważność i znaczenie zatrudnionych pracowników: *Capgemini rozumie, że wartości biznesowe nie tworzą jedynie technologie. Wszystko zaczyna się od ludzi, którzy razem docierają do sedna Twoich potrzeb biznesowych i tworzą najlepiej odpowiadające rozwiązanie. Wierzymy, że zorientowane na człowieka podejście do technologii ma znaczenie dla Twojego biznesu* (<https://www.pl.capgemini.com/misja-i-wizja-firmy>). W ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (C.S.R.) pracownicy tradycyjnie co roku 24-28 stycznia przygotowują charytatywne przedstawienie w teatrze Groteska z którego dochód jest przeznaczony na wsparcie edukacji biznesowej dla osób z niepełnosprawnością.

Shell specjalizuje się w logistycznym zarządzaniu łańcuchem dostaw, obsługą klienta, negocjacjami i zawieraniem umów z zewnętrznymi partnerami itp. W misji firmy eksponuje się wartości nawiązujące do etyki biznesu – (...) podstawowymi wartościami, którymi pracownicy muszą się wykazać w swojej pracy są: etyczność, szacunek oraz uczciwość w stosunku do innych ludzi. Praktyczne działania z tym związane wyłożone są w ośmiu Zasadach Prowadzenia Biznesu, w których zwraca się uwagę m.in. na promowanie zaufania, otwartość, pracę zespołową, profesjonalizm, transparentność, kształtowanie dumy z wykonywanej pracy. Ważną rolę w promowaniu kultury organizacyjnej odgrywa marka

firmy rozpoznawalna na całym świecie (<http://www.shell.p/o-shell//kim-jesteśmy.html>).

State Street świadczy szereg kompleksowych usług z zakresu obsługi inwestycji finansowych, wyceny papierów wartościowych, administracją funduszy hedgingowych itp.

W misji firmy podkreśla się rolę i znaczenie pracownika poprzez jego pozyskanie i zatrzymanie w firmie wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy są oddani swojej pracy. Ma to niezwykle istotny wpływ na ich sukces i możliwości dostarczania swoim klientom najwyższej jakości usług. Niezależnie od kraju, gdzie dana filia się znajduje, wspólnym celem jest (...) *zwiększanie relacji z klientami, akcjonariuszami, współpracownikami czy też ich społecznościami w których znajduje się firma.* *Kultura organizacyjna firmy budowana jest poprzez rozwój przywództwa oraz doskonałość. Korporacja posiada również program Społecznej Odpowiedzialności Biznesu obejmujący inwestowania w edukację oraz rozwój zawodowy środowisk znajdujących się w niekorzystnych warunkach* (<http://www.state.street.com/about/careers.html>).

Nokia jest globalnym liderem wprowadzającym innowacje technologiczne w tym m.in. tworzeniem i opracowywaniem map. W misji firmy zwraca się uwagę na różnorodność i kreatywność pracowników tworzących kulturę organizacyjną firmy. *Nokia wspiera kreatywność wszystkich pracowników poprzez danie im możliwości prezentowania swoich pomysłów oraz dając im gwarancję, że ich praca nie pójdzie nadaremno. Nokia dba nie tylko o awanse wewnętrzne ale również stara się przyjmować nowych pracowników ażeby zwiększać poziom kreatywności firmy.* Ważnym celem firmy są długoterminowe inwestycje oraz rozwój, które są konsekwentnie realizowane. Dbą się o globalną rozpoznawalność marki jako ważnego elementu światowej gry biznesowej. Głównym sukcesem firmy wg. Jorma Ollila – dyrektora generalnego firmy są „ludzie-ludzie-ludzie” (<http://nokiakrakow.pl/pl/content/centrum>). Misja, cele, etyka biznesu czy CSR znajdują się prawie w każdym programie centrali korporacji transnarodowych i lansowane za pomocą stron internetowych mogą stanowić wzór dla filii w zakresie kształtowania ich kultury organizacyjnej.

Relacje interpersonalne o charakterze formalnym i nieformalnym w kulturze organizacyjnej wiążą się z procesem adaptacji pracownika do środowiska pracy od jego zatrudnienia do zwolnienia. W analizo-

wanych korporacjach istnieją silne związki pomiędzy kulturą organizacyjną a procedurami związanymi z zatrudnianiem pracowników, co szczególnie jest widoczne już na etapie wstępnym – rozmów kwalifikacyjnych pomiędzy menedżerem a kandydatem na pracownika. Na podobieństwo stosowanych metod kwalifikacyjnych niezależnie od działalności filii wskazywali w swych wypowiedziach wszyscy badani pracownicy tj. 24 osoby:

„Zostałem zaproszony na rozmowę wstępną, w której pytania, to pełna klasyka pytań rekrutacyjnych; Co Pan robił? Jakiego Pana zalety, a jakie wady? Czy miał Pan jakieś stresowe sytuacje w pracy i jak zostały rozwiązane? Ogólnie, jeśli chodzi o proces rekrutacji od strony kandydata, to pytania na rozmowie są takie same, powtarzalne i pokazują mało inwencji twórczej rekruterów. Bo ile można klepać, że tak naprawdę nie mam wad a jeżeli jakieś się znajdują, to są zaletami. Wszyscy w rozmowach stają się pracoholikami, którzy zwracają za dużo uwagi na szczegóły i najchętniej nie wychodziliby z pracy. Zdaje się, że nawet rekruterzy sami wyłączają słuchawki przy tych pytaniach” (M. 27 lat, mgr, staż 2 lata); *„Proces rekrutacji zaczyna się oczywiście od wysłania CV i w zależności od jego atrakcyjności firma udziela odpowiedzi. Najpierw rozmowa nr 1, czyli telefon. Rozmowa taka odbywa się z pracownikiem działu HR. Osoba taka sprawdza twoje poprzednie doświadczenia, pyta o ostatnich pracodawców, sprawdza zdolności językowe oraz co najważniejsze, musi „sprzedać” firmę. Opowiada o dodatkowych benefitach, o prywatnych ubezpieczeniach, o wyjazdach, szkoleniach i kursach i o tym, jak ich korp jest lepsze niż każde inne. Jeżeli się spodobaś, jest następny etap – rozmowa face to face i tu jest różnie, albo są to rozmowy kontynuowane w dalszym ciągu z pracownikiem Kadr albo rozmowy końcowe z team leaderem lub menedżerem, gdzie omawia się warunki pracy i podpisuje umowę”* (K. 3 lat, licencjat, staż 6 lat).

Z przeprowadzonych wywiadów wyłania się jednolity obraz rekrutacji stosowany prawie we wszystkich filiach KTN. Składa się z kilku etapów: rozmowa telefoniczna, jedna lub dwie rozmowy *face to face* i test. Z reguły w czasie rozmowy porusza się stopień i rodzaj wykształcenia, doświadczenie zawodowe, motywację i również preferencje odnośnie przyszłego stanowiska. Jeżeli kandydaci nie mają sprecyzowanych oczekiwań, wtedy przedstawia się propozycje pracy na ich przyszłym stanowisku, biorąc pod uwagę jego kompetencje, oczekiwania, znajomość

języków obcych. Z reguły rozmowa trwa 20-30 minut i jest prowadzona w językach obcych: angielskim, niemieckim, francuskim itp. Dodatkowo kandydat może być poproszony o wypełnienie testu z danego języka obcego oraz testu analitycznego dotyczącego znajomości problematyki związanej z przyszłą pracą. Pozytywne wyniki dają podstawę do podpisania umowy z kandydatem na czas określony 3-6 miesięcy – kolejna umowa jest z reguły na czas nieokreślony. Po podpisaniu umowy, pracownik przechodzi instruktaż, kursy, które trwają nawet do trzech tygodni. Dodatkowo niektórzy (5 osób z grupy badanej) kierowani są na szkolenia do centrali korporacji, które mogą trwać nawet kilka tygodni. Przeciętny wymiar czasu pracy to 8 godzin dziennie z uwzględnieniem elastyczności przyjscia do pracy, które zawarte jest w przedziale 7⁰⁰- 9⁰⁰. Ta swoboda elastycznego czasu rozpoczynania pracy jest bardzo pozytywnie odbierana przez badanych respondentów. Pracownicy, którzy mają dobre wyniki po roku do dwóch lat pracy, mogą awansować finansowo i prestiżowo w hierarchii stanowisk. Zasadą jest, że krajowy pracownik rozpoczynając prace zatrudniony jest na stanowisku juniora. Po roku może zostać seniorem a następnie *team-leaderem*. Średni poziom to menadżer. Pragmatyczny wymiar kultury organizacyjnej widoczny jest nie tylko na etapie wstępnych etapów zatrudnienia ale w działalności podstawowej grupy pracowniczej jaką stanowi team ze swoim liderem (team leader). Tu szczególnie są widoczne związki pomiędzy kulturą organizacyjną wyrażającą się w wartościach, narzucanych wzorach postępowania a presją efektów biznesowych jak: koszty, terminy, jakość, ilość, co szczególnie przejawia się w punktowym systemie ocen. Według badanych stanowi to podstawę do rangowania pracowników z punktu widzenia: liczby pozyskiwanych i utrzymanych klientów biznesowych, ilości i jakości wykonanych produktów, udział w tematycznych programach firmy, ilość zgłaszanych projektów, zgłaszanie nowych pomysłów itp. Efektem jest ogólna ocena dalszej przydatności pracownika dla korporacji z punktu widzenia jego: innowacyjności, kreatywności i przedsiębiorczości. Większość badanych – 15 osób akceptowało ten system wskazując na jego sprawiedliwość, transparentność i jasne reguły awansu i kariery. Trzy osoby uważały, że system punktowy jest zawyżony i faworyzuje pracowników o bardzo wysokich kwalifikacjach. Pozostali pracownicy nie wyrazili w tej tematyce swoich opinii. Akceptacja dla stosowanej punktacji wskazuje, że kultura organizacyjna znajduje się pod silną presją traktowania

„wyścigów szczurów” jako wzoru relacji interpersonalnych związanych z procesem pracy w filiach KTN.

Top-management jest nie tylko promotorem ale również wzorem do naśladowania w realizowaniu kultury organizacyjnej firmy. W wypadku korporacji rolę tę spełniają ekspatrianci (ekspaci) przedstawiciele centrali do sprawowania funkcji kierowniczych w zagranicznych filiach KTN. Z reguły są to cudzoziemcy, którzy pochodzą z kraju w którym znajduje się centrala – Anglicy, Skandynawowie, Francuzi, Włosi itp. Stanowią oni jednocześnie typowy przykład mobilnego menedżera ponieważ w trakcie ich kariery zawodowej są wielokrotnie delegowani przez centrale do obejmowania kierownictwa filii znajdujących się w różnych regionach świata. Właśnie umiejętne łączenie kultury organizacyjnej centrali z kulturą organizacyjną filii jest podstawą ich awansu i kariery. Istotnym elementem ich osobowości jest empatia kulturowa czyli zdolność ekspata do efektywnego wykorzystania kwalifikacji, umiejętności i cech osobistych w osiągnięciu sukcesu w pracy z ludźmi o odmiennych kulturach organizacyjnych. Uzdolnienia te ujawniają się w relacjach kulturowych pomiędzy centralą a filią. Ich przebieg w zależności od cech osobowych – inteligencji emocjonalnej ekspata może mieć charakter partnerski polegający na wzajemnym przepływie wartości kulturowych pomiędzy centralą a filią; neutralny związany z obustronną akceptacją istniejących wartości i monopolistyczny gdzie centrala narzuca swoją kulturę organizacyjną filii. Nawiązując do różnorodnych sytuacji Przytuła w oparciu o przeprowadzone badania wyróżnia cztery typy osobowości ekspatriantów występujące w korporacjach:

- A. 41proc. stanowią „wolni agenci”, którzy nie przejawiają dbałości ani o interesy centrali ani filii. Charakteryzuje ich elastyczność działania oraz śmiałość i chęć podejmowania ryzyka. W takim przypadku powiązanie kultury organizacyjnej centrali i filii przebiega powoli i jest procesem trudnym,
- B. 32 proc. to tzw. „podwójni obywatele”, którzy dbają zarówno o interesy centrali jak i filii. Jego cechy to otwartość na zmiany, orientacja na działanie i zmianę. Realizuje się poprzez wdrażanie pomysłów i praktyk centrali z uwzględnieniem realiów prowadzenia biznesu i kultury organizacyjnej w kraju w którym działa filia,
- C. 15 proc. można określić jako „asymilator”, który w większym stopniu realizuje kulturę organizacyjną filii niż centrali. Jest bar-

dzo silnie związany z filią, cechuje go ekstrawersja i kulturowa empatia, zdolność do adaptacji,

- D. 12 proc. badanych zakwalifikowano do „domatorów”, którzy w pełni dbają o interesy centrali i narzucają jej kulturę organizacyjną filii. Główne cechy to ugodowość, posłuszeństwo, wytrwałość. Objęcie kierownictwa filii korporacji z reguły wiąże się z transferowaniem praktyk i kultury organizacyjnej będących mutacją rozwiązań stosowanych w centrum korporacji (Przytuła 2016: 170-171).

Odnosząc się do przeprowadzonej typologii spytano badanych pracowników krakowskich filii korporacji jaki styl kierowania jest charakterystyczny dla expatriantów kierujących ich filiami. Zdecydowana większość – 15 osób uznało, że ich ekspaci reprezentują styl „domatora” szczególnie w zakresie etyki biznesu (te same zalecenia co w centrali), Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – podobna tematyka działalności w stosunku do otoczenia jak w centrali, daleko posunięta uniformizacja zachowań i działań w tym ten sam dress-code oraz ogólne wytyczne dotyczące relacji służbowych. Natomiast autonomia filii związana była z działalnością teamu i jego wewnętrzną strukturą działań. Nie było ingerencji w pracę i sprawy teamu, oczywiście pod warunkiem, że w pełni były realizowane zadania wyznaczone przez top-management. Model „wolnego agenta” realizowany był w 6 filiach, gdzie expatriantami byli młodzi ludzie w przedziale 30-40 lat. Wg badanych odnosiło się wrażenie, że ekspaci byli zorientowani wyłącznie na swój własny osobisty rozwój zawodowy, kwalifikacyjny i specjalistyczny. W stosunku do teamów pracowniczych stosowali daleko posunięty formalizm związany z pragmatycznym systemem ocen oraz systemem sprawozdań z wykonanych zadań w postaci raportów. Trzy osoby nie mogły w pełni scharakteryzować stylu kierowania swojego ekspata. W swoich opiniach orientowali się raczej na „podwójnego obywatela”, który zakreślając ogólne ramy wymagań centrali zostawiał dużą swobodę w działaniach zespołu i pracowników pod warunkiem ich osobistych inicjatyw w zakresie realizacji wyznaczonych projektów i programów. Jego główne działanie związane z kształtowaniem kultury organizacyjnej dotyczyły warunków pracy oraz dążeniom do profesjonalizacji pracowników poprzez wspieranie ich innowacyjności, kreatywności i przedsiębiorczości. Przedstawienie zróżnicowanych stylów kierowania top-managementu – expatriantów wska-

zuje na multikulturowe i osobowe uwarunkowania przyjętego modelu. Związane jest to zarówno z rolą centrali w egzekwowaniu własnej kultury organizacyjnej jak również stopnia przygotowania filii do jej akceptacji. Stąd można przyjąć założenie, że pozytywnym efektem wzajemnej współpracy będzie poszanowanie wzajemnej wielokulturowości organizacyjnej.

Cechą charakterystyczną większości krakowskich filii korporacji jest stosunkowo młody wiek jej pracowników oscylujący w granicach 25-40 lat. Osób starszych w przedziale 50+ prawie nie ma, chyba że są przedstawicielami top-managementu w tym ekspatriantami. Ta „młodość” korporacji – jednolitość pokoleniowa związana jest z tzw. pokoleniem Y oraz millennialami. Są to z reguły młodzi ludzie urodzeni w przedziale 1980-2000 w wieku 17-37 lat, którzy równolegle dojrzewali wraz z rozwojem technologii teleinformatycznej i sieciowych rozwiązań komunikacyjnych. Kontynuują tradycje pokolenia X. Przywiązują dużą wagę do swojego wizerunku, który kreują za pomocą mediów społecznościowych. Do swoich celów zaliczają atrakcyjną i dobrze płatną pracę i konsumpcjonizm nastawiony na posiadanie najmodniejszych gadżetów. Są pragmatyczni i interesowni. W pracy wykazują się kreatywnością, innowacyjnością i przedsiębiorczością ale niskim stopniem lojalności (Millenials 2016: <http://m.brief.pl/artykuł2501,milenials.cechy.pokoleniag.html>). W każdej chwili są w stanie zmienić daną filię na inną o lepszych warunkach. Millenialsi są bardzo wymagającymi pracownikami. Oczekują od pracodawcy umożliwienia intensywnego rozwoju, jasnej ścieżki kariery, wysokiego wynagrodzenia oraz równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Jednak wysoka samoocena, świadomość swojego wykształcenia powoduje wygórowane oczekiwania awansowe i finansowe, co może powodować sytuacje konfliktowe w stosunku do pracodawcy (Pokolenie X Y 2016: <http://kariera.shg.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-rynku-pracy>). Do takich sytuacji można zaliczyć: (...) *brak zdolności do pracy zespołowej, motywacji i etyki pracy, uprzejmości i punktualności, nieodpowiedni ubiór, nierealne oczekiwania szybkiego awansu, brak zdolności przywódczych jak również postawy roszczeniowe* (Rzeszutek 2016: 73). W relacjach interpersonalnych akceptowany jest indywidualizm i egoizm jako jeden z elementów kultury organizacyjnej. Zjawisko to trafnie uchwycił Galli w swojej książce „Plemienna korporacja”. Jak pisze: *Był to system oparty na czterech podstawowych zasadach: pierwsza – unikać wszelkich konfliktów z kolegami aby zredukować ich tendencje do współ-*

zawodnictwa; druga – zyskać względy swoich zwierzchników poprzez wychwalanie ich rzekomych uzdolnień; trzecia – pomagać w pewnym zakresie zarówno kolegom jak i zwierzchnikom ale nie poświęcać temu specjalnie dużo czasu i wysiłku; czwarta – uważnie deprecjonować w obecności zwierzchników wartości innych specjalistów z pokrewnych dziedzin (Galli 2013: 120). Jednak mimo negatywnych opinii millenialsi są poszukiwanymi pracownikami i w badanych filiach korporacji stanowią zdecydowaną większość wśród kandydatów i zatrudnionych pracowników. Istotnym czynnikiem jest fakt, że w trakcie procesu socjalizacji nabyło ono wiele cech nieosiągalnych dla innych pokoleń takich jak: wielospecjalizacja, umiejętność oddzielenia szumu informacyjnego, otwartość na zmiany, łączenie pracy z zabawą – „*work hard, party hard*”, sprawne wykorzystanie nowych technologii (Rzeszutek 2016: 74). Pokolenie to w pełni akceptuje wielokulturowe środowisko pracy jak też nową kulturę organizacyjną nastawioną na pragmatyzm – korelacja działań własnych z wymaganiami biznesowymi firmy. Należy podkreślić, że zjawiska te są widoczne w badanej grupie pracowników krakowskich filii korporacji. Zdecydowana większość to ludzie młodzi do 35 roku życia – millenialsi zadowoleni z systemu zarządzania, akceptują „wyścig szczurów” poprzez nastawienie na własną karierę, kulturę organizacyjną łączą z etosem sukcesu poprzez podnoszenie własnej wartości pracą w multikulturowym środowisku filii KTN. Nastawienie na konsumpcjonizm umożliwia im zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym.

Refleksje końcowe

Filie korporacji transnarodowych stają się nową wartością dodaną polskiej gospodarki. Przeprowadzona analiza warunków pracy jak też kultury organizacyjnej z uwzględnieniem globalizmu i pragmatyzmu wskazuje na istotne różnice między filiami KTN a polskimi firmami. Filie poprzez sieć powiązań międzynarodowych uczestniczą w globalnej grze rynkowej co wzmacnia ich pozycję przetargową w stosunku do firm polskich. Tym bardziej, że wiele polskich firm w zakresie zarządzania i warunków pracy pozostaje w etapie XX wiecznego industrialnego rozwoju.

Ocenę warunków pracy w filiach KTN oraz ich właściwości adaptatywne dla polskich pracowników przeprowadzono w oparciu o jakościową analizę wypowiedzi pracowników filii korporacji. Większość badanych akceptuje nowe rozwiązania związane z warunkami pracy, hybry-

dowym systemem zarządzania, stylem kierowania, teami, elastycznym czasem pracy, przyjaznym biurem. Wyrażając swój stan emocjonalny w kategoriach zadowolenia.

Jako nowe zjawisko należy potraktować powolny zanik tradycyjnych wartości etosu pracy związanych z kulturą organizacyjną epoki przemysłowej. W to miejsce pojawia się pragmatyczny wymiar kultury organizacyjnej – etos sukcesu łączący efekty pracy pracownika z jego osobistymi celami jak również celami biznesowymi firmy w multikulturowym środowisku. Związane jest to z faktem, że wśród wielu pracowników korporacji pojawia się aprobata dla „wyścigów szczurów”, uważanego za wzór kariery i sukcesu pracowniczego. Należy podkreślić wyjątkową zbieżność czasową pomiędzy mechanizmami funkcjonowania filii KTN a specyficzną kategorią społeczną, jaką jest pokolenie Y, a szczególnie millenialsi dominujące na rynku pracy. To oni tworzą główną kadrę pracowniczą filii – (...) *wspólnotę plemienną korporacji – korpoludków* (Galli 2013: 138). Są to młodzi ludzie w przedziale 25-40 lat bardzo ambitni i kreatywni i swoją pracą tworzą wartość dodaną dla rozwoju filii. Jednak poprzez nadmierną samodzielność, ekspansywność i ambicje, brak lojalności mogą stanowić podstawy dla ocen negatywnych pracy w korporacji w postaci korpo-szczurków czy korpo-mrówek występujących w przestrzeni publicznej. Uogólniając można stwierdzić, że filie korporacji transnarodowej tworzą nowe środowisko pracy tak w sferze zarządzania jak i kultury organizacyjnej gdzie występuje nowa jakość relacji interpersonalnych. Relacje te najczęściej oparte są na partnerstwie i wzajemnej współpracy bez względu na kolor skóry, pochodzenie etniczne, orientacje seksualne, płeć, wiek itp. Stanowi to podłoże dla wystąpienia różnorodnych zjawisk społecznych tak o charakterze pozytywnym jak i negatywnym w globalnym środowisku pracy, co może być podstawą dalszych eksploracji naukowych w tym kierunku.

Bibliografia:

1. Byłok F., 2013, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
2. Chojnacki P., 2015, *Rola instrumentu oddziaływania korporacji międzynarodowych w gospodarce globalnej*, KUL, Lublin.
3. Galli I., 2013, *Plemienna korporacja*, Difin, Warszawa.

4. GUS, 2016, *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2015 roku*, GUS, Warszawa.
5. Haber L.H., 2016, *Mobilny lider – nowy wymiar działań menedżerskich* [w:] L.W. Zacher (red.), *Moc sprawcza ludzi i organizacji*, Poltext, Warszawa.
6. Millenials, 2016,
<http://m.brief.pl/artykuł2501,milenials.cechy.pokoleniag.html>,
BRIEF.PL (Wiedza).
7. Przytuła S., 2014, *Ekspatrian w wielokulturowym środowisku pracy* [w:] Rozkwitalska M., Sułkowski Ł. (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Przytuła S., 2016, *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu.PL, Warszawa.
9. Rozkwitalska M., 2011, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
10. Rozkwitalska M., Sułkowski L., 2016, *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
11. Rzeszutek J., 2016, *Pokolenie sieci na rynku pracy czyli nowe wyzwania dla kadry zarządzającej*, „Rzeszowskie Studia Socjologiczne”, nr 7/20/.
12. Walczak-Duraj D., 2003, *Problem ładu etycznego w gospodarce rynkowej. Humanizacja pracy*, Tom II, Płock-Warszawa.
13. Walczak-Duraj D., 2010, *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa.
14. Winkler P., 2008, *Zarządzanie i komunikacja w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer, Warszawa.
15. <https://www.pl.capgemini.com/misja-i-wizja-firmy>
16. <http://www.shell.p/o-shell/kim-jesteśmy.html>
17. <http://www.state.street.com/about/careers.html>
18. <http://www.nokiakrakow.pl/kontent/centrum>

Branches of Transnational Corporations (TNC) in Poland. New Dimension of Organizational Culture

Summary

The article addresses two issues: Assessment of the specifics of work in TNC subsidiaries in the opinion of employees; how corporate culture refers to traditional models of ethos and work culture, and how it

exposes the pragmatism of employees to their professionalism and perfection to strengthen the prestige of the corporate brand in the global - business market. This issue was analyzed in a theoretical and empirical sense. From a theoretical point of view, references to literature referring to the analysis of categories forming the conceptual grid of analyzed phenomena. The empirical part presents the opinions of the surveyed employees of the TNC subsidiary regarding the global aspects of management and the pragmatic dimension of organizational culture.

Key words: a transnational corporation, subsidiary of a transnational corporation, structure of management of TNC subsidiaries, employment process, flexible working environment, pragmatic dimension of organizational culture, business ethics, CSR, expatriates, millennials.

*Karolina Mudło-Głagolska, Marta Lewandowska,
Elżbieta Kasprzak¹*

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Wydział Pedagogiki i Psychologii

Instytut Psychologii

karolina.mudlo@gmail.com

mlewandowska253@gmail.com

elzbieta.kasprzak@ukw.edu.pl

Charakterystyka formalna karier młodych Polaków

Abstrakt

Przedmiotem badania przedstawionego w tym tekście jest opis karier młodych dorosłych. Celem jest wyodrębnienie i opisanie karier zawodowych realizowanych w Polsce przez młodych dorosłych. Przyjmuje się trzy kryteria wzorów karier: ciągłość, stabilność i mobilność. Przyjęte podejście polega na wyodrębnieniu trzech dychotomicznych cech karier odnoszących się do pojedynczych kryteriów. Oznacza to identyfikację sześciu cech karier, tj. kariera stabilna/ kariera niestabilna (zmienna), kariera ciągła i nieciągła (przerywana) i kariera mobilna i niemobilna. Została także podjęta próba typologizacji karier, wyróżnienia wzorów na podstawie powyższych trzech formalnych charakterystyk kariery. Drugim celem jest identyfikacja związków czynników demograficznych ze wzorami karier zawodowych. Analiza wyników pozwoliła wyznaczyć wzory kariery tradycyjnej i dynamicznej dla młodych Polaków. Wśród badanych dominują cechy kariery tradycyjnej – stabilnej, niemobilnej i ciągłej. Analiza wykazała, że cechy demograficzne nie różnicują istotnie cech karier.

Słowa kluczowe: psychologia, kariera, wzory karier, rynek pracy.

¹ Autorzy dziękują Emilii Kaczmarek, Katarzynie Guczkowskiej, Katarzynie Góralskiej, Kamili Zielińskiej, Jagodzie Matysiak, Krzysztofowi Kraszkiewicz, Mateuszowi Bogdzińskiemu, Weronice Łuczak, Marii Bednarz, Wiktorii Olejnik, Joannie Turkowskiej, Zuzannie Bokiniec, Annie Nawrockiej, Kamili Solińskiej, Paulinie Nowak, Jakubowi Sulikowskiemu, Michałowi Kamińskiemu, Tomaszowi Trawińskiemu, Patrycji Michalskiej, Dianie Chwedorczuk, Anecie Błachucie, Darii Kukuła, Magdalenie Kowynia, Mateuszowi Baranowiczowi za pomoc w zebraniu danych do badań.

Wprowadzenie

Badacze zajmujący się karierą z punktu widzenia zarządzania organizacją podkreślają, że zachodzące zmiany gospodarcze spowodowały przeobrażenia w modelach i sposobach realizowania współczesnych karier zawodowych. Jest to związane z faktem, że w latach 90. XX wieku rozpoczął się proces odchodzenia od karier realizowanych w ramach tylko jednej lub kilku organizacji. Sytuacja ta wymusiła konieczność dostosowywania karier zawodowych wszystkich uczestników rynku pracy do nowych wymogów i oczekiwań organizacji, których głównym kontekstem funkcjonowania stała się permanentna zmiana, nieprzewidywalność, chaos (Turska 2006). W efekcie od członków tych organizacji oczekuje się elastyczności, mobilności, otwartości, adaptacji do szybko zmieniającego się otoczenia.

To, jak funkcjonują współczesne organizacje znacznie zmieniło zarówno wymagania stawiane przed jednostką, jak i spowodowało zmianę sposobów realizowania zawodowej kariery (Turska 2010; Turska 2014). W związku z tym, że aktualnie coraz mniej możliwa staje się praca i zatrudnienie w jednej organizacji przez cały okres aktywności zawodowej, pracownik coraz częściej w swojej karierze zawodowej wielokrotnie zmienia pracę, dopasowuje się do nowych miejsc, form czy rodzajów zatrudnienia (Turska, Stasiła-Sieradzka 2015). Badacze problematyki kariery podkreślają, że współczesna kariera z modelu linearnego, realizowanego w ramach jednej organizacji, przekształca się w model „kariery bez granic” (*boundaryless careers*), wybiegającej poza ramy jednej organizacji czy jednego pracodawcy (Bańka 2006; Strykowska 2012).

Genezy pojęcia wzoru kariery (*occupational career pattern*), na którym uwaga będzie skupiona w niniejszej pracy, można doszukiwać się w socjologicznych opisach obiektywnych faktów odzwierciedlających liczbę zajęć (zawodów, stanowisk) i czas ich trwania w biografii zawodowej człowieka (Savickas 2001). Takie stanowisko przyjmują Form i Miller (1949), którzy opisują wzór kariery zawodowej jako opis sekwencji zajęć, ról, które podejmuje człowiek w trakcie całego życia zawodowego. W psychologii wzór kariery jest definiowany jako sekwencja zajęć, stanowisk i innych aktywności, które odzwierciedlają rozwój człowieka oraz sposób realizacji planów zawodowych (Bańka 2007; Kasprzak 2013).

Obecnie jednym z ważniejszych modeli jest heksagonalny model kariery Hollanda (1997), który zakłada, że występuje sześć wzorów kariery: realistyczna, badawcza, artystyczna, społeczna, przedsiębiorcza i konwencjonalna. Natomiast karierą nazywa sposób realizacji własnych zainteresowań zawodowych w postaci dopasowania osobowości zawodowej do środowiska pracy. Człowiek, poszukując środowiska pracy zgodne z cechami osobowości zawodowej, konsekwentnie realizuje własną ścieżkę kariery w ciągu całego życia na zasadzie „kuli śnieżnej”. Na tej podstawie analizuje się wzory karier jako wynik dopasowania osobowości zawodowej. Wzór kariery może być także traktowany jako odzwierciedlenie warunków w jakich jest realizowana. Można wnioskować, że wzór kariery zawodowej jest wyrazem możliwości zewnętrznych, pozwalających na realizację indywidualnego potencjału planów (Hotchkiss, Borow 1996). W tym rozumieniu kariery proces dopasowania osobowości zawodowej do środowiska pracy jest osiąganym wraz z wiekiem. Wówczas kariera nabiera cech stabilnej i ciągłej (Gottfredson 1977).

W literaturze znaczącą rolę odgrywają trzy różne sposoby opisywania formalnych cech kariery zawodowej (Huang, Sverke 2007). Pierwszy dotyczy uporządkowania rozwoju kariery, co odnosi się do tego, że przejścia zawodowe są budowane społecznie. Na przykład jedna praca mniej lub bardziej naturalnie prowadzi do innej (Wilensky 1961). Drugie podejście odnosi się do kierunku, w którym koncentruje się na związku między mobilnością zawodową a zmianami poziomu społeczno-ekonomicznego (Ng, Eby, Sorensen, Feldman 2007). Trzecie podejście odnosi się do stabilności rozumianej jako stałość lub zmienność miejsca pracy lub zawodu (Jepsen, Choudhuri 2001). Tak rozumiane wzory karier można opisać treściowo, wskazując nazwy zawodów, profil firm zatrudniających, podobieństwa i różnice w następujących po sobie zmianach, oraz określić aktywności życiowe, hobbyistyczne albo edukacyjne, „kroki milowe” kariery, które wykorzystywane są w opisie wzorów kariery. Taki opis ma charakter indywidualny i służy jako podstawa doradztwa zawodowego.

Wzory karier można odnieść także do formalnych cech przebiegu planów zawodowych – zakresu, możliwości, płynności, szybkości i treści realizacji indywidualnych planów i wyborów zawodowych wpisanych w rozwój zawodowy człowieka (Super 1980). Zdaniem Supera w trakcie rozwoju kariery rozwijają się postawy, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowania, cechy osobowości oraz wiedza jednostki. Rozwój tych

czynników jest ściśle związany z kolejnymi okresami w życiu człowieka i powiązany z jego zadaniami rozwojowymi (społecznymi i indywidualnymi), które z kolei wiążą się z podejmowaniem decyzji odnoszących się do drogi życiowej (Hornowska, Paluchowski 1993). Około 25 roku życia następuje stopniowa stabilizacja kariery zawodowej, co manifestuje się w stabilności zawodu, stanowiska lub miejsca pracy. Wówczas pracownik czuje identyfikację z obranym rodzajem pracy, przekierowuje swoją uwagę z poszukiwania właściwego miejsca dla siebie na kumulowanie doświadczenia zawodowego. Treściowa analiza wzorów karier nie pozwala na ich porównywanie oraz na przewidywanie tendencji i kierunku zmian w społecznym obrazie karier odnoszących się do całego społeczeństwa albo do jego części, na przykład grup wiekowych, zawodowych czy zlokalizowanych geograficznie.

W celu porównania wzorów karier, ustalania ich wspólnych i odrębnych charakterystyk należy posłużyć się formalną charakterystyką karier. Najczęściej formalne opisy karier odnoszą się do rodzaju umowy o pracę, obciążenia godzinowego pracy, liczby miejsc pracy (wielopracą, praca portfelowa) czy zmienności, mobilności i ciągłości kariery (Bańka 2007; Lipińska-Grobelny 2014; Kasprzak 2013). Dane te są wykorzystywane przez służby zatrudnienia w kształtowaniu polityki edukacji, doradztwa zawodowego czy w indywidualnych decyzjach zawodowych pracowników. Dodatkowo pozwalają na tworzenie modeli wsparcia dla budowania i realizacji karier w tych obszarach.

Badania wskazują, że status socjodemograficzny predysponuje osoby do podejmowania pewnych decyzji zawodowych w trakcie kariery zawodowej, takich jak zmiana pracy, organizacji lub zawodów, rozpoczęciu lub zakończeniu prowadzenia swojej działalności czy zmianie pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy na cały etat (Ng, Sorensen, Eby, Feldman 2007). Jednak dotychczasowe badania dotyczące pośredniczącej roli płci, wieku i innych czynników są niejednoznaczne. Status socjodemograficzny może mieć związek z realizowanymi wzorami kariery. Osoby w zależności od wspomnianych czynników mają różne możliwości i bariery strukturalne, które otwierają (lub ograniczają) wejście na rynek pracy i mobilność zawodową. Adekwatne wydaje się podanie płci jako przykładu. W tym przypadku status społeczno-demograficzny może być związany z realizowanymi karierami na trzy sposoby (Crompton, Harris 1998). Po pierwsze, wymagania rodzinne mogą ograniczyć możliwości

kobiet do pracy w pełnym wymiarze czasu lub wyjazdów zawodowych (O'Neil, Hopkins, Bilimoria 2008). Specyficzne dla płci stereotypy wskazują na to, że od mężczyzny częściej oczekuje się, że będzie pracować w pełnym wymiarze czasu, podczas gdy kobieta miałaby zajmować się rodziną (Blossfeld, Drobnič 2001). Co więcej – niektóre organizacje ograniczają możliwości kobiet w miejscu pracy (Tilly 1991). Na przykład niektóre firmy mogą uchylać się od zatrudniania młodych, zamężnych kobiet wychowujących dzieci ze względu na aspekt płynności kadr czy prawdopodobne nieobecności w pracy (choćby ze względu na choroby dzieci). Po trzecie, nawet bez ograniczeń formalnych i społecznych, mężczyźni i kobiety mogą różnić się swoimi wyborami w karierze, ponieważ istnieją różnice pomiędzy tymi grupami w zakresie umiejętności lub zainteresowań (Gati, Osipow, Givon 1995). Wyniki badań ($N=612$) Kasprzak (2013) pozwalają stwierdzić, że blisko 80 proc. pracowników o stażu powyżej 10 lat (średni staż pracy-17,9 lat) realizuje karierę stabilną, niemobilną i zmienną. Wykazały także, że kobiety i mężczyźni nie różnią się między sobą pod względem tych kryteriów kariery. Jepsen i Choudhuri (2001) analizowali kariery w perspektywie 25 lat. Badania te prowadzone w latach 1974-1998 ujawniają, że wśród osób badanych dominują kariery zmienne (ponad 60 proc.). Inne badania panelowe nad wzorami karier prowadzone były wśród Szwedek (Huang, Sverke 2007). Pozwalają one stwierdzić, że karierę stabilną realizuje 54 proc. badanych, a karierę mobilną w górę 30 proc. Dodatkowo badacze zwrócili uwagę, że karierę przerywaną częściej realizują kobiety niż mężczyźni. Autorzy wskazują, że jest to związane ze sprawowaniem opieki nad dziećmi, jednak przy tych wnioskach trzeba brać pod uwagę status ekonomiczny oraz społeczny kobiet.

Należy odnieść się także do kwestii wykształcenia. Osoby z wykształceniem wyższym mają większy dostęp do wielu zawodów, których osoby nieposiadające porównywalnych kwalifikacji nie mogą podjąć (Cotton, Tuttle 1986). Dodatkowo w przypadku osób z wykształceniem wyższym jest mniejsze prawdopodobieństwo, aby stały się bezrobotne (Ashenfelter, Ham 1979). W badaniach dorosłych Polaków (wiek 25-68, średni staż blisko 18 lat, $N=612$) Kasprzak (2013) nie stwierdzono jednak większego udziału osób słabiej wykształconych, które realizowałyby karierę przerywaną, niemobilną i zmienną. Brak natomiast wyników

badania polskich, które opisywałyby charakterystykę karier młodych pracowników.

Zachodzące zmiany wymagają poszukiwania nowych modeli aktywności zawodowej człowieka. Współczesne koncepcje realizacji kariery podkreślają odpowiedzialność jednostki za jej przebieg. Jedną z propozycji, odnoszącą się do tej problematyki, stanowi koncepcja Briscoe i Halla (2006), która oparta jest na dwóch modelach aktywności zawodowej: na modelu kariery proteuszowej (*protean careers*) Halla (1996) i modelu kariery bez granic (*boundaryless careers*) Arthura (1994). Kariera bez granic jest przeciwieństwem tradycyjnej kariery organizacyjnej. Osoba realizująca ten typ kariery nie jest związana z jedną organizacją, a jej przebieg nie stanowi uporządkowanego ciągu określonych sekwencji, aktywności czy zadań. Dodatkowo charakteryzuje ją zmienność, niestabilność, nieprzewidywalność (Arthur 1994). Z kolei kariera proteuszowa definiowana jest z perspektywy indywidualnej jednostki. Oznacza to, że kariera jest kształtowana przez osobę, a nie przez organizację. Obejmuje całą przestrzeń życiową jednostki, osobiste, indywidualne cele i indywidualnie postrzegany sukces, co niekoniecznie tożsame jest z oznakami sukcesu obiektywnego, takimi jak: wynagrodzenie, stanowisko czy władza (Hall 2002).

Omówione współczesne koncepcje realizacji kariery z jednej strony pozwalają stwierdzić, że najbardziej istotnymi cechami współczesnych karier są nieprzewidywalność, brak stabilności, dynamizm, zmienność, co wymusza konieczność aktywnego reagowania i elastyczność działań (Jakimiuk 2015). Toteż takich cech karier można by się spodziewać wśród młodych Polaków. Jednak z drugiej należy także wziąć pod uwagę modele rozwoju, (Super 1980; Holland 1997), które wskazują, że wraz z wiekiem i zadaniami rozwojowymi następuje krystalizacja i stabilizacja rozwoju zawodowego, co przejawia się w stałości prac i zawodów, i słabszej fluktuacji.

W przedstawionych w niniejszej pracy badaniach podstawą teoretyczną jest ujęcie Bańki, który wskazuje, że kariera zawodowa jest sekwencją aktywności i decyzji edukacyjno-zawodowych ujawniających się w przebiegu kariery zawodowej (Bańka 2007) na podstawie trzech kryteriów: *stabilności*, *ciągłości* i *mobilności (ruchliwości)* (Kasprzak 2013). Tak rozumiana kariera mieści się w założeniach strukturalnych modeli kariery Hollanda (1997), Predigera (2000) czy Scheina (2007) albo typo-

logii karier Wilensky'ego (1961), Jepsena i Choudhuri (2001), Kinnunena i in. (2005).

1. Przedmiot i cel badania

Przedmiotem badań jest opisanie wzorów karier młodych dorosłych (osoby do 35 roku życia). Problem badawczy koncentruje się wokół dwóch celów. Pierwszym celem jest wyodrębnienie i opisanie karier zawodowych realizowanych przez młodych dorosłych w Polsce. Przyjmuje się trzy kryteria charakterystyki karier: ciągłość, stabilność i mobilność. Przyjęte podejście pozwala na wyodrębnienie trzech dychotomicznych charakterystyk karier odnoszących się do pojedynczych kryteriów. Oznacza to identyfikację sześciu wzorów karier, tj. kariera stabilna/ kariera niestabilna (zmienna), kariera ciągła i nieciągła (przerywana) i kariera mobilna i niemobilna. Zostanie także podjęta próba typologizacji, a co za tym idzie – ustalenia wzorów karier, uwzględniająca wcześniej wskazane kryteria na podstawie metody statystycznej - analizy skupień metodą k-średnich. Drugim celem jest identyfikacja związków czynników demograficznych z cechami karier zawodowych.

2. Pytania i hipotezy badawcze

Wobec wcześniej zaprezentowanych treści sformułowano następujące pytania i hipotezy badawcze:

Jakie wzory kariery zawodowej realizowane są przez młodych Polaków?

H. 1. 1. Więcej młodych Polaków realizuje kariery zmienne niż stabilne.

H. 1.2. Więcej młodych Polaków realizuje kariery przerywane niż ciągłe.

H. 1.3. Więcej młodych Polaków realizuje kariery niemobilne niż mobilne.

Czy istnieje związek pomiędzy czynnikami demograficznymi, tj. płeć, wykształcenie, a cechami karier realizowanymi przez młodych Polaków?

H. 2.1. Kariera stabilna i nieciągła jest częściej realizowana przez kobiety niż mężczyzn.

H. 2.2. Mężczyźni częściej realizują karierę mobilną niż kobiety.

H. 2.3. Im wyższe wykształcenie tym kariera bardziej stabilna, nieciągła i niemobilna.

3. Procedura i osoby badane

W badaniu wzięło udział 99 osób pracujących, których staż pracy wynosił co najmniej 5 lat (w tym 41 mężczyzn), dobranych metodą kuli śnieżnej. Średni staż pracy wynosi niespełna 8 lat ($M=7,78$, $SD=2,62$, $min.=5$, $max.=15$). Wiek badanych zawierał się w przedziale od 21 do 35 lat. Średni wiek badanych wynosił 28,75 roku, mediana dla wieku 29 lat, odchylenie standardowe 3,72. Wśród badanych 46 osób ma wykształcenie średnie. Pozostałe osoby mają wykształcenie wyższe. Pomiar polegał na odpowiedzi na pytania ankietowe dotyczące aktywności zawodowej - liczbę zmian pracy, pełnienie stanowiska kierowniczego, liczbę przerw w pracy. Średnia liczba przerw w pracy wynosiła 0,91 ($min.=0$, $max.=4$, $SD=1,02$). Około 32 proc. badanych pełniło stanowisko kierownicze. Badani średnio 2,05 razy zmieniali pracę ($min.=0$, $max.=5$, $SD=1,88$). Badanie zostało przeprowadzone metodą online.

4. Analiza wyników badania

Sposób analizy wyników jest zainspirowany badaniami Kasprzak (2013). Analiza zostanie rozpoczęta od ustalenia cech karier. W tym podejściu wykorzystano wskaźniki stabilności, mobilności i ciągłości. W celu wyodrębnienia dychotomicznych cech karier ustalono kryteria pozwalające dane cechy nadać. W tym celu posłużono się wcześniej wyliczonymi średnimi. Uznano je jako punkt odcięcia danych kryteriów. Karierę uznawano za stabilną, gdy osoba maksymalnie 2 razy zmieniała pracę. Gdy były co najmniej 3 zmiany – zmienną. Karierę uznawano za mobilną, gdy osoba w ciągu dotychczasowej pracy zawodowej pełniła funkcję kierowniczą. Kiedy nie pełniła – niemobilną. Karierę uznawano za ciągłą, gdy osoba miała maksymalnie jedną przerwę od pracy. Kiedy były chociażby dwie przerwy – przerywaną. Kariera ciągła cechuje się maksymalnie jedną przerwą w pracy, natomiast przerywana to co najmniej dwie przerwy na pewien czas niezależnie od powodów. Badana grupa realizuje przede wszystkim karierę ciągłą (79,80 proc. badanych). Karierę przerywaną realizuje 20,20 proc. badanych. Karierę ciągłą realizuje 35 mężczyzn (85,37 proc. wszystkich mężczyzn, 44,30 proc. osób realizujących karierę ciągłą) i 44 kobiety (75,86 proc. wszystkich kobiet, 55,70 proc. osób realizujących karierę ciągłą), a karierę przerywaną 6 mężczyzn i 14 kobiet.

Dominują kariery ciągłe. Średnia długość przerw w pracy wynosi około 5 miesięcy ($M=4,90$), przy czym 47 osób (47,47 proc. ogółu) nie miało żadnej przerwy. Średni czas przerwy w pracy osób posiadających choćby najkrótszą przerwę wynosił około jednego roku ($SD=19,25$, $min.=1$, $max.=84$ miesiące). Przerwane kariery badanych charakteryzują się nieobecnością na rynku pracy w przedziale od jednego miesiąca do 7 lat. Przerwy w pracy najczęściej wynikały z bezrobocia (18 osób), opieki nad dzieckiem (16) i problemów ze zdrowiem (8). Inne przyczyny to zmiana miejsca zamieszkania czy potrzeba odpoczynku. Średni czas przerwy wynikającej z bezrobocia wynosił 9,57 miesiąca, opieki nad dzieckiem 10,25 miesiąca, a problemów ze zdrowiem 5,13 miesiąca.

Kryterium mobilności leży u podstaw wyodrębnienia dwóch kolejnych cech kariery – niemobilnej bądź mobilnej. Jak już wspomniano – niepełnienie stanowiska kierowniczego w swojej karierze świadczy o niemobilności kariery, pełnienie – mobilności. Kariera większości badanych (67,80 proc.) cechuje się niemobilnością. Pozostali respondenci pełnili w swojej karierze zawodowej stanowisko kierownicze. Średni czas pełnienia funkcji kierowniczej przez osoby badane wynosił 10,45 miesiąca ($SD=20,80$, $min.=0$, $max.=84$ miesiące). Biorąc pod uwagę wyłącznie osoby, których kariera cechuje się mobilnością, można stwierdzić, że średni czas pełnienia stanowiska kierowniczego wynosi 2 lata i 8 miesięcy. Kariera stabilna charakteryzuje się maksymalnie dwoma zmianami pracy. Kiedy zmian było więcej – karierę uznawano za zmienną. Większość badanych (64,65 proc.) realizuje karierę stabilną, pozostali zmienną. Osoby, które realizują karierę zmienną średnio 4,34 razy ($SD=0,76$) zmieniały pracę.

Po wyodrębnieniu trzech dychotomicznych cech karier przeanalizowano liczebność w poszczególnych kombinacjach cech w celu ustalenia wzorów karier. Analiza wyników pozwala stwierdzić, że wśród młodych Polaków dominują kariery stabilne, niemobilne i ciągłe (40 osób, 40,40 proc. wszystkich badanych). Tylko jedna osoba spośród badanych realizuje karierę stabilną, mobilną i przerywaną. Niewielka ilość osób realizuje także karierę stabilną, niemobilną i przerywaną (8 osób, 8,08 proc. ogółu) i karierę zmienną, niemobilną i przerywaną (7 osób, 7,07 proc. ogółu). W tabeli 1 przedstawiono liczebności w poszczególnych podgrupach.

Odnosząc się do kariery stabilnej, zarówno w wymiarze mobilności, jak i niemobilności częściej realizowane są kariery ciągłe. W przypadku kariery zmiennej jest odwrotnie – częściej realizowane są kariery przerywane.

Tabela 1

Liczebności i procent osób w podgrupach w kombinacjach wzorów karier

Wzory karier		Kariera ciągła (%)	Kariera przerywana (%)	Testy istotności p
Kariera stabilna	Kariera niemobilna	40 (50,63%)	8 (40%)	$\chi^2= 3,84$ $p=0,050$
	Kariera mobilna	15 (18,99%)	1 (5%)	
Kariera zmienna	Kariera niemobilna	12 (15,19%)	7 (35%)	$\chi^2=1,68$ $p=0,19$
	Kariera mobilna	12 (15,19%)	4 (20%)	

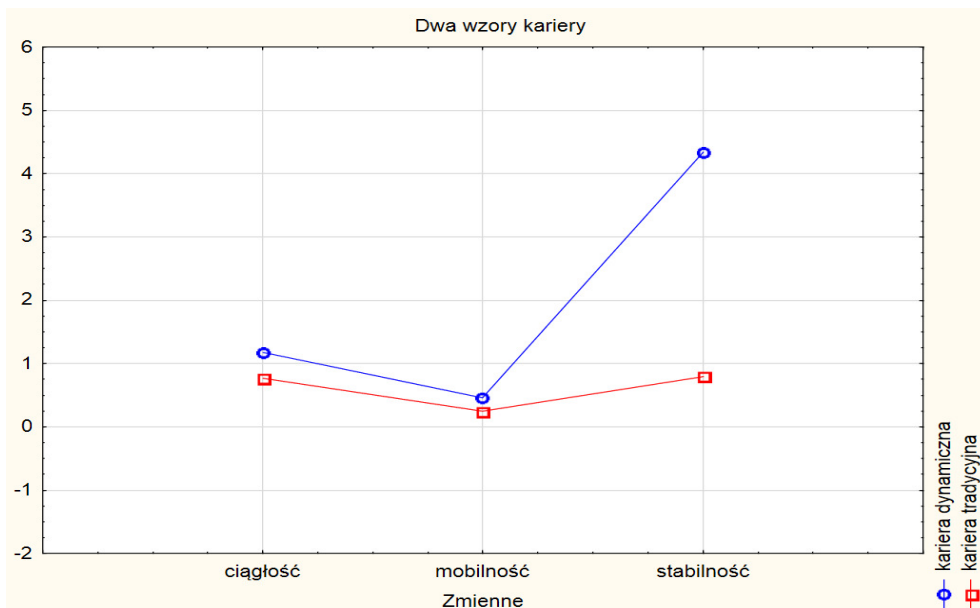
Źródło: opracowanie własne

Druga strategia opisu kariery została dokonana na podstawie analizy skupień wcześniej wspomnianych wymiarów – ciągłości, mobilności i stabilności.

Wzór kariery tradycyjnej realizowany jest przez znaczącą część badanych - 64 osoby, co stanowi 64,65 proc. osób badanych. Wzór kariery dynamicznej realizowany jest przez pozostałych pracowników. Pierwszy, tradycyjny wzór kariery charakteryzuje się większą stabilnością (niższy średni wynik w wymiarze stabilności/ zmienności) i ciągłością (niższy średni wynik w wymiarze ciągłość/ przerywanie) oraz niemobilnością (niższy wynik w wymiarze niemobilność/ mobilność). Potwierdza to wynik uzyskany we wcześniejszej analizie - metodą wyodrębniania dychotomicznych wzorów karier. Wzór kariery tradycyjnej jako dominujący na polskim rynku pracy potwierdza wyłącznie założenie co do niemobilności kariery. Natomiast nie zostały potwierdzone założenia, że dominują kariery przerywane i zmienne.

Rysunek 1

Dwa wzory karier wyodrębnione metodą skupień (k-średnich) na podstawie trzech wymiarów karier: ciągłości, mobilności i stabilności kariery



Rysunek 1 przedstawia wykresy średnich wyników kryteriów kariery w dwóch wzorach, kariery dynamicznej i kariery tradycyjnej. Wykresy wskazują, że powyższe wzory są karierami równoległymi we wszystkich wymiarach kariery. W jednej wszystkie średnie cechy-kryteria kariery są wyższe od średnich wartości w drugiej. W tabeli 2 zawarto statystyki opisowe wyróżnionych wzorów kariery, średnie, odchylenia standardowe oraz wariancje.

Tabela 2

Statystyki opisowe (średnia, odchylenie standardowe, wariancja) dwóch wzorów kariery: dynamicznej i tradycyjnej

Cechy kariery/ Wzory kariery	Kariera dynamiczna N=35 M	Kariera tradycyjna N=64 M	Kariera dynamiczna N=35 SD	Kariera tradycyjna N=64 SD	Kariera dynamiczna N=35 Wariancja	Kariera tradycyjna N=64 Wariancja
Przerywanie/ Ciągłość	1,17	0,76	1,07	0,97	1,15	0,94
Mobilność/ Niemoobilność	0,46	0,25	0,51	0,44	0,26	0,19
Zmienność/ Stabilność	4,34	0,80	0,76	0,80	0,58	0,64

Źródło: opracowanie własne

Statystyki opisowe pokazują dość niewielkie zróżnicowanie wewnętrzne wszystkich wymiarów karier niezależnie od wzoru kariery: tradycyjnej czy dynamicznej. Można podejrzewać, że taki stopień zróżnicowania związany jest ze stosunkowo krótkim stażem pracy. Jak wskazuje wcześniejsze badanie nad wzorami karier w Polsce, jednak na grupie także starszych osób, przy większym stażu pracy można zaobserwować większe zróżnicowanie wewnętrzne (tab.1 i 2.) (Kasprzak 2013). Różnica między średnimi w wymiarze mobilności i stabilności są istotne statystyczne ($p < 0,05$), stąd decyzja o zasadności ustalenia wzorów karier.

Skupiając się wyłącznie na pojedynczych cechach karier zostanie sprawdzone czy istnieje związek pomiędzy cechami karier a czynnikami demograficznymi, takimi jak płeć i wykształcenie. Dodatkowo sprawdzono czy jest istotny związek pomiędzy wiekiem, stażem pracy i oceną sytuacji finansowej a cechami kariery. Pracownicy realizujący karierę ciągłą

bądź przerywaną nie różnią się pomiędzy sobą płcią ($\chi^2=1,35$, $p=0,25$) i wykształceniem ($\chi^2=3,46$, $p=0,062$). Zatem nie została potwierdzona hipoteza, zakładająca, że kobiety istotnie częściej realizują karierę przerywaną. Hipoteza dotycząca wykształcenia, mówiąca, że osoby ze średnim wykształceniem częściej będą realizowały karierę ciągłą także nie jest potwierdzona. Dodatkowo można zaznaczyć, że pracownicy ci nie różnią się istotnie pod względem wieku ($F=1,92$, $p=0,95$), stażu pracy ($F=1,21$, $p=0,86$), oceny sytuacji finansowej ($F=1,71$, $p=0,18$).

Podobnie w kwestii mobilności i niemobilności kariery. Pracownicy realizujące karierę mobilną i niemobilną nie różnią się między sobą pod względem płci ($\chi^2=1,44$, $p=0,23$) i wykształcenia ($\chi^2=1,53$, $p=0,22$). Hipoteza zakładająca, że kobiety częściej realizują karierę niemobilną nie została potwierdzona. Ponadto hipoteza mówiąca o tym, że osoby z wykształceniem średnim istotnie częściej będą realizowały karierę niemobilną także nie jest potwierdzona. Co więcej - pracownicy ci nie różnią się istotnie pod względem wieku ($F=16,89$, $p=0,11$), stażu pracy ($F=1,39$, $p=0,36$), oceny sytuacji finansowej ($F=1,04$, $p=0,58$).

Osoby, które realizują kariery stabilne i zmienne także nie różnią się pod względem płci ($\chi^2=2,17$, $p=0,34$) i wykształcenia ($\chi^2=2,33$, $p=0,31$). Zatem hipoteza zakładająca, że kariera stabilna jest częściej realizowana przez kobiety niż mężczyźni nie jest potwierdzona. Podobnie w przypadku hipotezy, która zakłada, że osoby z wykształceniem średnim częściej będą realizowały karierę stabilną. Dodatkowo pracownicy ci nie różnią się istotnie pod względem wieku ($F=1,21$, $p=0,15$) i oceny sytuacji finansowej ($F=1,63$, $p=0,41$). Różnią się istotnie pod względem stażu pracy ($F=1,51$, $p=0,04$). Osoby realizujące kariery zmienne istotnie mają istotnie dłuższy staż pracy.

Wnioski i dyskusja

Analiza dychotomicznych cech karier pozwoliła stwierdzić, że większość młodych Polaków realizuje kariery stabilne, niemobilne i ciągłe. Z kolei analiza skupień umożliwiła identyfikację dwóch wzorów karier: karierę tradycyjną i dynamiczną. Odmienność tych wzorów wynika przede wszystkim z natężenia cech stabilności i mobilności, mniej – ciągłości. Co istotne – kariera tradycyjna cechuje się stabilnością, niemobilnością i ciągłością, co potwierdza wcześniejszy wniosek. Pracownicy realizujący karierę ciągłą bądź przerywaną, mobilną bądź niemobilną oraz

stabilną bądź zmienną nie różnią się istotnie między sobą pod względem płci i wykształcenia.

Można przypuszczać, że badani realizują kariery ciągłe, ponieważ brak przerw w pracy jest dobrze postrzegany zarówno na rynku pracy, jak i w społeczeństwie. Można domniemywać, że osoby, które zakończyły edukację i ich staż pracy wynosi co najmniej pięć lat, w celu realizacji dalszych zadań rozwojowych, potrzebują stabilizacji na rynku pracy. Takie przypuszczenie można także odnieść do faktu, że wśród badanych dominuje kariera stabilna. Dodatkowo należy zauważyć, że stała praca wiąże się z poczuciem bezpieczeństwa. Poza tym niewielka zmienność daje możliwość awansu, co może wiązać się z polepszeniem pozycji materialnej. Natomiast przewaga karier niemobilnych nad mobilnymi może być związana z tym, że początkujący pracownik musi najpierw zdobyć doświadczenie zawodowe, zapoznać się ze specyfiką miejsca pracy oraz nabyć odpowiednie kwalifikacje, aby móc awansować na wyższe stanowisko.

Odnosząc się do badań E. Kasprzak prowadzonych na innej grupie wiekowej, można zauważyć, że obie próby realizują kariery stabilne, niemobilne i ciągłe. Jednak należy zauważyć, że kryteria wymiarów były różnie zoperacjonalizowane przez badaczy. Stabilność w badaniach Kasprzak odnosiła się zarówno do środowiska, jak i miejsc pracy. W niniejszym badaniu skupiono się na stabilności odnoszącej się do zmian pracy - ogólnie. Porównując liczbę zmian miejsca pracy, należy zauważyć, że kariera młodych Polaków jest bardziej zmienna. Kryterium mobilności także zostało różnie zoperacjonalizowane. E. Kasprzak odnosiła się do liczby awansów pionowych w karierze, natomiast w niniejszym badaniu skupiono się na kwestii pełnienia, bądź nie, funkcji kierowniczej. Mimo to warto zaznaczyć, że analiza przedstawiona w tej pracy wskazuje, że karierę mobilną realizuje 32 proc. osób badanych, podczas gdy wśród osób badanych opisanych przez E. Kasprzak – niespełna 25 proc. Kariera ciągła w badaniach E. Kasprzak to wzór cechujący się brakiem przerw w pracy. Należy wskazać, że w tymże badaniu kariera ciągła cechuje się maksymalnie jedną przerwą, co już wskazuje, iż kariera młodych Polaków cechuje się częstszymi przerwami. W badaniach E. Kasprzak 86,6 proc. respondentów nie miało żadnej przerwy od pracy, z kolei w tymże 47,47 proc., co stanowi zdecydowaną różnicę. Skupiając się na ograniczeniach przedstawionego badania, należy zauważyć, że zostało ono

przeprowadzone metodą *on-line*. Dodatkowo w grupie osób badanych były wyłącznie osoby z wykształceniem średnim i wyższym. Dlatego też analizując wyniki trzeba mieć na uwadze fakt, że grupy tej nie można uznać za reprezentatywną. Badacze byli w pełni świadomi ograniczeń.

Bibliografia:

1. Ashenfelter O., Ham J., 1979, *Education, unemployment, and earnings*, "Journal of Political Economy", 87(5), 99–116.
2. Bańka A., 2007, *Psychologiczne doradztwo karier*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
3. Blossfeld H.P., Drobnic S., 2001, *Careers of couples in contemporary societies: From male breadwinner to dual-earner families*, Oxford University Press, Oxford.
4. Briscoe J.P., Hall D.T., DeMuth R.L.F., 2006, *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*, "Journal of Vocational Behavior", 69, 30-47.
5. Cotton J.L., Tuttle J.M., 1986, *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*, "Academy of Management Review", 11(1), 55–70.
6. Crompton R., Harris F., 1998, *Explaining women's employment patterns, "Orientations to work" revisited*, "The British Journal of Sociology", 49(1), 118–136.
7. Form W. H., Miller D. C., 1949, *Occupational career pattern as a sociological instrument*, "American Journal of Sociology", 54, 317-329.
8. Gati I., Osipow S. H., Givon M., 1995, *Gender differences in career decision making: The content and structure of preferences*, "Journal of Counseling Psychology", 42(2), 204–216.
9. Hall D.T., 1996, *Protean careers of the 21st century*, "Academy of Management Executive", 10, 4, 8-16.
10. Hall D.T., 2002, *Careers in and out of organizations*, CA: Sage Publications, Thousand Oaks.
11. Holland J.H., 1997, *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.), NJ: Prentice-Hall 1997, Englewood Cliffs.
12. Hotchkiss L., Borow H., 1996, *Sociological perspective on work and career development* [w:] D. Brown, L. Brooks (red.), *Career choice and development*, Jossey-Bass, San Francisco.

13. Hornowska E., Paluchowski W., 1993, *Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki* [w:] J. Brzeziński (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Poznań.
14. Huang Q., Sverke M., 2007, *Women's occupational career patterns over 27 years: relations to family of origin, life careers, and wellness*, "Journal of Vocational Behavior", 70(2), 369–397.
15. Jakimiuk B., 2015, *Etyczne aspekty realizacji kariery zawodowej*, „Szkoła. Zawód. Praca”, 10, 55-64.
16. Jepsen D.A., Choudhuri E., 2001, *Stability and change in 25 year occupational career patterns*, "The Career Development Quarterly", 50(1), 3–19.
17. Kasprzak E., 2013, *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej*, Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz.
18. Kinnunen M. L., Kaprio J., Pulkkinen L., 2005, *Allostatic load of men and women in early middle age* "Journal of Individual Differences", 26(1), 20–28.
19. Lipińska-Grobelny, A., 2014, *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
20. Ng T.W., Eby L.T., Sorensen K.L., Feldman D.C., 2005, *Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis* "Personnel Psychology", 58, 367-408.
21. O'Neil D. A., Hopkins M. M., Bilimoria D., 2008, *Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes*, "Journal of Business Ethics", 80(4), 727–743.
22. Prediger D.J., 2000, *Holland's hexagon is alive and well—though somewhat out of shape: Response to Tinsley* "Journal of Vocational Behavior", 56, 1970-3000.
23. Savickas M. L., 2001, *The next decade in vocational psychology: Mission and objectives*, "Journal of Vocational Behavior", 59, 284-290.
24. Schein E. H., 2007, *Career anchors revisited implications for career development in the 21st Century* "NHRD Journal. Career Management", 1, 4, 27-34.
25. Super D.W., 1980, *A life-span, life-space approach to career development* "Journal of Vocational Behavior", 16, 282–298.
26. Strykowska M., 2012, *Zarządzanie karierą zawodową jako forma przedsiębiorczości* [w:] Z. Ratajczak (red.), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

27. Tilly C., 1991, *Reasons for the continuing growth of part-time employment*, "Monthly Labor Review", 114, 10–18.
28. Turska E., 2006, *Jednostka w sytuacji zmian organizacyjnych*[w:] A. Bańka, E. Turska, Z. Ratajczak (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice.
29. Turska E., 2014, *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
30. Turska E., Stasiła-Sieradzka M., *Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji skal do diagnozy postaw wobec kariery proteuszowej i kariery bez granic*, „Czasopismo Psychologiczne”, 21, 2, 2015, 219-227.
31. Wilensky H.L., 1961, *Orderly careers and social participation: The impact of work history on social integration in the middle mass* "American Sociological Review", 26, 521-539.
32. Vinkenburt C. J., Weber T., 2012, *Managerial career patterns: A review of the empirical evidence*, "Journal of Vocational Behavior", 80, 592-607.

Formal Characteristics of the Careers among Young Polish People

Summary

The subject of the study is the description of the career patterns among young adults. The first objective is to distinguish and describe the professional careers pursued in Poland by young adults. There are three criteria for career patterns: continuity, stability and mobility. The adopted approach is to distinguish three dichotomous career characteristics related to individual criteria. This means identifying six career traits such as stable career / unstable career, continuous and discontinuous career, and mobile and non-mobile career. An attempt was made to typologize the career, design distinctions based on the above three formal career characteristics. The second objective is to identify the relationships of demographic factors with career patterns. Analysis of the results allowed to design patterns of traditional and dynamic career for young Polish people. Among the subjects dominated by the features of traditional careers - stability, immobility and continuity. The analysis showed that the demographic characteristics didn't significantly differentiate the characteristics of career.

Key words: psychology, career, career patterns, labor market.

Rafał Kania

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

Wydział Administracji

rafalkania@op.pl

Kodeks etyczny jako element kultury organizacyjnej w urzędach gminnej administracji samorządowej

Abstrakt

Wartości stanowią ważną część kultury organizacyjnej. Jednym z rodzajów wartości, które mają istotny wpływ na współczesne organizacje, są wartości etyczne. Dlatego coraz częstszą praktyką instytucji publicznych jest wprowadzanie kodeksów etycznych. Przedmiotem artykułu jest analiza kodeksów etycznych obowiązujących w urzędach gminnej administracji samorządowej. Ponadto zostanie przedstawiona propozycja metodyki opracowania kodeksów etycznych dla pracowników samorządowych.

Słowa kluczowe: aksjologia, gmina, kultura organizacyjna, kodeksy etyczne, samorząd terytorialny.

Wprowadzenie

Współcześnie utrwaliło się przekonanie o znaczącym wpływie kultury organizacyjnej na efektywność każdej instytucji. Wspomnianą sferę organizacji można podzielić na dwie kategorie elementów, czynniki materialne i niematerialne. Kluczowa część kultury niematerialnej, czyli wartości, są badane nie tylko na płaszczyźnie aksjologicznej (Dziamski 2002; Pietrzak i in. 2011), lecz również na innych polach naukowej eksploracji. Dość wspomnieć o analizach prowadzonych przez prakseologię, nauki o zarządzaniu, antropologię kulturową, doktryny polityczno-prawne, filozofię prawa itp. W przypadku wartości związanych z administracją publiczną badania prowadzone są głównie w ramach etyki urzędniczej, na pograniczu etyk zawodowych i nauki administracji. Poza aspektami czysto poznawczymi, zainteresowanie problematyką wartości w zbiorowościach ludzkich należy tłumaczyć tym, że jako fakty społeczne, nawiązując do terminologii Durkheima (2000: 27-41; Szacki 1964), wpływają na treść ocen i norm obowiązujących w danej zbiorowości. Są

odbierane przez jednostki jako element transcendentnego wobec nich porządku społecznego, przez co dysponują istotną mocą oddziaływania na jej członków.

Problematyka wartości jako podstawowej kategorii aksjologicznej stanowi zagadnienie bardzo rozbudowane, dlatego, stosownie do przyjmowanej perspektywy, wprowadzane są różnorodne podziały i klasyfikacje. Pośród pełniących szczególnie istotną rolę społeczną należy wskazać wartości etyczne. Dalsze rozważania będą skoncentrowane wokół tej ich części, która stanowi fundament aksjologiczny instytucji samorządu terytorialnego. Ponadto zostanie sformułowana propozycja metodyki przygotowania kodeksów etycznych przeznaczonych dla pracowników samorządowych, której celem będzie usprawnienie opracowania i wdrażania tego rodzaju wewnętrznych aktów normatywnych. Przedstawione wnioski stanowią wyniki badań prowadzonych na pograniczu etyki opisowej i normatywnej. Jako materiał źródłowy posłużyły wybrane kodeksy etyki pracowników samorządowych, obowiązujące w gminach Powiatów: iławskiego, plockiego oraz gostyńskiego.

1. Determinanty kultury organizacyjnej urzędów gminnych

Kultura organizacji określana jest jako zespół wartości, norm oraz artefaktów materialnych, behawioralnych i językowych, decydujących o unikalnym charakterze danej organizacji, ukształtowanych przez otoczenie, typ i cechy organizacji oraz jej uczestników (Kozłowski, Piotrowski 2007: 371; Scott 2005: 56). Przyjmując przytoczony sposób pojmowania przedmiotowego pojęcia za punkt wyjścia dalszych rozważań, należy zastanowić się nad cechami decydującymi o szczególnym rysie kultury organizacyjnej gminnych urzędów administracji samorządowej. Głębsza refleksja pozwala zidentyfikować kilka szczególnie istotnych determinant. Na kulturę organizacyjną mają wpływ: uwarunkowania lokalne, sytuacja polityczna, w szczególności cykl wyborczy, sytuacja gospodarcza, demograficzna, postęp techniczny, a także dominujący w gminnej społeczności światopogląd i system wartości. Ten ostatni wiąże się ściśle z najważniejszym czynnikiem niematerialnym kultury organizacyjnej administracji samorządowej, za jaki należy uznać systemy normatywne. Regulacje te nie tylko formułują dyrektywy postępowania. Służą również jako probierz, w oparciu o który dokonywana jest ocena zachowań pracowników instytucji samorządowych.

Współcześnie w przypadku instytucji publicznych najważniejsze miejsce pośród porządków normatywnych zajmuje prawo pozytywne. Porządek prawny decyduje o ustroju, zakresie kompetencji oraz sposobie działania podmiotów sektora publicznego. Wpływa na ich kulturę organizacyjną, nadając podmiotom publicznym charakterystyczny rys. Skutkuje wysokim poziomem zburokratyzowania (Weber 2002: 693-726) oraz formalizacją tego rodzaju organizacji (Scott 2005: 55). Szczególną rolę dla wyznaczania standardów postępowania pracowników instytucji publicznych mają dwie zasady konstytucyjne, praworządności (art. 2 Konstytucji RP) i legalizmu (art. 7 Konstytucji RP). Pośród aktów rangi ustawowej dla wewnętrznej organizacji i funkcjonowania urzędów administracji gminnej kluczowe znaczenie mają przepisy ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2016 r. poz. 446). Zgodnie z zasadą decentralizacji władzy publicznej (art. 15 ust. 1 Konstytucji RP) w art. 3 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym znalazła się delegacja uprawnień w zakresie określenia ustroju podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w statutach gminnych. Z kolei status prawny pracowników samorządowych został uregulowany w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (t.j. Dz.U. 2016, poz. 902 z późn. zm.).

Przytoczone akty prawne zawierają jedynie niewielką część przepisów regulujących działanie administracji gminnej oraz jej pracowników. Pomimo jednak znacznego poziomu prawnej formalizacji, istnieją również inne systemy normatywne wpływające na funkcjonowanie instytucji publicznych oraz etos urzędnika. Jak słusznie zauważył Wacław Dawidowicz (1978: 34), zawsze istnieje próg ingerencji prawodawcy, poza którym rozciąga się przestrzeń swobody decyzyjnej (nieskrępowanej przepisami *ius cogens*). Jest to obszar oddziaływania norm zwyczajowych, obyczajowych, moralnych i organizacyjnych. Przestrzeń normatywna wolna od prawnej regulacji jest zazwyczaj wypełniona przez kierownictwo organizacji regulacjami wewnętrznymi (*soft law*) lub nie podlega formalnemu uregulowaniu. W pierwszym przypadku regulacje wewnętrzne pomimo braku skuteczności właściwej prawu powszechnie obowiązującemu, w znaczący sposób wpływają na sposób postępowania adresatów. Wiąże się to z podległością służbową pracowników. W pozostałym zakresie owa przestrzeń w sposób bardziej lub mniej kontrolowany zostaje wypełniona przez różnego rodzaju normy: moralne, zwyczajowe

we, religijne, obyczajowe, kształtujące się spontanicznie w środowisku pracy.

Uwzględniając wspomniany wyżej, ograniczony zakres oddziaływania prawa pozytywnego na kulturę organizacyjną, w praktyce od decyzji kierownictwa danej instytucji publicznej zależy, do jakiego stopnia przestrzeń pozaprawna zostanie wypełniona w sposób planowany, a w jakim zakresie odbędzie się to w wyniku niekontrolowanego procesu kreowania norm społecznych. W przypadku podjęcia decyzji o prowadzeniu racjonalnych działań normatywnych, przestrzeń wolna od ingerencji ustawodawcy zostaje wypełniona przez regulaminy organizacyjne, regulaminy pracy, różnego rodzaju procedury wewnętrzne oraz kodeksy etyczne. Proces ten można zaobserwować także w jednostkach samorządu terytorialnego.

Trudno jednoznacznie ustalić przyczyny skłaniające władze samorządowe do wprowadzania regulacji etycznych. Czy jest to wynik wysokiej świadomości znaczenia moralności w kształtowaniu postaw człowieka, czy raczej przejaw pewnej mody i presji otoczenia? Niezależnie od przyczyn aktywności na tym polu, rządzący na szczeblu lokalnym powinni zdawać sobie sprawę, że wartości etyczne oraz, stanowiące ich nośniki, normy etyczne poprzez uzyskanie powszechnej akceptacji, stanowią ważny czynnik determinujący ludzkie działanie. O ile jednak w wymiarze jednostkowej egzystencji normy formułowane na płaszczyźnie etyki ogólnej należy uznać za wystarczające, o tyle w przypadku poszczególnych rodzajów aktywności zawodowej potrzebne jest ich dodatkowe dostosowanie do specyfiki wykonywanej profesji. Stąd narastająca tendencja do autonomizacji poszczególnych etyk zawodowych, które lepiej pozwalają uchwycić cechy szczególne danego zawodu. Działanie takie należy uznać za słuszne. Przykładem obrazującym istniejące odmienności mogą być inne oczekiwania społeczne formułowane wobec policjanta i lekarza. O ile w pierwszym przypadku akceptowalne byłoby użycie środków przymusu, prowadzące niekiedy do naruszenia integralności cielesnej sprawcy przestępstwa stawiającego opór, to obowiązkiem lekarza, do którego trafiłby poszkodowany sprawca czynu zabronionego, byłoby ratowanie jego życia i zdrowia, niezależnie od statusu pacjenta oraz okoliczności powodujących konieczność interwencji medycznej.

Nie ulega wątpliwości, że wprowadzone regulacje określające standardy postępowania danej grupy zawodowej, stanowią integralny

element kultury organizacyjnej każdej instytucji, przez co współtworzą jej unikalny charakter. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gminnych. Wobec tej grupy zawodowej formułowane są specyficzne oczekiwania, różniące się nie tylko od przedstawicieli innych zawodów, ale w niektórych przypadkach również odmiennych od obowiązków urzędników administracji rządowej. Wspomniana unikalność wynika z konieczności dostosowania standardów postępowania pracowników samorządowych do uwarunkowań lokalnych. Jest to wynik oddziaływania konstytucyjnej zasady decentralizacji władzy publicznej (art. 15 ust.1 Konstytucji RP) oraz idei samorządności (art. 16 Konstytucji RP).

2. Kodeksy etyczne w jednostkach samorządu terytorialnego

Gminna praktyka normatywna uzasadnia przyjęcie hipotezy, iż wielu przedstawicieli lokalnych władz samorządowych, zdaje sobie sprawę z roli wartości etycznych dla właściwego funkcjonowania podległych im urzędów. Skutkiem tego powszechne stało się wprowadzanie kodeksów etycznych adresowanych do podległych pracowników. Do wyjątków należą samorządy gminne, w których nie wprowadzono regulacji etycznych. Przykładem może być Wyszogród. Okazuje się jednak, że samo wprowadzenie przedmiotowej regulacji nie wystarcza. Istotna okazuje się bowiem kwestia jakości kodyfikacji. Żeby zrealizować cel przyświecający normom etycznym, nie wystarczy samo ich wprowadzenie. Konieczne jest, aby tego rodzaju regulacje prezentowały odpowiedni poziom merytoryczny i spełniały wymagane standardy w zakresie techniki legislacyjnej. Jeśli władze lokalne pragną zachować kontrolę nad wspomnianym obszarem regulacji, powinny starannie opracować zbiór przepisów, które następnie zostaną wprowadzone w formie wewnętrznego aktu normatywnego.

Jak się jednak okazuje, nie tylko forma i treść, ale sama zasadność kodyfikowania bywa w nauce kwestionowana. Przeciwnicy formalizacji norm etycznych wątpią w możliwość stworzenia dobrego kodeksu, biorąc pod uwagę trudną do uchwycenia i sprecyzowania problematykę etyczną. Żeby jednostka ludzka mogła podejmować w pełni autonomiczne wybory moralne oraz ponosiła pełną odpowiedzialność moralną za własne czyny, musi dysponować nieskrępowaną wolą (Ślipko 1984: 44-46). W przeciwnym razie nie można już mówić o moralności zawodowej lecz jedynie deontologii zawodowej. Co więcej, kodeksy etyczne bywają traktowane

jako wygodne usprawiedliwienie, pozwalające uciec od odpowiedzialności za działania podejmowane w życiu zawodowym. Jest to przejaw specyficznego konserwatyzmu. Poprzez afirmację istniejącego stanu rzeczy, jednostka reprezentująca wspomniany sposób myślenia moralnego, broni się przed dokonywaniem decyzji w celu uniknięcia odpowiedzialności za własne działania. Czyni to poprzez odwołanie się do stałego, hierarchicznie uporządkowanego systemu wartości i norm, który wcale nie musi odpowiadać pojawiającym się dylematom moralnym. Ten swoisty konformizm może prowadzić do stępienia instynktu moralnego człowieka i utraty przez niego moralnej świadomości (Kołakowski 1962: 64 i n.).

Istnieje także pogląd przeciwny, zakładający, że kodeksy etyki zawodowej są profesjonalistom potrzebne. Przemawia za tym poziom odpowiedzialności społecznej danej grupy zawodowej. Narzucenie pewnego systemu wartości, charakterystycznego dla danej profesji, jest również przydatne w zakresie socjalizacji jednostki. Wprowadzenie katalogu norm afirmujących etos zawodowy może prowadzić do ich internalizacji, a co za tym idzie pożądaney unifikacji postaw i standaryzacji zachowań przedstawicieli danej grupy zawodowej. Prezentowane stanowisko zakłada, że zagrożeniem nie jest samo kodyfikowanie norm etycznych, regulujących postawy moralne reprezentantów danej profesji, lecz utożsamianie etyki zawodowej z treścią kodeksu etycznego danej profesji (Bogucka, Pietrzykowski 2015: 107 -109). W literaturze podkreśla się, że wobec kodeksów etyki zawodowej formułuje się szereg wymagań dotyczących formy oraz zakresu uregulowań. Kodeks powinien w pierwszej kolejności normować zachowania adresatów, a nie stanowić opis wartości i ideałów. Ponadto jego celem jest zabezpieczenie interesu publicznego oraz obsługiwanych klientów, nie zaś reprezentantów grupy zawodowej. Celem kodeksu powinno być również wprowadzenie uregulowań istotnych dla specyfiki wykonywania danej profesji, nie zaś powielanie norm formułowanych na płaszczyźnie etyki ogólnej (Ibidem: 108-109). *Per analogiam*, także powielania norm prawnych nie można uznać za właściwą praktykę.

Względna swoboda pozostawiana jest natomiast w kwestii poziomu ogólności kodeksów etycznych. Należy jednak pamiętać, że nadmierna szczegółowość jest niewskazana. Może bowiem prowadzić do drobiazgowej kazuistyki, która nie jest efektywną metodą formułowania dyrektyw postępowania. Z kolei zbyt ogólnikowość treści kodeksu oraz używanie wielu przepisów o charakterze klauzul generalnych, może z ko-

lei doprowadzić do niezbyt precyzyjnego określania dyrektyw postępowania, co skutkuje z kolei pozostawieniem nadmiernej swobody dla ocen „zawodowego sumienia” (Lazari-Pawłowska 1992: 48; Bogucka, Pietrzykowski 2015: 109).

3. Wnioski dotyczące praktyki wprowadzania kodeksów etycznych w samorządach

Analiza treści kodeksów etyki normujących standardy wykonywania obowiązków służbowych przez pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gminnych prowadzi do kilku wniosków. W pierwszej kolejności należy wskazać na pojawiające się niezgodności przedmiotowych regulacji z treścią rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie „Zasad techniki prawodawczej”, którego wskazówki powinny zostać uwzględnione podczas redagowania aktów wewnętrznych. Niezależnie od rodzaju oraz celu przeznaczenia, regulacje tworzone przez administrację gminną i kierowane do pracowników samorządowych, powinny uwzględniać metodykę opracowania projektów aktów normatywnych. Obok typowych środków techniki prawodawczej (§ 144 - § 163 Zasad techniki prawodawczej) należy uwzględnić także przepisy Działu VI poświęcone opracowaniu projektów wewnętrznych aktów normatywnych (Błachut i in. 2007; Szafrąński 2014: 2-14).

Z treści przytoczonego rozporządzenia wynika, że akt normatywny, także wewnętrzny, powinien w sposób wyczerpujący regulować zagadnienia danego rodzaju (§2). Przepisy należy redagować w sposób zwięzły i syntetyczny w celu unikania nadmiernej szczegółowości (§5). Poszczególne jednostki redakcyjne tekstu powinny dokładnie i w sposób zrozumiały dla adresatów wyrażać intencje normodawcy (§7). Wyrażenia językowe winny być użyte w ich podstawowym i powszechnie przyjętym znaczeniu (§ 8 ust.1). Właściwie sformułowany przepis zawierający normę materialną bezpośrednio i wyraźnie wskazuje kto, w jakich okolicznościach oraz jak powinien się zachować (§ 25 ust.1). W przypadku użycia określenia w jednym znaczeniu w obrębie całego aktu normatywnego, jego definicję normodawca zamieszcza w przepisach ogólnych tego aktu (§ 150 ust. 1). Zważywszy na wieloznaczność i abstrakcyjny charakter pojęć używanych w kodeksach etyki zawodowej zasadne jest rozważenie ich jednoznacznego zdefiniowania na użytek przedmiotowej regulacji. Z kolei z uwagi na fakt, że kodeksy mają nakładać obowiązki na pracow-

ników samorządowych, powinny być wprowadzone zarządzeniem organu wykonawczego gminy lub odpowiednio umocowaną przez niego osobę. W przypadku wewnętrznych aktów normatywnych wydawanych przez organy administracji samorządowej, wymagane jest także wskazanie podstawy prawnej, na podstawie której został wydany (§ 139).

W kodeksach etyki pracowników samorządowych można wskazać kilka powtarzających się błędów. Przede wszystkim należy wymienić niejednoznaczność użytych sformułowań. Brak precyzji utrudnia jednoznaczny odbiór komunikatu normatywnego. Należy pamiętać, że na płaszczyźnie kulturowej właściwości formalne komunikatu pełnią jedynie rolę nośnika rzeczywistego narzędzia oddziaływania, czyli znaczenia przekazu. Człowiek jako odbiorca komunikatu reaguje nie tylko na przekaz formalny, ale także będąc wyposażonym w zdolność rozumienia, przyporządkuje komunikatom również określone znaczenia. Specyficzne właściwości istoty ludzkiej wymuszają konieczność odejścia od prostych znaczeń technicznego języka formalnego (algorytmów wykorzystujących system binarny) i przejścia na poziom języka znaczeń semantycznych i pragmatycznych (Malinowski 1977: 168).

Po drugie, dodatkowe trudności interpretacyjne wynikają z braku zachowania prawidłowej systematyki treści aktów. Wielokrotnie bowiem problematyka dotycząca określonych wartości etycznych została umieszczona w różnych częściach kodyfikacji. Z przedmiotowym zagadnieniem wiążą się również liczne rozbieżności między tytułami poszczególnych jednostek redakcyjnych, najczęściej tożsamy z konkretną zasadą etyczną, a merytoryczną treścią jednostek redakcyjnych tekstu normatywnego.

W analizowanych kodeksach znalazło się szereg dyrektyw postępowania wykraczających poza problematykę etyczną. Część przepisów dotyczyła innych zagadnień: sprawnościowych, prawnych, technicznych, kultury osobistej itp. Dlatego należałoby rozstrzygnąć, czy analizowany akt ma dotyczyć wyłącznie moralności urzędniczej i wtedy tytuł „kodeks etyki” należałoby uznać za właściwy, czy jednak powinien obejmować wiele aspektów profesji pracownika samorządowego, co wiązałoby się ze zmianą jego tytułu. W przypadku drugiego rozwiązania, należałoby dokonać podziału treści aktu, stosownie do rodzajów regulowanych zagadnień. Pomocne wskazówki wynikają z treści Zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych

w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. Nr 93, poz. 953).

Przechodząc do oceny merytorycznych aspektów kodyfikacji etycznych, należy zwrócić uwagę na brak lub pobieżne potraktowanie szeregu ważnych wskazówek postępowania formułowanych przez etykę urzędniczą. Jako przykład pominięcia kluczowych problemów aksjologicznych można wskazać nieuwzględnienie moralnego obowiązku poszanowania godności człowieka w Kodeksie etyki pracownika UM Płocka. Jest to o tyle istotne, że wiele z innych zasad określających standardy postępowania urzędniczego wywodzi się wprost z przytoczonej idei, mającej znaczenie fundamentalne. W większości kodeksów zabrakło wyraźnych wskazówek dotyczących postępowania pracownika w sytuacjach niejednoznacznych moralnie (Bąk 2007). Ponadto nie wyodrębniono regulacji wyznaczających standardy zachowania osób zajmujących stanowiska kierownicze. Jest to kwestia o doniosłych skutkach praktycznych, ponieważ pod adresem kadry kierowniczej kierowane są dodatkowe oczekiwania (Strzelecki 2005: 77-101). Wraz z piastowanym stanowiskiem wzrasta odpowiedzialność, jak również powinna zwiększać się świadomość gotowości do sprostania wyższym standardom zachowania.

Ważną grupą zagadnień związanych z metodyką opracowania kodeksów jest nieprecyzyjne użycie pojęć z obszaru aksjologii oraz myśli polityczno-prawnej. Aktywność na polu etyki urzędniczej, zarówno w jej wymiarze teoretycznym, jak praktycznym, plasuje się na pograniczu filozofii i nauk prawnych. Dlatego działania podejmowane w sferze aksjologii administracji publicznej muszą uwzględniać dorobek nauk prawnych. Biorąc pod uwagę treść formułowanych dyrektyw postępowania, w szczególności wykorzystanie szeregu idei polityczno-prawnych, warunkiem *sine qua non* właściwie opracowanego kodeksu etyki urzędniczej, jest wykorzystanie dorobku prawoznawstwa. Pojęcia takie jak: sprawiedliwość, wolność, równość i wiele innych, charakteryzują się wieloznacznością, powodując podatność na różnorodne interpretacje, które z kolei prowadzą do odmiennych, często sprzecznych, wniosków (Jaskólski 1997, 2015). Twórcy kodeksów powinni zdawać sobie sprawę, że bez precyzyjnego określenia sensu użytej terminologii aksjologicznej, jak również idei polityczno-prawnych, nie jest możliwe precyzyjne formułowanie norm postępowania kierowanych do pracowników samorządowych, a co za tym idzie, właściwa ocena ich postaw w świetle wprowa-

dzonych norm etycznych. Ponadto należy podkreślić, że wieloznaczność utrudnia adresatom interpretację przepisów kodeksu. Tym samym regulacje etyczne nie będą spełniały przypisanych im zadań (Kania 2016: 75-104).

4. Propozycja metodyki opracowania i wdrożenia kodeksu etycznego pracowników urzędów gminnych

Analiza praktyki związanej ze stosowaniem kodeksów etyki w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego pozwoliła zidentyfikować szereg trudności związanych z poruszaną problematyką. Dlatego uzasadnione wydaje się podjęcie próby zbudowania metodyki opracowania i wdrażania tego rodzaju regulacji. Nie jest to zadanie proste, zważywszy na, w większości, jakościowe aspekty poruszonych zagadnień badawczych, jak również abstrakcyjny charakter problematyki aksjologicznej. Punktem wyjścia będzie określenie roli lokalnej administracji samorządowej. Istotą bowiem decentralizacji władzy publicznej jest zarówno przekazanie uprawnień władczych na jak najniższy poziom zarządzania w państwie, jak też uelastycznienie systemu sprawowania władzy poprzez dostosowanie rozwiązań do uwarunkowań lokalnych. Z tym etapem ściśle łączy się konieczność ustalenia prawnych podstaw funkcjonowania samorządu terytorialnego. Niezależnie bowiem od pozostawionej swobody należy pamiętać, iż Polska jest państwem prawnym (art. 2 Konstytucji RP), w którym obowiązuje zasada legalizmu działania władz publicznych (art. 7 Konstytucji RP).

Biorąc pod uwagę rolę władz gminnych, rozumianą jako realizację działań na rzecz lokalnej społeczności (art. 7 ustawy o samorządzie gminnym), konieczne jest ustalenie priorytetów istotnych dla lokalnej społeczności i skorelowanie z nimi celów administracji samorządowej. Lokalny charakter prowadzonych działań nakazuje uwzględnić specyficzne wartości preferowane przez społeczność gminną. Obok wartości fundamentalnych dla gatunku ludzkiego oraz społeczeństw zachodniego kręgu kulturowego, w szczególności społeczeństwa polskiego, mogą istnieć również wartości wpisane w tradycję lokalną. Wszystkie wymienione źródła inspiracji powinny zostać uwzględnione podczas opracowania przepisów kodeksu. Warto przy tym nadmienić, że na tym etapie identyfikacja odbywa się na ogólnym poziomie aksjologicznym, ponieważ uwzględniając różnorodność rodzajów wartości, trudno *a priori* przyznać prymat wartościom etycznym nad innymi, bez wcześniejszego zidentyfi-

kowania ich wzajemnych relacji. Przykładowo władze lokalne nie mogą nie zauważać, że dana społeczność przywiązuje większą wagę do wartości prakseologicznych, czy utylitarnych (Dietl i Gasparski 2002: 7-8), w konsekwencji czego wyżej ceni skuteczne i efektywne działanie, aniżeli szczególną dbałość o realizację niektórych wartości etycznych. Przydatnym narzędziem analitycznym podczas ustalania preferencji aksjologicznych może okazać się analiza interesariuszy (Obłój 2001: 111-118) administracji lokalnej, jak również preferencji zatrudnionych w gminie pracowników samorządowych.

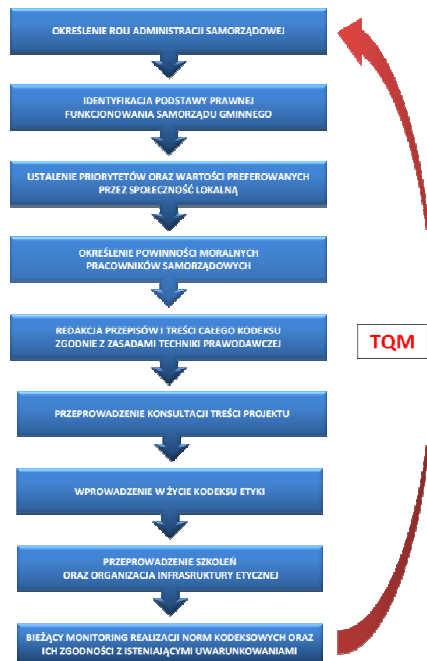
Przedstawione dotychczas działania mają pozwolić na sformułowanie powinności etycznych pracowników samorządowych gminy oraz określić ich znaczenie. Następnie wspomniane powinności należałoby przenieść na grunt języka norm, poprzez zredagowanie przepisów zgodnie z zasadami techniki prawodawczej (Szafrąński 2014; Błachut i in. 2008). Po sformułowaniu poszczególnych przepisów należy przejść do ich powiązania w spójną i niesprzeczną całość w ramach projektowanego aktu normatywnego. Opracowana treść całego aktu powinna zostać skonfrontowana z innymi aktami regulującymi funkcjonowanie administracji lokalnej, jak również określającymi pozycję pracowników samorządowych gminy. Szczególnie istotne jest uwzględnienie aktów prawa powszechnie obowiązującego, w tym aktów prawa miejscowego. Wstępna wersja kodeksu etycznego powinna zostać poddana konsultacjom, zarówno zewnętrznym jak i wewnętrznym. W pierwszym przypadku taki krok umożliwiłby uczestnictwo społeczności lokalnej w nadaniu ostatecznego kształtu kodeksowi. Byłby to przejaw praktycznej realizacji idei społeczeństwa obywatelskiego (Izdebski 2000: 206-223). W drugim uwzględnione zostałyby stanowisko adresatów norm etycznych zawartych w przygotowanej regulacji. Po zakończeniu etapu konsultacji kodeks mógłby zostać wprowadzony w życie, zgodnie z procedurą przewidzianą dla wewnętrznych aktów normatywnych (§ 142 ust. 2 Zasad technik prawodawczych).

Opracowanie i wdrożenie kodeksu etyki pracownika samorządowego nie wyczerpuje jednak całkowicie problematyki wyznaczania standardów etycznych wspomnianej grupy zawodowej. Jak już wspomniano, problematyka etyczna wykracza zdecydowanie poza kodeksy etyki zawodowej. Dlatego wraz z wprowadzeniem przedmiotowych rozwiązań konieczne jest przeprowadzenie szkoleń pracowniczych dedykowanych problematyce etycznej. Wskazane jest także, aby kodeksowi etyki towa-

rzyszyło zbudowanie niezbędnej infrastruktury etycznej, która stanowiła-
by wsparcie dla adresatów norm w sytuacjach niejednoznacznych moral-
nie. Szczególna rola przypaść może w tym zakresie stosownemu kome-
ntarzowi, objaśniającemu treść kodeksu oraz doradcom w sprawach etyki
zawodowej. Równie ważną rolę dla zapewnienia właściwego funkcjono-
wania regulacji etycznych odgrywa stały monitoring zgodności postępo-
wania adresatów z normami rekonstruowanymi na podstawie przepisów
kodeksu oraz bieżąca ocena koherentności jego treści z istniejącymi uwa-
runkowaniami zewnętrznymi. Sprawna ścieżka modyfikacji zapisów ko-
deksu etycznego zgodnie z zaproponowaną procedurą stanowić może
pomost między problematyką administracji lokalnej w zakresie moralno-
ści zawodowej pracowników samorządowych a filozofią TQM (Kara-
szewski 2005: 135-186; Żuchowski 2008: 9). Poniższy schemat przed-
stawia zaproponowaną ścieżkę opracowania i wdrożenia kodeksu etyki
gminnego pracownika samorządowego.

Rysunek 1

**Etapy opracowania i wdrożenia kodeksu etyki pracownika
samorządowego**



Źródło: Opracowanie własne

Na marginesie prowadzonych rozważań pojawia się jeszcze jedna, istotna z punktu widzenia celu wprowadzenia kodeksu kwestia, dotycząca prawidłowego sformułowania tytułu przedmiotowego aktu. Kodeks etyki zawodowej powinien określać normy wyznaczające standardy moralne postępowania pracowników samorządowych w gminie. Jeśli natomiast normodawca dojdzie do przekonania, że w treści wprowadzanego aktu powinny się znaleźć przepisy dotyczące także innych wartości ważnych z punktu widzenia lokalnej społeczności oraz administracji samorządowej, powinien rozważyć odejście od określenia „Kodeks etyki pracownika samorządowego” i zastosowanie tytułu mającego bardziej uniwersalny charakter, na przykład „Kodeks zasad zawodowych pracownika samorządowego”. Przyjęcie ogólniejszego określenia pozwoliłoby, bez narażenia się na zarzut braku zgodności tytułu z treścią aktu, zawrzeć w kodeksie uregulowania dotyczące także wartości znajdujących się poza obszarem zainteresowania etyki normatywnej.

Podsumowanie

Kodeksy etyki pracowników samorządowych zdążyły ugruntować swój status integralnego elementu kultury organizacyjnej w urzędach gminnej administracji samorządowej. Nie oznacza to jednak, że regulacje tego rodzaju zawsze wpływają pozytywnie na jej istotę. O tym decyduje jakość wprowadzanego kodeksu. Dlatego aby uzyskać pożądaną efekt, konieczna jest dbałość podczas formułowania treści aktu, jak również dochowanie szczególnej staranności w trakcie jego wdrażania. Niespełnienie tych warunków zamyka drogę do pozytywnego współkreowania kultury organizacyjnej urzędów gminnych przez kodyfikacje etyczne. Zaproponowana metodyka stanowi propozycję, której celem jest ułatwienie kontroli nad trudną materią wartości aksjologicznych oraz problematyki etycznej w działalności administracji samorządowej.

Bibliografia:

1. Bąk D. (red.), 2007, *Etos urzędnika*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
2. Błachut M., Gromski W., Kaczor J., 2007, *Technika prawodawcza*, C.H. Beck, Warszawa.
3. Bogucka I., Pietrzykowski T., 2015, *Etyka w administracji publicznej*, WoltersKluwer, Warszawa.

4. Dawidowicz W., 1962, *Zarys ustroju organów administracji terytorialnej Polsce*, PWN, Warszawa.
5. Dietl J., Gasparski W., 2002, *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa.
6. Durkheim E., 2000 *Zasady metody socjologicznej*, PWN, Warszawa.
7. Dziamski S., 2002, *O świadomości aksjologicznej podmiotu. Studium krytyki pozytywnej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań.
8. Izdebski H., 2010, *Doktryny polityczno-prawne. Fundamenty współczesnych państw*, LexisNexis, Warszawa.
9. Jaskólski M. (red.), 1999-2015, *Słownik historii doktryn politycznych*, t. 1-5, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa.
10. Kania R., 2016, *Idee polityczno-prawne a treść kodeksów etycznych na przykładzie gmin Powiatu Iławskiego* [w:] R. Kania (red.), *Samorząd terytorialny. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo NOVUM, Płock.
11. Karaszewski R., 2005, *Zarządzanie jakością, koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
12. Kołakowski L., 1962, *Etyka bez kodeksu*, „Twórczość”, nr 7.
13. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), 2007, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
14. Lazari-Pawłowska I., 1992, *Problemy etyki sytuacyjnej* [w:] P.J. Smoczyński (red.), *Etyka. Pisma wybrane*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Ossolineum, Wrocław.
15. Malinowski A., 1977, *Wstęp do badań cybernetycznych w prawoznawstwie*, PWN, Warszawa.
16. Obłój K., 2001, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
17. Pietrzak E., Szczepanik R., Zaorski-Sikora Ł., 2011, *Aksjologia życia publicznego*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
18. Scott J.T., 2005, *The Concise Handbook of Management. A Practitioner's Approach*, Best Business Books – The Haworth Reference Press – The Haworth Press, Inc., New York-London-Oxford.
19. Strzelecki A., 2005, *Etyka kierownika w administracji publicznej* [w:] Sprengiel B., Strzelecki A. (red.), *Urzędnik w administracji publicznej*, Włocławek.
20. Szacki J., 1964, *Durkheim*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

21. Szafrński D., Białończyk W., Bielecki A., Kasiak Ł., Piecha J., (red.), 2014, *Zasady techniki prawodawczej w zakresie aktów prawa miejscowego. Komentarz praktyczny z wzorami i przykładami*, C.H. Beck, Warszawa.
22. Ślipko T., 1984, *Zarys etyki ogólnej*, Wydawnictwo Apostolstwa Modlitwy, Kraków.
23. Weber M., 2002 *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa.
24. Żuchowski J. (red.), 2008 *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.
25. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
26. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2016 r. poz. 446).
27. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (t.j. Dz.U. 2016, poz. 902 z późn. zm.).
28. Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 lutego 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie „Zasad techniki prawodawczej” (Dz.U. z 2016, poz. 283).
29. Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. Nr 93, poz. 953).

The Ethical Code as a Part of Organizational Culture in the Self-Government Administration

Summary

Values are an important part of organizational culture. One of a kind of values, that have large influence on the contemporary organizations are ethical values. Therefore more and more frequently practice in public institutions is an implementation of ethical codes. The mine purpose of article is an analyse of ethical codes that oblige in self-government offices. Besides, a proposal of methodology of elaboration of ethical codes for municipal officers will be presented.

Key words: organizational culture, ethical code, axiology, self-government, community.

Agnieszka Polanowska

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu

Wydział Zarządzania i Administracji

Katedra Zarządzania

e-mail: a.polanowska@poczta.onet.eu

Analiza i ocena wykorzystania czynników psychofizjologicznych w organizowaniu pracy

Sukces jest wynikiem właściwej decyzji
Eurypides

Abstrakt

Praca zawodowa uzależniona jest od czynników psychofizjologicznych. Wpływają one na jakość jej wykonywania. Bezpośrednio odnoszą się także do poziomu wypadkowości oraz chorób zawodowych w przedsiębiorstwie.

Założeniem niniejszych treści jest systematyzowanie wiedzy w podejmowanym temacie. Dane pochodzą z literatury przedmiotu oraz własnej analizy podmiotu badawczego. W artykule określono istotę, rolę oraz rodzaje czynników psychofizjologicznych w organizowaniu pracy. Odniesiono je do podmiotu badawczego. Wskazano kluczowe zalecenia w kształtowaniu warunków pracy. Celem artykułu jest poruszenie kwestii ważnych zarówno dla menedżera, jak i ogólnego funkcjonowania organizacji.

Słowa kluczowe: pracownik, psychofizjologia, praca, zasoby ludzkie, przedsiębiorstwo, polityka personalna, ergonomia, problemy w środowisku pracy.

Wstęp

Współczesne ujęcie pracy utożsamiane jest z wieloma aspektami organizacyjnymi, na które wpływają czynniki psychofizjologiczne. Sama praca stanowi pewien system działań, które przyczyniają się do osiągnięcia konkretnych rezultatów, jakie zaspokajają ludzkie potrzeby i nadają sens egzystencji.

Celem artykułu jest teoretyczne i praktyczne rozpoznanie podstawowych założeń psychofizjologii człowieka w kontekście pracy zawodowej. Zawiera się ono w przeglądzie literatury przedmiotu, źródeł internetowych oraz analizie wybranego przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności opisano istotę, rolę i rodzaje czynników psychofizjologicznych w pracy zawodowej. Przywołano podstawowe definicje oraz klasyfikacje. Następnie określono wpływ niniejszych czynników na poziom wykonywanej pracy. Wskazano przede wszystkim przyczyny wypadków podczas pracy oraz oszacowano stopień wypadkowości w poszczególnych województwach Polski. W dalszej części zaprezentowano czynniki psychofizjologiczne w ujęciu badanego podmiotu, a także przedstawiono zalecenia, które warto wdrożyć w praktykę współczesnych przedsiębiorstw.

Jak interpretowana jest praca zawodowa w literaturze przedmiotu? Jakich dotyczy ona czynników psychofizjologicznych? Jakie elementy tworzą potencjał pracy? W jaki sposób czynniki psychofizjologiczne wpływają na wykonywanie pracy? Jak przekładają się one na wypadkowość w przedsiębiorstwie? Jakie są powszechne przyczyny wypadkowości w polskich firmach? Które województwa są w największym stopniu narażone na występowanie tego negatywnego zjawiska? Czym są spowodowane wypadki przy pracy? Jakie należy podejmować inicjatywy, aby przeciwdziałać wypadkom w przedsiębiorstwach? Jakie są zalecenia w zakresie praktycznego kształtowania warunków pracy, aby także minimalizować ryzyko wypadkowości? Pytania te odnoszą się do głównych kwestii zawartych w niniejszej publikacji.

We współczesnych czasach obowiązkowe jest kształtowanie godnych, ergonomicznych i bezpiecznych warunków pracy. Organizacja pracy wpływa na obciążenie fizyczne i psychiczne człowieka oraz przebieg i jakość wykonywanych czynności zawodowych. Wynika ona przede wszystkim z innych elementów, do których zalicza się: monotonię, system pracy, zmienność, częstotliwość i rodzaj przerw podczas wykonywania obowiązków zawodowych, tempo pracy i skomplikowanie wykonywanych czynności, zależności i relacje interpersonalne. Praca zawodowa musi być ściśle ukierunkowana na stopień jej ciężkości. Wiąże się ona często z narażeniem pracownika na niebezpieczeństwo utraty zdrowia lub życia. Istotą podejmowanego tematu jest usystematyzowanie kwestii ważnych i bezpośrednio korespondujących z pracą zawodową. Mają one odniesienie do pracowników, ale przede wszystkim do pracodawców, któ-

rzy odpowiedzialni są za prawidłowe tworzenie warunków pracy i właściwy przebieg czynności zawodowych.

1. Istota, rola i rodzaje czynników psychofizjologicznych w pracy zawodowej

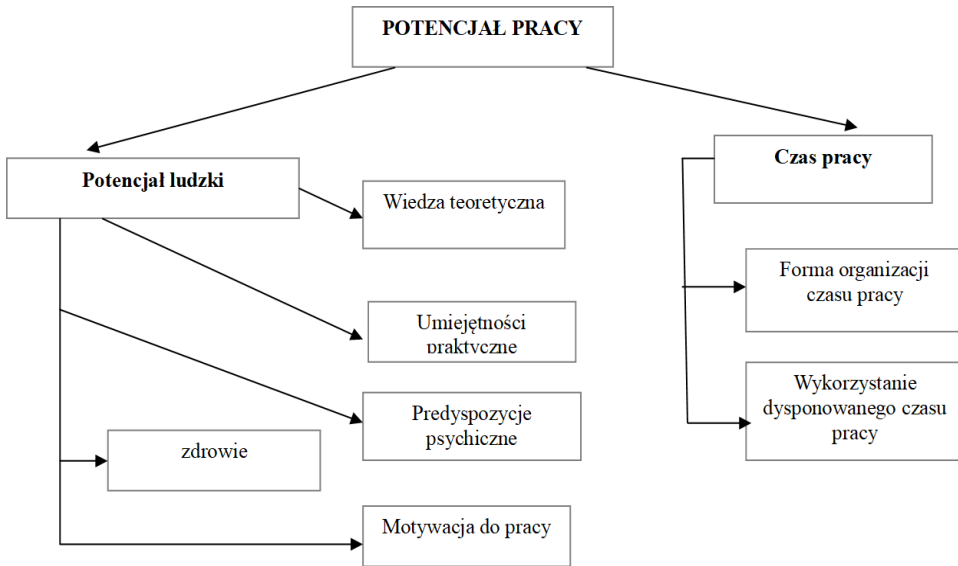
Praca zawodowa wymaga wielu działań podejmowanych przez człowieka w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów. Trud jej wykonywania wiąże się z szeregiem czynników, które nie tylko wpływają na ludzki organizm, ale także na formę i terminowość przebiegu pracy, a przede wszystkim na ludzkie bezpieczeństwo. Ważne znaczenie mają w tym miejscu także relacje interpersonalne, jakie panują w środowisku pracy, poziomy satysfakcji zawodowej, względy stresowe człowieka. Stąd też wielokrotnie bywa podkreślane, że na pewnego rodzaju ryzyko występujące w przedsiębiorstwie, a zarazem trudności wykonywania pracy wpływają przeważnie właśnie dotychczasowe wypadki przy pracy, choroby zawodowe oraz wyraźnie widoczne inne skutki związane z przeciążeniem pracą (Lipka 2002: 15). W literaturze przedmiotu spotyka się zróżnicowane definicje pracy. Stanowi ona pojęcie interdyscyplinarne, obecne m.in. w filozofii, etyce, ekonomii, zarządzaniu, psychologii. Klasyczna interpretacja pracy, według T. Kotarbińskiego wyraża splot czynów, które mają charakter pokonywania trudności, w celu uczynienia zadość jakimś istotnym potrzebom (Kotarbiński 1969). W przywołanym pojęciu akcentowany jest wysiłek fizyczny, który występuje także w socjologicznym ujęciu pracy. Bowiern uznawana jest ona za czynność społeczną, która jest uwarunkowana kulturą oraz strukturą danej grupy, do jakiej należy pracownik. Poprzez pracę jednostka zaspokaja swoje potrzeby. Jednak w wielu zadaniach zawodowych niezbędna jest ścisła współpraca poszczególnych osób (Januszek, Sikora 1996: 10-11). Dawniej wielokrotnie pozytywne ukierunkowanie odnajdywano wyłącznie w pracy wytwórczej, która obejmowała przede wszystkim fabryki. Zmianę myślenia o człowieku w pracy przyniosło wyodrębnienie w niej nowych wartości tj. np. szczęście, satysfakcja (Baraniak 2009: 15), spełnienie aspiracji, marzeń, jak również tzw. dowartościowanie siebie.

Współcześnie praca uznawana jest jako pewnego rodzaju potencjał, który odzwierciedla kwalifikacje, sprawność, wydajność, zdrowie, motywację, predyspozycje fizyczne i psychiczne człowieka. M. Gableta potencjał pracy dzieli na dwie kategorie: potencjał ludzki oraz czas pracy (Ga-

bleta 1998: 12). Takie rozpoznanie tych dwóch elementów zaprezentowano schematycznie, jako pewien kluczowy składnik potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa (rys. 1.)

Rysunek 1

Kształtowanie potencjału pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gableta (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 12.

Kształtowanie oraz wykorzystanie zaprezentowanego na rysunku potencjału pracy wynika przede wszystkim ze sposobu organizacji czasu pracy, a także wiąże się z procesami zarządzania, które mogą dotyczyć:

- motywowania do aktywnych postaw i zachowań,
- tworzenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- zwiększania kreatywności oraz samodzielności pracowników,
- kształtowania rzeczowych warunków pracy, które uwzględniają fizyczne i psychiczne właściwości człowieka,
- praktykowania tzw. integracyjnego stylu kierowania, w celu wzmocnienia zależności interpersonalnych,
- stosowania elastycznych form organizacji czasu pracy oraz minimalizowania jego strat (Sajkiewicz 1995: 8 - 9).

W literaturze przedmiotu podkreślane są tzw. wymiary pracy, które z kolei wpływają na osiąganą satysfakcję z jej wykonywania. Zalicza się do nich szeroko pojmowane ekonomiczne aspekty pracy, relacje interpersonalne oraz warunki pracy (Czerw, Borkowska 2010: 303 - 315). Warto w tym miejscu wskazać, że środowisko pracy wyznaczają zarówno czynniki obiektywne, jak i subiektywne. Ten ich dychotomiczny podział, wśród grupy czynników obiektywnych uwzględnia społeczne warunki pracy (tj. relacje interpersonalne, szanse rozwojowe, awans) oraz fizyczne warunki pracy (np. oświetlenie, szkodliwość substancji, temperatura). Z kolei czynniki subiektywne dotyczą m.in. motywu podejmowania zatrudnienia, postaw do wykonywania obowiązków zawodowych, satysfakcji (Zbyrad 2015: 89).

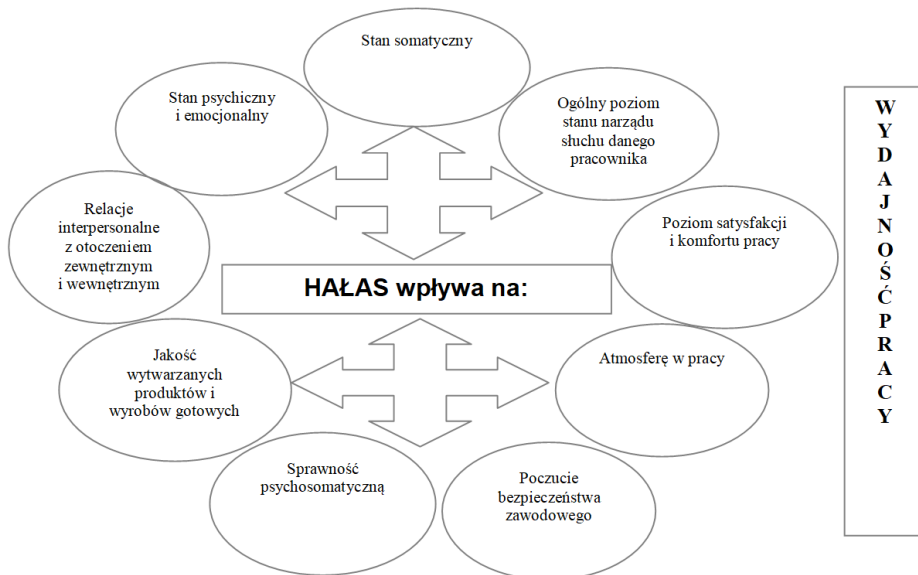
Kształtowanie warunków i przebiegu pracy wymaga dokładnego monitoringu oraz właściwej organizacji bieżących działań. Podejmowane inicjatywy wpływają bowiem na wydajność, jakość pracy oraz zadowolenie z osiągniętych rezultatów. Jednak przede wszystkim powinny one uwzględniać bezpieczeństwo oraz zdrowie i życie człowieka. Jak podkreśla W. Ł. Nowacka, pomiar pracy ludzkiej, jej intensywności oraz efektywności w kontekście zmęczenia, musi opierać się nie na jednym, lecz syntetycznych objawach psychofizjologicznych, występujących w ścisłym związku z pracą (Nowacka 2010: 14). Stąd tak ważne znaczenie w korespondencji z pracą zajmuje psychofizjologia. Dotyczy ona zależności procesów psychicznych i fizjologicznych, które uwzględniają m.in. zmiany, zachowania poznawcze, emocje, wrażenia i motywy człowieka, zaburzenia snu. Nauka ta utożsamiana jest przede wszystkim z ciężkością, bezpieczeństwem pracy, sprawnością fizyczną i psychiczną pracownika, zmęczeniem, jakie wywołuje praca, warunkami i przebiegiem pracy, organizacją czasową wykonywania obowiązków zawodowych. Czynniki psychofizjologiczne obejmują zwłaszcza predyspozycje pracownika do działania w ściśle określonych warunkach pracy. Właściwości te korespondują bezpośrednio z elementami stanowiska pracy.

Organizacja pracy uzależniona jest zatem m.in. od ciężkości, sprawności, zmęczenia. Ważny aspekt znajduje odporność na stres zawodowy. Ponadto istotny wpływ na jakość pracy ma także zmienność jej wykonywania oraz przerwy w pracy. Pierwszym elementem, na który należy zwrócić uwagę jest ciężkość pracy. Kluczowe czynniki dotyczą tutaj bezpośrednio materialnego środowiska pracy: hałasu, emisji spalin,

klimatyzacji, negatywnego oddziaływania warunków pogodowych, wibracji, kolorystyki pomieszczeń, promieniowania, wentylacji, zanieczyszczenia powietrza, oświetlenia. W literaturze przedmiotu hałas postrzegany jest jako główny stresor fizyczny, uszkadzający słuch, a także wywołujący zmiany ogólnoustrojowe na drodze reakcji stresowej. Dokonywane jest to przez aktywację osi podwzgórzowo – przysadkowo - nadnerczowej oraz układu współczulnego. Właśnie poziom i częstotliwość hałasu, czas trwania narażenia, charakter jego działania, odpowiedzialne są za głębokość ubytku słuchu (Trybalska, Namysłowski, Morawski 1997, 295, 299). Na rysunku 2 przedstawiono elementy, na które wpływa hałas w ujęciu zawodowym.

Rysunek 2

Wpływ hałasu na zróżnicowane elementy w środowisku pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz źródeł internetowych.

Niewątpliwie hałas stanowi element, który negatywnie oddziałuje na zdrowie pracowników, a także tworzy stan uciążliwości, co znacznie sprzyja zagrożeniom wypadkowości. Jego wpływ na stany somatyczne danej osoby może mieć swoje odniesienie nie tylko w bieżącej sytuacji, ale także skutkować poważnymi zaburzeniami w przyszłości (tj. stany depresyjne, nerwica). Kierownictwo przedsiębiorstwa może zatem po-

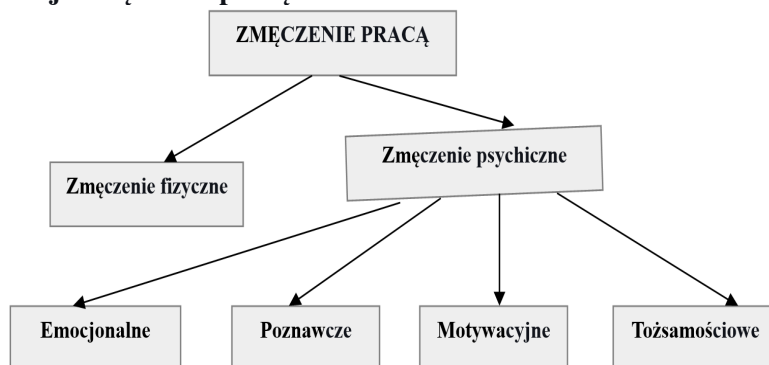
dejmować decyzje, zmierzające do niwelowania bądź ograniczania hałasu. Przydatne w praktyce stają się m.in.: stosowanie ekranów oraz tłumików akustycznych, obudowy dźwiękochłonnej, właściwego sprzętu i odzieży ochronnej.

Na sprawność fizyczną pracownika działają następujące czynniki typu: płeć, wiek, doświadczenie zawodowe, wydolność fizyczna, właściwości konstytucjonalne (tj. wzrost, waga) oraz właściwości fizyczne (tj. siła, wytrzymałość), rodzaj wykonywanej pracy, posiadane zdolności ruchowe pracownika oraz stopień rozwoju poszczególnych cech aktywności ruchowej, poziom zaangażowania i zainteresowania wykonywaną pracą, metody regenerowania sił, które są widoczne przykładowo w spędzaniu czasu wolnego.

Życie zawodowe pracownika uzależnione jest także od zmęczenia pracą. W tym aspekcie wyróżnia się dwojaką klasyfikację, która obejmuje zarówno fizyczne zmęczenie pracą, jak i psychiczne (rys. 3).

Rysunek 3

Klasyfikacja zmęczenia pracą



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Ł. Nowacka, *Ergonomia i ochrona pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2013, s. 182.

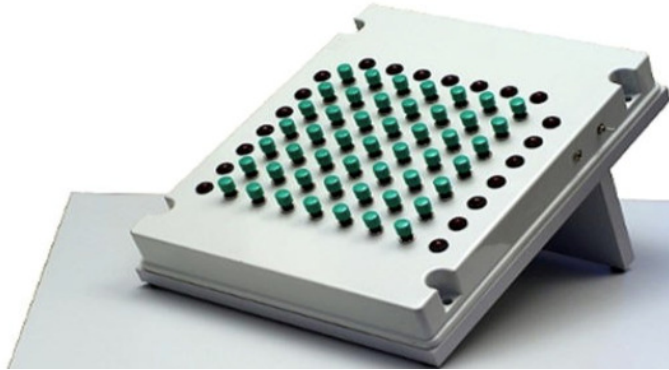
Zmęczenie fizyczne uzależnione jest od odporności ludzkiego organizmu na wykonywane zadania w konkretnej pracy. Z kolei zmęczenie psychiczne wynika ze zróżnicowanego podłoża: emocjonalnego, poznawczego, motywacyjnego oraz tożsamościowego. Pierwsze, ma charakter stresogenny lub wynika z intensywności oddziaływania emocji na człowieka. Natomiast drugie jest efektem wysiłku intelektualnego. Trzecie wywołuje dotychczasowa tzw. demotywacja osobista, niepowodzenia, brak monitorowania pracy. Czwarte zmęczenie wynika z niskiej samo-

oceny, doświadczenia mobbingu lub innych zbliżonych, niekorzystnych zdarzeń (Nowacka 2013: 182).

Czynniki psychofizjologiczne podlegają wielu badaniom, do których wykorzystuje się m.in. profesjonalne urządzenia typu: dynamometr, tremometr, aparat krzyżowy (rys. 4), suport Moede'go.

Rysunek 4

Przykładowe urządzenie wykorzystywane do badań - aparat krzyżowy



Źródło: <http://psychomedical.pl/aparaty>

Wśród innych czynników, które wpływają na wydajność i jakość pracy wymienia się także: system i czas pracy (w tym także zmienowość), przerwy w pracy, wykorzystywane urządzenia, maszyny, narzędzia, kolejność realizowania prac, warunki pogodowe, procedury, przebieg i metody pracy, wymagania jakościowe, możliwości wykonawcze pracownika i jego motywacje do obowiązków zawodowych. Wszystkie wymienione w niniejszym punkcie czynniki oraz wskazane elementy środowiska pracy przyczyniają się do ogólnego kształtowania procesu pracy oraz ograniczania bądź niwelowania występowania niepożądanych zdarzeń, jakimi są wypadki, zagrażające zdrowiu i życiu pracowników.

2. Wpływ czynników psychofizjologicznych na poziom wykonywanej pracy – wypadki przy pracy

Oddziaływanie czynników wpływających na ciężkość pracy, sprawność fizyczną pracownika oraz zmęczenie pracą prowadzi nie tylko do obniżenia jakości wyrobów, niskiej wydajności zadań, a także do wielu negatywnych zdarzeń, które mogą wywoływać choroby zawodowe oraz mieć znaczenie dla wypadkowości w przedsiębiorstwie. Przyczyny, które

w konsekwencji powodują wypadek człowieka, związane są zatem z brakiem podzielności uwagi, rozkojarzeniem, zmniejszeniem sprawności fizycznej i umysłowej, osłabieniem reakcji ruchu. Kluczowy wymiar w podejmowanych rozważaniach należy zatem odnajdywać w źródłach wypadkowości (rys. 5). Jak wynika z ogólnopolskich danych GUS, za główne przesłanki uznano nieprawidłowe zachowanie się pracownika (61,3 proc.) oraz niewłaściwy stan czynnika materialnego (8,4 proc.). Ponadto zwrócono uwagę na złą organizację pracy, niekorzystne zagospodarowanie stanowiska pracy, brak stosowania sprzętu ochronnego oraz odpowiedniej odzieży zabezpieczającej.

Rysunek 5

Przyczyny wypadków przy pracy



Źródło: <http://stat.gov.pl>, GUS 31.05.2017 r., *Wypadki przy pracy w I kwartale 2017 r. - dane wstępne*, s. 3.

Przyczyny wypadkowości uzależnione są od branży, w jakiej funkcjonuje dany pracownik. Za powszechne jej źródła uznać można nierozwagę, nieporządek, nadmierny pośpiech, tzw. patologie społeczne, monotonię pracy, zbyt duże zmęczenie, rutynowość obowiązków, niedostateczną kontrolę warunków bhp lub jej zupełny brak w danym podmiocie, a także samo zakazane przebywanie w strefie zagrożenia. Ponadto ważny jest także niewłaściwy stan maszyn i narzędzi oraz innych materiałów bezpośredniego użytku.

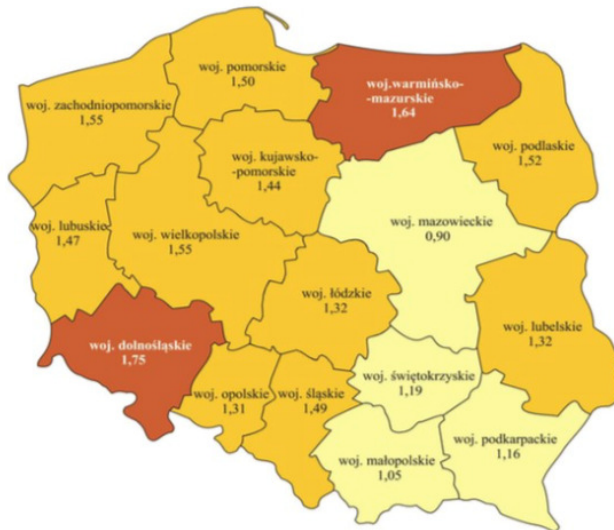
Z kolei wypadki danego sektora gospodarki uzależnione są od przesłanek specyficznych. Przykładowo pracownicy kopalń narażeni są m.in. na tąpnięcia, wybuchy, upadki, pożary, poślizgnięcia, urazy skalne np. upadek skał ze stropu, nieprawidłowe prowadzenie robót strzałowych. K. Matuszewski jako źródła niepokojącego zjawiska wypadkowości,

zwłaszcza w górnictwie wymienia m.in. wzrost produkcji i wydajności pracy przy podobnym wyposażeniu technicznym stanowisk pracy, wyjazd za granicę wysoko wykwalifikowanych pracowników, wkroczenie na rynek nowych, młodych pracowników o niewystarczających kompetencjach, ciągle niewystarczająca samoświadomość pracowników i niska kultura bezpieczeństwa pracy (Matuszewski 2009: 22).

Dane statystyczne przedstawione graficznie na rysunku 6 odnoszą się do wypadkowości pracowników w konkretnych województwach. Wskazują one na jej występowanie w największym stopniu w województwie dolnośląskim, w którym oszacowano wskaźnik na poziomie 1,75 (liczba poszkodowanych na 1000 pracujących)¹. Przyczyną uzyskania takiego wyniku w tym regionie może być zlokalizowanie na obszarze Dolnego Śląska wielu firm produkcyjnych oraz kopalń, które szczególnie narażają człowieka na niebezpieczeństwa. Niskie natężenie tego typu zagrożeń występuję z kolei w województwie mazowieckim, gdzie uzyskano najniższy wskaźnik, który kształtował się na poziomie 0,9.

Rysunek 6

Wypadkowość pracowników w poszczególnych województwach w I kwartale 2017 r.



Źródło: <http://stat.gov.pl>, GUS 31.05.2017 r., *Wypadki przy pracy w I kwartale 2017 r. - dane wstępne*, s. 5.

1 <http://stat.gov.pl>, GUS 31.05.2017 r., *Wypadki przy pracy w I kwartale 2017 r. - dane wstępne*, s. 5.

Z ogólnopolskich danych GUS wynika, że do najbardziej niebezpiecznych branż zalicza się: budownictwo, transport, handel, produkcję przemysłową. Przyczyny wypadków w większości znajdują się po stronie pracownika i jego niewłaściwego zachowania. W pozostałych sytuacjach winą obarczony jest pracodawca, który nie zapewnił odpowiednich warunków pracy².

Uzyskane informacje o poziomie wypadków i ich przesłankach są źródłem wiedzy dla osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo zatrudnianych pracowników. Stanowią one podstawę do ograniczania ewentualnych przyczyn oraz skutków zagrożeń i poprawy warunków bhp. Jednak nie tworzą one konkretnych, szczegółowych działań, które z kolei całkowicie zniwelują wypadkowość. Tego typu zadanie należy do bardzo skomplikowanego procesu, wymagającego ciągłych, wnikliwych analiz i znacznego zaangażowania zasobów ludzkich, materialnych i finansowych.

3. Czynniki psychofizjologiczne w ujęciu przedsiębiorstwa produkcyjnego- zalecenia w kształtowaniu warunków pracy

Czynniki psychofizjologiczne analizowano i oceniano w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym³. Następnie w oparciu o zgromadzone dane sprecyzowano zalecenia dla kierownictwa współczesnych firm. Zasadnicze pytania, na które poszukiwano odpowiedzi przedstawiają się następująco:

- Jakie czynniki we współczesnych czasach wpływają na wykonywanie pracy?
- Które elementy uwzględnia się podczas organizowania pracy w przedsiębiorstwie?
- Jak kształtuje się wypadkowość w firmie?
- Jakie inicjatywy podejmowane są w celu zmniejszenia wypadkowości?
- Jak należy organizować warunki pracy, aby minimalizować ryzyko wypadkowości?

2 <http://stat.gov.pl>, GUS 31.05.2017 r., *Wypadki przy pracy w I kwartale 2017 r. - dane wstępne*.

3 Analizie poddano średnie przedsiębiorstwo produkcyjne, zlokalizowane w województwie dolnośląskim. Termin przeprowadzonych badań obejmuje I - II 2017r. Wykorzystano kwestionariusz wywiadu z przedstawicielem firmy, a przede wszystkim zaprezentowano własne obserwacje i spostrzeżenia.

W firmie pracownicy narażeni są na choroby zawodowe zwłaszcza ci, zatrudnieni do czynności na linii produkcyjnej, gdzie często występuje duże obciążenie kręgosłupa oraz styczność z substancjami szkodliwymi. Ponadto na ciężkość wykonywanej pracy wpływa przede wszystkim czynnik hałasu, co wynika z działania wielu maszyn na terenie zakładu. Innym, równie ważnym elementem są zmienne warunki pogodowe, które nie tylko niekorzystnie wpływają na ludzki organizm, ale także mają znaczenie dla zaangażowania w konkretne zadania. Częste zmiany pogody, a także specyficzna dla branży monotonia pracy są powodem zmęczenia, znużenia, senności, a nawet depresji.

Kolejny ważny element, na który zwrócono uwagę jest stres zawodowy. Występuje on zwłaszcza u osób, które ponoszą odpowiedzialność za całościowe i terminowe wykonanie zadania. Presja czasu stanowi tutaj zasadniczy stresor, który niekorzystnie oddziałuje na ludzki organizm.

W przypadku pracowników fizycznych dominuje ciężkość wykonywanych obowiązków zawodowych i związane z tym zmęczenie, które z kolei prowadzą do rozdrażnienia i rozkojarzenia pracownika. Bardzo często pracownicy nienależycie spędzają swój czas wolny (poza pracą), co ma przełożenie już w pierwszych godzinach powrotu do obowiązków zawodowych. Niekorzystna jest także wspomniana wcześniej monotonia pracy i brak nowych inicjatyw, jakie mogłyby uatrakcyjnić pracę. Pracownicy satysfakcję zawodową osiągają przede wszystkim dzięki motywatorom finansowym. Premie i podwyżki za jakość wykonanych wyrobów, terminowość zadania dają najwyższe zadowolenie. Ponadto specjalne wyróżnienia i nagrody rzeczowe za wyjątkowe osiągnięcia zawodowe także, choć sporadycznie praktykowane są w przedsiębiorstwie. Pozytywny odbiór wśród zatrudnionych mają również oficjalne wyrazy uznania przekazane w zespole. Wszystkie te składniki stanowią bodziec do osiągania jeszcze lepszych wyników. Impuls ten jest szczególnie widoczny u osób z krótkim stażem pracy w niniejszej firmie, jak również tych, którzy posiadają wysokie ambicje zawodowe.

W procesie organizowania pracy dostosowuje się system pracy, ilość i długość przerw, uwzględniając zwłaszcza wiek pracowników oraz rodzaj wykonywanej pracy. Ważne znaczenie w tym miejscu ma liczebność i terminowość realizacji danych projektów i konkretnych zadań. Przedsiębiorstwo dotychczas korzystało z kilku zewnętrznych szkoleń z zakresu kształtowania warunków pracy. Jednak w przyszłości zamierza

powiększyć swój tzw. wachlarz szkoleń o dodatkowe, cykliczne kształcenie pracowników. Celem podjętych inicjatyw ma być zapewnienie godnych, a przede wszystkim bezpiecznych warunków pracy w danym zakładzie. Zmianie w tym zakresie może ulec także dotychczasowy system zarządzania. Przekształceniu ma podlegać nadzór nad bezpieczeństwem pracy, zwiększenie rygoru w zakresie korzystania z maszyn i urządzeń oraz obowiązkowego stosowania odzieży ochronnej.

Negatywnym zjawiskiem, które występuje w firmie są społeczne patologie pracy. Wśród nich można wymienić m.in. łamanie regulaminów i zakazów, nieodpowiedzialne zachowanie pracownika i wykonywanie obowiązków zawodowych pod wpływem alkoholu lub innych substancji odurzających, notoryczne kłamstwa, brak współpracy i pasożytnictwo zawodowe, które dotyczy niewłaściwego czerpania korzyści z cudzej pracy, zachowania agresywne, działania przestępcze (w największym stopniu jest to kradzież drobnych narzędzi). W przedsiębiorstwie podejmowana jest ciągła tzw. „walka patologiczna”, która ma zniwelować tego typu zachowania. Pracownicy, którzy coś takiego praktykują, ponoszą surowe konsekwencje swoich działań.

W firmie nie odnotowano dotychczas wypadków śmiertelnych. Jednak zdarzają się te, dotyczące lekkiego lub średniego uszkodzenia ciała. Wynikają one z nieuwagi, braku ostrożności, nienależytego stosowaniu urządzeń lub braku odpowiedniej odzieży ochronnej. Pomimo ścisłej kontroli obowiązkowych szkoleń bhp, przedsiębiorstwo stara się permanentnie doskonalić warunki pracy i unowocześniać stosowane aparatury i narzędzia pracy. Inicjatywy te mają zapewnić jeszcze większe bezpieczeństwo zawodowe.

Zgodnie z powiedzeniem: „*lepiej zapobiegać niż leczyć*”, warto jest uwzględnić wskazówki, jakich wymaga kształtowanie warunków pracy. Zawierają one nie tylko bezpośrednie działania, ale także metody, narzędzia i środki zaradcze. Równie istotne stają się także przeciwdziałanie oraz niwelowanie skutków niepożądanych zdarzeń. Konsekwencje ich wystąpienia prowadzą nie tylko do pewnych strat moralnych bądź uszczerbku na zdrowiu, zagrożeniu życia, ale także powodują porażki finansowe dla danego przedsiębiorstwa.

Kształtowanie warunków pracy jest zadaniem permanentnym, niezwykle trudnym i wyjątkowo skomplikowanym. Wymaga zatem wielu inicjatyw i zaangażowania zasobów ludzkich, materialnych oraz finanso-

wych. W kontekście zaleceń wskazano przede wszystkim działania oraz środki profilaktyczne lub bezpośredniej realizacji.

Wśród niezbędnych działań, które wiążą się z warunkami pracy uwzględnić powinno się m.in.:

- wdrożenie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania, adekwatnego do bieżących i przyszłych potrzeb bezpieczeństwa pracy,
- precyzyjne określenie i odpowiednie umiejscowienie regulaminów, przepisów bhp, innych kluczowych zasad, z którymi zapoznani są wszyscy pracownicy firmy,
- wprowadzenie zwiększonego bezpośredniego nadzoru projektowanych stanowisk pracy i wykonywanych na nich zadań,
- implementowanie cyklicznych kontroli warunków pracy,
- wprowadzenie regularnych szkoleń i bieżące aktualizowanie wiedzy i umiejętności w zakresie bhp,
- wnikliwe prowadzenie rejestrów, uwzględniających zróżnicowane klasyfikacje wypadków przy pracy,
- praktykowanie odzieży ochronnej (negowanie i karanie pracowników w razie jej braku),
- stosowanie się do instrukcji obsługi urządzeń,
- rozpowszechnianie i wspieranie w przedsiębiorstwie bezpiecznej pracy (np. poprzez specjalnie przeprowadzane akcje),
- codzienne utrzymanie ergonomicznych i uporządkowanych stanowisk pracy.

Oprócz konkretnych działań, równie kluczowe znaczenie w kształtowaniu i utrzymaniu bezpiecznych warunków pracy, mają odpowiednie narzędzia. Warto tutaj zwrócić uwagę przede wszystkim na:

- normy prawne, które odnoszą się do danego przedsiębiorstwa. Uwzględnić należy zatem przepisy związane z prowadzeniem działalności, projektowaniem bezpiecznych, ergonomicznych warunków pracy, dostosowanych do poszczególnych stanowisk. Akty prawne powinny także zawierać wyraźnie określone obowiązki pracowników i pracodawców, zakresy i rodzaje niezbędnych badań i szkoleń pracowniczych, instrukcje prawidłowego korzystania z wszelkich urządzeń oraz narzędzi itp.
- bezpośredni, właściwy nadzór, jaki wynika z regulacji prawnych i jednocześnie skłania do stosowania założonych procedur.

- analizy technologiczne, które odnoszą się do stosowanych w przedsiębiorstwie np. środków lub materiałów szkodliwych dla zdrowia człowieka (np. substancje żrące, promieniotwórcze). Oszacowanie potencjalnych zagrożeń umożliwia zapewnienie pracownikom adekwatnych do potrzeb firmy konstrukcji urządzeń oraz właściwego tzw. sprzętu ochrony osobistej.
- analizy badań statystycznych, które pozwolą określić rodzaje, przyczyny i częstotliwość wypadków. Dzięki takim danym przedsiębiorstwo będzie mogło podejmować inicjatywy profilaktyczne lub niwelujące negatywne zjawiska w toku swojej działalności.
- analizy potrzeb szkoleniowych, które umożliwią dostosowanie konkretnego doskonalenia zawodowego do warunków, jakie panują w firmie oraz kwalifikacji zatrudnionych w niej pracowników. Wdrożenie może dotyczyć kształcenia nie tylko w ujęciu teoretycznym, ale także z zastosowaniem aspektów praktycznych. Wnikliwe przeglądanie przykładowych zdarzeń daje bowiem szansę na identyfikację problemu, jego analizę, ocenę oraz propozycję rozwiązania. Podobne przypadki przecież mogą zdarzyć się w każdym miejscu, w każdej chwili i w każdej firmie.
- skuteczny system motywowania do bezpiecznego funkcjonowania w przedsiębiorstwie, z przestrzeganiem odpowiednich zasad i zgodności przepisów prawnych. Ważną rolę odrywa tutaj rozwój świadomości i popularyzacja zachowania ostrożności w miejscu wykonywania pracy.

Niniejsze wskazówki są cennym źródłem wiedzy dla współczesnych przedsiębiorstw. Należy bowiem pamiętać, że w środowisku zawodowym „ostrożności nigdy nie jest za dużo”.

Podsumowanie

Organizacja pracy wymaga odpowiedniej analizy czynników psychofizjologicznych, panujących nie tylko w danym przedsiębiorstwie, ale na konkretnym stanowisku. Ważne jest uwzględnienie wszystkich potencjalnych zagrożeń i oszacowanie ryzyka. Kształtowanie bezpiecznych warunków pracy jest podstawowym obowiązkiem pracodawcy. Precyzuje on je nie tylko w aspektach planistycznych i organizacyjnych, ale przede wszystkim wiąże z ciągłą i bezpośrednią kontrolą. Kluczowego ukierunkowania wymagają czynniki psychofizjologiczne pracy, ich badanie i wykorzystanie

przez organizatora pracy. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na ciężkość pracy, sprawność fizyczną pracownika, zmęczenie pracą. Godny uwagi jest sam przebieg pracy oraz niebezpieczeństwo narażenia człowieka na zagrożenia zdrowia i utraty życia.

Reasumując, organizacja pracy jest uwarunkowana psychofizjologicznie. Stąd też istotne w tym zakresie są zalecenia praktyczne, uwzględniające przesłanki w kształtowaniu warunków i przebiegu pracy ludzkiej. Założeniem przedsiębiorstw w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa pracy powinno być permanentne dążenie do doskonałości. Wypadkowość niestety istniała w przeszłości, występuje obecnie i także jest trudna do przewidzenia z punktu widzenia przyszłości. Jedynie można podjąć działania niwelujące lub ograniczające to negatywne zjawisko. W literaturze często podkreślany są problemy, jakie występują w środowisku pracy i które wymagają wnikliwych analiz. Do dylematów, z którymi boryka się tzw. świat pracy zalicza się m.in. niski poziom wynagrodzeń, przedmiotowe traktowanie pracowników. Ponadto zatrudnieni krytycznie oceniają także względy formalne, jakie występują w Kodeksie pracy, który znacznie zwiększa przywileje pracodawców, osłabiając tym samym pozycję pracownika. Również niekorzystnie odnosi się do umów tymczasowych, które nie gwarantują stabilności zatrudnienia (Zbyrad 2015: 105). Wspomniane problemy także należą do aspektów pracy, jakie wymagają szerokiego zainteresowania od przedstawicieli przedsiębiorstw.

Współcześnie problematyka kształtowania przebiegu pracy jest obecna w każdej instytucji. Przedsiębiorstwa zobowiązane są zatem do monitorowania i doskonalenia tego zakresu. Poruszone w artykule kwestie są zatem ważne zarówno dla pracownika jako indywidualium, a w konsekwencji także dla całego przedsiębiorstwa. Aktualność niniejszego zagadnienia świadczy zatem o bieżącym zainteresowaniu teoretyków i praktyków tematem, które warto będzie podejmować w kolejnych eksploracjach naukowych.

Bibliografia:

1. Baraniak B., 2009, *Metody badania pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
2. Czerw A., Borkowska A., 2010, *Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej*, „Psychologia Społeczna”, t. 54 (15), 303 – 315.
3. Gableta M. (red.), 1998, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowa-*

- nie i wykorzystanie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
4. Januszek H., Sikora J., 1996, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
 5. Kotarbiński T., 1969, *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Wrocław.
 6. Lipka A., 2002, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, POLTEXT, Warszawa.
 7. Martyniak Z., 1996, *Metody organizowani procesów pracy*, PWE, Warszawa.
 8. Matuszewski, K., 2009, *Przyczyny wypadków przy pracy w górnictwie w aspekcie profilaktyki*, „Bezpieczeństwo pracy”, nr 2.
 9. Nowacka W. Ł., 2013, *Ergonomia i ochrona pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
 10. Nowacka W. Ł., 2010, *Psychofizjologia człowieka w środowisku pracy*, Politechnika Warszawska, Warszawa.
 11. Sajkiewicz A. (red.), 1995, *Zarządzanie potencjałem pracy*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
 12. Trybalska G., Namysłowski G., Morawski K., 1997, *Hałas i jego wpływ na organizm człowieka*, [w:] *Audiofonologia*, Tom XI, Śląska Akademia Medyczna, Zabrze.
 13. Zbyrad T., 2015, *Współczesne problemy ludzi pracy* [w:] Swadźba U., Żak M. (red.), „Humanizacja Pracy”, nr 1 (279) (XLVIII).

Źródła internetowe:

- <http://encyklopedia.pwn.pl>
<http://psychomedical.pl/aparaty>
<http://stat.gov.pl>

Analysis and Evaluation of the Influence of Psychological and Physiological Factors on Work Organization

Summary

Psychological and physiological factors play a key role in professional work. They determine how well we perform. They have a direct influence on the frequency of accidents and professional illnesses. This document identifies the nature, function and kinds of psychological and physiological factors relevant to the organisation of work in a company in relevance to the study subject. It also offers key guidelines for shaping the working environment. The aim of the article is to discuss

the issues which are of great importance both for a manager and a general functioning of an organisation.

Key words: worker, psychophysiology, work, human resources, enterprise, personnel policy, ergonomics, problems in the work environment.

Marcin Ratajczak

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

e-mail: marcin_ratajczak@sggw.pl

Zakres wiedzy polskich przedsiębiorców agrobiznesu na temat koncepcji CSR (w świetle badań własnych)

Abstrakt

CSR jest to koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska naturalnego, a także relacje ze swoimi interesariuszami. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników badań dotyczących znajomości koncepcji CSR oraz jej rozumienia przez podmioty gospodarcze prowadzące działalność gospodarczą na obszarach wiejskich województwa wielkopolskiego. Badania dotyczące opinii przedsiębiorców na temat powyższej koncepcji zostały przeprowadzone na przełomie 2016 oraz 2017 roku i obejmowały 212 mikro (0-9 osób), małych (10-49 zatrudnionych) i średnich (50-249 pracowników) przedsiębiorstw agrobiznesu prowadzących działalność gospodarczą na obszarach wiejskich województwa wielkopolskiego. Ze względu na to, że przedsiębiorcom brakuje wiedzy z zakresu CSR na pewno trzeba uzupełniać te braki poprzez dostarczenie wiedzy oraz informacji, szczególnie na temat przykładów dobrych praktyk w branży agrobiznesu.

Słowa kluczowe: koncepcja CSR, małe i średnie firmy, agrobiznes, obszary wiejskie, wiedza.

Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest to koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska naturalnego, a także relacje ze swoimi interesariuszami. Takie podejście oznacza, że bycie odpowiedzialnym to nie tylko spełnianie wszystkich wymogów formalnych oraz prawnych przez organizacje biznesowe (przedsiębiorstwa), ale także zwiększenie inwestycji w zasoby ludzkie, ochronę śro-

dowiska oraz relacje z interesariuszami (Ratajczak, Wołoszyn, Stawicka 2012: 26-27).

E.G Hansen i R. Reichwald z Uniwersytetu Technicznego w Monachium wyróżniają pięć poziomów dojrzałości firm w zakresie wdrażania CSR. Najniższy poziom, to zaprzeczenie. Charakteryzuje się tym, że przedsiębiorstwo skupia się głównie na osiągnięciu zysków i odpieraniu ataków ze strony interesariuszy. Drugi poziom dotyczy działań ukierunkowanych na zgodność z regulacjami. Przedsiębiorstwa akcent kładą głównie na ochronę reputacji i zarządzanie ryzykiem. Trzeci poziom dojrzałości związany jest z dążeniem do efektywności. W tym okresie przedsiębiorstwa postrzegają CSR jako możliwe źródło przewagi konkurencyjnej. Próbują więc włączyć zasady odpowiedzialności społecznej w procedury zarządzania, zwracają baczniejszą uwagę na produktywność i efektywność zużycia zasobów, analizują swoją odpowiedzialność w całym cyklu życia produktu. Kolejny poziom, to strategiczny CSR. Cechuje go aspekt odpowiedzialności społecznej wbudowany w strategię biznesową, ponadprzeciętna jakość produktów, innowacje nakierowane na kreowanie przyjaznych i bezpiecznych dla środowiska produktów. Ostatni poziom nakierowany jest na transformację. W codziennym działaniu przedsiębiorstw, w podejmowaniu przez nie decyzji, dostrzec można aspekty społeczne i środowiskowe. Nie unikają dialogu z partnerami społecznymi, promują idee CSR w swojej branży i środowisku, starają się wpływać na poprawę życia teraz i w przyszłości, na postęp społeczny (Reich 2008).

Wydaje mi się, że właśnie dlatego teoretycy zarządzania coraz częściej przyznają, że współpraca z klientami i powiązaniymi z nimi interesariuszami jest czymś niezbędnym (koniecznym) we współczesnym zarządzaniu strategicznym. Wskazują oni przede wszystkim skrócenie cykli produkcyjnych w czasie i obniżenie kosztów, większy dostęp do wiedzy a także dzielenie się ryzykiem. Właśnie to pokazuje, że współcześnie CSR staje się coraz większym wyzwaniem w procesie zarządzania strategicznego, a tym samym oddalając się od początkowego rozumienia tej koncepcji tylko jako dobrowolnego uwzględniania aspektów społecznych i ekologicznych w relacjach z interesariuszami (Buysee, Verbeke 2003: 453-475).

Obecnie CSR jest na pewno coraz lepiej ugruntowaną wiedzą z zakresu zarządzania, która jest wykorzystywana przez najlepsze przedsię-

biorstwa. Trzeba pamiętać też o tym, że zawsze będą pojawiać się firmy, które traktują społeczną odpowiedzialność biznesu tylko pod kątem promocyjnym (marketingowym) i uaktywniają się w tym zakresie, gdy ich reputacja gwałtownie się załamuje (Ratajczak 2013a: 3-11). Wydaje mi się, że takie zachowanie świadczy nie o niskiej wartości samego CSR, a raczej o nieumiejętności zarządzania efektywnego w tych właśnie podmiotach gospodarczych (Vogel 2005: 19).

Współczesne rozumienie CSR to przede wszystkim aktywne tworzenie wartości istotnych dla społeczeństwa, a nie tylko unikanie lub ograniczanie szkodliwych konsekwencji prowadzenia działalności gospodarczej. Trzeba także stwierdzić, że koncepcja społecznej odpowiedzialności jest w coraz większym stopniu regulowana prawnie, zwłaszcza w krajach członkowskich Unii Europejskiej (Garriga, Mele 2004: 51-68). Dlatego dużo kontrowersji wywołują przypadki przedsiębiorstw, które nie wywiązują się z kluczowych obowiązków (na przykład nie wynagradzając pracowników za godziny ponad liczbowe), a realizują programy społecznie odpowiedzialne, aby zapewnić sobie wizerunek firmy odpowiedzialnej oraz kierowanej w sposób etyczny (Willard 2002). To, czy CSR będzie koncepcją godną do wdrożenia i powszechnej akceptacji, zależy w dużej mierze od podejścia do jej zasad, od sposobu jej wdrożenia (Waddock 2008: 87-107). Korzyści z wdrożenia zasad odpowiedzialności społecznej nie przychodzą automatycznie. Ich osiągnięcie determinowane jest kilkoma czynnikami. Dlatego budując strategię CSR, która wiąże się niewątpliwie z ryzykiem, należy wziąć pod uwagę kilka kwestii, przeanalizować je i dokonać pewnych wyborów (Ratajczak 2013b: 14-19).

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników badań dotyczących znajomości koncepcji CSR oraz jej rozumienia przez podmioty gospodarcze prowadzące działalność gospodarczą na obszarach wiejskich województwa wielkopolskiego.

1. Charakterystyka badanych przedsiębiorców

Badania dotyczące opinii przedsiębiorców na temat koncepcji CSR, jej zakresu i zastosowania zasad społecznej odpowiedzialności zostały przeprowadzone na przełomie 2016 oraz 2017 roku i obejmowały 212 mikro (0-9 osób), małych (10-49 zatrudnionych) i średnich (50-249 pracowników) przedsiębiorstw agrobiznesu prowadzących działalność gospodarczą na obszarach wiejskich województwa wielkopolskiego. Ba-

dania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego, a podstawowym narzędziem badawczym był elektroniczny kwestionariusz ankiety skierowany do badanych podmiotów. Ankieta została wysłana do wszystkich podmiotów agrobiznesu prowadzących działalność w badanym województwie – w pełni poprawnie zostało wypełnionych 212 ankiet. Pozyskany w ten sposób materiał poddano analizie, która miała charakter matematyczno - statystyczny. Wykorzystano przy tym średnią arytmetyczną, test niezależności χ^2 , współczynnik zbieżności T Czuprowa oraz współczynnik kontyngencji C Pearsona (skorygowany i zwykły).

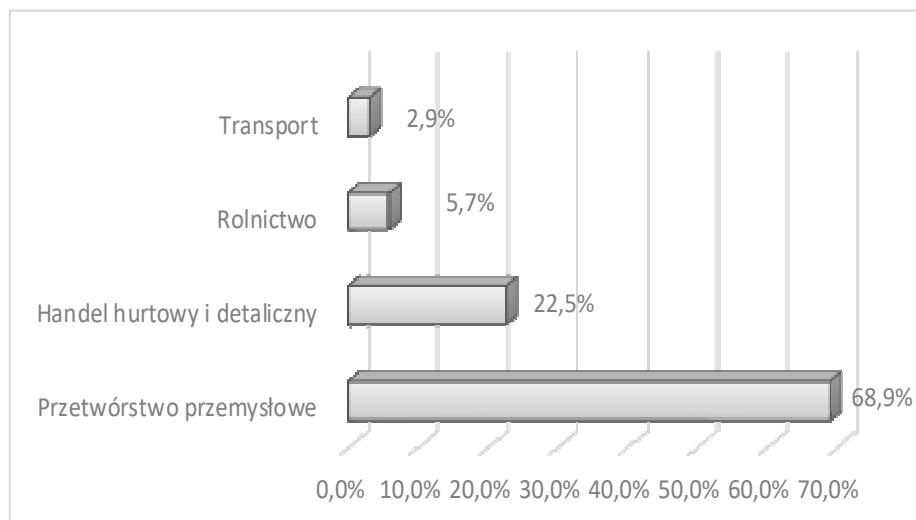
W analizowanej populacji dominowały małe firmy – stanowiły 71,7 proc., przedsiębiorstwa mikro odpowiednio 26,7 proc., z kolei podmioty średnie 1,6 proc.. Mężczyźni byli właścicielami 54,7 proc. analizowanych przedsiębiorstw, a kobiety 45,3 proc. podmiotów gospodarczych z sektora agrobiznesu.

Korzystnie prezentowała się struktura właścicieli badanych przedsiębiorstw według ich wykształcenia. Zarządzający połową firm posiadali wykształcenie wyższe – jest to na pewno zjawisko pozytywne biorąc pod uwagę tendencję migracji osób wykształconych ze wsi do dużych aglomeracji miejskich. Z wykształceniem wyższym była nieduża przewaga mężczyzn w wieku 30-55 lat (ponad 64 proc.). Ponad 43 proc. ankietowanych posiadało wykształcenie średnie – przedział wiekowy zdominowany był przez zarządzających w wieku 46-55 lat (prawie 48 proc.). Pozostali badani charakteryzowali się wykształceniem na poziomie zasadniczym zawodowym i stanowili około 2,0 proc. badanej populacji (wyraźna dominacja mężczyzn powyżej 56 lat – prawie 94 proc. w strukturze zatrudnienia).

Na poniższym rysunku przedstawiona jest struktura badanych przedsiębiorców wiejskich według sekcji gospodarki, w której prowadzili działalność.

Rysunek 1

Struktura badanych przedsiębiorstw według sekcji gospodarki (%)



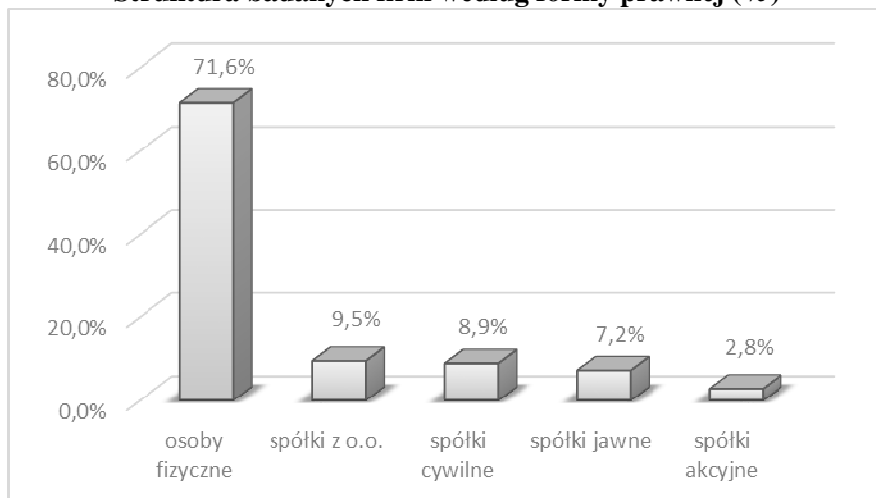
Źródło: badania własne

Prawie 69 proc. badanych prowadziła działalność w sekcji przetwórstwa przemysłowego, co jest charakterystyczne dla małych i średnich firm agrobiznesu w skali kraju, a zwłaszcza na terenach wiejskich. Co piąty badany zajmował się handlem hurtowym i detalicznym, co wynikało z częstego lokalizowania podmiotów gospodarczych na obszarach wiejskich w pobliżu dużych aglomeracji miejskich (dystrybucja i sprzedaż oferowanych towarów), zwłaszcza w okolicach Poznania, Konina, Kalisza i Piły. Pozostałe dwie sekcje, rolnictwo oraz transport, stanowiły około 8,5 proc. w strukturze badanych przedsiębiorców.

Kolejnym przedmiotem badań były formy prawne, jakie posiadały badane podmioty gospodarcze z obszarów wiejskich (rysunek 2).

Rysunek 2

Struktura badanych firm według formy prawnej (%)



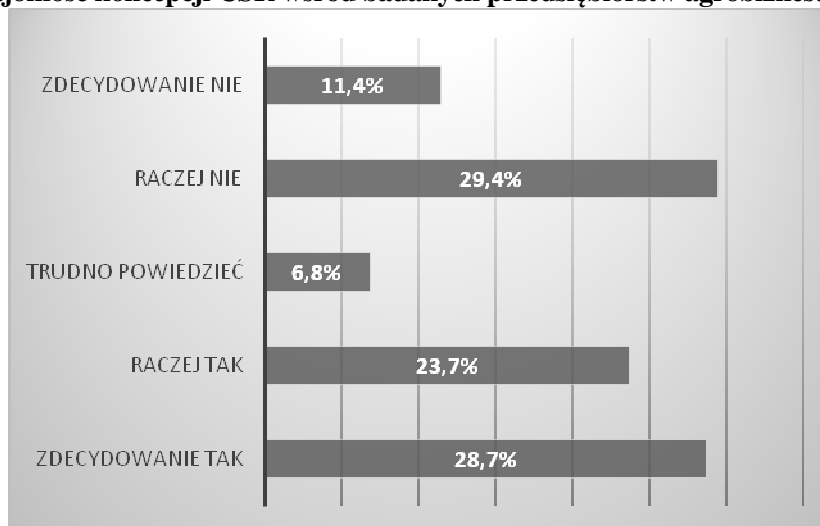
Źródło: badania własne

Najwięcej badanych przedsiębiorstw (prawie 72 proc.) funkcjonowało jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą – forma ta jest również najczęściej spotykana w skali całego kraju na terenach wiejskich. W pozostałych przypadkach podmioty te były zarejestrowane jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, cywilne (co jedenasty podmiot gospodarczy) oraz spółki jawne (około 7,0 proc. badanej populacji).

2. Zakres wiedzy badanych przedsiębiorców z branży agrobiznesu na temat CSR

Biorąc pod uwagę wyniki badań trzeba stwierdzić, że koncepcja CSR nie jest powszechnie znana wśród małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu prowadzących działalność gospodarczą na obszarach wiejskich. Tylko co czwarta osoba stwierdziła, że jej wiedza na temat zasad CSR jest pełna (rysunek 3). Natomiast ponad 23 proc. respondentów uznało, że ich wiedza na temat odpowiedzialnego biznesu jest znaczna, ale nie wszystkie jej aspekty są wiadome. Niestety prawie 41proc. badanych przedsiębiorstw nie wie o zasadach CSR nic lub prawie nic.

Rysunek 3

Znajomość koncepcji CSR wśród badanych przedsiębiorstw agrobiznesu (%)

Źródło: badania własne

W celu określenia statystycznej niezależności pomiędzy wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a znajomością przez nich koncepcji odpowiedzialnego biznesu został przeprowadzony test niezależności χ^2 , który wykazał, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne (tabela 1). W największym zakresie wiedzę na temat założeń koncepcji CSR posiadali mali i średni przedsiębiorcy z wykształceniem wyższym oraz zasadniczym zawodowym. Bardzo mały zakres wiedzy z tego zagadnienia występował u właścicieli z wykształceniem średnim. Obliczone współczynniki pokazały, że siła związku między badanymi cechami jest umiarkowana – przede wszystkim współczynniki kontyngencji Pearsona pokazują powyższe zależności.

Tabela 1

Określenie statystycznej niezależności pomiędzy wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu (CSR)

TEST NIEZALEŻNOŚCI χ^2	
Hipotezy: H ₀ : [badane zmienne są wzajemnie niezależne] H ₁ : [badane zmienne nie są wzajemnie niezależne]	
$\chi^2 = 20,21 > \chi^2_{\alpha} = 11,88$ zatem odrzucamy hipotezę H ₀ na rzecz H ₁ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	T _{xy} = 0,61
Współczynnik kontyngencji C Pearsona - zwykły	C _{xy} = 0,72
Współczynnik kontyngencji C Pearsona - skorygowany	skorC _{xy} = 0,85
Zmienna X: Wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw Zmienna Y: Znajomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu	

Źródło: Opracowanie własne

Określono także statystyczną niezależność między sekcją prowadzenia działalności a znajomością koncepcji CSR – przeprowadzony w tym celu test niezależności χ^2 pokazał, że badane zmienne są wzajemnie zależne (tabela 2). Znajomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu w największym zakresie występowała u małych i średnich przedsiębiorców prowadzących działalność w branży przetwórstwa przemysłowego oraz handlu hurtowego i detalicznego. Natomiast znikoma wiedza z tego zakresu była w podmiotach gospodarczych zajmujących się rolnictwem oraz transportem. Zaprezentowane współczynniki pokazują, że siła związku między analizowanymi zmiennymi jest stosunkowo duża, zwłaszcza wysoka wartość skorygowanego współczynnika kontyngencji C Pearsona.

Tabela 2

Określenie statystycznej niezależności pomiędzy sekcją działalności (PKD) a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu (CSR)

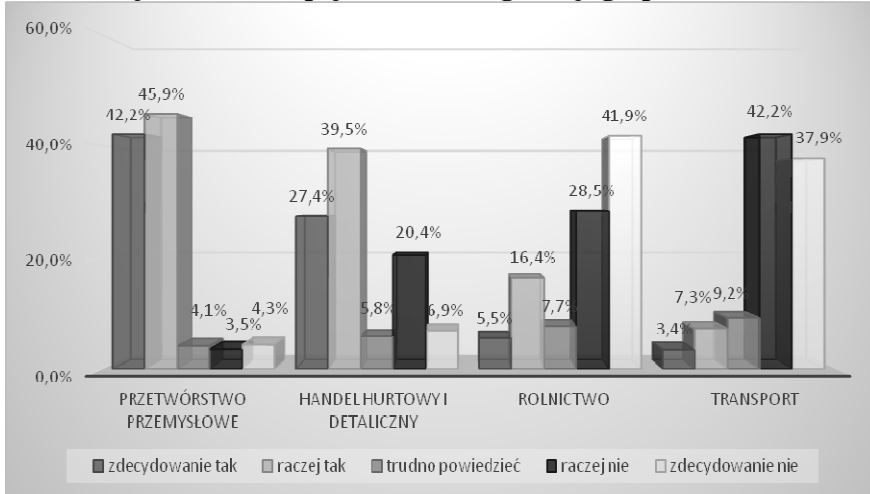
TEST NIEZALEŻNOŚCI χ^2	
Hipotezy: H ₀ : [badane zmienne są wzajemnie niezależne] H ₁ : [badane zmienne nie są wzajemnie niezależne]	
$\chi^2 = 25,49 > \chi^2_{\alpha} = 13,99$ zatem odrzucamy hipotezę H ₀ na rzecz H ₁ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	T _{xy} = 0,59
Współczynnik kontyngencji C Pearsona - zwykły	C _{xy} = 0,71
Współczynnik kontyngencji C Pearsona - skorygowany	skorC _{xy} = 0,82
Zmienna X: Sekcja działalności (PKD) Zmienna Y: Znajomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu	

Źródło: Opracowanie własne

Potwierdzeniem danych przedstawionych w powyższej tabeli jest zestawienie zaprezentowane na rysunku 4, które dotyczy znajomości koncepcji odpowiedzialnego biznesu według sekcji gospodarki. Zaprezentowane dane potwierdziły, że wiedzę w najszerszym zakresie na temat istoty CSR posiadają przedsiębiorcy z branży przetwórstwa przemysłowego (prawie 89 proc.) oraz branży handlowej (około 67 proc.). Z kolei wiedza na temat społecznej odpowiedzialności nie była znana u właścicieli prowadzących działalność rolną (70 proc.) oraz transportową (ponad 80 proc. odpowiedzi).

Rysunek 4

Znajomość koncepcji CSR według sekcji gospodarki (%)

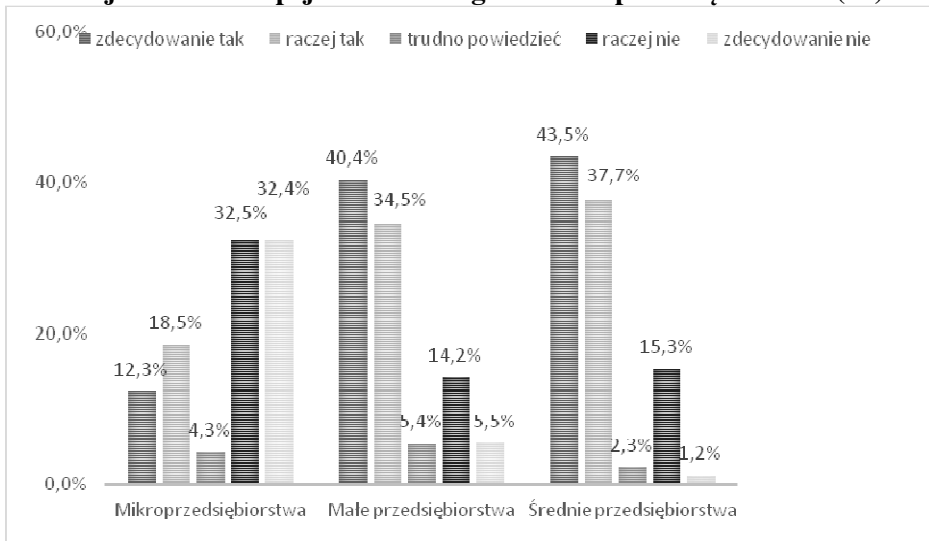


Źródło: badania własne

Bardzo ciekawie przedstawia się także kwestia znajomości koncepcji CSR według wielkości badanych podmiotów gospodarczych (rysunek 5).

Rysunek 5

Znajomość koncepcji CSR według wielkości przedsiębiorstwa (%)



Źródło: badania własne

Przeprowadzone badania pokazały, że w firmach najmniejszych powyższa koncepcja jest praktycznie nie znana – tak odpowiedziało ponad 65 proc. właścicieli tych firm. W znacznie większym zakresie wiedzy na temat koncepcji CSR posiadały osoby kierujące podmiotami małymi (ponad 75 proc. wskazań) oraz średnimi (ponad 80 proc. odpowiedzi). Wyniki te potwierdzają także zakres wdrażania koncepcji odpowiedzialnego biznesu w praktyce, który dominuje w przedsiębiorstwach średnich, uwzględniając liczbę osób zatrudnionych. Określono także statystyczną niezależność pomiędzy rokiem powstania przedsiębiorstwa a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu. Przeprowadzony w tym celu test niezależności potwierdził, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne (tabela 3). Największą wiedzę na temat powyższej koncepcji posiadali przedsiębiorcy, których firmy zostały założone w latach 1990-1999. Z kolei najmniejszą wiedzę z tego zakresu posiadali właściciele firm powstałych po 2004 roku. Obliczone współczynniki pokazują istotną zależność pomiędzy badanymi cechami.

Tabela 3

Określenie statystycznej niezależności pomiędzy rokiem powstania przedsiębiorstwa a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu (CSR)

TEST NIEZALEŻNOŚCI χ^2	
Hipotezy:	
H ₀ : [badane zmienne są wzajemnie niezależne]	
H ₁ : [badane zmienne nie są wzajemnie niezależne]	
$\chi^2 = 20,99 > \chi^2_{\alpha} = 8,58$ zatem odrzucamy hipotezę H ₀ na rzecz H ₁ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	T _{xy} = 0,59
Współczynnik kontyngencji C Pearsona - zwykły	C _{xy} = 0,68
Współczynnik kontyngencji C Pearsona - skorygowany	skorC _{xy} = 0,87
Zmienna X: Rok powstania przedsiębiorstwa	
Zmienna Y: Znajomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu	

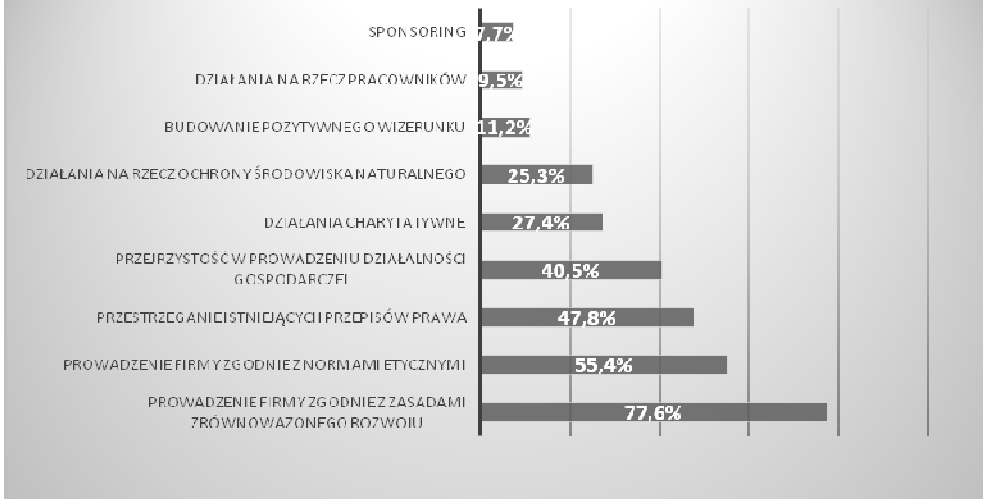
Źródło: Opracowanie własne

Ostatnim aspektem analizowanym było rozumienie pojęcia CSR przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa agrobiznesu z obszarów wiejskich Wielkopolski (rysunek 6). Największy odsetek badanych rozu-

mie CSR jako prowadzenie firmy zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju (ponad 77 proc. wskazań). Właśnie taki wybór można w pełni zaakceptować pod warunkiem, że rozwój ten będzie dotyczył wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Rysunek 6

Rozumienie pojęcia CSR przez badane przedsiębiorstwa agrobiznesu (%)



Źródło: badania własne

Znaczny odsetek badanych rozumiało społeczną odpowiedzialność jako prowadzenie firmy zgodnie z normami moralnymi (etyką) oraz normami prawnymi. Jasne i przejrzyste zasady etyczne wdrażane w ramach koncepcji CSR są bardzo istotne, przede wszystkim w relacjach z pracownikami i pozostałymi interesariuszami. Trzeba także podkreślić stosunkowo mały odsetek wskazań na rozumienie CSR jako działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego oraz na rzecz pracowników (około 34 proc.). Niestety również potwierdzeniem braku wiedzy i pełnego zrozumienia zasad CSR jest fakt, że ponad 46 proc. badanych koncepcję CSR utożsamia tylko z filantropią, PR czy też sponsoringiem. Kształtowanie pozytywnego wizerunku czy sponsoring są raczej działaniami komercyjnymi i występują jako sposób komunikacji firmy z rynkiem, chociaż należy też podkreślić ich ważną rolę w kształtowaniu polityki społecznej.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania trzeba zwrócić uwagę na różnice w definiowaniu i rozumieniu zagadnienia społecznej odpowiedzialności. Okazało się, że ponad 40 proc. badanych przedsiębiorców nie zna w ogóle koncepcji CSR. Najwięcej informacji o społecznej odpowiedzialności w biznesie posiadali przedsiębiorcy z wyższym poziomem wykształcenia – także oni częściej potwierdzali posiadanie wpisanych w misję przedsiębiorstwa zasad CSR. Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, to znajomość koncepcji CSR dominowała w grupie przedsiębiorców z branży przetwórstwa przemysłowego. Ankietowani wskazywali także na znaczenie koncepcji CSR wynikającą z racji konieczności prowadzenia firmy zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju czy zachowaniem norm prawnych oraz moralnych. Ze względu na to, że przedsiębiorcom brakuje wiedzy z zakresu CSR na pewno trzeba uzupełniać te braki poprzez dostarczenie wiedzy oraz informacji, szczególnie na temat przykładów dobrych praktyk w branży agrobiznesu. Występuje potrzeba uświadomienia małym i średnim przedsiębiorcom z sektora agrobiznesu, że konsumenci coraz bardziej zwracają uwagę na aspekt zachowania odpowiedzialnych praktyk, a już tym bardziej na przestrzeganie ich założeń. Dla dobra ogólnospołecznego przedsiębiorcy powinni zacząć zdawać sobie sprawę z tego, że koncepcja CSR ma swoje zalety i potrafi przynosić określone korzyści ekonomiczne i społeczne, jeśli jest odpowiednio wdrażana.

Bibliografia:

1. Buysee K., Verbeke A., 2003, *Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective*, „Strategic Management Journal”, nr 24.
2. Garriga E., Mele D., 2004, *Corporate Social Responsibility theories – mapping the territory*, „Journal of Business Ethics”, nr 53.
3. Ratajczak M., 2013a, *Corporate Social Responsibility a wyniki ekonomiczne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12.
4. Ratajczak M., 2013b, *Działania CSR wobec pracowników na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu z Warmii i Mazur*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
5. Ratajczak M., Wołoszyn J., Stawicka E., 2012, *Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

6. Reich R., 2008, *The case against corporate social responsibility*, “Goldman School of Public Policy Working Papers”, nr 3.
7. Vogel D., 2005, *The market for virtue – the potential and limits of corporate social responsibility*, DC Brookings Institution Press, Washington.
8. Waddock S., 2008, *Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility*, “Academy of Management Perspectives”, nr 22 (3).
9. Willard B., 2002, *The sustainability advantage – seven business case benefits of a triple bottom line*, New Society Publishers, Gabriola Island.

Range of Knowledge of Polish Agribusiness Entrepreneurs on the Concept of CSR (in the Light of own Research)

Summary

CSR is a concept where companies at the policy-making stage voluntarily take into account social and environmental interests, as well as relationships with their stakeholders. The purpose of this paper is to present the results of research concerning the knowledge of CSR concept and its understanding by economic entities conducting business activity in rural areas of the Wielkopolska province. Research on entrepreneurial views on the above concept was carried out at the turn of 2016 and 2017 and included 212 micro (0-9 persons), small (10-49 employees) and medium (50-249 employees) agribusiness enterprises operating in rural areas Wielkopolska Province. Due to the fact that entrepreneurs lack knowledge of CSR, it is certainly necessary to complement these deficiencies by providing knowledge and information, especially on examples of good practices in the agribusiness sector.

Key words: CSR concept, small and medium enterprises, agribusiness, rural areas, knowledge.

Barbara A. Sypniewska

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

Wydział Zarządzania i Finansów

agata.sypni@op.pl

Adaptacja pracowników w firmach sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Abstrakt

W artykule zostały zaprezentowane wyniki autorskiego badania własnego dotyczącego procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Na potrzeby niniejszego artykułu, z ogółu osób badanych w projekcie wyselekcjonowano grupę respondentów zatrudnionych w firmach sektora MSP. W artykule zaprezentowano wyniki badania 295 respondentów. Badanie zostało przeprowadzone w 2016 roku. Celem prezentowanego badania była identyfikacja procesu adaptacji w firmach sektora MSP oraz identyfikacja zależności pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a postrzeganiem procesu adaptacji. W ramach obszernej problematyki dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi podjęto próbę analizy zagadnienia pozyskiwania pracowników, ich adaptacji i roli kultury organizacyjnej w tym procesie. Szukano odpowiedzi na pytania: czy istnieje zależność pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a postrzeganiem elementów procesu adaptacji? Czy w procesie adaptacji uzyskano wsparcie? Jaki jest poziom oceny procesu adaptacji? Jak przebiegał proces adaptacji? Problematyka adaptacji pracowników zwłaszcza w kontekście firm MSP dostrzegana jest przez wiele organizacji, a liczne badania wykazują, że coraz więcej uwagi przywiązuje się do dbałości o nowego pracownika, oferując pomoc i wsparcie w jego adaptacji.

Słowa kluczowe: adaptacja, kultura organizacyjna, pozyskiwanie pracowników.

Wprowadzenie

Każda organizacja potrzebuje do realizacji swoich celów i zadań wykwalifikowanych i odpowiednich pracowników, a zatrudnianie i ich zachęcanie staje się kluczowym sukcesem firm (Torrington, Hall 1987: 11). W związku z tym, aby proces pozyskiwania odpowiednich pracow-

ników odniósł sukces powinny być podjęte odpowiednie działania poczynając od planowania zatrudnienia, po rekrutację, selekcję, a kończąc na właściwym wprowadzeniu pracowników do pracy, dbając o ich adaptację w nowym środowisku i otoczeniu. Każdy z tych etapów bezpośrednio wpływa na funkcjonowanie w przyszłości całej organizacji. Jak pisze H. Król niezbędny jest proces socjalizacji, polegający na świadczeniu pomocy nowym pracownikom w dostosowaniu się do kultury organizacji. Autor wymienia trzy etapy socjalizacji: przedwstępny, praktyczny i metamorfozy. Etap przedwstępny zaczyna się już przed przystąpieniem do organizacji i obejmuje kształtowanie się określonych wartości, postaw i oczekiwań. Etap praktyczny to sprawdzenie czy występują rozbieżności między oczekiwaniami a praktyką, a etap metamorfozy kojarzony jest ze zmianą związaną z pokonywaniem trudności z zetknięciem się z organizacją, dostosowaniem się do wartości, ról i norm (Król 2006: 132). System wartości jaki wnosi kandydat do organizacji ulega ciągłym modyfikacjom, wnosi on także swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Wartości kandydata oddziałują na zbiory wartości organizacyjnych oraz inne elementy kultury organizacyjnej, natomiast kultura organizacyjna wywiera nieraz silny wpływ na jego poglądy, postawy i zachowania. Ważne jest, aby występowało podobieństwo systemu wartości organizacji i potencjalnego pracownika (Baruk 2006: 86). Rozbieżność może przyczynić się do decyzji o odejściu, a sam proces adaptacji i socjalizacji nie pomoże, aby nowo przyjętego pracownika zatrzymać w organizacji. Okres wprowadzania pracownika do firmy, okres jego adaptacji jest nie tyle zapoznaniem go z zadaniami, ale również zapoznaniem z językiem firmy, symbolami związanymi z działaniem firmy i ich znaczeniem, tradycją, anegdotami, bohaterami, hasłami, strategią oraz misją itp. czyli wszystkimi komponentami składającymi się na kulturę organizacyjną. Należy podkreślić, że misja organizacji jest wartością nadrzędną. To ona wyznacza cel działania firmy, w niej zapisane jest to co w kulturze organizacji stanowi największą wartość, wyróżniając firmę swym unikalnym charakterem od innych organizacji, a zwłaszcza od konkurencji. Najkorzystniejszym dla firm rozwiązaniem jest stworzenie takiej kultury, w której pracownik czuje się doceniany przez pracodawcę, gdzie może zaspokoić swoje potrzeby realizując własne cele i marzenia w świadomy sposób, partycypując w realizacji celów firmy (Ibidem: 86-87).

Armstrong do celów wprowadzenia pracownika do organizacji zalicza: ułatwienie początkowych etapów pracy, wykształcenie przyjaznej postawy wobec organizacji, uzyskanie w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy nowego pracownika oraz zmniejszenie prawdopodobieństwa odejścia nowego pracownika, co może się wiązać z ponoszeniem niepotrzebnych kosztów przez organizację. Do tych kosztów autor zalicza: koszty szkoleń, nadzoru i korekty błędów, koszty rekrutacji (Armstrong 2004: 362-363). Koszty te mogą być zbyt wysokie i nieopłacalne dla organizacji. Dlatego warto podejmować wysiłki w celu zmniejszenia lub wręcz wyeliminowania tych kosztów poprzez zwrócenie szczególnej uwagi na okres adaptacji.

1. Adaptacja pracowników

Jak stwierdza Marciniak: *Adaptacja pracownika polega na możliwie szybkim zapoznaniu nowej osoby z miejscem pracy oraz sprawnym wdrożeniu do wszystkich czynności i zadań przewidzianych na danym stanowisku. Nadrzędnym celem jest możliwie szybkie i bezkonfliktowe włączenie pracownika do firmy, tak aby był gotów łączyć swoje plany zawodowe z planami i rozwojem organizacji* (Marciniak 1999: 83). Zatrzymanie pracownika w organizacji nazywane jest retencją i jest to proces świadomego działania, którego powodzenie zależy od trafności zastosowanych metod rekrutacji i selekcji (Ludwiczynski 2006: 215). W przypadku nowych pracowników proces ten związany jest z adaptacją, która jest ostatnią fazą procesu selekcji i rekrutacji. Traktowany jest także jako trzeci etap w procesie pozyskiwania pracowników. Autorzy traktują wprowadzenie do pracy nowego pracownika w dwóch wymiarach: aspekcie zawodowym jak i społecznym. Adaptacja zawodowo-społeczna jest to proces przystosowania pracownika do środowiska pracy i stanowiska. W konsekwencji ma ona zapewnić prawidłowe funkcjonowanie w obszarze zawodowym i społecznym (Ludwiczynski 2006: 215), a zwłaszcza w relacjach interpersonalnych. Zdarza się, że organizacja większą uwagę zwraca na wprowadzenie pracownika w aspekcie zawodowym. Natomiast aspekt społeczny czyli owe relacje są zaniedbywane. W konsekwencji nowy pracownik może dobrze wykonywać swoją pracę, ale nie odczuwa satysfakcji z atmosfery i relacji ze współpracownikami oraz przełożonym. Jak wskazują badania atmosfera z pracy i owe relacje są ważnym czynnikiem wpływającym na zadowolenie z pracy i chęć pracy (Sypniewska

2014: 57-72). Chcąc zatem zatrzymać nowo zatrudnionego pracownika należy pomóc mu zaaklimatyzować się w organizacji także w aspekcie społecznym. Właściwe przeprowadzenie procesu adaptacji wpływa na późniejszą postawę pracownika i jego emocjonalny stosunek do firmy. Pierwsze spotkanie kandydata z firmą odbywa się już na etapie rekrutacji i selekcji, i to pierwsze wrażenie powinno być wzmacniane i umacniane w kolejnych etapach, zakładając oczywiście, że pierwsze wrażenie jest pozytywne (Baruk 2006: 86).

Organizacja przyjmując nowego pracownika podejmuje się wprowadzenia go do zadań, warunków pracy oraz otoczenia społecznego. Na etapie adaptacji pracownik może sprawdzić swoje mocne i słabe strony, dokonać oceny co umie, a czego jeszcze musi się nauczyć, a także w jakich sytuacjach czuje się najlepiej. Dlatego też powinien być zastosowany okres próbny przed ostateczną obopólną decyzją o zatrudnieniu (Karney 1998: 148). Podjęcie pracy pociąga za sobą konieczność przystosowania się do nowej sytuacji, dla pracownika jest to trudny okres. W tym czasie jest on wyjątkowo wyczulony na różne sytuacje powstałe w środowisku pracy, co wpływać może w sposób pozytywny lub negatywny na funkcjonowanie organizacji. Potrzebny jest czas, którego najczęściej w firmach brakuje i stąd zaniedbania w adaptacji. Długość i przebieg procesu adaptacji ma ważne znaczenie nie tylko dla samego pracownika, ale także dla firmy. Z punktu widzenia firmy adaptacja powinna przebiegać sprawnie i krótko. Jeśli w proces zaangażowany jest jedynie bezpośredni przełożony, wówczas może dojść u niego do deficytów czasowych. Mniej czasu przełożony poświęca innym pracownikom i realizacji własnych zadań. Mogą powstawać konflikty między nowym pracownikiem a współpracownikami, co w konsekwencji obciąża przełożonego, a także wpływa na jakość i płynność funkcjonowania organizacji, czy też jednostkowej lub zespołowej realizacji zadań. A. Poczowski wskazuje na czynniki które wpływają na proces przystosowania się nowo zatrudnionego pracownika, są to: predyspozycje psychofizyczne, przygotowanie do wykonania zawodu, dotychczasowe doświadczenie, istniejące warunki i stosunki pracy, organizacja wprowadzania do pracy (Poczowski 1998: 86). Świadomość tych czynników może mieć bezpośredni wpływ na unikanie trudności z przystosowaniem się do pracy, negatywnymi postawami wobec pracy czy utratą poczucia własnej wartości. W konsekwencji może pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie całej organizacji jak i zespołów,

w których pracują nowi pracownicy. Właściwie rozpoczęty i przeprowadzony proces adaptacyjny pracowników wpływa na późniejszą jego motywację i zadowolenie z pracy (Jagodziński 2013: 39).

2. Realizacja procesu adaptacji

Literatura przedmiotu wskazuje, że obowiązek wprowadzenia pracownika do pracy najczęściej spoczywa na jego bezpośrednim przełożonym, który przedstawia współpracowników, wskazuje stanowisko, objaśnia wymagania wobec pracy i zasady oceniania wyników (Jagodziński 2013: 40). Literatura przedmiotu wymienia także inne osoby zaangażowane w proces adaptacji, są to: pracownicy komórek personalnych, najbliżsi współpracownicy, coach, mentor, a pośrednio klienci wewnętrzni i zewnętrzni (Rostowski, Sienkiewicz 2001: 68). Mentoring stosowany świadomie w firmach może być skutecznym narzędziem zarządzania ludźmi i przynosić wiele korzyści dla organizacji m.in. usprawnienie procesu zarządzania wiedzą, zwiększenie wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami, rozwój pracowników ich kompetencji i umiejętności (Baran 2015a: 3-8). Armstrong podaje, że wskazane jest, aby organizacja wyznaczyła przewodnika czy mentora oraz coacha (Armstrong 2004: 367-368). Niektórych informacji o funkcjonowaniu firmy może udzielić pracownik komórki personalnej, ale uznaje się, że największym źródłem tych informacji jest bezpośredni przełożony lub mentor.

Najkorzystniejszym dla nowo zatrudnionego pracownika byłby opracowany przez firmę program wprowadzenia do organizacji, w którym zapisane są procedury i zasady postępowania z nowym pracownikiem. Program taki może zawierać wskazówki jak pomóc nowemu pracownikowi odnaleźć się w nowej sytuacji, w jakich szkoleniach i kursach może uczestniczyć, a także do kogo mógłby zwrócić się z prośbą o wyjaśnienie niezrozumiałych kwestii. Ponadto program powinien uwzględniać takie czynności jak: przygotowanie stanowiska pracy, wstępną rozmowę, zapoznanie z harmonogramem adaptacji, zapoznanie z wyznaczonym opiekunem, zapoznanie z opisem stanowiska, zadaniami, obowiązkami, uprawnieniami i odpowiedzialnością, zapoznanie z misją, wizją organizacji, prezentacją pakietu socjalnego, zapoznanie z regulaminem wynagradzania, systemem ocen, zasadami komunikacji w organizacji, miejscem pracy (pokoje socjalne, biuro), instrukcjami systemów informatycznych. Ponadto, nowo zatrudniony pracownik powinien wiedzieć, kim są klienci

firmy, dostawcy, partnerzy (Żarczyńska-Dobiesz 2008), z którymi firma współpracuje oraz organizacje będące w otoczeniu firmy, z którymi wchodzi ona w relacje zewnętrzne organizacyjne.

Jeśli proces adaptacji jest zaplanowany, ma charakter systemowy, wtedy organizacja może osiągać istotnie wyższy stopień przystosowania się nowych pracowników, także w zakresie wyznaczników wewnętrznych i kultury organizacyjnej. Oczywiście niewłaściwie przeprowadzony proces adaptacji zawodowej może w konsekwencji negatywnie wpłynąć nie tylko na decyzję o odejściu, ale także wpłynąć na karierę zawodową nowego pracownika i jego funkcjonowanie w organizacji, także w aspekcie społecznym. W takim kontekście adaptacja wiąże się z czynnikiem psychospołecznym związanym z pracą, gdyż wpływa na urazy psychologiczne lub też fizyczne. Zatem dobrze zorganizowany proces adaptacji przyczynia się do zredukowania napięcia, lęku i stresu odczuwanego przez nowego pracownika, a także strachu, poczucia zagrożenia, frustracji i niezadowolenia, ciągłego zdenerwowania, problemów ze snem i koncentracją, wyczerpania czy pesymizmu (Żarczyńska-Dobiesz 2008). Z literatury przedmiotu wynika, że nowi pracownicy wchodząc do organizacji przeżywają szok spowodowany różnymi czynnikami. Wymienia się tu: radzenie sobie z różnicami pomiędzy własnymi oczekiwaniami a rzeczywistością, brakiem doświadczenia i rutyny potrzebnego do współdziałania oraz przewidywania reakcji innych, rozbieżność oczekiwań organizacji i nowych pracowników wobec identyfikacji z pracą i organizacją (Im, Cable, Kim 2005). Nie bez znaczenia jest prowadzenie w trakcie i po okresie adaptacji monitorowania całego procesu wprowadzania pracownika do pracy, a w szczególności przeprowadzenie oceny procesu adaptacji i rozmowy oceniającej. Wtedy pracownik pozna swoje mocne i słabe strony, a także te obszary, które powinien rozwijać aby z sukcesem dla siebie i organizacji realizował swoje zadania.

3. Metodyka badania

Prezentowane wyniki badania własnego stanowią część projektu badawczego dotyczącego procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Z ogółu osób badanych w projekcie wyselekcjonowano grupę respondentów zatrudnionych w firmach sektora MSP. W prezentowanym badaniu wzięło udział 295 respondentów. Badanie zostało przeprowadzone w 2016 roku przy zastosowaniu metody ilościowej i narzędzia w postaci kwe-

stionariusza ankiety. Celem badania była identyfikacja procesu adaptacji w firmach sektora MSP oraz identyfikacja zależności pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a postrzeganiem procesu adaptacji. W procesie badawczym postawiono następujące pytania:

1. Czy istnieje zależność pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a postrzeganiem elementów procesu adaptacji?
2. Czy w procesie adaptacji uzyskano wsparcie?
3. Jaki jest poziom oceny procesu adaptacji?
4. Jak przebiegał proces adaptacji?

W badaniu brali udział pracownicy zatrudnieni w firmach sektora MSP o następującym rozkładzie: firmy zatrudniające do 9 pracowników – 30,4 proc. ogółu respondentów; od 10 do 49 pracowników – 38,1 proc.; od 50 do 249 pracowników 31,5 proc. W badaniu ogółem brało udział 295 osób, w tym 194 kobiet i 101 mężczyzn, w większości w wieku od 20 do 29 roku życia. Zapytano osoby badane o stanowisko jakie zajmują. Do wyboru było 5 odpowiedzi: stanowisko kierownicze, specjalistyczne, pracownik fizyczny, administracyjny (umysłowy) oraz handlowiec. Wśród respondentów najwięcej osób było zatrudnionych na stanowiskach umysłowych (37,5 proc.), na stanowiskach fizycznych 22,6 proc., na stanowiskach specjalistycznych 15,9 proc., na stanowiskach kierowniczych 15,9 proc., jako handlowcy 13,6 proc. ogółu osób badanych.

4. Wyniki badania. Proces adaptacji w firmach sektora MSP

Zapytano respondentów czy przed rozpoczęciem pracy zapoznano ich z elementami procesu adaptacji. Do tych elementów w procesie badawczym zaliczono: zakres obowiązków, zakres uprawnień, zakres odpowiedzialności, regulamin organizacyjny i schemat organizacyjny, kryteria i mierniki oceny efektów pracy oraz wizja, misja i strategia firmy. W tabeli 1 zaprezentowano rozkład częstości odpowiedzi dla poszczególnych elementów procesu adaptacji.

Tabela 1

Rozkład częstości elementów procesu adaptacji (w %)

Elementy procesu adaptacji	Częstość odpowiedzi
Zakres obowiązków	57,0
Zakres odpowiedzialności	52,2
Regulamin organizacyjny i schemat organizacyjny firmy	46,8
Zakres uprawnień	41,7
Wizja, misja i strategia firmy	28,8
Kryteria i mierniki oceny efektów pracy	28,5

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego

Jak wynika z rozkładu częstotliwości najczęściej respondentów zostało zapoznanych z zakresem obowiązków, następnie z zakresem odpowiedzialności. W dalszej kolejności respondenci wskazali, że w procesie adaptacji zostali zapoznani z regulaminem organizacyjnym i schematem organizacyjnym firmy oraz zakresem uprawnień. Najmniej osób badanych przyznało, że zaprezentowano im kryteria i mierniki oceny efektów pracy oraz wizję, misję i strategię firmy. Takie elementy jak zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności wynikają z opisu stanowiska pracy i powinny stanowić podstawową czynność we wprowadzaniu nowych pracowników do pracy. Szkoda, że w firmach sektora MSP mniejszą wagę przywiązuje się do innych aspektów, jak m.in. przedstawianie jakie są kryteria i zasady oceny ich pracy oraz jaka jest wizja, misja i strategią firmy.

W procesie badawczym podjęto decyzję o pogłębionej analizie odpowiedzi dotyczących elementów procesu adaptacji w zależności od stanowiska. W tabeli 2 przedstawiono rozkład częstości dla procesu adaptacji w zależności od stanowiska jakie respondenci zajmowali w trakcie badania.

Tabela 2

Rozkład częstości dla procesu adaptacji w zależności od stanowiska (w %)

stanowisko	Czy przed rozpoczęciem pracy zapoznano Pana z:					
	zakresem obowiązków	zakresem uprawnień	zakresem odpowiedzialności	regulaminem organizacyjnym i schematem organizacyjnym firmy	kryteriami i miernikami oceny efektów pracy	wizją, misją i strategią firmy
kierownicze	11,5	8,5	10,1	8,1	6,1	5,8
specjalistyczne	7,5	6,1	6,8	7,1	6,1	4,4
pracownik fizyczny	13,2	8,5	11,9	9,5	6,1	6,8
pracownik umysłowy	20,0	14,2	18,3	18,6	9,1	10,1
handlowiec	5,0	4,4	5,0	3,3	2,0	2,0

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego

Na podstawie pogłębionej analizy statystycznej przy użyciu testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy zajmowanym przez respondentów stanowiskiem a stwierdzeniami dotyczącymi elementów procesu adaptacji: zakres obowiązków, zakres uprawnień, zakres odpowiedzialności, regulamin organizacyjny i schemat organizacyjny firmy, kryteria i mierniki oceny efektów pracy oraz wizja, misja i strategia firmy.

Natomiast dokonując analizy rozkładu częstości można zauważyć, że najczęściej wskazywanymi przez respondentów pracujących na stanowisku umysłowym były wszystkie elementy procesu adaptacji. Pracownicy fizyczni byli zapoznawani głównie z zakresem obowiązków i zakresem odpowiedzialności. Respondenci zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych wskazali, że w procesie adaptacji głównym elementem jaki im przedstawiano był zakres obowiązków i odpowiedzialności, w dalszej kolejności zakres uprawnień oraz regulamin organizacyjny i schemat organizacyjny firmy. Natomiast pracownicy na stanowiskach specjalistycznych wskazywali, iż głównie zapoznawano ich z zakresem uprawnień oraz regulaminem organizacyjnym

i schematem organizacyjnym firmy. Grupa respondentów zatrudnionych na stanowiskach handlowcy udzielali odpowiedzi, że najrzadziej zapoznawano ich z wymienionymi wszystkimi elementami procesu adaptacji. Można zatem uznać, że handlowcy zatrudnieni w firmach MSP, to grupa pracowników, którzy raczej nie są objęci programem adaptacji, poświęca się im najmniej czasu, a wręcz firmy mogą uznać, że mają radzić sobie sami.

Zapytano respondentów o wsparcie przy wdrożeniu na stanowisko ze strony firmy, gdy rozpoczynali pracę w firmie. W tabeli 3 przedstawiono rozkład częstości dla opinii o wsparciu przy wdrażaniu na stanowisku.

Tabela 3

Rozkład częstości – wsparcie przy wdrażaniu do pracy w zależności od stanowiska zajmowanego w pracy (w %)

stanowisko	Czy rozpoczynając pracę w firmie otrzymał Pan wsparcie przy wdrożeniu na stanowisko?			
	tak, wystarczające	tak, chociaż niewystarczające	nie otrzymałem żadnego wsparcia	w firmie jest opracowana procedura wdrażania nowych pracowników
kierownicze	7,58	6,50	2,17	0,00
specjalistyczne	79,75	5,05	0,72	0,36
pracownik fizyczny	10,47	7,58	1,44	2,17
pracownik umysłowy	25,63	10,11	1,44	0,72
handlowiec	5,78	1,81	0,36	0,36

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego

Na podstawie pogłębionej analizy statystycznej przy użyciu testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy zajmowanym przez respondentów stanowiskiem a opinią dotyczącą wsparcia przy wdrażaniu do pracy. Dokonując analizy rozkładu częstości odpowiedzi można zauważyć, że większość osób badanych na wszystkich stanowiskach uznało, że otrzymali wystarczające wsparcie przy wdrożeniu na stanowisku. Tylko niewielu respondentów nie otrzymało żadnego wsparcia. Wynik ten jest zadowalający i pozwala sądzić, że w firmach sektora MSP zwraca się uwagę na ważność procesu adaptacji. Szkoda jednak, że większość respon-

dentów wskazało, że w firmie nie jest opracowana procedura wdrażania nowych pracowników. Pracownicy wsparcie otrzymują, ale należy wskazać, że zwłaszcza w firmach sektora MSP powinny być opracowane zasady postępowania i wdrażania nowych pracowników. Unika się wtedy niezadowolonia nowych pracowników i zwiększa się ich satysfakcję już od pierwszych dni ich pracy. W konsekwencji nowi pracownicy nie myślą o odejściu, pozostają w pracy, a to zmniejsza fluktuację i wynikające z tego koszty w przypadku ponownej rekrutacji.

W dalszej kolejności zapytano respondentów o osobę, która uczestniczyła w procesie adaptacji. W tabeli 4 przedstawiono rozkład częstości dotyczący odpowiedzi o osoby, które uczestniczyły w procesie adaptacji w zależności od stanowiska zajmowanego w pracy.

Tabela 4

Rozkład częstości – osoby uczestniczące w procesie adaptacji w zależności od stanowiska zajmowanego w pracy (w %)

stanowisko	Jakie osoby uczestniczyły w procesie adaptacji pracownika?		
	Pracownik komórki personalnej	Bezpośredni przełożony	Doświadczony pracownik komórki, w której będzie pracował nowo zatrudniony
kierownicze	4,0	6,4	4,0
specjalistyczne	3,7	6,8	5,4
pracownik fizyczny	6,1	9,5	9,5
pracownik umysłowy (np. administracja, księgowość)	9,5	15,6	12,2
handlowiec	1,7	4,7	3,0

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego

Na podstawie pogłębionej analizy statystycznej przy użyciu testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy zajmowanym przez respondentów stanowiskiem a stwierdzeniami dotyczącymi osób uczestniczących w procesie adaptacji. Jak wynika z analizy częstości odpowiedzi większość respondentów zatrudnionych na wszystkich stanowiskach pracy wskazało bezpośredniego przełożonego jako osobę, która uczestniczyła w ich procesie adaptacji. Natomiast osobami, które były naj-

mniej uczestniczące to pracownicy komórek personalnych. Doświadczony pracownik komórki, w której będzie pracował nowo zatrudniony był wskazywany przez osoby badane w drugiej kolejności. Można uznać, że w firmach MSP największą rolę przy wprowadzaniu pracownika do pracy odgrywa bezpośredni przełożony oraz doświadczony pracownik. Taki wynik nie jest zaskakujący i jak wykazuje literatura tak dzieje się w większości firm. Doświadczony pracownik może również pełnić rolę mentora dla nowozatrudnionych. Dobrze zatem, że jest on wskazywany przez respondentów już w drugiej kolejności. Mentoring w firmach MSP powinien odgrywać ogromną rolę i być wykorzystywany w większości firm tego sektora. Mentor może tu wystąpić w roli opiekuna organizacyjnego, którym najczęściej jest starszy pracownik z bogatym bagażem doświadczenia życiowego i zawodowego, osoba posiadająca autorytet w organizacji, wprowadzająca nowo zatrudnionych pracowników w tajniki funkcjonowania firm, zwłaszcza firm sektora MSP (Baran 2014b: 22-23).

Zapytano respondentów o rozmowę oceniającą po okresie adaptacji. W tabeli 5 przedstawiono rozkład częstości dla odpowiedzi czy po okresie adaptacji przeprowadzona zastała rozmowa oceniająca proces wdrażania do pracy.

Tabela 5

Rozkład częstości – rozmowa oceniająca po okresie adaptacji w zależności od stanowiska zajmowanego w pracy (w %)

stanowisko	Czy po okresie adaptacji przeprowadzono z Panem/Panią rozmowę oceniającą proces wdrażania do pracy?				
	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
kierownicze	3,7	6,1	3,0	2,0	0,3
specjalistyczne	2,7	4,4	3,0	4,7	0,3
pracownik fizyczny	5,0	4,7	3,4	6,8	1,7
pracownik umysłowy (np. administracja, księgowość)	6,1	12,9	9,8	5,4	1,4
handlowiec	1,4	3,4	1,4	1,7	0,0

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego

Na podstawie pogłębionej analizy statystycznej przy użyciu testu niezależności χ^2 nie zanotowano istotnych statystycznie zależności pomiędzy stanowiskiem pracy a opinią respondentów dotyczącą przeprowadzenia po okresie adaptacji rozmowy oceniającej proces wdrażania do pracy. Jak wynika z analizy częstości odpowiedzi większość respondentów zatrudnionych na wszystkich stanowiskach pracy wskazało odpowiedzi zdecydowanie tak i raczej tak. Oznacza to, że ze wszystkimi osobami badanymi rozmowa taka została przeprowadzona. Jednak można zauważyć, że osoby zatrudnione na stanowiskach specjalistycznych i fizycznych nie były jednoznacznie zdecydowane co do tej odpowiedzi. Osoby badane zatrudnione na tych stanowiskach prawie w jednakowym stopniu udzieliły odpowiedzi na tak (raczej tak i zdecydowanie tak) oraz na nie (raczej nie i zdecydowanie nie). Oznacza to, że z prawie połową respondentów zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych i fizycznych przeprowadzono rozmowę oceniającą proces wdrażania do pracy po okresie adaptacji, a z prawie połową nie. W firmach MSP rozmowa taka powinna być przeprowadzona, gdyż może ona wnieść dużo cennych informacji na temat samego procesu, unikając w ten sposób niezadowolenia i odejść z pracy. Informacje od pracowników, objętych procesem adaptacji są istotne w celu unikania błędów i wzmacniania pozytywnych efektów całego procesu adaptacji.

Zapytano respondentów o ocenę całego procesu adaptacji, czy respondenci są z niego zadowoleni. W tabeli 6 przedstawiono rozkład częstości odpowiedzi dotyczącej zadowolenia lub nie z procesu adaptacji.

Tabela 6

Rozkład częstości – zadowolenie z procesu adaptacji w zależności od stanowiska zajmowanego w pracy (w %)

stanowisko	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z procesu adaptacji?				
	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
kierownicze	3,4	8,1	2,0	0,7	1,0
specjalistyczne	4,4	7,5	2,0	0,7	0,7
pracownik fizyczny	3,0	11,9	2,7	0,7	2,3
pracownik umysłowy (np.	6,8	19,3	4,0	1,0	4,0

administracja, księgowość)					
handlowiec	1,0	4,7	0,3	0.0	1,7

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego

Na podstawie pogłębionej analizy statystycznej przy użyciu testu niezależności χ^2 nie zanotowano istotnych statystycznie zależności pomiędzy stanowiskiem pracy a opinią respondentów dotyczącą zadowolenia z procesu adaptacji. Jak wynika z analizy częstości odpowiedzi większość respondentów zatrudnionych na wszystkich stanowiskach pracy wskazało odpowiedzi zdecydowanie tak i raczej tak. Oznacza to, że wszystkie osoby badane są zadowolone z procesu adaptacji. Najbardziej zadowolonymi respondentami były osoby zatrudnione na stanowiskach umysłowych i fizycznych, a najmniej handlowcy. Prezentowane wyniki potwierdzają fakt, że proces adaptacji w firmach MSP jest ważnym i akceptowanym przez nowozatrudnionych pracowników. Wyniki badania są zatem zadowalające.

Podsumowanie

Organizacje poszukują się nie tyle wymaganych kompetencji zawodowych, ale stopnia dostosowania się i odpowiednich postaw potencjalnych kandydatów, eliminując osoby, które mogłyby podważać podstawowe wartości organizacji (Król 2006: 132). Zaczynając pracę nowo zatrudniony pracownik wchodzi w różne relacje wewnątrzorganizacyjne. Chodzi tu o równoległe poznanie treści pracy, stanowiska, organizacji, podziału zadań i władzy, ale także poznanie wartości, kultury organizacyjnej, norm obowiązujących w zespołach i całej organizacji. Niestety wiele firm nie pomaga nowemu pracownikowi odnaleźć się w złożonych relacjach i funkcjonowaniu organizacji.

Jak wynika z prezentowanego badania firmy sektora MSP przeprowadzają skutecznie proces adaptacji, a jego uczestnicy są zadowoleni. Ponadto udzielane jest wsparcie nowym pracownikom zarówno od bezpośrednich przełożonych jak i doświadczonych pracowników. Nowi pracownicy są zapoznawani z zakresem obowiązków i odpowiedzialności, regulaminem oraz schematem organizacyjnym. Jednak w opinii respondentów w nielicznych przypadkach prezentowane są im kryteria i mierniki oceny efektów pracy oraz misja, wizja i strategia firmy. Także szkoda, że w firmach nie są opracowane procedury wdrażania pracowników. Ta-

kie procedury zwłaszcza w firmach MSP byłyby niezwykle przydatnym narzędziem. Nowi pracownicy powinni dostawać informacje zwrotne o swojej pracy zarówno w aspekcie zawodowym jak i społecznym. Jak wskazują wyniki prezentowanego badania rozmowa oceniająca proces adaptacji jest z nimi przeprowadzana. Wynik ten jest zadowolający, jeśli chodzi o firmy sektora MSP. Jednak jak wskazują wyniki prezentowanego badania, grupą pracowników, którzy są najmniej zadowoleni z procesu adaptacji to handlowcy. Jak wykazano handlowcy to grupa pracowników zatrudnionych w firmach sektora MSP, której poświęca się niestety najmniej czasu i wsparcia. Pozyskiwanie pracowników (dobór pracowników) jest etapem procesu personalnego na który składa się rekrutacja, selekcja i adaptacja pracowników jako wprowadzenie nowo zatrudnionych pracowników na stanowisko pracy (Kawka, Listwan 2006: 82). W praktyce proces adaptacji jest często niedoceniany. Od nowego pracownika oczekuje się po prostu szybkiego samotnego poznania organizacji i uwarunkowań społecznych i stwierdzenia - wszystko już wiem i umiem (Sidor- Rządkowska 2005: 91).

Bibliografia:

1. Armstrong A., 2004, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Baran M., 2015a, *Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach*. „Management Forum”, vol. 3, no. 2.
3. Baran M., 2014b, *Mutual mentoring as a tool for managing employees of different generations in the enterprise*, “Journal of Positive Management”, Vol. 5, No. 2.
4. Baruk A., 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
5. Im T. Y., Cable D., Kim S.P., 2005, *Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit*, „Journal of Applied Psychology”, 90 (2).
6. Jagodziński A., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach ubezpieczenia zdrowotnego*, Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica, Płock.
7. Karney J., 1998, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
8. Kawka T., Listwan T., 2006, *Dobór pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. BECK, Warszawa.

9. Król H., 2006, *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, PWN, Warszawa.
10. Ludwiczynski A., 2006, *Alokacja zasobów ludzkich organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*. PWN, Warszawa.
11. Marciniak J., 1999, *Pozyskiwanie pracowników – rekrutacja – adaptacja – rozwój*, INFOR, Warszawa.
12. Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
13. Rostkowski T., Sienkiewicz Ł., 2001, *Wprowadzenie pracownika do pracy* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, SGH, Warszawa.
14. Sidor-Rządkowska M., 2005, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Helion, Gliwice.
15. *Słownik języka polskiego*, 2004, PWN, Warszawa.
16. Sypniewska B., *Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction*, "Contemporary Economics" 2014, vol 8, nr 1.
17. Torrington T., Hall L., 1987, *Personnel Management: a new approach*, Prentice-Hall International Ltd., London.
18. Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa.
19. Żarczyńska-Dobiesz A., 2008, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer biznes, Kraków.

Employees' Process of Adaptation in SMEs

Summary

In the article the author presents her own research relating to HRM processes in organizations. Out of the tested persons in the process a group of respondents was selected who were employed in small/medium enterprises. A test results of 295 respondents are analyzed in the study. The research was made in 2016. The objective of the study was the identification of the adaptation process in SMEs as well as identification of relations between the occupied post and the perception of the adaptation process. As part of a broad scope of problems referring to the HRM the author undertakes an attempt of analysis of the issue of new

employees' gaining, their adaptation and the role of organizational culture in this process. Answers to the following questions were sought: is there a relation between an occupied position and the perception of elements of the adaptation process? Was any support acquired during the adaptation process? What is the level of assessment of the adaptation process? How did the process proceed? The problem of employees' adaptation, especially in the context of SMEs, is recognized by many organizations and various studies prove that more and more attention is paid to care about a new employee providing assistance and support during the process of adaptation.

Key words: adaptation, organizational culture, winning over of new employees.

Bożena Tyran

Zakład Lecznictwa Ambulatoryjnego w Oświęcimiu

e-mail: btyran@interia.pl

Konformizm w negocjacjach płacowych

Abstrakt

Konflikty płacowe stanowią istotny aspekt funkcjonowania wielu organizacji. W artykule omówione zostały zagadnienia związane z konformizmem i nonkonformizmem w negocjacjach wynagrodzeń. Konformizm w stosunku do norm i wartości charakterystycznych w danej organizacji może być zjawiskiem pozytywnym z punktu widzenia pracodawcy, jednak udział w negocjacjach płacowych wymaga od uczestników dialogu postaw umożliwiających skuteczne rozwiązanie konfliktu, niezależnie od ewentualnego konfliktu pełnionych ról organizacyjnych. Konformizm interpretowany jako uleganie naciskowi może obniżać jakość porozumienia zawartego w negocjacjach wynagrodzeń.

Słowa kluczowe: konformizm, nonkonformizm, konflikty płacowe, negocjacje wynagrodzeń.

Wstęp

Pomimo, iż osobowość człowieka kojarzy się ze względną stałością jego działania, trudno w sposób bezwzględny określić danego człowieka jako konformistę – w oczekiwaniu, że zawsze i wszędzie będzie konformistą, chociaż rzeczywiście niektórzy ludzie częściej prezentują postawy konformistyczne, inni raczej są postrzegani jako nonkonformiści. Postawy te uzależnione są od okoliczności, w których człowiek realizuje swoje zdania. Zachowania konformistyczne lub nonkonformistyczne wynikają z wpływu otoczenia, specyfiki kontekstu, charakteru i złożoności problemu – zatem mogą mieć charakter wyłącznie sytuacyjny. Zjawiska nietypowe lub stresujące sprzyjają postawom, które determinują wybory człowieka oraz jego zachowanie. Do takich zjawisk zaliczyć można konflikty.

Konflikty są zjawiskami powszechnymi nie tylko w sferze prywatnej, ale także zawodowej. Konflikty płacowe stanowią istotny aspekt funkcjonowania wielu organizacji. Jedną z nowoczesnych i jednocześnie skutecznych metod zarządzania konfliktem są negocjacje. Problem kon-

formizmu i nonkonformizmu jest często niedoceniany w rozważaniach na temat konfliktów w organizacjach i sposobów ich rozwiązywania, pomimo wpływu jaki wywierają na funkcjonowanie poszczególnych ludzi, a także grupy. Nierozwiązane konflikty płacowe mają negatywne konsekwencje nie tylko dla pracodawcy i pracowników. Nierzadko następstwa antagonizmów dotyczą także innych interesariuszy, zwłaszcza wtedy, gdy zadania realizowane w jednostce organizacyjnej mają szczególne znaczenie społeczne.

1. Konformizm i nonkonformizm jako wymiar niezależności

Konformizm jest zjawiskiem społecznym oraz kulturowym. Określenie konformizm wywodzi się z języka łacińskiego (*conformo* – nadaję kształt). Wybrane źródła np. *Wielki słownik wyrazów obcych PWN* podają wyrażenie „anglikanizm” jako synonim słowa konformizm, co ma związek z nazwaniem konformistami protestantów angielskich, którzy w XVII w. wyrazili swoją lojalność wobec Kościoła anglikańskiego (Bańko, Wiśniakowska 2005: 665).

Według *Słownika języka polskiego* konformizm oznacza postawę zgodną z obowiązującymi normami, wartościami i poglądami¹. *Nowa encyklopedia powszechna PWN* definiuje konformizm jako ujednoczenie danej grupy społecznej pod względem określonej normy zachowania, konformizm normatywny w grupie umożliwia jej zachowanie spójności i przetrwanie, a także jako zmianę zachowania lub opinii jednostki zgodnie z naciskiem grupy; u podłoża konformizmu leży potrzeba akceptacji ze strony innych ludzi oraz unikanie kary w postaci odrzucenia ze strony grupy; w sytuacjach niejasnych zachowanie innych osób stanowi także źródło informacji o właściwym zachowaniu (Baturko 2004:510). Konformista to osoba podporządkowująca się normom (także tym, których nie uważa za słuszne) obowiązującym w grupie społecznej, do której należy². Do podstawowych przyczyn konformizmu należy wpływ społeczny (informacyjny i normatywny), internalizacja norm oraz cechy indywidualne człowieka.

W naukach społecznych konformizm jest rozumiany jako postępowanie polegające na podporządkowaniu się normom oraz wzorom pewnej grupy społecznej, do której dana jednostka należy lub którą przyjmuje za

¹ <https://sjp.pl/konformizm>, dostęp 14.08.2017

² <https://sjp.pl/konformista>, dostęp 14.08.2017

grupę odniesienia. Istotny jest także element upodabniania się, uniformizacji wśród członków grupy jako składnik i konsekwencję konformistycznych zachowań. Pojęcie konformizmu dotyczy zasadniczych procesów i mechanizmów życia społecznego, w tym także elementarnych relacji pomiędzy jednostką a zbiorowością. Autonomia jednostki, wpływ innych ludzi i unifikujące oddziaływanie norm społecznych, wzorów kultury, czyli zmienne relacje między wolnością a zależnością i przymusem to jedne z ważniejszych problemów nauk społecznych (Bokszański i in. 1999:70). Presja wywierana przez grupę niekoniecznie musi być rzeczywista, może stanowić wyłącznie subiektywne przekonanie, że nacisk jest wywierany – to czasem wystarcza, aby jednostka przyjęła postawę konformistyczną.

Konformizm może być interpretowany w różny sposób np. jako: uleganie naciskowi, zmiana zachowania, zmiana opinii, identyfikacja, internalizacja norm, interakcja, cecha osobowości, sposób na redukcję negatywnego napięcia emocjonalnego, sposób na radzenie sobie z niepewnością, katalizator osobistych zysków, sposób na uniknięcie kary, źródło akceptacji społecznej, spistość grupy, reguły gry. Konformizm to termin opisujący relację jednostki z otoczeniem, ale nie w znaczeniu ogólnym, ponieważ postawy konformistyczne pojawiają się w konkretnych sytuacjach i w odniesieniu do konkretnych elementów rzeczywistości (np. grupa, cecha, przedział czasowy). Konformizm oznacza uleganie normom preferowanym przez daną grupę (np. grupa własna, grupa odniesienia normatywnego) albo człowieka (np. znaczący inny w socjalizacji wtórnej, przełożony w zakładzie pracy). Warto podkreślić, że konformizm to działanie uświadomione lub powstałe w wyniku przymusu, pozostające w opozycji do wartości rzeczywiście aprobowanych przez człowieka.

Określenia konformizm i konformista nierzadko mają pejoratywny wydźwięk i charakter wartościujący. Konformizm kojarzony jest często np. z uległością, bezkrytycznym podporządkowaniem, potulnością, tchórzostwem, służalczością, niewolniczością, oportunistycznym interesownością, wyrachowaniem, a także przystosowaniem się, lojalnością czy dyscyplinowaniem. Potocznie za konformistów uważa się ludzi biernych, spokojnych, niepewnych swojej wartości, obawiających się utraty akceptacji otoczenia, przy jednoczesnej manifestacji pragnienia zaspokojenia potrzeby przynależności. Tak pojmowany konformizm nie koresponduje

z zagadnieniami takim jak spektakularny sukces, prestiż, sława, ekspansja, bogactwo, szeroka widownia. Sytuuje konformistę raczej w tle wydarzeń, z boku, w bezpiecznej odległości od potencjalnych zagrożeń np. zdarzeń wymagających pełnej odpowiedzialności, decyzyjności czy wywierania wpływu na innych. Z konformizmem oportunistycznym, powierzchnowym, mamy do czynienia wówczas, gdy ktoś deklaruje akceptację norm (które w rzeczywistości są dla niego zupełnie nie do przyjęcia), często celem realizacji swoich partykularnych interesów np. awansu zawodowego, wzrostu wynagrodzenia³. Pojęcie oportunizm wartościowane jest zwykle gorzej od terminu konformizm – oportunizm jest bardziej radykalnym stanem, kojarzonym z interesownością, wyrachowaniem, często wzbudzającym niechęć.

Nonkonformizm nie jest pojęciem wprost przeciwstawnym do terminu konformizm. Jest samodzielnością w dokonywanej ocenie i podejmowanej aktywności, które opiera się przede wszystkim na własnym systemie wartości. Jest też predyspozycją do przeciwstawiania się wpływom, sugestiom, opiniom innych. Nonkonformista to człowiek, który nie ulega w sposób bezkrytyczny normom i oczekiwaniom typowym dla danego środowiska. Do następstw opierania się normatywnemu oddziaływaniu społecznemu można zaliczyć: krytykę ze strony innych uczestników interakcji, próby wymuszenia uległości, rozliczanie, ignorancję, niechęć, wyalienowanie.

J. S. Mill uważał, że nikt nie wyobraża sobie, że ludzie doszliby do szczytu doskonałości w postępowaniu, gdyby naśladowali się jedynie nawzajem. Zwyczaj są zaś wytworem zwykłych okoliczności i charakterów, a okoliczności i charakter danego człowieka mogą być niezwykle. Lecz nawet gdyby zwyczaj były dobre i odpowiednie dla tego człowieka, to stosowanie się do zwyczaju po prostu dlatego, że jest zwyczajem, nie kształci, ani nie rozwija w nim żadnej z przyrodzonych zalet. Ludzka zdolność, postrzegania, sądenia, rozróżniania i odczuwania, działalność umysłowa, a także skłonności moralne doskonalą się tylko przy dokonywaniu wyboru. Gdy pobudki działania są niezgodne z uczuciami i charakterem, ze względu na przywiązanie lub prawa innych, wytwarza to

³ Terminy wynagrodzenie, płaca, zarobek zostały użyte w tekście jako synonimy, chociaż analiza tych wyrażen potwierdza, że niektórzy autorzy zachowują rozróżnienie powyższych pojęć.

w człowieku bierność i ociążałość, zamiast aktywności i energii (Mill 2006:158-159).

F. Znaniecki odnosząc się do osobowości kulturalnej człowieka zaznaczał, że w życiu danej osoby jeden system kulturalny nabiera dominującego znaczenia i dokoła tej części osobowości, która się zorganizowała przez jego udział w tym systemie, grupują się różne inne części (Znaniecki 2001:91). *Człowiek dobrze wychowany* ma ustalone sprawdziany wartości ludzkiej i ważności ocen ludzkich, wie, czyjej opinii o sobie przypisywać wagę i jest w stanie przeciwstawić się ocenom środowiska, którego nie uznaje za miarodajne, w oparciu o rzeczywiste lub wyobrażone oceny innego środowiska. To oparcie o czyjeś oceny jest mu niezbędne do normalności społecznej (Znaniecki 2001:131-132). U ludzi normalnych bunt ogranicza się do danego kręgu i dokonuje się wówczas, gdy buntownik ma zapewnione albo wyobraża sobie, że ma, oparcie w innych kręgach. Chce swój bunt traktować jako coś wyjątkowego w normalnym życiu, najchętniej jako sposób znormalizowania przy poparciu szerszego społeczeństwa jakiegoś stosunku w danym kręgu, który przedstawia mu się jako nienormalny. W taki sposób buntuje się np. robotnik przeciw zarobkodawcy, gdy czuje się pokrzywdzony, a wie, że ma poparcie współpracowników lub może wybrać inny sposób zarobkowania. F. Znaniecki określił także w koncepcji podziału społeczeństwa m.in. grupę ludzi zbaczających z drogi normalności społecznej. Osoby te często nie dorastając do swoich zadań albo je przerastając w działaniach twórczych nierzadko przekraczają normy społeczne środowiska. Jeśli uzna się taką osobę za reformatora społecznego, zyskuje ona stanowisko przodownicze, zwolenników i naśladowców (Ibidem:264-282).

Narzędzie do badania zachowań twórczych jakim jest Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH, opiera się na koncepcji, że na twórczą postawę składają się sfery: charakterologiczna i poznawcza. Konformizm określany jest poprzez następujące cechy: uległość, zależność, słabość, pasywność, sztywność adaptacyjna, stereotypowość, lękliwość, podległość, nadmierna zahamowalność, podporządkowanie się, niesamodzielność, niezorganizowanie wewnętrzne, defensywność, nietolerancja, niska odporność i wytrwałość, brak krytycyzmu, nieodpowiedzialność, niskie poczucie wartości „ja”. Natomiast nonkonformizm opisywany jest przez cechy przeciwstawne: konsekwencja, niezależność, odwaga, aktywność, witalizm, elastyczność adaptacyjna, oryginalność, dominatyw-

ność, samodzielność, otwartość, samoorganizacja, spontaniczność, ekspresywność, odporność, tolerancyjność, wytrwałość, samokrytycyzm, odpowiedzialność, wysokie poczucie wartości „ja”. Skala nonkonformizmu i zachowania heurystycznego, skupiają właściwości wewnętrzne, które przypisywane są ludziom twórczym, natomiast skala konformizmu i zachowania algorytmicznego stanowi na *continuum* przeciwieństwo postaw twórczych (Popek 2000:24-25).

Analiza przedstawionych terminów pozwala na ostrożne stwierdzenie, że nonkonformizm może stanowić cechę pracownika niepożądaną przez pracodawcę. Pracodawca zazwyczaj oczekuje od swoich podwładnych akceptacji norm obowiązujących w firmie, co pozwala na sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem. Konformista poprzez swoją postawę wobec wartości deklarowanych przez organizację uzyskać może przynależność do danej grupy, jej aprobatę, uznanie, afirmację. Jednak bezrefleksyjna akceptacja norm obowiązujących w zakładzie pracy może ograniczać kreatywność, wolę poszukiwania, ciekawość, czujność – czyli wszystkie te cechy, które wiążą się z procesem odkrywania, będącym charakterystyczną właściwością ludzkiej natury. Zmienność uwarunkowań determinujących działanie człowieka oraz wybrane dylematy etyczne powodują, że konformizm jest istotnym zagadnieniem w sferze relacji pracodawca – pracownik, zwłaszcza wówczas, gdy pojawiają się konflikty. Przykładem mogą być sprzeczne oczekiwania pracowników i pracodawcy dotyczące kształtowania wynagrodzeń i prowadzone w tym zakresie negocjacje.

2. Postawy konformistyczne w negocjacjach wynagrodzeń

S. Borkowska definiuje negocjacje jako dwustronne lub trójstronne komunikowanie się stron, których interesy są przynajmniej częściowo rozbieżne, w celu osiągnięcia porozumienia (Borkowska 1997:19). Według Z. Nęckiego negocjacje to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów (Nęcki 2000:17). Typowe w tym przypadku jest współistnienie sprzecznych oraz wspólnych interesów poszczególnych stron konfliktu. Zjawisko to jest szczególnie wyeksponowane w negocjacjach wynagrodzeń. Z jednej strony pracownicy postulują wzrost płac, z drugiej – pracodawca zainteresowany jest utrzymaniem zarobków na dotychczasowym poziomie. Pracownicy potrzebują pracy i wynagro-

dzenia, aby zaspokoić potrzeby swoje i swoich bliskich, a pracodawca nie jest w stanie zapewnić funkcjonowania firmy bez zasobów w postaci pracy zatrudnionych w niej osób.

Wybozem taktycznym każdego uczestnika negocjacji jest znalezienie równowagi pomiędzy ustępstwami a ich całkowitym brakiem. Negocjacje często komplikuje niedobór wiedzy o celach, które można w rzeczywistości osiągnąć. Dlatego nieodzowne jest rzetelne zebranie informacji dotyczących priorytetów drugiej strony i tych opcji, które mogą podlegać omówieniu i dyskusji. Negocjacje wynagrodzeń nie zawsze dotyczą tylko kwestii zarobków. Wzrost płac powiązany może być np. z organizacją pracy, warunkami pracy, zakresem obowiązków, przydziałem odzieży ochronnej, ekwiwalentami, kontrolą wewnętrzną, optymalizacją zatrudnienia.

Tabela 1

Dylemat: ustępliwość – upór

ustępliwość				
upór				
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> – postawa uległa i podatna na wpływy – informacje i argumenty przedstawione są jako tematy podlegające dyskusji – interesy drugiej strony uznane są za oczywiste i niezmiennie – znaczne ustępstwa ułatwiają wypracowanie kompromisów 	<ul style="list-style-type: none"> – postawa badająca i penetrująca – sztywna prezentacja faktów i argumentów, ale z zagwarantowanym, niewielkim marginesem, – interesy drugiej strony są badane celem ustalenia priorytetów – ustępstwa są częścią gry, ale dopuszcza się występowanie impasów 	<ul style="list-style-type: none"> – postawa sztywna nacechowana uporem – informacje i argumenty prezentowane są jako oczywiste i niepodważalne – interesy drugiej strony stanowią wyzwanie – nawet przy wielkim nacisku interesy są bezwarunkowo chronione 		

Źródło: Mastenbroek 1996:24

Zależnie od natężenia konfliktu, charakteru sprawy podlegającej negocjacom, cech osobowych członków zespołu negocjacyjnego stosuje się jeden z poniższych stylów (Zbiegień-Maciąg 2001:44):

- styl miękki – negocjator chętnie ustępuje, za wszelką cenę dąży do porozumienia, unika konfrontacji, jest podatny na manipulację, celem jest porozumienie, ustępstwa mają na celu podtrzymać wzajemne stosunki, zauważalne jest zaufanie wobec innych, łatwa zmiana stanowisk przez uczestników, składanie ofert, odkrywanie dolnej granicy, akceptowanie własnych strat w celu osiągnięcia porozumienia, poszukiwanie porozumienia akceptowalnego przez drugą stronę,
- styl twardy – negocjator za wszelką cenę dąży do wygranej, charakteryzuje go upór i postawa konfrontacyjna, drugą stronę taktuje jak rywala, niechętnie ustępuje, uczestnicy są przeciwnikami, celem jest zwycięstwo, pojawić się może żądanie ustępstw, nieufność, stosowanie gróźb, ukrywanie dolnej granicy, żądanie korzyści jako warunku porozumienia, wywieranie presji,
- styl rzeczowy – określany jako styl partnerski, oparty na zasadach, który charakteryzuje "miętkość wobec ludzi, twardość wobec problemu", uczestnicy rozwiązują wspólny problem, celem jest rozsądny wynik, strony koncentrują się na interesach a nie na stanowiskach, charakterystyczne jest unikanie podawania dolnej granicy.

Uczestnicy negocjacji płacowych dążą do wypracowania satysfakcjonującego rozwiązania konfliktu. Na wynik negocjacji wpływa wiele czynników. Jednym z nich jest konformizm/nonkonformizm charakteryzujący przedstawicieli stron. Skłonność do konformizmu determinuje sposób prowadzenia negocjacji. Pamiętać należy o tym, że człowiek jest konformistą albo nonkonformistą w odniesieniu do konkretnej normy, grupy. W przypadku negocjacji płacowych stronami konfliktu zwykle są pracodawca i pracownicy (np. przedstawiciele organizacji związkowych). Uczestnicy negocjacji to często osoby, które posiadają cechy charakteru predysponujące ich do prowadzenia dialogu takie jak asertywność, odwaga cywilna, spostrzegawczość, podzielność uwagi i in. Przedstawiciele pracowniczych organizacji związkowych nierzadko są oceniani jako osoby o nastawieniu konfrontacyjnym, zdolne do przeciwstawiania się nor-

mom, nieustępliwe – cechy te umożliwiają im osiągnięcie celu. Biorąc pod uwagę, że w negocjacjach wynagrodzeń często stroną o silniejszej pozycji przetargowej jest pracodawca, od przedstawicieli pracowników wymaga się nie tylko dojrzałości społecznej, ale także odwagi w prezentowaniu własnych opinii – nierzadko kolidujących z normami preferowanymi przez pracodawcę.

W przypadku negocjacji wynagrodzeń uczestnicy dialogu mogą przyjmować postawy konformistyczne (albo nonkonformistyczne) względem grupy, którą dany uczestnik reprezentuje np. wszystkich pracowników zakładu, określonego działu, wybranej grupy zawodowej lub subgrupy. Konformizm może odnosić się do własnego zespołu negocjacyjnego lub zespołu negocjacyjnego strony przeciwnej. W szerszej perspektywie uczestnik negocjacji może być konformistą w stosunku do norm przyjętych w branży. Uczestnicy mogą być konformistami w stosunku do drugiej strony negocjacji np. gdy pracownicy zgadzają się z wartościami, zasadami, tradycjami i wzorami przyjętymi przez zarząd firmy. Wybrane grupy zawodowe prowadzą swoją aktywność zgodnie z kodeksami etycznymi, które nie tylko stanowią zbiór oczekiwań stawianych danej osobie, ale są też uszczegółowieniem niektórych ogólnych zasad przestrzeganych przez społeczeństwo. Przykładem może być Kodeks Etyki Lekarskiej czy Kodeks Etyki Zawodowej Pielęgniarki i Położnej. Udział w negocjacjach wynagrodzeń nakłada na te grupy zawodowe konieczność przestrzegania norm, które regulują relacje w ich pracy i nierzadko determinują przebieg konfliktów płacowych.

Konformizm w negocjacjach wynagrodzeń uwarunkowany jest jakością relacji międzyludzkich pomiędzy uczestnikami dialogu – także w obszarze wykraczającym poza negocjacje płac. Przedstawiciele pracowników to często osoby zatrudnione w firmie lub działacze (między)zakładowych organizacji związkowych. Znaczny wpływ na postawy pracowników wywierają ludzie szanowani, zajmujący wysokie stanowiska w firmie, posiadający autorytet, władzę formalną lub nieformalną. Relacje hierarchiczne i częsty kontakt to dodatkowe czynniki ułatwiające wywieranie wpływu na ludzi. Zatem w relacjach pracownik – przełożony łatwiej o postawy konformistyczne (konformizm w stosunku do przełożonego), które mogą być powielane podczas negocjacji płacowych prowadzonych w firmie.

Utworzenie zespołu negocjacyjnego jest zagadnieniem trudnym oraz odpowiedzialnym. Ważne jest uwzględnienie nie tylko podstawowych celów negocjacji, ale także innych uwarunkowań np. cech indywidualnych, kompetencji, kwalifikacji, historii aktywności zawodowej. Do podstawowych ról pełnionych przez uczestników negocjacji, w obrębie danego zespołu, należy zleceniodawca czyli przełożony, kierownik zespołu, rzecznik, specjalista. Wiodącą rolę pełni przełożony, jest odpowiedzialny za decyzje w sprawie inicjowania i rozpoczęcia rozmów, przydziela uczestnikom negocjacji poszczególne role. Jeżeli bierze udział w negocjacjach najczęściej sam pełni rolę kierownika. Skłonność do konformizmu albo nonkonformizmu wpływa na skuteczność realizowania powierzonych funkcji w zespole negocjacyjnym.

Tabela 2

Role uczestników zespołu negocjacyjnego

Rola	Odpowiedzialność (funkcje)	Charakterystyka
Przełożony (Zleceniodawca)	Korzysta z wyniku (ponosi ryzyko straty)	Zainteresowany osiągnięciem najlepszego wyniku
Kierownik zespołu	Dobiera skład zespołu. Wyznacza role członkom zespołu. Kontroluje przebieg negocjacji	Posiada zdolności do myślenia strategicznego. Liczy się ze zdaniem zespołu. Nie wyróżnia się nadmiernie w zespole
Rzecznik zespołu	Informuje o stanowisku zespołu. Informuje o opiniach zespołu. Kontroluje procesy komunikowania się w negocjacjach. Stara się o utrzymanie więzi między stronami	Posiada zdolności do porozumiewania się. Ma zdolności aktorskie. Umie rezygnować ze swoich celów osobistych. Umie panować nad emocjami
„Twardy Facet” („Tough guy”)	Zawsze zajmuje skrajne stanowisko. Grozi doprowadzeniem negocjacji do impasu. Przyczynia się do zmniejszenia oczekiwań ze strony oponentów. Neutralizuje	Jego nieustępliwość musi być wiarygodna. Dobrze czuje się w sytuacjach konfrontacyjnych. Umie pracować w zespole

	„Twardego Faceta” strony przeciwnej	
„Sympatyczny Facet” („Nice Guy”)	Wspomaga rzeczownika w porozumiewaniu się z oponentami. Pomocny w przełamywaniu impasu w negocjacjach. Uzyskuje ważne informacje od strony przeciwnej. Doprowadza do świadomych „przecieków” informacji	Jego uprzejmość musi być wiarygodna. Taktowny. Umie stwarzać „dobre wrażenie”. Jest przyjacielski, ale nie czyni nadmiernych ustępstw
Analitik zachowań	Obserwuje zachowanie uczestników obydwu zespołów. Dokonuje interpretacji zachowań. Doradza kierownikowi zespołu oraz rzeczownikowi	Umie pracować w zespole. Ma duże zdolności obserwacji
Analitik informacji	Analizuje oferty oraz przyczyny ich odrzucenia. Przygotowuje dane dla zespołu. Analizuje potencjalne korzyści zespołu. Wyjaśnia wątpliwości dotyczące ofert obydwu zespołów. Ostrzega kierownika przy dochodzeniu do granicy ustępstw	Posiada zdolności analitycznego myślenia. Wiarygodny i rzetelny. Cieszy się zaufaniem kierownika zespołu i rzeczownika. Umie pracować w zespole
Doradca specjalistyczny	Dostarcza zespołowi wiedzy specjalistycznej. Określa granice możliwości. Tworzy nowe rozwiązania	Jest uznanym ekspertem w swojej dziedzinie. Cieszy się zaufaniem obydwu zespołów. Umie pracować w zespole

Źródło: Mesjasz 1992:23

Bez względu na to, czy kierownika zespołu charakteryzuje postawa konformistyczna czy nonkonformistyczna względem drugiej strony negocjacji, oczekuje on, w trakcie prowadzenia rozmów, postaw konformistycznych od pozostałych członków własnego zespołu negocjacyjnego

w stosunku do przyjętych we własnym zespole norm. Ten solidaryzm ma umożliwić realizację zaplanowanej strategii. Wszelkie zachowania nonkonformistyczne uzewnętrznione w trakcie trwania negocjacji mogą działać destabilizująco na spójność grupy i utrudnić osiągnięcie porozumienia. Zdaniem W. Domachowskiego jedną z funkcji norm grupowych jest umożliwienie realizacji celu lub celów grupowych. To powoduje, że normy te są ukształtowane m.in. pod wpływem aktualnie dominujących celów i mogą ulec zmianie, rozbudowie lub likwidacji z chwilą zrealizowania dotychczasowych celów. Im słabszy jest związek danej normy z celami grupy (jeżeli norma ta nie realizuje pozostałych funkcji), tym mniejszy zakres jej oddziaływania, mniejszy stopień przestrzegania i mniejszy wpływ na ujednoczenie zachowań, poglądów, przekonań członków grupy (Domachowski 1984:24).

Ważnym aspektem związanym z konformizmem i prowadzeniem negocjacji płacowych jest zdolność do poszukiwania potencjalnych rozwiązań, propozycji, opcji, wariantów porozumienia. Negocjowanie wymaga m.in. szerszego spojrzenia na dany problem, umiejętności tworzenia nowych punktów widzenia, odmiennych niż dotychczasowe. Wiele osób czuje się bezpiecznie stosując konwencjonalne pomysły oraz rozwiązania. Jednym z istotnych czynników wpływających destrukcyjnie na zdolności negocjacyjne jest przeświadczenie, że tradycja jest ważniejsza niż zmiana. W negocjacjach konformista najczęściej wybiera sprawdzone już rozwiązania i metody działania. Jest stały w swoich ocenach i trudno go przekonać do zmiany opinii.

Konformizm może sprzyjać działaniom zachowawczym i dążeniu do uzyskania porozumienia na wszelką cenę, także znacznym kosztem. Może być też czynnikiem ograniczającym zdolność negocjatora do poszukiwań nowych rozwiązań, ze względu na obawy przed przedstawieniem swojego stanowiska, jeśli w jego opinii jest ono niepopularne. Zatem nonkonformizm może być oczekiwaną postawą negocjatora – nawet jeśli jest obserwowana tylko wśród przedstawicieli jednej ze stron, może przynieść korzyść wszystkim uczestnikom konfliktu, zwłaszcza jeśli preferowany jest wynik wygrana-wygrana. Nonkonformista w sytuacjach konfliktowych poszukuje rozwiązań, dzięki którym nikt nie będzie czuł się pokonany. Szacunek, zaufanie i sympatię wzbudza przez to, że gdy zajmie stanowisko zgodne ze swoimi zasadami, to nie zmieni go także przy pojawieniu się ryzyka strat. Kieruje się własnym systemem wartości,

co współtworzy jego autorytet i jest postrzegany społecznie jako człowiek z charyzmą (Bernacka 2005:80-81).

Niektórzy uczestnicy negocjacji, mogą traktować postawy konformistyczne jako jedną z metod uzyskiwania przewagi np. poprzez akcentowanie rzeczywistego albo rzekomego podobieństwa, naśladowanie zachowań niewerbalnych, skracanie dystansu personalnego, wykorzystywanie starannie dobranych symboli materialnych.

Tabela 3

Konformizm i nonkonformizm wobec norm przyjętych w organizacji – jako determinanty wybranych korzyści i zagrożeń w negocjacjach wynagrodzeń (opracowanie własne)

Postawy w negocjacjach wynagrodzeń	
Konformizm	Nonkonformizm
Korzyści	
<ul style="list-style-type: none"> – pozytywne relacje stron – skłonność do współpracy – komplementarność motywów – realizacja zobowiązań podjętych publicznie – redukcja napięcia związanego z poczuciem odpowiedzialności – elastyczność – zmiana orientacji zależnie od sytuacji – skrócenie czasu trwania konfliktu 	<ul style="list-style-type: none"> – generowanie nowych potencjalnych rozwiązań – skuteczne informowanie – szczerść w relacjach interpersonalnych – skłonność do myślenia dywergencyjnego – czytelne stawianie granic – elastyczność adaptacyjna – podniesienie samooceny – ekspresja – przyjęcie odpowiedzialności za wyniki negocjacji – skuteczne rozwiązanie bieżącego konfliktu placowego
Zagrożenia	
<ul style="list-style-type: none"> – preferowanie stylu miękkiego – deficyt kreatywności – sztywność adaptacyjna – sceptycyzm względem nowych propozycji 	<ul style="list-style-type: none"> – konkurencyjność motywów – postawy konfrontacyjne – dominatywność – impas – balansowanie na krawędzi

<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie pierwszej okazji – pozorne poczucie bezpieczeństwa – defensywność – stereotypowość – stagnacja – kompromis – obniżenie samooceny – „utrata twarzy” – pozorne rozwiązanie konfliktu – wznowienie konfliktu płacowego lub powstawanie nowych konfliktów 	<ul style="list-style-type: none"> – szantaż – eskalacja konfliktu – przejęcie inicjatywy przez jedną ze stron – niekorzystne relacje wzajemne – konkurencyjność motywów – niedopasowanie stylów prowadzenia negocjacji – brak empatii – nietolerancja – manipulacja – makiawelizm – asymetria odpowiedzialności za wyniki – inicjacja konfliktów pozapłacowych
--	---

Źródło: opracowanie własne

Rozwiązanie konfliktów płacowych to trudne i odpowiedzialne zadanie. W tym przypadku rozbieżne obszary negocjacyjne mogą stanowić podstawową przeszkodę w osiągnięciu satysfakcjonującego porozumienia, a sposób prowadzenia negocjacji jest często kluczowym czynnikiem warunkującym jakość uzgodnień. Analizując zagadnienia konformizmu i nonkonformizmu w negocjacjach wynagrodzeń należy uwzględnić wpływ czynników ekonomicznych oraz aktualnej sytuacji na rynku pracy. Według G. Ignatowskiego z doraźnego punktu widzenia jednostki konformizm jest często jedynym i racjonalnym zachowaniem (Ignatowski 2015:100).

Zakończenie

Dla wielu ludzi konformizm jest podstawową determinantą zachowania równowagi psychicznej. Wyrażony sprzeciw wobec obowiązujących norm społecznych może być przyczyną wyalienowania, a brak subordynacji zwykle jest zagrożony sankcjami. Kultura organizacji, tworzące ją normy społeczne, systemy wartości, schematy poznawcze, symbole, obyczaje, wzorce, a także style zarządzania – warunkują klimat organizacyjny, który umożliwi bardziej lub mniej skuteczne sankcjonowanie przyjętych w organizacji reguł postępowania. Egzekwowanie tych reguł pozwala realizować cele i gwarantuje trwanie organizacji. Pojawienie się nieprawidłowości w postaci np. braku akceptacji przyjętych

w firmie zasad, może stać się katalizatorem poważnych problemów. Ze-wnątrzyterowność i konformizm względem polityki i kultury organizacyjnej zakładu pracy stanowi, w pewnych granicach, zjawisko pożądane przez pracodawców w odniesieniu do pracowników. Akceptacja norm wpływa pozytywnie na klimat pracy, co nie znaczy, że całkowicie zapobiega konfliktom, w tym konfliktom płacowym. Realizacja postulatów pracowników, dotyczących wzrostu wynagrodzeń, wymaga przeciwstawienia się oczekiwaniom pracodawcy, a czasem zmiany wypróbowanych schematów i wzorców, czego czasami dokonać może tylko nonkonformista.

Presja wywierana przez uczestników konfliktu płacowego i obserwatorów, definiowanie sukcesu negocjacji w kategoriach ekonomicznych, konflikt pełnionych ról organizacyjnych, wszechobecne ocenianie – to tylko niektóre czynniki, które sprawiają, że osiągnięcie celu wymaga od uczestników negocjacji wynagrodzeń nie tylko wiedzy merytorycznej, ale też szczególnych cech osobowości, w tym asertywności i dużej odporności psychicznej. Największe znaczenie w tym przypadku ma dążenie do autentycznego rozwiązania konfliktu płacowego, kooperacji i realizacji warunków porozumienia. Nonkonformizm pozwala na przekroczenie wybranych barier, które ograniczają lub uniemożliwiają działanie. Kreatywność, wyobraźnia, nieszablonowość, wnikliwość, inwencja – to tylko niektóre cechy, które warunkują zdolność do poszukiwania skutecznych rozwiązań sporu. W tym przypadku bezrefleksyjny konformizm może stać się podstawową przeszkodą w drodze do sukcesu – nie tylko jednostki, ale także grupy, którą dana osoba reprezentuje.

Bibliografia:

1. Bańko M., Wiśniakowska L., 2005, *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Baturó W. i in. red., 2004, *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, tom 4, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Berancka R., 2005, *Osobowościowy mechanizm konformizmu i nonkonformizmu - specyfika funkcjonowania i przejawy w zachowaniu* [w] *Psychologia Rozwojowa* tom 10 nr 2 rok 2005, Kraków.
4. Bokszański Z. i in. (red.), *Encyklopedia socjologii*, tom 2, Oficyna Naukowa, Warszawa
5. Borkowska S., 1997, *Negocjacje zbiorowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

6. Domachowski W., 1984, *Poczucie umiejscowienia kontroli jako wymiar osobowości* [w:] Domachowski W., Kowalik S., Miluska J. (red.), *Z zagadnień psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
7. Ignatowski J., 2015, *Konformizm w perspektywie życia zawodowego*, [w] Ignatowski G., Sułkowski Ł., Dobrowolski Z., (red.), *Oblicza patologii zawodowych i społecznych*, Difin, Warszawa.
8. Mastenbroek W., 1996, *Negocjowanie*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Mesjasz Cz., 1992, *Skład zespołu negocjacyjnego* „Przegląd Organizacji”, nr 2, Warszawa.
10. Mill J. S., 2006, *Utylitaryzm. O wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Nęcki Z., 2000, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.
12. Popek S., 2000, *Kwestionariusz twórczego zachowania KANH*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
13. Zbiegień-Maciąg L., 2001, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
14. Znaniński F., 2001, *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Conformity in Wage Negotiations

Summary

Pay negotiations are an important aspect of the functioning of many organizations. The article deals with issues related to conformism and nonconformism in wage negotiations. To the organization's norms and values, conformism can be positive for the employer, but participation in wage negotiations requires the participants in the dialogue to be able to effectively resolve the conflict, regardless of the possible incompatibility of their organizational roles. Conformity, understood as being pressured, may compromise the quality of the agreement in wage negotiations.

Key words: conformism, nonconformism, wage conflicts, wage negotiations.

RECENZJA

Zbigniew Dziubiński, Krzysztof W. Jankowski (red.), *Kultura fizyczna a osobowość*, Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2017, ss. 399.

Publikacja *Kultura fizyczna a osobowość* ma szczególny wymiar – została wydana w roku jubileuszu XXV-lecia Salezjańskiej Organizacji Sportowej Rzeczypospolitej Polskiej, której jeden z obszarów aktywności stanowi działalność naukowa i wydawnicza. Tom otwierają listy jubileuszowe ze słowami gratulacji i uznania dla Organizacji między innymi od Ministra Sportu i Turystyki, Prezydent Miasta Łodzi czy Łódzkiego Kuratora Oświaty.

Recenzowana monografia jest zbiorem rozważań o osobowości w odniesieniu do różnych obszarów kultury fizycznej. Publikacja zawiera prace z zakresu socjologii, psychologii, pedagogiki, filozofii, historii czy prawa, których autorzy prezentują odmienne perspektywy teoretyczne i badawcze dotyczące osobowości i jej relacji z kulturą fizyczną. Ze względu na wspomnianą różnorodność podejść i tematyki tom został podzielony na trzy spójne części. W pierwszej z nich znajdują się artykuły przedstawiające problematykę osobowości w perspektywie psychologicznej i socjologicznej. Druga część dotyczy aspektów osobowości w ujęciu filozoficznym i pedagogicznym. Trzecia zaś prezentuje związki osobowości z kulturą fizyczną w historycznym wymiarze. Monografia składa się łącznie z 33 prac, zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym.

Część poświęconą perspektywie socjologicznej i psychologicznej otwiera tekst Zbigniewa Dziubińskiego „*Osobowość w kontekście kultury fizycznej*”. Autor dokonuje przeglądu koncepcji osobowości i społeczno-kulturowych typologii osobowości. Odnosi się także do wykorzystywania pojęcia osobowości w teorii wychowania fizycznego – analizuje mechanizmy wpływające na kształtowanie osobowości zorientowanej na kulturę fizyczną oraz elementy struktury osobowości determinujące uczestnictwo w kulturze fizycznej. Omówienie najważniejszych pojęć i teorii związanych z osobowością uwzględnia także Jacek Gracz w artykule „*Osobowość w kulturze fizycznej – wzorzec osobowy nauczyciela i trenera*”. Gracz koncentruje się na właściwościach osobowości nauczycieli wycho-

wania fizycznego i trenerów, przedstawiając pożądane i niepożądane cechy obu grup w oparciu o dostępne wyniki badań, a także formułuje wzorzec osobowy tradycyjny i nowoczesny współczesnych trenerów. Do kwestii związanych z pożądanymi cechami trenerów nawiązuje także Krzysztof W. Jankowski w tekście „*Trenerzy – oczekiwania a rzeczywistość*”, uwzględniając w swojej refleksji między innymi kontekst historyczny i zmieniające się regulacje prawne dotyczące zawodu trenera. Interesujące rozważania poświęcone socjalizacji do uczestnictwa w kulturze fizycznej i socjalizacji do konsumpcji sportowej prezentuje Michał Lenartowicz w tekście „*Socjalizacja do konsumpcji sportowej*”. Skupia się przede wszystkim na problematyce socjalizacji do konsumpcji, słusznie zauważając, że jest ona słabo opisana w dotychczasowych pracach z zakresu socjologii sportu. Wskazuje na czynniki sprzyjające stawianiu się przez ludzi konsumentami sportu, a także różne wzory kibicowania i konsumowania sportu.

Kolejne prace w pierwszej części monografii opierają się na wynikach badań własnych autorów. Piotr Rymarczyk poświęca uwagę kategorii podmiotowej mocy, stanowiącej według psychologa społecznego Alexa Inkelesa jedną z cech osobowości nowoczesnej. Rymarczyk dokonuje analizy krytycznej wpisów na dwóch stronach Facebooka, dotyczących rekreacyjnej aktywności fizycznej i poszukuje odpowiedzi na pytanie, czy zachęcają one odbiorcę do postrzegania swojej sytuacji życiowej jako możliwej do kontrolowania przez nich samych i czy kontrola ta dotyczy wyłącznie sfery cielesności. Z kolei Jakub Niedbalski na podstawie wywiadów swobodnych z osobami niepełnosprawnymi rozważa w jaki sposób uprawianie aktywności fizycznej wpływa na przemiany w ich życiu, w tym postrzeganie siebie i swojej sytuacji życiowej. Wojciech Cynarski i Cezary Kuśnierz w swoim artykule prezentują wyniki sondażu diagnostycznego, obserwacji uczestniczącej i analizy treści literatury przedmiotu, dotyczące wpływu sztuk walki na kształtowanie osobowości. Autorzy koncentrują się na opiniach na temat sportów walki, dotyczących charakterystycznych cech osób trenujących te dyscypliny. Na zbadanie postaw pracowników public relations wobec kultury fizycznej zdecydowali się Zbigniew Dziubiński i Patrycjusz Matwiejczuk. Specjaliści PR mają szczególny wpływ na kształtowanie postaw i zachowań pozostałej części społeczeństwa, także w zakresie szeroko rozumianego sportu, stąd interesujące wydaje się poznanie ich poziomu wiedzy oraz przekonań o aktywności fizycznej. Zespół badaczek z Akademii Wychowania Fi-

zycznego w Warszawie przeprowadził z kolei badania nad psychologicznym portretem studentek pierwszego roku wychowania fizycznego i sportu warszawskiej AWF. W swojej pracy prezentują najciekawsze wyniki badań, odnosząc je do podobnych analiz wśród mężczyzn. Przedmiotem zainteresowań kolejnej z autorek -Joanny Basiagi-Pasternak było poznawcze ujęcie osobowości osób w różnym wieku trenujących różne dyscypliny sportu. Opracowanie zawiera wyniki badań przeprowadzonych wśród uczniów oraz studentów, których celem było pokazanie struktury osobowości i sprawdzenie jej związku z wiekiem badanych.

W monografii znalazło się także miejsce na rozważania poświęcone turystyce. Julia Murrmann w artykule „*Powiedz mi kim jesteś, a powiem ci, jak podróżować. Osobowość a turystyka*”, prezentuje zestawienie typów osobowości i najważniejszych form uprawiania turystyki dla każdego z nich, a następnie dokonuje pogłębionej charakterystyki zaproponowanych profili. W pracach z zakresu socjologii sportu wiele uwagi poświęca się kulturze kibicowania i kibicom w ogóle. Problematyce osobowości kibiców reprezentacji narodowych oraz kibiców klubów piłkarskich poświęca uwagę Tomasz Janus, szukając odpowiedzi na pytanie, czym różnią się, a w czym podobni są przedstawiciele obu grup. Pierwszą część publikacji zamyka praca Agnieszki Banickiej, dotycząca wpływu udziału w ruchu sportowym na kształtowanie osobowości. Autorka wskazuje na najważniejsze wartości, jakie niesie za sobą kultura fizyczna.

Część monografii odnoszącą się do ujęcia filozoficzno-pedagogicznego osobowości otwiera praca Józefa Lipca „*Osobowość sportowca – osobowość sportowa*”. Autor prowadzi rozważania czy pewne cechy osobowości ludzi powodują, że decydują się oni na uczestnictwo w aktywności sportowej, a nie innych dziedzinach życia oraz czy poprzez udział w sporcie formują się podobne dyspozycje, pozwalające mówić o osobowości sportowca. Lipiec poddaje refleksji również osobowość sportową, zastanawiając się, czy człowiek ukształtowany pod wpływem aktywności fizycznej przejawia podobne cechy w pozasportowym życiu oraz czy można mówić o istnieniu osobowości sportowej, niezależnej od uczestnictwa w aktywności sportowej. W eseju „*Asceza gimnazjonowa i asceza pokutna osoby jako formuła jazdy ze wspomaganiami życia naturalnego*” Andrzej Pawłucki prezentuje refleksję nad dwoma wzorami ascezy cielesnej w odniesieniu do wychowania fizycznego. Ks. Rafał Czekalski podejmuje natomiast tematykę zagadnienia wyboru podstawowo-

wego dla rozwoju osobowości człowieka, a także znaczenia sportu dla kształtowania się charakteru. Kwestie kształtowania charakteru moralnego w sporcie porusza Krzysztof Sas-Nowosielski. Wskazuje na wychowawcze walory aktywności fizycznej, prezentuje czynniki wpływające na rozwój moralny sportowca, zauważa jednak jednocześnie negatywne oblicze sportu. O przemianach sportu, jego wychowawczej roli i wpływie na kształtowanie osobowości dzieci i młodzieży pisze także Halina Zdebska-Biziewska w artykule „*Osobowość w klatce*”. Odnosząc się do wzrostu popularności sztuk walki MMA dostrzega jednak niebezpieczeństwa, wynikające z promowania aktywności, które jej zdaniem przynależą raczej do kategorii widowisk z pogranicza sportu i rozrywki niż kategorii sportu i mogą przyczyniać się do promowania negatywnych wzorców. Michał Jasny w artykule „*Polski kibic piłkarski jako osobowość autorytarna?*” pochyla się nad osobowością kibica futbolu, rozważając użyteczność RWA (*right-wing authoritarianism*) dla badania środowisk kibiców piłkarskich. Krzysztof Zuchora rozważa kwestie wychowania i kształtowania osobowości w świetle reform edukacyjnych. W recenzowanej monografii znalazło się także miejsce na rozważania poświęcone edukacji zdrowotnej. Zespół badaczek z Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie i Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie przedstawia wyniki analiz poświęconych zależnościom między zachowaniami prozdrowotnymi studentów kierunków nauczycielskich na krakowskich uczelniach a ich akceptacją znaczenia edukacji zdrowotnej w szkole. Kolejne z opracowań autorstwa badaczek z krakowskiej AWF odnosi się do roli świadomości wychowawczej i kultury pedagogicznej nauczycieli dla wychowania fizycznego młodzieży. Podkreślana jest szczególnie rola nauczycieli wychowania fizycznego w odniesieniu do innych pedagogów. Magdalena Majer skupia się zaś w swoich rozważaniach na zadaniach wychowania fizycznego w krajach niemieckojęzycznych. Na podstawie przeglądu podstaw programowych wskazuje, że jest ono w dużej mierze ukierunkowane na kształtowanie osobowości dzieci i młodzieży.

Trzecia część monografii dotyczy problematyki osobowości w wymiarze historycznym i zawiera zarówno prace odnoszące się do wybitnych osobowości z szeroko pojmowanego świata sportu, jak i do wybranych aspektów wychowania fizycznego w przeszłości. Artykuł Małgorzaty Okupnik poświęcony jest uznanemu żeglarzowi i autorowi wielu publikacji, Andrzejowi Urbańczykowi, a ujmując bardziej precyzyjnie –

jego autobiografii, której analizy dokonuje autorka. Katarzyna Szymańska w pracy *„Grecki ideał <kalokagathos> w kształtowaniu osobowości sportowca – dawniej i współcześnie”* przywołuje starożytną koncepcję kalokagathii, nastawioną na doskonalenie nie tylko ciała, ale także sfery duchowej. Autorka zwraca uwagę w jaki sposób ideał ten realizowaną w starożytnej Grecji, poszukując jednocześnie odpowiedzi na pytanie, czy jest on obecny także we współczesnym sporcie. Ewa Kałamacka i Wacław Srokosz poświęcają uwagę wybranym sportowcom niepełnosprawnym lub chorym, którzy występowali na arenach sportowych w XX wieku. Autorzy przedstawiają sylwetki kilkunastu zawodników, którym niedoskonałości ciała nie przeszkodziły w osiąganiu światowych sukcesów i zdobywaniu medali olimpijskich, podkreślając, że nie byłoby to możliwe bez ich wyjątkowej osobowości. Kolejny artykuł także odnosi się do wybitnych wzorów osobowych. Beata Foszczyńska dokonując przeglądu książek o polskich olimpijczykach wydanych w latach 1990-2016 prezentuje legendy letnich i zimowych igrzysk olimpijskich, wskazując na najważniejsze wydarzenia w ich biografiach. Jerzy Chełmecki koncentruje się zaś na roli wychowania fizycznego i sportu w wychowaniu narodowym mającego 150-letnią tradycję Towarzystwa Gimnastycznego „Sokół” na przełomie XIX-XX wieku. Dostrzega pionierską rolę najstarszego polskiego towarzystwa gimnastycznego w kultywowaniu aktywności ruchowej i edukacji zdrowotnej. Kształtowanie tożsamości narodowej poprzez sport stanowi także przedmiot zainteresowania Mateusza Rozmiaraka i Ewy Malchrowicz-Moško. Autorzy artykułu przybliżają myśli przewodnie wygłaszane przez uznawanego za ojca gimnastyki Friedricha Ludwiga Jahna, zwracając szczególną uwagę na znaczenie kultury fizycznej dla integracji społecznej i rozbudzania tożsamości narodowej. W kolejnym opracowaniu Andrzej Wach poświęca uwagę prawnej ochronie dóbr osobistych sportowca, która jest niezbędna wobec zagrożeń, na jakie narażona jest osobowość sportowca pełniącego różne role w świecie sportu. Bożena Bednarska w swoim opracowaniu *„Rola silnej osobowości w pracy zespołowej. Jan Mulak – twórca kadry trenerów”* przedstawia sylwetkę Jana Mulaka – twórcy legendarnego „Wunderteamu”. Mulak zbudował profesjonalny zespół ekspertów i stworzył program szkolenia, za sprawą którego polscy lekkoatleci osiągnęli światowe sukcesy. W następnym artykule Małgorzata Tomecka wspomina socjologa, humanistę i pasjonata sportu- Profesora Kazimierz Doktora, przypominając najważniejsze fakty

z jego życiorysu i bogaty dorobek naukowy. Niewątpliwy walor tekstu stanowią przywoływane przez autorkę wspomnienia bliskich współpracowników o Profesorze. Monografię zamyka artykuł Jana Annusiewicza „*Wzór sportowca, czyli jak nas widzą*”, w którym autor zwraca uwagę na godną naśladowania postawę moralną zapaśnika Wacława Badurskiego.

Praca zbiorowa pod redakcją Zbigniewa Dziubińskiego i Krzysztofa W. Jankowskiego stanowi interesujące opracowanie, uwzględniające zróżnicowane podejścia do kategorii osobowości i jej związków z kulturą fizyczną. Publikacja zawiera prace z kilku dyscyplin naukowych – filozofii, psychologii, socjologii, pedagogiki, prawa czy historii i jednocześnie odnosi się do wielu obszarów kultury fizycznej. Przedmiotem zainteresowań autorów jest osobowość nie tylko sportowca, ale także trenera, nauczyciela wychowania fizycznego czy kibica. Prezentacja zróżnicowanych podejść teoretycznych i uwzględnienie różnorodnych kwestii z zakresu szeroko pojmowanej aktywności fizycznej stanowi niewątpliwą zaletę publikacji. Walorem monografii jest także zarówno teoretyczny, jak i empiryczny charakter artykułów. Niektórzy z autorów prezentują wyniki badań własnych, inni odwołują się do dostępnych opracowań. Opublikowane teksty z pewnością mogą stanowić zatem inspirację do dalszych, pogłębionych analiz i prowadzenia badań poświęconych sportowi, rekreacji, turystyce czy wychowaniu fizycznemu. Bez wątplenia publikacja stanowi cenne źródło informacji i inspiracji dla wszystkich zainteresowanych humanistycznymi i społecznymi aspektami kultury fizycznej.

Aleksandra Leszczyńska
Uniwersytet Łódzki