

ISSN 1643 7446

# pracy humanizacja

**Psychologiczno-społeczne  
uwarunkowania zaangażowania  
pracowniczego**

**Redakcja naukowa  
Danuta Walczak-Duraj**

**3 (277) 2014 (XLVII)**

**humanizacja pracy 3 (277) 2014 (XLVII)**

## **KOLEGIUM REDAKCYJNE**

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

## **RADA PROGRAMOWA**

*Waldemar Bańka* (przewodniczący), *Julian Bugiel*, *Werner Fricke*, *Lestaw Haber*, *Tomáš Jablonský*, *Walerij Nowikow*, *Arkadiusz Potocki*, *Zdzisław Sirojć*, *Helena Strzemińska*, *Janusz Sztumski*, *Augustyn Wajda*, *Jan Wojtyła*, *Lidia Zbiegień-Maciąg*, *Anna Zilová*

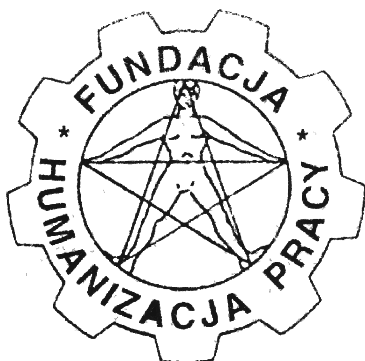
## **RADA RECENZENTÓW**

*Adam Bartoszek*, *Felicjan Bylok*, *Kazimierz Doktor*, *Lestaw H. Haber*, *Zdzisława Janowska*, *Jolanta Kopka*, *Jan Maciejewski*, *Janusz Mariański*, *Józef Penc*, *Jan Sikora*, *Urszula Swadźba*

### **ADRES REDAKCJI**

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

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



# **HUMANIZACJA PRACY**

**Psychologiczno-społeczne uwarunkowania  
zaangażowania pracowniczego**

**Redakcja naukowa  
Danuta Walczak-Duraj**

**Kwartalnik**

**3 (277)**

**Płock 2014 (XLVII)**

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Danuta Walczak-Duraj

SEKRETARZ: Wiesław Koński

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

**Czasopismo recenzowane, lista recenzentów za 2014 rok podana zostanie  
w ostatnim numerze; będzie również dostępna na stronie internetowej  
Humanizacji Pracy**

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

**Czasopismo dofinansowane przez Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa  
Wyższego ze środków na działalność upowszechniającą naukę  
w roku 2013.**

**PŁOCK 2014**

PL ISSN 1643 – 7446

## SPIS TREŚCI

### ARTYKUŁY

Danuta Walczak-Duraj <b>Wprowadzenie</b> .....	15
Jakub Krzysztof Adamski <b>Studia międzykulturowe w rozważaniach nad pracą</b> .....	17
Aleksander Szejnberg, Tadeusz L. Jasiński <b>Typy osobowości zawodowych Hollanda dominujące wśród studentów kierunków pedagogika i wychowanie fizyczne</b> .....	33
Aleksandra Czarnecka <b>Rozwój i doskonalenie jako czynniki kształtujące zaangażowanie pracowników</b> .....	51
Elżbieta Kośmicka-Ślesińska <b>Czynniki determinujące efekty szkolenia oraz ich transfer do środowiska organizacji</b> .....	63
Agata Przewoźna-Krzemińska <b>Aspekty motywacji wpływające na zaangażowanie pracowników w organizacji</b> .....	75
Hans Peter Müller <b>Poza taśmą – niemieckie i skandynawskie eksperymenty z humanizacją pracy w przemyśle motoryzacyjnym</b> .....	91
Anna Słocińska <b>Spółeczne środowisko pracy jako element kształtujący zaangażowanie pracowników</b> .....	111
Joanna Nowicka <b>Przedsiębiorczość indywidualna i korporacyjna wobec problemu wypalenia zawodowego</b> .....	129
Agata Ludera-Ruszel <b>Rola szkolenia zawodowego pracowników w realizacji zadań z zakresu humanizacji pracy</b> .....	145
Remigiusz Wiśniewski <b>Zawód policjant. Ewolucja form doboru do służby w Policji</b> .....	157
Anna Michałkiewicz <b>Wiedza o systemie oceniania okresowego jako jeden z czynników jego akceptacji przez pracowników</b> .....	171
Katarzyna Kukowska, Sebastian Skolik <b>Ruch wolnej kultury a partycypacja pracownicza</b> .....	185

Lukasz Trembaczowski	
<b>Niepewność jutra. Postrzeganie i ocena ryzyka personalnego w doświadczeniu przedsiębiorców</b>	201
Małgorzata Randak – Jezierska	
<b>Trening menedżerski a humanizacja pracy</b>	223
Jakub Niedbalski	
<b>Analiza relacji mieszkańców i personelu domu pomocy społecznej w ujęciu pracy na poziomie interakcji</b>	233
<b>RECENZJA</b>	
Felicjan Bylok, <i>Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie</i> , Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2013, ss. 266 - recenzent Ewa Pietrucha	249
<b>Z PUBLIKACJI ZAGRANICZNYCH</b> -opracowała Anna Radwańska	
<b>Partycypacja pracownicza</b>	255
Doucoulagos H., Laroche P.	
<b>Związki zawodowe i innowacje: nowe informacje z ewidencji pochodzącej z różnych krajów</b>	255
Gill C., Meyer D.	
<b>Obecność związków zawodowych, stosunki pracownicze a praktyki wysokiej efektywności pracy</b>	256
Hertwig M.	
<b>Logika kolektywnej partycypacji w zakładach bez rad zakładowych: formy i możliwości wpływania przez inne organy reprezentujące pracowników w Niemczech</b>	256
Marginson P.	
<b>Zróżnicowane traktowanie europejskich rad zakładowych w kompaniach wielonarodowych</b>	257
Meardi G., Strohmmer S., Traxler F.	
<b>Wyścig na wschód, wyścig do dna? Wielonarodowe i przemysłowe stosunki w dwóch sektorach w Republice Czeskiej</b>	258
Rosenbohm S.	
<b>Negocjacyjne formy uczestnictwa pracowników: empiryczne porównanie form przed i po utworzeniu europejskiej spółki akcyjnej</b>	259
Townsend K.	
<b>Czy australijska droga do partnerstwa w miejscu pracy osiągnęła swój kres?</b>	260

Vandaele K.

**Opinie młodych reprezentantów na temat rekrutacji i reprezentowania  
młodych pracowników: podwójnie niesatysfakcjonujący popyt .....260**

**BIBLIOGRAFIA**

**Partycypacja pracownicza - opracowała Ewa Wyglądała .....263**





## CONTENTS

### ARTICLES

Danuta Walczak-Duraj <b>Introduction</b> .....	15
Jakub Krzysztof Adamski <b>Cross-Cultural Studies in Discussion about Work</b> .....	17
Aleksander Szejnberg, Tadeusz L. Jasiński <b>Predominant Among Students Holland's Vocational Personality Types</b> .....	33
Aleksandra Czarnecka <b>Development and Improvement as the Factors Affecting Employee Engagement</b> .....	51
Elzbieta Kośmicka-Ślesieńska <b>Factors Determining Training Effectiveness and its Transfer to the Organizations Environment</b> .....	63
Agata Przewoźna-Krzemińska <b>The Aspects of Motivation which Affect on Workers Engagement in Organization</b> .....	75
Hans Peter Müller <b>Beyond lean – German and Scandinavian automobile industry experiments with humanization concepts</b> .....	91
Anna Słocińska <b>The Social Work Environment as the Element Shaping Employees Engagement</b> .....	111
Joanna Nowicka <b>Individual and Corporate Entrepreneurship in the Presence of Professional Burnout</b> .....	129
Agata Ludera-Ruszel <b>The Contribution of Vocational Training in Achieving of the Aims of Humanization of Work</b> .....	145
Remigiusz Wiśniewski <b>Profession policeman. Evolution Forms of Selection to the Police</b> .....	157
Anna Michałkiewicz <b>Knowledge About Appraisal System as One of the System's Acceptance Factors</b> .....	171

Katarzyna Kukowska, Sebastian Skolik <b>Free Movement Culture and Employee Participation</b> .....	185
Łukasz Trembaczowski <b>Uncertainty of Tomorrow. Personnel Risk Perception and Judgment in Entrepreneur's Experience</b> .....	201
Małgorzata Randak – Jezierska <b>Managerial Training and the Humanization of Labour Relations</b> .....	223
Jakub Niedbalski <b>Analysis of Relation Between the Care Staff and Inmates of the Social Welfare on the Interactive Level</b> .....	233
<b>REVIEWS</b>	
Felicjan Bylok, <i>Consumption, the consumer and the consumer society in the modern world</i> , Scientific Publisher „Silesia”, Katowice 2013, ss. 266 - reviewer Ewa Pietrucha .....	249
<b>FROM FOREIGN PUBLICATIONS - by Anna Radwańska</b> <b>Worker participation</b> .....	255
Doucouliaagos H., Laroche P. <b>Unions and innovation: new insights from the cross-country evidence</b> .....	255
Gill C., Meyer D. <b>Union presence, employee relations and high performance work practices</b> .....	256
Hertwig M. <b>The logic of collective participation in establishments without works councils: the forms and possibilities of influencing other groups representing employees in Germany</b> .....	256
Marginson P. <b>Variation in approaches to European Works Councils in multinational companies</b> .....	257
Meardi G., Strohmer S., Traxler F. <b>Race to the East, race to the bottom? Multi-nationals and industrial relations in two sectors in the Czech Republic</b> .....	258
Rosenbohm S. <b>Negotiation of worker participation: an empirical comparison of forms before and after the creation of Societas Europaea SE</b> .....	259
Townsend K. <b>Has Australia's road to workplace partnership reached a dead end?</b> .....	260

Vandaele K.

**Youth representatives' opinions on recruiting and representing young workers: a twofold unsatisfied demand? .....**260

**BIBLIOGRAPHY**

**Worker participation – by Ewa Wyglądała .....**263



### СОДЕРЖАНИЕ 3

Данута Вальчак-Дурай <b>Введение</b> .....	15
Якуб Кжиштоф Адамски <b>Межкультурные исследования в рассуждениях над трудом</b> .....	17
Александр Штеинберг, Тадеуш Л. Ясиньски <b>Типы профессиональных личностей Голланда доминирующие среди студентов педагогического и физкультурного направлений</b> .....	33
Александра Чарнецка <b>Развитие и совершенствование как факторы формирующие приверженность работников</b> .....	51
Эльжбета Косьмицка-Кжеминьска <b>Детерминанты эффектов обучения и их трансфер в организационную среду</b> .....	63
Агата Пжевозьна-Кжеминьска <b>Аспекты мотивации влияющие на приверженность работников к организации</b> .....	75
Ханс Петер Мюллер <b>Вне конвейера-немецкие и скандинавские эксперименты с гуманизацией труда в автомобильной промышленности</b> .....	91
Анна Слоциньска <b>Общественная среда работы как элемент формирующий приверженность работников</b> .....	111
Йоанна Новицка <b>Индивидуальное. и корпоративное предпринимательство по отношению к проблеме профессионального выгорания</b> .....	129
Агата Лудера-Рушель <b>Роль профессионального обучения работников в реализации задач в сфере гуманизации труда</b> .....	145
Ремигиуш Висьневски <b>Профессия-полицейский. Эволюция форм подбора к службе в Полиции</b> .....	157
Анна Михалкевич <b>Знание системы периодической оценки как один из факторов его акцептации работниками</b> .....	171

Катажина Куковска, Себастиан Сколик <b>Движение свободной культуры а участие работников</b> .....	185
Лукаш Трембачовски <b>Неопределённость завтрашнего дня. Восприятие и оценка персонального риска в опыте предпринимателей</b> .....	201
Малгожата Рандак-Езерска <b>Подготовка управленческих кадров а гуманизация труда</b> .....	223
Якуб Недбальски <b>Анализ отношений жителей и персонала в доме социальной помощи-работа на уровне интеракции</b> .....	233
<b>РЕЦЕНЗИЯ</b>	
Фелициан Быльок, <i>Потребление, потребитель и потребительское общество в современном мире</i> , Научное Издательство «Силезия», Катовице 2013, стр. 266-рецензент Эва Петруха .....	249
<b>ИЗ ЗАГРАНИЧНЫХ СТАТЕЙ</b> -обработала Анна Радваньска <b>Участие работников</b> .....	255
Дукулиагос Х, Ларош П. <b>Профсоюзы и инновации: новые информации из регистра разных стран</b> .....	255
Гилл Ц., Мейер Д. <b>Наличие профсоюзов, взаимодействие с персоналом а высокая эффектность работы</b> .....	256
Хертвиг М. <b>Логичность коллективного участия в предприятиях без производственного совета: формы и возможности влияния других органов представляющих работников в Германии</b> .....	256
Маргинсон П. <b>Различный подход европейских производственных советов в многонациональных компаниях</b> .....	257
Меарди Г., Строммер С., Тракслер Ф. <b>Гонки на восток, гонки до дна? Многонациональные и промышленные отношения в двух секторах в Чешской Республике</b> .....	258
Розенбом С. <b>Формы участия работников в переговорах: сравнение форм до и после создания европейского акционерного общества</b> .....	259
Таунсенд К. <b>Дошла ли до своего предела австралийская дорога к партнёрству в месте работы?</b> .....	260

Вандейл К.

**Мнения молодых представителей на тему набора и представления  
молодых работников: двойне неудовлетворительный спрос .....260**

**БИБЛИОГРАФИЯ**

**Участие работников-обработала Эва Выглёнда .....263**

## **Wprowadzenie**

W dniach 6-7 czerwca 2013 roku na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego odbyła się ogólnopolska konferencja naukowa z udziałem gości zagranicznych, poświęcona problemom „*Humanizacji pracy w społeczeństwach nowoczesnych technologii i elastycznych form pracy*”. Patronat honorowy nad konferencją objął Minister Pracy i Polityki Społecznej Władysław Kosiniak-Kamysz. Konferencja zorganizowana została przez Katedrę Socjologii Polityki i Moralności UŁ we współpracy z Wydziałem Zarządzania Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, która od 2001 roku jest wydawcą „Humanizacji Pracy”.

Konferencja ta, zorganizowana z okazji 45-lecia ukazywania się „Humanizacji Pracy” spotkała się z ogromnym zainteresowaniem środowisk naukowych z całej Polski, o czym świadczy zarówno liczba uczestników jak i referentów (ponad 70 osób). Przygotowano i poprowadzono dwie sesje plenarne dotyczące ogólnych problemów związanych z procesami humanizowania pracy i stosunków pracy w Polsce w okresie gospodarki rynkowej oraz dziesięć sesji tematycznych, poświęconych m.in. takim zagadnieniom jak: humanizacja pracy w świecie niepewnej ponowoczesności, humanizacja pracy a jakość pracy, zmiany na rynku pracy, elastyczne formy zatrudnienia, rozwój zawodowy pracowników, równowaga między życiem zawodowym a prywatno-rodzinnym, środowisko pracownicze a humanizacja pracy, humanizacja pracy w świecie nowoczesnych technologii, dyskryminacja i konflikty w środowisku pracowniczym, humanizacja pracy a funkcjonowanie organizacji.

Należy również dodać, że specjalnie na rocznicową konferencję „Humanizacji Pracy” Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku wydała „Bibliografię zawartości „Humanizacji Pracy” za lata 2001-2012 autorstwa dr Wiesława A. Końskiego, sekretarza Redakcji.

Teksty przygotowane w oparciu przede wszystkim o wygłoszone referaty, recenzowane poufnie i anonimowo (*double-blind review process*), ukazują się sukcesywnie, począwszy od numeru 3/2013, w kolejnych numerach „Humanizacji Pracy” w zwiększonej objętości. Obecny, 3 numer (277) 2014 roku zawiera głównie artykuły odnoszące się do analizy psychologiczno-społecznych uwarunkowań i konsekwencji zaangażowania pracowniczego, tak istotnego zarówno ze względów ekonomicznych jak i klimatu społecznego czy kulturowego, towarzyszącego pracy.

Redakcja „Humanizacji Pracy” ma nadzieję, że dyskusja wokół wyzwań przed jakimi stoi ruch humanizacji pracy zarówno w wymiarze ide-



owym jak i praktycznym, prezentowana na łamach naszego czasopisma przyczyni się do tego, że podmiotowe, a nie przedmiotowe traktowanie pracownika nie będzie miało tylko charakteru postulatywnego ale znajdzie swój wyraz w praktyce zachowań organizacyjnych.

*Danuta Walczak-Duraj*

*Jakub Krzysztof Adamski*<sup>1</sup>  
Uniwersytet Łódzki

## STUDIA MIĘDZYKULTUROWE W ROZWAŻANIACH NAD PRACĄ

### Abstrakt

Celem artykułu jest przedstawienie punktów styecznych badań nad komunikacją międzykulturową i rozważań nad pracą i kwestią pracowniczą, w oparciu o wyniki wybranych badań publikowanych w latach 2011 i 2012. Tekst skupia się przede wszystkim na zobrazowaniu problemu z perspektywy imigrantów. Do omawianych kwestii należą między innymi: problem dyskryminacji i deprivacji, przynależności do wielu grup dyskryminowanych; kwestia związków zawodowych i wiedzy; problem łączenia życia zawodowego i rodzinnego; kwestia kontekstu historycznego. Każdy z tematów omawiany jest przez pryzmat zależności międzykulturowych oraz procesów sterowanych kulturowo, wraz z ich konsekwencjami. Artykuł ma charakter przekrojowy i zmierza do zakreślenia pola w jakim studia nad kulturą i pracą mogą się wzajemnie wzbogacać.

**Słowa kluczowe:** dyskryminacja, deprivacja, związki zawodowe, kontekst historyczny, studia nad kulturą, komunikacja międzykulturowa, praca, pracownicy, imigracja.

### Wprowadzenie

Studia z zakresu socjologii pracy, zarządzania zasobami ludzkimi, i pokrewnych dziedzin, jeśli dotyczą pracy, zazwyczaj skupiają się wyłącznie na niej i zagadnieniach ściśle z nią związanych. Niniejszy artykuł ma na celu wyjście poza ten schemat i połączenie tej problematyki z innym, bardziej jak się zdaje, rozwiniętym obszarem badawczym jakim są studia kulturowe, czy dokładniej – komunikacja międzykulturowa. Często różne pola w dziedzinie tej samej nawet nauki pozostają od siebie odseparowane, co może prowadzić do „wyważania otwartych drzwi”. Wiązanie poszczególnych problemów ze sobą rzuca nowe światło na każdy z nich, wzbogacając je i zmieniając optykę.

W celu zobrazowania relacji między studiami nad pracą i stosunkami kulturowymi, w ramach artykułu, pojawią się przede wszystkim (choć nie tylko) odniesienia do kwestii migracji i migrantów (zarówno

---

<sup>1</sup> Email:jakub.adamski@gmail.com

tych tymczasowych, jak i stałych, oraz przedstawicieli innych kultur posiadających obywatelstwo państwa, w którym mieszkają). Jest to naturalny wybór, ponieważ jest to w zasadzie jedyna grupa badawcza podlegająca systematycznym badaniom, która może być informacyjna z perspektywy celów niniejszego tekstu.

Perspektywa rozważań nad pracą w kontekście kulturowym jest o tyle ciekawa, że pozwala weryfikować teorie pochodzące z obu obszarów problemowych, na gruncie rozważań wobec których nie były formułowane. Co więcej, mogą zostać one wzbogacone o pewne nowe elementy poszerzające ich zakres stosowalności. Ponadto, studia kulturowe stosunkowo często pozostają w dość niekomfortowej sytuacji odnosząc się do mglistych pojęć, niejasnych przykładów czy dowodów. Poprzez odwołanie się do studiów nad pracą, gdzie nierzadko wykorzystuje się dane ilościowe, czy też inne techniki reaktywne, może dostarczyć nieco silniejszych danych do obszaru problematyki kulturowej (w tym przypadku – międzykulturowej).

W pierwszej części artykułu zarysowany zostanie ogólny kontekst rozważań aby pokazać, w którym miejscu ogólnych badań nad pracą i kwestią pracowniczą znajduje się przedstawiana refleksja. Kolejne części tekstu będą dotyczyły poszczególnych kwestii problemowych związanych zarówno z pracą, komunikacją międzykulturową, jak i migracją. Rozważone zostaną takie elementy jak: problematyka gender, problematyka dyskryminacji, problematyka upaństwowienia/umiędzynarodowienia, problem wiedzy, oraz kwestia kontekstu historycznego. Również w ramach poszczególnych rozdziałów zostaną rozważone formy depriwacji pracowników, związane z wymienionymi problemami.

## **1. Ogólny kontekst rozważań**

Całość rozważań artykułu siłą rzeczy skupia się wokół pracowników. W najogólniejszym sensie na kwestię pracowniczą, w odniesieniu do migrantów, wpływ mają państwo oraz branża. Pierwszy z tych podmiotów można podzielić na 3 bardziej szczegółowe kategorie: kraj, w którym założona jest firma zatrudniająca pracownika; kraj pochodzenia migranta, kraj przyjmujący migranta.

Wpływ kraju pochodzenia i przyjmującego na pracownika jest podobny, a oba podmioty są ze sobą powiązane. Problem w tym przypadku dotyczy przede wszystkim zagadnień prawnych. Z jednej strony polityki migracyjnej obu państw, z drugiej zaś kwestii rozliczeń podatkowych, uznawalności emerytur i stopnia sformalizowania procedury wyjazdu i przyjazdu do pracy. Inaczej ma się sprawa w przypadku kraju, w którym zarejestrowana jest organizacja zatrudniająca pracownika. Ten wpływ na-

leży od razu powiązać z samą firmą, aby był zrozumiały. Taka organizacja podlega prawom pochodzącym z trzech źródeł w zależności od profilu działalności: państwa zarejestrowania; państwa obcego, w którym prowadzi działalność; oraz traktatów międzynarodowych takich ciał jak np. Unia Europejska. Stąd też, kwestie pracownicze są regulowane w oparciu o różne źródła prawa, w zależności od położenia firmy i pracownika w danym momencie. Ten rodzaj wpływu został wyszczególniony przede wszystkim po to aby pokazać, jak wygląda sytuacja w przypadku kiedy przedsiębiorstwo jest założone w państwie „X”, ale działalność prowadzi działalność poza jego granicami.

Będąc już na poziomie zakładu pracy warto od razu nawiązać do dwóch innych instytucji mających wpływ na sytuację, prawa i obowiązki, pracownika, mianowicie o związkach zawodowych. W zależności od tradycji i zapotrzebowania ruchy związkowe mają różną siłę oddziaływania na to co dzieje się na rynku zatrudnienia. Członkostwo w tego typu organizacjach jest na ogół dobrowolne. Nie zmienia to jednak faktu, że na pracowników przynależących do związków nakłada się pewne obowiązki ale, co szczególnie istotne, zyskuje on ochronę swoich interesów, i podmiot, do którego może się zgłosić z zażaleniami związanymi z wykonywaną pracą. Pojawiają się wobec tego dwie potencjalnie konfliktogenne kwestie: nastawienie pracowników do tego typu organizacji, oraz problem związany z konfliktem ról pochodzących z członkostwa w więcej niż jednym związku zawodowym (np. w dwóch różnych krajach). Pierwsza z wymienionych trudności odnosi się do sytuacji kiedy pracownicy chcą dołączyć do takiego stowarzyszenia, ale nie mogą (ponieważ nie istnieje, albo jest niedostępny dla obcokrajowców, albo też z innych względów formalnych nie są w stanie skorzystać z członkostwa), lub mogą i są do tego zachęcani, ale nie chcą (ponieważ nie znają takiej tradycji, albo nie potrzebują go). Drugi problem jest na tyle jasny, że nie wymaga dodatkowego komentarza.

Na sam koniec, na oba przedstawione we wcześniejszych akapitach poziomy wpływa branża w jakiej działa firma/pracownik. Z nią między innymi powiązana jest siła związków, oraz to czy zatrudnieni ich potrzebują czy też nie. Co więcej, poszczególne sektory gospodarcze skupiają w sobie osoby o konkretnych kwalifikacjach, co też bardzo często jest związane z praktykami dyskryminacyjnymi wobec imigrantów. Idąc jeszcze dalej, niektóre branże są charakterystyczne dla danych państw, albo określona jakość jest związana ze specyficzną kategorią pracowników, co odpowiednio plasuje (lub powinno plasować) ich w strukturze zatrudnienia w obcym społeczeństwie. Warto także zauważyć, że pozycja danej branży jest różna w zależności od kraju, co zdecydowanie może wpływać

na faktyczny (lub oczekiwany) prestiż zawodowy wśród imigrantów. Ponadto, sama zdolność do migracji ekonomicznej jest związana z konkretną gałęzią gospodarki, w której do tej pory osoby wyjeżdżające pracowały, i tą w której planują być zatrudnione za granicą.

Powyższe elementy i podmioty rynku wpływają naraz i z osobna na pracownika. W kontekście rozważań kolejnych rozdziałów artykułu należy wskazać do kogo będą się one dokładnie odnosić. Na potrzeby dalszej refleksji kategoria pracowników została podzielona na trzy podkategorie: pracowników delegowanych, osoby migrujące z powodów/w celach ekonomicznych (zarobkowych), pracowników lokalnych. Pierwsza grupa zawiera w sobie dodatkowy rozdział na osoby delegowane z za granicę i te delegowane w ramach tego samego państwa. Istotna jest przede wszystkim ta pierwsza zbiorowość, obejmująca tych pracowników, którzy zostali wysłani przez organizację ich przyjmującą do pracy w zagranicznej filii, przy zagranicznym projekcie, te wysłane w celu współpracy z zagranicznym partnerem firmy, oraz wszystkie osoby zakontraktowane przez agencje pośrednictwa pracy i zobowiązane do wyjazdu za granicę w celu wykonania postanowień w niej zawartych.

Kolejną podkategorię stanowią osoby migrujące w celach ekonomicznych (ponownie, dzieli się ona na te migrujące za granicę i lokalnie, jednak ważna jest tylko ta pierwsza kategoria). Tym jednak różnią się od wcześniej opisywanej grupy, że nie są powiązani organizacyjnie z żadną organizacją, z pracy dla której otrzymywaliby dochód. Wobec tego będą to te jednostki decydujące się migrację w celu znalezienia zatrudnienia, lub ci którzy je już znaleźli ale jego podjęcie związane jest z koniecznością opuszczenia kraju. Ważne jest również to, że jest to pobyt tymczasowy w danym kraju.

Ostatnią podkategorią są pracownicy lokalni, jednakże również ich można jeszcze podzielić na regularny (lokalny w sensie kulturowym i narodowym) personel pracujący w danej firmie, w danym państwie, oraz na migrantów ekonomicznych pracujących i mieszkających w danym kraju na stałe (pierwsze pokolenie migrantów) lub potomków migrantów, którzy są już obywatelami danego państwa, ale wciąż etnicznie przynależą do innej kultury (migranci kolejnych pokoleń). Okres i forma zatrudnienia nie mają w tym przypadku wartości różnicującej.

Z pewnością podziały przedstawione powyżej są ogólne i w literaturze znajdują się inne i bardziej szczegółowe. Jednakże, wymienione podkategorie są w zupełności wystarczające dla potrzeb artykułu. Podsumowując, można stwierdzić, że na sytuację na rynku pracy osób migrujących poza granice własnego kraju, lub kręgu kulturowego (etnicznego), wpływ mają zarówno czynniki zewnętrzne (choćby w postaci prawa pań-

stwego i międzynarodowego) jak i wewnętrzne związane z charakterystyką pracownika i typu mobilności, któremu podlega. Relacje te zostaną dokładniej opisane w kolejnych rozdziałach, wraz z ich kontekstem kulturowym, czy też międzykulturowym.

## **2. Problem dyskryminacji i deprivacji wielokrotnej**

Refleksja nad dyskryminacją i deprivacją imigrantów jest z pewnością najbardziej obrazowym i bezpośrednim przykładem obecności studiów nad kulturą, i komunikacją międzykulturową, w rozważaniach nad pracą i pracownikami. Oznacza to jednocześnie iż sama problematyka jest raczej socjologicznym banałem, stąd też nacisk w tym rozdziale zostanie położony na pokazanie różnorodności uwikłań migrantów w formy izolacji na rynku pracy.

Deprivacja może dotyczyć przede wszystkim takich elementów jak: nierówne zarobki, zatrudnianie poniżej kwalifikacji, niechęć do zatrudniania, koncentracja zatrudnienia imigrantów w określonych sektorach/branżach, zatrudnianie w oparciu o niekorzystne umowy, trudności w awansowaniu na wyższe stanowiska. Z całą pewnością podane tutaj komponenty można podzielić bardziej szczegółowo, nie ma jednakże takiej potrzeby, ponieważ mają one dostarczyć jedynie świadomość tego o przyczynach jakich problemów będą mówiły kolejne części tekstu.

Pierwszą kategorią generującą problemy jest dyskryminacja na tle religijnym i etnicznym co często się ze sobą łączy. Również w tych ramach można znaleźć najwięcej badań mierzących skalę zróżnicowania płacowego mniejszości etnicznych (*ethnic differences*), oraz straty wywołane pochodzeniem etnicznym (*ethnic penalty*) (Rafferty 2012: 987-988). O ile jednak stwierdzenie, iż ludność lokalna zarabia generalnie więcej niż mniejszości etniczne jest oczywistym i prostym faktem, o tyle sprawozdanie z konkretnych przyczyn jest bardziej zajmujące. Przykładem może być problem jakim jest praca poniżej kwalifikacji, która występuje wśród imigrantów. Wbrew wcześniejszym studiom, wzrost wykształcenia nie gwarantuje już równości na rynku pracy (być może dlatego, że coraz większa część populacji posiada wyższe wykształcenie co powoduje jego dewaluację jako czynnika poprawiającego szanse na zatrudnienie) (Ibidem: 987-1002). Chociaż w tym przypadku praca poniżej kwalifikacji kobiet i mężczyzn stanowi problem podobnej skali wśród badanych grup mniejszościowych, nie oznacza to braku zróżnicowania w innych sferach. Przede wszystkim nie wolno zapomnieć o szerszym kontekście rozważań, tzn. różnice w zarobkach i innych niedogodnościach na rynku pracy są wywołane także czynnikami historycznymi migracji, oraz biografiami poszczególnych migrantów, związanymi z ich asymilacją (*segmentation theory*)

(Brynin, Güveli 2012: 575-577). Oczywiście, tego typu różnice pojawiają się także w przypadku ludności lokalnej, ale ich nasilenie występuje przede wszystkim w przypadku zatrudnienia czasowego, do prostej pracy, gdzie szansa na zwolnienie jest duża, czyli tam gdzie mniejszości etniczne są nadreprezentowane (Ibidem: 576). W tym miejscu trzeba podkreślić, że argumentacja związana ze zróżnicowaniem płac jest często podobna do tej stosowanej w literaturze nt. różnych szans na rynku pracy przedstawicieli odmiennych płci (*gender segregation*) (Tamże: 576-577). Tym sposobem dochodzimy do najbardziej złożonego problemu, czyli przynależności do wielu grup podlegających dyskryminacji. Rozważając ją, warto zacząć od przytoczenia dwóch konkurujących ze sobą hipotez: podwójnego obciążenia (*the double burden hypothesis*) – zakładająca, iż kobiety są dyskryminowane podwójnie, poprzez fakt bycia kobietami i przynależność do mniejszości etnicznej; podporządkowania mężczyzn (*the subordinate male target hypothesis*) – zakładająca, iż mężczyźni są bardziej dyskryminowani niż kobiety, ponieważ są postrzegani jako stanowiący większe zagrożenie (Andrissen, Nievers, Dagevos, Faulk 2012: 244-245). Wedle badań, potwierdzenie zyskuje raczej ta druga hipoteza jeśli chodzi o stanowiska niższego szczebla, natomiast w przypadku stanowisk wyższego szczebla sytuacja ulega odwróceniu, ponieważ kobiety cieszą się mniejszym zaufaniem (Ibidem: 244-245). Dyskryminacja wielokrotna może dotyczyć także przynależności klasowej, ilości posiadanych dzieci, miejsca urodzenia, akcentu, czy stanu cywilnego.

Idąc dalej warto napisać choćby kilka zdań nt. badań Nabila Khataba, który dostrzegł, że grupy etniczne są wewnątrznie niejednorodne i tym samym podlegają w różnym stopniu dyskryminacji (Khattab 2012: 556-573). Podkreślił on rolę religii (poza samą przynależnością do grupy etnicznej) jako czynnika wpływającego na dyskryminację związaną z każdą wyodrębnioną przez niego grupą (sub)etniczną (przynależność do fali imigracyjnej jako kolejna cecha różnicująca dyskryminację) (Ibidem: 559). Co więcej, odwołał się także do problematyki gender i pokazał, że kobiety należące do różnych podgrup są w innym stopniu dyskryminowane na rynku pracy (Ibidem: 559-560). Badania Kathaba wykazały, że istotnie, pomiędzy różnymi grupami muzułmanów istnieją różnice w płacach itd., oraz, co ważniejsze, iż kobiety podlegają większej dyskryminacji niż mężczyźni (Ibidem.: 569).

Dyskryminacja przy zatrudnianiu pracowników może mieć jeszcze inną przyczynę i zależeć od typu pracy. Po pierwsze, problemem może być kolor skóry imigranta, jego akcent i przede wszystkim oczekiwania jakie się pracownikowi stawia, tzn. jaki ma on być. Na tę sytuację wpływ często mają konsumenci, usługobiorcy, którzy sami mają preferencje, na-

stawienie i mogą posługiwać się stereotypami. Dlatego też, pracodawcy mogą podejmować decyzje o nie zatrudnianiu imigrantów, aby sprostać określonym oczekiwaniom (Andrissen, Nievers, Dagevos, Faulk 2012: 245-246). Co więcej Andrissen i inni, zwrócili uwagę, iż w Holandii w czasie prosperity, firmy były w stanie odstąpić od swojego wzoru idealnego pracownika poprzez zatrudnianie imigrantów i zwiększanie różnorodności etnicznej w firmie, ale sytuacja stała się całkiem odwrotna w dobie kryzysu (Ibidem.: 260).

Na zakończenie warto pokusić się o refleksję na temat tożsamości imigrantów i jej powiązaniu z wykonywaną przez nich pracą. Z jednej strony mamy do czynienia z tezą o „końcu pracy” (*'end of work' thesis*), czyli o dewaluacji pracy w charakterze czynnika budującego tożsamość jednostki, z drugiej zaś wpisującą się w nią tezę o śmierci klas (*'death of class'*) (Foster 2012: 937-938). Obie odnoszą się do kwestii identyfikowania się pracownika z miejscem pracy, ludźmi i specyficzną subkulturą. Stosunkowo trudno rozpatrywać imigrantów z ich perspektywy, ponieważ (w zależności od stopnia asymilacji) stanowią oni społeczność odrębną od ludności lokalnej i raczej identyfikują się ze swoją (etniczną) wspólnotą niż jakkolwiek inną. Użyteczną jest jednak, przytoczona przez Karen Foster za Richardem Jenkinsem koncepcja kategoryzacji i identyfikacji. Przedstawia on identyfikację jako poczucie przynależności do większej grupy, oraz kategoryzację jako przypisywanie innym (i zwrótnie: przypisywanie przypisującemu) określonych cech bądź przynależności grupowej (Jankins 2000: 7-25 za: Foster 2012: 939). W tym kontekście znacznie łatwiej wyobrazić sobie jaki wpływ ma praca na tożsamość imigrantów i ich identyfikację z szerszą zbiorowością pracowników. Można się domyślać, że będzie on negatywny, gdyż, po pierwsze, podejmowana przez nich praca jest niestabilna i utrudnia wytworzenie jakichkolwiek więzi, po drugie raczej obniża poczucie własnej wartości imigrantów, ponieważ poprzez praktyki dyskryminujące, rzadko znajdują się oni w wyższych warstwach społecznych. Pamiętając przy tym o przynależności do wielu grup dyskryminowanych, imigranci ulegają wielokrotnej dewaluacji ich pozycji społecznej – zaczynają siebie tak postrzegać obniżając swoją produktywność i motywację, co więcej, reszta społeczeństwa może ich tak postrzegać „nakręcając” dodatkowo stereotypy.

Podsumowując, można stwierdzić, iż całość tego rozdziału jest opisem związku pracy ze studiami kulturowymi, komunikacją międzykulturową. Stereotypy, oczekiwania wobec pracownika, budowanie tożsamości, przynależność grupowa – to są elementy kulturowo sterowane. Wszystkie wymienione różnice są odmienne dla grup etnicznych: różny stosunek do przynależności grupowej (oś indywidualizm-kolektywizm),



pozycja kobiet we wspólnocie, generalny stosunek do pracy itp., są warunkowane kulturowo. Warto o tym pamiętać w kolejnym rozdziale, który odnosi się do wpływów wyższego rzędu.

### 3. Problem upaństwowienia/umiędzynarodowienia kwestii pracowni- czej oraz wiedzy

Trudno syntetycznie zapisać co znajduje się w tym rozdziale, stąd tytuł może być nieco mylący. Problematyka zawarta w tej części bowiem odnosi się do możliwości, powinności i ograniczeń związanych z działalnością państwa, związków zawodowych i ich wzajemnych interakcji. Druga część tytułu natomiast odnosi się do kreacji pewnych zależności na rynku międzynarodowym i konsekwencji tychże. Ostatecznie problem ten natychmiast wiąże się z kwestią wiedzy, ponieważ wiele spośród podejmowanych działań ma wpływać na zapewnienie zatrudnionym niezbędnych informacji do poprawnego funkcjonowania w danym środowisku.

Główną oś rozważań wspierają przypadki ruchów związkowych w Wielkiej Brytanii (Mutschin 2012: 951-967) i Finlandii (Lillie, Sippola 2011: 292-308). Sama kwestia związków zawodowych jest bardzo ciekawa i warto choćby wspomnieć o strategiach zmierzających do ich rewitalizacji (*union revitalization*) w Wielkiej Brytanii w kontekście ich 4 wymiarów: „wymiar członkostwa” – związany z gęstością i różnorodności w obrębie związku, „wymiar ekonomiczny” – związany z negocjacją władzy i dystrybucją bogactwa, „wymiar polityczny” - czyli zdolność do wpływania na władze państwowe, oraz „wymiar instytucjonalny” - obejmujący wewnętrzną dynamikę organizacji i jej zdolność do dostosowywania się do nowych strategii i sytuacji (Behrens, Hamann, Hurd 2004: 20-22 za: Mutschin 2012: 953). Poszczególne wymiary dobrze wpisują się w przedstawioną, w ogólnym kontekście rozważań artykułu, relację państwo-związek zawodowy, i obrazują co się pod nią może kryć. Interesujący jest wątek zwiększania różnorodności w obrębie organizacji, ponieważ jak wskazują badania potrzeba w nich więcej: *kobiet, imigrantów, pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin, oraz osób zatrudnionych w oparciu o nietypowe* [podkreślenie – J.A.] *umowy*<sup>2 3</sup> (Mutschin 2012: 953). Widać zatem w jakim otoczeniu stawiani są migranci – wraca problem (choć nie bezpośrednio) przynależności do wielu grup deprivowanych, przynajmniej na poziomie dyskursu.

Pierwsza refleksja powinna dotyczyć tego co związki zawodowe mogą, i tego co muszą, zrobić dla swoich członków. Najogólniejsza od-

---

<sup>2</sup> W oryginale: (...) *women, migrant workers, part-time workers and workers on atypical contracts* (...)

powieź może być taka: muszą zrobić to co nakazuje im państwo w związku z polityką migracyjną i polityką zatrudnienia, a mogą zrobić to co uważają za stosowne i możliwe ze względu na dostępne środki, potrzebę i zainteresowanie (to zaś czego dla pracowników nie robią, a mogłoby być użyteczne, nie spełnia tychże kryteriów). Stwierdzenie tego rodzaju wymaga jednak dokładniejszego opisu. Związki zawodowe muszą przede wszystkim zadbać o swoich członków poprzez zapewnienie im minimum środków potrzebnych do utrzymania, oraz ochronić ich przed wyzyskiem ze strony pracodawców. Podstawę ekonomiczną najlepiej zadaje się obrazować zapewnienie płac minimalnych, kwestia jest jednak znacznie bardziej złożona w przypadku wiedzy i szeroko pojętych działań aktywizacyjnych. Związki zawodowe mogą bowiem wspierać działania podejmowane w obrębie poszczególnych wspólnot etnicznych, np. w formie programów i strategii zmierzających do poprawy warunków życia, integracji ze społecznością lokalną, przeciwdziałania dyskryminacji itp. (Mutschin 2012: 953-954). Tutaj oczywiście wiele zależy od specyfiki mniejszości i tego na ile pewne rozwiązania mogą być do nich adresowane. Często np. organizacje angażują się w programy skierowane na ludność czarnoskórą i inne mniejszości etniczne (Martinez, Perret 2009: 693-710 za: Mutschin 2012: 954), czyli imigrantów i ich potomków szczególnie narażonych na dyskryminację ze względu na odmienny choćby kolor skóry. Także zainteresowanie poszczególnymi inicjatywami będzie różne w poszczególnych kategoriach mniejszościowych, ze względu na historię, tradycję, bądź inne przyzwyczajenia kulturowe.

Wciąż pozostaje jednak problem wiedzy, który potencjalnie stanowi najważniejsze zagadnienie po zapewnieniu podstawy ekonomicznej. Za przykład może posłużyć nauka języka obcego, oraz trening przekazujący umiejętności i informacje na temat praw przysługujących pracownikom w danym kraju. Na drodze realizacji tych celów pojawiają się jednak przeszkody, przede wszystkim dwie: wysokie koszty związane ze szkoleniem językowym (i każdym innym), oraz nastawienie inicjatyw przede wszystkim na imigrantów co może potęgować separację ich od ludności lokalnej (prowadząc do napięć między pracownikami na tej płaszczyźnie) (Mutschin 2012: 953-964). Związki zawodowe nie mogą sobie pozwolić na samodzielne finansowanie szkoleń, stąd też potrzeba subsydiów państwowych, co więcej, warto pamiętać o tym, że ewentualne składki płacone są przez wszystkich członków, nie tylko imigrantów, a zatem pozostaje kwestia programów dla ludności lokalnej. Regulacje państwowe nie zdołały przenieść tej odpowiedzialności na pracodawców, a jako że poszczególne strategie skierowane na obcokrajowców nie stanowią kluczowych sektorów dla państwa to trudno wygospodarować na ten cel pieniądze. Ponadto,

pojawia się jeszcze problem tymczasowości pracy – pracownicy krótkoterminowi nie są atrakcyjnym obiektem inwestycji, zarówno dla związków jak i organów państwowych. Na tym jednak problem ze szkoleniami językowymi i asymilacyjnymi się nie kończy, pozostaje bowiem jeszcze kwestia nastawienia. Wielu pracowników wyjeżdża do pracy za granicę jedynie w celach zarobkowych i nie są zainteresowani nauką języka czy obyczajów, ponieważ nie rozpatrują tego w perspektywie czasowej (co jednocześnie obniża ich zdolność do pracy w chwili obecnej, działając tym samym na niekorzyść ich i pracodawcy, a pośrednio również związku zawodowego). Mimo to, działania takie są podejmowane i w związku z nimi pojawiają się stanowiska rzeczników grup imigrantów, aby istniał jakiś oficjalny kanał komunikacyjny między organizatorem a związkowcami. Co ciekawe takie role pełnią członkowie nacji z tradycjami związkowymi w swoim kraju, jak podaje Mustchin, a także Lillie i Sippola w swoim artykule nt. związków zawodowych w Finlandii (Lillie, Sippola 2011), są to często Polacy. Wiadome jest z polskiej historii jak ważne znaczenie dla przemian ustrojowych i ciągłości kulturowej w czasach PRL i obecnie, ma ruch związków zawodowych i jak bardzo mentalność związkowa jest obecna w polskim dyskursie politycznym i ekonomicznym. Można wobec tego wysnuć wniosek, że niejako tradycyjnie Polacy są predestynowani do obierania takich stanowisk, ze względu na swoje historyczne i kulturowe doświadczenie. Na tym jednak nie koniec jeśli chodzi o odniesienia kulturowe, gdyż widoczny jest wciąż problem państw Europy wschodniej, państw postkomunistycznych. Programy aktywizacyjne w ramach organizacji są wspomagane przez organy władzy publicznej, które jako władza nadrzędna nie cieszą się zaufaniem obywateli żadnego z tych krajów co utrudnia skuteczne przeprowadzenie działań mających poprawić warunki pracy. Pojawia się jeszcze problem separacji. Strategie aktywizujące migrantów siłą rzeczy określają beneficjentów, którzy stanowią mniejszość załogi pracującej w danej firmie, a mimo to czerpią oni korzyści płynące z akcji finansowanych przez państwo i związek. To powoduje rozwarstwienie w ramach organizacji skutkujące tym, że to lokalni pracownicy czują się gorsi, przez co odczuwać mogą niechęć zarówno do organizatorów jak i imigrantów. W taki sposób może narodzić się dyskryminacja, wzmocnić rasizm i generalny brak tolerancji wobec obcych, ale przede wszystkim pogłębia się kwestia asymilacji tych imigrantów, którzy planują ułożyć sobie życie w nowym środowisku.

Przykład Finlandii powtarza wiele z tych elementów (zwłaszcza istotne zaangażowanie Polaków), jednakże wskazuje też na nowe problemy, które dobrze kontynuują i uzupełniają dotychczasowe rozważania w artykule. Przede wszystkim, nawiązując do separacji imigrantów od

członków lokalnej ludności, Lillie i Sippola wskazują na etnocentryczność związków zawodowych. Stwierdzają oni, iż nawet w przypadku międzynarodowych organizacji widać tę tendencję w postaci hierarchii, mentalności, podejściu do pracownika itp. (Ibidem: 295-296). Stanowi to prosty przykład komunikacji międzykulturowej w kwestiach pracowniczych – różnice tego typu mogą albo stanowić miłe zaskoczenie dla migrujących pracowników, albo gorzkie rozczarowanie utrudniające pracę. W omawianym przypadku Finlandii, jak twierdzą Lillie i Sippola, związki zawodowe nie przewidują specjalnego traktowania dla imigrantów, ani dodatkowych akcji pomocniczych, jako że traktują ich jak normalnych pracowników (Ibidem: 297). To jest właśnie przykład kontekstu kulturowego w organizacji, bowiem Finlandia posiada już dobrze ugruntowaną tradycję (podobnie zresztą jak Szwecja) przyjmowania imigrantów, a społeczeństwo jest nauczone tolerancji i równości (co widać także w sferze płciowej). Dlatego też, niewiele grup może cieszyć się tam specjalnymi względami władz. To spowodowało liczne problemy podczas prac nad Olkiluoto 3, do których między innymi należały kwestie językowe; brak stanowiska reprezentanta, który odpowiadałby wymogom wielokulturowości stanowiska konstrukcyjnego; niezajomość prawa i podatność na wyzysk migrantów przez podwykonawców (Ibidem: 295-305). Innymi słowy, etnocentryczność związków zawodowych spowodowała niedostosowanie organizacji do potrzeb międzynarodowej siły roboczej.

Ostatni problem jaki zostanie poruszony w tym rozdziale dotyczy satysfakcji związanej z łączenia pracy i życia rodzinnego. Temat ten jest zarazem podsumowaniem wpływu państwa, kultury i rodziny na pracownika i jego zadowolenie. Anja-Kristin Abendroth i Laura den Dulk stwierdziły, że w Europie istnieje kilka reżimów *welfare state*, stąd też, różne są wizje odpowiedzialności za wsparcie balansu życia zawodowego i prywatnego. I tak, wymieniają one Szwecję i Finlandię jako te, w których to państwo ma dostarczać wsparcia dla pracowników; Niemcy, Hiszpanię i Portugalię, jako te gdzie rodzina ma dostarczać wsparcia; Wielką Brytanię jako to państwo w którym wsparcie ma zostać dostarczone przez mechanizmy rynkowe (Abendroth, den Dulk 2011: 235-237). Ostatecznie wyniki potwierdziły, iż wsparcie w środowisku pracy, oraz rodzina stanowią główne źródło wsparcia, tj. miały one największy pozytywny wpływ na zmienną: satysfakcja z połączenia życia zawodowego i prywatnego (Ibidem: 248). Chociaż artykuł zawierał jeszcze wiele cennych informacji to wybrane tutaj treści są wystarczające aby pokazać, że różnice kulturowe wewnątrz narodów mają duży wpływ na pracowników. Łatwo sobie bowiem wyobrazić imigranta, który trafia do systemu gdzie o jego satysfakcję dba inny podmiot niż dotychczas. Niech to będzie dla przykładu

rodzina, której badany jest pozbawiony, gdyż wyjechał samotnie do Hiszpanii. Zostaje on całkowicie pozbawiony wsparcia bezpośredniego. Powraca zatem kwestia tradycji i kulturowych przyzwyczajzeń, które mogą się objawić jedynie przy zastosowaniu perspektywy badań międzykulturowych do problematyki socjologii pracy. Warto pamiętać, że również związki zawodowe są formą wsparcia – konkretniej – instytucjonalnego (czy też po prostu w miejscu pracy).

Podsumowując tę część rozważań można stwierdzić, iż w wielu miejscach rozważania nad pracą, pracownikami i studiami kulturowymi mają punkty styeczne. Kontekst kulturowy wpływa na charakterystykę pracowników pochodzących z różnych regionów świata. To określa ich oczekiwania, typowe kanały komunikacji i artykulacji swoich racji, oraz wiedzę potrzebną do funkcjonowania w danym środowisku. Na tym jednak nie koniec, ważne jest także samo otoczenie pracownika i generalny kontekst instytucjonalny, oraz stopień jego przystosowania do potrzeb imigrantów jako obcych kulturowo. Warto też pamiętać o ludności lokalnej, ponieważ ona, poprzez sam kontakt z obcymi i przynależność do międzynarodowej sieci powiązań zawodowych, podlega podobnym procesom i stanowi ważny punkt odniesienia dla całości rozważań.

#### 4. Problem kontekstu historycznego

Kontekst historyczny jest istotnym zbiorem czynników we wszystkich badaniach społecznych, ponieważ stanowi istotną ramę do rozważań i interpretacji. Dla potrzeb przykładu w artykule będzie nim kryzys ekonomiczny zapoczątkowany w roku 2007 i trwający do dziś (lub którego skutki odczuwamy do dzisiaj). Sposób walki z nim stanowi szeroki kontekst rozważań nad rynkiem pracy, o tyle o ile poszczególne państwa podejmują działania zmierzające do niwelowania skutków kryzysu i zabezpieczenia się przed kolejnymi spadkami wzrostu gospodarczego.

Z punktu widzenia rozważań przedstawionych w tekście szczególnie ważne są te działania, podejmowane przez państwa, które dotyczą sektorów i form zatrudnienia skupiających imigrantów. Michel Lallement w swoim artykule (stanowiącym główne źródło informacji dla zawartych w tym rozdziale przykładów) przedstawił trzy sposoby radzenia sobie z kryzysem: poprzez zwiększenie segmentacji rynku pracy (przykład Francji i Hiszpanii); poprzez zmianę czasu pracy (przykład Niemiec i Danii); poprzez brak zatrudnienia lub zatrudnienie niepełne (*unemployment and underemployment*) (Lallement 2011: 627-641).

Niezależnie od przyjętej strategii główne zmiany dotyczyły tych sektorów gdzie kryzys uderzył najwcześniej, czyli w pracowników firm budowlanych, wytwórców, oraz branży turystycznej. Na tym jednak nie

koniec, ponieważ podjęte działania wpłynęły na zmianę form zatrudnienia, i tak, we wszystkich wymienionych państwach znaczenia nabrało zatrudnienie na czas określony, elastyczny czas pracy i praca tymczasowa. Konieczne okazało się także wprowadzenie zmian wobec rynku pracowników zatrudnianych przez agencje pracy tymczasowej i podwykonawców – z jednej strony pojawiły się ograniczenia co do liczby zatrudnionych, ale także protekcja tych osób, które pracę utrzymały. Łatwo zrozumieć dlaczego tak się stało – wprowadzone rozwiązania miały przede wszystkim utrzymać zatrudnienie (pomimo pogorszenia sytuacji finansowej), żeby pracownicy mieli z czego żyć i wciąż być zdolnymi do nabywania dóbr. Wyszczególnione sektory również nie są zaskoczeniem – wszystkie one są ściśle związane z realizacją konkretnych zamówień, i co więcej, obejmują głównie produkty wyższego rzędu, z których łatwiej zrezygnować w przypadku obniżenia się zarobków. Tutaj, między innymi, objawia się przyczyna, być może nawet kulturowa, dla której niektóre państwa ucierpiały na płaszczyźnie gospodarczej bardziej niż inne – w Hiszpanii przemysł turystyczny, czy budowlany w Irlandii stanowiły dużą część ekonomii tych państw wobec tego im bardziej te sektory były dotknięte tym więcej ludzi obejmowały zmiany prowadząc do narodowego zubożenia.

Wskazane zmiany dotyczyły przede wszystkim sektorów gospodarki i form zatrudnienia często wiązanych z imigrantami, oraz użytecznością podwykonawców. Dotyczą one wobec tego w dużej mierze zatrudnienia obcokrajowców i w szerszym kontekście ich mobilności. Dlatego też ważne aby zawsze uwzględniać moment historyczny dla omawiania kwestii pracowniczych, zwłaszcza tych związanych z kulturą. Innym kontekstem dziejowym był świat krótko po *wydarzeniach z 11 września*. Wtedy tłem dla problemu zatrudnienia imigrantów była obawa przed kolejnymi atakami terrorystycznymi. Obecnie sytuacja w mniejszym stopniu dotyczy kwestii samego przyjęcia do pracy, osoby zakontraktowane przed początkiem kryzysu pewnie pozostały na swoich miejscach pracy, jednakże można się domyślać, że będą jednymi z pierwszych do zwolnienia (przynajmniej wśród zawodów niewymagających wysokich kwalifikacji). Oczywiście problem przyjęcia do pracy po początku kryzysu jest oczywisty, ale jego znaczenie jest inne niż w przypadku strachu przed atakami terrorystycznymi. Kolejnym jeszcze przykładem kontekstu historycznego jest (będzie?) problem starzejących się społeczeństw, które nie będą w stanie utrzymać swych obywateli, ponieważ nie będzie miał kto pracować. Wtedy może nastąpić kolejna zmiana polityki migracyjnej, na co wskazuje choćby Goldstone w swoim artykule, i państwa nie będące w stanie wykazać się odpowiednią tolerancją wobec obcych, będą miały duże problemy demograficzne (Goldstone 2010).

Warto wspomnieć także, iż same wymienione formy walki z kryzysem mogą być warunkowane kulturowo, nie trudno bowiem zauważyć, że poszczególne pary są ze sobą mocno związane. Klasyfikacje terytorialne łączą je ze sobą, podobnie jak rodziny językowe i wspólna historia, nawyki gastronomiczne i oczywiście omawiany stosunek wobec pracowników w dobie kryzysu. Co więcej, kraje te ze względu na swoje usytuowanie, raz ze względem siebie, dwa względem sąsiadów i pozostałych państw, doświadczają mogą podobnych problemów z migracją i wielokulturowością, ponieważ istnieje prawdopodobieństwo, że stanowią cel podróży dla tych samych grup etnicznych. Można też przyjąć odmienną perspektywę i patrzeć na dane formy radzenia sobie z kryzysem, jako na działania wynikające ze składu etnicznego rynków pracy, ich poszczególnych segmentów i statystyk związanych z zatrudnieniem. Wobec tego część rozwiązań była by kulturowo sterowana przez świadomość specyfiki danego rynku zatrudnienia. Wtedy też wchodziłyby w grę nastawienia: tolerancyjne i otwarte, bądź dyskryminujące. Jest to przykład na to w jakie interakcje mogą wchodzić czynniki kulturowe i kontekst historyczny w obrębie zagadnień kwestii pracowniczej.

Kończąc, można stwierdzić, iż niezależnie od przyjętego sposobu radzenia sobie z kryzysem gospodarczym imigranci poprzez lokowanie się w konkretnych segmentach gospodarki podlegają w dużej mierze poszczególnym programom ochrony rynków krajowych. Kontekst historyczny zawsze ma wpływ na zatrudnienie choć nigdy nie jest on taki sam. Również interakcje czynników ekonomicznych, kulturowych i historycznych mogą dawać różne rezultaty, chociaż imigranci zawsze stoją w gorszej pozycji niż ludność lokalna. Mimo to, migranci zdają się być stosunkowo wytrzymałą i elastyczną grupą, która potrafi lepiej się dostosować do różnych zmian, gdyż niezależnie od kierunku migracji, zawsze musi się uporać z dodatkowymi trudnościami.

### **Podsumowanie**

Problematyka socjologii pracy obrosła już swoją teorią i wieloma badaniami mającymi dostarczyć danych do rozwiązania jej różnorodnych problemów. Niniejszy artykuł stanowi podsumowanie rozważań nt. imigrantów oraz ich pozycji w obcym społeczeństwie. Zastosowana została jednak nieco inna optyka niż to zwykle ma miejsce, bowiem artykuł w całości został podporządkowany perspektywie studiów nad kulturą i komunikacją międzykulturową. Kolejne rozdziały pokazywały mniej lub bardziej bezpośrednio, te obszary gdzie należy szukać punktów stykowych. Te same obszary mogą stać się punktem wyjścia do kolejnych analiz. Co więcej, refleksja przedstawiona w tekście ma zachęcić do przyłożenia teo-

rii z pola zainteresowań socjologii kultury i komunikacji, zwłaszcza przy rozważaniach na temat imigrantów.

### **Bibliografia:**

1. Abendorth A-K., den Dulk A., 2011, *Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction*, „Work, Employment & Society”, nr 2.
2. Andriessen I., Nievers E., Dagevos J., Faulk L., 2012, *Ethnic Discrimination in the Dutch Labor Market: Its Relationship With Job Characteristics and Multiple Group Membership*, „Work and Occupations”, nr 3.
3. Behrens M., Hamann K., Hurd R., 2004, *Conceptualizing labour union revitalization*. [w:] C. Frege, J. Kelly (red.), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press, Oxford.
4. Brynin M., Güveli A., 2012, *Understanding the ethnic pay gap in Britain*, „Work, Employment & Society”, nr 4.
5. Foster K., 2012, *Work, narrative identity and social affiliation*, „Work, Employment & Society”, nr 6.
6. Goldstone J., 2010, *Nowa bomba demograficzna*, Europa-Newsweek.
7. Jenkins R., 2000, *Categorization: identity, social process and epistemology*, „Current Sociology” nr 3.
8. Khattab N., 2012, *'Winners' and 'losers': the impact of education, ethnicity and gender on Muslims in the British labour market*, „Work, Employment & Society”, nr 4.
9. Lallement M., 2011, *Europe and the economic crisis: forms of labour market adjustment and varieties of capitalism*, „Work, Employment & Society”, nr 4.
10. Lillie N., Sippola M., 2011, *National unions and transnational workers: the case of Olkiluoto 3, Finland*, „Work, Employment & Society”, nr 2.
11. Martinez L. M., Perret R., 2009, *Meanings and dilemmas in community unionism: trade union community initiatives and black and minority ethnic groups in the UK*, „Work, Employment & Society”, nr 4.
12. Mutschin S., 2012, *Unions, learning, migrant workers and union revitalization in Britain*, „Work, Employment & Society”, nr 6.
13. Rafferty A., 2012, *Ethnic penalties in graduate level over-education, unemployment and wages: evidence from Britain*, „Work, Employment & Society”, nr 6.



## **Cross-Cultural Studies in Discussion about Work**

### **Summary**

The article sets out to present intersections of cultural communication studies and reflections on labor issues in context of selected results of studies from between 2011 and 2012. The article focuses mainly on portraying these issues from immigrants' perspective. Among the topics discussed inside is the question of discrimination and deprivation; belonging to multiple groups facing discrimination; issues of labor unions and knowledge; the conjoining of work and family time; question of historical context. Each of these subjects is looked at through the prism of cultural interdependency as well as culture-driven dynamics along with their consequences. The article has a cross-sectional nature and aims at marking areas in which both culture and labor studies can enrich each other.

**Key words:** discrimination, deprivation, labor unions, historical context, cultural studies, cross-cultural communication, labor, workers, immigration.

*Aleksander Szejnberg*

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa  
w Wałbrzychu, Uniwersytet Opolski

*Tadeusz Leszek Jasiński\**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

## **TYPY OSOBOWOŚCI ZAWODOWYCH HOLLANDA DOMINUJĄCE WŚRÓD STUDENTÓW KIERUNKÓW PEDAGOGIKA I WYCHOWANIE FIZYCZNE**

### **Abstrakt**

W pracy zaprezentowano wyniki z badań, których celem było rozpoznanie typów osobowości zawodowych, dominujących u studentów I roku pedagogiki Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu (PWSZ) i studentów I roku wychowania fizycznego w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku (SWPW) oraz dokonanie oceny stopnia ich zgodności z rodzajem środowiska akademickiego, w którym studiowali. Do realizacji tego celu wykorzystano Kwestionariusz Preferencji Zawodowych †JOB-6 S. Retowskiego. Kwestionariusz zawiera 29 stwierdzeń przyporządkowanym 6 skalom odpowiadającym 6 typom osobowości zawodowych Hollanda: realistycznemu, badawczemu, artystycznemu, społecznemu, przedsiębiorczemu i konwencjonalnemu. Analiza zebranych danych wykazała, że JOB-6 okazał się bardzo pomocnym narzędziem w diagnozie dominujących wśród studentek i studentów typów osobowości zawodowych. Kierunek pedagogikę (społeczne (S) środowisko akademickie Hollanda) wybrało zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i preferencjami około 55% ogółu badanych z PWSZ AS, a kierunek wychowanie fizyczne, także społeczne (S) środowisko akademickie, około 53% osób z SWPW. Społeczny (S) typ osobowości zawodowej Hollanda okazał się dominującym u około 29% studentów i około 62% studentek z PWSZ AS oraz u około 43% studentów i 80% studentek z SWPW. Osoby te wybrały kierunki studiów zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i preferencjami, przy czym wśród nich była większa liczba studentek, aniżeli studentów. Różnica w wyborze przez studentów i studentki pedagogiki i wychowania fizycznego jako środowisk akademickich

---

\* E-mail: [tlj.jasinski@gmail.com](mailto:tlj.jasinski@gmail.com)

(S) Hollanda, kompatybilnych z dominującymi typami ich społecznych (S) osobowości, okazała się istotna na poziomie  $\alpha = 0,01$  ( $\chi^2 = 7,2289$ ,  $\chi^2_{0,01df=1}=6,635$ ,  $\chi^2 > \chi^2_{0,01df=1}$ ).

**Słowa kluczowe:** Kwestionariusz Preferencji Zawodowych JOB-6, dominujące typy osobowości zawodowych Hollanda, środowiska akademickie, studenci pedagogiki i wychowania fizycznego.

### 1. Ramy teoretyczne

Po zdaniu egzaminu maturalnego i uzyskaniu świadectwa dojrzałości, absolwenci szkół ponadgimnazjalnych podejmują ważną życiową decyzję związaną z wyborem szkoły wyższej i kierunku studiów. Niebagatelne jest, aby wybrany kierunek studiów był zgodny z zainteresowaniami każdego z absolwentów. Ponadto istotna jest, co potwierdzają wyniki badań, zgodność kierunku ukończonych studiów i rodzaju pracy podejmowanej przez absolwenta wyższej uczelni, która sprzyja osiągnięciu satysfakcji z pracy zawodowej (Wolniak, Pascarella 2005: 233-251).

Aby absolwenci szkół ponadgimnazjalnych właściwie kształtowali swoje ścieżki rozwoju i podejmowali trafne decyzje edukacyjno – zawodowe konieczne jest szerokie wykorzystanie różnych metod badania zainteresowań. Obok rozmowy i obserwacji, wiodące miejsce zajmuje stosowanie różnych narzędzi pomiaru zainteresowań (zob. Greiner, Kudanowska, Tarkowska 2006:32; Wojtasik 2011:43). Pozostają one w centrum uwagi badaczy od lat 30. XX wieku. Wraz z pojawiającymi się nowymi koncepcjami teoretycznymi budowano różne wystandaryzowane narzędzia służące diagnozie zainteresowań, na przykład Kwestionariusz Preferencji Zawodowych F. Kudara, Inwentarz Zainteresowań E. Stronga, Zestaw Zainteresowań i Zdolności D. Campbella (CISS) (Wiącek 2010:4-9; Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, Nosal 2006:14-32). W wielu krajach świata od wielu już lat ogromną popularnością cieszy się Zestaw do Samobadania (*Self-Directed Serach - SDS*), narzędzie opracowane przez J.L. Hollanda (Holland, Powell, Fritzsche 1994; Lamb, Hurst, Kennedy 1996:74; Perkmen, Sahin 2013:54, (za:) Swanson, Fouad 1999:44; Lokan 1994).

Wśród polskich wystandaryzowanych narzędzi diagnostycznych przeznaczonych do pomiaru zainteresowań należy wymienić między innymi Inwentarz Zainteresowań opracowany zespołu A. Frydrychowicz i wsp. (Frydrychowicz, Jaworska, Wojnarowska, Matuszewski 1994), Wielowymiarowy Kwestionariusz Preferencji – WKP autorstwa A. Matczak i wsp. (Matczak, Jaworowska, Ciechanowicz, Zalewska, Stańczak

2006), Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych (KZZ) autorstwa zespołu Cz. Nosala (Więcek 2010:14; Gąsiorowska, Balcar 2006:38], Test Osobowości i Zainteresowań (Dajek 1997), Kwestionariusz Predyspozycji Zawodowych (Kulesza, Kos 2010), Młodzieżowy Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych – MŁOKOZZ (Paszowska - Rogacz 2011).

W poradnictwie zawodowym szczególne miejsce zajmuje szeroko rozpowszechniona w świecie teoria typów osobowości zawodowych i środowisk zawodowych/akademickich (RIASEC), opracowana przez J.L. Hollanda (1919-2008) (TJH). Teoria ta jest oparta na czterech głównych założeniach (HTP:379; Holland 1997:4]. Pierwsze z nich głosi, że osobowości większości ludzi można zakwalifikować do jednego z sześciu typów: Realistycznego (R), Badawczego (B), Artystycznego (A), Społecznego (S), Przedsiębiorczego (P) i Konwencjonalnego (K) (zob. De Fruyt, Mervielde 1996:408; Paszowska-Rogacz 2006: 49-50; HTP:379; CHT:70; Holland, Whitney, Cole, Richards 1973, (za:) Smart, Feldman, Ethington 2006:11; Smart, Ethington, Umbach 2009:69; Kos 2010:21-30; Smart 2010:469; Perkmen, Sahin 2013:54].

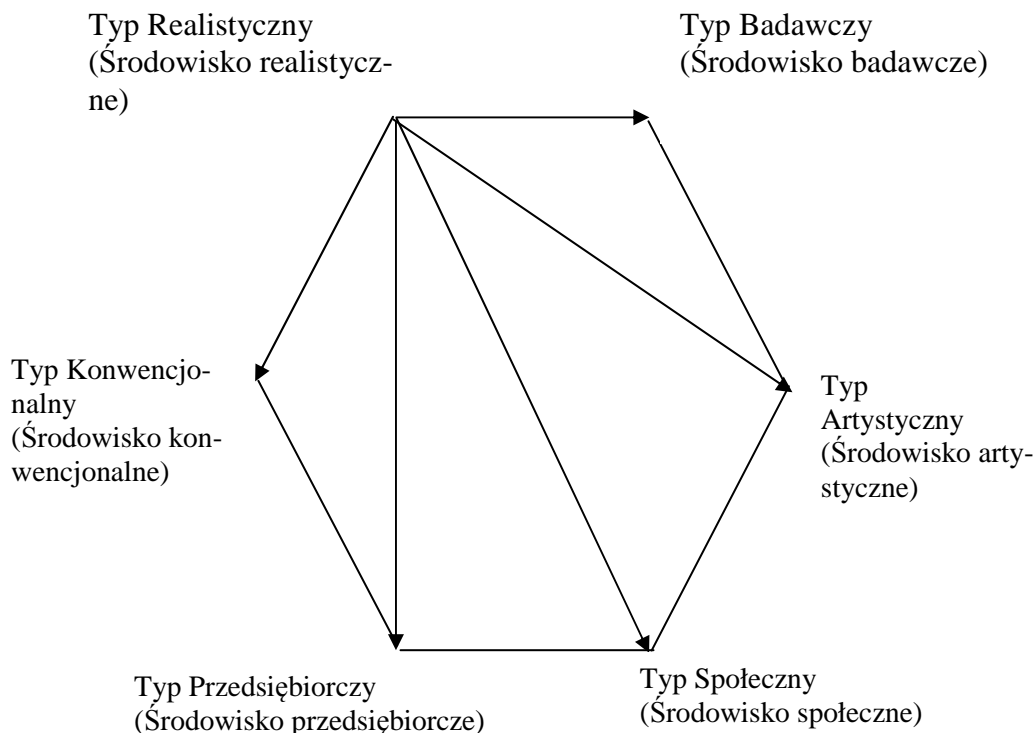
J. L. Holland dla każdego z powyższych dominujących typów osobowości zawodowych opisał posiadane przez jednostkę zdolności, ukazał na jej charakterystyczne cechy osobowościowe i posiadane umiejętności, wskazując między innymi dla osoby o typie a) realistycznym na jej otwartość, uporczywość, zdolności manualne w zakresie mechaniki, a także brak kompetencji społecznych, b) badawczym na jej ostrożność, niezależność, dokładność, zdolności matematyczne i naukowe oraz brak zdolności przywódczych, c) artystycznym na jej oryginalność, wrażliwość, zdolności muzyczne i artystyczne oraz preferencję dla wartości estetycznych, d) społecznym na jej cierpliwość, empatię, kompetencje społeczne, brak zdolności mechanicznych i naukowych, e) przedsiębiorczym na jej ekstrawersję, optymizm, pewność siebie, zdolności przywódcze, umiejętności komunikowania się w mowie z innymi, brak zdolności naukowych, f) konwencjonalnym na jej zorganizowanie, nieelastyczność i uległość, zdolności rachunkowe. Podał także przykłady zawodów, w których podejmują pracę osoby o określonych typach osobowości (CHT:70-71).

Drugie założenie teorii RIASEC określa sześć rodzajów środowisk zawodowych/akademickich: Realistyczne, Badawcze, Artystyczne, Społeczne, Przedsiębiorcze i Konwencjonalne. Z trzeciego założenia wynika, że ludzie w swoim rozwoju zawodowym poszukują takich środowisk pracy, które umożliwiają im doskonalenie swoich umiejętności i zdolności, wyrażanie postaw i wartości, pełnienie preferowanych ról społecznych (Lamb, Hurst, Kennedy 1996:76-77). Czwarte założenie wskazuje, że za-

chowania danej osoby może być określone interakcją jej osobowości i środowiska (HTP:379 ; zob. także Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, Nosal 2006:34).

Jakość wzajemnych relacji osobowości konkretnej osoby i środowiska uwarunkowana jest między innymi takimi czynnikami, jak **zbieżność** typów osobowości i środowisk zawodowych /akademickich oraz **spójność**, rozumiana jako *psychologiczne podobieństwo* między typami osobowości zawodowych albo rodzajami środowisk zawodowych/akademickich (Lamb, Hurst, Kennedy 1996:82; Smart, Feldman, Ethington 2006:12).

Zbieżność możemy ocenić wykorzystując przedstawiony na ryc. 1 model sześciokąta Hollanda, na którym zilustrowano 6 typów osobowości zawodowych i 6 rodzajów środowisk zawodowych/akademickich. Zostały one uporządkowane zgodnie ruchem wskazówek zegara od typu realistycznego osobowości (środowiska) do konwencjonalnego (środowiska) (Smart, Feldman, Ethington 2006:12; Smart 2010:470). Pięć strzałek skierowanych od typu realistycznego ukazuje na możliwe interakcje. Poziom zbieżności pomiędzy osobami o określonych typach osobowości i rodzajami środowisk zawodowych jest odwrotnie proporcjonalny pomiędzy każdą parą wyszczególnioną na modelu (Smart, Ethington, Umbach, Rocconi 2009:486). Poziomy te możemy oceniać zarówno jakościowo, jak i ilościowo, na przykład badawczy typ osobowości dominujący w środowisku badawczym określa najwyższy (4) poziom zbieżności typu osobowości i rodzaju środowiska. Osobę o badawczym typie osobowości, w środowiskach artystycznym i realistycznym charakteryzuje średnio wysoki poziom zbieżności (3), w środowiskach społecznym i konwencjonalnym średnio niski (2), i w środowisku przedsiębiorczym niski poziom zbieżności (1) (Smart, Feldman, Ethington 2006:12).

**Rysunek 1****Model sześciokąta Hollanda ukazujący 6 typów osobowości zawodowych i 6 rodzajów środowisk zawodowych/akademickich**

Źródło: HTP:377 (za:) Holland, Whitney, Cole, Richards 1973 oraz Lamb, Hurst, Kennedy 1996:76-77.

Spójność (względne podobieństwo) można odnieść zarówno do rodzajów środowisk pracy/akademickich, jak i typów osobowości zawodowych. Na przykład z modelu Hollanda (zob. rys. 1) wynika, że dwa środowiska zawodowe mogą charakteryzować różne stopnie spójności. Wszystko zależy od dystansu oddzielającego je na modelu sześciokąta. Krótsze odległości pomiędzy środowiskami, na przykład dystans pomiędzy środowiskami realistycznym i badawczym wskazuje na wysoki stopień ich spójności. Mówiąc innymi słowami, środowisko realistyczno - badawcze jest spójne w stopniu wysokim. Jeszcze większa odległość pomiędzy parą środowisk, na przykład pomiędzy środowiskami realistycznym i artystycznym wskazuje na średni stopień ich spójności. Największy dystans pomiędzy środowiskami, na przykład realistycznym i społecznym wiąże się z niskim stopniem ich spójności. Podobnie dla osób o osobowo-

ściach zbliżonych do typów RB, RK, BR, BA, AB, AS, SA, SP, PS, PK, KP i KR są charakterystyczne wysokie stopnie spójności, dla osób o typach RA, RP, BS, BK, AR, AP, SB, SK, PAS, PR, KS i KB - średnie, dla osób o typach RS, BP, AK, SR, PB i KA - niski stopień spójności (Lamb, Hurst, Kennedy 1996:83).

Analiza literatury dotyczącej zastosowań teorii Hollanda do środowisk akademickich wskazuje, że badacze koncentrują swoją uwagę między innymi na ocenie stopnia zgodności kierunku studiów wybranego przez konkretnego studenta z jego typem osobowości zawodowej (Jones 2012; Jones, Jones 2012). Poniżej w tabeli 1 ukazano wybrane kierunki studiów najbardziej zgodne z określonym rodzajem środowiska akademickiego.

**Tabela 1**

**Kierunki studiów najbardziej zgodne z czterema rodzajami środowisk akademickich**

<b>Rodzaj środowiska akademickiego</b>	<b>Kierunki studiów</b>
Badawcze (B)	Biologia, ekonomia, matematyka, geografia, inżynieria chemiczna, astronomia, farmacja
Artystyczne (A)	Sztuka, architektura, języki obce, muzyka, projektowanie środowiska
Społeczne (S)	Historia, filozofia, wychowanie fizyczne, pedagogika, psychologia, antropologia, nauki polityczne, wychowanie fizyczne
Przedsiębiorcze (P)	Biznes, informatyka, prawo, dziennikarstwo

Źródło: Jones 2011:12; Pike 2006:804; Huang, Healy 1997:460 (za:) Smart, Feldman, Ethington 2000.

Analiza informacji zawartych w tab. 1 pozwoliła zaobserwować, że badacze umiejscowili pedagogikę i wychowanie fizyczne w akademickim środowisku społecznym (S), podobnie jak psychologię, filozofię i historię. Prawo i dziennikarstwo sklasyfikowano w środowisku przedsiębiorczym (P), języki obce i muzykę w środowisku artystycznym (A), a matematykę i astronomię w środowisku badawczym (B). Interesującym zatem było zbadanie jakie typy osobowości zawodowych Hollanda są charakterystyczne dla studentów. Okazuje się, że wpływają one na ich zachowania i preferencje. Decydują także o wyborze przez nich określonych kierunków studiów, a po ich ukończeniu – pracy w ulubionym zawodzie.

Celem podjętych badań było rozpoznanie typów osobowości zawodowych dominujących wśród studentów I roku Pedagogiki PWSZ AS w Wałbrzychu i studentów I roku kierunku Wychowanie fizyczne w SWPW w Płocku oraz ocena stopnia ich zgodności z rodzajem środowiska akademickiego, w którym studiują.

W toku podjętych badań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania?

1. W jakim stopniu wybrane przez badanych kierunki studiów są kompatybilne z ich dominującymi typami osobowości zawodowych?
2. Jaki procent badanych studentów i studentek dokonało wyboru kierunków studiów zgodnie z posiadanymi preferencjami i zainteresowaniami?
3. Czy różnica w wyborze kierunków Pedagogika i Wychowanie Fizyczne jako środowisk akademickich (S) Hollanda, kompatybilnych z typami osobowości (S), dominującymi u studentów i studentek jest istotna?

## **2. Metoda i materiał badawczy**

Badania przeprowadzono w miesiącach luty - marzec 2013. Objęto nimi ogółem 107 osób, 42 studentów (39%) i 65 studentek (61%), z dwóch uczelni: Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu (PWSZ AS) i Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku (SWPW). Z PWSZ AS w badaniach uczestniczyło ogółem 69 osób, w tym 14 studentów w wieku od 19 do 25 lat ( $M=21,86$ ,  $SD=1,61$ ) i 55 studentek w wieku od 19 do 35 lat ( $M=21,40$ ,  $SD=2,95$ ). Natomiast z SWPW brało udział w badaniu ogółem 38 osób, w tym 28 studentów w wieku od 19 do 32 lat ( $M=20,89$ ,  $SD=2,77$ ) i 10 studentek w wieku od 19 do 21 lat ( $M=19,70$ ,  $SD=0,82$ ). W badaniach wykorzystano wystandaryzowany Kwestionariusz Preferencji Zawodowych JOB-6 autorstwa S. Retowskiego (RTS; Retowski 2009). Teoretyczną bazę dla jego opracowania stanowiła teoria Hollanda.

Badane osoby poproszono o ocenienie samych siebie na pięciostopniowej skali kwestionariusza JOB-6 („1” - „nie”, „2” - „raczej nie”, 3 - „trudno powiedzieć”, 4 - „raczej tak” i 5 - „tak”), wybierając odpowiedź w zależności od tego, w jakim stopniu zgadzają się one z każdym z 29 stwierdzeń przyporządkowanym sześciu podskalom kwestionariusza, odpowiadającym określonym typom osobowości zawodowych Hollanda (RBASPK).



Analizując uzyskane w badaniu wyniki bierze się pod uwagę liczby punktów przyznane przez badanego każdej ze skal kwestionariusza. Najwyższy wynik z sześciu skal interpretuje się jako dominujący u danej osoby typ osobowości zawodowej. Przyznanie przez badanego takiej samej, najwyższej liczby punktów dwóm skalom JOB-6 oznacza dominację u niego dwóch typów osobowości zawodowej.

### 3. Wyniki

Analiza zebranych danych wykazała, że dominującym typem osobowości zawodowej Hollanda dla około 55% ogółu badanych studentów pedagogiki z PWSZ AS w Wałbrzychu i prawie 53% osób studiujących na kierunku wychowanie fizyczne w SWPW w Płocku, okazał się typ społeczny (S)<sup>‡</sup>, kompatybilny ze społecznymi (S) rodzajami środowisk akademickich Hollanda, wybranymi przez tych studentów jako kierunki studiów (zob. tab.1). Rozkłady liczebności (procenty) dominujących typów osobowości zawodowych Hollanda zróżnicowanych ze względu na płeć osób badanych z obydwu uczelni zawiera tabela 2.

**Tabela 2**

**Rozkłady liczebności (procenty) dominujących typów osobowości Hollanda zróżnicowanych ze względu na płeć osób badanych z PWSZ AS (N=69) i SWPW (N=38)<sup>§</sup>**

Nr	Typ osobowości Hollanda	PWSZ AS		SWPW	
		<u>Studenci</u> Liczebność (procent)	<u>Studentki</u> Liczebność (procent)	<u>Studenci</u> Liczebność (procent)	<u>Studentki</u> Liczebność (procent)
1	S	4 (28,571)	27 (49,091)	9 (32,143)	7(70,000)
2	P	4 (28,571)	2 (3,636)	2 (7,143)	1(10,000)
3	R	4(28,571)	2 (3,636)	1 (3,571)	-
4	K	1 (7,143)	4 (7,273)	7 (25,000)	-
5	A	1 (7,143)	10 (18,182)	3 (10,714)	1(10,000)
6	SP	-	4 (7,273)	1 (3,571)	-
7	SK	-	2 (3,636)	-	1 (10,000)

<sup>‡</sup> Sumaryczny wskaźnik procentowy w przypadku ogółu badanych z PWSZ AS (55,073%) i w przypadku ogółu osób badanych z SWPW (52,632% ) obejmuje badanych z dominującymi społecznymi typami osobowości (S), a także badanych, których osobowości zawodowe opisują dwa dominujące typy, z których jeden był typem społecznym (S) (SP,SK, SR).

<sup>§</sup> W badaniach uczestniczyli wszyscy studenci I roku ze studiów stacjonarnych i niestacjonarnych.

8	SR	-	1 (1,818)	2 (7,143)	-
9	AK	-	1 (1,818)	-	-
10	KA	-	1 (1,818)	-	-
11	AR	-	1 (1,818)	1( 3,571)	-
12	BA	-	-	1 (3,571)	-
13	RPK**	-	-	1( 3,571)	-
	RAZEM	14(100,000)	55(100,000)	28 (100,000)	10(100,000)

Źródło: badania własne

Wyniki przedstawione w tabeli 2 ujawniają, że społeczny (S) typ osobowości zawodowej Hollanda okazał się dominującym u około 29% studentów i około 62% studentek z PWSZ AS oraz u około 43% studentów i 80% studentek z SWPW<sup>††</sup>. Okazał się on zgodny z wybranym przez studentów do studiowania kierunkami (Pedagogika i Wychowanie Fizyczne), będącymi społecznymi (S) środowiskami akademickimi (zob. tab.1). Osoby te wybrały kierunki studiów zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i preferencjami, przy czym wśród nich była większa liczba studentek (42), aniżeli studentów (16). Różnica w wyborze przez studentów i studentki Pedagogiki i Wychowania Fizycznego jako środowisk akademickich (S) Hollanda, kompatybilnych z dominującymi typami ich społecznych (S) osobowości, okazała się istotna na poziomie  $\alpha = 0,01$  ( $\chi^2 = 7,2289$ ,  $\chi^2_{0,01df=1}=6,635$ ,  $\chi^2 > \chi^2_{0,01df=1}$ ) (Nowaczyk 1985:267).

#### 4. Dyskusja

Celem badań było rozpoznanie typów osobowości zawodowych dominujących wśród studentów kierunków pedagogika i wychowanie fizyczne oraz dokonanie oceny ich zgodności z rodzajem środowiska akademickiego, w którym studiują. Kwestionariusz Preferencji Zawodowych JOB-6 okazał się bardzo pomocnym narzędziem w diagnozie dominujących wśród badanych studentek i studentów typów osobowości zawodowych. Wyniki uzyskane dzięki jego zastosowaniu wskazują, że kierunek

\*\* Jedna z badanych osób przyznała taką samą, najwyższą liczbę punktów trzem podskalom JOB-6. Oznacza to u niej dominację trzech typów osobowości zawodowej Hollanda.

†† Sumaryczny wskaźnik procentowy w przypadku studentek z PWSZ AS (61,818%) obejmuje osoby z dominującym społecznym typem osobowości (S) (nr 1), a także studentki, których osobowości zawodowe opisują dwa dominujące typy, z których jeden był typem społecznym (S) (nr 6-8). Sumaryczny wskaźnik procentowy w przypadku studentów (42,857%) i studentek z SWPW (80,000%) obejmuje osoby z dominującym społecznym typem osobowości (S) (nr 1), a także osoby badane, których osobowości zawodową opisują dwa dominujące typy, z których jeden był typem społecznym (S) (nr 6-8).

pedagogika (społeczne (S) środowisko akademickie) wybrało około 55% ogółu badanych z PWSZ AS, a kierunek wychowanie fizyczne, także społeczne (S) środowisko akademickie, około 53% osób z SWPW. Osoby te charakteryzowały się dominującymi społecznymi (S) typami osobowości zawodowych. W takich przypadkach, zgodnie z teorią Hollanda, występuje **najwyższy poziom zbieżności** dominującego typu osobowości każdej osoby z tej grupy i rodzaju środowiska akademickiego, w których podjęli studia. Ponieważ osoby z tej grupy wybrały kierunki studiów zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i preferencjami można prognozować, iż będą one doznawać zadowolenia ze studiowania i osiągać wysokie rezultaty kształcenia. Zasadność prognozy potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez J.L. Hollanda i innych badaczy. Okazuje się, że typy osobowości zawodowych są ważnymi wskaźnikami wyboru przez studentów określonych kierunków studiów, wpływającymi na odczuwanie przez nich satysfakcji ze studiowania oraz uzyskiwanie wysokich wyników kształcenia (Holland 1997; Martino, Norbury, O'Brien, Heinrich 1985; Porter, Umbach 2006). Wyniki badań potwierdzają także, że większość studentów wybiera kierunki studiów kompatybilne ze swoimi dominującymi typami osobowości zawodowych Hollanda. Są wśród nich również takie osoby, które wybierają kierunki niezgodne ze swoimi zainteresowaniami i umiejętnościami (Jones, Jones 2012:5; Smart, Feldman, Ethington 2000; Pike 2006; Allen, Robbins 2008).

Ogółem u 10 studentek I roku pedagogiki z PWSZ AS (około 14,5% ogółu badanych) i 4 osób studiujących na kierunku wychowanie Fizyczne w SWPW (około 10,5% ogółu badanych) dominowały dwa typy osobowości zawodowej, w tym dla 5 osób o osobowościach zbliżonych do typu społeczno-przedsiębiorczego (SP) był charakterystyczny **wysoki stopień spójności** ich wzorców osobowości. Wyniki badań dowodzą, iż takie osoby, posiadając cechy charakterystyczne dla obu typów, będą zachowywać się społecznym (S) środowisku akademickim w przewidywalny sposób. Jest ono dla nich bardzo odpowiednie (Lamb, Hurst, Kennedy 1996:84). Należy zatem prognozować, iż badane osoby z obydwu uczelni o dominującym wzorcu osobowości (SP) także odniosą sukces w czasie studiowania na kierunkach Pedagogika i Wychowanie Fizyczne, wyrażony uzyskiwaniem wysokich efektów kształcenia. Trzy osoby o społeczno-konwencjonalnym (SK) wzorcu osobowości i dwie o typie artystyczno-realistycznym (AR) charakteryzował **średni stopień spójności** wzorców osobowości. Dla trzech osób o typie społeczno - realistycznym (SR) i po jednej o typie konwencjonalno - artystycznym (KA) i artystyczno - konwencjonalnym (KA) był charakterystyczny **niski stopień spójności** wska-

zanych wzorców. Zachowania osób o niskich stopniach spójności ich wzorców osobowości zawodowych są trudne do przewidzenia, bowiem charakteryzują je cechy, *które nie są wspólne dla obu typów* (Lamb, Hurst, Kennedy 1996:83). Dlatego też trudno jest prognozować, jak zachowa się w społecznym środowisku akademickim osoba o dominującym typie społeczno - realistycznym (SR), jakie będą jej efekty kształcenia i satysfakcja ze studiowania.

Dla około 41% ogółu badanych z I roku pedagogiki i około 47% wszystkich badanych z I roku wychowania fizycznego, dominującymi okazały się typy osobowości zawodowych inne, niż typ społeczny (S). Osoby te nie wybrały pedagogiki i wychowania fizycznego jako kierunków studiów, zgodnych ze swoimi zainteresowaniami i preferencjami. Z rozmów przeprowadzonych ze studentami wynika, że najczęściej wybierali wskazane kierunki studiów dlatego, bo wybierały je inne znajome im osoby. Także w literaturze przedmiotu wskazuje się **na brak planu działania u absolwenta szkoły ponadgimnazjalnej w podejmowaniu tej ważnej decyzji i jej niedopasowanie do własnych możliwości i predyspozycji zawodowych**, na przykład *wybieram ten kierunek, bo na niego jest mało kandydatów i pewnie się dostanę na studia* (Pisula 2009:88).

Należy podkreślić, iż studia na kierunku pedagogika niezgodnie ze swoimi zainteresowaniami i preferencjami wybrało aż 71,4% badanych studentów i co trzecia badana studentka, a na kierunku wychowanie fizyczne – 57,1% studentów i co piąta badana studentka. Chociaż w tych wypadkach brak jest kompatybilności dominujących u badanych osób typów osobowości zawodowej Hollanda i rodzaju środowiska akademickiego, w którym studiują, to jednak zgodnie z teorią Hollanda, najlepiej na studiach w zakresie pedagogiki i wychowania fizycznego, w społecznym (S) środowisku akademickim, będą funkcjonować osoby o dominujących przedsiębiorczym (P) albo artystycznym (A) typie osobowości, gdyż jest dla nich charakterystyczny **średnio wysoki poziom zbieżności** typu osobowości i rodzaju środowiska akademickiego.

## **Wnioski**

Podane powyżej zestawienia tabelaryczne i analiza zebranych wyników badań pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

- Nie wszystkie badane osoby z I roku Pedagogiki PWSZ AS i I roku Wychowania Fizycznego SWPW wybierały studia zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i preferencjami,
- Pedagogikę i Wychowanie Fizyczne (społeczne (S) środowiska akademickie) jako kierunki swoich studiów zgodne z zaintereso-

waniami i preferencjami, kompatybilne z dominującymi społecznymi (S) typami osobowości zawodowych Hollanda, wybrało w każdej uczelni nieznacznie więcej niż połowa badanych studentów i studentek,

- Wyboru pedagogiki jako kierunku studiów w PWSZ AS niezgodnie z posiadanymi preferencjami i zainteresowaniami dokonała co trzecia badana studentka i około 71% badanych studentów,
- Wyboru wychowania fizycznego jako kierunku studiów w SWPW niezgodnie ze swoimi preferencjami i zainteresowaniami dokonało około 57% studentów i 20% studentek,
- Pedagogikę i wychowanie fizyczne jako kierunki studiów zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i preferencjami wybrało studentek, aniżeli studentów. Różnica w wyborze tych kierunków studiów jako kompatybilnych z dominującymi u studentów i studentek społecznymi typami osobowości (S), okazała się istotna na poziomie 0,01.

### **Bibliografia:**

1. Allen J., Robbins S. B., 2008, *Prediction of College Major Persistence Based on Vocational Interests, Academic Preparation, and First - Year Academic Performance*, „Research in Higher Education”, vol. 49.
2. Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., Nosal C.S., 2006, *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*, Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego nr 34, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, s.33-45, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem: [http://www.praca.gov.pl/eurodoradztwo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13:zeszyty-informacyjno-metodyczne-doradcy-zawodowego&catid=2:publikacje&Itemid=3](http://www.praca.gov.pl/eurodoradztwo/index.php?option=com_content&view=article&id=13:zeszyty-informacyjno-metodyczne-doradcy-zawodowego&catid=2:publikacje&Itemid=3).
3. CHT; *Chapter 3. Holland's theory of personality types*, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem: <http://vuir.vu.edu.au/343/1/04chapter3.pdf>.
4. Dajek E.R., 1997, *Polska standaryzacja „Testu Osobowości i Zainteresowań” Ericha Mitteneckera i Waltera Tomana*, Wydawnictwo ER-DA, Warszawa.
5. De Fruyt F., Mervielde I., 1996, *Personality and interests as predictors of educational streaming and achievement*, „European Journal of Personality”, vol. 10.

6. Frydrychowicz A., Jaworska J., Woynarowska T., Matuszewski A., 1994, *Inwentarz Zainteresowań*, Centrum metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej MEN, Warszawa.
7. Gąsiorowska A., Bajcar B., 2006, *Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych - nowe narzędzie diagnostyczne dla doradcy zawodowego* [w:] A. Grzechnik (red.), *Testy w poradnictwie zawodowym*, Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego nr 37, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem:  
[http://www.praca.gov.pl/eurodoradztwo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13:zeszyty-informacyjno-metodyczne-doradcy-zawodowego&catid=2:publikacje&Itemid=3](http://www.praca.gov.pl/eurodoradztwo/index.php?option=com_content&view=article&id=13:zeszyty-informacyjno-metodyczne-doradcy-zawodowego&catid=2:publikacje&Itemid=3).
8. Holland J. L., Whitney, D. R., Cole, N. S., Richards, J. M. Jr., 1973, *An empirical occupational classification derived from a theory of personality and intended for practice and research*, ACT Research Report No. 29, American College Testing Program, Iowa City.
9. Holland J. L., Powell, A., Fritzsche, B., 1994, *SDS professional user's guide*, Psychological Assessment Resources, Inc., Odessa.
10. Holland J. L., 1997, *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.), Psychological Assessment Resources, Odessa.
11. HTP; Spokane A. R., Luchetta E.J., Richwine M.H., *Holland's Theory of Personalities in Work Environments*, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem: <  
[http://news.uofthenet.info/wp-content/uploads/2011/08/Spokane\\_Holland\\_s\\_theory\\_of\\_personalities.pdf](http://news.uofthenet.info/wp-content/uploads/2011/08/Spokane_Holland_s_theory_of_personalities.pdf) >.
12. Huang Y. R., Healy C. C., 1997, *The Relation of Holland - Typed Majors to Students' Freshman and Senior Work Values*, „Research in Higher Education, vol. 38, No.4.
13. Jones W. A., 2011, *Variation among Academic Disciplines: An Update of Analytical Framework and Research*, „The Journal of the Profersoriate, vol. 6, No.1.
14. Jones L. K., 2012, *Choosing a College Major Based on Your Personality. What does the research say?*, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem:  
 <[http://www.careerkey.org/pdf/personality\\_college\\_major\\_match\\_research.pdf](http://www.careerkey.org/pdf/personality_college_major_match_research.pdf) >.

15. Jones L. K., Jones J.W., 2012, *Personality-College Major Match and Student Success. A Guide for Professionals Helping Youth and Adults. Who are in College or are College-Bound*. The Career Key. Canada, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem: <[http://www.careerkeyca.org/pdf/Canadian\\_Professionals\\_Guide\\_Personality\\_Major\\_Match.pdf](http://www.careerkeyca.org/pdf/Canadian_Professionals_Guide_Personality_Major_Match.pdf) .
16. Kulesza M., Kos E., (red.), 2010, *Kwestionariusz Predyspozycji Zawodowych. Podręcznik*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
17. Kos E., 2010, *Podstawy teoretyczne konstrukcji Kwestionariusza Predyspozycji Zawodowych- teoria Johna Hollanda* [w:] M. Kulesza, E. Kos (red.) , *Kwestionariusz Predyspozycji Zawodowych. Podręcznik*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
18. Lamb R., Hurst P., Kennedy R.,1996, *Interpretacja i wykorzystanie testów zainteresowań i uzdolnień ogólnych w poradnictwie zawodowym* [w:] *Testy i autotesty w poradnictwie zawodowym*, Zeszyty Informacyjno- Metodyczne Doradcy Zawodowego, zeszyt 6, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa 1996, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem:  
[http://www.praca.gov.pl/eurodoradztwo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13:zeszyty-informacyjno-metodyczne-doradcy-zawodowego&catid=2:publikacje&Itemid=3](http://www.praca.gov.pl/eurodoradztwo/index.php?option=com_content&view=article&id=13:zeszyty-informacyjno-metodyczne-doradcy-zawodowego&catid=2:publikacje&Itemid=3).
19. Lokan J.,1994, *The Self- Directed Search. Professional Manual Australian Supplement*, Australian Council for Educational Research Ltd., Camberwell.
20. Martino S. Norbury L., O'Brien M., Heinrich C.,1985, *Examining Holland's Theory of Career Choice*, „Journal of the Indiana University”, 1985, [on-line].Dostępne w Internecie pod adresem: <http://portal.education.indiana.edu/Portals/32/Hollands.pdf> .
21. Matczak A., Jaworowska A. Ciechanowicz A., Zalewska E., Stańczak J., 2006, *Wielowymiarowy Kwestionariusz Preferencji WKP*. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa.
22. Nowaczyk C., 1985, *Podstawy metod statystycznych dla pedagogów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
23. Paszkowska-Rogacz A., 2006, *Psychologiczne uwarunkowania rozwoju kariery zawodowej młodzieży* [w:] S. M. Kwiatkowski, Z. Sirojć (red.), *Młodzież na rynku pracy. Od badań do praktyki*, Oficyna Wydawnicza ASSPRA-JR, Warszawa.
24. Paszkowska-Rogacz A., 2011, *Młodzieżowy Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych – MŁOKOZZ. Podręcznik*, Fundacja Realizacji

- Programów Społecznych, Warszawa, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem: <http://frps.org.pl/pliki/Podrecznik.pdf> .
25. Pike G. R., 2006, *Students' Personality Types, Intended Majors, and College Expectations. Further Evidence Concerning Psychological and Sociological Interpretations of Holland's Theory*, „Research in Higher Education”, Vol. 47, No. 7.
  26. Pisula D., 2009, *Poradnictwo kariery przez całe życie*, KOWEZiU, Warszawa.
  27. Perkmén S., Sahin S., 2013, *Who should study instructional technology? Vocational personality approach*, „British Journal of Educational Technology”, vol. 44, No.1.
  28. Porter, S. R., Umbach, P. D., 2006, *College major choice: An analysis of person –environment fit*, „Research in Higher Education”, vol. 47.
  29. Retowski S., 2009, *Test preferencji zawodowych*, WSPS, Sopot.
  30. RTS; Retowski S., *Opracowanie Kwestionariusza Preferencji Zawodowych (JOB-6)*, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem: [http://www.doradca-zawodowy.ecorys.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=40](http://www.doradca-zawodowy.ecorys.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=40).
  31. Smart, J. C., Feldman, K. A., and Ethington, C. A., 2000, *Academic disciplines. Holland's Theory and the Study of College Students and Faculty*, Vanderbilt, Nashville.
  32. Smart J.C., Feldman K. A., Ethington E.A., 2006, *Holland's Theory and Patterns of College Student Success*, NPEC, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem: <http://cpe.ky.gov/NR/rdonlyres/AE7E5BB1-EB31-40DC-9D0A-6FE4C5D21ED4/0/HollandsTheoryandPatternsofCollegeStudentSuccess.pdf>.
  33. Smart J.C., Ethington C. A., Umbach P.D., 2009, *Pedagogical Approaches Used by Faculty in Holland's Model Environments. The Role of Environmental Consistency*, „The Journal of Career Assessment”, vol. 17, No. 1.
  34. Smart J.C., Ethington C. A., Umbach P.D., Rocconi L.M., 2009, *Faculty Emphases on Alternative Course-Specific Learning Outcomes in Holland's Model Environments: The Role of Environmental Consistency*, „Research in Higher Education”, vol. 50.
  35. Swanson, J. L. Fouad, N. A., 1999, *Career theory and practice: learning through case studies*, SAGE publications, London.
  36. TJH; John L. Holland, 1919-2008. *A Select Bibliography added to the Tribute & Obituary*, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem:



[http://associationdatabase.com/aws/NCDA/pt/sd/news\\_article/6521/blank/blank/true](http://associationdatabase.com/aws/NCDA/pt/sd/news_article/6521/blank/blank/true) .

37. Wiącek G., 2010, *Aktualnie dostępne koncepcje opisu i oceny zainteresowań i kompetencji zawodowych oraz ich odniesienie do osób z niepełnosprawnością umysłową*, Lublin, [on-line]. Dostępne w Internecie pod adresem:  
[http://www.europerspektywa.pl/analiza\\_aktualnie\\_dostepnych\\_konceptji\\_opisu\\_i\\_oceny\\_zainteresowan\\_i\\_kompetencji\\_zawodowych.pdf](http://www.europerspektywa.pl/analiza_aktualnie_dostepnych_konceptji_opisu_i_oceny_zainteresowan_i_kompetencji_zawodowych.pdf) .
38. Wojtasik B., 2011, *Podstawy poradnictwa kariery. Poradnik dla nauczycieli*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
39. Wolniak G. C., Pascarella E.T., 2005, *The effects of college major and job field congruence on job satisfaction*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 67.

### **Predominant Among Students Holland's Vocational Personality Types**

#### **Summary**

This article presents the results of studies which the aim were the recognition of Holland's professional personalities types predominant among first year pedagogy students from the Angelus Silesius Wałbrzych Higher Vocational College (PWSZ AS) and the first year physical education students from the Pawel Wlodkowic University College in Plock Higher School (SWPW) as well as compatibility degree assessment of personality types with kind of environment in which they study. For realization this aim were used the Questionnaire of the Professional Preference JOB - 6. It contains 29 items subordinated 6 scales connected with 6 Holland's vocational personality types: Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising and Conventional. The analysis of gathered data showed that the JOB - 6 turned out very helpful tool in diagnosis of predominant professional personalities types among female and male students. The pedagogy as a College major (social (S) Holland's academic environment) chose compatibly with its interests and preferences about 55% students from PWSZ AS, and physical education, also social (S) academic environment, about 53% persons from SWPW. Social (S) Holland's professional personality type turned out predominant at about 29% male students and about 62% female students from PWSZ AS as well as at about 43% male students and 80% female students from SWPW. These persons chose the major of studies compatibly with their interests and preferences.

*Aleksander Szternberg, Tadeusz Leszek Jasiński*

---

Among them were larger number female students' than male students. The difference in choice by male and female students the pedagogy and the physical education as Holland's academic (S) environments, compatibly with their predominant social (S) personality types were significant on level  $\alpha = 0,01$  ( $\chi^2 = 7,2289$ ,  $\chi^2_{0,01df=1}=6,635$ ,  $\chi^2 > \chi^2_{0,01df=1}$ ).

**Key words:** The Questionnaire of the Professional Preference JOB-6, predominant Holland's vocational personality types, academic environments, Pedagogy and Physical Education students.

Aleksandra Czarnecka<sup>1</sup>  
Politechnika Częstochowska

## ROZWÓJ I DOSKONALENIE JAKO CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

### Abstrakt

Według definicji zaangażowanie pracownika uzyskuje się poprzez różnorodne praktyki z zakresu zarządzania związane ze zwiększeniem uprawnień i zyskiwaniem zaufania, które w efekcie prowadzić mają do wzrostu akceptacji celów firmy przez pracowników i wzrostu ich wydajności pracy. Autorka w opracowaniu postara się przeanalizować wybrane czynniki kształtujące poziom zaangażowania pracowników, w szczególności te, związane z rozwojem i doskonaleniem zawodowym. Istotnym jest uwzględnienie na fakt, iż zaangażowanie wynika zarówno z odczuć pracowników, cech organizacji oraz wykonywanej pracy, dlatego określenie jego istoty oraz metody jego pomiaru są trudne.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój i doskonalenie zawodowe.

### 1. Efektywne ZZL – start do zaangażowania

Wraz z pojawieniem się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku nowego w Polsce pojęcia -zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) - rozpoczęto proces zmian w podejściu do pracowników, których to zamiast nazywać „siłą roboczą” czy „personelem”, określano mianem „zasobu ludzkiego” organizacji. (Król, Ludwiczynski 2007:50-51). Istotnym uzasadnieniem takiego podejścia może być wypowiedź P. Louarta: *Ludzi uważa się za zasoby, ponieważ ich praca stanowi czynnik produkcyjny, a ich rozwój, inicjatywy oraz możliwości działania aktywnie przyczyniają się do sprawności ogólnej organizacji. Pojęcie zasoby ludzkie (...) zastąpiło stosowane do niedawna słowo personel, które było bardziej neutralne (bezsronne); oznaczało ono ogół ludzi na stanowiskach pracy (...). Pojęcie zasoby posiada znaczenie wartościujące (...), ponieważ człowiek jest traktowany jako kapitał (bogactwo) lub potencjał* (Louart 1995:19,235). Przy takim rozumieniu tego pojęcia, nie można zapominać o skrajnej, an-

---

<sup>1</sup> e-mail: aczar11@tlen.pl

tyhumanistycznej tendencji traktowania ludzi jako „zasoby”, gdzie blisko jest do zrównania ich z „surowcami” (Nosal 1997:12). Tak więc ludzie to nie zasoby, lecz dysponenci zasobów – cech i właściwości w nich ucieleśnionych, umożliwiających im pełnienie różnorodnych ról organizacyjnych. Pracownik jako właściciel zasobu ludzkiego ma prawo decydować o stopniu zaangażowania owego zasobu w proces pracy (Pocztowski 2003:36).

W literaturze przedmiotu brak jest zgodności co do interpretacji i stosowania pojęcia zasoby ludzkie, co sprawia, iż nie ma wspólnego stanowiska co do definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Dla ułatwienia w artykule przyjmuje się następującą syntetyczną definicję zaproponowaną przez H. Króla: *Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych* (Król, Ludwiczynski 2007:55).

Nowe podejście do realizacji funkcji personalnej szczególnie determinowane było przez opracowane w Stanach Zjednoczonych dwa modele ZZL – model Michigan i model harwardzki (Król, Ludwiczynski 2007:60-62). Szczególnie na uwagę zasługuje fakt, iż z modelu harwardzkiego wynika, że właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na osiągnięte w tym obszarze wyniki, dając zarówno skutki bezpośrednie, takie jak: zaangażowanie, kompetencje, zgodność czy efektywność oraz pośrednie (długookresowe) wyrażające się: zadowoleniem jednostki, efektywnością organizacyjną, dobrobytem społecznym i tym samym zapewnia efekt sprzężenia zwrotnego wobec interesariuszy organizacji oraz czynników sytuacyjnych (Król, Ludwiczynski 2007:63).

Istotnym jest zwracanie uwagi na takie elementy ZZL jak:

- strategiczne dopasowanie (potrzeba integracji między strategią przedsiębiorstwa a strategią ZZL);
- spójność (potrzeba spójnej, wewnętrznie zintegrowanej polityki w obszarze zasobów ludzkich);
- zaangażowanie (potrzeba zdobycia pracowników dla misji i wartości organizacji);
- ludzie kapitałem, w który można inwestować przez szkolenia i programy rozwoju celem zwiększenia ich zainteresowania organizacją (rozwijanie kwalifikacji pracowników w zależności od potrzeb organizacji oraz zarządzanie wiedzą);
- kultura korporacyjna (potrzeba silnej kultury wyrażonej w postaci zdefiniowanych misji i wartości, wzmocnionych przez komunikowanie się, szkolenie i procesy zarządzania przez efekty);

- monopolistyczne stosunki pracownicze (przekonanie ludzi do dzielenia wspólnych celów i pracy jako członkowie jednego zespołu);
- odpowiedzialność kadry kierowniczej (przekonanie, że ZZL jest działaniem kierowanym przez menedżerów najwyższego szczebla, ale jego efekty i sposób realizacji zależą także od menedżerów liniowych)(Armstrong 1996:24).

Najważniejsze cele ZZL zawierają się w takich działaniach jak:

- poprzez zaangażowanie pracowników, ułatwienie kadrze kierowniczej realizację postawionych celów;
- odpowiednie wykorzystywanie wszystkich umiejętności, kompetencji i talentów pracowników;
- prowadzenie stałej kontroli jakości zatrudnionych ludzi;
- kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, a także integrowanie ZZL z planami rozwoju firmy;
- programowanie polityki personalnej;
- tworzenie środowiska pracy umożliwiającego innowacyjność, rozwój i wysoką jakość (Domański 2000:56).

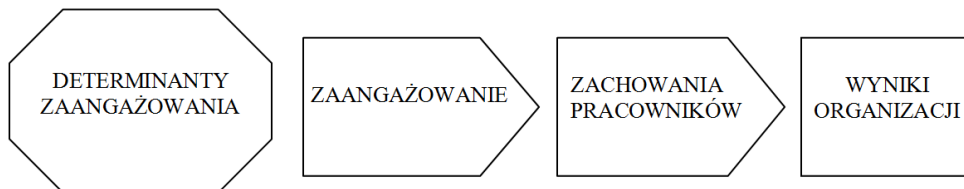
Podsumowując można stwierdzić, iż ZZL oparte jest na ustalonych wartościach i zasadach, które nadają mu niewątpliwą odrębność i wymiar ideologiczny, a wyrażają się w: wykorzystaniu kultury organizacyjnej, uznaniu idei solidaryzmu, zaangażowaniu pracownika w miejsce posłuszeństwa, zespołowości i indywidualizmie zamiast kolektywizmu (Stalewski 1997:11).

## **2. Zaangażowanie pracowników – sukces organizacji**

Organizacje, które posiadają wysoko zaangażowanych pracowników są zdolne zmieniać się w większym zakresie oraz szybciej niż takie, w których ten poziom zaangażowania jest niski. Źródłem przewagi konkurencyjnej prowadzącej do osiągnięcia lepszych wyników (w tym również finansowych) i wyższej produktywności pracy, może być pomiar i kształtowanie zaangażowania pracowników (Barometr Zaangażowania 2012:5).

Rysunek 1

**Od czynników kształtujących zaangażowanie do twardych rezultatów biznesowych**



Źródło: Barometr Zaangażowania, 2012, *Moc zaangażowania pracowników. Wykorzystaj ją w swojej firmie*, s. 5

Zaangażowanie różnie definiowane jest, zarówno w literaturze naukowej, jak i praktyce gospodarczej. Według psychologa pracy A. Bakker (2011), pojęcie zaangażowania określa się jako względnie trwały stan psychiczny, który zależy od czynników środowiskowych. Obserwacja zależności przyczynowo-skutkowych, przy takim ujęciu problemu pozwala na zarządzanie zaangażowaniem. Również i inni badacze podobnie postrzegają to pojęcie i podkreślają, że na zaangażowanie należy patrzeć jak na odrębny, relatywnie stały stan o charakterze afektywno-poznawczym, różny od takich stanów, jak satysfakcja z pracy czy przywiązanie (Saks 2006; Bakker, Schaufelie 2004). W. H. Macey i B. Schneider (Macey, Schneider 2008) wręcz traktują zaangażowanie jako cechę osobowości. Aby dobrze zrozumieć tę kwestię należy odróżnić zaangażowanie od środowiska pracy (jego przyczyn) i zachowań pracowników (bezpośrednich skutków).

Podsumowując definicję zaproponowali twórcy Barometru Zaangażowania (serwis internetowy oraz zespół ekspertów, specjalizujących się w kształtowaniu zaangażowania pracowników), która określa, iż: *Zaangażowanie Pracownika to pozytywny stan prowadzący do podejmowania korzystnych działań na rzecz Pracodawcy. Pozytywny stan rozumiemy jako:*

- *czerpanie przyjemności z wykonywanej pracy i optymizm wobec zadań,*
- *dawanie z siebie tego, co najlepsze,*
- *traktowanie pracy w przedsiębiorstwie jako ważnego aspektu swojego życia (Barometr Zaangażowania 2012:11).*

Choć niektórzy praktycy myślą o zaangażowaniu jako o stałej predyspozycji (niezmiennej cesze), to trudno raczej się z nimi zgodzić, gdyż wynikało by z tego, że część pracowników zawsze byłaby pracowitsza,

a pozostali mniej zmotywowani, bez względu na sytuację, podejmowane przez przełożonych działania czy inne czynniki. Taki sposób myślenia przypomina jednoznacznie teorię X McGregora (Stoner, Freeman, Gilbert 1997:430) i jest wygodnym wytłumaczeniem niechęci do brania odpowiedzialności za pobudzanie zaangażowania podległych sobie pracowników, czy też wprost zrzucania tej odpowiedzialności na czynniki od menedżerów niezależne – słaba lub brak polityki personalnej, źle funkcjonujące jej elementy, brak powiązania strategii personalnej ze strategią ogólną, czyli nieefektywne ZZL. Stąd podkreśla się, że zaangażowanie jest stanem, zależnym od czynników wewnętrznych organizacji, w tym i menadżerów, którzy powinni ten stan aktywnie zwiększać (Barometr Zaangażowania 2012:12).

### **3. Motywacja – rozwój – zaangażowanie**

Często pojęcia satysfakcja, zadowolenie i zaangażowanie w praktyce stosuje się zamiennie, gdyż wszystkie wiążą się z dobrymi przeżyciami (emocjami) i przekonaniem ludzi. Badacze problemu jednakże z tym poglądem w pełni się nie zgadzają i przekonują, że należy zjawiska te analizować odrębnie z wykorzystaniem różnych narzędzi pomiaru (Macey, Schneider 2008). Jak zauważa między innymi M.W. Kopertyńska, zaangażowanie pracowników można znacząco wzmocnić poprzez stosowanie odpowiednich motywatorów pozafinansowych, które zasadniczo można podzielić na siedem podstawowych grup:

- motywatory mające na celu wyrażenie uznania dla pracownika, takie jak: okazywanie zaufania, dawanie pracownikowi poczucia wyjątkowości, przekazywanie od zadowolonych klientów podziękowań (np. w formie listów), publiczne wyróżnienia i pochwały, publiczne wyrażanie uznania dla wiedzy i umiejętności pracownika;
- motywatory mające na celu zapewnienie sprawnej komunikacji, takie jak: tworzenie systemu sprawnej komunikacji wewnętrznej, organizowanie regularnych spotkań informacyjnych o tym co dzieje się w firmie, spotkania zarządu z wybranymi pracownikami, na których omawia się najważniejsze problemy, potrzeby zmian, czy kwestie wymagające utrwalenia;
- motywatory mające na celu zapewnienie partycypacji pracowników, takie jak: angażowanie pracowników w procesy decyzyjne, powoływanie zespołów uczestniczących w rozwiązywaniu problemów, konsultacje z pracownikami, ustalanie celów wraz z pracownikami, delegowanie uprawnień do podejmowa-

nia decyzji, zapraszanie do współdziałania pracowników czy rad pracowniczych;

- motywatory mające na celu zapewnienie oczekiwanych warunków pracy, takie jak: przyjmowanie w organizacji różnych zwyczajów np. jeden dzień swobodnego stroju, przyznawanie w nagrodę dodatkowych dni wolnych od pracy, indywidualne ustalenia co do czasu pracy lub miejsca pracy, zawieranie umów (porozumień) z dodatkowymi korzystnymi dla pracownika klauzulami, zagwarantowanie pracy na najlepszym (najnowocześniejszym) sprzęcie, dostęp do nowoczesnych systemów informatycznych, dobra organizacja stanowisk pracy;
- motywatory mające na celu zapewnienie rozwoju pracowników, takie jak: planowanie ścieżek rozwoju (karier), zapewnienie samodzielności działania, budowanie marki i renomy firmy, tworzenie efektywnych zespołów pracowniczych, wzbogacanie pracy przez rotację stanowiskową, wzbogacanie pracy, umożliwianie zainteresowanym pracownikom uczestnictwa w szkoleniach, warsztatach itp.;
- motywatory mające na celu wyrażanie szacunku dla pracownika, takie jak: okazywanie zrozumienia dla problemów osobistych pracowników, świętowanie specjalnych uroczystości, kontakt z pracownikami w trakcie dłuższych ich nieobecności w firmie poprzez przekazywanie drogą e-mailową bądź telefoniczną informacji o najważniejszych wydarzeniach w firmie;
- motywatory mające na celu zapewnienie odpowiedniej atmosfery pracy, takie jak: nie akceptowanie zachowań zmierzających do podziałów wewnątrz firmy, akcentowanie przynależności do firmy o ustalonej marce, jakości produktu i prestiżu, integracja grup pracowniczych (pracownicy administracyjni i pracownicy produkcyjni), kreowanie pewności zatrudnienia, wprowadzanie tzw. dnia rodzinnego, w którym można zaprosić do odwiedzenia firmy rodziny pracowników (Kopertyńska 2008:210-211).

Elementami szeroko rozumianej motywacji, czy dobrego samopoczucia ludzi, który jest rezultatem zaspakajanych potrzeb i ambicji oraz potrzeb niezaspakajanych, jest odczuwanie satysfakcji zawodowej, czy też zadowolenia z pracy (Bartkowiak 2009:103). Z kolei inni badacze przyznają, iż satysfakcja z pracy to pozytywna bądź negatywna postawa wobec pracy, przedsiębiorstwa i współpracowników, która wynika z porównania przez pracowników ich oczekiwań, z tym co otrzymali w zamian za pracę (Bortnowska, Stankiewicz 2005:116). Zadowolenie z pracy wiąże się



z emocjonalnie pozytywnym stosunkiem do organizacji, miejsca pracy, rodzaju wykonywanej pracy i współpracowników. Satysfakcja z pracy związana jest urzeczywistnianiem przez ludzi swoich wartości, potrzeb, przekonań czy celów. (Bartkowiak 2009:103,116). Psychologowie organizacji jednoznacznie wskazują na związek zadowolenia z przyjmowanymi postawami i zachowaniami pracowników. Przyjmuje się, iż satysfakcja z pracy silnie związana jest z wyższą wydajnością (produktywnością), mocniejszym zaangażowaniem i większą lojalnością, jak również mniejszą fluktuacją (Bańka 2005:330). Badanie zadowolenia pracowników pozwala na analizę takich elementów polityki personalnej jak: proces komunikacji wewnętrznej, kształtowanie systemu wynagrodzeń czy politykę szkoleniową.

Nie ma mowy o skutecznym planowaniu i realizowaniu polityki szkoleniowo-rozwojowej, jeśli priorytetem nie będzie nabywanie, rozwój i wykorzystanie wiedzy. Bez przyjęcia przynajmniej ogólnej wizji tego, jaka wiedza i dlaczego ma być pozyskiwana, rozwijana i przekazywana, nie ma co liczyć, że podejmowane działania szkoleniowe będą skutkowały oczekiwanymi i satysfakcjonującymi rezultatami. To właśnie polityka szkoleniowa określa sposób korzystania z wiedzy ukrytej i sprawia, że staje się ona jawnym i dostępnym dla pracowników źródłem informacji. Polityka szkolenia i rozwoju zasobów ludzkich powinna stawać się w oparciu o podejście procesowe, podstawą wzmocnienia działań w zakresie zarządzania wiedzą, w szczególności w obszarze nabywania, rozwijania, zachowania, czy dzielenia się wiedzą (Radosławska 2009:326). Ludzie pracując w organizacjach działają zespołowo, co podnosi ich wydajność, zwiększa zadowolenie, stwarza poczucie bezpieczeństwa, zwiększa poczucie uznania. Praca zespołowa, to takie działanie zbiorowe, gdy wykonanie określonych czynności i operacji, powierza się grupie osób lub też kiedy grupa ludzi wykonuje zespołowo (wspólnie) zadanie powierzone indywidualnie każdemu z nich. Wśród wielu cech pracy zespołowej (współdziałanie, współpartnerstwo, współpraca, udzielanie sobie pomocy, łączenie zawodów i specjalności, czy zbiorowa odpowiedzialność) wydaje się bardzo istotnym z punktu pobudzania zaangażowania, występowanie możliwości rozwoju i doskonalenia się wzajemnego przez pracowników (Przewoźna-Krzemińska 2010:379-380).

Założenia określające naturę ludzką, warunki uczestnictwa i wykonywania zadań tworzą tak zwane zarządzanie oparte na wysokim zaangażowaniu pracowników. Wskazać tu można trzy podstawowe zasady. Po pierwsze sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników i okazywanie im należytego szacunku. Pracownicy mający możliwość zabierania głosu w trakcie podejmowania decyzji dotyczących ich życia zawodowe-

go, łatwiej akceptują zmiany i odczuwają większą satysfakcję z pracy. Po drugie – waga kapitału ludzkiego, będącego źródłem wiedzy i pomysłów. Interesem organizacji jest wspieranie indywidualnego rozwoju i doskonalenia pracowników, gdyż dzięki temu kapitał ludzki organizacji jest coraz większy. Po trzecie – silne zaangażowanie pracowników, ich uczestnictwo w podejmowaniu istotnych decyzji, dotyczących kierowania ich własną pracą, co owocuje poprawą wykonywania zadań. Tak sama praca, jak i organizacja muszą stawać się bardziej elastyczne w swoich schematach i strukturach, aby wykonawca sam zdecydował o wyborze najlepszego sposobu realizacji zadania (Pytel, Strzelecka 2009:320).

Rozwój i doskonalenie osób dojrzałych, które ukończyły już zasadniczo formalną edukację, mobilizuje te osoby do szkolenia się. Uczenie się przez dorosłych cechuje się tym, że ludzie dorośli: mają potrzebę samouświadczenia dlatego się uczą, uczą się przede wszystkim przez doświadczenia, uczenie jest traktowane analogicznie do rozwiązywania problemów, uczą się skuteczniej, gdy zdobywana wiedza zaspakaja ich indywidualne potrzeby, a także widzą możliwość bezpośredniego zastosowania i przydatność zdobywanej wiedzy czy umiejętności (Ładyga 2010:302-303).

### **Podsumowanie**

Powyższe rozważania teoretyczne, jak i doświadczenia praktyczne, jednoznacznie wskazują na istniejącą zależność między rozwojem i doskonaleniem, a poziomem zaangażowania występującym u pracowników. Jest to zależność wzajemna, co oznacza, że pracownicy cechujący się wysokim poziomem zaangażowania, mają większą potrzebę i świadomość rozwoju i doskonalenia. Z drugiej strony u osób, które uczestniczą w procesie szkolenia i doskonalenia, u tych pracowników, którym organizacje stwarzają możliwości i warunki do rozwoju, poziom zaangażowania organizacyjnego wzrasta. Według badań przeprowadzonych przez Barometr Zaangażowania (Barometr Zaangażowania 2012:7) silnie zaangażowani pracownicy pracują więcej, pracują z większym natężeniem, szukają nowych i innowacyjnych metod pracy, dążą do osiągnięcia lepszych efektów pracy własnej, pozytywnie mówią o firmie, pozostają dłużej z firmą, wytrwale dążą do postawionych celów. Wśród zachowań, których intensywność rośnie wraz z poziomem zaangażowania wymienia się takie zachowania jak:

- dbanie o własny rozwój, otwartość na szkolenia, doskonalenie i zdobywanie wiedzy i umiejętności;
- mówienie z dumą o pracy w organizacji i polecanie jej jako pracodawcy;

- polecanie usług/produktów danej organizacji, lojalność wobec pracodawcy;
- wytrwałość w działaniu oraz dążenie do wyższej efektywności pracy własnej;
- poszukiwanie innowacyjnych metod pracy, a przez to dążenie do ulepszania organizacji;
- wykraczanie poza zakres własnych obowiązków, a nawet zostawanie dłużej, by skończyć swoje zadanie;
- bardziej intensywna praca i nastawienie się na realizację celów organizacji;
- aktywne angażowanie się w proces zmian oraz szybkie dostosowywanie się do zmian już wprowadzonych;
- optymalizacja wykorzystania czasu pracy.

**Bibliografia:**

1. Armstrong M., 1996, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
2. Bakker A. B., 2011, *An Evidence-Based Model of Work Engagement*, *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), <http://cdp.sagepub.com/content/20/4/265>. (data odczytu 05.07.2013).
3. Bańka A., 2005, *Psychologia organizacji* [w:] J. Strelau (red.) *Psychologia. Podręcznik akademicki t. 3*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
4. Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009.
5. Bortnowska H., Stankiewicz J., 2005, *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”* [w:] J. Stankiewicz (red.) *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
6. Domański S. R., 2000, *Kapitał ludzki, podział prac i, konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 7-8.
7. Kopertyńska M. W., 2008, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
8. Król H., Ludwicyński A., 2007, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Louart P., 1995, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
10. Ładyga M., 2010, *Trener i jego rola w procesie szkolenia i rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa* [w:] F. Bylok, A. Czarnecka, A. Słocińska (red.), *Człowiek-praca-organizacja, wymiary socjolo-*

- giczne, psychologiczne i zarządcze, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Macey W. H., Schneider B., 2008, *The meaning of employee engagement*, Industrial and Organizational Psychology, 1. [http://scholar.google.pl/scholar\\_url?hl=pl&q=http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.182.2845%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&sa=X&scisig=AAGBfm0GF3RrkZQ8c2Wr7rX4xArbAPKFyg&oi=scholarr&ei=z8HUUbuNH4LnOtn5gLAP&ved=0CCsQgAMoADAA](http://scholar.google.pl/scholar_url?hl=pl&q=http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.182.2845%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&sa=X&scisig=AAGBfm0GF3RrkZQ8c2Wr7rX4xArbAPKFyg&oi=scholarr&ei=z8HUUbuNH4LnOtn5gLAP&ved=0CCsQgAMoADAA). (data odczytu 05.07.2013).
  12. *Moc zaangażowania pracowników. Wykorzystaj ją w swojej firmie*, Barometr Zaangażowania 2012, <http://barometrzaangazowania.com> (data odczytu 05.07.2013).
  13. Nosal Cz., 1997, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
  14. Poczowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
  15. Przewoźna-Krzemińska A., 2010, *Motywacyjne uwarunkowania organizacji pracy zespołowej* [w:] F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska (red.), *Człowiek-praca-organizacja, wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
  16. Pytel M., Strzelecka A., 2009, *Uwarunkowania rozwoju kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach* [w:] F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
  17. Radosławska J., 2009, *Akademia "Barre Thomas School" jako przykład zarządzania wiedzą poprzez szkolenie wewnętrzne* [w:] F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
  18. Saks A. M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Nr 27. <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l%27emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf>. (data odczytu 05.07.2013).
  19. Schaufeli W., B., Bakker A., 2004, *Work Engagement Utrecht Scale*, Preliminary Manual. Version 1.1, December, Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, Utrecht. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Te>

st%20Manuals/Test\_manual\_UWES\_English.pdf. (data odczytu 05.07.2013).

20. Stalewski T., 1997, *Human Resource Management - jako sposób realizacji funkcji personalnej w organizacji* [w:] T. Stalewski, E. Chlebicka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
21. Stoner J. A.F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

### **Development and Improvement as the Factors Affecting Employee Engagement**

#### **Summary**

According to the definition, employee engagement is achieved through a variety of management practices associated with increased powers and with gaining of confidence, which lead to the growth of acceptance of the company's goals by employees and increase their productivity. The author in elaboration will attempt to analyze selected factors affecting the level of involvement of employees, in particular those related to the professional development and improvement. An important objective is to include the fact that the commitment results from employees feelings, features of organization and performed work. Therefore, it is difficult to determine its nature and methods of its measurement.

**Key words:** commitment, human resource management, development and professional development.

*Elżbieta Kośmicka –Ślesińska<sup>1</sup>*

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni  
Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie

## **CZYNNIKI DETERMINUJĄCE EFEKTY SZKOLENIA ORAZ ICH TRANSFER DO ŚRODOWISKA ORGANIZACJI**

### **Abstrakt**

Organizacje coraz częściej traktują rozwój swoich pracowników jako jeden z kluczowych czynników przyczyniających się do osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. W związku z tym inwestują znaczne środki finansowe w programy szkolenia pracowników. Szkolenie, traktowane jako inwestycja w rozwój pracowników, powinno wpłynąć na podniesienie wydajności pracy pracowników, poprawę wyników i sukces organizacji. Dla organizacji - z punktu widzenia podniesienia stopy zwrotu z inwestycji szkoleniowych - kluczowe jest rozpoznanie i przeanalizowanie czynników wpływających na efektywne uczenie się podczas szkolenia i proces transferu tych efektów do środowiska organizacji. Literatura przedmiotu oraz badania naukowe prowadzone głównie w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej identyfikują trzy kategorie takich czynników. Ich charakterystykę i analizę przedstawiono w prezentowanym artykule.

**Słowa kluczowe:** szkolenie pracowników, efekty szkolenia, transfer efektów szkolenia, czynniki szkolenia, charakterystyki szkolących się, czynniki środowiska organizacji.

### **Wstęp**

Z perspektywy ekonomicznej ważne jest, aby inwestycja przyniosła oczekiwane rezultaty i pozwoliła na zwrot poniesionych nakładów na projektowanie i realizację szkoleń, przy czym istotna jest relacja pomiędzy nakładami poniesionymi na szkolenie i jego wymiernymi efektami. Mając na uwadze zwiększenie stopy zwrotu z inwestycji szkoleniowej, kluczowe jest rozpoznanie i przeanalizowanie czynników wpływających na efektywne uczenie się podczas szkolenia oraz na proces transferu tych efektów do środowiska organizacji. Transfer efektów szkolenia rozumiany jako

---

<sup>1</sup> E-mail: kosmela@poczta.onet.pl

przeniesienie nabytej wiedzy i umiejętności do środowiska pracy stanowi podstawowy cel szkolenia (Goldstein 1993:123-130)<sup>2</sup>.

### 1. Kategorie czynników

Literatura przedmiotu wymienia trzy kategorie czynników, które w największym stopniu determinują efekty szkolenia i poziom transferu tych efektów do środowiska organizacji (Goldstein 1993:142,143):

- charakterystykę szkolących się,
- czynniki szkolenia,
- czynniki środowiska organizacji.

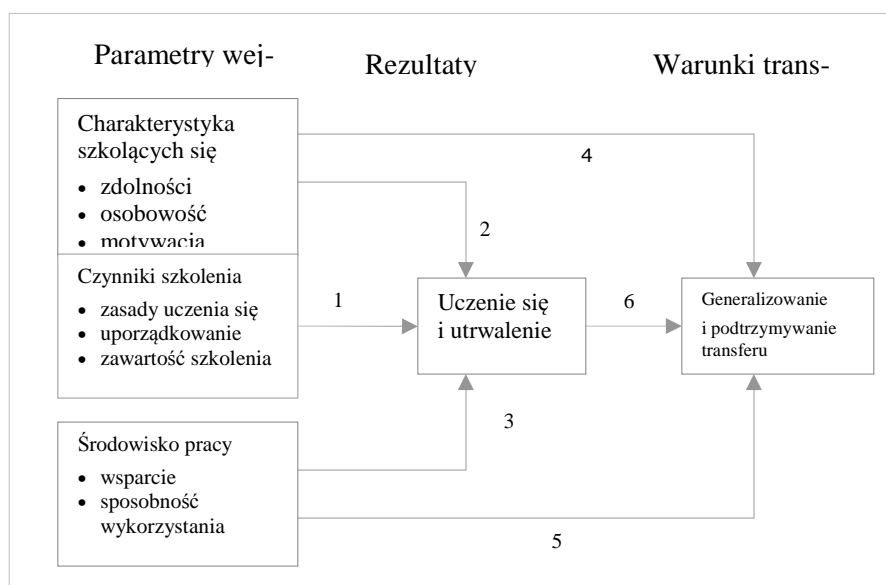
Rysunek 1 obrazuje związki zachodzące pomiędzy parametrami wejściowymi szkolenia, na które składają się wymienione kategorie czynników, rezultatami szkolenia i procesem transferu efektów do środowiska organizacji. Dobrze przygotowane szkolenie (1), wspieranie uczenia się w środowisku pracy (3), wysokie zdolności i silna motywacja szkolących (2), to najważniejsze czynniki determinujące efekty szkolenia. Nabycie nowej wiedzy i umiejętności podczas szkolenia jest warunkiem koniecznym tego, aby szkolący zaczęli praktycznie stosować tę wiedzę i umiejętności w miejscu pracy. W środowisku pracy musi jednak zaistnieć możliwość wykorzystania efektów szkolenia (6). Na poziom procesu transferu istotny wpływ mają zdolności oraz motywacja szkolących się pracowników (4). Ważne jest także wsparcie i klimat sprzyjający transferowi wiedzy i umiejętności w środowisku pracy (5) (Goldstein 1993: 142,143).

---

<sup>2</sup> W procesie transferu efektów szkolenia wyróżnić można kilka faz, do których należą: intencja do transferu, zainicjowanie transferu, transfer częściowy oraz podtrzymywanie transferu. Pierwsza faza – *Intencja do transferu* – wiąże się z pojawieniem u uczestników szkolenia motywacji do wdrożenia nabytej wiedzy i umiejętności w miejscu pracy. Pomiedzy poziomem intencji do transferu, a poziomem transferu zachodzi dodatnio skorelowany związek. *Zainicjowanie transferu* następuje w momencie próby wypróbowania nowych umiejętności czy wiedzy w środowisku pracy. *Transfer częściowy* ma miejsce, gdy część lub całość nabytej wiedzy lub umiejętności jest w środowisku pracy wykorzystywana nieregularnie. Ostatnia faza obejmuje dwa etapy: świadome i nieświadome podtrzymywanie transferu. *Podtrzymywanie transferu* wiąże się początkowo ze świadomym wyborem uczestnika szkolenia o wykorzystywaniu wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkolenia na stanowisku pracy. Z czasem wykorzystywanie wiedzy i nabytych umiejętności podczas szkolenia staje się automatyczne i dochodzi do nieświadomego podtrzymywania transferu. Efekty szkolenia zostają zintegrowane z zachowaniem szkolącego się pracownika w miejscu pracy i dochodzi do transferu całkowitego.

Rysunek 1

## Model procesu transferu



Źródło: Goldstein 1993: 142; Baldwin, Ford 1988: 41.

Poniżej analizie poddano poszczególne kategorie czynników, które w istotny sposób wpływają na rezultaty uczenia się podczas szkolenia oraz proces transferu efektów do środowiska organizacji.

## 2. Charakterystyka szkółących się

Obejmuje indywidualne cechy uczestników szkolenia, które w największym stopniu wpływają na uczenie się i poziom transferowanej wiedzy, umiejętności i postaw do środowiska pracy. Do cech tych zalicza się osobowość, zdolności i motywację (Goldstein 1993:142). Osobowość szkółących się jest kombinacją cech psychicznych, do których psychologia osobowości zalicza ekstrawersję, neurotyzm, ugodowość, sumienność, otwartość na doświadczenia (Kossowska, Jarmuż, Witkowski 2008:123-129). W uczeniu się i aplikowaniu efektów uczenia się do środowiska organizacji, do najważniejszych cech należy poczucie własnej skuteczności<sup>3</sup>. Zgodnie z Teorią Społecznego Uczenia się sformułowaną przez T. Bandurę poczucie własnej skuteczności definiowane jest jako (...) *subiektywne przekonanie danej osoby, że w określonych okolicznościach uda się jej zachować w określony sposób* (Goldstein 1993:94-96). U ludzi dorosłych poziom oceny własnej skuteczności wpływa na siłę motywacji do

<sup>3</sup> W literaturze przedmiotu określane też mianem własnego sprawstwa.



działania. Osoby dorosłe, które wysoko oceniają własną skuteczność, skupiają się na zadaniach, przeszkody traktują jako wyzwanie. Natomiast dorośli o słabym poczuciu własnej skuteczności mają trudności w wykonywaniu zadań, wyolbrzymiają trudności i własne niedoskonałości. Zależność tę potwierdzają wyniki badań, które wskazują na dodatnio skorelowany związek pomiędzy poziomem poczucia własnej skuteczności a wykonywaniem zadań. Można stąd wnioskować, że poczucie własnej skuteczności ma wpływ na wyniki szkolenia i późniejsze wykonywanie zadań (Antonacopoulou 2001:327–350; Schultz, Schultz 2002:214). W kontekście uczenia się, poczucie własnej skuteczności można interpretować jako przekonanie o możliwości opanowania nowych treści szkolenia. Badania pokazują, że osoby z niskim poczuciem własnej skuteczności i małą wiarą, iż mogą opanować wiedzę i nowe umiejętności, rzadziej są zainteresowane udziałem w szkoleniach. Osoby o wysokim poczuciu własnej skuteczności chętnie podejmują uczenie się (Schultz, Schultz 2002:211).

W odniesieniu do procesu transferu efektów szkolenia, poczucie własnej skuteczności wiąże się z przekonaniem o możliwościach wdrożenia w miejscu pracy wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkolenia. Poprawa oceny własnej skuteczności, wysoka samoocena tej cechy, to jeden z warunków efektywnego uczenia się i zapewnienia wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w środowisku pracy.

Kolejna z cech – zdolność do uczenia się – jest inna u każdego człowieka. Jest funkcją naturalnych zdolności i obecnych umiejętności. Osoby dorosłe są zmotywowane do uczenia się tylko wtedy, jeśli czują, że potrafią się nauczyć (Matthews, Megginson 2008:117). Dlatego cele uczenia się powinny odzwierciedlać zdolności osób dorosłych do uczenia się.

Następnym istotnym czynnikiem wpływającym na rezultaty szkolenia i proces transferu jest motywacja. W literaturze przedmiotu rozróżnia się dwa typy motywacji: motywację do uczenia się oraz motywację do transferu efektów szkolenia. Motywację do uczenia się można zdefiniować jako pragnienie osoby szkolącej się do opanowania programu szkoleniowego (Noe, Schmitt 1986:50). Motywację często utożsamia się z gotowością do uczenia się (Schultz, Schultz 2002:211). Teoria andragogiki różnicuje czynniki motywujące osoby dorosłe do uczenia się. Zdaniem M.S. Knowlesa motywacja do uczenia się u osób dorosłych, jest funkcją czterech czynników (Knowles i in. 2009:182,183):

- sukcesu: dorośli chcą odnosić sukcesy w uczeniu się,
- woli: dorośli chcą mieć poczucie wpływu na uczenie się,
- wartości: dorośli chcą mieć poczucie, że uczą się czegoś wartościowego,
- przyjemności: osoby dorosłe chcą, aby uczenie sprawiało im przyjemność.

Dorośli są najbardziej zmotywowani do uczenia się, jeśli są przekonani, że są w stanie nauczyć się nowych treści szkolenia oraz uczenie pomoże im rozwiązać problemy, które są dla nich ważne (Goldstein 1993:91). Badania dowodzą, że ludzi najsilniej motywują do nauki własne potrzeby, zainteresowania i same wyzwania związane z procesem uczenia się. Czynniki te są zaliczane do czynników motywacji wewnętrznej (samoistnej). Natomiast nagrody i kary zaliczane do czynników motywacji zewnętrznej odgrywają mniejsze znaczenie (Knowles i in. 2009:100). P. Warr i D. Bunce pokazali, że osoby o wysokiej motywacji osiągają lepsze wyniki uczenia się niż osoby o motywacji niskiej (Schultz, Schultz 2002: 212).

M.S. Knowles zdefiniował też cechy i umiejętności trenera, które pozwalają wzbudzać motywację do uczenia się u dorosłych uczestników szkolenia. Autor wyróżnił cztery kategorie takich cech : wiedzę specjalistyczną, empatię, przejrzystość i entuzjizm (Knowles i in. 2009:183). Zaprezentowano je w tabeli 1.

Trener posiadający wskazane cechy z dużym prawdopodobieństwem będzie w stanie zmotywować dorosłych do uczenia się podczas szkolenia. Oprócz motywacji do uczenia się, literatura przedmiotu wyróżnia motywację do transferu efektów szkolenia, którą można interpretować jako intensywny, wytrwały i ukierunkowany wysiłek zmierzający do przyswojenia na szkoleniu wiedzy, umiejętności i postaw w celu wdrożenia ich w miejscu pracy (Noe, Schmitt 1986:503). Definicja akcentuje ważną cechę – intencję realizacji transferu i działań wdrożeniowych. Z badań wynika, że intencję transferu wzmacnia wysokie poczucie własnej skuteczności (Anthony 1999). Podkreślić jednak należy, że nawet przy wysokiej motywacji do wdrożenia i wysokim poczuciu własnej skuteczności, transfer efektów szkolenia jest możliwy tylko w przypadku, gdy uczący się zdobędą na szkoleniu nową wiedzę, umiejętności i zmienią swoje postawy. Jest warunkiem koniecznym zaistnienia procesu transferu (Goldstein 1993:142). Na motywację do transferu u szkolących się wpływają czynniki takie jak (Noe, Schmitt 1986:497-523):

- wiara w siebie i własne możliwości podczas realizacji zadań,
- zdolność do rozpoznawania sytuacji, w których można zastosować wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkolenia,
- uświadomienie sobie związku pomiędzy szkoleniem, a wynikami osiąganymi w miejscu pracy,
- uświadomienie sobie związku pomiędzy szkoleniem, a funkcjonowaniem organizacji oraz strategią jej rozwoju.

**Tabela 1**  
**Umiejętności i cechy trenera wzbudzające motywacje do uczenia się u dorosłych**

Lp.	Kategoria	Interpretacja
1	<b>Wiedza specjalistyczna</b>	Wiedza specjalistyczna – siła wiedzy i przygotowania: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wie, co jest korzystne dla dorosłych,</li> <li>• dobrze się na tym zna,</li> <li>• jest przygotowany merytorycznie do przekształcania tej wiedzy we wskazówki co do procesu uczenia się.</li> </ul>
2	<b>Empatia</b>	Empatia – siła zrozumienia i rozwagi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ma realistyczny obraz potrzeb i oczekiwań dorosłych uczestników szkolenia,</li> <li>• dopasowuje wskazówki i polecenia do poziomu doświadczeń i stopnia rozwoju umiejętności uczących się,</li> <li>• nieustannie bierze pod uwagę perspektywę uczącego się</li> </ul>
3	<b>Przejrzystość</b>	Przejrzystość - siła języka i organizacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• większość uczących jest w stanie go zrozumieć i podążać za jego wskazówkami,</li> <li>• umożliwia uczącym się poszerzenie rozumienia treści, jeśli nie były one wystarczająco jasno przedstawione za pierwszym razem.</li> </ul>
4	<b>Entuzjizm</b>	Entuzjizm - siła zaangażowania i działań animacyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jest autentycznie zaangażowany i ceni to, czego uczy,</li> <li>• wyraża swoje zaangażowanie poprzez odpowiedni poziom emocji, ruchu i energii.</li> </ul>

Źródło: Knowles i in. 2009: 183.

Motywację do uczenia się oraz motywację do transferu efektów szkolenia u szkolących się można rozwijać na różnych etapach procesu szkolenia, przed szkoleniem, w jego trakcie oraz po zakończeniu szkolenia. Dobrym przykładem mogą być m.in. działania przedszkoleniowe, które mogą mieć różną formę w zależności od tematyki i celu szkolenia. Powinny one koncentrować się na poprawie motywacji szkolących się (Andrzejczak 2004:183).

### 3. Czynniki związane ze szkoleniem

Wśród cech związanych z kategorią *Czynniki szkolenia* literatura przedmiotu za najważniejsze uznaje się: zawartość szkolenia, przestrzeganie zasad uczenia się dorosłych, dobór metod szkolenia i uporządkowanie materiału (Goldstein 1993:142). Efektywne szkolenie wymaga działań zapewniających identyfikowanie potrzeb szkoleniowych, opracowanie

planu szkolenia i jego realizację oraz ocenę przebiegu i efektów szkolenia. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych powinna odnosić się do różnych obszarów: potrzeb indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Wymaga to włączenia w określanie potrzeb szkoleniowych pracowników, którzy mają niezbędną wiedzę na ten temat, a więc uczestników szkoleń, wyższej kadry kierowniczej, menedżerów liniowych, menedżerów ds. szkoleń, trenerów (Król 2000:29; Rae 2006:19; Goldstein 1993:29-37). Rzetelne rozpoznanie potrzeb szkoleniowych powinno prowadzić do kolejnego etapu – formułowania ogólnych i szczegółowych celów szkolenia. Definiowane cele powinny odnosić się do różnych obszarów, tzn. do zmian w miejscu pracy, zmian w sposobie wykonywania pracy i zmian w wynikach organizacji. Jednak, aby osiągnąć te cele, wcześniej należy osiągnąć cele składowe. Uczestnikom szkolenia należy dostarczyć określonej wiedzy, umiejętności, zmienić ich nastawienia i postawy.

Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, zdefiniowanie celów szkolenia powinno pozwolić na skonstruowanie użytecznego i efektywnego programu szkolenia obejmującego treści, zasady, metody i techniki szkoleniowe dostosowane do potrzeb uczestników szkolenia. Tak określona „zawartość szkolenia” powinna zagwarantować, że przekazywana wiedza, umiejętności i postawy zostaną przyswojone przez uczestników szkolenia. Przygotowanie i realizacja szkolenia powinny być oparte na teorii uczenia się osób dorosłych (Antonacopoulou 2001:327-350; Knowles i in. 2009:263,264). W projektowaniu szkolenia i doborze metod szkolenia uwzględniać należy nowoczesne koncepcje uczenia się osób dorosłych, które różnią się między sobą sposobem uczenia się. Zastosowane podczas szkolenia metody szkoleniowe powinny być dopasowane do stylów uczenia się i poszczególnych etapów procesu uczenia się osób dorosłych. Przestrzeganie zasad uczenia się i odpowiedni dobór metod szkoleniowych to istotne determinanty efektywnego uczenia się podczas szkolenia. Literatura przedmiotu podkreśla też znaczenie zmiennych, takich jak: określenie celów, ustalenie kolejności uczenia się, strukturę materiału, udzielanie informacji zwrotnej, sposoby utrwalania wiedzy, wzmocnienia i nagrody (Knowles i in. 2009:268).

Szkolenie powinno zawierać także projekt aplikacji nabytej wiedzy i umiejętności do środowiska organizacji oraz przygotowywać pracowników do wdrażania efektów szkolenia w miejscu pracy. Transfer efektów szkolenia można wspierać uzupełniając każde szkolenie odpowiednimi technikami, do których zalicza się m.in. kontrakt szkoleniowy oraz analizę pola sił wywodzącą się z teorii Kurta Lewina (Knowles i in. 2009:243-248). Obie metody angażują szkolących się w proces przenoszenia wiedzy i umiejętności do codziennej pracy. Dobrze zaplanowane i przeprowadzone szkolenie powinno pozwolić na nabycie nowej wiedzy, umiejętności,

zmianę nastawienia i postaw zgodnie z celami szkolenia oraz przygotować pracowników do wdrożenia efektów szkolenia w codziennej pracy, co jest warunkiem wstępnym zaistnienia transferu efektów szkolenia do środowiska organizacji.

#### **4. Czynniki środowiska organizacji**

Środowisko pracy w procesie szkolenia odgrywa szczególną rolę. Stanowi etap wstępny, w którym określa się potrzeby szkoleniowe oraz cel całego procesu szkolenia, w którym następuje aplikowanie efektów szkolenia.

Literatura przedmiotu wskazuje dwie główne zmienne środowiska pracy, które wpływają na poziom transferu efektów szkolenia:

- sposobność wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności w miejscu pracy,
- wsparcie w środowisku organizacji (Goldstein 1993:141,142).

Szkołący się pracownik po powrocie ze szkolenia powinien mieć możliwość praktycznego zastosowania na stanowisku pracy nowej wiedzy i zdobytych umiejętności. Jeśli nowa wiedza i zdobyte umiejętności nie będą ćwiczone, powtarzane i w końcu automatycznie wykorzystywane, szybko zostaną zapomniane. Dlatego bezpośredni przełożony powinien pomóc pracownikowi zastosować zdobytą wiedzę i umiejętności w miejscu pracy angażując pracownika w zadania, które wymagają wykorzystania efektów szkolenia (Bee, Bee 2004:299- 300).

I. L. Goldstein do najważniejszych czynników, które mogą stanowić przyczynę niepowodzeń we wdrażaniu wiedzy i nowo nabytych umiejętności w miejscu pracy zalicza duże zróżnicowanie środowiska szkolenia i środowiska pracy. Podkreśla, że do transferu dochodzi wówczas, gdy uczestnicy szkolenia dostrzegają związek pomiędzy środowiskiem szkolenia i tym, z którym stykają się w codziennej pracy, przy czym transfer jest większy, im większe jest podobieństwo. Podobieństwo to sprawia, że szkołący wykorzystując wiedzę i nabyte umiejętności przyczyniają się do lepszego wykonywania zadań (transfer pozytywny). Zbyt duże różnice między środowiskiem szkolenia i pracy mogą prowadzić do transferu negatywnego, w którym wiedza oraz zdobyte umiejętności mogą przeszkadzać w wykonywaniu pracy (Goldstein 1993:130-133). Podobieństwo ćwiczeń szkoleniowych do realiów miejsca pracy oraz stworzenie podczas szkolenia warunków psychologicznych podobnych do panujących w organizacji sprzyja transferowi bliskiemu. Z kolei, aby zapewnić transfer daleki, gdy zachodzi konieczność zastosowania zdobytej wiedzy i umiejętności w różnych sytuacjach, należy położyć nacisk na poznawanie ogólnych zasad, analizowanie różnych sytuacji, stosowanie wiedzy

i umiejętności w różnych sytuacjach. Pożądany rodzaj transferu wiedzy i umiejętności należy określać przed projektowaniem szkolenia (Bramley 2001:77,78).

Należy pamiętać, że transferowi sprzyja wsparcie udzielone pracownikowi po powrocie do pracy, przede wszystkim przez bezpośredniego przełożonego oraz współpracowników. Z badań poświęconych szkoleniom pracowników wynika, że środowisko organizacji, w tym wsparcie ze strony przełożonych i współpracowników osób szkolących się, ma większy wpływ na wdrażanie wiedzy i zdobytych umiejętności w miejscu pracy niż zdolności szkolących się pracowników (Baldwin, Ford 1988:65). Wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego jest uważane za najważniejszą zmienną środowiska organizacji wpływającą na transfer uzyskanej wiedzy i nabytych umiejętności. Badania pokazują, że brak wsparcia przełożonych może prowadzić do braku transferu nawet przy wysokich efektach szkolenia i silnej motywacji do uczenia się i transferu (Pisarska 2007:64; Foxon 1997).

Również wsparcie ze strony współpracowników szkolących się ułatwia efektywne wykorzystanie wiedzy i umiejętności w miejscu pracy. Jeśli osoba powracająca ze szkolenia ma wystarczającą motywację i jest w stanie wdrożyć wiedzę oraz nowe umiejętności w miejscu pracy, a współpracownicy tego nie popierają, to taka osoba dość szybko przestaje stosować w pracy nowo nabytą wiedzę i umiejętności. Dużą rolę odgrywa też klimat i kultura organizacji. Im bardziej są wspierane szkolenia w organizacji, tym większe jest prawdopodobieństwo transferu efektów szkolenia do miejsca pracy (Schultz, Schultz 2002:217).

### **Posumowanie**

Podsumowując, należy stwierdzić, że transfer efektów szkolenia zależy nie tylko od samego szkolenia, zależy również od cech uczestników szkolenia. Ważne są takie cechy szkolących się jak zdolność uczenia się, motywacja oraz poczucie własnej skuteczności. Niezmiernie ważną rolę odgrywają czynniki związane z funkcjonowaniem organizacji. Wsparcie pracownika po ukończeniu szkolenia przez przełożonego i współpracowników, klimat i kultura organizacyjna, to główne czynniki wzmacniające lub hamujące przenoszenie efektów szkolenia do pracy zawodowej.

**Bibliografia:**

1. Andrzejczak A., 2004, *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*, [w:] Z. Wiśniewski, A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Antonacopoulou E.P., 2001, *The Paradoxical Nature of The Relationship Between Training and Learning*, „Journal of Management Studies”, vol. 38, No. 3, s. 327–350.
3. Anthony M.M., 1999, *Understanding the process of transfer of training in the workplace*, University of Southern Queensland, <http://eprints.usq.edu.au/3234/> (4.10.2010).
4. Baldwin T.T., Ford J.K., 1988, *Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research*, „Personnel Psychology”, vol. 41, No. 1, 63–105.
5. Bee F., Bee R., 2004, *Narzędzia do oceny efektywności szkoleń* (przekł. M. Justyna, S. Justyna), Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Bramley P., 2001, *Ocena efektywności szkoleń* (przekł. I. Sochacka), Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
7. Foxon M., 1997, *The influence of motivation to transfer, action planning and manager support on the transfer process*, „Performance Improvement Quarterly”, No. 10 (2).
8. Goldstein I.L., 1993, *Training in Organizations*, wyd. 3, Brookes/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.
9. Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.A., 2009, *Edukacja dorosłych* (przekł. M. Habura, R. Ligus, A. Nizińska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Kossowska M., Jarmuż S., Witkowski T., 2008, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
11. Król H., 2000, *Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników*, „Humanizacja Pracy”, nr 3: 2–43.
12. Matthews J.J., Megginson D., 2008, *Rozwój zasobów ludzkich* (przekł. M. Strzelecka, A. Czardybon), Wydawnictwo Helion, Gliwice
13. Noe R.A., N. Schmitt N., 1986, *The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of model*, „Personel Psychology”, nr 39: 497–523.
14. Pisarska A., 2007, *Transfer efektów szkolenia do środowiska organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5: 59–74.
15. Rae L., 2006, *Planowanie i projektowanie szkoleń* (przekł. A. Hędrzak), Oficyna Ekonomiczna, Kraków
16. Schultz D.P., Schulz S.E., 2002, *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## **Factors Determining Training Effectiveness and its Transfer to the Organizations Environment**

### **Summary**

Organizations more and more often treat development of their personnel as one of the key elements to reach competitive advantage. In connection with this, they invest considerable financial resources in personnel training programmes. Training, treated as investment in personnel development, should affect raising efficiency, boosting performance, and organization's success. For an organization- from the point of view of raising return on training investment- it is a key issue to recognize and analyze factors affecting effective learning during the training and transfer process of these effects to organization's environment. Specialist literature and research carried out mostly in the USA and West Europe identify three categories of such factors. Their description and analysis is presented in the article.

**Key words:** personnel training, training effectiveness, transfer of training effects, factors of training, description of trainees, factors of organization's environment.



Agata Przewoźna-Krzemińska<sup>1</sup>  
Politechnika Częstochowska

*Motywowanie polega przede wszystkim  
na skłanianiu ludzi, by chętnie i dobrze robili to,  
co trzeba zrobić*  
Grant Stewart

## **ASPEKTY MOTYWACJI WPŁYWAJĄCE NA ZAANGA- ŻOWANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI**

### **Abstrakt**

Celem rozważań podjętych w artykule jest scharakteryzowanie współczesnych aspektów motywacji i systemów motywacji, które mogą wpływać na jakość zaangażowania i skuteczności działania uczestników organizacji. W pracy podjęto także próbę usystematyzowania najczęściej stosowanych metod i technik motywacji oraz inspiracji pracowniczej. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny.

**Słowa kluczowe:** motywacja, zasoby ludzkie, system motywacyjny, zaangażowanie pracownicze.

### **1. Teoretyczne aspekty motywacji**

Co tak naprawdę motywuje ludzi do pracy? Na to pytanie, tak naprawdę od stuleci szuka się odpowiedzi. Podobnie jest ze zdefiniowaniem terminów dotyczących motywacji, motywowania, motywu, systemu motywacyjnego, które doczekały się tak wielu różnych, szerokich definicji, że trudno jest przyjąć jedną, konkretną. Jak już wspomniano, definicji motywacji w literaturze organizacji jest całe spektrum, a określenie to zostało przejęte z języka łacińskiego „*motivus-tae*”, który oznacza skłaniający do ruchu.

W psychologii motywacja określana jest jako proces wewnętrzny, wyznaczający kierunek działania nastawiony na osiągnięcie określonego celu. Najczęściej motywacja określana jest jako (...) *stan gotowości istoty rozumnej do podjęcia określonego działania, lub wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określający podłoże zachowań i ich zmian* (Gospodarek 2012: 131). W literaturze organizacji i zarządzania motywowanie określa się jako (...) *wpływanie na innych, aby poruszyli się w pożądanym przez nas kierunku* (Armstrong 2000:10). We-

---

<sup>1</sup> E-mail: agata.krzem13@wp.pl

dług R. W. Griffina (...) *motywowanie jest zestawem sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony przez motywujących sposób* (Griffin 2006: 457). Natomiast A. F. Stoner definiuje motywowanie (...) *jako proces kierowniczy, polegający na określonym wpływie na zachowania pracowników z uwzględnieniem szerokiej wiedzy psychologicznej i behawioralnej o tym, co powoduje takie lub inne postępowania pracownika* (Stoner 2000: 426). Jeszcze inna definicja autorstwa Z. Jasińskiego podaje, że (...) *motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań. Motywowanie do pracy jest więc procesem* (Jasiński 2007:20). Motywacja to także zbiór motywów, które są określane jako pewne przeżycia pobudzające, bądź powstrzymujące człowieka do wykonania jakiegoś działania. Inaczej, motyw to także stan psychiczny organizmu wywołany poprzez bodziec, który skierowany jest na zaspokojenie potrzeb, aspiracji i ambicji (Coffer, Appley:1982). Podstawą realizacji procesu motywacji jest zaspokojenie potrzeby, która (...) *oznacza fizjologiczny lub psychologiczny stan braku czegoś, co jest nam niezbędnie potrzebne. Uczucie to połączone jest z chęcią jej zaspokojenia* (Nowacki 1999:100). Motywację dzieli się na wewnętrzną i zewnętrzną, zaprezentowano to w sposób graficzny na rysunku 1.

Rysunek 1

### Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna



Źródło: Opracowano na podstawie: (Borkowska 2005:22)

Motywację pracowników można uruchomić na dwa sposoby, poprzez: stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych, które uruchamiają motywację negatywną oraz poprzez korzystanie z dodatnich bodźców motywacyjnych, które uruchamiają motywację pozytywną (Borkowska 2005:22). Motywowanie jako funkcja zarządzania powinna przyczyniać się do efektywnego i sprawnego funkcjonowania całości organizacji oraz powinna także umożliwiać realizację celów organizacji poprzez wykorzystanie potencjału i zaangażowania wszystkich pracowników.

W większości firm nieodłączny element motywowania stanowią bodźce materialne (finansowe), gwarantujące źródło utrzymania i dające

poczucie bezpieczeństwa. Motywowanie nie może jednak opierać się tylko na aspektach płacowych. Dlatego też powinno ono uwzględniać instrumenty o charakterze niematerialnym. Ich wykorzystanie w procesie motywacyjnym z jednej strony poprawia warunki pracy i wzbudza zaangażowanie pracownicze, a z drugiej natomiast strony wpływa na zaspokojenie potrzeby uznania i samorealizacji. Działające na rynku przedsiębiorstwa szukają różnych sposobów motywowania pracowników, aby rozbudzić zaangażowanie pracownicze, menadżerowie firm wykorzystują coraz to inne narzędzia motywacji, opracowują różnorodne systemy motywacyjne.

W literaturze przedmiotu dzieli narzędzia motywacji dzieli się za zwyczaj na dwie grupy: na bodźce materialne - wynagrodzenia pieniężne i na motywatory niematerialne.

Materialne narzędzia motywacji pracowniczej to (...) *wszelkiego rodzaju środki materialnej zachęty, które stwarzają w ludziach gotowość do największego wysiłku, w celu zaspokojenia odczuwanych potrzeb, zarówno tych ekonomicznych, jak i innych, których spełnienie wymaga środków materialnych* (Białosiewicz i inni 2011:71). Do tego rodzaju narzędzi zalicza się motywatory finansowe, które są bezpośrednio związane z wynagrodzeniem pieniężnym oraz motywatory niepieniężne, które firma zapewnia pracownikom z myślą o podwyższeniu jakości ich życia oraz zwiększenia prestiżu wykonywanej pracy (Kozioł 2011:357).

Pracowników można motywować wykorzystując różne bodźce materialne. Najważniejszym z nich jest wynagrodzenie za pracę, w skład którego wchodzi:

- płaca stała,
- finansowe bodźce krótkoterminowe,
- finansowe bodźce długoterminowe,
- świadczenia dodatkowe (Borkowska 2005:355).

Jednakże wynagrodzenie podstawowe umożliwia jedynie zaspokojenie elementarnych potrzeb pracownika i jego rodziny, w związku z czym nie jest ono determinantą motywacji do pracy (Sekuła 2011:17), a zaangażowanie pracownicze jest minimalne.

Znacznie większe znaczenie motywacyjne mają ruchome części wynagrodzenia, a wśród nich m.in. finansowe bodźce krótkoterminowe. Są one przyznawane pracownikom, którzy wzorowo wykonują swoje obowiązki, są przedsiębiorczy, kreatywni, przyczyniają się do podnoszenia wydajności i jakości pracy oraz przejawiają własne inicjatywy (Nieżurawska 2010:80). Jak stwierdza S. Borkowska: *Do finansowych bodźców krótkoterminowych zalicza się: premie pieniężne przyznawane za właściwą realizację powierzonych zadań, lub też za bardzo dobre wykonanie*

*powierzonego zadania, nagrody finansowe za ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę i osiągnięcie ponadprzeciętnych efektów, prowizje, czyli procentowe wynagrodzenia za pośrednictwo w transakcji i uzależnione od osiągniętych wyników pracy* (Borkowska 2005:357). Ruchomą częścią wynagrodzenia są także finansowe bodźce długoterminowe stosowane przez przedsiębiorstwo w celu zachęcaniu pracowników do wzrostów efektów pracy w dłuższej perspektywie czasu. Tego rodzaju narzędzia motywacji pracowniczej to m.in.: dochody odroczone, obejmujące część wynagrodzenia zamienianego na akcje lub obligacje wpłacane na oszczędnościowy rachunek bankowy i wypłacane pracownikowi w momencie odejścia z pracy lub przejścia na emeryturę, udział w zysku osiągniętym przez przedsiębiorstwo w dłuższym okresie czasu (np. w ciągu jednego roku lub 5 lat), pieniężne beneficja dodatkowe oferowane pracownikom dobrowolnie przez pracodawcę i przez niego w całości finansowane – są to środki pieniężne, które pracownicy mogą przeznaczyć m.in. na doksztalcanie, podnoszenie własnych kwalifikacji, dodatkowe programy emerytalno–ubezpieczeniowe, plany emerytalne, czy też dodatkową opieką medyczną (Białosiewicz i inni 2011). W skład wynagrodzenia wchodzi też świadczenia dodatkowe. Większość z nich należy się pracownikom z mocy obowiązującego prawa pracy, ale wśród nich są również takie, których przyznanie zależy od warunków umowy o pracę. Do tego rodzaju świadczeń zalicza się środki finansowe przeznaczone przez pracodawcę na pokrycie składek ubezpieczenia zdrowotnego i emerytalnego, składek na ubezpieczenie na wypadek macierzyństwa, utraty zdrowia, konieczności opieki nad dzieckiem, czy innym członkiem rodziny. Świadczenia dodatkowe to także środki finansowe przeznaczone przez pracodawcę na pokrycie obowiązkowych dla każdego pracownika kosztów okresowych badań lekarskich (Woźniak 2012:120). Tak więc materialne narzędzia motywacji pracowniczej to nie tylko motywatory płacowe, ale również różnego rodzaju instrumenty o charakterze niepieniężnym.

Z kolei motywatory niematerialne - na łamach literatury przedmiotu są one definiowane, jako (...) *środki zachęty o charakterze subiektywnym, oparte na uznaniu przez pracownika wartości i cech pracy, jej klimatu i środowiska, a także wyzwani, jakie stawia mu praca* (Janowska 2004:147). Są to różnego rodzaju zachęty, które pracownik otrzymuje w formie niepieniężnej, i których nie da się przeliczyć na pieniądze. Zaliczają się do nich tzw. kafeteryjne formy (pakiety) wynagrodzeń. Istotą tych form jest dopasowanie świadczeń i przywilejów do oczekiwań pracownika. Polega ono na wyborze w ramach określonej z góry kwoty, rzeczowej formy zapłaty. Stąd też: *Pomysłem dla pozapłacowych systemów motywacyjnych może być np. rodzinny pakiet dodatkowego ubezpieczenia*

*medycznego, weekend w SPA, atrakcyjna wycieczka, karnet do kina / teatru / opery, karnet na siłownię / basen / zajęcia sportowe, dodatkowe dni urlopowe, możliwość korzystania z narzędzi służbowych prywatnie, doskonalenie języków obcych, wyjazdy integracyjne, wizyta u kosmetyczki, zniżki na produkty firmy, bony świąteczne, obiady firmowe, prenumerata czasopism i wiele innych. Inaczej będzie wyglądał pakiet dla nowego pracownika, a inaczej dla doświadczonego fachowca, związanego z firmą od lat (Przewoźna-Krzemińska 2011: 351).*

Do tych form narzędzi motywacji zalicza się także świadczenia rzeczowe, które firma zapewnia pracownikom w celu podwyższenia poziomu ich życia lub wzmocnienia statusu i prestiżu pracy. Wśród nich wyróżnić można:

- sprzęt służbowy udostępniany pracownikowi w celu efektywnego wykonywania pracy na danym stanowisku (np. mieszkanie służbowe, samochód służbowy, telefon komórkowy, komputer itp.),
- płatne urlopy w wybrane dni w ciągu roku i dodatkowe dni wolne od pracy,
- pożyczki mieszkaniowe i ogólne,
- dodatki do pensji w formie: bonów podarunkowych, kart płatniczych, kuponów na lunch (tzw. *lunch vouchers*), paczek świątecznych, karnetów wstępu do obiektów kulturalnych, rekreacyjnych i sportowych (Borkowska 2011:15).

Niematerialne narzędzia motywacji są to środki mające na celu trafienie do świadomości pracowników, ich poglądów, postaw i cech osobowych. Tego rodzaju instrumenty mają na celu zachęcenie pracowników do zmaksymalizowania swojej pracy poprzez docenianie ich w pracy. Są one jednak stosowane nie tylko w celu zachęcenia pracowników do zwiększenia ich zaangażowania pracowniczego, ale także do zbudowania silnych więzi pomiędzy pracownikami, a przedsiębiorstwem oraz zatrzymanie najcenniejszych członków personelu i wykreowania w ich oczach wizerunku organizacji, jako pracodawcy zaangażowanego w rozwój swoich pracowników (Borkowska 2011:15).

Jednym z najczęściej stosowanych niematerialnych narzędzi motywacji jest ocenianie pracowników, które stanowi podstawową część polityki personalnej i pozwala na przeanalizowanie mocnych oraz słabych stron pracowników. Ocenianie ma ważny wpływ na postawy pracowników oraz ich zaangażowanie w wykonywaną pracę, znacząco wpływa także na zwiększenie wkładu pracowników w osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Dzięki ocenianiu organizacja może ustalić odpowiedni system wynagrodzeń, zwolnień oraz szkoleń, a oprócz tego może również motywować

pracowników poprzez odpowiednie programy szkoleń pracowniczych oraz planowanie ścieżek karier (Czubasiewicz 2005:17).

Innym niematerialnym instrumentem motywowania jest system szkoleń.

Na łamach literatury organizacji i zarządzania system szkoleń jest definiowany, jako (...) *ogół działań skierowanych na pogłębianie oraz rozszerzanie poszczególnych elementów potencjału pracy. Możliwość uczestnictwa w szkoleniach motywuje członków personelu do rzetelniejszego wykonywania powierzonych obowiązków, wzmacnia zaangażowanie w pracę, jest dowodem na to, że firma traktuje poważnie swoich pracowników i wiąże się z nimi na dłużej* (Kopertyńska 2009:221). Kolejnym niematerialnym narzędziem motywacji jest awansowanie, czyli przydzielanie pracownikom wyższych stanowisk i powierzanie im większej odpowiedzialności. Możliwość awansu znacząco wpływa na postawę pracowników wobec pracy i przedsiębiorstwa, na ich codzienne zachowania i zadowolenie z pracy, a także własne samodoskonalenie. Awans korzystnie wpływa na zachowania pracownika i jego najbliższego otoczenia, zwiększa również chęć do działania, skłania do doskonalenia umiejętności, podnoszenia jakości pracy i angażowania się w sprawy przedsiębiorstwa (Penc 2011:266). System motywacyjny stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów (uporządkowany zbiór narzędzi służący zwiększaniu wydajności i skuteczności pracy oraz podnoszeniu kwalifikacji i umiejętności pracowników) tworzących spójną całość, służących realizacji misji i celów danej organizacji oraz uwzględnienia możliwe i celowe do realizacji potrzeby, i oczekiwania pracowników. *Konstrukcja systemów motywacyjnych wymaga poprzedzającej ją diagnozy pracowników, ich potrzeb, preferencji, postaw oraz dobrej znajomości metod i technik motywowania. Ponadto, przed przystąpieniem do przygotowania systemu motywacyjnego należy scharakteryzować i ocenić sytuację pracy, warunki organizacyjne, system wartościowania pracy, system zarządzania w tym przedsiębiorstwie, dla którego system motywacji ma zostać opracowany. Szczególnie ważna jest znajomość perspektyw rozwojowych firmy* (Karney 2007: 233).

Właściwie opracowany i dobrany system motywacji pracowniczej to źródło sukcesu firmy, ponieważ odpowiednie i właściwe wdrożenie systemu motywacyjnego w organizacji zwiększa zaangażowanie pracowników w efektywne i skuteczne wykonywanie obowiązków w organizacji. Korzyści, jakie płyną z wprowadzenia systemu motywacyjnego w firmie są bardzo duże, np. podniesienie efektywności i jakości pracy, adekwatne wynagradzanie pracowników, zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywane zadania, modelowanie pożądanych postaw i standardów

jakości pracy w firmie, zwiększenie samodyscypliny pracowników, zmniejszenie zjawiska rotacji, kształtowanie wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku firmy atrakcyjnej dla pracowników. Najczęściej w organizacjach tworzenie i realizacja systemu motywacyjnego składa się z trzech etapów. W etapie pierwszym dokonuje się diagnozy i oceny sytuacji, następnie sporządza się odpowiedni system motywacyjny właściwy dla konkretnej firmy, a w etapie trzecim, ostatnim ma miejsce wsparcie wdrażania zatwierdzonego systemu motywacyjnego. Wszystkie te działania i czynności dostosowywane są ściśle do specyfiki określonej organizacji, jednak zazwyczaj polegają na rozmowach z managerami/kierownikami działów, polegają na określeniu czynników motywujących dla poszczególnych grup pracowniczych, opracowaniu zasad skutecznego motywowania oraz odpowiednim szkoleniu kadry menedżerskiej. W trakcie opracowywania systemu motywacyjnego uwzględnia się szereg kryteriów, do najważniejszych należą: zaangażowanie pracowników, jakość, ilość, efektywność i wydajność pracy.

Wspomniano już tutaj wcześniej, że systemy motywowania różnią się w warunkach poszczególnych przedsiębiorstw, ale i w warunkach przedsiębiorstwa mogą być często zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych grup zatrudnionych pracowników. Motywatory zwykle ujmowane są w trzy grupy: płacowe, pozapłacowe materialne i pozapłacowe niematerialne. Poszczególne składowe powinny dobrane być w ten sposób, aby efektywność całości była większa niż poszczególnych składowych. Istnieje wiele sposobów oddziaływania na motywację pracowników do pracy. Przedsiębiorstwo jest miejscem, gdzie motywacja powinna być w odpowiedni sposób rozwijana i wzmagana u pracowników. Podstawowym i zarazem koniecznym warunkiem do zwiększenia osiągnięć pracowników jest powiązanie ze sobą dwóch czynników: pracy i płacy (Juchnowicz, Sienkiewicz 2005).

Poza wynagrodzeniem pieniężnym ważnym elementem motywacyjnym jest stosowanie nagród pozamaterialnych w postaci: pochwał, wyróżnień, awansów. Opracowywaniem systemów motywacyjnych w firmie głównie zajmuje się dział HR zajmujący się polityką personalną w firmie. Do zadań tego działu należy przede wszystkim opracowanie i weryfikacja systemów motywacyjnych, uwzględniając tym samym cechy charakterystyczne danego przedsiębiorstwa. (Potocki 2005).

Te same motywatory mające wpływ na określoną grupę pracowniczą mogą mieć zupełnie inne odzwierciedlenie w innej grupie, czy też firmie. Ludzie, którzy cenią pracę jako samą w sobie prezentują tym samym wysoką motywację osiągnięć, jednak mogą zupełnie nie zwracać uwagi na motywatory w postaci nagród pieniężnych. Nagrodą dla takiej

grupy pracowniczej jest sama praca, działanie, a także własny rozwój zawodowy lub też wartości poznawcze, które to przynosi im praca. Dla tej grupy więc najistotniejsze jest wykonywanie pracy adekwatnej do własnych kwalifikacji; pragną oni nieustannie doskonalić się zawodowo, aby ich wyniki posiadały wartość społeczną. System motywacyjny jest więc fundamentalnym elementem sztuki pozyskiwania i selekcji kadr (Penc1998).

Do najważniejszych czynników wzbudzających i podtrzymujących proces motywacyjny należą: umiejętności i wiedza pracownika, adekwatność zainteresowań pracownika do zadań zawodowych – jeżeli pracownik będzie wykonywał pracę niezgodną z jego zainteresowaniami, wówczas poszuka sobie możliwości samorealizacji poza organizacją; jasność oraz klarowność zadania, a także rozumienie przez pracownika swojej roli w danej organizacji; wsparcie ze strony organizacji – ważne jest przede wszystkim, aby kierownictwo przedsiębiorstwa pomagało pracownikowi w osiągnięciu sukcesu zawodowego; odpowiedni układ nagród oraz kar, a także właściwy system motywacyjny – jeśli pracodawca stosuje jedynie nagrody, wówczas pracownicy czują się bezkarni często w łamaniu przepisów i regulaminu pracy. Nadmierna represyjność z kolei nie sprzyja inicjatywie i podejmowaniu strategicznych i trudnych decyzji.

Podstawową zasadą prowadzenia dobrej polityki personalnej oraz wzmaganie u pracowników odpowiedniej motywacji jest przydzielanie pracownikom zadań w zgodzie z ich kwalifikacjami i preferencjami. W każdej firmie można wyróżnić tzw. ogólnofirmowe motywatory pozafinansowe i kryteria ich przyznawania są na najwyższym poziomie ogólności z wyraźnym podkreśleniem, że nie należą do pakietu socjalnego. Często pojawia się pytanie, czy dla kadry menedżerskiej system motywacyjny powinien być inny niż dla pracowników szeregowych. Nie ma jednej odpowiedzi, pewne jest, że ludzi motywują różne rzeczy, ale zgodnie ze strategią sprawiedliwości rozbieżność motywatorów pozafinansowych nie może być rażąco duża. Bez poziomu podstawowego najlepsza kadra zarządzająca może sobie nie poradzić i obie strony zdają sobie z tego doskonale sprawę. Opracowanie systemu motywacyjnego to diagnoza potrzeb pracowników, motywacyjnego potencjału ich pracy, dobranie indywidualnych formy motywowania pozafinansowego oraz określenie kryteriów ich przyznawania. Kluczową rolę w diagnozie potrzeb pracowników odgrywają pracownicy działów personalnych, ale też nieoceniona jest rola bezpośredniego przełożonego (kierownika). Diagnoza jest arcyważnym elementem w budowie motywacji pozapłacowej pracowników. Musi być trafna i dokładna, ponieważ to ona jest podstawą doboru form motywowania. Potrzeby pracowników poznać



można konstruując anonimową ankietę diagnozującą zainteresowania, oczekiwania pracowników czy bazującą chociażby na tradycyjnym podziale potrzeb Masłowa. *Przy uwzględnianiu indywidualnych potrzeb pracowników jest pomocna charakterystyka osób o różnych potrzebach i oczekiwaniach, umiejętność ze strony przełożonego odkrywania potrzeb podległych mu pracowników oraz dostrzeganie indywidualnych potrzeb pracownika i wybranie skutecznych sposobów motywowania ludzi o różnych potrzebach* (Przewoźna-Krzemińska 2009:391). W rzeczywistości system motywacji jest niejednorodnym i stale zmieniającym się zbiorem dokumentów, przyjętych sposobów postępowania oraz zwyczajów.

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania wyróżnia się trzy poziomy motywacji:

- podporządkowanie, które oznacza robienie ściśle tego, co każe przełożony, tak jakby pracownik sam nie potrafił myśleć, nie miał żadnych uzdolnień, ani nie był zaangażowany w pracę, którą wykonuje,
- identyfikacja celu, rodzaj inwestycji rodzącej pragnienie osiągnięcia celu, czyli wzmacnianie motywacji. Aby osiągnąć ten poziom, trzeba pracownikom wyraźnie i prosto zakomunikować korzyści płynące z możliwych do osiągnięcia rezultatów;
- zaangażowanie/motywacja, które jest najlepsze wtedy, gdy pracownik uważa cel za własny. Aby osiągnąć poziom trzeci, pracownik musi zrozumieć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie. Wskazanie mu zalet pozwoli osiągnąć zamierzony cel.

Może wnieść on do pracy wszystko, na co go stać, a dobra praca leży w jego interesie (Blikle 1999:15).

Analizując problem motywowania pracowników trzeba zwrócić uwagę na to, że każdy człowiek ma swój własny system wartości. Aby właściwie rozbudzić motywację, trzeba stworzyć warunki umożliwiające zaspokojenie różnych potrzeb człowieka. Proces motywowania powinien obejmować takie czynności jak: rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, potrzeb i aspiracji pracowników (we właściwy sposób należy dobrać rodzaj pracy do oczekiwań i umiejętności osób zatrudnionych), wyznaczenie zadań adekwatnych do możliwości pracownika i uwzględnienie ich rezultatów przy ustalaniu wynagrodzeń, ustalenie płac podstawowych, a także warunków przyznawania, tzw. ruchomej części płacy oraz uruchomienie pozapłacowych mechanizmów motywowania. Wewnętrzna motywacja człowieka zależy od takich czynników jak: percepcja (indywidualny sposób postrzegania i interpretacji rzeczywistości), poglądów i wartości (od tego zależy, jakie człowiek stawia sobie cele), zainteresowań (od tego zależy stopień zaangażowania się w pracę), uczuć (decydują o stosunku do

innych ludzi) i wreszcie osobowości, od której zależą procesy adaptacji do nowych warunków (Borkowska 1985:22-43). Motywując i wynagradzając bierze się pod uwagę wiele czynników (wewnętrznych, zewnętrznych).

## 2. Zaangażowanie pracownicze

Zaangażowanie pracownicze jest aktualnie niezwykle ważne, szczególnie w okresie zmian i kryzysu, w czasie, gdy wymagania otoczenia się zmieniają. Według D. P. Schultz (D. P. Schultz, S.E. Schultz 2002: s. 295) zaangażowanie w pracę jest związane z motywacją i satysfakcją, zależy od właściwości indywidualnych pracownika, cech pracy oraz czynników społecznych. Zaangażowanie organizacyjne oznacza chęć udziału w organizacji oraz identyfikacja z nią. Zgodnie z metodologią Scarlett Surveys International: *Zaangażowanie pracownika to mierzalny poziom pozytywnego lub negatywnego przywiązania do pracy, współpracowników i organizacji, który wpływa na uczenie się i wysokie osiągnięcia w pracy* ([http://www.aon.com/attachments/thoughtleadership/Trends\\_Global\\_Employee\\_Engagement\\_Final](http://www.aon.com/attachments/thoughtleadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final)). Zaangażowanie pracowników lub zarządzanie zaangażowaniem pracownika, to podejście w zarządzaniu biznesem, bazujące na uwzględnieniu wpływu angażowania się pracownika w działanie na rzecz organizacji na politykę personalną, politykę rozwoju organizacji oraz produktywność przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu coraz rzadziej wiąże się zaangażowanie pracownicze z wydajnością w firmie, bo czy zapracowany pracownik jest zaangażowany, czy wiąże swoje cele z celami firmy? Naprawdę bywa bardzo różnie; pojawiają się w literaturze różne podziały zaangażowania, np. ze względu na poświęcony czas w pracy, na natężenie czy wydajność pracy. Wpływ na zaangażowanie może być utożsamianie z misją organizacji, potrzebą awansu, proefektywnościowym klimatem organizacyjnym czy systemem motywacyjnym. Wszystkie te czynniki, które wpływają na satysfakcję odzwierciedlają się w lojalności pracownika. Oczywiście jest, że każda praca wymaga większego lub mniejszego zaangażowania pracowniczego, w zależności od stanowiska pracy, czy miejsca w strukturze organizacyjnej firmy. Uzyskanie odpowiedniego poziomu zaangażowania jest możliwe, gdy pracownik w firmie ma możliwość rozwoju, awansu, gdy system ocen jest sprawiedliwy i pracownik jest informowany o wynikach oceny, i gdy jego zaangażowanie jest adekwatnie wynagradzane w sposób materialny bądź niematerialny, gdy pracownik czuje się zmotywowany do pracy. Zaangażowanego pracownika charakteryzuje duża aktywność połączona z determinacją, chęć przyjmowania na siebie odpowiedzialności i duża lojalność w stosunku do przełożonych i do organizacji, w której pracuje. Metody pozyskiwania zaangażowania są bardzo różne, uzależnione są od filozofii organizacji,

w przypadku pracowników wiedzy, często spotyka się udostępnianie zasobów firmy do realizacji prywatnych pomysłów. Natomiast w przypadku pracowników liniowych, wykazanie wobec nich większego zaufania i zwiększenie zakresu decyzji może przyczyni się do zaangażowania. Stopień zaangażowania pracowników i ich zdolność do poświęceń zależy w dużej mierze od tego, czy pracownicy potrafią identyfikować się ze swoim przedsiębiorstwem. Im wyższa identyfikacja, tym silniejsza skłonność do działania na korzyść organizacji będącej miejscem pracy, ponieważ w umyśle pracownika pojawia się wtedy przesłanie „firma to ja”. Czuje się on współodpowiedzialny za sukces i powodzenie swojej firmy. Zaangażowanie pracownicze zazwyczaj jest mierzone w trzech wymiarach:

- kultury – funkcjonowanie w danej kulturze organizacyjnej, przy określonym stylu kierowania, wizji, misji, komunikacji interpersonalnej, polityce personalnej i strategii organizacji;
- współpracy – wzajemne relacje interpersonalne w organizacji i stopień realizacji jej celów;
- przyjmowania odpowiedzialności – podejmowanie inicjatywy, lojalność, odpowiedzialność za pracę na rzecz firmy.

Badania zaangażowania pracowników wskazują na silne relacje pomiędzy dobrym, bezstresowym samopoczuciem w firmie, a motywacją wewnętrzną do wysiłku na rzecz organizacji. Z przeprowadzonych badań amerykańskiej firmy Hewitt Associates wynika, że w 2012 roku zanotowano największy od 15 lat spadek poziomu zaangażowania na świecie, globalna średnia spadła do 60 % (56% w 2009 roku)<sup>2</sup>. Przyczyny takiego stanu rzeczy zidentyfikowano po stronie pracodawców, np. styl kierowania (niewłaściwe podejście przełożonego do podwładnych), brak oferty szkoleniowej, brak szacunku do wykonywanej pracy, zły lub brak systemu motywacyjnego. Z kolei do elementów sprzyjających zaangażowaniu pracowników należą: szacunek (dla pracowników i ich pracy), możliwość rozwoju i zaufanie (do przełożonych, pewność i bezpieczeństwo pracy). Nieoceniona w budowaniu zaangażowania pracowniczego jest także rola menedżerów i kadry zarządzającej, którzy o zaangażowanie pracownicze powinni dbać, np. poprzez tworzenie odpowiednich relacji z pracownikami, poprzez pracę zespołową, omawianie z pracownikami celów orga-

---

<sup>2</sup> \* Badanie przeprowadzono na próbie 6,7 mln pracowników z 2 900 organizacji na całym świecie – dane na podstawie raportu: *Trends in Global Employee Engagement*: [http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends\\_Global\\_Employee\\_Engagement\\_Final.pdf](http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf)

nizacji oraz monitorowanie poziomu zaangażowania zespołu i wyciąganie wniosków z uzyskanych informacji.

Analizując wyniki badań satysfakcji i komunikacji pracowników przeprowadzonych przez GFMP Management Consultants w kilkunastu czołowych firmach działających w Polsce nie wynika, że najbardziej istotny wpływ na zaangażowanie pracownika ma bezpośredni przełożony. Ponad połowa osób niezadowolonych z relacji ze swoim szefem chciałaby zmienić firmę. Komunikacja interpersonalna, świadomość jakości realizowanych działań, przekazywanie informacji zwrotnych, identyfikacja z grupą pracowniczą jest także tym ważnym czynnikiem, który wpływa na zaangażowanie pracownicze.

### 3. System motywacyjny i zaangażowanie pracownicze w firmie PLAY

Przedsiębiorstwa, korporacje coraz częściej dostrzegają rolę i znaczenie systemów motywacyjnych, które wpływają na zaangażowanie pracowników w organizacji. Taką firmą jest duża korporacja PLAY, która stworzyła swój własny system motywacyjny ([www.play.pl](http://www.play.pl)). Celem przyświecającym tworzącym system motywacyjny PLAY było stworzenie warunków, w których (dzięki bodźcom: wynagradzaniu, możliwości uczenia się i rozwoju) można osiągnąć wysoki poziom motywacji i zaangażowania pracowników. Dodatkowo PLAY stawia na doświadczonych menedżerów, których zadaniem jest przekonywanie ludzi, aby dawali z siebie wszystko wykorzystując własne umiejętności oraz procesy motywacyjne, którymi dysponuje organizacja. System motywacyjny w PLAY zawiera elementy różnicujące indywidualne potrzeby pracowników:

- **potrzebę uznania** - każdy pracownik będzie lepiej pracował, gdy będzie doceniany za to kim jest i co robi;
- **potrzebę bezpieczeństwa** - zapewnienie środków do osiągnięcia celów daje możliwość wykorzystania posiadanych umiejętności oraz kompetencji poprzez odpowiedni zakres autonomii pozostawiony przez pracodawcę;
- **potrzebę rozwijania posiadanych zdolności oraz awansu zawodowego;**
- **wartości i normy kulturowe w organizacji** - mają wpływ na efekt, jaki odniosą sposoby motywowania pracowników;
- **motywująca kadre kierowniczą** - menedżerowie, którzy potrafią poprowadzić do sukcesu ukazując jednocześnie zasługi swoich pracowników są cennym źródłem motywacji.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Opracowano na podstawie materiałów źródłowych firmy PLAY

Aby zapewnić realizację podstawowych potrzeb pracowników, PLAY ciągle analizuje i ulepsza system wynagradzania. Struktura wynagrodzeń w firmie wygląda następująco: wynagrodzenie zasadnicze (podstawowe), prowizja - dla sprzedawców usług i produktów PLAY, premia - dla sprzedawców na stanowiskach kierowniczych oraz dla pracowników centrali, przyznawana w zależności od osiągniętych wyników w pracy, nagrody - za indywidualne osiągnięcia. System motywacyjny PLAY uwzględnia indywidualną motywację pracownika, która jest związana z zaspokojeniem indywidualnych celów i potrzeb, na które firma nie ma bezpośredniego wpływu (marzenia, hobby, rodzina), wzajemną motywację pracowników, która dotyczy pracy w grupach, w zespołach, gdzie bez pomocy firmy tworzą się pozytywne relacje między pracownikami (pomoc, wsparcie, przyjaźń i koleżeństwo, odpowiedzialność, obowiązkowość), motywację firmy, której podstawą są klasyczne metody wywierania wpływu na pracowników poprzez kadrę kierowniczą, systemy nagradzania, uznanie, wsparcie zainteresowania pracą, poczucie odpowiedzialności, system awansów. Firma PLAY zapewnia swoim pracownikom szeroki wachlarz świadczeń z zakresu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych: „Wczasy pod gruszą” - dofinansowanie wczasów (każdy pracownik może złożyć wniosek o dofinansowanie wczasów), zapomogi – w przypadku trudnej sytuacji życiowej, ekonomicznej, każdy pracownik może ubiegać się o przyznanie zapomogi, paczki świąteczne – pracownicy mający dzieci w wieku do 14 roku życia otrzymują paczki na Święta Bożego Narodzenia dla dzieci, bony świąteczne – wszyscy pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę otrzymują karty przedpłacone, sekcje sportowe – każdy pracownik może zapisać się do sekcji sportowej, w ramach zajęć często organizowane są wyjazdy, zawody, obozy, ferie/wakacje w mieście – pracownicy mogą zapisać swoje na cykl zajęć w okresie wakacji letnich i zimowych.

PLAY proponuje także swoim pracownikom bogaty pakiet świadczeń pozamaterialnych; np. samochód służbowy (dla pracowników, którzy potrzebują samochodu do pracy – ze względu na charakter pracy oraz dla pracowników, którzy zajmują wysokie stanowiska kierownicze); miejsce parkingowe (dla większości pracowników pracujących w centrali firmy); telefon komórkowy (jest standardem – wszyscy pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę mają telefon); Benefity – Karty Multisport lub bilety do kina.

Pracownicy na wszystkich stanowiskach objęci są ścieżką kariery, spełniając wszystkie wymogi do awansu, mogą piąć się po szczeblach drabiny korporacyjnej. Taki system zapewnia zapobieganie konfliktom, pracownicy mogą udowodnić ile są warci oraz wzmocnić swoją lojalność

względem pracodawcy. Także każdy pracownik może ubiegać się o dofinansowanie lub refinansowanie studiów oraz studiów podyplomowych. Pracownicy firmy zatrudnieni na wszystkich stanowiskach są objęci planem szkoleń. Istnieje też możliwość uczestnictwa w szkoleniach organizowanych przez firmy zewnętrzne, wzmacnia to u pracowników poczucie związania z firmą, czują oni, że są uwzględniani w budżecie. Dodatkowo funkcjonują też szkolenia e-learningowe, które zapewniają dużą swobodę, ze względu na możliwość odbywania ich w dowolnym miejscu na świecie.

Dobre relacje ze współpracownikami oraz wzajemny szacunek – to wartości, którymi powinien kierować się każdy pracownik PLAY. Wartości te wpływają na zaangażowanie pracownicze. PLAY, dbając o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oferuje ubezpieczenia grupowe. Pracodawca zapewnia podstawowy pakiet ubezpieczeń, rozszerzone pakiety pracownicy mogą dokupić na preferencyjnych warunkach, zapewnia prywatną opiekę medyczną, pracownicy mogą zgłosić członków swojej rodziny do pakietów opieki medycznej w preferencyjnych cenach. Ostatnio coraz bardziej modne stają się różnego rodzaju programy kafeteryjne. PLAY także wprowadził dla swoich pracowników taki program. Dzięki temu pracownicy mogą sami wybierać świadczenia, z których chcą skorzystać. Program ten znacznie ułatwia pracę Działom HR. Natomiast pracownicy nie muszą czytać zawitych regulaminów, a wszystkie informacje na temat wybranego świadczenia mogą znaleźć w jednym miejscu, jasno i precyzyjnie opisane

### **Podsumowanie**

W opisywanej firmie PLAY pracownicy utożsamiają się z misją organizacji, znają jej cele i wartości, tym samym są bardziej zaangażowani w pracę, którą wykonują. W korporacji dominuje praca zespołowa (motywująca rola pracy zespołowej) oraz atmosfera zaufania i koleżeństwa. W PLAY panuje poczucie, że pracownik jest w niej ważny, bez względu na zajmowane stanowisko, pracownicy dostrzegają znaczenie wykonywanych przez nich obowiązków, przyczyniając się do realizacji celów i misji firmy, jest możliwość rozwoju zawodowego wewnątrz organizacji, oczekiwania przełożonych są jasno formułowane, jest sprzężenie (informacja zwrotna) oraz panuje tak ważna w dzisiejszych czasach równowaga pracążycie. System motywacyjny w firmie Play zdecydowanie wpływa na zaangażowanie pracownicze.

### **Bibliografia:**

1. Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
2. Byłok F., Harciarek M., 2009, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo WZPCZ, Częstochowa.

3. Blikle A., 1998, *Zarządzanie bez kar i nagród* [w:] red. Jan Bagiński, *Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Racibórz – Wiedeń.
4. Borkowska S., 1985, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
5. Borkowska S., 2011, *Struktura wynagrodzeń w procesie zmian*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
6. Białasiewicz T., Buczkowski T., Czerniachowicz B., 2008, *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, ECONOMICUS, Szczecin.
7. Cofer CH. N., Appley M. H., 1982, *Motywacja: teoria i badania*, PWN, Warszawa. Czubasiewicz H., 2005, *Okresowe ocenianie pracowników: konfiguracja i projektowanie systemu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
8. Janowska Z., 2004, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
9. Jasiński Z., 2007, *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
10. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., 2006, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Diffin, Warszawa.
11. Kamińska B., Warzyński M., 2011, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Zarządzania, Łódź.
12. Karney J.F., 2007, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistycznej, Pułtusk.
13. Kopertyńska M. W., 2009, *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
14. Kozioł L., 2011, *Instrumenty motywacji pracowników* [w:] A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Mfiles, Kraków.
15. Nieżurawska J., 2010, *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
16. Nowacki T., 1999, *Zarys psychologii*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
17. Penc J., 2011, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
18. Penc J., 1998, *Zarządzanie w praktyce*, Infor, Warszawa.
19. Potocki A., 2005, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Diffin, Warszawa.
20. Pszczołowski T., 2009, *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Ossolineum, Warszawa.

21. Przewoźna-Krzemińska A., 2010, *Motywacyjne uwarunkowania organizacji pracy zespołowej* [w:] F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska (red.), *Człowiek, praca, organizacja wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, Wyd. PCz., Częstochowa.
22. Przewoźna-Krzemińska A., 2011, *Kafeteryjne systemy motywowania pracowników* [ w:] A. Pabian ( red.), *Nowe kierunki, metody, techniki w zarządzaniu i marketingu*, Wyd. PCz., Częstochowa.
23. Woźniak J., 2012, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa.
24. Sekuła Z., 2011, *Struktura wynagrodzenia pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
25. [www.play.pl](http://www.play.pl)
26. [http://www.aon.com/attachments/thoughtleadership/Trends\\_Global\\_Employee\\_Engagement\\_Final.pdf](http://www.aon.com/attachments/thoughtleadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf)

### **The Aspects of Motivation which Affect on Workers Engagement in Organization**

#### **Summary**

The aim of the contemplations in the article is to describe nowadays aspects of motivation and motivational systems, which can influence over the quality of the engagement and effectiveness of the member's action. In work it was tried to systematize the most successful methods and technics of motivation and work inspiration. The article is theoretical and empirical.

**Key words:** motivation, human resources, motivational system, work engagement, employee engagement in the organization.



*Hans Peter Müller*<sup>1</sup>

Uniwersytet Zielonogórski

## **BEYOND LEAN – GERMAN AND SCANDINAVIAN AUTOMOBILE INDUSTRY EXPERIMENTS WITH HUMANIZATION CONCEPTS**

### **Abstract**

Starting from the tripartite West-German „Humanization of working-life“ programme of the 1970s the author tries to answer the question if there are possibilities for the humanization of work beyond the present dominant mainstream understanding of industrial engineering by the lean production paradigm. To put the question means to affirm it as there have been made interesting historical experiments on “semi-autonomous work groups” esp. in the Scandinavian automobile industry. According to the author the controversy about the validity of their outcomes seems to indicate a still valid different understanding of what “humanization” is between mainstream American and European industrial sociology.

**Key words:** automobile industry, industrial engineering, mass production, Scientific management, Fordism, Lean production, Toyota production system, Re-Taylorisation, Socio-technical approach, Volvo Kalmar, Volvo Uddevalla, semi-autonomous work groups, humanistic manufacturing.

### **Introduction**

Confronting a German industrial sociologist with the topic of “Humanization of work” he will spontaneously remind of the German Federal Government initiative from the 1970s financing a joint tripartite programme called “Humanization of working-life” to meet trade unionistic “quality of work” demands. The following essay will show among others that it is not by chance that the Federal Minister of Research and Technology (Hans Matthöfer) in charge in that period was a former leading activist from Westgerman IG Metall (Metal workers Union) headquarters. But the majority of Westgerman trade unionists at these times were more engaged with an originally US initiated debate on the social threats through “automation” (Pollock 1955), and therefore the IG Metall organized no less than 3 big international “automation” conferences to discuss defensively risks and chances of automation.<sup>2</sup> Different to this the Hu-

---

<sup>1</sup> E-mail: hpm@hwr-berlin.de

<sup>2</sup> Friedrichs, Günter 1963 (ed.): Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA. Frankfurt/M. Friedrichs, Günter 1965 (ed.): Automation – Risiko und Chance. Beiträge zur 2. Internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bun-

manization-of-worklife approach tried to escape offensively from the limitations of traditional labour politics as Matthöfer later-on argued (Matthöfer 2009: 108). “Quality-of-life” which for Westgerman Social Democratic Party became a political surrogate term for “socialism” included quality of working life. This changed perspective implicated that supported by leftist social scientists and industrial sociologists the strategic think tank participants of IG Metall focussed themselves more on innovative work process design than on technology debates. “Humanization debates especially among social scientists were dominated for long time by projects on the development of so-called new work process design structures” as one of them stated later-on (Peter, Pöhler 2009: 104). The big hope was to remove completely assembly-line work as being the symbol of alienated work from any production process design. So in its “classical” phase the programme was clearly focussed on the elimination of the consequences from “Taylorist de-subjectivization of work” as the debate later-on became summarized (Kuhn 2002: 343). The general understanding of “humanization” was clearly connected to the overcoming of the Taylorist labour politics paradigm. But the main-stream within the leading sectors of automobile and electrical industries didn’t go that way in labour politics. The international automobile crisis from the 1980s and 1990s put aside all alternative reflection on further “humanization”. The dominant companies of the world automobile triad (U.S., Japan, Europe) re-orientated instead on what they knew best: technological efficiency by adopting a Japanese kind of “re-Taylorization” of production process design. But that way didn’t prove to be a dull copy of the old Tayloristic one but by coopting and adopting a lot of modern psychological, motivational, group dynamics and Human relations research findings, too. The then leading Japanese concept proved to be successful also in a non-Japanese environment as the Toyota-General Motors joint-venture “NUMMI” at Fremont/California and in some other transplants in Canada and Great Britain showed. And this was also the reason that the International Motor Vehicle Program-team (IMVP) from Masachusetts Institute of Technology (MIT) decided to propagate the worldwide applicability of this new “lean” production process design paradigm and to emphasize the humanization potential of the new concept. While European continental intellectuals, unionists and leftist researchers complained about implementation of “re-Taylorization” elements into working process design, the IMVP-team made its lean production analysis an international management bestseller and a predominant guideline for international consulting business. But

their humanization pretension did challenge those practitioners and observers who already had evaluated elaborated ideas about what a real humanization of work process design “beyond lean” could be.

It’s the idea of this essay to give a three-step outline of those impressive experiments that have been undertaken under the topic of “humanization” in Germany and especially in Scandinavia: a short characterising of similarities and differences between “Taylorism/Fordism” and “Lean” – secondly a description of some German and esp. Scandinavian humanization experiments – and thirdly some conclusions about a different European and American humanization understanding.

### **1. Part I. American path: before and under “lean”**

In the beginnings of 20<sup>th</sup> century the automobile industry made a “big jump” from handicraft workshop to standardised mass production processes. This article therefore is focused upon automobile industry which has been since then one of the leading industries with respect to innovative production engineering and workplace organisation design. Together with the rise of electrical industry both gave strong impact on the development of labour sciences. But it’s not automobile production process organisation as a whole but assembly process design that attracted public attention and critique as this has remained the domain of handiwork within automobile industry until today. It is the specific design of assembly process organisation that shapes our image, our understanding and historical as well as actual criticism of modern factory work. As the actually predominant lean production paradigm shows to be mainly but a modern variant of that original basic type the question therefore is if humanization is possible “beyond lean”.

#### **1.1 Scientific Management and Conventional Mass Production Paradigms**

The beginnings of the modern leading paradigms of assembly process design are connected with two names: Frederick Taylor and Henry Ford. Frederic Taylor by his findings became the pioneer of modern labour sciences. Based on his long-lasting experience as a factory manager his intention was to break the sovereignty of the traditional formen/skilled worker system with its thumb-rule regime and deeply enrooted technological conservatism that allowed no real change and even control over the output efficiency of any production process. Notabene, he was engaged with the improvement of efficiency, not of humanity. And therefore Taylor intended to replace the thumb-rule management by what he called “scientific management”: the implementation of a strict working-instruction system. The basic order to the workforce now ran: „Follow the

instructions!“. His „instruction-card“ system was in its core a back-stage elaborated system of detailed and standardised operation prescriptions to each of the workmen. Taylor was convinced that it’s the engineering managers’ mental task to find out the „one-best-way“ to efficient work. *All imaginable mental work shall be removed from the shop-floor and be concentrated in the planning office (...)* By introducing a backstage planning and coordination department Taylor became the founder of the doctrine of strict separation of planning and execution in modern industrial mass production systems – and which has been attacked since then as a symbol of dehumanised work: the strict separation of labour of head and hand. But although Taylor’s labour science studies included analytical time and motion studies<sup>3</sup>, it was not his intention to reduce any worker’s real operations to these elementary motions and to make these fragmented and pre-determined motions the working task of an industrial army of unskilled workmen who could then learn any job within a few hours.

It’s not before Henry Ford who made use of Taylor’s findings by combining it with some other technological and organisational specifications. It was Ford who first brought into use the conveyor belt system in assembly processes. Now thousands of unskilled workmen became able to assemble one of the most complicated technical products of these times through pre-determined and sequenced simple operations at a centrally controlled fixed pace alongside a permanently moving flow production system. To make the workforce willing to follow the instructions within a system of hundreds of dull jobs he made them the best paid workers in the world. The “Fordistic” moving assembly line system with its constituting elements of centrally controlled fixed pace, strict separation of planning and execution, separation of head and hand labour, extremely pre-determined and fragmented operations, short work cycles and extremely high repetitiveness of work, mental enfeeblement and crippling etc. now became the real symbol of a dehumanised and alienated modern working regime. But it was Henry Ford, too, who stated: „Cars don’t buy cars but prosperous consumers“, even if they were his own workers. But “Fordistic” capitalism solving the „social question” of 19th century proved to be janus-headed. It gave birth to the modern welfare and mass consumption society which on the other side is dependent on extremely dehumanising working conditions.

## **1.2 “Lean production“**

---

<sup>3</sup> Even all modern predetermined motion time calculation systems like the American MTM and German REFA systems are based on that original idea of time and motion studies. In MTM e.g. a basic time measurement unit (TMU) is = 36 milliseconds.

Production process design paradigm intends a system without any buffers, reserves, and frictions and with a rigid waste detecting and avoiding philosophy (“anything half“). All which the international labour movement had achieved to cushion socially the hard acting of the system (better pay, longer work cycles, slower belt pace, more breaks and recreation possibilities, more buffers, shorter working hours) was now put under general suspicion of waste. “Lean production is ‘lean’, because it uses less of everything compared with mass production – half of the human effort in the factory, half the manufacturing space, half the investment in tools, half the engineering hours to develop a new product in half the time” re-echoed the IMVP-team. (Womack et al. 1990: quot. from Babson 1995: 6, n.7). The main reference object for the IMVP research team became realised by the NUMMI project, a Toyota-GM joint-venture which showed the Americans that the Japanese systems may work outside Japan nearly as profitable as in Japan itself.<sup>4</sup> So to the MIT-team the transferability of the concept had been proved.

From these reasons not very much attention had been paid to the fact that it again pursued the ideal of pre-determined work processing in combination with fragmented short cycle work.<sup>5</sup> Although lean understanding nowadays comprises a lot of modern labour science and Human Resource Management findings, like job-rotation, job-enlargement, job-enrichment techniques, team-work, organisational learning and other enlightened management concepts - it remains in its core a centrally controlled, mechanically moved flow production system run by a huge “team” of multi-tasking operators who are more controlled by the system than controlling it themselves. Workers under lean systems indeed are trained to assume more responsibilities even for indirect functions like quality control, repair, immediate rework, housekeeping, and preventive maintenance. They may even retain the authority to press the stop button for stopping the whole line – a nightmare to every Taylorist trained production engineer. But the question is not if there are more responsibilities being assumed to the workers but if all this will effect their real empowerment by handing over to them the authority for access to additional resources on their own responsibilities – and on their and the company’s risk. It’s the question of real empowerment that is the crucial one as Steve Babson points out in the preliminary remarks in his reader on “Lean Work” (Babson 1995: 5 sqq.). Without access to company’s resources and authority it’s no more responsibilities that must be shouldered but more stress. It’s formal job enlargement without real enrichment. So in his

---

<sup>4</sup> See below for more details.

<sup>5</sup> Volkswagen Poznan e.g. practises in final assembly a strict lean production system with an average work cycle length from 1 to 3 minutes.

reader Babson assembled a number of serious critics of the “lean” concept looking behind the progressive, emancipative and humanising façade that the IMVP-team had painted from the Toyota production system.

## **2. Part II : European humanization paths “beyond lean”**

It was the interwar “Economic Democracie” approach of reformistic West-European Social-Democratic and Socialist labour movement that led to a different understanding of alternatives to Taylorist-Fordist efficiency optimisation main stream by scientific management. This understanding did not move along the path of individualistic humanization improvements as the American Human Relations Approach did, but by understanding the humanization task to be solved by a more collective approach. This approach intended to balance indirectly employers’ and capitalists’ economic power and final decision making prerogative by claiming organised labour to become a counterbalancing factor. A basic principle was to acknowledge labour to be equal, justifying the rights of equal participation, co-determination, self-determination, autonomy – altogether giving industrial democracy. The idea of socio-economic emancipation and not that of individualistic humanization now was the starting point.

It was not by chance that this specific European way of understanding became maintained in those Social-Democratically ruled parts of Europe that not so much had been drawn into Nazi war terror and destruction: Great Britain and Scandinavia. And not before the end of the 1960s and beginning 1970s the first Social-Democratic led Federal Government in West-Germany then started financing the above mentioned “Humanization of working-life” programme. In the mid 1970s the International Labour Organisation (ILO) at Geneva then had launched an “International Programme for the Improvement of Working Conditions and Environment” launching a 2 volume reader on “New forms of work organisation”. (ILO 1979) Vol. 1 was referring to experiences from Scandinavia, France, West-Germany, Great Britain and United States.<sup>6</sup>

### **2.1 German humanization experiments**

The humanization-of-worklife programme gave support to a series of experimental projects. The 1979 ILO report mentioned a well-known auto-radio receiver producer (Blaupunkt), a Siemens plant for domestic appliances, and a Volkswagen engine works (cf. ILO 1979: 79 sqq.). A lot of autonomous work group, team-work in general, cellular manufacturing, disconnected dock-assembly, job-enlargement and job-enrichment ex-

---

<sup>6</sup> Vol. 2 was dedicated to German Democratic Republic, India, Italy and USSR experiences. Despite the significance of 1968 French philosophers’ debates for Polish intellectual discussions the French experiences and experiments were of no practical significance for the humanization debate. The French intellectuals talked about the matter but not on the matter.

periments became tested. They showed some humanization effects in favour of the working staff and were valued by the management to be successfully if the flexibility of work processes could be increased without enlarging the work load for the staff. (Cf. Binkelmann, Braczyk et al. 1993 (eds.)) But there weren't such spectacular outcomes like in Scandinavia and therefore no innovative German Production Model could inspire German social researchers.

1970s industrial sociologist debates were deeply influenced by the hypothesis of the Troztkist Marxist Harry Braverman on the tendential degradation of work in modern production process organisation (Braverman 1974). But the beginnings of the 1980s showed something different. Leading industrial sociologists had discovered some counter effects to degradation namely "flexible specialisation" and even some "re-qualification". Studying a Tuscan network of highly specialised but flexible small and medium sized firms the American industrial sociologist tandem Michael Piore and Charles Sabel had stated that the Fordistic mass production system would increasingly be replaced by new industrial structures of "flexible specialisation" including a comeback of traditional worker skills in a modernised form (Piore, Sabel 1984). At the same time the leading German industrial sociologist tandem Horst Kern and Michael Schumann from Göttingen SOFI Institute maintained the "end of mass production" stating the beginning of a "typical German" innovative Post-Taylorist paradigm which they called "New Production Concepts" (Kern, Schumann 1984). Piore/Sabel and Kern/Schumann as well were confessed that new paths of industrial production process design could open up new and unexpected chances to the humanization-of-work project. Kern/Schumann's concept idea had been originally derived from their observations in the Volkswagen parent plant at Wolfsburg. Here the Volkswagen management had tested what they believed that it could get "constitutive significance" for the German production model (Schumann et al. 1993: 26). The new production organisation concepts would allow to activate underused but activatable human resource reserves for both strengthening productivity and serving humanization goals (Schumann et al. 1993: 30). What had the Volkswagen management done? They had begun to replace simple assembly-line work by new high-tech-process work which needed a new type of worker. To Kern/Schumann "the progressive figure of a high skilled production worker" seemed to become possible whom they expected to act as an autonomous actor and specialist for shop-floor rationalisation and process optimisation. To them this seemed to outline an unforeseen but ambitious approach to solve the humanization-of-work problem.

The concept remained but a big intellectual hope. It certainly did not become widespread in German industries as an evaluation from the

leading Fraunhofer Institute for System Technology and Innovation Research (ISI) could prove (Kinkel, Wengel 1997: 1) The use of the different elements of “new production concepts” showed to be quite diverging, less than expected and all in one a characteristic of a minority of companies. The figure of a high skilled automobile assembly worker remained a mere phantasmagoria as Marx would have argued. The author himself witnessed in 1998 a violent public clash between Kern and the top managers of the Metal Employers Association whom he accused to deviate from this innovative “German path” of new production concepts in favour of a Re-Taylorisation of work processes. But the automobile managers insisted that a bird in the hand (profitability) is better than two in the bush (concept experiments) which was a description for the circumstance that under the pressure of actual automobile crisis the German automobile managers turned to the path of “lean” concepts. The Scandinavian experiments were of much more response, but there should be given some explanation on their beginnings as it differed from the German ones.

## **2.2 The “Socio-Technical approach”**

The London Tavistock Institute of Human Relations, founded in 1947 started in 1949 its research on industrial shop-floor organisation British coal-mining industry. In a coal mine the workers had not appreciated the introduction of technological improvements although these would have made work much easier (Trist, Bamforth 1951: 3-38). The workers resisted as the management had decided without consultations to introduce a new production organisation system that would have destroyed their long experienced working group structures. Although facilitating work they interpreted changing technical working conditions to be an attack on their social working conditions because of re-enlarging social isolation and technical dependencies – in one word, by re-dehumanising work. The miners’ behaviour broke the nearly automatic connexion in progressivist understanding that technological improvements will contribute to humanise working conditions.

Subsequent research then became condensed to the Tavistock “Socio-Technical Approach” stating that together with the introduction of new technologies these have to be made adaptative to existing production organisation and social relations regime.<sup>7</sup> The miners’ resistance showed

---

<sup>7</sup> If e.g. the Wikipedia article on “Toyota Production System” defines this to be an integrated “socio-technical system” then this isn’t congruent with the understanding of the Tavistock socio-technical approach. While this means *mutual* adaptation of social and technical factors the Toyota lean production system means adaptation of human individuals to an efficiency dominated flow production system supported by the application of some selected humanization-of-work findings. Toyota’s lean system in its core is a socially better adapted technical system compared a rigid Fordist system – which remains its ideal type.



that the working group as a social working relation should be a decisive factor for any efficiency improvement measures, too. Group work which the Tavistock approach understood to be more than work in groups must therefore contain elements of workers' autonomy like self-reliance, self-responsibility i.e. a type of industrial workplace democracy and emancipation in a special combination of elements of participation and autonomy. From this approach the Tavistock concept of the "semi-autonomous work group" became derived and elaborated.

Tavistock research and findings were of huge influence on the foundation of the Scandinavian Socio-Technical School which must be seen in combination with modern Scandinavian welfare state understanding. Since the early 1960s in all 3 Scandinavian countries the employers' associations showed to be quite sceptical against elements of economic democracy in industry but they agreed to test some kinds of direct participation of their workforce. Employers showed to be willing to delegate more responsibility to their staff and even to concede more profitsharing models to bind the workforce to their companies and to help against the bad image of industrial workplaces in general, which made it increasingly difficult to find enough high skilled workers for their jobs. This new "philosophy" implemented a decisive broadening of the "old" indirect industrial democracy model with its elected body representatives to exert organised group influence: now by supplementary direct participation measures. The two Danish ILO contributors therefore stated about the Scandinavian model: "Direct influence is influence in terms of autonomy, responsibility, or possibility for discretion in a certain job" (Dundelach, Mortensen 1979: 17). The most famous and advanced experiments took place in the Volvo/Kalmar und Volvo/Uddevalla automobile plants.

### **2. 3 The Volvo/Kalmar experiments**

The new erected Volvo plant at Kalmar (opened in 1973) broke with one of the most criticised symbols of alienated factory work: assembly along conveyor belt systems. The factory became a pilgrimage destination to automobile production engineering experts from all over the world. Volvo's radically innovative concept was based on four elements: reduction of fragmentation, and of predetermination of tasks, group work, socially adapted technology. The project was a reaction to massive workers' complaints about working conditions in the conventional Volvo plants of Torslanda and Gothenburg and to the bad image of industrial jobs in Swedish automobile industry in general (Berggren 1991: 244 sqq.). The Volvo/Kalmar project was started with an international architectural competition to symbolize the breach with all conventional understanding. Not a conventional multi-storey "box" therefore was the result, but a building

consisting of 4 joint hexagons with a maximum of corners and angles to support the idea of group work (Granath 1998: 3, fig. 2). Each part of the building with corners and facades of its own should spend identification to one of the 25 working teams containing separate outside windows, recreation and locker room areas with kitchen and sauna, and a light and bright building design with daylight and a low noise level (Berggren 1991: 135 sq. ). Inventory facades which normally are placed alongside the outside walls of the factory buildings were relocated to the interior in order to make room for transparent daylight windows and to avoid the inside physical narrowness of conventional line process design.

To allow for the radical concept of interconnected group work corners the conventional system of centrally controlled mechanical assembly line became replaced by a system of battery-powered individual taxi carriers – one for each single car body. For ergonomic reasons the carriers could be tilted and/or lifted.<sup>8</sup>The carriers were moved either automatically by a central computer system via a magnetic ribbon on the floor, or by the single work groups, who could get autonomous control of the carriers as they were allowed to disconnect each carrier from the flow. The production process design remained a flow system one. But the possibility to disconnect the carriers and to carry out parallelised stationary working processes (“box assembly”) implied a complete disruption with a Taylorist-Fordist understanding of production flow. The teams were trained in job rotation and job enlargement procedures. Work cycle length could thereby enlarged up to 30 minutes either by stationary operation or by enabling the workers to follow the carriers for several working stations. Three quarters of the teams decided for combination of both while the residual quarter voted for complete “box assembly”. Work group autonomy was supported by buffer areas between the group sections. Each team worked into a buffer and was provided from a buffer. As each car body on its platform wore a computer registered individual identification number a limited change in the order of platforms was allowed to the teams. The only objective to the teams was to meet their scheduled daily shift output. If they succeeded they were free to any internal group arrangements.

The whole assembly process was divided into about 25 series-connected group section workshops which the car bodies had to pass for completion. Each section was operated by a work team of about 15 – 20 workers forming different work groups. The whole production process design was characterised by a fundamental breach with all Scientific Management and Fordist continuous flow production system understanding. What about work satisfaction? The Volvo workers appreciated the team

---

<sup>8</sup> For illustrations cf. <http://www.volvoblog.us/2012/02/21/where-is-the-assembly-line/> [20-06-2013]

work concept because of solidarity and tolerance within the teams, and because of the relative autonomy of the latter. They also appreciated the possibilities of job rotation but they disliked the change between different teams not only because of changing operations and tasks but also because of changing social conditions and social adaptation problems between different teams. And they liked to be allowed for individual work pace which made it possible e.g. to work in advance for small individual breaks. As a characteristic for the communication culture they appreciated to get oral feedback by their "instructors" (being a kind of informal team leaders) instead of computerised and unpersonal feedback like from an andon system. The Volvo/Kalmar experiment emphasised not only the general socio-technical approach that improvements in working conditions must be accompanied by technological support but also the importance of social working conditions e.g. by an altered communication culture.

As a classic proof for the relevance of the Hawthorne effect, productivity, and efficiency as well as work satisfaction remained high even when since 1977 the management reduced the scope for decision-making of the section teams and finally returned to a quite conventional (although still carrier based) series-connected flow production system before the plant became completely shut down by the then French dominated Volvo management in 1994.

## **2.4 The Volvo Uddevalla experiments**

The Volvo plant at Uddevalla near Gothenburg was the first Greenfield final assembly plant that became completed after Kalmar factory opening. The project plannings started in 1985, production began in 1989. It was a pure single-shift assembly plant. A staff of about 800 workers and 100 engineers, administrative clerks etc. should be responsible for a final annual output of 40.000 units. A Volvo manager: "This isn't just new production technology. It is the death of the assembly line" (Business Week, cf. Berggren 1993: 1). At Uddevalla the Volvo management went a decisive step beyond Kalmar to realise one of the most innovative humanization projects in Swedish automobile industry. The production process design consisted of two basic humanization elements: to relinquish any impact on work organisation from a conventional flow production design and to found the production process on the consequent application of autonomous group work organisation. Management and trade union organisation agreed to the idea to return to the very beginnings of automobile production: completely paralised and stationary workshop assembly. The Uddevalla concept was drafted around the idea of a big scale plant composed from a sum of small scale plants. The architectural design therefore consisted of two separate T-shaped assembly workshop build-

ings which summed up to a total of 6 separate product workshops. Each of the 6 workshops housed 8 work teams who assembled complete cars stationarily in assembly work stations (“docks”) so that the whole assembly process in Uddevalla was run in the shape of a  $6 \times 8 = 48$ fold parallelisation. The 6 workshops housed six outside break and recreation extensions for each of the teams.

The two workshop buildings were connected to a central materials workshop building. This was the heart of a new materials logistics system which consisted in the preparation of complete kits of all 3-4000 parts and components from which a single car consisted, even the smallest ones, for each car individually. Each kit comprised about 180 plastic bags with counted pieces, 1 big box and 6 material frames for bigger parts which had to be delivered accurately and without any defaults to the exact car to the exact place at the exact time. Technological heart of the materials workshop was a highly flexible computerised piece counting and bag making automat which in its final state prepared about 70 p. cent of all small piece components.

Each work team consisted of 8 to 10 workers without a foreman or superior who were responsible for 4 docks to assemble whole cars. At the beginning two-man sub-teams assembled a quarter of a car before handing it over to the next sub-team while at later stages each sub-team assembled half a car within one hour, while in two advanced workshops four-men teams completed whole cars stationarily within two hours. The only physical material flow consisted in the entry of the white bodies and materials on Kalmar type AGV's (automatic guided vehicle/material transportation carriers) to a workshop and in the exit of completed cars - except a single move in between of each taxi carrier from a lifting to a tilting position.

The output objectives were bargained and fixed on workshop level between management and workshop teams (management by objectives). But internally the teams were autonomous to distribute tasks and functions among themselves like in Volvo/Kalmar – if target figures were respected. Complete assembly needed intensive communication between the team members as a part of new “assembly culture”. The workers therefore were taught to learn a completely new oral information system for materials and processing called „Volvo language“. „The whole factory is kept together by information flow through and by knowledge of the staff [„Volvo language“], as there is no physical line or telecontrolled carriers any more, to do so“, as a manager stated.

By vocational training workers were made able to speak this code. University psychologists taught the workers to learn a type of assembly-mindmapping technology to make them easier understand the whole of the

process and the actual state of completion of any single car and the functional positioning of parts and variants as well. Central instruction to the workforce now ran: understand! This was contrary to all conventional understanding of pre-determined work and scientific management “follow the instructions!” concepts.

Heart of workforce training was a separate training workshop that acted as a school for newcomers and laboratory to assess processing improvements. Here tests showed that work cycles even beyond 1 hour are possible which by production engineering experts until then had been believed impossible in big series assembly. Target of training was to empower the teams to an optimum of internal team flexibility. Evidence of whole car assembly competence was shaped like a master examination and celebrated like a championship: a complete Volvo 740 (the flagship model in the 1980s) had to be assembled within 20 hours and with no more than 4 minor faults. In 1990 12 candidates out of 500 proved able to do so. The teams were headed by elected teamleaders who acted as team speakers and functionally responsible persons. The teamleader function was rotated within the teams and was rewarded by extra pay. New recruited staff members on the other side gained a (reduced) 16 months apprenticeship pay. The pay system was not performance-linked but a pay-for-knowledge system which included individual extra pay incentives based on ideas from socio-technical approach: Production process should also be styled in that way to enable workers to acquire higher skills and qualification (skill upgrading by process design).<sup>9</sup> A general bonus pay system was granted on plant level.

As Uddevalla was a one-shift plant, management allowed the teams to go different ways which after some while resulted into a performance spreading between the teams. Traditionalist teams who hang on their established methods and patterns, dynamic teams on the other with innovative high-skilled workers who were looking permanently for improvement. Some teams showed no problems, others big ones to meet quality and quantity targets. To close that gap management decided not to cut off team autonomy but to offer positive incentives by introducing best-practice communication and continuous improvement process procedures which proved to be very successful. In the end Volvo Uddevalla showed the same effectiveness of continuous improvement process procedures like *kaizen* in the Toyota system but different to this on the basis of autonomous work group organisation.

Ergonomics as a classic field of work humanization were of huge importance in Uddevalla. Encompassing ergonomic efforts in the design

---

<sup>9</sup> That approach focusses more on teaching skills by understanding (know-why) instead of skills by pure functioning (know-how). Cf. Frei 1996: 129 sqq.

of assembly devices (completely tilted assembly – no bent position or overhead work) and of hand tools adaptable to different sizes and strengths were made to minimize any onesided operation stress and burdens. Although the design of tools and facilities was deliberately low-tech, realisation of ergonomic requests showed to be much more difficult as there were reports about huge problems of tool acquisition. A lot of tool producers showed to be simply uninterested in developing and producing such ergonomically adaptable tools. After change of Uddevalla top management the new one planned to reintegrate planning and production engineering to shop floor by closing completely the office building. But all this became stopped by the closing decision from Renault top management in 1993.

### **3. Part III: Swedish “humanistic manufacturing” – below or beyond “lean”?**

The triumphal march of the “lean” concept and of its propagandists buried the knowledge about experiences on alternatives to lean. Womack and his IMVP-team strained to reinforce this impression. (e.g. Krafcik 1988: 41 sqq.) According to their conviction a one-best-way paradigm (Fordism) should be replaced by new one-paradigmatic one (Toyotism), as Berggren argued (Berggren 1991: 2). Womack tried to give the impression that there is no margin to alternative production concepts that are based on completely different cultural and social preconditions.

As long as the Volvo experimental plants were still in action there existed an expert debate on real efficient and concurrently “humanised” producing between the two factions, but ending up more or less in a tie. But the bossy tenor of the then victorious doctrine became intensified when the Volvo management in November 1992 decided to close down Uddevalla plant in 1993 and Kalmar plant in 1994. This decision aggravated the controversy between the Womack team in the U.S. on the one side and European observers of world automobile production engineering design trends on the other, the latter since 1992 being organised in the French led GERPISA International Network on automobile research.<sup>10</sup> Since then the controversy very soon adopted a kind of war of opinions between two factions as the Womack team from the very beginning had hailed and propagated the Toyota model to be world’s best one. The MIT predominance in the international debate was obvious although this covered the fact that their argumentation showed with some important respects to be quite uncritical.

In 1991 interview Womack declared “assembly lines are just more efficient” and in the same context disparaged Uddevalla to be “a dead

---

<sup>10</sup> Cf. <http://gerpisa.org>

horse” from its very beginning (cf. Prokesch 1991). These statements became re-attacked by the leading researcher on the Scandinavian way, the Swedish industrial sociologist Christian Berggren, who had once started his studies as a participant in the IMVP-MIT project (Berggren 1991a, 1991b, 1992, 1995). Berggren’s counter-attacks wore programmatic titles like “Are they unbeatable?” and “A dead horse or a car dealer’s dream? – An evaluation of the economic performance of Volvo’s unique assembly plant 1989-1992”. Berggren pleaded for a non-singleparadigmatic production process regime in Europe as he believed Swedish workers to be much more demanding for autonomous, substantial and ergonomically satisfying working conditions than their American or British colleagues (Berggren 1991: 333 sq.). He had found the moving forces for this advanced type of socio-technical innovations only in Sweden and looking from today, he was right to insist on the fact that this should be recorded for the future.

A lot of detailed economic pros and cons have been exchanged meanwhile which are not in the centre of this essay. But the controversy revealed some remarkable differences in humanization-of-work understanding between both sides of the Atlantic. Womack and other contributors from American industrial sociology and labour sciences like Paul Adler and Robert Cole devaluated the Uddevalla plant to have never reached NUMMI with respect to output and quality performance. Cole conceded anyhow that Uddevalla implies lot of innovative ideas on future work organisation design in automobile industry. “There is much to be learned from the Kalmar and Uddevalla experience” (Cole acc. to Berggren 1995: 279). But in his final conclusion he testated Uddevalla not to have been in striking distance to NUMMI the famous Toyota-GM joint-venture.

Other critics argued that Uddevalla had been practising nothing but a very extended job enlargement experiment, challenging the teams just to puzzle together a whole car. Although NUMMI was based on a centrally controlled assembly line system with short and repetitive work cycles, high work load, permanent fault detecting, and continuous improvement stress – but no real empowerment in European understanding, the leading IMVP authors nevertheless tended to value these factors relatively much less important compared with the intellectual challenge of permanent default detection and problem solving skills of lean production workers which they stressed to be the more decisive ones.

Babson in the introduction to his “Lean Work” reader stated that “to many workers, the management version of teamwork threatens a new form of exploitation, with greater demands on their mental as well as physical energies, but with no real control of the pace or content of their work”

(Babson 1995: 2). In proof of this thesis he quotes an UAW chairman who attacked the shallow knowledge of IMVP project members on workers' participation possibilities. "What do these people at MIT know anyway?" Adler and Cole from MIT team e.g. argued that the American NUMMI model consisted of more humanizational learning potential and therefore devalued the Swedish concept to be too much concentrated on individual instead of organisational learning. They believed the Toyota kaizen methods of continuous improvement procedures to be much more effective and in addition to it to challenge the workers much more intellectually. The Americans seemed to accept "realistically" the existence of a line system as a price for more efficiency but as a part of a system that included much more humanization potential than "simply bolting and screwing together a large number of parts in a long cycle" as Womack judged pejoratively on Uddevalla (Womack et al. acc. to Berggren 1995: 288).

Babson on the other side shows in his reader that Womack et al. are not representative for a sole American way of how to understand lean. And he is quite right in attacking their attitude of "evangelical urgency" by giving evidence to the fact that there are a lot of opponents mostly from America, who give voice to the MIT claim to interpretative hegemony on the "unbeatability" of lean. And in a separate part entitled "Europe" two European sceptics of lean (Christian Berggren and the German Ulrich Jürgens) are given space to discuss from a different cultural and social background alternatives and limitations to lean. It's them who insisted on their different understanding of humanization potential in modern industrial engineering design focussing on the Swedish and German experiments with lean concept alternatives (Berggren, Jürgens in Babson 1995: 277 sqq.).

Berggren pointed e.g. on real participation procedures when the Uddevalla assembly teams themselves implemented changes of work station arrangements and studied and tested new assembly instructions. And the Volvo product and processing engineers themselves appreciated the dialogue and interactive competences of the high skilled Uddevalla whole-car-assembly workers. These were able to scrutinise assembly methods that the engineers had proposed to them and to develop better adaptable solutions. Uddevalla workers were told to be more competent and eager for knowledge (Berggren op. cit.: 289).

Focussing on the dimensions of empowerment and authority Babson directed the debate about the humanization potential to a decisive point. Derived from the tradition of emancipative understanding this means the degree of freedom left to the individual as a social being within the realm of necessity, to make use of Marx' words. Looking on constitutive preconditions of humanization practices by team work it is clear



nowadays that there are necessary and sufficient conditions for team autonomy. Factors like executive autonomy, task completeness, and planning autonomy are conceived to be absolutely necessary. Autonomy means elements of socio-technical choice as Sandberg argued in his summary on Swedish autonomous groups experiments (Sandberg 1982: 199 sqq.). But personal and team continuity, communication possibilities, and an optimal size of the group are also sufficiently necessary to allow for real group autonomy processes. But it seems that there are also different cultural connotations about what is satisfying work.

According to my understanding the debate between the defenders of the two different paths of economically efficient humanization of work has stopped at the point of supporting and underpinning one's own position in a more or less supportive and affirmative way. Problems and conflicts from the concepts themselves and not from their insufficient implementation are mostly excluded in Womack et al. as well as in Berggren or the two Sandbergs. And until today an effective comparison between the two concepts and with respect to workable criteria of humanization (among those of empowerment and authority, but also of "good work") is mostly still outstanding.

All experimental plants have been shut down sooner or later, GM's NUMMI at Fremont as well as Volvo's Kalmar and Uddevalla plants – from economic reasons and as a tribute to the managerial mainstream and to the reality of 20 p. cent overcapacities in the world automobile markets as well.

There is no better illustration about the janus-faced character even of the Swedish experiments "beyond lean" than by the answers of 6 Detroit workers who in 1974 had been sent to a Swedish Saab/Scania experimental factory practising a very similar Uddevalla model. They valued the Swedish physical working conditions as well as their relations to the foremen and the trade union shop stewards to be better than in Detroit, but the autonomous work pace in team assembly they found extremely hard (Sandberg 1982: 192) What a difference to the answers of three respondents from Volvo's Uddevalla plant who formerly had been employed in a Saab/Scania plant. "There, at Saab, the foreman drove you with the whip." Another said "You cannot find a better manufacturing job. Here we are trying to do as much as possible as good as possible." And the third one. "This place is pure paradise, in spite of heavy production pressure."

There are some essential criteria that must be met before one may really talk about humanised working conditions nowadays. But Berggren was also right when he pointed on the subjective predisposition of respondents when judging their level of job-satisfaction. Non-propagandistic

evaluation of different ways of industrial production process design shows that there is a lot of humanization potential knowledge “beyond lean”.

**Bibliography:**

1. Adler P. S., 1998, *Stability and change at NUMMI* [in:] R. Boyer et al. (eds.), *Between imitation and innovation: transfer und hybridization of productive models in the international automobile industry*, Oxford University Press, Oxford.
2. Babson S., (ed.), 1995, *Lean Work. Empowerment and exploitation in the global auto industry*, Wayne State University Press, Detroit.
3. Berggren Ch., 1991, *Are they unbeatable? Report from a field trip to study transplants, the Japanese owned auto plants in North America*, , Royal Institute of Technology, Stockholm.
4. Berggren Ch., 1992, *Alternatives to lean production. Work organization in the Swedish auto industry*, Ithaka, New York.
5. Berggren Ch., 1994, *Volvo Udevalla. A dead horse or a car dealers dream?* [in :] “Actes du GERPISA” no. 9, pp. 129-143.
6. Berggren Ch., 1995, *Are assembly line just more efficient? Reflections on Volvo’s “Humanistic” manufacturing*, [in:] Babson (ed.) pp. 277-291.
7. Berggren Ch., 1991, *Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden*, Springer, Berlin-Heidelberg.
8. ILO (ed.), 1979, *New forms of work organisation*, vol. 1, Geneva.
9. Jürgens U., 1995, *Lean production and co-determination: The German experience*, [in:] Babson (ed.) pp. 292-308.
10. Kinkel S., Wengel, J., 1997, *Neue Produktionskonzepte: Eine Diskussion macht noch keinen Sommer*, [in:] Fraunhofer Institut (Hrsg.), „Mittelungen aus der Produktionsinnovationserhebung“ nr 4, s. 1-9.
11. Krafcik J. F., 1988, *Triumph of the lean production system*, “Sloan Management Review” 1(30), pp.41-52.
12. Kuhn T., 2002, *Humanisierung der Arbeit: Ein Projekt vor dem erfolgreichen Abschluß oder vor neuartigen Herausforderungen*, „Zeitschrift für Personalforschung“ 16. Jg. Heft 3, s. 342-358.
13. Matthöfer H., Herzog H., 2009, *Das HdA -Programm – Ausbruch aus der traditionellen Technologiepolitik*, „Zeitschrift für Arbeitswissenschaft“ nr 63, s. 108-111.
14. Ohno T., 1993, *Das Toyota-Produktionssystem*, Campus, Frankfurt/Main.
15. Peter G., Pöhler W., 2009, *Umsetzungskonzepte im Humanisierungsprogramm – und was man daraus für heute lernen könnte*, „Zeitschrift für Arbeitswissenschaft“ nr 63, s. 104-107.

16. Sandberg A., 1995, *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*, [in:] MPRA paper No 10785, Sep. 2008, access: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/10785>
17. Sandberg T., 1982, *Work organization and autonomous groups*, Liber Förlag, Lund.
18. Schumann M., et al., 1993, *Zwischen Neuen Produktionskonzepten und lean production*, [in:] SOFI-Mitteilungen Nr 21.
19. Slaughter J., 1990, *Management by stress*, "The Multinational Monitor" vol. 11, No 1 and 2.
20. Trist E., Murray H., (eds.), 1993, *The social engagement of Social Science. Vol. II, The socio-technical perspective*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

### **Poza taśmą – niemieckie i skandynawskie eksperymenty z humanizacją pracy w przemyśle motoryzacyjnym**

#### **Abstrakt**

Rozpoczynając swe rozważania od trzydziściowego, zachodnio-niemieckiego programu z lat 70. XX w., autor stara się odpowiedzieć na pytanie, czy istnieją możliwości w zakresie humanizacji pracy poza dominującym obecnie rozumieniem organizacji produkcji, rozumieniem wywodzącym się z paradygmatu linii produkcyjnej. Przedmiotem swego zainteresowania obejmuje różne rozwiązania zwiększające autonomię zespołów pracowniczych, uwzględniane przede wszystkim w skandynawskim przemyśle motoryzacyjnym. Zdaniem autora, dyskusje na temat ważności tych rozwiązań wydają się wskazywać na to, jak różnie rozumie się zjawisko „humanizacji” na gruncie amerykańskiej i europejskiej socjologii przemysłu.

**Słowa kluczowe:** przemysł motoryzacyjny, organizacja produkcji, produkcja masowa, naukowe zarządzanie, fordyzm, linia produkcyjna, system produkcji firmy Toyota, retaylorizacja, podejście socjotechniczne, zakłady Volvo w Kalmar i w Uddevalla, względnie autonomiczne zespoły pracownicze, humanistyczne podejście do produkcji przemysłowej.

*Anna Słocińska*<sup>1</sup>  
Politechnika Częstochowska

## **SPOŁECZNE ŚRODOWISKO PRACY JAKO ELEMENT KSZTAŁTUJĄCY ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW**

### **Abstrakt**

Współczesne organizacje nie ustają w poszukiwaniu czynników prowadzących do podnoszenia efektywności i budowania pozytywnego wizerunku zarówno wśród interesariuszy zewnętrznych jak wewnętrznych. W osiągnięciu tych celów kluczową rolę odgrywają pracownicy nie tylko ze względu na efektywność ich pracy, ale również stosunek do niej. Znaczenie postaw pracowniczych, a w szczególności zaangażowania, rośnie ze względu na częstotliwość zaistnienia sytuacji kryzysowych, oraz zmian organizacyjnych, które wymagają od personelu podejmowania działań niestandardowych wychodzących poza wymogi procedur, wymagających aktywizowania własnej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych dla rozwiązywania problemów organizacyjnych. W takim rozumieniu zaangażowanie pracowników posiada wymiar ekonomiczny odnoszący się nie tylko do uzyskiwanych korzyści, ale także nieponiesionych strat, wykorzystania rodzących się szans, czy też tempa rozwoju organizacji. Artykuł stanowi próbę określenia, na podstawie przeglądu literatury, różnic i zależności występujących pomiędzy zaangażowaniem i satysfakcją z pracy oraz zdefiniowania czynników kształtujących te postawy ze szczególnym podkreśleniem roli jaką odgrywa społeczne środowisko pracy.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie, satysfakcja z pracy, społeczne środowisko pracy.

### **Wstęp**

Problematyka zaangażowania zyskuje coraz większą popularność zwłaszcza wśród praktyków zarządzania. Wskazuje się na istotne znaczenie zaangażowania w podnoszeniu efektywności pracy, budowania pozytywnego wizerunku organizacji zarówno wśród interesariuszy zewnętrznych jak wewnętrznych. Zatem zaangażowanie, jako jedna z postaw pracowniczych nie jest jedynie czynnikiem korelującym z poczuciem satysfakcji pracownika, ale posiada także swój wymierny, z punktu widzenia pracodawcy i pracownika, wymiar.

---

<sup>1</sup> E-mail: [slocinska@wp.pl](mailto:slocinska@wp.pl)

Postawy pracowników (takie jak: satysfakcja, zaangażowanie, lojalność, odpowiedzialność) definiowane są jako poglądy, uczucia oraz reakcje w zachowaniach, które dana osoba prezentuje w stosunku do innych ludzi, przedmiotów lub wydarzeń (Biettel 2002:62; Robbins 2004:50) definiuje postawy jako pozytywne lub negatywne oceny przedmiotów, ludzi lub zdarzeń. Obie przytoczone definicje wskazują na subiektywność odczuć pracownika oraz wartościujący sposób postrzegania przez niego organizacji jako całości, zjawisk i sytuacji z jakimi się spotyka oraz ludzi, z którymi pracuje.

Postawy niejednokrotnie zazębiają się i wpływają na siebie nawzajem. Wiedza na temat postaw pracowniczych oraz ich badanie pozwala na uzyskanie informacji nie tylko w odniesieniu do samych postaw ale także szeregu czynników, które je kształtują, prowadząc do ich wzrostu lub spadku. Znaczenie wspomnianych wcześniej postaw pracowniczych, a w szczególności zaangażowania, rośnie zwłaszcza w odniesieniu do sytuacji kryzysowych, atypowych lub w kontekście wprowadzanych zmian organizacyjnych (Stasiuk 2012). W sytuacjach tych bowiem, od pracownika wymagane jest nie tylko aby zachowywał się w sposób standardowy, ale aby w pełni aktywizował własną wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne dla rozwiązywania problemów organizacyjnych. Analiza postaw pracowniczych pozwala także bezpośrednim przełożonym na zrozumienie powodów pojawiania się konkretnych zachowań wśród pracowników, co daje możliwość usunięcia czynników negatywnych i skuteczniejszego ich modelowania.

Identyfikowanie i budowanie postaw pracowniczych jest również bardzo istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi (zwłaszcza w sytuacjach dużych zmian czyli np.: podczas fuzji, przejęć, prywatyzacji, czy restrukturyzacji). Wielu autorów publikacji dotyczących funkcji personalnej wskazuje budowanie zaangażowania pracowników (rozumianego jako potrzebę pozyskania pracowników dla misji i wartości organizacji) jako jeden z naczelných celów zarządzania zasobami ludzkimi (Armstrong 1996:17-18; Armstrong 2005:30-31; Domański 2000:56; Poczowski 2007:35-36; Stalewski 1997:11).

Nic więc dziwnego, że znaczenie postaw pracowniczych znalazło swój oddźwięk w konstrukcji jednego z modeli zarządzania zasobami ludzkimi jakim jest model harwardzki. W modelu tym zaangażowanie ujmowane jest jako jeden z bezpośrednich skutków, obok wzrostu efektywności i kompetencji, poprawnego zarządzania personelem. (Król, Ludwicyński 2007:63)

Należy jednak podkreślić, iż jakkolwiek postawa zaangażowania pracownika jest oczywiście zjawiskiem pożądanym z punktu widzenia

organizacji oraz samego pracownika, to jednak dla skuteczności zarządzania istotne są nie tyle same postawy, co ich wyraz w zachowaniach pracowniczych. Język angielski w odróżnieniu od języka polskiego rozróżnia zaangażowanie deklarowane (*commitment*) od zaangażowania bezpośredniego, aktywnego (*direct and active involvement*), które przeradza się w konkretne zachowania.

Przyjmuje się, iż między postawami a zachowaniami występuje związek przyczynowo-skutkowy. Zależność ta została w drugiej połowie lat 60. XXw. poddana w wątpliwość, jednak ostatecznie uznano, iż istnieje wymierna zależność pomiędzy postawą a zachowaniem, a jest ona tym bardziej istotna im bardziej szczegółowe, konkretne zachowanie weźmiemy pod uwagę (Robbins 2004:55). Zatem wiedząc jakiego typu zachowaniom pracowniczym może sprzyjać zaangażowanie, nie możemy zakładać, iż przerodzi się ono we wszystkie typy zachowań dowiedzione przez naukę i praktykę.

Firma Aon Hewitt prezentując własne podejście do problematyki zaangażowania podkreśla, iż wymiar behawioralny stanowi kluczowy punkt odniesienia w analizie zaangażowania pracowniczego (*What is Employee Engagement?*,

[https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/turkey/pages/emp\\_eng.htm](https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/turkey/pages/emp_eng.htm)).

Zaangażowanie nie jest tylko tworzeniem uczucia zadowolenia i lojalności, ale związane jest z pomiarem (na podstawie konkretnych zachowań) emocjonalnego i intelektualnego stanu uczestnictwa i oddania pracownika. Zarządzający wspomnianą firmą uważają, iż zaangażowanie reprezentowane jest na trzech poziomach zachowań pracowniczych, do których zaliczają:

- pozytywne wyrażanie się o organizacji w relacjach ze współpracownikami, potencjalnymi pracownikami, klientami i pozostałymi interesariuszami,
- wykazywanie głębokiej chęci pozostawania członkiem organizacji, oraz
- wykazywaniem ponadnormatywnych wysiłków i oddania w wykonywane czynności w celu przyczynienia się do organizacyjnego sukcesu.

Problematyka zaangażowania stanowi o tyle ciekawe zagadnienie, że znajduje się w większym stopniu w kręgu zainteresowań praktyków niż teoretyków zarządzania. A zatem istnieje wciąż przestrzeń dla analizy tego zagadnienia i jego badania.

## 1. Społeczne środowisko pracy jako czynnik kształtujący postawy społeczne

Wiele przesłanek z obszaru teorii i praktyki wskazuje, że sprawność i efektywność pracownika w dużym stopniu zależy od odpowiedniego środowiska pracy (Kaczorowska-Serafińska 2011), natomiast sukcesy przedsiębiorstw zależą od wartości osobowych pracowników, które kształtowane są między innymi poprzez to właśnie środowisko (Korpus 2006:121). Wskazuje się, iż wprawdzie troska o środowisko pracy nie zawsze staje się źródłem wzrostu efektywności i wydajności pracy i nie daje bezpośrednich, wymiernych korzyści z punktu widzenia organizacji, to jednak niezadowolenie pracowników związane ze sferą warunków pracy stwarza możliwe zagrożenie dla przetrwania organizacji w chwili wystąpienia kryzysu (Bartkowiak 2009: 104-105).

Dbłość o środowisko pracy jest wyrazem podmiotowego traktowania pracownika (Robak, Słocińska 2012) redukującego zaburzenia powstające w trakcie funkcjonowania pracownika w organizacji, przez co zapobiega się pogarszaniu jego zdrowia. Przystosowanie pracy i jej środowiska do pracownika posiada wymiar ekonomiczny w postaci uzyskiwanych korzyści lub nieponiesionych strat. Dotyczy to bezpośrednio między innymi kosztów absencji, fluktuacji, wypadków przy pracy, spadku wydajności i jakości pracy, strajków, czy też popełnianych błędów w zarządzaniu organizacją. Nie należy również zapominać o utraconych potencjalnych możliwościach wzrostu efektywności pracy, wykorzystania rodzących się szans, czy tempa rozwoju organizacji. Natomiast w szerszym ujęciu należy zwrócić uwagę na społeczne koszty niewłaściwych warunków pracy, jakimi są leczenie, renty, nieuzasadnione śmierci biologicznie oraz występowanie patologii organizacyjnych takich jak: alkoholizm, narkomania, pracoholizm, mobbing.

Termin „środowisko pracy” w literaturze tematycznej, jest powszechnie stosowany, jednak najczęściej niedefiniowany, powstaje w ten sposób możliwość dowolnej interpretacji tego zagadnienia. Pojęcie środowisko pracy i warunki pracy są często ze sobą utożsamiane i stosowane zamiennie (Korpus 2006:121). Aczkolwiek A. Poczowski rozróżnia nieco te dwa terminy wskazując, iż na (...) *warunki pracy składają się wszystkie zarówno materialne jak i psychospołeczne czynniki, które mają swoje źródło w środowisku pracy i wpływają na osoby wykonujące pracę* (Poczowski 2007:337).

Na środowisko pracy składa się całokształt warunków w których odbywa się praca, zależnych od różnorodnych czynników materialnych i niematerialnych, które można pogrupować w następujące kategorie: materialne środowisko pracy, środowisko techniczne, organizacyjne, kiero-

wania i gospodarowania zasobami ludzkimi, społeczne, socjalno-bytowe, ekonomiczne, informacyjne oraz bezpieczeństwo w środowisku pracy. Przytoczone składowe środowiska pracy rozpatrywane są w kontekście ich wpływu na sprawność i efektywność działania w odniesieniu do celów organizacji (Korpus 2006:124-126). Jedną z grup czynników, które są związane z warunkami pracy są tzw. społeczne warunki pracy, czyli stosunki międzyludzkie, relacje z przełożonymi (uwzględniające również sposób sprawowania władzy (Skolik 2009:71)) oraz udział pracowników w życiu organizacji. Niedostatki w tej dziedzinie mogą wpływać negatywnie na jakość życia członków organizacji stać się przyczyną stresu (Pocztowski 2007:377) a przez to wpływać na poczucie satysfakcji z pracy i zaangażowanie pracowników.

Społeczne warunki pracy (społeczne środowisko pracy) odpowiada motywatorom społecznym związanym z potrzebami przynależności, szacunku oraz samorealizacji wg hierarchii potrzeb A. Masłowa. Praca zawodowa, rzadko może być wykonywana indywidualnie, w środowisku pracy powstaje zatem specyficzny układ stosunków ludzi współdziałających ze sobą w celu realizacji określonych zadań (<http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/czlowiek-w-srodowisku-pracy-174.html>). Zawiązywane stosunki zawodowe prowadzą do powstania więzi społecznych pomiędzy współpracownikami. Nie zawsze mają one charakter pozytywnych więzi emocjonalnych. Ludzie obcujący ze sobą w środowisku pracy stale dokonują wzajemnych ocen, oceniają samych siebie, swoje kompetencje, swój wkład pracy. Wszelkie niesprawiedliwości wynikające z tych ocen wpływają niekorzystnie na funkcjonowanie pracownika w takim środowisku pracy. Negatywny wpływ na zaangażowanie pracownika ma również zakłócony proces komunikowania się. Proces porozumiewania się, wymiany informacji pomiędzy pracownikami, niezależnie od jego charakteru (werbalnego bądź niewerbalnego; bezpośredniego bądź pośredniego) jest bowiem warunkiem koniecznym do współdziałania w realizacji zadań zawodowych. Oprócz relacji przełożony – podwładny, które najczęściej opierają się o struktury hierarchiczne wynikające ze struktury organizacyjnej i kultury organizacji, na społeczne środowisko pracy składają się także stosunki ze współpracownikami, których zasady ustalania mogą wynikać z szeregu czynników społecznych, kulturowych, organizacyjnych oraz osobowościowych (stosunki wzajemnego oddziaływania oraz stosunki zależności) (Ratajczak 2007:60-61).

Jak wspomniano, w kształtowaniu społecznego środowiska pracy istotną rolę odgrywa kadra kierownicza, jako grupa profesjonalnie przygotowanych specjalistów, posiadających wiedzę i umiejętności w zakresie



kreowania pozytywnego społecznego środowiska pracy (Robak 2012 a:113-121). Otrzymywane wsparcie społeczne w miejscu pracy pozwala pracownikom na radzenia sobie z problemami pełnienia różnych ról, a jednocześnie buduje społeczne środowisko pracy przeciwdziałające dysfunkcjonalnym zachowaniom organizacyjnym (Robak 2012 b:660-672) i tworzącym warunki do wzrostu zaangażowania. Takie środowisko pozwala na kształtowanie pozytywnych względem zadań, pracy i organizacji postaw, zaś postawy te winny znaleźć odbicie w zachowaniach pracowników i wpływać na ich sprawność i efektywność działania.

## **2. Satysfakcja pracowników – pierwszy krok ku zaangażowaniu personelu**

Problematyka zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacji ewoluując na przestrzeni wieków prezentowała różne organizacyjne obrazy człowieka (Solarz 1975:5), których zwieńczeniem jest koncepcja „complex man”, prezentująca pracownika jako człowieka: racjonalnego, społecznego, samoaktywizującego traktowanego w sposób całościowy (Jamka 1997:19). W świetle tego podejścia kluczem efektywnego zarządzania zasobem ludzkim organizacji, wydaje się być łączenie potrzeb i interesów pracowników z potrzebami i interesami firmy. Praca ma już nie tylko przynosić korzyści materialne, służące zaspokajaniu potrzeb podstawowych pracownika (Lubrańska 2008:13), praca ma służyć odkrywaniu potencjału tkwiącego w człowieku (Jachnis 2008:14), jest także istotnym elementem treści życia, określa możliwości istnienia i rozwoju zarówno jednostek, jak i społeczeństw (Karney 2004:80)

Uznanie pracy zawodowej jako jednego z istotnych elementów życia człowieka powoduje konieczność przedstawienia jej różnych wymiarów i powiązań z doświadczeniem uczucia satysfakcji bądź dyssatisfakcji. Do głównych właściwości pracy, warunkujących fizyczny i psychiczny komfort pracownika, jego efektywność i postawy wobec pracy zalicza się między innymi: możliwość kontroli, wykorzystanie umiejętności, obecność wsparcia interpersonalnego, jasność reguł w środowisku pracy oraz wymagań związanych z wykonywanymi zadaniami (Lubrańska 2008:13).

Rozważając problematykę pracy szczególną uwagę należy poświęcić zadowoleniu z pracy, które stosowane jest w znaczeniu ogólnego zadowolenia z pracy jako całości, ale także satysfakcji związanej ze specyficznymi aspektami pracy nazywanych „satysfakcjami cząstkowymi” (Encyklopedia... 2001:410). Termin „satysfakcja zawodowa” stosowany bywa zamiennie z pojęciem „zadowolenie z pracy” i traktowany jest jako element szeroko rozumianej motywacji, czy też dobrego samopoczucia człowieka, który stanowi rezultat zaspokojonych oraz niezaspokojonych potrzeb i a-

spiracji (Bartkowiak 2009:103). Tak więc satysfakcja, w tym satysfakcja w miejscu pracy, związana jest z możliwością urzeczywistniania przez jednostkę swoich wartości, potrzeb, celów i przekonań (Bartkowiak 2009:116; Mrzygłód 2004:183-184), jednakże P. E. Spector wskazuje jeszcze na rolę procesów poznawczych człowieka w rozwijaniu postawy zadowolenia (za:Springer 2011).

W ujęciu zarządczym H. Bortnowska i J. Stankiewicz przyjmują, że (...) *satysfakcja z pracy jest pozytywną lub negatywną postawą wobec pracy, przedsiębiorstwa i współpracowników, wynikającą z dokonywania przez pracobiorców porównań między ich oczekiwaniami a tym, co otrzymali oni w zamian za wykonaną pracę* (Bortnowska, Stankiewicz 2005:116).

W ujęciu psychologicznym S.P. Robbins definiuje zadowolenie z pracy jako ogólną postawę wobec pracy, która może mieć wymiar pozytywny jak i negatywny (Robbins 2004:50). Należy jednak podkreślić, iż zadowolenie z pracy może być związane z emocjonalnie pozytywnym, lub negatywnym, stosunkiem do organizacji, miejsca pracy, współpracowników oraz do rodzaju wykonywanej pracy (Bartkowiak 2009:103) a poczucie zadowolenia, jak i niezadowolenia z wybranych aspektów funkcjonowania w organizacji mogą być odczuwane przez pracownika jednocześnie i niezależnie od siebie (Czarnota-Bojarska 2004).

Wyróżnia się trzy aspekty wpływające na zadowolenie z pracy: wyzwania intelektualne (aspekt zadaniowy), sprawiedliwe wynagradzanie (aspekt ekonomiczny) oraz odpowiednie warunki pracy i relacje w miejscu pracy mieszczące się w kontekście kultury organizacyjnej (aspekt społeczny) (Robbins 2004:50; Sikorski 2004:26-27). Warto zaznaczyć, że reakcje całkowitego zadowolenia z pracy wiążą się z emocjonalną postawą wobec pracy, jednak bez przymusowego związku z rzeczywistymi czynnikami pracy. Dzieje się tak między innymi dlatego, że wyznacznikiem satysfakcji z pracy mogą być czynniki z pola pozazawodowego, np.: osobowość, doświadczenie zawodowe, poziom inteligencji, społeczny prestiż zakładu pracy itp. (Bańka 2005:329-330).

Odmienne satysfakcja traktowana jest w modelu charakterystyki pracy Hackmana i Oldhama, w którym satysfakcja staje się jednym z kluczowych rezultatów oddziaływania pięciu wymiarów treści wykonywanych zadań, do których należą: autonomia, tożsamość celów, ważność zadań, różnorodność umiejętności i informacja zwrotna (Springer 2011). Zgodnie z tą koncepcją pragnienie dobrego wykonania zadania oraz ogólna satysfakcja z pracy są związane z odczuciami pracownika dotyczącymi: postrzeganego znaczenia pracy, poczucia odpowiedzialności oraz znajomości wyników pracy (Michalik 2009:376).

Jak wynika z literatury oraz licznych obserwacji praktyków, satysfakcja z pracy może być wyznaczana przez wiele czynników, z których część identyfikowana jest bezpośrednio z pracą, a część pośrednio. Obie grupy czynników definiowane są w trzech wymiarach: cech pracownika, cech organizacji oraz adekwatności funkcjonalnej (Bańka, Łącała, Noworol 2002:11-12). Z kolei U. Gros wyodrębnia trzy inne grupy czynników, które wpływają na satysfakcję pracowników (Gros 2003:109; Żołądowska 2005:134): organizacyjne (sama praca, płaca, możliwości awansu, warunki pracy itp.), osobiste (potrzeby, wiek, płeć, doświadczenie, stan cywilny, stan rodzinny itp.) oraz społeczne (kultura organizacyjna, współpraca ze zwierzchnikami, kontakty ze współpracownikami, relacje z klientami itp.).

Tak liczne typologie czynników podkreślają mnogość i złożoność potencjalnych kombinacji elementów kształtujących satysfakcję pracownika, co sprawia, że trudno jest zaplanować, które z decyzji zarządczych oraz zachowań przełożonych w jakim stopniu wpływać będą na satysfakcję pracowników z pracy. Jednak optymalne wykorzystanie tych czynników powinno prowadzić do powstania miejsca pracy z wyboru tzn. miejsca gdzie pracownicy pracują, dlatego że chcą a nie dlatego, że muszą, miejsca pracy tak atrakcyjnego, że ludzie gotowi są walczyć by się stać jego częścią (Słocińska, Smolec 2009).

W analizie problematyki zadowolenia z pracy należy także zaznaczyć, iż pracownicy stają się coraz bardziej krytyczni w stosunku do pracodawców. Spada poziom satysfakcji z warunków pracy (*Working Capital...* 2001). Można nawet zaryzykować stwierdzenie, iż obecnie od pracowników wymaga się „znacznie więcej za mniej”. Z drugiej jednak strony można zaobserwować rosnące poczucie konieczności ponownego odkrycia przez pracodawców zalet płynących z zapewnienia pracownikom poczucia satysfakcji oraz sprawienia by praca była przyjemnością (Isles 2005). Określone postawy wobec pracy przekształcają się bowiem motywację do działania oraz sposób postrzegania, co w efekcie owocuje konkretnymi (pożądanymi lub nie) zachowaniami pracowniczymi. Liczne badania dotyczące produktywności wskazują, iż zaangażowani i zmotywowani pracownicy wpływają znacząco na wzrost produktywności i zyskowności organizacji (Drewery 2003; Jones 2006). Akcentowano w nich także liczne pozytywne korelacje występujące pomiędzy zadowoleniem pracownika a zadowoleniem klienta. A jednak pomimo oczywistości tych zależności, tak niewiele organizacji uwzględnia je zarówno w swych założeniach strategicznych, jak i praktyce zarządczej i działaniach menedżerskich.

Pracodawcy muszą również zauważyć zmianę w postawach i oczekiwaniach młodych ludzi wobec pracy, którzy nie pytają pracodawcy: „Co

mogę zrobić dla ciebie?”, ale: „Ile ty jesteś gotów zainwestować we mnie?”. Taka zmiana oczekiwań skutkuje nowymi kontraktami psychologicznymi, czyli zasadami i warunkami obowiązującymi w miejscu pracy dotyczącymi zarówno pracodawcy, jak i pracownika (Van Vught 2004).

Stare kontrakty psychologiczne opierały się na elementach takich jak : stabilizacja, przewidywalność, standardowe normy pracy, docenianie za lojalność, paternalizm, bezpieczeństwo pracy, jednościeżkowy rozwój kariery oparty na zdobytych w młodości kwalifikacjach. Nowe kontrakty opierają się na: zmienności, niepewności, elastyczności, docenianiu umiejętności oraz jakości działania, poleganiu na sobie, bezpieczeństwie zatrudnienia, różnorodnych możliwościach realizacji ścieżek kariery oraz możliwości uczenia się przez całe życie. (Horner, Jones 2003:7)

To co przyciąga obecnie pracowników do organizacji to czynniki, które w dużej mierze odnoszą się do społecznego środowiska pracy, takie jak (Harding, Cowling 2003; Tropman 2006):

- możliwości ciągłego kształcenia i pozyskiwania wiedzy pożądanej na rynku,
- elastyczne systemy wynagradzania dostosowujące się do potrzeb pracowników,
- kadra kierownicza, która docenia znaczenie komunikacji i sama dba o właściwy przepływ informacji, w tym przede wszystkim informacji zwrotnych,
- regularne spotkania załóg/pracowników z kadrami kierowniczą,
- atmosfera pracy sprzyjająca produktywności i kreatywności (uwzględniająca możliwości eksperymentowania i odkrywania innowacyjnych rozwiązań),
- emocjonalny rozwój związany z samą pracą, jak też ze społecznym otoczeniem w miejscu pracy (z ang. *psychic incom*),
- jakość życia, czyli możliwości realizacji innych ważnych aspektów życia w związku z wykonywaną pracą np. bliska lokalizacja przedsiębiorstwa, elastyczny czas pracy, możliwość zapewnienia opieki na dzieckiem, itp.(z ang. *quality of life*),
- unikalne i odmienne dla każdego pracownika czynniki, których oczekuje on od pracodawcy np. „czy mogę zmienić kolor ścian w moim biurze na różowy?”.

Wielu pracodawców jest przekonanych, że satysfakcja pracowników wpływa na poprawę jakości i wydajności pracy, stąd też próbują przede wszystkim podnieść morale i udowodnić, że praca, jaką pracownicy wykonują „jest naprawdę satysfakcjonująca”. Jednak prawdziwym rozwiązaniem takiej sytuacji jest udoskonalenie struktur pracy i środowiska pracy. Satysfakcję przynosi dobrze zorganizowana praca, realizowana w przyja-

znym otoczeniu społecznym, której sens pracownicy rozumieją, której znaczenie w ogólnym funkcjonowaniu organizacji i jej strategii potrafią zidentyfikować, która wymaga od nich różnorodnych umiejętności oraz autonomii i odpowiedzialności.

### 3. Satysfakcja z pracy a zaangażowanie

Satysfakcja to indywidualna reakcja na warunki pracy – im bardziej są one zgodne z posiadanymi przez pracownika oczekiwaniami, tym większe jest jego zadowolenie z pracy (Moc zaangażowania ..., <http://barometrzaangazowania.com>). Jednak sama satysfakcja pracowników nie przekłada się bezpośrednio na zwiększenie intensywności występowania korzystnych zachowań i pozytywne rezultaty biznesowe w tak dużym stopniu, jak zaangażowanie pracowników, które prowadzi do rozwoju i pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich (Saks 2006; Bakker, Schaufeli 2003). Zwiększanie satysfakcji prowadzi do większego „nasylenia” lub „zaspokojenia” pod względem potrzeb, ale nie do działania (Moc zaangażowania ..., <http://barometrzaangazowania.com>). Ważniejsze niż zaspokojenie potrzeb jest zapewnienie pracownikom pracy pełnej wyzwań, autonomii i możliwości rozwoju, co sprawi, że pracownicy będą się identyfikować z celami i będą chcieli je osiągać. Kolejnym czynnikiem odróżniającym satysfakcję od zaangażowania jest fakt, iż satysfakcja z pracy może być kształtowana przez różne czynniki o charakterze zawodowym oraz pozazawodowym natomiast zaangażowanie jest ściśle związane ze środowiskiem pracy (Moc zaangażowania ..., <http://barometrzaangazowania.com>).

Rosnące, choć relatywnie nowe, zainteresowanie problematyką zaangażowania jest również wynikiem wzrastającej skali różnego rodzaju patologii organizacyjnych (Schröder 2008:12-13) wśród których przodują stres i wypalenie zawodowe, jako zjawiska opozycyjne względem zaangażowania, znacznie osłabiające wydajność i efektywność pracy.

Analizy wyników badań dostępne w źródłach literaturowych wskazują jednoznacznie, iż to właśnie zaangażowanie w największym stopniu przekłada się na podejmowanie korzystnych zachowań – zarówno związanych z pełnieniem obowiązków codziennych, jak i tych wykraczających poza normy, dotyczy to przede wszystkim zachowań niestandardowych gdzie siła związku pomiędzy zachowaniami a zaangażowaniem jest kilkakrotnie większa niż w przypadku satysfakcji z pracy oraz przywiązania (Christian, Garza, Slaughter 2011).

A. Bakker definiuje zaangażowanie jako (...) *względnie trwałą stan psychiczny, zależny od czynników środowiskowych* (Bakker 201: 12), stan który prowadzi do podejmowania korzystnych działań na rzecz pracodaw-

cy rozumianych jako (Moc zaangażowania ..., <http://barometrzaangazowania.com>):

- czerpanie przyjemności z wykonywanej pracy i optymizm wobec zadań,
- dawanie z siebie tego, co najlepsze,
- traktowanie pracy w przedsiębiorstwie jako ważnego aspektu swojego życia.

Rozróżnia się zaangażowanie w pracę, rozumiane jako stopień identyfikacji ze swoją pracą i aktywne w niej uczestnictwo oraz zaangażowanie w organizację, czyli stopień identyfikowania się z organizacją i lojalność wobec niej (Robbins 2004:50). W bardziej szczegółowym ujęciu wyróżnia się również zaangażowanie w zadanie, które opiera się na zniwelowaniu rozbieżności pomiędzy stanem społecznym pożądanym a tym, z czym pracownik się styka (Penc 1998:112). W polskiej literaturze zaangażowanie wiązane jest przede wszystkim z dążeniem pracownika do realizacji misji i celów organizacji (Kozłowski 2009:29), zaangażowanie bywa traktowane również jako specyficzna cecha pracownika, szczególnie odnosi się to do kadry menedżerskiej (Penc 2003:76; Janowska 2001:84), co sugeruje odmienne podejście, że zaangażowanie jest tym, co pracownik wnosi do organizacji a nie tym, co organizacja buduje w pracowniku.

Do zachowań, których intensywność rośnie wraz z poziomem zaangażowania zalicza się przede wszystkim (Moc zaangażowania ..., <http://barometrzaangazowania.com>):

- tworzenie dobrego wizerunku organizacji, poprzez: mówienie z dumą o pracy w niej, tworzenie pozytywnego obrazu pracodawcy, polecanie produktów;
- konsekwencja i wytrwałość w działaniu oraz dążeniu do polepszania efektów własnej pracy;
- poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie pracy, bycie kreatywnym w celu udoskonalenia organizacji;
- podejmowanie działań wykraczających poza zakres obowiązków;
- gotowość do poświęcania własnego czasu, wiedzy i energii dla realizacji celów organizacji;
- angażowanie się w proces zmian w celu ich szybkiego wdrożenia,
- dbanie o własny rozwój,
- lojalność wobec pracodawcy.

Zaangażowanie pracowników jest pożądanym stanem, służy organizacji i wiąże się z uczestnictwem, przywiązaniem, pasją, entuzjazmem, zogniskowanym wysiłkiem i energią. Silnie zaangażowani pracownicy

pracują więcej, pracują intensywniej, szukają innowacyjnych metod pracy, dążą do coraz lepszych efektów własnej pracy, pozytywnie wyrażają się o firmie, pozostają dłużej z firmą, wytrwale dążą do celu. Skumulowanie zachowań wielu wysoko zaangażowanych pracowników pozwala osiągać konkretne rezultaty biznesowe bez inwestowania ogromnych ilości czasu i środków. Wysoki poziom zaangażowania pojedynczych pracowników pozytywnie wpływa na poziom motywacji i entuzjazm wobec pracy całych zespołów. (Brzozowski, Szabowska-Walaszczyk-<https://barometrzaangazowania.com/definicja-motywacji?limitstart=0>)

Zaangażowanie to stan, którego pojawienie się i utrzymanie w trakcie zatrudnienia zależy od szeregu czynników – determinant zaangażowania związanych zarówno z właściwościami indywidualnymi, jak i czynnikami organizacyjnymi, czyli środowiskiem pracy (Schultz, Schultz 2008:316). Zaangażowanie wiąże się z cechami indywidualnymi pracownika np. wiekiem, potrzebami wzrostu a także akceptacją etyki pracy. Badania przeprowadzone przez D i S. Schultz wykazały, że starsi pracownicy bywają silniej zaangażowani w pracę, może to być spowodowane tym, że ponoszona przez nich odpowiedzialność, trudność zadań oraz możliwość zaspokojenia potrzeb wzrostu są większe. Doświadczeni pracownicy często też wykazują większe przekonanie o wartości ciężkiej pracy. Natomiast młodszy pracownicy, którzy rozpoczynają pracę, z zasady otrzymują niezbyt ambitne i stymulujące zadania, które nie są inspirujące i nie zachęcają do głębszego zaangażowania (Schultz, Schultz 2008:315). Zaangażowanie w pracę jest także związane z potrzebami wzrostu, dlatego wśród istotnych dla zaangażowania właściwości pracy wyróżnia się: stymulujący jej charakter, możliwość identyfikacji zadania, różnorodność, autonomię, współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji oraz sprzężenie zwrotne. Wymienione przymioty pracy pozwalają zaspokoić pracownikowi potrzeby wzrostu (Schultz, Schultz 2008:315). Na zaangażowanie wpływają także czynniki społeczne. Ludzie, którzy pracują w grupach są silniej zaangażowani w swoją pracę niż osoby pracujące samodzielnie. Zaangażowanie zależy również od partycypacji w podejmowaniu decyzji (Schultz, Schultz 2008:315). Istotną rolę odgrywają tu relacje ze współpracownikami, przełożonymi, klientami i innymi interesariuszami organizacji.

Dlatego warto zyskać wiedzę nie tylko o poziomie samego zaangażowania, ale również o tym, jak oceniana jest organizacja pod względem elementów wpływających na zaangażowanie, takich jak: praktyki HR w zakresie zarządzania wydajnością i procesów pracy, style kierowania, codzienne obowiązki, społeczne środowisko pracy, równowaga praca-

życie, nagradzanie, kultura organizacji, możliwości rozwoju i uczenia się oraz wizerunek organizacji.

### **Podsumowanie**

Społeczne środowisko pracy stanowi element środowiska pracy, które służy realizacji celów przedsiębiorstwa budując jednocześnie społeczną odpowiedzialność organizacji zwłaszcza w odniesieniu do jego pracowników. Ponieważ wzajemne związki i relacje pomiędzy człowiekiem a wykonywaną przez niego pracą, przyjmują postać sprzężenia zwrotnego analiza środowiska pracy, a w szczególności jego społecznych aspektów nabiera znaczenia nie tylko w odniesieniu do kształtowania efektywności i sprawności działania pracownika, ale także sposobu w jaki praca kształtuje jego osobowość, postawy, wpływa na system wartości oraz rozwój intelektualny, społeczny i zawodowy. Niewątpliwie społeczne środowisko pracy wpływa na zadowolenie lub niezadowolenie z pracy jednak nie należy pomijać jego znaczenia dla kształtowania zaangażowania pracowników, czyli szczególnego rodzaju postawy określającej psychologiczną identyfikację pracownika z wykonywaną pracą oraz z całą organizacją. Taka postawa znajduje swoje odbicie w: zachowaniach pracownika, które wybiegają znacząco poza obowiązki stanowiska, pozytywnym nastawieniu do pracy, do współpracowników i klientów oraz we wzroście efektywności działania.

### **Bibliografia:**

1. Armstrong M., 1996, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
2. Armstrong M., 2005, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Bakker Arnold B., 2011, *An evidence-based model of work engagement*, "Current Directions in Psychological Science", Vol. 20, Nr 4, s.265-269.
4. Bańka A., Łącała Z., Noworol C., Ratajczak Z., 2002, *Zarządzanie uczelnią: Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
5. Bańka A., 2005, *Psychologia organizacji* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
6. Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. Biettel L., 2002, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków.



8. Bortnowska H., Stankiewicz J., 2005, *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski. Zielona Góra.
9. Brzozowski A., Szabowska-Walaszczyk A., *Od motywacji do zaangażowania*, <https://barometrzaangazowania.com/definicja-motywacji?limitstart=0> (data odczytu 29.06.2013).
10. Christian M., Garza A., Slaughter J., 2011, *Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*. "Personnel Psychology", Vol. 64, Nr1., ss.89-136.
11. Czarnota-Bojarska J., 2004, *Źródła zadowolenia z pracy*. „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 8, s. 11-15.
12. *Człowiek w środowisku pracy*, <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/czlowiek-w-srodowisku-pracy-174.html> (odczyt w dniu 25.06.2013).
13. Domański R., 2000, *Kapitał ludzki, podział pracy, konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8.
14. Drewery K., 2003, *Corporate Partners Research Program. Harnessing creativity and innovation*, The Work Foundation, Londyn, <http://www.theworkfoundation.com/Reports> (odczyt z dnia 10.05.2013).
15. Gros U., 2003, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Harding R., Cowling M., 2003, *Why reinvent the wheel?*, The Work Foundation, London, <http://www.theworkfoundation.com/Reports> (odczyt z dnia 10.05.2013).
17. Horner L., Jones A., 2003, *Great Expectations. Understanding the motivation of young workers*, The Work Foundation, London, <http://www.theworkfoundation.com/Reports> (odczyt z dnia 10.05.2013).
18. Isles N., 2005, *The Joy of work?*, The Work Foundation; London, <http://www.theworkfoundation.com/Reports> (odczyt z dnia 10.05.2013).
19. Jachnis A., 2008, *Psychologia organizacji : kluczowe zagadnienia*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa.
20. Jamka B., 1997, *Kierowanie kadrami-pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
21. Janowska Z., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwania XXI wieku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
22. Jones A., 2006, *Rising to the challenge of diversity. A discussion of the business case*, The Work Foundation, London, <http://www.theworkfoundation.com/Reports> (odczyt z dnia 10.05.2013).

23. Kaczorowska-Serafińska M., 2011, *Dlaczego przedsiębiorcy powinni dbać o satysfakcję z pracy swoich pracowników? Satysfakcja z pracy – cz. I*, „Postera”, nr 10(23).
24. Karney J. E., 2004, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. A. Gieyszтора w Pułtusk, Pułtusk.
25. Korpus J., 2006, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
26. Kozłowski W., 2009, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
27. Król H., Ludwiczynski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Lubrańska A., 2008, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa.
29. Manstead A.S.R., Hewstone M., Fiske S.T., Hogg M.A., Reis H.T., Semin G.S. (red.), 2001, *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, Jacek Santorski & CO Wydawnictwo, Warszawa.
30. Michalik K., 2009, *Typologia czynników motywacji [w:] Determinanty rozwoju gospodarczego. Aspekty mikro-i makroekonomiczne, tom 2. Zarządzanie rozwojem organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 2(13).
31. *Moc zaangażowania pracowników*, Barometr zaangażowania, <http://barometrzaangazowania.com> (odczyt 15.06.2013).
32. Mrzygłód J., 2004, *Badania satysfakcji pracowników [w:] T. Rostkowski (red.), Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
33. Penc J., 1998, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
34. Penc J., 2003, *Menedżer w działaniu*, C.H. Beck, Warszawa.
35. Pochtowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
36. Ratajczak Z., 2007, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
37. Robak E., 2012a, *Równowaga między pracą a życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik wpływający na kapitał ludzki [w:] D. Kotlorz (red.), Ekonomiczne i społeczne aspekty funkcjonowania współczesnego rynku pracy*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 110, Katowice.

38. Robak E., 2012b, *Wsparcie w miejscu pracy a równowaga praca-życie pracowników*, „Management”, Vol.16 nr 1.
39. Robak E., Słocińska A., 2012, *Role of the Superior in Shaping the Work - Life Balance Amongst Employees* [w:] *Majska konferencja o strategicznym menadżmentu. Studentski simpozjum o strategicznym menadżmentu. Zbornik izvoda radova*. Bor, Beograd.
40. Robbins P. S., 2004, *Zachowania w organizacji*, Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
41. Saks A. M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, “Journal of Managerial Psychology”, Vol.21 Nr 7, s.600-619.
42. Schröder J. P., 2008, *Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia*, BC Edukacja, Warszawa.
43. Schultz D., Schultz S. E., 2008, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej prac*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
44. Sikorski C., 2004, *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
45. Skolik S., 2009, *Władza i kierowanie we współczesnej organizacji* [w:] F. Bylok, E. Robak ( red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
46. Słocińska A., Smolec B., 2009, *The Satisfaction of Employeess as a Means of Promoting the Implementation of Organizational Strategies in Terms of Change* [w:] F. Bylok, L. Cichobłaziński (red.), *Chosen Aspects of Managing Human Resources in Modern Organizations*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
47. Solarz J., 1975, *Typologia rozwoju naukowej refleksji nad organizacją i kierowaniem* [w:] K. Doktor (red.), *Socjologia organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich. Wydawnictwo PAN, Wrocław.
48. Springer A., 2011, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 9, Nr 4, s.162-180.
49. Stalewski T., 1997, *„Human resource management” jako sposób realizacji funkcji personalnej w organizacji* [w:] T. Stalewski, E. Chlebicka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
50. Stasiuk A., 2012, *Rola społecznego środowiska pracy w budowaniu zaangażowania pracowników*, „Organizacja i Zarządzanie”, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Nr 58, s. 75-88.
51. Tropman J.E., 2006, *The compensation salution. How to develop an employee-driven rewards system*, The Work Foundation, Londyn <http://www.theworkfoundation.com/Reports> (odczyt z dnia 10.05.2013).

52. Van V. M., 2004, *Follow the leader... but at what cost?*, "The Psychologist", Vol.17 No 5.
53. What is Employee Engagement?,  
[https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/turkey/pages/emp\\_eng.htm](https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/turkey/pages/emp_eng.htm)  
(odczyt z dnia 10.06.2013)
54. *Working Capital. Executive Summary*, 2001, PSI/LSE *Working Britain* Survey, The Work Foundation Londyn,  
<http://www.theworkfoundation.com/Reports> (odczyt z dnia 10.05.2013).
55. Żołędowska B., 2005, *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Nr 7-8.

### **The Social Work Environment as the Element Shaping Employees Engagement**

#### **Summary**

The social work environment constitutes the element of the environment of the work which serves the realization of the enterprise's purposes building the social responsibility of organization spatially with reference to employees. Since mutual connections and relations between the man and work performed by him consider the form of the feedback analysis of the work environment, in particular his social aspects is acquiring significance with reference to shaping employees involvement. The commitment is understood as the readiness to disburse more-than-standard efforts for the organization with approval of its purposes and values. Such postures in literature are determined as the active and direct involvement, that means the psychological identification with the work. Analysis of elements influencing commitment to the work with taking into special account the social environment will be a purpose of the article.

**Key words:** involvement, social environment of work, work satisfaction.

Joanna Nowicka<sup>1</sup>

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ INDYWIDUALNA I KORPORACYJNA WOBEC PROBLEMU WYPALENIA ZAWODOWEGO

### Abstrakt

Artykuł dotyczy problemu wypalenia zawodowego, który dotyka przedsiębiorców. Punktem wyjścia rozważań było usystematyzowanie motywów przedsiębiorczości indywidualnej oraz korporacyjnej. Przeprowadzona analiza teoretyczna, będąca przedmiotem artykułu to próba odpowiedzi na pytanie o przyczyny, konsekwencje oraz skuteczne sposoby na ograniczenie skutków wypalenia zawodowego przedsiębiorców. Jedną z istotnych konkluzji artykułu, było stwierdzenie, że przedsiębiorczość i syndrom wypalenia zawodowego żyją we wzajemnej symbiozie. Im większa motywacja przedsiębiorcy, skłonność do zaangażowania i podejmowania wysiłku fizycznego i umysłowego tym mniej czasu na wypoczynek, zainteresowania czy też obowiązki rodzinne a tym większe ryzyko zmniejszenia efektywności i w konsekwencji wypalenia zawodowego przedsiębiorcy. Jedynie zachowanie zdrowego dystansu pozwala na utrzymanie stałej motywacji, chęci i gotowości do podejmowania działań przedsiębiorczych.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, samozatrudnienie, wypalenie zawodowe.

### Wstęp

*O sukcesach dzisiejszych przedsiębiorstw małych, średnich i dużych decyduje nie struktura, nie materialne zasoby, a nawet nie najnowocześniejsze metody i instrumenty zarządzania, lecz niepowtarzalne jednostki, które wpływają na losy kierowanych przez nich firm* (Piecuch 2010: 55). Przedsiębiorczość od wieków traktowana była m.in. jako „spiralą wydajności i bogactwa”, „akcelerator wzrostu i rozwoju gospodarczego”, czy też „najskuteczniejsze źródło innowacyjności”. Efektem ubocznym nieustannej kreatywności, ciągłej gotowości do zmian, presji czasu, jest m.in. stan zmęczenia psychicznego i fizycznego, wzrost błędów, spa-

---

<sup>1</sup> Email: [biuro@nowicka.edu.pl](mailto:biuro@nowicka.edu.pl)

dek efektywności, brak chęci do pracy przedsiębiorcy i w konsekwencji wypalenia zawodowego.

### 1. Istota przedsiębiorczości - charakterystyka

Definiowanie pojęcia przedsiębiorczości nie jest sprawą prostą, ponieważ poza ściśle naukowym sposobem jej określania, istnieje także potoczny sposób rozumienia zjawiska przedsiębiorczości, która jest kojarzona się z takimi określeniami jak: „zmysł gospodarczy”, „duch przedsiębiorczy”, czy też „postawy, zachowania przedsiębiorcze” (Bartosik 2006: 2). Popularne rozumienie pojęć wskazuje, że:

- Przedsiębiorca to właściciel przedsiębiorstwa,
- Przedsiębiorczy to chętny do podejmowania różnych spraw i umiejący je pomyślnie załatwić (<http://sjp.pwn.pl>).

W literaturze przedmiotu R. Cantillon w XVIII wieku zaproponował jako pierwszy pojęcie „przedsiębiorcy”, wskazując, że jest to osoba, która dąży do poszukiwania i wykorzystywania okazji rynkowych, a osiągnąć zysk obarczony jest ryzykiem ekonomicznym. Definiując przedsiębiorcę podkreślił dwie jego cechy - „polowanie na okazję” oraz podejmowanie ryzyka (Bławat 2003:18). A. Smith utożsamiał przedsiębiorcę z właścicielem kapitału a cechy, które autor przypisywał przedsiębiorcy to (...) *umiejętność oszczędzania, mobilizowania kapitału i gotowość do ponoszenia ryzyka*. B. Say, podkreślał, że przedsiębiorca-właściciel (...) *łączy czynniki produkcji, koordynuje je, przenosi zasoby ekonomicznej z obszaru niższej na obszar wyższej efektywności* (za: Drucker 1992:30). A. Marshall podkreślał, że (...) *przedsiębiorca to osoba, która nabywa czynniki produkcji, kieruje produkcją i sprzedażą a celem tej działalności jest osiągnięcie zysku* (za: Duraj, Papiernik- Wojtera 2010: 11-13). Nieco inaczej J. Schumpeter uważał, że (...) *przedsiębiorczość i przedsiębiorcy stanowią główny akcelerator wzrostu i rozwoju gospodarczego, a proces twórczej destrukcji odbywa się dzięki innowacjom* (za: Marczuk 2003:40).

Współcześnie przedsiębiorczość jest traktowana jako kategoria bardzo szeroka, obejmująca aspekty ekonomiczne, technologiczne, psychologiczne, etyczne, kulturowe i wiele innych, niosąca za sobą zupełnie inne postawy, zachowania, wartości (Piecuch 2010: 47). Wobec powyższych rozważań trudno wskazać jeden obowiązujący punkt widzenia, który wyjaśniałby w sposób syntetyczny i jednolity a zarazem spójny fenomen przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Warto zauważyć, że badacze dokonując analizy pojęcia wskazują najczęściej na trzy jego znaczenia:

- **Przedsiębiorczość jako szczególne działanie.** Tak np. J. Moczydłowska, I. Pacewicz wskazują, że (...) *przedsiębiorczość to konkretne*

*działanie podejmowane przez człowieka, który wykorzystując swoje predyspozycje psychiczne, umiejętności, doświadczenie i wiedzę oraz środki finansowe i rzeczowe, tworzy wartość dodaną z uwzględnieniem efektywności* (Moczyłowska, Pacewicz 2007:9);

- **Przedsiębiorczość to proces.** T. Tyszka podkreśla, że przedsiębiorczość (...) *to proces tworzenia nowej wartości dokonujący się przez poświęcenie niezbędnego czasu i wysiłku oraz przyjmowanie finansowego, psychicznego i społecznego ryzyka, który powoduje otrzymywanie rezultatów w postaci zysku pieniężnego oraz poczucia osobistej satysfakcji i niezależności* (Tyszka 2004:307);
- **Przedsiębiorczość jako szczególna podstawa.** M. Juchnowicz określa przedsiębiorczość jako postawę, zorientowaną (...) *na odkrywanie i wykorzystywanie szans, której musi towarzyszyć otwartość na zmiany i innowacyjność* (Juchnowicz 2004: 9). Z kolei zdaniem Skowrońskiego (...) *przedsiębiorca powinien odznaczać się takimi cechami i predyspozycjami, które składałyby się na nieprzeciętną osobowością, pozwalającą zarządzać skuteczniej niż najlepsze systemy zarządzania* (Skowroński 1998: 26). Należy jednak zauważyć, że w literaturze przedmiotu i praktyce podejmowane są próby opracowania jednego, uniwersalnego i spójnego zestawu cech przedsiębiorcy.

Niewątpliwie spośród powyższych dyskusyjny jest zestaw cech charakteryzujących przedsiębiorcę jak i konieczność ich jednoczesnego występowania – nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to, które cechy są najważniejsze, podobnie nie ma jednoznacznej odpowiedzi czy przedsiębiorca trzeba się urodzić czy można nim zostać dzięki nauce i doświadczeniu.

## 2. Przedsiębiorczość indywidualna a korporacyjna

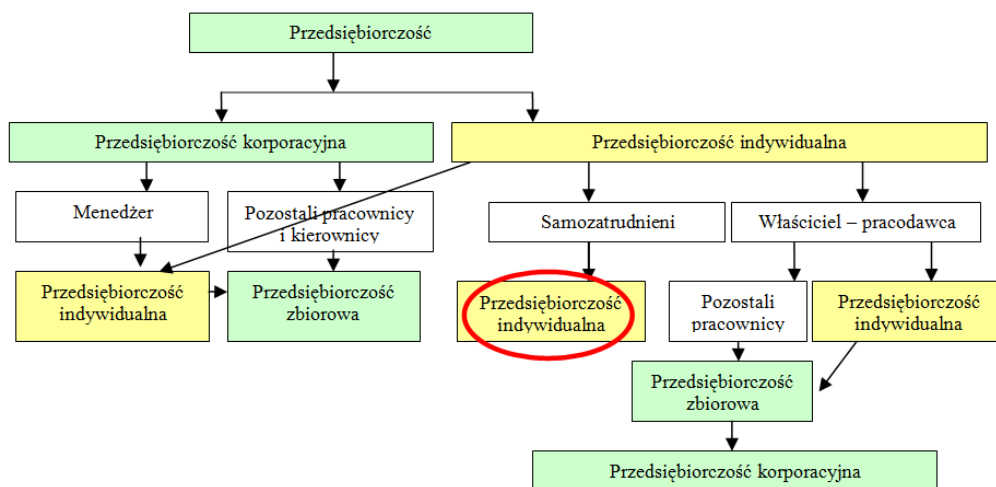
Literatura przedmiotu dostarcza bogatej klasyfikacji zarówno przedsiębiorców jak i działań przedsiębiorczych. Wśród licznych odmian przedsiębiorczości szczególne miejsce moim zdaniem zajmuje przedsiębiorczość indywidualna i korporacyjna. **Przedsiębiorczość indywidualna** to szczególna cecha lub wiązka cech tworzących przedsiębiorczą osobowość (właściciela przedsiębiorstwa<sup>2</sup>, menedżera kontraktowego lub pra-

<sup>2</sup> W myśl obowiązujących przepisów prawa *przedsiębiorcą indywidualnym* nazywanym *podmiotem gospodarczym* jest osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Należy zauważyć, że podmiotem gospodarczym może być nie tylko osoba fizyczna, ale także osoba prawna, jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej utworzona zgodnie z prawem, jeżeli jej przedmiot działania obejmuje prowadzenie działalności gospodarczej. Do przedsiębiorców zaliczają się także wspólnicy spółki cywilnej. W przyjętej na rysunku 1 klasyfikacji przedsiębiorczość indywidualna nie jest bezpośrednio przypisana do właściciela kapitału, lecz do osoby wykazującej cechy przedsiębiorcy. Zatem przedsiębiorca, który nie

cownika szeregowego). Traktując przedsiębiorczość jako proces koncentrujący uczestników organizacji wokół aktywnego poszukiwania szans rynkowych można mówić o **przedsiębiorczości korporacyjnej (tzw. wewnętrznej, nazywanej intraprzedsiebiorczością)**. Punktem wyjścia podziału prezentowanego na rys. 1. jest teza, że (...) *pracownicy najemni w tym menedżerowie nie są gorsi od przedsiębiorców*, co wielokrotnie podkreślał P.F. Drucker (Drucker 1992:161).

**Rysunek 1**

### Przedsiębiorczość indywidualna a korporacyjna



Źródło: opracowanie własne

Szczególnym rodzajem przedsiębiorczości indywidualnej, jest **samozatrudnienie**, gdy osoba fizyczna prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą<sup>3</sup> na własny koszt i ryzyko. Jest to przedsiębiorczość zorient-

---

jest bezpośrednio zaangażowany w prowadzoną działalność i zatrudnia menedżera jest jedynie „dawcą kapitału”.

<sup>3</sup>**Działalność gospodarcza** według zapisów art.2 ustawy z dn.2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej to „działalność zarobkowa wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa, polegająca na poszukiwaniu, rozpoznawaniu i wydobywaniu kopalin ze złóż, polegająca na wykorzystywaniu rzeczy oraz wartości niematerialnych i prawnych prowadzona we własnym imieniu bez względu na jej rezultat, w sposób zorganizowany i ciągły”. [www.abc.pl](http://www.abc.pl) z dn.02.02.2012. godz.03:03. Należy zauważyć, że przepisy praca nie są spójne w zakresie definiowania działalności gospodarczej nieco inaczej definiuje przedsiębiorcę, ordynacja podatkowa, inaczej ustawa o ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawa o podatku od towarów i usług a jeszcze inaczej ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych. Jednak wskazana dyskusja nie jest przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu.



towana na wykorzystanie szans rynkowych i maksymalizację zysku właściciela. Jej głównym motywem jest m.in. potrzeba niezależności gospodarczej, firma staje się sposobem na samorealizację, a każdy problem cenowym wyzwaniem. Samozatrudnienie to również świadczenie usług na rzecz byłego pracodawcy, gdy podmioty wcześniej łączyła umowa o pracę. W efekcie zmiany – (...) *wcześniejszy pracodawca staje się partnerem gospodarczym przedsiębiorcy* (Grywińska 2007: 6).

**Przedsiębiorczość korporacyjna** to proces przedsiębiorczego zarządzania gdzie twórcze działania nakierowane na dostrzeżenie i tworzenie szans w ramach korporacji. R.W. Griffin wskazuje, że (...) *właściciel, który zatrudnia zawodowego menedżera do prowadzenia własnego przedsiębiorstwa, sam zaś oddaje się innym zainteresowaniom nie jest przedsiębiorcą* (Griffin 2010: 730). Stojąc na gruncie tej tezy, *menedżerowie kontraktowi pełnią funkcję przedsiębiorcy warunkowego* i tym samym zastępują przedsiębiorczość indywidualną właściciela kapitału w obszarze danej organizacji (Bocheński:124). Niewątpliwie przedsiębiorczość korporacyjna czerpie z potencjał jednostki w tym przypadku: menedżera<sup>4</sup> jak i pracowników na stanowiskach nie kierowniczych. Kluczową kwestią dla rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej jest praca zespołowa, ukierunkowania na optymalną gospodarkę zasobami przedsiębiorstwa. Organizacja zarządzana w sposób przedsiębiorczy (...) *tworzy wartość poprzez kulturę przedsiębiorczość*, i jak wskazuje W. Dyduch (...) *eksperymentuje z twórczością* (Dyduch 2005:13). Podstawowym warunkiem skuteczności przedsiębiorczości wewnętrznej według B.Piaseckiego jest *pełne zaangażowanie kierownictwa korporacji w sprawę przedsiębiorczej swobody, wyraźnego określenia modelu działań przedsiębiorczych oraz opracowania systemu wynagradzania pracowników* (Piasecki 2001: 28).

Nawet pobieżna analiza rysunku 1 pozwala zauważyć, że atrybutem przedsiębiorczości indywidualnej jest jej różnorodność, a formą własności w której ta cecha może być ujawniona jest równie dobrze - własna działalność gospodarcza jak i praca najemna w korporacji<sup>5</sup>. W tabeli 1 zostały zaprezentowane cechy wyróżniające, a także blaski i cienie przedsiębiorczości.

<sup>4</sup> *Menedżer* - w niniejszym artykule przyjmuje się, że jest to specjalista w zakresie zarządzania, który ze względu na posiadane kwalifikacje zarządza organizacją nie będąc jej właścicielem.

<sup>5</sup> *Pracownik najemny* to osoba wykonująca w oparciu o umowę o pracę, umowę zlecenie lub umowę o dzieło na rzecz i ryzyko podmiotu organizacji.

Tabela 1

**Przedsiębiorczość indywidualna a korporacyjna – wybrane cechy**

<b>Przedsiębiorczość indywidualna (samozatrudnienie)</b>	<b>Przedsiębiorczość indywidualna w ramach korporacji (Przedsiębiorczość korporacyjna)</b>
<b>Cechy</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samozatrudniony polega na własnych możliwościach i znajomości biznesu - w swoich działaniach opiera się nie tylko na wynikach badań marketingowych ale także na intuicji, za którą ponosi pełną odpowiedzialność i ryzyko.</li> <li>• Przedsiębiorcę cechuje także entuzjazm i obniżony próg krytycyzmu</li> <li>• Ma zdolność odraczania korzyści finansowych na dalszy horyzont czasowy</li> <li>• Posiada rozległą wiedzę o wytwarzanym produkcie (niekiedy postawa hobbysty)</li> <li>• Cechuje się niechęcią do pracy „u innych” a z firmą związany w sposób trwały</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przedsiębiorczy pracownik rozpoznawanie możliwości rynkowe według procedur wewnętrznych m.in. poprzez badania marketingowe,</li> <li>• Od przedsiębiorczego pracownika wymagane jest zrównoważenie emocjonalne i poczucie proporcji</li> <li>• Dąży do uzyskania pozycji w organizacji i korzyści materialnych w stosunkowo krótkim czasie</li> <li>• Niekiedy ma ograniczoną wiedzę o wytwarzanym produkcie (do wybranego obszaru wiedzy)</li> <li>• Jest gotowy podjąć pracę w różnych organizacjach – oprócz potrzeby wolności ma potrzebę uzyskania dostępu do zasobów korporacji, niekiedy czasowo jest związany z organizacją</li> </ul>
<b>Blaski</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysokie zyski – praktycznie nieograniczone</li> <li>• Możliwość łączenia życia prywatnego z zawodowym (elastyczny czas pracy)</li> <li>• Ilość i zakres pracy wyznacza samozatrudniony</li> <li>• Udział w rozwoju regionalnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przedsiębiorczy pracownik osiąga wynagrodzenie ograniczone warunkami umowy (m.in. pensja, wysokość prowizji)</li> <li>• Atrakcyjny pakiet socjalny korporacji</li> <li>• Poczucie „solidarności” w grupie, wartością dodaną jest m.in. relacje i przyjaźń korporacyjna</li> </ul>
<b>Cienie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poczucie osamotnienia przedsiębiorcy -właściciela</li> <li>• Brak gwarantowanego zysku i pakietu socjalnego</li> <li>• Większe zyski to większe zaangażowanie, także rezygnacja z hobby, an-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czas pracy i aktywność przedsiębiorczego pracownika określona jest warunkami umowy</li> <li>• Stres organizacyjny (źródła: rygor w pracy, sztywne procedury, odpowiedzialność)</li> </ul>

Joanna Nowicka

<p>gażowanie rodziny do zadań związanych z działalnością gospodarczą.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres związany z pełną odpowiedzialnością, wobec kontrahentów i rodziny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chęć awansu i wyników oznacza rezygnację z hobby, rezygnacja z życia rodzinnego</li> <li>• Twarde reguły korporacji m.in. standardy działania</li> </ul>
---	---

**Źródło:** opracowanie własne m.in. na podstawie: A. Wilk, *Przedsiębiorczość i przywództwo*, „Przegląd Organizacji”, 8/2006, s. 7; K. Safin, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 2008, s.27; J. Duraj, M. Papiernik- Wojtera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wyd. DIFIN, Warszawa 2010, s. 45.

Z tabeli 1 można wysnuć kilka ważnych wniosków: samozatrudniony i przedsiębiorca korporacyjny z jednej strony różnią się drastycznie m.in. sposobem oddziaływania na ludzi, zakresem działania, podejściem do pracy (przedsiębiorca korporacyjny godzi się na pomnażanie zysków swoich pracodawców, podczas gdy samozatrudniony zarabia na swoje konto). Z drugiej strony to co ich łączy to - odpowiedzialność za sukces.

## 2. Wypalenie zawodowe przedsiębiorcy – analiza przyczyn i uwarunkowań zjawiska

Wypalenie zawodowe jest pojęciem wieloznacznym i wieloaspektowym. Analiza literatury przedmiotu pozwala zauważyć, pewną swobodę a przede wszystkim różnorodność w definiowaniu zjawiska jakim jest „wypalenie zawodowe”, a także pewną swobodę w definiowaniu symptomów wypalenia zawodowego. W badaniach empirycznych stanowi to problem metodologiczny m.in. związany z porównywaniem wyników badań, brak jednoznaczności w określaniu na jakim poziomie wypalenia znajdują się pracownicy.

Wypalenie zawodowe według jednowymiarowego modelu wypalenia zawodowego A. M. Pines to (...) *negatywny stan wyczerpania fizycznego, emocjonalnego i psychicznego, który jest końcowym rezultatem stopniowego procesu utraty złudzeń (rozczarowania) w poszukiwaniu sensu wykonywanej pracy* (Pines 2010:46-48). Według A. M. Pinesa i E. Aronsona wypalenie dotyka osób, które (za:Szmagalski 2004:20):

- wykonują emocjonalnie obciążającą pracę,
- posiadają cechy osobowości, które pozwalają na wykonywanie tego typu pracy,
- ich zawodowa orientacja wymaga skupienia się na kliencie.

Intensywność kontaktów z ludźmi powoduje reakcje obronną jakim jest stan nazywany „wypaleniem zawodowym”. Kontakt interpersonalny może

być źródłem osiągnięć zawodowych ale też niepowodzeń. Występowanie wypalenia zawodowego autorzy ci przypisali procesowi zastępowania przez organizacje zawodowe wielu tradycyjnie wypełnianych przez rodzinę i wspólnoty, zwłaszcza w podejściu do indywidualnych czy interpersonalnych (Szmagański 2004:19). Wielowymiarowa koncepcja wypalenia zawodowego Ch. Maslach wskazuje na to, że wypalenie zawodowe to (...) *efekt wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonania osobistych*. Obecność tych trzech elementów – jest cechą odróżniającą syndrom wypalenia od innych następstw stresu zawodowego, i stresu w pracy w ogóle. Podkreśla ona, że wystąpienie syndromu wypalenia zawodowego warunkowane jest pracą z ludźmi, ale nie jest to jedyny warunek. Według H. Sęk główną przyczyną wypalenia zawodowego jest (...) *nierealistyczna wizja pragnień zawodowych, które powoli narastają* (Sęk 2010:85).

C. Cherniss podkreśla w swojej definicji *wypalenie zawodowe to proces, w czasie którego początkowo zaangażowany i oddany pracownik traci zaangażowanie w swojej pracy, w wyniku stresu i nadmiernego wysiłku, jakiego doznał w pracy* (Cherniss 1980: 18). Należy w tym miejscu zgodzić się ze stwierdzeniem, że specyficzną cechą wypalenia zawodowego, które odróżnia je od innych pojęć takich jak stres<sup>6</sup>, zmęczenie, depresja, jest fakt, że (...) *wypalenie stanowi zawsze końcowy wynik procesu stopniowej utraty złudzeń co do możliwości znalezienia sensu życia w pracy zawodowej* (Trawkowska 2007: 48).

Podsumowując, należy zgodzić się z H. J. Freudenberger, G. Richelson, że wyczerpanie zawodowe to (...) *stan zmęczenia i frustracji spowodowany poświęceniem dla sprawy, sposobem życia lub związkiem, który nie doprowadził do uzyskania oczekiwanej nagrody* (Freudenberger, Richelson 1980 :13).

**Praca przedsiębiorcy** poszczególny typ aktywnego działania, które wymaga od niego nieustannej interakcji z otoczeniem, dodatkowo ze względu na sporą intensywność kontaktów ich złożoność jest obciążona wysokim napięciem psychologicznym, co w wielu przypadkach prowadzi do stanu wyczerpania zawodowego. Uwzględniając charakter pracy przedsiębiorcy – w tabeli 2 zastały wskazane wybrane czynniki indywidualne i środowiskowe zdaniem autorki artykułu mające zasadniczy wpływ na zjawisko „wypalenia zawodowego” przedsiębiorcy indywidualnego oraz

---

<sup>6</sup> *Stres* to stan wzmożonego napięcia nerwowego, będący reakcją na działanie negatywnych bodźców fizycznych i psychologicznych mogący wywołać ogólną mobilizację sił organizmu lub przy dłuższym trwaniu doprowadzić do zaburzeń czynnościowych, a nawet chorób” *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1982, s.186.

korporacyjnego. W obszarze czynników **indywidualnych** najczęściej wskazywane powody wypalenia zawodowego to m.in.: naiwne, nierealistyczne wyobrażenie o pracy, możliwych do wypracowania wynikach, także poczucie braku kontroli nad sytuacją zawodową. W obszarze czynników **środowiskowych** – to m.in. konflikt ról, brak nagród za pracę, nadmierna biurokracja.

Tabela 2

## Czynniki „wypalenia zawodowego” przedsiębiorcy - wybrane przykłady

Czynniki indywidualne	
Samozatrudnienie	Przedsiębiorczość korporacyjna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poczucie osamotnienia</li> <li>• Brak przynależności do grupy</li> <li>• Nierealistyczne wyobrażenie o sobie</li> <li>• Poczucie przepracowania</li> <li>• Przeciążenie roli - za dużo trudnych i złożonych zadań do wykonania w krótkim czasie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skłonności do zamartwiania się</li> <li>• Nadmierny samokrytycyzm</li> <li>• Nierealistyczne wyobrażenie o sobie</li> <li>• Poczucie przepracowania</li> </ul> Konflikty w zespole
Czynniki społeczne	
Samozatrudnienie	Przedsiębiorczość korporacyjna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bariery prawne</li> <li>• Blokowanie aktywności twórczej przez kontrahentów</li> <li>• Codzienny intensywny kontakt,</li> <li>• Niska możliwość kontrolowania otoczenia zewnętrznego,</li> <li>• Wymóg stałej czujności w kontaktach zewnętrznych,</li> <li>• Presja rodziny (np. na osiągnięcie stałego, wysokiego a niekiedy nierealnego zysku, czas wolny)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikty interpersonalne</li> <li>• Brak wzajemnego zaufania</li> <li>• Codzienny intensywny kontakt</li> <li>• Niska możliwość kontrolowania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego,</li> <li>• Wymóg stałej czujności w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych,</li> <li>• Presja rodziny (np. na wysokie wynagrodzenie)</li> <li>• Presja właścicieli przedsiębiorstwa na zyski</li> <li>• Patologiczne cechy organizacji, w której osoba jest zatrudniona (np. niewłaściwa struktura organizacyjna, błędy w podziale pracy)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niejednoznaczność lub wieloznaczność roli</li> <li>• Przeciążenie roli - za dużo zadań do wykonania/koordynowania w krótkim czasie</li> </ul>
--	--

Źródło: opracowanie własne

Życie zawodowe i rodzinne przedsiębiorcy rozwijają się równolegle. Pojawienie się problemów w jednym z nich może odznaczać się dominacją drugiego, prowadząc do braku satysfakcji, problemów i skrajnych rozwiązań. Problemy występujące w jednej ze sfer powoduje bariery drugiej (Miś 2005:220). Przedsiębiorczość bowiem w wielu przypadkach staje się nie tylko aktywnością zawodową przedsiębiorcy, ale także i jego rodziny (urlopy, życie towarzyskie, święta, dni wolne podporządkowane są pracy przedsiębiorcy). Problem wypalenia zawodowego przedsiębiorcy wynika m.in. z **przepracowania**. Skuteczni przedsiębiorcy są na ogół w pełni zaangażowani w to, co robią. Mają świadomość szybko upływającego czasu i tego, że konkretny pomysł może prowadzić do sukcesu, tylko wtedy gdy określone działania podjęte są w właściwym czasie, co oznacza m.in. kilkunastogodzinny dzień pracy (Cieślik 2006:69).

Ogromna liczba i różnorodność powodów i źródeł problemów, jakie spotyka przedsiębiorca w swojej pracy to **bariery prawne**. Mogą mieć one charakter zakłóceń ale i w wielu przypadkach zagrożeń. Są to m.in. zapisy prawne dotyczące wszystkich przedsiębiorców (m.in. podatek dochodowy) oraz takie, które znaczenia jest mniejsze ze względu na objęcie tylko wybranej grupy. Główne zarzuty stawiane przepisom prawnym to m.in. zła ich jakość, duża – powodująca uczucie zagubienia liczba przepisów prawnych, co może skutkować „grzechem zaniechania” ale także nieprecyzyjność, niezrozumiałość, a także brak co pozwala na dowolność interpretacji po stronie urzędów i po stronie przedsiębiorstw. Poza istotnymi utrudnieniami w działalności gospodarczej bariery prawne powodują, że duża część energii przedsiębiorców na sprostanie wymogom formalnym, które nie wynikają z rzeczywistych potrzeb obrotu gospodarczego. Problemem aktów prawnych jest ich stabilność w tzw. krótkim czasie – wszystkie akty prawne stanowią źródło ograniczeń swobody gospodarowania i utrudnień w działalności (Kleer 2007:138).

Wśród pozostałych stresorów przedsiębiorcy można wskazać m.in. **grupę czynników związaną z kontaktami zewnętrznymi** (np. kontrahenci, do-

stawcy), gdy przedsiębiorca w różny sposób stara się sprostać niespójnym lub nawet sprzecznym wymaganiom ze strony partnerów gospodarczych.

**Objawy wypalenia zawodowego przedsiębiorcy** mogą mieć charakter:

- behawioralny,
- fizyczny,
- interpersonalny
- oraz związany z postawą.

Jak stwierdza J. Kliombka- Jarzyna: *Behawioralne objawy to osłabienie kreatywności, strach przed podejmowaniem decyzji – pojawia się zmniejszenie jakości pracy, zwiększone nadużywanie alkoholu i leków, sięganie po narkotyki. W sytuacji objawów fizycznych dominujące jest poczucie wyczerpania. Objawy interpersonalne charakteryzują się tym, że relacje osoby dotkniętej wypaleniem z innymi ludźmi ulegają znacznemu pogorszeniu, zarówno w sytuacjach osobistych i w zawodowych. Pojawiające się drażliwość w kontaktach, unikanie bliskości, poczucie samotności, manifestacja złości i braku zaufania* (Kliombka- Jarzyna 2005: 378).

Jednym z typowych skutków wypalenia zawodowego przedsiębiorcy jest rozpad rodziny – poprzez separacje, rozwód, śmierć. Konsekwencją zmian fizjologicznych i psychicznych oznacza m.in. spadek aktywności zawodowej i społecznej. W przypadku samozatrudnienia zagrożona jest egzystencja działalności – co grozi m.in. zawieszeniem lub zamknięciem działalności gospodarczej. Mechanizmy obronne są rozmaite m.in.: usprawiedliwianie złego zachowania, obwinianie innych, wycofywanie się, racjonalizacja, ucieczka w chorobę. W tym miejscu należy postawić pytanie „jak pokonać stan wypalenia zawodowego u przedsiębiorcy?”. W sytuacji wypalenia zawodowego H. Freudenberger, G. Richelson sugerują (...) *analizę samopoczucia – autodiagnoza pozwala pomóc opanować wypalenie zawodowe* (Freudenberger, Richelson 1980:13). A.M. Pines, i E. Aronson wskazują, że (...) *lekarstwem jest przewartościowanie celów, gospodarowanie czasem, uznanie własnej słabości, oddzielanie aktywności zawodowej od innych sfer życia, samowzmacnianie, zmiana postaw* (Pines 2010:46). T.W. Muldary podkreślał, że (...) „wypaleni” *pracownicy muszą po prostu nauczyć się, jak robić pewne rzeczy inaczej. To nie jednostka musi się zmienić. Muszą się zmienić jej transakcje ze środowiskiem pracy* (za: Szmagański 2004:80). Zdaniem W. Schaufeliego i D. Enzmanna (...) *techniki służące redukcji wypalenia są niespecyficzne i na ogół nie poparte badaniami weryfikującymi ich skuteczność – autorzy zalecali zbadanie i określenie poziomu wypalenia, podjęcie środków redukujących negatywne pobudzenie emocjonalne oraz dopasowanie jednostki do wykonywanej pracy* (Schaufeli, Enzmann 1998:163). Wobec wskazanych

metod w tabeli 3. zostały wybrane, zdaniem autorski artykułu najskuteczniejsze sposoby ograniczania wypalenia zawodowego.

Tabela 3

**Przykłady działań pozwalających na pokonanie wypalenia zawodowego**

Przedsiębiorczość indywidualna	Przedsiębiorczość korporacyjna
<b>Działania ukierunkowane bezpośrednio na przedsiębiorcę</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodiagnoza</li> <li>• Ćwiczenia fizyczne</li> <li>• Podróże, urlopy i spędzanie czasu wolnego z rodziną i przyjaciółmi</li> <li>• Aktywność pozazawodowa</li> <li>• Rozmowy z kolegami, rozrywki towarzyskie</li> <li>• Udział w szkoleniach doskonalenia</li> </ul>	
<b>Działania ukierunkowane na organizację i otoczenie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana przedmiotu działalności (np. nowe rynki zbytu, nowe grup klientów, nowe obszary działalności)</li> <li>• Poprawa fizycznych warunków pracy</li> <li>• Wzbogacenie pracy (inne sposoby pracy, metody pracy)</li> <li>• Identyfikacja <i>złodziei czasu</i> – rutynowych czynności organizacyjnych, niepotrzebnych sprawozdań, system przechowywania dokumentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza i przeprojektowanie ról organizacyjnych</li> <li>• wzrost/zmniejszenie partycypacji pracowników</li> <li>• Poprawa fizycznych warunków pracy (poprawa estetyki pomieszczeń, pomieszczenia socjalne),</li> <li>• Udział pracowników w decydowaniu o formie i czasie pracy</li> <li>• Przegląd priorytetów w obrębie zespołu pracowniczego, mający na celu uwzględnienie zadań zespołu i interesów poszczególnych pracowników</li> <li>• Planowanie karier zawodowych</li> <li>• Rotacja stanowisk</li> <li>• Wzbogacenie pracy (inne sposoby pracy, metody pracy),</li> <li>• Korekta systemu wynagradzania i motywacji pozafinansowej organizacji</li> <li>• Identyfikacja <i>złodziei czasu</i></li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Łoboda, *Czynniki stresu organizacyjnego* [w:] A. Biela [red.] *Stres w pracy zawodowej*, Wyd. KUL, Lublin 1990, s.89-90.

Poziom indywidualny to techniki ukierunkowane na ograniczanie wypalenia zawodowego bezpośrednio przedsiębiorcy. Poziom społeczny zaś to sposoby, których efekt działania odbiera otoczenie zewnętrzne tj.



klienci, dostawcy, kontrahenci albo przypadku intraprzedsiebiorczosci – także organizacja.

Należy zauważyć, że zasadniczą trudnością w redukowaniu czynników powodujących wypalenie zawodowe jest fakt, że znakomita ich większość związana jest bezpośrednio z przedsiębiorczością a większość z nich jest do niej przynależna. W odrębne indywidualnych technik ograniczania stresu i wypalenia – powinny one być traktowane jako jeden z obowiązków zawodowych, ponieważ są stosunkowo prostymi co sposobami odzyskania stanu równowagi i poczucia proporcji pomiędzy pracą a życiem prywatnym i co najważniejsze redukują indywidualny poziom ryzyka i wypalenia. Przedsiębiorczość korporacyjna na poziomie społecznym daje o wiele większe spektrum możliwości w zakresie metod i sposobów na redukcje wypalenia zawodowego. Dodatkowo prowadzone działania np. przegląd priorytetów zespołu, czy też zmiana ról organizacyjnych pracują nie tylko na efekt pojedynczych jednostki lecz dodatkowo efekt zmiany dot. grupy.

### **Wnioski**

Role gospodarcze pełnione przez przedsiębiorców w rynkowym modelu gospodarowania czynią z nich bez wątpienia najskuteczniejszych uczestników wymiany gospodarczej. Przeprowadzona analiza czynników wypalenia zawodowego przedsiębiorców, wskazała, że znaczący wpływ na poczucie sukcesu czy porażki, jest sposób postrzegania środowiska pracy. Symbioza „przedsiębiorczości” i „wypalenia zawodowego” wydaje się być oczywista. Im bardziej wyniosłe i nierealistyczne oczekiwania i wyższy poziom motywacji tożsamy dla działań przedsiębiorczych, tym bardziej jest prawdopodobne osiągnięcie stanu wypalenia zawodowego.

### **Bibliografia:**

1. Bartosik B., 2006, *Rozwijanie postaw przedsiębiorczych*, Dobra, [http://www.gimnazjumdobra.republika.pl/publikacje/rozwijanie\\_postaw\\_przedsiębiorczych.pdf](http://www.gimnazjumdobra.republika.pl/publikacje/rozwijanie_postaw_przedsiębiorczych.pdf)
2. Cherniss C. 1980, *Staff burnout: Job stress in the human services*, Beverly Hills, za D. Trawkowska 2007, *Wypalenie zawodowe wśród pracowników socjalnych i sposoby przeciwdziałania* [w:] S. Pawlas-Czyż ( red.), *Praca socjalna wobec współczesnych problemów społecznych*, S. Pawlas-Czyż ( red.), Wyd. Edukacyjne Akapit, Toruń.
3. Chodyński A., 2008, *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej*, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”, Sosnowiec.

4. Cieślik J., 2006, *Jak uruchomić własny biznes. Przedsiębiorczość dla ambitnych*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne Warszawa.
5. Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
6. Dudycz W., 2005, *Pomiędzy administracyjnym a przedsiębiorczym stylem zarządzania w polskich organizacjach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, s. 7-13.
7. Duraj J., M. Papiernik- Wojtera, 2010, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wyd. DIFIN, Warszawa.
8. Engelhardt J., 2009, *Formy organizacyjno-prawne i klasyfikacja przedsiębiorstw* [w:] J. Engelhardt [red:], *Współczesne przedsiębiorstwo*, Wyd. CEDEWU.pl, Warszawa.
9. Frese M. 2003, *Zmiana charakteru pracy* [w] N. Chmiel ( red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
10. Freudenberger H. J., Richelson G., 1980, *Burn-Out. The High Cost of High Achievement*, Anchor Press, Garden City 1980 s.13, [ za:] J. Szmagałski, 2004, *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*, Wyd. Instytut Rozwoju Służb Socjalnych, Warszawa.
11. Griffin R.W., 2010, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Grywińska J., 2007, *Samozatrudnienie jako nowa forma zarobkowania*, Wyd. Wszechnica Podatkowa, Kraków.
13. Juchnowicz M., 2004, *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Wyd. Poltex, Warszawa.
14. Klimek S., 2007, *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, Wyd. A. Marszałek, Toruń.
15. Kliombka- Jarzyna J., 2005, *Wypalenie zawodowe jako przykład patologii zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Z. Janowska, J. Czerwińska, K. Wojtaszczyk ( red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
16. Krejner - Nowecka A., 2008, *Stres organizacyjny na przykładzie publicznej uczelni wyższej –przyczyny, konsekwencje i zarządzanie stresem* [w:] Z. Janowska ( red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t 2, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
17. Krzyszkowski J., 1998, *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
18. Łoboda M., 1990, *Czynniki stresu organizacyjnego* [w:] A. Biela (red.), *Stres w pracy zawodowej*, Wyd. KUL, Lublin.
19. Marczuk S., 2003, *J. Schumpeter redivivus a „nowa ekonomia”* [w:] K. Jarremczuk (red.), *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji*, Przemysł.

20. Moczydłowska J., I. Pacewicz, 2007, *Przedsiębiorczość*, Wyd. Oświatowe FOSZE, Rzeszów.
21. Piasecki B. (red.), 2001, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszaw- Łódź.
22. Piechot G., Piechot E. 1978, *Intra-Corporate Entrepreneurship*, Taryttown School for Enttrepreneurs, Fall, [ za:] J. Duraj, M. Papiernik- Wojtera, 2010, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wyd. DIFIN, Warszawa,
23. Pines A.M., 2010, *Wypalenie – w perspektywie egzystencjonalnej*, s. 46-48, [w:] *Wypalenie zawodowe przyczyny i zapobieganie* Sęk H. [red.], Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
24. Piecuch T., 2010, *Przedsiębiorczość Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
25. Safin K. 2008, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
26. Schaufeli W., Enzmann D., 1998, *The Burnout Companion to study and Practice: A Critical Analysis*, Series: Issues in Occupational Health, CRC Press; 1 edition, November 19, [za:] J. Szmagałski, 2004, *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*, Wyd. Instytut Rozwoju Służb Socjalnych, Warszawa.
27. Sęk H., (red.), 2010, *Wypalenie zawodowe przyczyny, mechanizmy i zapobieganie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
28. Skowroński S., 1998, *Mały biznes, czyli przedsiębiorczość na własną rękę*, INFOR, Warszawa, INFOR,
29. *Słownik Języka polskiego* <http://sjp.pwn.pl> z dn. 10.02.2012 r. godz. 19:32
30. *Słownik Wyrazów Obcych*, 1982, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
31. Szmagałski J., 2004, *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*, Wyd. Ex Libris, IRSS, Warszawa.
32. Tyszka T., 2004, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Gdańsk.

## **Individual and Corporate Entrepreneurship in the Presence of Professional Burnout**

### **Summary**

Professional burnout mostly affects potentially the best people, who are deeply involved in their job, identify themselves with it, and who perceive their professional activity as a lifetime mission. In this group, those who attracted the attention of the author of the article, were entrepreneurs - both individual and corporate. The article attempts to find the answer to

the reasons of creation of professional burnout syndrom in designated groups, analyse consequences and indicate the ways of their limitation.

**Key words:** entrepreneurship, self-employment, professional burnout.

*Agata Ludera-Ruszel*<sup>1</sup>  
Uniwersytet Rzeszowski

## **ROLA SZKOLENIA ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW W REALIZACJI ZADAŃ Z ZAKRESU HUMANIZACJI PRACY**

### **Abstrakt**

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zmian w sposobie postrzegania roli humanizacji pracy. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy zakresem humanizacji pracy należy objąć także te działania, które przez ogólną poprawę sytuacji pracownika w miejscu pracy oraz na rynku pracy przyczyniają się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi strategicznej na rynku. Na bazie podjętych rozważań artykuł zmierza do wykazania, że podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników stanowi instrument realizacji tak postrzeganej idei humanizacji pracy.

**Słowa kluczowe:** humanizacja pracy, gospodarka oparta na wiedzy, kształcenie zawodowe.

### **Wstęp**

Prawo pracy, inaczej niż inne gałęzie powszechnie obowiązującego prawa, cechuje humanizm (Szewczyk 2007:15). Wynika on z tego, że prawo pracy w centrum zainteresowania stawia przede wszystkim osobę zatrudnioną, jest ukierunkowane na ochronę jej praw i interesów w procesie pracy. Przeobrażenia zachodzące w stosunkach społeczno-gospodarczych wywierają znaczący wpływ na sposób postrzegania metod i instrumentów ochrony interesu pracownika. Tym samym zmianie ulec musi także sposób podejścia do zagadnienia humanizacji pracy. W tym zakresie niniejszy artykuł zmierza do ukazania zmian w sposobie postrzegania zagadnienia humanizacji pracy oraz do wykazania, że podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników stanowi instrument realizacji zadań z zakresu humanizacji pracy.

Praca jest uznawana za jedną z zasadniczych form działalności ludzkiej, mającą istotny wpływ na poziom życia ludzi (Polek-Duraj 2010: 237). Jej celem jest zaspokajanie nie tylko podstawowych (materialnych), ale także wyższych (kulturalnych, duchowych) potrzeb człowieka (Wiatrowski 1994:56). Pracy nie należy zatem postrzegać wyłącznie w katego-

---

<sup>1</sup>E-mail: agata\_lud@o2.pl

riach źródła utrzymania dla pracownika (i jego rodziny), ale także przez pryzmat innych niż wynagrodzenie, materialnych i pozamaterialnych korzyści, jakie pracownik może osiągnąć w procesie jej świadczenia. Taki obraz pracy jest prezentowany, m.in. w społecznej nauce Kościoła katolickiego. Jan Paweł II w Encyklice „*O pracy ludzkiej – Laborem exercens*” podkreślił, że: *Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego społeczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowuje ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowieka, a także poniekąd bardziej staje się człowiekiem* (www.documentacatholicaomnia.eu). W świetle powyższych uwag pozostawanie bez pracy jest stanem, który jest sprzeczny z istotą (...) *człowieka, zdolnego i pragnącego realizować swoje naturalne prawo do pracy oraz związane z tym powinności zawodowe* (Wiatrowski 1994:56). Zaspokajanie materialnych i niematerialnych potrzeb pracownika jest uznawana w doktrynie za zadanie każdego zakładu pracy. Realizacja wskazanych potrzeb jest przy tym przedmiotem, odpowiednio, tzw. produkcyjno-ekonomicznej i tzw. pozaprodukcyjnej funkcji zakładu pracy (Wiatrowski 1994:56).

Uznanie pracy za główny miernik wartości człowieka sprawia, że aktualnym staje się zagadnienie jej humanizacji. Zjawisko to wywodzi się idei humanizmu, które w centrum zainteresowania stawiała człowieka, jego potrzeby, szczęście, rozwój intelektualny i duchowy (Mikuła, Potocki 1998:9). W doktrynie podejmuje się próby zdefiniowania pojęcia humanizacji pracy. Większość prezentowanych w tym zakresie koncepcji<sup>2</sup> kładzie nacisk na eliminację czynników negatywnie wpływających na człowieka w procesie pracy. Podkreśla się, że humanizacja pracy jest ukierunkowana na usunięcie wszelkich przeszkód stojących na drodze do uczynienia pracy twórczą i rozwijającą człowieka (Kowalewska 1971:5). To proces podczas którego dochodzi do przekształcenia warunków pracy, tak, aby zaspokajała potrzeby człowieka, służyła jego rozwojowi oraz czyniła z pracy jeden z podstawowych mierników wartości człowieka (www.biznes.pwn.pl). Tym samym wśród metod humanizacji pracy tradycyjnie wymienia się przystosowanie warunków pracy do człowieka, człowieka do warunków (przez przygotowanie do wykonywanej pracy) i człowieka do człowieka (przez kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia) (Kowalewska 1971:39). Oczekiwania pracownika związane ze świadczeniem pracy, zarówno te związane z zaspokajaniem materialnych jak i niematerialnych potrzeb, ulegają zmianom stosownie do przemian w otoczeniu społeczno-gospodarczym, w którym żyje pracownik i funkcjonuje zakład pracy. Zarówno bodźce ekonomiczne jak i te o pozaeko-

<sup>2</sup> Szeroko koncepcje humanizacji pracy prezentują B. Mikuła, A. Potocki (1998: 10-16).

nomicznym charakterze przyczyniają się po podniesienia jakości pracy, tym samym wpływają na stopień jej humanizacji. M. Olędzki jakość pracy definiuje jako (...) *wartość społeczną wynikającą z jednostkowej, scalonej satysfakcji materialnej i niematerialnej, uwarunkowanej kwalifikacjami i predyspozycjami do dobrej pracy oraz osiąganymi efektami pracy, jak również warunkami materialnymi i społecznymi środowiska pracy, dostosowanymi do współczesnych standardów jakości pracy* (Olędzki 1981:43). Natomiast R.R. Walton wśród elementów, które składają się na jakość pracy wyróżnia m.in. możliwość ciągłego rozwoju i pewność pracy (za: Polek-Duraj 2010:241). Humanizacja, przez to, że przyczynia się do podniesienia jakości i wydajności pracy, stanowi zatem jedną z istotnych kwestii, z jaką musi zmierzyć się pracodawca. Trudności związane z wyborem i wdrożeniem rozwiązań humanizujących pracę w zakładzie pracy wynikają z tego, że humanizacja nie jest zjawiskiem niezmiennym, istniejącym w oderwaniu od otoczenia, w jakim żyje pracownik i funkcjonuje zakład pracy. To zaś sprawia, że pracodawca staje przed koniecznością stałego monitorowania wykonywanej pracy z punktu widzenia wymogów wynikających z idei humanizacji, stosownie do zmieniającego się otoczenia, w którym żyje pracownik i działa zakład pracy.

Znaczący wpływ na sposób podejścia do zagadnienia humanizacji pracy mają w szczególności przemiany społeczno - gospodarcze, jakie dokonały się końcem XX i początkiem XXI wieku. Są one związane z przejściem od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy<sup>3</sup> (GOW), którą charakteryzuje zjawisko globalizacji, wzrost konkurencyjności oraz rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. W dobie gospodarki postindustrialnej strategicznym dobrem przedsiębiorstw, nie są jak dotąd materialne środki produkcji, ale człowiek, a w szczególności posiadane przez niego idee i informacje. Aktualnie sukces przedsiębiorstwa zależy więc w znacznej mierze od takich czynników jak: umiejętność pozyskiwania informacji, zarządzania wiedzą i wykorzystania kapitału intelektualnego, a w dalszej perspektywie od zdolności do ciągłego rozwoju stanu wiedzy i jej wykorzystywania (Skrzypek, Sokół 2009:7). Tym samym wzrasta zapotrzebowanie na wykwalifikowaną siłę

---

<sup>3</sup>ang. *knowledge based economy*, określanej też jako: *new economy*, *knowledge-driven economy*, *digital economy*, *network economy*.

Według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD, ang. Organization for Economic Cooperation and Development) gospodarką opartą na wiedzy jest gospodarka, która „bezpośrednio bazuje na produkcji, dystrybucji oraz stosowaniu wiedzy i informacji” - Raport OECD, *The Knowledge-Based Economy*, Paris 1996, s. 7.

roboczą, tzw. ludzi wiedzy (ang. *knowledge workers*) (Walczak 2011:81)<sup>4</sup>, których posiadanie umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Przejście do gospodarki opartej na wiedzy skutkuje równocześnie zmianą w sytuacji samego pracownika. Staje on bowiem przed koniecznością stałego doskonalenia i uaktualniania posiadanej wiedzy, która w warunkach nieustannego postępu technologicznego ulega zjawisku szybkiej i nieustannej dezaktualizacji. Ponadto w dobie globalizacji, która powoduje zanikanie wszelkiego rodzaju granic (Wąchol 2009:169), nieodłącznym elementem rynku pracy stają się ciągłe zmiany miejsca zatrudnienia czy jego podstawy prawnej (Kaźmierczak 1995:13; Wiśniewski 1999:53 i in.; Kuźniar 2009:3; Skrzypek 2009:144). To zaś skutkuje przeobrażeniem modelu zatrudnienia. Tradycyjne zatrudnienie od szkoły do emerytury ustępuje na rzecz modelu opartego na mobilności pracowników, w szczególności zawodowej, opartej na gotowości do zmiany miejsca lub rodzaju wykonywanej pracy. Zmiana modelu zatrudnienia pociąga za sobą przekształcenie modelu ochrony pracownika w przepisach prawa pracy. Tym samym ochrona oparta na pewności konkretnego miejsca pracy (ang. *job security*), polegająca na ochronie trwałości i niezmienności określonego stosunku pracy, ustępuje na rzecz modelu opartego na pewności zatrudnienia (ang. *employment security*), w którym ochrona pracownika realizowana jest w drodze instrumentów ukierunkowanych na zwiększenie jego zdolności do utrzymania się na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy (Pisarczyk 2010:302; 320-321).

W obliczu wyżej opisanych przemian społeczno - gospodarczych towarzyszących przejściu do gospodarki opartej na wiedzy zmianie musi ulec sposób podejścia do kwestii humanizacji pracy. Po pierwsze metody humanizacji pracy powinny uwzględniać wspomniane przekształcenie modelu ochrony pracownika, realizowanej przez ustawodawstwo pracy, na rzecz ochrony ukierunkowanej na wyrobienie w pracowniku zdolności do utrzymania się na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. Aktualnie w interesie pracownika nie jest już tylko posiadanie satysfakcjonującej i dobrze płatnej pracy, ale także jej utrzymanie w warunkach dużego wahań zapotrzebowania na siłę roboczą. Tym samym stosowane w zakładzie pracy sposoby humanizacji powinny uwzględniać te potrzeby. Z punktu widzenia pracownika humanizacja pracy ma zatem, aktualnie, szerszy niż dotychczas wymiar. Jakkolwiek więc istotne nadal pozostają działania tradycyjnie obejmowane zakresem humanizacji pracy, to konieczne jest ich wzbogacenie o nowe rozwiązania, odpowiadające, opisa-

---

<sup>4</sup> Autor zwraca uwagę na charakterystyczne dla gospodarki postindustrialnej zjawisko dywersyfikacji zatrudnionych na bogacących się pracowników wiedzy oraz pozostałych, którzy albo będą wykonywali niskopłatne prace pomocnicze albo znajdą się poza rynkiem pracy.



nym wyżej, wyzwaniom, wynikającym ze zmieniających się warunków, w jakich funkcjonuje stosunek pracy. W rezultacie działania humanizacyjne prowadzące w zakładzie pracy powinny służyć poprawie sytuacji pracownika w dłuższym okresie czasu, wykraczającym poza ramy aktualnie łączącego go z pracodawcą stosunku pracy. Po drugie w warunkach gwałtownego rozwoju technologicznego i globalizującej się gospodarki humanizacja pracy może być postrzegana także jako instrument uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi strategicznej na rynku. Wprawdzie pogląd o potrzebie uwzględnienia celów pracodawcy w idei humanizacji pracodawcy pojawił się już w latach 80-tych XX wieku stanowiąc element koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *human resources management* – HRM)<sup>5</sup>, jednak obecnie nabrał on dużo większego znaczenia. Podejmowane przez pracodawcę działania podnoszące jakość, a przez to atrakcyjność świadczonej pracy, przyczyniają się do zatrzymania w zakładzie pracy tych pracowników, na których z uwagi na posiadaną przez nich wiedzę i umiejętności, istnieje popyt na rynku. Tym samym dzięki wdrażanym rozwiązaniom humanizującym pracę, które prowadzą do wzmocnienia potencjału kadrowego, a przez to także konkurencyjności zakładu pracy, pracodawcy będzie dużo łatwiej utrzymać się na globalnym rynku produktów i usług.

Jak z powyższego wynika w obecnej rzeczywistości społeczno - gospodarczej korzyści płynące z humanizacji pracy są obopólne, a zatem mogą stanowić próbę pogodzenia celów obu stron stosunku pracy. Humanizację pracy należy zatem postrzegać szerzej nie tylko w kategoriach zaspokajania interesu pracownika, ale także pracodawcy. Tym samym humanizacja pracy to, przy zachowaniu dotychczasowego sposobu rozumienia tego pojęcia, zespół działań, które przez poprawę sytuacji pracownika zarówno w miejscu pracy ale także na rynku pracy, przyczyniają się do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednym z działań umożliwiających realizację tak postrzeganej humanizacji pracy jest szkolenie zawodowe pracowników.

Po pierwsze edukacja zawodowa umożliwia dostosowanie wykonywanej pracy do pracownika. Właściwy dobór pracy do kwalifikacji zawodowych posiadanych przez pracownika jest postrzegany za istotny element polityki racjonalnego zatrudnienia, prowadzonej przez zakład pracy, przyczynia się do podniesienia jej jakości. Podkreśla się bowiem, że (...) *zatrudnienie niezgodne z kwalifikacjami jest czynnikiem powodującym niezadowolone z pracy może być źródłem niedostosowania człowieka do pracy, hamuje rozwój osobowości, czyni pracę mało interesującą, a także*

---

<sup>5</sup> Więcej na ten temat B. Mikuła, A. Potocki, (1998:12-13).

stwarza poczucie tzw. pustki duchowej (Jackowiak 1987:42). W literaturze zwraca się uwagę na istnienie ścisłego związku między umiejętnościami pracownika i jego motywacją a jakością wykonywanej pracy (Mikuła, Potocki 1998:83). Zarówno niedociążenie pracownika, polegające na przydzieleniu mu pracy o wymaganiach zbyt małych, w stosunku do jego kwalifikacji i możliwości psychofizycznych, jak i jego przeciążenie zadaniami negatywnie oddziałuje na jego osobę, a zatem także na jakość i wydajność świadczonej przez niego pracy. Jest to spowodowane tym, że niedociążenie powoduje znużenie, zaś przeciążenie skutkuje ogólnym zmęczeniem pracownika (Mikuła, Potocki 1998:18). Tym samym (...) *nawet bardzo silna motywacja nie przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanego rezultatu, jeśli pracownik nie posiada odpowiednich umiejętności* (Mikuła, Potocki 1998:18).

Po drugie stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych przyczynia się także do wszechstronnego, zawodowego i osobistego rozwoju pracownika. Wraz ze zmianami społeczno-gospodarczymi przeobrażeniu ulegają także potrzeby pracowników. Pracodawca, który zaspokaja oczekiwania pracowników, w tym także w zakresie kształcenia, rozwija jego zainteresowania, zarówno te związane jak i nie związane bezpośrednio ze świadczoną przez niego pracą, przeciwdziała wystąpieniu u pracownika stanu frustracji. Ten stan psychiczny pracownika, wynikający z niezaspokojenia jego potrzeb i oczekiwań mających związek z pracą, prowadzi do obniżenia zadowolenia ze świadczonej pracy. To zaś może skutkować wystąpieniem zjawiska fluktuacji kadr bądź niskim poziomem motywacji świadczenia wysoko jakościowej i wydajnej pracy (Mikuła, Potocki 1998:21).

Po trzecie dzięki stałemu podnoszeniu swoich kwalifikacji zawodowych pracownik zwiększa swoją szansę na otrzymanie lepiej płatnej lub bardziej satysfakcjonującej pracy. Podkreśla się, że (...) *racjonalne zasady i procedury awansu i wyróżnień pracowniczych powinny uprzywilejowywać rozwój kwalifikacji zawodowych* (Gniazdowska, Gospodarek, Łomny 1988:47).

Po czwarte podnosząc swoje kwalifikacje zawodowe pracownik zwiększa swoje szanse na rynku pracy. Jak już wcześniej wspomniano w warunkach wzrostu konkurencyjności i braku stabilności w interesie pracownika leży utrzymanie się na stale zmieniającym się rynku pracy. Istotnym problemem współczesnego rynku pracy jest niedopasowanie podaży i popytu na pracę, wynikające w głównej mierze z braków w zakresie wymaganych kwalifikacji zawodowych. Na jakość pracy, a tym samym na poziom jej humanizacji, wpływ mają zatem także te działania ze strony pracodawcy, które przyczyniają się do eliminacji powyższego problemu. Umożliwienie pracownikowi stałego kształcenia zawodowego, czy to

z inicjatywy pracodawcy czy z własnej inicjatywy pracownika, przy wsparciu ze strony pracodawcy, przez to że wyposaża pracownika we wiedzę i umiejętności pożądane na rynku pracy, może go uchronić przed bezrobociem, które w znacznej mierze dotyczy osób o kwalifikacjach niskich bądź niedostosowanych do aktualnych tendencji na rynku pracy. W rezultacie edukacja zawodowa przyczynia się do zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracownika w ramach przedsiębiorstwa (przyczynia się do tzw. elastyczności funkcjonalnej<sup>6</sup>) i na rynku pracy. W pierwszym przypadku umożliwia elastyczną zmianę rodzaju czy miejsca pracy, stosowne do zmieniających się potrzeb pracodawcy wynikających ze zmiany profilu prowadzonej działalności, w drugim zaś ułatwia uzyskanie nowej pracy po ustaniu (z różnych przyczyn) dotychczasowego zatrudnienia.

W warunkach gospodarki postindustrialnej także pracodawca może osiągnąć wymierne korzyści z podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników jako instrumentu humanizacji pracy. Dzieje się tak za sprawą zależności, jaka istnieje między stanem zasobów ludzkich przedsiębiorstwa a jego pozycją rynkową. Postrzeganie człowieka w kategoriach kapitału towarzyszyło już XVIII-wiecznej myśli ekonomicznej<sup>7</sup>, jednak w gospodarce opartej na wiedzy nabrało nowego, niespotykanego wcześniej znaczenia. Podkreśla się, że sukces na globalnym rynku zależy przede wszystkim od czynników niematerialnych, a mianowicie od wiedzy i innowacji (Skrzypek, Sokół 2009:7). Pracowników danego przedsiębiorstwa należy zatem postrzegać w kategoriach dobra o strategicznej wartości, potencjału, w który należy warto inwestować (Bobczyński 2013). Charakteryzujący obecną rzeczywistość proces globalizacji, umożliwia pracodawcy rozszerzenie zasięgu prowadzonej działalności, stawiając go równocześnie w obliczu takich zjawisk jak: wzrost konkurencyjności i gwałtowny rozwój technologiczny. To zaś stawia przed pracodawcą konieczność sięgania po nowe instrumenty skutecznego zarządzania organizacją, pozwalające na budowanie przewagi strategicznej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. T. Czapla słusznie uznaje zarządzanie kompetencjami pracowników za (...) *naturalne narzędzie budowania elastyczności i adaptacyjności organizacji w radzeniu sobie ze zmieniającymi się warunkami otoczenia* (Czapla 2012:6). To sprawia, że podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników, jako instrument realizacji polityki humanizacji pracy, należy postrzegać jako opła-

---

<sup>6</sup> Elastyczność funkcjonalna opiera się na założeniu wszechstronnego przygotowania pracowników, tak aby w razie konieczności mogli oni wykonywać inną pracę lub pracę na innym stanowisku, co w konsekwencji pozwala na uniknięcie zwolnień w zakładzie pracy, (Pisarczyk 2010:29).

<sup>7</sup> Szeroko koncepcje na ten temat prezentuje S. Domański (1993:27-47).

całą, długofalową inwestycję. Dzięki niej pracodawca będzie mógł posiadać wykwalifikowanych, kreatywnych pracowników, o umiejętnościach pożądanych na zmieniającym się rynku pracy, zdolnych do tworzenia innowacji i wdrażania długofalowych zmian rozwoju firmy (Bobczyński 2013), a także do elastycznego i dynamicznego reagowania na zmiany koniunktury gospodarczej (Skąpski 2011:249). Skoro zaś, jak wskazuje T. Listwan (...) *rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię rozwoju organizacji, rozwój pracowników powinien więc być podstawową wartością dla organizacji* (Listwan 1993:73).

We wcześniejszych rozważaniach zwrócono uwagę na istnienie ścisłej zależności między prowadzoną przez pracodawcę polityką szkoleniową a zadowoleniem pracowników ze świadczonej pracy. Stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju w ramach organizacji jest bowiem uznawane za istotny czynnik motywacyjny (Kopertyńska 2008:8)<sup>8</sup>. To zaś przekłada się na wzrost wydajności pracy, pozytywnie wpływa na jej jakość, buduje poczucie przynależności i identyfikacji z organizacją i jej celami, a także przeciwdziała niekorzystnej z punktu widzenia pracodawcy fluktuacji kadr w zakładzie pracy.

W literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się, że model przedsiębiorstwa z dużą fluktuacją kadry jest nieekonomiczny, ze względu na koszty jakie pociąga za sobą procedura zwolnienia, zatrudnienia i wdrożenia nowych pracowników do pracy. Niezależnie do powyższego problem płynności zatrudnienia może dotyczyć osób, na których istnieje popyt na rynku pracy, tzw. ludzi wiedzy, których utrata może oznaczać dla pracodawcy stratę przewagi konkurencyjnej na rynku. Atrakcyjna polityka szkoleniowa może tym samym przyczynić się do obniżenia poziomu niepożądanego fluktuacji kadr, która w odniesieniu do tej grupy pracowników, jest w znacznej mierze następstwem niezadowolenia ze świadczonej pracy (Mikuła, Potocki 1998:68). Brak satysfakcji ze świadczonej pracy może być powodowany różnymi czynnikami. W każdym przypadku jest następstwem wystąpienia stanu niezgodności między oczekiwaniami pracownika a stopniem ich realizacji przez pracodawcę. Na uwagę zasługuje pogląd wyrażony w tym zakresie przez S. Taylora, że: (...) *pracownik, któremu nie stwarza się odpowiednich możliwości w zakresie jego rozwoju na płaszczyźnie zawodowej i osobistej przeżywa rozczarowanie i często zaczyna odczuwać silne niezadowolenie z pracy. Tym samym kierownictwo organizacji, która nie zdoła zaspokoić aspiracji pracowników, szybko zaczyna ich tracić. Będą odchodzić, by podjąć pracę u innych pracodawców, którzy oferują lepsze warunki rozwoju* (Taylor 2006:124).

<sup>8</sup> Autorka szeroko omawia szkolenie pracowników jako element motywowania pozapłacowego, (2008:220-231).

### Podsumowanie

Przemiany społeczno-gospodarcze, które dokonały się na przełomie XX i XXI wieku spowodowały zmianę w sposobie postrzegania roli humanizacji pracy. W konsekwencji aktualnie terminem humanizacja pracy należy objąć także te działania, które przez to, że są ukierunkowane na ogólną poprawę sytuacji pracownika nie tylko w miejscu pracy oraz na rynku pracy, równocześnie przyczyniają się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi strategicznej na rynku. Tym samym propagowaniu idei humanizacji pracy, niekiedy sprzeczne interesy stron stosunku pracy, mogą współgrać i być od siebie zależne. Rozważania przeprowadzone w niniejszej pracy wskazują na istnienie ścisłego związku między podnoszeniem kwalifikacji zawodowych przez pracowników, a realizacją tak postrzeganej idei humanizacji pracy w zakładzie pracy. Dla pracownika stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych jest nie tylko źródłem satysfakcji osobistej i zawodowej, ale także ułatwia ulokowanie i utrzymanie się na nieustannie zmieniającym się rynku pracy. Natomiast inwestycje szkoleniowe pracodawcy prowadzone w zakładzie pracy stanowią istotny czynnik motywujący pracowników do wydajniejszej i lepszej jakościowo pracy, przeciwdziałają niekorzystnej fluktuacji kadr oraz przyczyniają się do zatrzymania w zakładzie pracy pracowników wysoko wykwalifikowanych – pożądanym na rynku pracy w warunkach gospodarki ukierunkowanej na wiedzę. Tym samym prowadzona w zakładzie pracy aktywna polityka szkoleniowa przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku. Z uwagi na stale dokonujące się przeobrażenia społeczno-gospodarcze, jakie wpływają na sytuację stron stosunku pracy, można spodziewać się, że rola edukacji zawodowej w realizacji zadań humanizacji pracy będzie w przyszłości wzrastać. Tym samym celowe jest uświadamianie pracownikom zalet płynących z kształcenia w ciągu całego życia zawodowego, a pracodawcom wskazywanie na korzyści, jakie mogą osiągnąć z prowadzonej w zakładzie pracy aktywnej polityki szkoleniowej.

### Bibliografia:

1. Bobczyński B., *Nowoczesne formy rozwoju pracownika, czyli jak poszerzać wiedzę, rozwijać ich kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na obecnym bądź przyszłym stanowisku*, [www.wup.lodz.pl/files/ciz\\_Nowoczesne\\_formy\\_rozwoju\\_pracownika.pdf](http://www.wup.lodz.pl/files/ciz_Nowoczesne_formy_rozwoju_pracownika.pdf) (dostęp: 20.02.2013 r.).
2. Czaplą T.P., 2012, *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

3. Domański S., 1993, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
4. Gniazdowska I., Gospodarek T., Łomny Z., 1988, *Humanizacja pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Opole.
5. Jackowiak U., 1987, *Kwalifikacje pracownicze w stosunkach pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
6. Kaźmierczak Z., 1995, *Rynek pracy w państwach wysoko rozwiniętych-analiza porównawcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
7. Kopertyńska A.W., 2008, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa.
8. Kowalewska S., 1971, *Humanizacja pracy*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa.
9. Kuźniar K., 2009, *Stan i perspektywy rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce w świetle dążeń do gospodarki opartej na wiedzy* [w:] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
10. Listwan T., 1993, *Kształtowanie kadry menadżerskiej firmy*, „MI-MEX”, Wrocław.
11. Mikuła B., Potocki A., 1998, *Humanizacja pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
12. Olędzki M., 1981, *Kształtowanie jakości pracy – propozycje dialogu*, IWZZ, Warszawa;
13. Pisarczyk Ł., 2010, *Ochrona miejsc pracy a zwiększenie zdolności zatrudnienia po stronie pracowników* [w:] G. Goździewicz (red.), *Ochrona trwałości stosunku pracy w społecznej gospodarce rynkowej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Pisarczyk Ł., 2010, *Przeobrażenia prawa pracy a jego funkcja ochronna*, „Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały”, B. Wagner, E. Hofmańska (red.), Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków.
15. Polek-Duraj K., 2010, *Humanizacja pracy w aspekcie jakości pracy i życia społeczeństwa*, Studia i Materiały. „Miscellanea Oeconomicae”, nr 2.
16. Skąpski M., 2011, *Funkcje prawnej regulacji podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników i zakres ich realizacji w Polsce* [w:] L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, LexisNexis, Warszawa.

17. Skrzypek E., Sokół A., 2009, *Wstęp* [w:] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
18. Skrzypek E., 2009, *Wiedza jako czynnik sukcesu w „nowej gospodarce”* [w:] E. Skrzypek,
19. A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
20. Szewczyk H., 2007, *Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
21. Taylor S., 2006, *Płynność zatrudnienia, jak zatrzymać pracowników w firmie*, Wolters Kluwer, Kraków.
22. Walczak K., 2011, *Wpływ globalizacji i ogólnoświatowego kryzysu na podstawy i warunki zatrudniania. Wyzwania dla polskiego prawa pracy* [w:] L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, LexisNexis, Warszawa.
23. Wąchol J., 2009, *Wiedza i środki multimedialne jako klucz do sukcesu a procesy globalizacji i informatyzacji* [w:] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
24. Wiatrowski Z., 1994, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Bydgoszcz.
25. Wiśniewski Z., 1999, *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

### **Strony internetowe:**

1. [http://www.documentacatholicaomnia.eu/01p/1981-09.14,\\_SS\\_Ioannes\\_Paulus\\_II,\\_Encyclica\\_%27Laborem\\_Exercens%27,\\_PL.pdf](http://www.documentacatholicaomnia.eu/01p/1981-09.14,_SS_Ioannes_Paulus_II,_Encyclica_%27Laborem_Exercens%27,_PL.pdf) (dostęp: 23.01.2013 r.).
2. <http://biznes.pwn.pl/haslo/3913211/humanizacja-pracy.html> (dostęp: 23.01.2013 r.).

## **The Contribution of Vocational Training in Achieving of the Aims of Humanization of Work**

### **Summary**

The article present the change in the perception of the role of humanization of work. In the knowledge based economy the idea of humanization of work includes those activities that by improving the situation of workers in the workplace and in the labor market contribute to the

achievement by the company of the strategic advantage in the market. In conclusion, the aim of the article is to provide the idea that the development of professional skills by employees is perceived as an instrument to pursue the idea of humanizing work.

**Key words:** humanization of work, knowledge based economy, vocational training.



*Remigiusz Wiśniewski<sup>1</sup>*

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

## **ZAWÓD POLICJANT. EWOLUCJA FORM DOBORU DO SŁUŻBY W POLICJI**

### **Abstrakt**

Sprawne funkcjonowanie służby odpowiedzialnej za bezpieczeństwo wewnętrzne – publiczne ma ogromne znaczenie dla ogólnie pojmowanego stanu bezpieczeństwa państwa. Opis zawiera analityczne przedstawienie (wraz z ewaluacją) systemowych rozwiązań w obszarze naboru – doboru do służby z jednoczesną ekspozycją czynnika ludzkiego a także w dowiązaniu do ogólnego reformowanego systemu kwalifikacji. To także dywagacje nad zależnościami pomiędzy pojęciami, opiniami, poglądami, występującymi w sektorze cywilnym w omawianej materii jako rozwiązania modelowe, praktyczne mające wpływ na wykonywanie zadań – wydajność pracy (służby). Ponadto, sporządza się ranking pożądaných modelowych cech psychofizycznych.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo, zagrożenia, kompetencje, kwalifikacje, szkolenie.

### **Przedmowa**

Policja jako organ administracji państwowej należy do grupy tzw. zawodów zaufania publicznego. W związku z tym społeczeństwo stawia przed Policją wysokie wymagania o szczególnym znaczeniu dla bezpieczeństwa wewnętrznego państwa oraz dla gwarancji praw i wolności obywateli. Wyznacznikiem jakości działania Policji są m. in. prawidłowo przeprowadzony proces rekrutacji i szkolenia jej pracowników. Oczekiwane są od kandydatów do służby w Policji odpowiednie wymagania formalne oraz cechy psychofizyczne a od funkcjonariuszy będących w służbie wysokie kwalifikacje zawodowe. Specyfika służby jest przesłanką uzasadniającą dopuszczalność wprowadzania wyższych wymagań personalnych, kwalifikacyjnych czy charakterologicznych wobec kandydatów do służby, oraz bardziej rygorystycznego kształtowania postaw oraz zaopatrywania w odpowiednią do zawodu wiedzę i umiejętności. Środowisko policyjne podlega ciągłej transformacji. Również w szkolnictwie policyjnym trwają nieustannie prace nad wypracowaniem optymalnego modelu kształcenia policjantów.

---

<sup>1</sup> E-mail: rmkw@wp.pl

Celem niniejszego artykułu jest analityczne przedstawienie nowego sposobu rekrutacji do Policji w aspektach systemowych, zmierzających do podniesienia jakości pracy - służby z jednoczesną ekspozycją czynnika ludzkiego. Podstawowym wyznacznikiem wizerunku Policji, a co za tym idzie, jej funkcjonariuszy, są społeczne uwarunkowania jej funkcjonowania, mierzone wzrostem społecznego poczucia bezpieczeństwa oraz podniesieniem poziomu zaufania społecznego. Stały wzrost oczekiwań społecznych w zakresie poprawy stanu bezpieczeństwa spowodował konieczność systematycznego doskonalenia prawa oraz dostosowywania rozwiązań organizacyjnych, zapewniających wzrost skuteczności pracy Policji realizowanej m.in. poprzez usprawnienie zarządzania i funkcjonowania jednostek Policji, ograniczenie przestępczości oraz wzrost poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego. Społeczna ocena pracy Policji w ciągu ostatnich lat jest wypadkową istniejącego stanu zagrożenia, skuteczności działania Policji w zwalczaniu przestępczości jak i samej Policji, jako instytucji pełniącej służebną rolę w zakresie zaspokojenia potrzeb społeczeństwa w sferze bezpieczeństwa.

### 1. Ewolucja zasad rekrutacji

Obowiązujący w latach 1996 – 2005 r. tryb postępowania kwalifikacyjnego wobec osób ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji, w tym do służby w oddziałach prewencji, określało Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 24 maja 1999r. (Dz.U.50.515). W myśl tego przepisu komórką właściwą do prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego była komórka organizacyjna w komendzie (lub szkole), właściwa w sprawach osobowych dalej zwana kadrową. Osoba ubiegająca się o przyjęcie do służby miała obowiązek przedłożyć: wypełniony kwestionariusz osobowy (wzór określało rozporządzenie), świadectwa pracy z poprzednich miejsc pracy (służby), dokumenty potwierdzające posiadane wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, inne dokumenty o ile ich przedłożenie wynikało z odrębnych przepisów. Osoba taka mogła również przedłożyć dokumenty potwierdzające jej umiejętności i osiągnięcia zawodowe, a także opinie polecające.

Na etapy postępowania kwalifikacyjnego składały się następujące elementy:

- Rozmowa przedstawiciela komórki kadrowej z osobą ubiegającą się o przyjęcie mająca na celu ustalenie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i specjalistycznych, dotychczasowego zatrudnienia jak też motywów podjęcia służby w Policji,
- Egzamin sprawności fizycznej w celu określenia stopnia sprawności fizycznej,
- Test psychologiczny określający predyspozycje intelektualne i osobowościowe kandydata do służby, w celu ich porównania z wynikami uzyskanymi przez innych ubiegających się o przy-

- jęcie z tej samej jednostki Policji. Możliwe było przeprowadzenie testów psychologicznych i symulacji,
- Potwierdzenie danych osobowych kandydata, jego małżonki (małżonka) lub konkubenta (konkubiny), rodziców, rodzeństwa i dzieci,
  - Skierowanie do właściwej komisji lekarskiej podległej ministrowi spraw wewnętrznych i administracji.

Postępowanie kwalifikacyjne kończyło się oceną predyspozycji kandydata pod względem ich przydatności do służby w Policji. Oceny tej dokonywał zespół w składzie: przełożony właściwy w sprawach osobowych (np. Komendant powiatowy Policji) lub jego zastępca, przedstawiciel komórki kadrowej oraz psycholog<sup>2</sup>.

Potrzeba zmiany rozporządzenia z dnia 24 maja 1999 roku, regulującego zasady przyjęć do Policji wynikała z konieczności realizacji zaleceń zawartych w rządowej „Strategii Antykorupcyjnej”<sup>3</sup>. W ramach celu głównego programu powyższej Strategii: *Zapobieganie zjawiskom korupcji umożliwiającym wdrożenie mechanizmów umożliwiających jej skuteczne przeciwdziałanie*<sup>4</sup>. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji we współpracy z Komendą Główną Policji zostało zobowiązane do wprowadzenia rozwiązań legislacyjnych, mających na celu stworzenie efektywnych, przejrzystych zasad naboru do służby w Policji. Do słabych stron Policji należał system doboru do służby oraz kształtowanie rozwoju zawodowego. Ten stan rodził podejrzenia o nepotyzm w fazie naboru i awansowania.

Uwzględniając między innymi zapisy powyższego Programu, w Komendzie Głównej Policji opracowano „Strategię rozwoju Policji w latach 2005-2010”. Przy budowie Strategii, wykorzystano przeprowadzoną po raz pierwszy w polskiej Policji analizę TOWS/SWOT, z uwzględnieniem różnych obszarów oraz wszystkich rodzajów służb Policji, a także bliższego i dalszego otoczenia, w którym Policja funkcjonuje. SWOT jest jedną z podstawowych technik analitycznych, stosowana najczęściej do analizy wewnętrznego i zewnętrznego środowiska danego przedsięwzięcia, której wynik jest bazą planowania strategicznego. Składa się z analizy czterech obszarów: *strengths* – silne strony; *weaknesses* – słabe strony; *opportunities* – szanse, możliwości; *threats* – zagrożenia.

<sup>2</sup> Rozporządzenie Ministra spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 24 maja 1999r. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do osób ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji, w tym do służby w oddziałach prewencji Policji osób, które nie posiadają wykształcenia średniego. (Dz.U.50.515)

<sup>3</sup> <http://www.mswia.gov.pl> Strategia Antykorupcyjna.

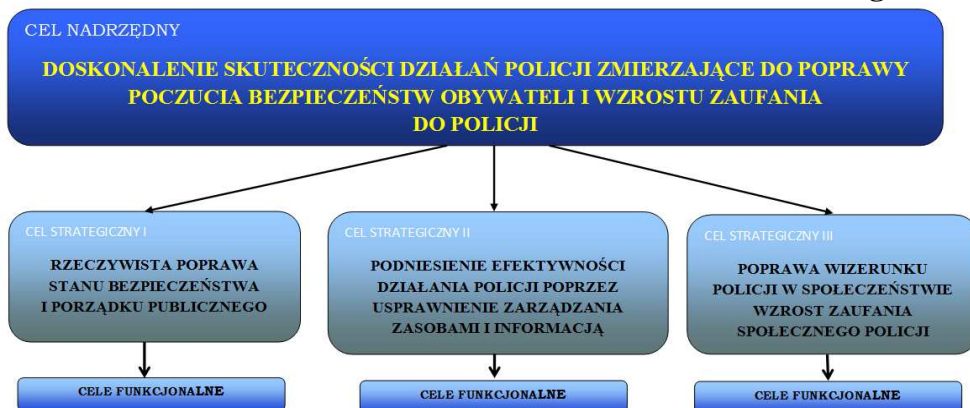
<sup>4</sup> Program zwalczania korupcji Strategia Antykorupcyjna (2002-2009) II etap 2005-2009.

Dwa pierwsze obszary odnoszą się do środowiska wewnętrznego i zawierają najistotniejsze w danej instytucji elementy, np. silna marka (S), czy słabe zaplecze kapitałowe (W). Natomiast dwa ostatnie odnoszą się analogicznie do środowiska zewnętrznego. Na podstawie analizy SWOT tworzona jest matryca strategii, która pozwala na planowanie biznesowe w kierunkach tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz redukcji zagrożeń<sup>5</sup>. Urzeczywistnienie wytyczonego nadrzędnego celu Strategii polega na doskonaleniu skuteczności działań Policji poprzez poprawę poczucia bezpieczeństwa i wzrostu zaufania do Policji. Zostanie on osiągnięty poprzez realizację celów strategicznych oraz wpisanych w nie celów funkcjonalnych.

Jednym z celów strategicznych Policji jest (...) *podniesienie efektywności działania Policji poprzez usprawnienie zarządzania zasobami i informacją*<sup>6</sup>. Jego celem funkcjonalnym, jest (...) *wprowadzenie konkursowych i jawnych zasad doboru do Policji* (tamże), poprzez:

- Wypracowanie i wprowadzenie centralnego doboru do Policji,
- Wprowadzenie jednolitych kryteriów przy zachowaniu całkowitej bezstronności i zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn,
- Zapewnienie jawności wyników postępowania kwalifikacyjnego,
- Promowanie aktywnej polityki kadrowej, prowadzonej przez komórki doborowe KWP,
- Umożliwianie w szerszym zakresie, odbywania stażu w Policji studentom i absolwentom wyższych uczelni.

**Rysunek 1**  
**Struktura celów strategii Policji**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Strategii rozwoju Policji na lata 2005-2010”

<sup>5</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza\\_SWOT](http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT)

<sup>6</sup> Strategia rozwoju Policji na lata 2005-2010, KGP, Warszawa 2004

Wejście w życie rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 maja 2005 r. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do osób ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji (Dz.U.2005.97.822)<sup>7</sup> spowodowało konieczność dostosowania i uruchomienia w jednostkach/komórkach organizacyjnych Policji odpowiednich procedur umożliwiających prawidłową ich realizację. W przepisach rozporządzenia oznaczony został cel postępowania kwalifikacyjnego. Jest nim ustalenie, czy kandydat spełnia zapisane w ustawie o Policji warunki przyjęcia do służby oraz określenie jego predyspozycji i przydatności do niej.

Przyjęcie do służby w Policji może nastąpić pod warunkiem uregulowanego stosunku do służby wojskowej (najczęściej status, przeniesiony do rezerwy, nie dotyczy kobiet). Celem procesu doboru do służby jest potwierdzenie, czy kandydat spełnia wymienione wymogi oraz wybór najlepszych spośród kandydatów, którzy pozytywnie przeszli postępowanie kwalifikacyjne i posiadają określone preferencje. Nowe zasady postępowania kwalifikacyjnego przy doborze do służby w Policji wyróżniają następujące cechy:

- Charakter otwarty i konkursowy,
- Równe prawa dla wszystkich kandydatów,
- Dobór osób z najlepszymi wynikami,
- Koordynowanie doboru w skali całego kraju,
- Wyższy standard obsługi kandydatów.

Powyższe najnowsze (szczegółowe) zasady kwalifikacji (doboru) określa rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 18 kwietnia 2012 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do kandydatów ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji (Dz. U. poz. 432). gdzie oprócz wspomnianych cech proces rekrutacji podzielono na następujące obszary.

- Program „Rekrut” i ty możesz zostać policjantem
- Kryteria przyjęć do służby
- Informacje kto prowadzi postępowanie kwalifikacyjne
- Etapy procesu kwalifikacyjnego
- Postępowanie sprawdzające
- System punktowy i lista rankingowa
- Centralny rejestr doboru kandydatów
- Podstawy prawne regulujące dobór do służby w Policji.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Rozporządzenie to zostało zastąpione rozporządzeniem MSWiA z dnia 23 stycznia 2006 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego do służby w Policji (Dz. U. z 2006 r. Nr 12, poz. 77) i nabory w 2006 r. odbywają się na jego podstawie.

<sup>8</sup> <http://www.policja.pl/>

Oprócz wymienionych obszarów, obecnie obowiązujące zasady (rozporządzenie) dokładnie precyzuje „drogę” kandydata do służby. Do najistotniejszych zmian można zaliczyć:

**1) kolejność etapów postępowania kwalifikacyjnego.** Wcześniej ocena dokumentów złożonych przez kandydatów do służby w zakresie ich zgodności z wymaganiami zawartymi w ogłoszeniu, rozmowa wstępna, mająca na celu poinformowanie kandydata o dalszych etapach postępowania, sprawdzenia w ewidencjach, rejestrach i kartotekach prawdziwości zawartych w kwestionariuszu osobowym, test wiedzy, test sprawności fizycznej, test psychologiczny, wywiad zorganizowany, komisja lekarska, zatwierdzenie listy kandydatów.

Obecnie przegląd dokumentów i sprawdzenie ich kompletności, test wiedzy, test sprawności fizycznej, test psychologiczny, rozmowa kwalifikacyjna, komisja lekarska, sprawdzenie prawdziwości danych, postępowanie sprawdzające, zatwierdzenie listy kandydatów;

**2) termin złożenia oświadczenia, gdy kandydat do służby uzyskał negatywny wynik z testu sprawności fizycznej.** Wcześniej w terminie od 30 do 60 dni. Obecnie w terminie do 30 dni.

Ponadto:

- obecnie informację o wyniku zakończonego postępowania kwalifikacyjnego przełożony właściwy w sprawie postępowania kwalifikacyjnego niezwłocznie zamieszcza na stronie internetowej i w Biuletynie Informacji Publicznej Komendy Głównej Policji oraz komendy wojewódzkiej Policji wcześniej nie było takiego obowiązku;
- zmieniono kwestionariusz osobowy dla kandydata do służby – załącznik nr 1 (nowy wzór) – nie podaje się członków o osobach pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym;
- dodano następujące załączniki nr 2 – zakres i sposób przeprowadzania testu sprawności fizycznej oraz sposób oceny jego wyników, nr 3 – niezbędne elementy karty oceny sprawności fizycznej, nr 4 – niezbędne elementy pisemnego oświadczenia kandydata do służby, nr 5 – niezbędne elementy arkusza indywidualnej oceny kandydata do służby, nr 6 - niezbędne elementy arkusza zbiorczej oceny kandydata do służby, nr 7 – system punktowy oceny etapów postępowania kwalifikacyjnego oraz preferencji z tytułu posiadanego przez kandydata do służby wykształcenia oraz posiadanych przez niego umiejętności;
- obecnie nie trzeba składać własnoręcznie napisanego życiorysu i wypełnionej ankiety bezpieczeństwa osobowego;
- obecnie poszczególne etapy postępowania kwalifikacyjnego zostały szczegółowo opisane w rozporządzeniu, wcześniej tylko je wymieniono.

Po spełnieniu wymienionych wymogów rozpoczyna „młody” policjant służbę, każdy nowoprzyjęty policjant kierowany jest przez komendanta macierzystej jednostki organizacyjnej Policji na szkolenie zawodowe - podstawowe do jednej ze szkół Policji. Szkolenie to ma na celu zbudowanie fundamentalnej podbudowy dla przyszłego funkcjonowania każdego policjanta. Program szkolenia podstawowego, realizowany w jednostce szkoleniowej Policji, kompleksowo przygotowuje policjanta do wykonywania zadań służbowych na poziomie podstawowym, na stanowisku aplikanta w służbie kryminalnej, śledczej, prewencyjnej oraz wspomagającej. Na szkolenie zawodowe podstawowe kierowani są policjanci, którzy po pozytywnym przejściu procedury opisanej wcześniej związanej z przyjęciem do Policji, złożyli ślubowanie policyjne, a także odbyli w jednostkach macierzystych Policji szkolenie z zakresu ochrony informacji niejawnych i posiadają poświadczenie bezpieczeństwa osobowego, upoważniające ich do dostępu do informacji niejawnych, oznaczonych klauzulą „Poufne”.

Na podstawie § 5 ust. 4 Zarządzenia Nr 366 Komendanta Głównego Policji w sprawie regulaminu Komendy Głównej Policji, powołany został zespół w skład, którego weszli przedstawiciele merytorycznych biur KGP, jednostek szkoleniowych i terenowych Policji do opracowania programu szkolenia zawodowego (podstawowego) policjantów. Zadaniem zespołu było przygotowanie nowej formuły kształcenia zawodowego policjantów. Program szkolenia miał mieć charakter umiejętnościowy i odpowiadać zidentyfikowanym potrzebom Policji.

W związku z powyższym poszukiwano metodologii szkolenia, która odpowiadałaby określonym powyżej oczekiwaniom. Konsultacje z Instytutem Badań Edukacyjnych MEN w Warszawie i Zakładem Badań Edukacji Zawodowej Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, zaowocowały wyborem wypracowanej przez Międzynarodową Organizację Pracy koncepcji szkolenia opartego na modułach umiejętności zawodowych, które stanowią wyodrębnioną część bloku treści kształcenia doprowadzając uczących do uzyskania określonego zakresu kompetencji zawodowych, które w procesie szkolenia osiągają wysoką efektywność w kształtowaniu umiejętności zawodowych (Serkowska-Mąka 2004:204).

Przy doborze i strukturalizacji treści kształcenia dla poszczególnych jednostek modułowych i szkolnych kierowano się przede wszystkim opinią policjantów z jednostek terenowych, począwszy od dowódcy plutonu a skończywszy na komendancie powiatowym policji reprezentujących poszczególne pionory służby w Policji. Wzięto również pod uwagę fakt, iż szkolenie podstawowe jest tylko jednym z etapów szkolenia policjanta. Umiejętności specjalistyczne będą kształtowane na kursach specjalistycznych w ramach doskonalenia zawodowego.

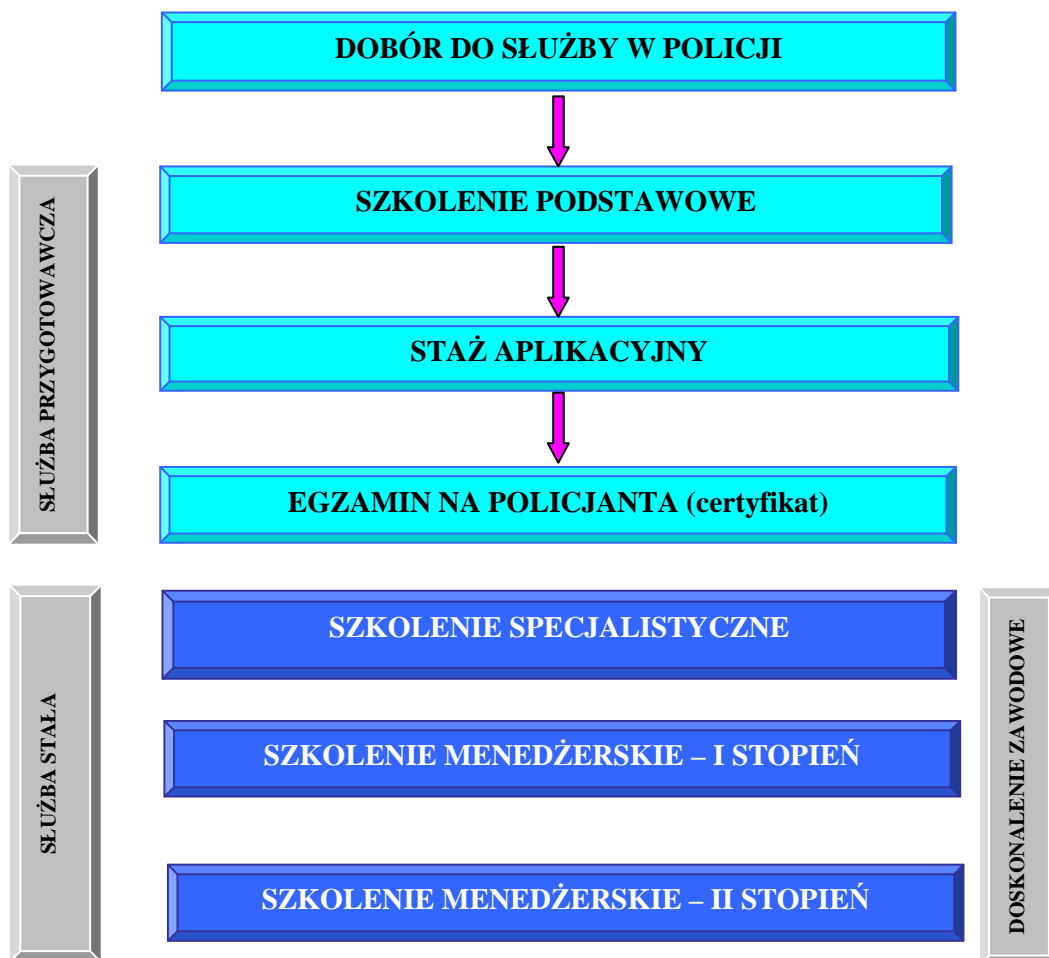
Podstawą siły Policji jest kompetencja na każdym stanowisku służbowym, zgodnie z ideą inwestowania w kapitał ludzki i filozofią organizacji stale uczącej się. Imperatywem zarządzania jednostkami i zasobami są mechanizmy jakościowe. Wykształcona i zaangażowana kadra funkcjonariuszy i pracowników jest najważniejszą wartością Policji. Bez wysoko wykwalifikowanej kadry będzie rzeczą niemożliwą sprostanie stale rosnącym wymaganiom społecznym wobec Policji i istniejącym oraz potencjalnym zagrożeniom. Z tego też względu, działania na rzecz osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu profesjonalizmu zawodowego są najważniejszym celem strategii Policji. Poprawa efektywności wykorzystania posiadanego potencjału ludzkiego musi odbywać się wielotorowo. Wzrostowi oczekiwań i wymagań ze strony społeczeństwa musi towarzyszyć poprawa organizacji pracy, systematyczne szkolenie i doskonalenie zawodowe, wsparte samokształceniem i poprawą sprawności fizycznej policjantów. Funkcjonariusz i pracownik Policji, na każdym szczeblu kariery zawodowej, musi mieć świadomość, że dalszy jego rozwój zależy wyłącznie od własnego zaangażowania, wiedzy i umiejętności. Awansowanie funkcjonariusza lub pracownika Policji będzie wynikało ze spełnienia określonych kryteriów. Dynamiczne zmiany w otaczającym świecie, powstawanie nowych rodzajów przestępczości i zagrożeń, wymagają nadania priorytetowej rangi wszystkim formom szkolenia i doskonalenia zawodowego w Policji. Wiąże się to z koniecznością zapewnienia wysokiego, merytorycznego poziomu kadry dydaktycznej i prowadzonych szkoleń. W znacznie szerszym stopniu musi zostać rozwinięta współpraca z ośrodkami badawczymi i szkołami wyższymi. Policja winna być stroną inicjującą tę współpracę i wskazującą na obszary współdziałania<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Strategia rozwoju Policji na lata 2005-2010, KGP, Warszawa 2004



## 2. System szkolenia i doskonalenia zawodowego policjantów



Źródło: Opracowanie własne

Zaproponowane rozwiązania powodują unikanie dublowania się treści w opracowywanych programach a tym samym efektywniejsze i bardziej ekonomiczne przygotowanie policjantów do wypełniania zadań służbowych. Określenie zawartości programu szkolenia, zgodnie z literaturą dydaktyczną i praktyką stosowaną przez ośrodki zajmujące się opracowywaniem programów szkoleń zawodowych wypełnia lukę, jaka istniała w przepisach obowiązujących w Policji. Wskazano podmiot odpowiedzialny za opracowywanie programów szkoleń, co powoduje, iż prace koordynacyjne działań programowych umożliwiają stworzenie „bazy programów” pomocnej przy ich opracowywaniu.

Szkolenie zawodowe podstawowe dla policjantów trwa przez okres służby przygotowawczej - 3 lata i składa się z trzech etapów:

- I nauki w jednostce szkoleniowej Policji,
- II stażu aplikacyjnego,
- III samodzielnego wykonywania zadań.

**Pierwszy etap** szkolenia realizowany jest w jednostce szkoleniowej Policji w systemie stacjonarnym gdzie policjanci są zakwaterowani na czas szkolenia i przyswajają wiedzę i umiejętności wynikające z zadań zawodowych opisanych szczegółowo w opracowanym programie szkolenia podstawowego. Program ten opiera się na dorobku pedagogiki pracy, a nie dydaktyki ogólnej i został opracowany zgodnie z metodologią modułów umiejętności zawodowych, w której zadania służbowe, w zawodzie policjant na stanowisku aplikanta, stanowią zarówno kryterium naboru, jak i organizacji treści nauczania/uczenia się. Szkolenie przygotowuje do wykonywania dziesięciu podstawowych zadań zawodowych, którym odpowiadają jednostki modułowe oraz dwie przedmiotowe jednostki, mające walor praktycznej stosowności (techniki interwencji i szkolenie strzeleckie):

- Ustalenie okoliczności zdarzeń i zabezpieczenie ich miejsca,
- Zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego w miejscu pełnienia służby oraz podejmowanie interwencji,
- Poszukiwanie osób ukrywających się przed wymiarem sprawiedliwości, osób zaginionych, rzeczy a także identyfikowanie osób o nieustalonej tożsamości lub nieznanymi zwłok,
- Pełnienie służby w konwojach i pomieszczeniach dla osób zatrzymanych,
- Podejmowanie działań wobec uczestników ruchu drogowego,
- Ujawnianie sprawców wykroczeń i prowadzenie czynności w sprawach o wykroczenia,
- Udział w działaniach związanych z przywracaniem zbiorowo naruszonego porządku publicznego,
- Przeciwdziałanie zjawiskom kryminogennym,
- Wykrywanie i ściganie sprawców przestępstw w ramach prowadzonego postępowania przygotowawczego,
- Rozpoznawanie, zapobieganie oraz wykrywanie przestępstw i ich sprawców w ramach prowadzonej pracy operacyjnej,
- Szkolenie strzeleckie,
- Taktyka i techniki interwencji.

Każda jednostka modułowa została podzielona na mniejsze, samodzielne partie materiału nauczania, tzw. jednostki szkolne, odpowiadające kolejnym etapom realizacji zadania służbowego, których wyodrębniono łącznie 86.

W każdej jednostce szkolnej wskazano:

- cele szkolenia zapisane w formie operacyjnej, zawierającej czynności, składające się na właściwą realizację zadania służbowego,
- kluczowe punkty nauczania niezbędne do osiągnięcia zakładanych celów szkolenia w ramach danej jednostki szkolnej,
- zoptymalizowany czas niezbędny do realizacji kluczowych punktów nauczania,
- proponowane metody realizacji zajęć,
- pomoce dydaktyczne, sprzęt i materiały niezbędne do realizacji szkolenia.

Czas trwania szkolenia wynosi 47 tygodni (ok. 11 miesięcy) i kończy się egzaminem końcowym. Po uzyskaniu oceny pozytywnej, funkcjonariusz otrzymuje świadectwo z wpisanym ogólnym wynikiem nauki, potwierdzającym uzyskanie kwalifikacji zawodowych.

**Drugi etap szkolenia podstawowego** - staż aplikacyjny, realizowany jest w jednostce Policji pod nadzorem doświadczonego policjanta – opiekuna. Etap ten kończy się egzaminem aplikacyjnym z zakresu stosowania wiedzy i umiejętności zawodowych nabytych w trakcie stażu.

**Trzecim etapem szkolenia** jest samodzielne realizowanie zadań. 12 miesięcy praktyki zakończy się egzaminem certyfikacyjnym z zakresu wiedzy i umiejętności zawodowych nabytych w trakcie wszystkich etapów szkolenia podstawowego. Zdanie go oznaczać będzie zaliczenie szkolenia podstawowego i przyjęcie policjanta do służby stałej i samodzielne wykonywanie zadań. W trakcie okresu adaptacyjnego w służbie przygotowawczej, po stwierdzeniu przez przełożonych posiadania odpowiednich predyspozycji, policjant może być skierowany do pełnienia obowiązków w innym profilu służby.

Policjant, po zdobyciu odpowiedniego doświadczenia i wiedzy zawodowej, może kontynuować karierę zawodową poprzez szkolenia specjalistyczne, doskonalenie zawodowe. Przyjęcia policjantów na szkolenia specjalistyczne oraz na szkolenia dla absolwentów szkół wyższych następuje po przeprowadzeniu postępowania kwalifikacyjnego. Szkolenia zawodowe specjalistyczne stanowią kontynuację przygotowania zawodowego policjantów po odbyciu szkolenia podstawowego. Efektem końcowym tych szkoleń jest umiejętność prowadzenia, przez ich absolwentów, m. in. pracy dzielnicowego, dyżurnego, dowódcy oddziału prewencji Policji, z realizacją złożonych zadań włącznie.

Na szkolenie to policjanta kieruje się, jeżeli odbył szkolenie podstawowe oraz uzyskał pozytywną opinię przełożonego lub pozytywną ocenę okresową, określoną w przepisach dotyczących opiniowania funkcjonariuszy

Policji. Szkolenia prowadzi się dla policjantów służby kryminalnej, prewencyjnej oraz wspomagającej.

### **Podsumowanie**

Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość otaczającego nas świata wymusza na polskiej Policji dostosowanie się do standardów europejskich i światowych. Aby sprostać tym wymaganiom, ujętym również w Strategii Policji, zostały wydane przepisy regulujące nowe zasady i formy rekrutacji do służby nazwane doбором, w przeciwieństwie do dotychczasowego naboru. W samym określeniu kryje się celowy zamiar selektywnego przyjmowania do pracy w Policji. Wprowadzenie analizy potrzeb kadrowych w Policji oraz otwarty charakter procesu doboru w sposób zasadniczy przyczynią się do rekrutacji najbardziej pożądaných jednostek. Tak zdefiniowany proces ogranicza korupcję oraz sprzyja przejrzystości procedur kwalifikacyjnych, pozwalając na wzięcie w nim udziału ogółowi osób starających się o przyjęcie do służby w Policji.

Szkolnictwo dla dorosłych, dla ludzi pracujących zawodowo, uzupełniających i podwyższających lub wręcz doskonalących swoje kwalifikacje zawodowe i ogólne, pełni ważną funkcję społeczną. Przygotowuje ich do racjonalnego rozwiązywania swoich problemów zawodowych, społecznych i do sprostania wymogom nowoczesnej cywilizacji, ucząc ich zarazem umiejętności skutecznego operowania informacjami naukowymi i korzystania z dostępnych różnorodnych źródeł wiedzy. Ciągłe reformowanie Policji a co za tym idzie likwidowanie lub tworzenie nowych komórek organizacyjnych, fluktuacja kadr na pewno w znacznym stopniu opóźniają wypracowanie wzorcowego (bardziej stałego) modelu szkolnictwa zawodowego i doskonalenia zawodowego w Policji. Nie mniej jednak obiektywnie należy stwierdzić, iż funkcjonujący obecnie system kwalifikacji i doskonalenia zawodowego w Policji spełnia ogólne kanony w omawianej materii.

### **Bibliografia:**

1. Serkowska-Mąka J., 2004, *Edukacja zawodowa kluczem do jednoczącej się Europy*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
2. Program zwalczania korupcji Strategia Antykorupcyjna (2002-2009) II p 2005-2009.
3. Rozporządzenie Ministra spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 24 maja 1999r. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do osób ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji, w tym do służby w oddziałach prewencji Policji osób, które nie posiadają wykształcenia średniego. (Dz.U.50.515)

4. Rozporządzenie MSWiA z dnia 23 stycznia 2006 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego do służby w Policji (Dz. U. z 2006 r. Nr 12, poz. 77)
5. Strategia rozwoju Policji na lata 2005-2010, 2004, KGP, Warszawa.

**Strony internetowe**

[http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza SWOT](http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT) [15.03.2014]

<http://www.mswia.gov.pl> Strategia Antykorupcyjna. [14.03.2014]

<http://www.policja.pl/> [20.03.2014]

**Profession policeman. Evolution Forms of Selection to the Police  
Summary**

Efficient functioning of the organization responsible for internal-social security has a great importance for the general comprehension of a national security status. The description includes analytical approach (with evaluation) of system solutions in the field of recruitment-selection process concerning various security services with the highlight of human factor as well as general system of qualifications that is being reformed. It is also a divagation about relations between notions, opinions, terms that appear in a civil sector in the subject matter as a model and practical solutions that have influence on executing tasks- efficiency of work (of a particular security service). Moreover, a rank of desirable, model features of character and personality is presented.

**Key words:** security, threats, competence, qualifications, training.

*Anna Michałkiewicz<sup>1</sup>*

Uniwersytet Łódzki

## **WIEDZA O SYSTEMIE OCENIANIA OKRESOWEGO JAKO JEDEN Z CZYNNIKÓW JEGO AKCEPTACJI PRZEZ PRACOWNIKÓW**

### **Abstrakt**

Ocenianie okresowe jest procesem, który budzi różne, nie zawsze pozytywne emocje. Brak lub niedostateczny poziom wiedzy o systemie oceniania może prowadzić do niezrozumienia celów tego procesu i niechęci do uczestniczenia w nim. W artykule przedstawiono czynniki wpływające na akceptację systemu oceniania przez pracowników, zwracając szczególną uwagę na wiedzę pracowników o tym systemie. Podkreślono rolę podmiotowego traktowania zatrudnionych dla uzyskania ich akceptacji dla podejmowanych w organizacji działań z zakresu oceniania okresowego i wszystkich jej pozytywnych konsekwencji.

**Słowa kluczowe:** systemy oceniania okresowego pracowników, postrzegany poziom wiedzy, akceptacja systemu oceniania okresowego, podmiotowe podejście do pracowników.

### **Wstęp**

Akceptacja systemu oceniania okresowego przez pracowników jest uważana za jeden z najważniejszych czynników efektywności takiego systemu (Roberts 1994:525). Murphy i Cleveland (Williams, Levy 2000:502) dodają, że kluczowe dla efektywności oceniania są zarówno reakcje podwładnych, jak i przełożonych. Podstawą takiego przekonania jest fakt, że postawy pracowników wpływają na ich zachowanie. Jeżeli system jest nieakceptowany pracownicy będą bardziej skłonni do negocjowania wyników oceny i procesu oceniania jako całości. Zaobserwować można również spadek motywacji do zmieniania swojego zachowania na podstawie informacji uzyskanych w trakcie oceny, większą skłonność do negocjowania ważności i użyteczności oceny okresowej, czy niechęć do zaakceptowania decyzji personalnych podejmowanych na jej podstawie. Z kolei wysoki poziom akceptacji łączy się z korzystnym wpływem na motywację i produktywność, mniejszą absencją i większą zdolnością organizacji do zatrzymywania dobrych pracowników.

---

<sup>1</sup> E-mail: amichalkiewicz@uni.lodz.pl

Postawy odgrywają kluczową rolę zarówno w krótko, jak i długookresowym powodzeniu systemu oceniania (Roberts 1994:525). Pozwalają one przewidzieć, na ile pracownicy będą skłonni realizować wyznaczone cele (Harris 1988:443). To dzięki akceptacji uzyskuje się zaangażowanie pracowników w udział w ocenianiu okresowym, a następnie gotowość do realizowania ustalonych celów. Roberts (1994:526) podkreśla, że poważną słabością wielu funkcjonujących systemów oceniania jest nie zwracanie uwagi na akceptację tego systemu przez pracowników lub jej brak, co należy odbierać jako duże niedopatrzenie. Nawet bardzo dobrze przygotowany system oceniania jest bowiem skazany na porażkę, jeśli nie uzyska się dla niego poparcia wśród osób, których on dotyczy (Harris 1988:443).

### **1. Wybrane czynniki akceptacji systemu oceniania okresowego**

Badacze od dawna poszukują odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki powodują, że pracownicy akceptują lub nie system oceniania okresowego. Elementów, które wpływają na różnice w poziomie akceptacji systemu oceniania funkcjonującego w organizacji jest wiele. Pośród nich najczęściej wymieniane to wiarygodność, włączanie pracowników w proces oceny, sprawiedliwość proceduralna oraz wiedza o systemie. Przyjrzyjmy im się nieco bliżej. Osoby oceniane bardziej akceptują system, jeśli uważają, że proces oceniania jest oparty na wiarygodnych informacjach. Bardzo istotnym czynnikiem akceptacji jest postrzeganie systemu jako sprawiedliwego, co łączy się z wymienioną wcześniej rzetelnością informacji, które stanowią bazę do przygotowania oceny. Podkreślaną cechą systemów oceniania charakteryzujących się wysokim poziomem akceptacji jest nie powodowanie przez nie konfliktów z osobistymi celami i wartościami pracowników. Istotne jest również, aby proces oceniania nie wiązał się z przekraczaniem granic kontraktu psychologicznego zawartego pomiędzy ocenianym i oceniającym (Roberts 1994:526).

Inne czynniki wpływające na akceptację systemu to chociażby przekonanie pracowników, że ich ocena zależy od okoliczności, na które nie mają wpływu (Roberts 1994:529). Negatywnie na akceptację systemu wpływa również poczucie, że przełożony nie miał dostatecznie dużej ilości sytuacji, w których mógł obserwować swoich podwładnych (Maurer, Tarulli 1996:230). Im mniejszy kontakt miał oceniający z podwładnym, tym mniejsze przekonanie podwładnych, że przełożony posiada dostateczną wiedzę o ich pracy. Przekonanie, że ocena okresowa nie jest oparta na bezpośredniej obserwacji pracy zmniejsza poczucie sprawiedliwości ocen (Maurer, Tarulli 1996:223). Podkreślana jest również rola świadomości znaczenia, jakie ma ocenianie podwładnych u osób dokonujących oceny. Jeżeli przełożeni rozumieją cele oceniania, to są skłonni do zbierania bardziej wartościowych in-

formacji na temat pracy swoich podwładnych, a ich motywacja do przygotowania trafniejszych ocen rośnie (Roberts 1994:529). Co więcej, Roberts zwraca również uwagę, że jednym z najważniejszych czynników zwiększających akceptację jest włączanie pracowników w system oceniania (Roberts 1994:527). Należy podkreślić, że działania związane z tym aspektem oddziałują w wieloraki sposób na efektywność oceniania, są elementem kształtującym kulturę organizacyjną, pełnią rolę motywacyjną. Partycypacja, wyznaczanie celów i *feedback* są podstawowymi sposobami włączania pracowników w proces oceniania. Stosowanie takich form oceny, które pozwalają w jak największym stopniu partycypować ocenianym pracownikom już na etapie implementacji systemu może być według Eberhardta i Pooyana kluczowe dla zbudowania akceptacji tego systemu (Eberhardt, Pooyan 1988:240). Angażowanie pracownika w proces jego oceny sprawia, że podwładny jest podmiotem oceny, może aktywnie w niej uczestniczyć, a jego zdanie jest uwzględniane.

Ważnym czynnikiem budującym akceptację jest poczucie sprawiedliwości (Roberts 1994:539). Greenberg (1986:340-341) podkreśla zwłaszcza rolę sprawiedliwości proceduralnej dla akceptacji systemu oceniania. Według niego, aby pracownicy uważali proces oceny za sprawiedliwy muszą być spełnione kilka warunków. Oceniani muszą mieć możliwość skorygowania lub obrony przed nietrafną oceną. Jest to możliwe, jeżeli pracownicy są włączeni w ten proces – komunikacja musi być dwustronna, pracownicy mają wówczas możliwość pełnej partycypacji, są jak wspomniano powyżej traktowani podmiotowo.

Drugim warunkiem sprawiedliwości proceduralnej jest wprowadzenie procedur zwiększających trafność ocen, takich jak prowadzenie dzienników oceny pracy, szerokie szkolenie oceniających czy wyznaczenie obiektywnych standardów pracy, które daje możliwość uzyskania pełniejszych, trafniejszych i bardziej reprezentatywnych informacji. Trzeci aspekt sprawiedliwości proceduralnej związany jest z wypracowaniem procedur zwiększających ochronę przed błędami w ocenie, takich jak procedury odwoławcze czy ocena przełożonego pod kątem tego, jak dobrze wywiązuje się z roli oceniającego (Roberts 1994:527). Tutaj również nie wolno zapominać o partycypacji w rozmowie oceniającej i wspólnym ustalaniu celów. Daje to bowiem ocenianemu pracownikowi możliwość skorygowania, przedstawienia nowych informacji, czy innych wyjaśnień określonych sytuacji. To z kolei powoduje, że ocena jest bardziej trafna (Roberts 1994:540). Pracownik powinien mieć możliwość zareagowania, jeżeli nie zgadza się z oceną. Procedura odwoławcza stosowana powinna być w sytuacji, gdy mimo odbytej rozmowy oceniającej pracownik nadal nie zgadza się ze swoją oceną. W przypadku sprawiedliwości dystrybucyjnej duża rola przypisywana jest związkowi między jakością pracy



a oceną oraz pomiędzy oceną a podejmowanymi w jej następstwie decyzjami personalnymi (Greenberg 1986:342).

Istotnym czynnikiem mającym związek z akceptacją oceniania okresowego są przekonania pracowników, że ocena i otrzymane informacje zwrotne są pomocne w rozwoju umiejętności. Oznacza to, że pracownicy lepiej odnoszą się do systemów oceniania, które są częścią szerszego systemu pozwalającego na rozwój zawodowy (Mauerer, Tarulli 1996:225).

Carroll i Schneier (za: Roberts 1994:540) zauważają również powiązanie między akceptacją systemu ocen przez ocenianych i oceniających. Większy poziom akceptacji systemu oceniania u przełożonych obserwuje się wtedy, gdy jest on również wyższy u pracowników. W przypadku dużego oporu przeciwko systemowi oceniania po stronie podwładnych, przełożeni mogą odczuwać niechęć czy wręcz niezdolność do efektywnego wykorzystywania tego narzędzia. Mała motywacja przełożonych przekłada się na większą ilość błędów, oceny bardziej ogólne, braki w dokumentacji oraz brak przekonania o użyteczności ocen okresowych. Takie podejście może powodować, że system oceniania będzie znacząco mniej efektywny.

Oczywiście czynnikiem wpływającym na postawy pracowników i ich akceptację systemu jest również rozumienie przez nich systemu oceniania okresowego. Zauważane różnice w poziomie akceptacji systemu w zależności od zajmowanego stanowiska – kierownicy ogólnie wykazują większą akceptację niż pracownicy szeregowi (Roberts 1994:528), wyjaśniane są posiadaniem przez przełożonych większej wiedzy na temat tego, jak system oceniania funkcjonuje (Mount 1983:108). Zwracana jest jednocześnie uwaga na fakt, że po stronie ocenianych często brakuje informacji tego typu. Podobnie zdania są Pooyan i Eberhardt (Williams, Levy 2000:505). Według nich odmienne postawy wynikają z różnic w posiadanej wiedzy o systemie, ale również z zaangażowania w jego rozwijanie, używanych standardach i celach, realizowanych przez ocenianie okresowe. Ocenianie okresowe może być odbierane jako sytuacja stresowa m.in. z powodu nieznamości systemu. Lazarus i Folkman podkreślają bowiem, że uznanie sytuacji za stresową następuje na podstawie subiektywnej oceny jej znaczenia przez osobę, której ona dotyczy, a o tym, czy oceni ona sytuację jako zagrażającą decydują m.in. jej przekonania, wiedza, poczucie kontroli (Heszen-Niejodek:2005:470).

## **2. Wiedza o systemie oceniania a jego akceptacja przez pracowników**

Należy zwrócić uwagę, że wiedza może wpływać na akceptację systemu oceniania bezpośrednio lub pośrednio. Bezpośredni wpływ posiadanej wiedzy przejawia się w zmniejszaniu niepewności, czy lęku przed nieznanym. Z kolei mała wiedza na temat określonego zjawiska może powodować dodatkowe negatywne emocje związane z poczuciem nieprzewidywalności

tego, co się wokół pracownika dzieje. Mała wiedza wpływa również na jakość dokonywanej przez pracownika samooceny (poprzez nieznaną kryteriów, metod, standardów, ale również poprzez małe rozumienie celu dokonywania samooceny) czy mały efektywny udział w rozmowie oceniającej. Harris (1988:444) zwraca chociażby uwagę na wcześniejszą znajomość kryteriów oceniania jako element wpływający na satysfakcję z systemu oceniania. Przekłada się ona na znajomość oczekiwań pracodawcy, a to z kolei stwarza możliwość dostosowania się do nich i lepszego wykonywania swojej pracy. Brak wiedzy o systemie może z kolei powodować niską akceptację oceniania okresowego u podwładnych. Problemem jest również niski poziom wiedzy u osób dokonujących oceny. Mała wiedza wiąże się tutaj z częstszymi błędami, z małą motywacją do rzetelnego oceniania, może się również pojawić poczucie własnej niekompetencji. Tego typu odczucia nie zwiększają akceptacji dla procesu oceniania.

Pośrednio poziom wiedzy o systemie wpływa m.in. na poczucie sprawiedliwości. Brak wiedzy uniemożliwia oparte na rzetelnych informacjach określenie, czy system jest sprawiedliwy. Formowana jest wówczas opinia oparta na niepełnych danych, często na podstawie negatywnych emocji wynikających z niepewności. Podobnie pośrednikiem pomiędzy omawianą powyżej sprawiedliwością proceduralną a akceptacją systemu jest postrzegana wiedza o systemie (Williams, Levy 2000:511). Procedury przeprowadzania ocen, zwiększające ich rzetelność czy dające możliwość odwołania muszą nie tylko być właściwie dobrane, ale również należy zadbać o to, aby pracownicy mieli poczucie, że je znają. Tylko wtedy procedury te będą miały wpływ na wyższy poziom akceptacji systemu. Wspomniana wcześniej partycypacja pracowników w procesie oceny czy wspólne ustalanie celów jest nieodłącznie związane z koniecznością rozumienia tego procesu przez pracowników i posiadaniem przez nich wiedzy wystarczająco szerokiej, aby ich udział mógł być efektywny i satysfakcjonujący. Pełna znajomość kryteriów czy standardów pracy jest niezbędna, aby nie pojawiło się przekonanie o ocenianiu na podstawie okoliczności pozostających poza możliwościami oddziaływania pracowników.

Poziom wiedzy pracowników o systemie oceniania okresowego może być rozpatrywany obiektywnie i subiektywnie. W pierwszym przypadku mówimy o poziomie wiedzy o systemie, który możemy sprawdzić zadając pytania o różne aspekty procesu oceniania. Subiektywnie postrzegany poziom wiedzy to opinia pracownika na temat tego, jak wiele wie na temat systemu oceniania. W pierwszym przypadku otrzymujemy odpowiedź na pytanie „co wiem”, w drugim - „czy uważam, że wiem”. Obydwa warianty są istotne i wpływają na akceptację systemu oceniania, aczkolwiek w inny sposób.

Williams i Levy (1992:837) skupili się na subiektywnej ocenie wiedzy o systemie przez pracowników. Stwierdzają, że przekonanie pracowników o rozumieniu przez nich systemu oceniania jest co najmniej tak samo ważne jak obiektywna ocena tej wiedzy. Wychodząc z założenia o roli, jaką odgrywa subiektywne poczucie wiedzy o systemie, autorzy opracowali narzędzie do jego pomiaru. PSK (*Perceived System Knowledge*), mierzy przekonanie pracowników o poziomie rozumienia i wiedzy na temat standardów pracy, kryteriów i celów oceniania okresowego w ich miejscach pracy (Williams, Levy 1988:505). Badacze stwierdzili, że osoby, które deklarują wyższy poziom wiedzy o systemie oceniania okresowego, wyżej oceniają również swoją satysfakcję z pracy, zaangażowanie, sprawiedliwość proceduralną i ogólne zadowolenie z systemu oceniania, niezależnie od wyniku swojej oceny okresowej (Levy, Williams 1998:62). Problem informowania pracowników, dbania o to, aby posiadali pełną wiedzę na temat systemu oceniania okresowego można rozpatrywać z trzech perspektyw. Każda z nich wiąże się z dążeniem do uzyskania akceptacji pracowników dla działań podejmowanych przez organizację.

### **3. Pierwsza perspektywa- system oceniania wprowadzany w organizacji**

Wprowadzanie systemu oceniania jest zmianą nie tylko w dotychczasowym funkcjonowaniu organizacji, ale również w przyzwyczajeniach zatrudnionych. Każda zmiana może spotkać się z oporem. Jednym z elementów zarządzania zmianami jest odpowiednie pozytywne przedstawienie tej zmiany wraz ze wskazaniem korzyści, które przyniesie ona osobom, których dotyczy (Sidor-Rządkowska 2000:61). Podkreślana jest rola sprawnie działającego systemu komunikacji w celu minimalizowania oporu wobec zmian. Ważne jest nie tylko przedstawienie informacji o kwestiach formalnych (procedury, kryteria, itp.), ale również poinformowanie pracowników o celach wprowadzania systemu oceniania okresowego. Aby rzetelnie poinformować pracowników o wszystkich istotnych kwestiach związanych z wprowadzanym systemem oceniania warto wykorzystać wszystkie dostępne kanały komunikacji, również zebrania oraz rozmowy z pracownikami, pocztę elektroniczną, tablice ogłoszeń, biuletyny (Sidor-Rządkowska 2000:61-62) czy intranet. Warto zwrócić uwagę, że badania Roberta (1994:540) wykazały, że postrzegany udział pracowników w rozwijaniu standardów pracy i formularza oceny nie jest znaczącym predyktorem późniejszej akceptacji systemu. Zwraca on uwagę, że przyczyną może być fakt, że jest to proces krótkoterminowy i w związku z tym może nie mieć trwałego znaczenia dla późniejszej, długookresowej akceptacji. Nie znaczy to jednak, że partycypacja w trakcie tworzenia systemu nie jest istotna. Roberts twierdzi, że udział pracowników w jego przygotowaniu jest niezbędny dla zbudowania akceptacji i zrozumie-

nia w momencie dokonywania zmiany, którą jest implementacja systemu oceniania. Zrozumienie systemu ocen okresowych jest więc kluczowym elementem dla jego akceptacji.

#### **4. Druga perspektywa- adaptacja do pracy nowego pracownika.**

Wspomniano o roli informowania na etapie wprowadzania systemu oceniania w przełamywaniu oporu i budowaniu akceptacji. Warto zwrócić uwagę, że dla nowozatrudnionego pracownika procedury obowiązujące w jego nowej pracy również są zmianą i mogą wywoływać niepokój. Brak wiedzy może utrudniać adaptację w nowym środowisku. Dlatego tak ważna jest rzetelna informacja udzielana w procesie adaptacji, również o systemach oceniania okresowego. Williams i Levy (1992:844) uważają, że wiedza na temat systemu oceniania funkcjonującego w organizacji powinna być przekazywana nowozatrudnionym osobom w trakcie procesu adaptacji do pracy. Uważają również, że należałoby sprawdzać poziom wiedzy na temat oceniania w trakcie sesji oceny okresowej, po to, aby upewnić się, że pracownicy rozumieją ten proces i jego znaczenie.

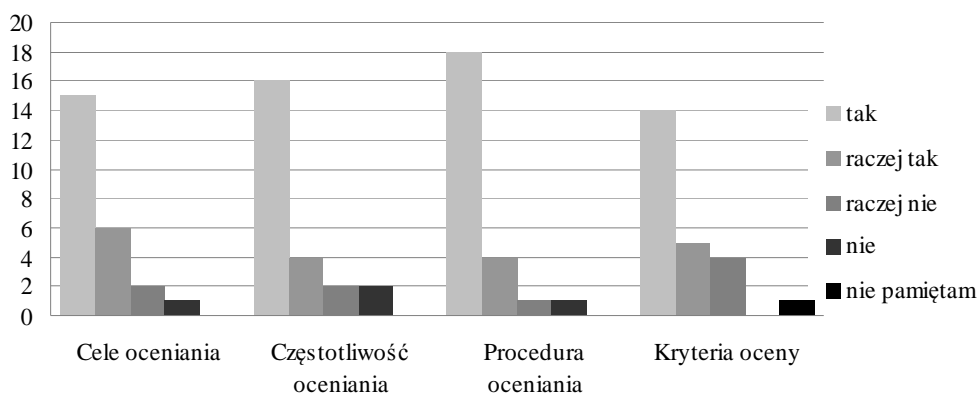
Przeprowadzone przez autorkę wstępne badania mają służyć refleksji nad potencjalnymi problemami związanymi z postrzeganą wiedzą i akceptacją systemów oceniania okresowego w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku. Ze względu na małą liczebność próby (33 osoby) i dobór celowy (o opinię zostali poproszeni pracujący studenci, którzy podlegają ocenianiu okresowemu) badania te mogą być traktowane tylko jako materiał wstępnie ukierunkowujący uwagę na potencjalne źródła problemów z efektywnym wykorzystaniem możliwości, jakie dają systemy oceniania okresowego. Respondenci zostali poproszeni o ocenę ich wiedzy w podobnych obszarach, jakie uwzględnione zostały w narzędziu PSK, ale również zapytano o przekonania na temat występowania powiązań systemu oceniania z realizacją innych działań personalnych w organizacji, takich jak szkolenia, awanse, przesunięcia, zwolnienia. Badanie dotyczy subiektywnej oceny stopnia posiadanej wiedzy, a nie jej obiektywnie zmierzonego poziomu. Ze względu na małą grupę badaną, poszukiwanie korelacji pomiędzy postrzeganą wiedzą a akceptacją nie jest możliwe. Biorąc pod uwagę, jak duży wpływ ma posiadana i postrzegana wiedza na akceptację systemów, zdecydowano o potrzebie wstępnego przyjrzenia się problemowi informowania i postrzeganej wiedzy.

W badaniu zapytano respondentów, czy zostali poinformowani o istnieniu systemu oceniania pracowników w momencie rozpoczynania pracy. Większość (21 osób) potwierdziła, jednak ponad 20% badanych takiej informacji nie otrzymało. O celach oceniania nie zostały poinformowane 3 osoby spośród deklarujących otrzymanie informacji o systemie. W tej samej grupie

4 nie dowiedziały się o częstotliwości oceniania, 2 o procedurach, 4 o kryteriach oceniania, 6 o skali ocen i 5 o związkach systemu ocen z decyzjami kadrowymi. Już w tak niewielkiej grupie są osoby, które albo w ogóle nie uzyskały informacji o systemie oceniania albo otrzymały informacje niekompletne. Nie zapytano, kiedy ta wiedza została uzupełniona, co być może wyjaśniłoby zaistniałą sytuację.

Wykres 1

**Stopień poinformowania pracowników w momencie rozpoczynania pracy o systemie oceniania okresowego**



Źródło: opracowanie własne

Należy pamiętać, że wyjaśnienie nowozatrudnionemu celów procesu, w którym będzie uczestniczyć ma istotne znaczenie dla zaakceptowania przez niego tego procesu. Znajomość kryteriów oceny jest ważną podpowiedzią, czego będzie się od niego oczekiwać. Wiedza w tym zakresie może pomóc szybciej i lepiej spełniać oczekiwania pracodawcy.

**5. Trzecia perspektywa- wiedza o systemie oceniania osób nim objętych**

Informacje o systemie oceniania przekazane w procesie adaptacji należy regularnie przypominać. Należy dbać o to, aby pracownicy nie mieli wątpliwości jak i po co funkcjonuje system oceniania okresowego, pamiętając, że brak wiedzy jest czynnikiem zmniejszającym skłonność do akceptowania tego systemu. Oczywiście nie jest to jedyny czynnik decydujący o postawach pracowników wobec oceniania. Jednak, jak już wcześniej wspomniano, znajomość systemu jest kluczowym elementem – posiadając rzetelną informację pracownik może wyrobić sobie opinię na temat danego zjawiska. Nie mając wiedzy lub mając ją niepełną, „domyśla się”, jak wygląda funkcjonowanie tego systemu, jest bardziej skłonny do negatywnych opinii, a to z kolei zmniejsza jego akceptację i chęć uczestniczenia w ocenianiu. Brak wiedzy wiąże się z niepokojem, lękiem, niezrozumieniem, oporem.

Procedury i kryteria oceniania powinny być znane wszystkim pracownikom (i tym, którzy będą oceniani według tych kryteriów i tym, którzy będą według nich oceniać) przed rozpoczęciem okresu, którego ocena będzie dotyczyć. Bardzo ważne jest, aby nie zaskakiwać pracowników zmianami reguł czy kryteriów (Sidor-Rządkowska 2000:20). Jest to też element podmiotowego traktowania pracownika, okazywania mu szacunku.

Czubasiewicz (2005:112-113) podkreśla, że używane w systemach ocen sformalizowane kryteria oddziałują skuteczniej na pracowników, uświadamiając im, czego wymaga od nich organizacja, jak należy te oczekiwania rozumieć oraz jakie są przyczyny formułowania takich, a nie innych wymagań. Świadomość kryteriów oceny, a także ich względna stałość pozwalają na skuteczne kształtowanie postaw pracowników i takich ich zachowań, które sprzyjają realizacji strategii organizacji. Oddziałując przy pomocy systemu ocen okresowych na postawy i zachowania pracowników oddziałujemy pośrednio również na kulturę organizacyjną firmy, która w zasadniczym stopniu determinuje sposób zarządzania. Aby oddziaływanie na kulturę organizacyjną odbywało się w pożądanym kierunku, należy właściwie dobrać kryteria, procedury oceniania i co ważne, również procedury wykorzystania wyników oceny.

Warto zwrócić uwagę, że brak niezbędnych informacji jest przyczyną, która sprawia, że pracownicy nie potrafią przygotować dobrze uzasadnionej samooceny swojej pracy (Taylor i inni 1995:496). Osoby, które mają większą wiedzę o procesie oceniania i są bardziej w ten proces zaangażowane, a dokonując samooceny mają większą wiedzę o obowiązujących standardach, średnich itp., są mniej dla siebie pobłażliwe (Farh, Dobbins 1989:610). Williams i Levy (1992:843-844) dodatkowo stwierdzili, że subiektywnie oceniany poziom wiedzy o systemie oceniania powiązany jest z poziomem spójności samooceny i oceny przełożonego. Oceny te były bardziej podobne u osób, które deklarowały większą wiedzę o systemie. To wskazuje, że spostrzegana przez pracowników wiedza o systemie może w znaczący sposób wpływać na system oceniania, ale również na inne funkcje w organizacji. Osoby, które wiedzą więcej chętniej zgadzają się z oceną przełożonego na temat swojej pracy. To z kolei wiąże się z bardziej produktywnymi i mniej stresującymi rozmowami oceniającymi. Badacze uważają również, że wyższy poziom spostrzeganej wiedzy wiąże się z postawami i zachowaniami pracowników nie tylko w odniesieniu do systemów oceniania. Wskazują, na jej związek np. z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym, większym poczuciem przynależności do organizacji. Badacze zwracają uwagę, że negatywne reakcje często wynikają właśnie z różnic pomiędzy samooceną i oceną dokonaną przez przełożonego. Wiąże się to z negatywnymi reakcjami na otrzymane informacje zwrotne, na osobę, która udziela *feedbacku*, jak rów-

nież w stosunku do całego systemu oceniania. Ponieważ ocenianie okresowe zaspakaja również potrzebę dostrzegania postępów w pracy, osiągnięć, włożonego w pracę wysiłku, to z motywacyjnego punktu widzenia, powyższe problemy powodują, że potrzeba wiedzy, jak pracownik jest oceniany przez innych (przełożonego, współpracowników) nie jest zaspokajana. Podobnie nie jest w pełni wykorzystywana możliwość poszerzenia wiedzy o samym sobie i doskonalenia siebie dzięki uzyskanym informacjom zwrotnym.

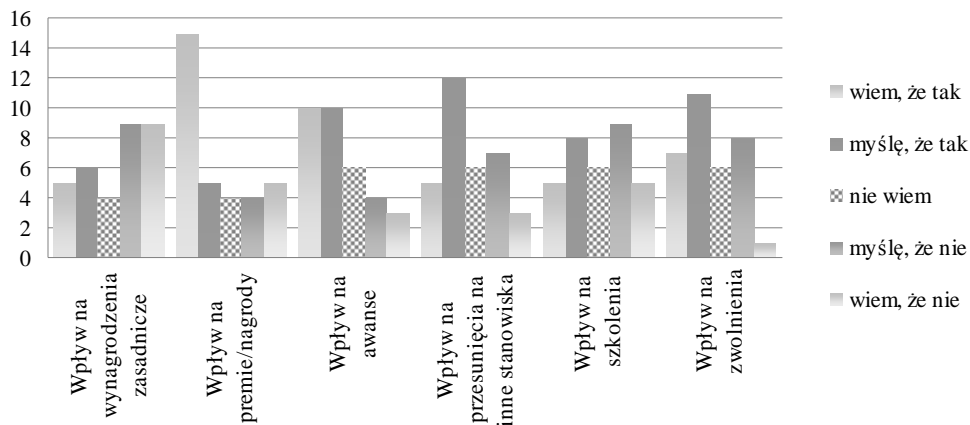
Kontynuując badanie subiektywnie postrzeganej wiedzy o systemie oceniania, postawiono respondentom pytanie, czy wiedzą, w jakim celu przeprowadzane są oceny okresowe w firmie. Mimo, że rozpoczynając pracę jedna trzecia badanych takiej informacji nie otrzymała, aktualnie tylko 3 osoby nadal tego nie wiedzą. Pokazuje to, że cele oceniania zostały wyjaśnione pracownikom. Podobnie prawie wszyscy (31 osób) wiedzą, jakim zasadom podlega ocenianie pracowników w firmie. 4 osoby nie znają jednak formularza oceny, a 7 (ponad 20% badanej grupy) jest zdania, że w organizacji nie ma regulaminu oceniania. To ostatnie jest szczególnie niepokojące, ponieważ może świadczyć o tym, że pracownicy w tych firmach bardziej domyślają się, jak funkcjonuje system oceniania niż to wiedzą. Regulamin oceniania powinien być dokumentem ogólnie dostępnym, z którym każdy pracownik powinien się zapoznać, a w razie potrzeby zawsze powinien móc do niego wrócić. Regulamin jest istotnym narzędziem zmniejszającym dowolność kształtowania procesu oceniania i zmniejszającym poczucie niepewności, a przez to również stresu u pracowników. Jak wspomniano wcześniej znajomość kryteriów oceny czy też standardów pracy wpływa na jakość dokonanej samooceny, na lepsze rozumienie wymagań przełożonego. Wśród badanych 2 osoby stwierdziły, że nie znają kryteriów oceniania, a aż 6, że zna je tylko częściowo. Zrozumiałość znanych pracownikom kryteriów jest oceniana wysoko, chociaż aż 15 z 29 osób deklarujących, że je rozumie zdecydowało się na odpowiedź o mniejszym stopniu pewności (raczej zgadzam się).

Istotna jest również znajomość powiązań oceny okresowej z innymi działaniami personalnymi. Powiązania te poza wspieraniem działań personalnych, pełnią również funkcję motywującą. Jeżeli te powiązania występują, ale pracownicy nie widzą ich, to ocena nie będzie motywowała do poprawiania efektywności swojej pracy. W badaniu autorki respondenci oceniali stopień swojego przekonania o powiązaniu oceniania z wynagrodzeniami zasadniczymi, premiami, szkoleniami, awansowaniem, przesunięciami na inne stanowiska, czy zwolnieniami. Abstrahując od stopnia powiązania oceniania z tymi obszarami działań personalnych, warto zwrócić uwagę na to, że nawet w tak niewielkiej grupie znalazło się kilka osób, które nie wiedzą, czy takie związki w ogóle występują. Duża część osób zdecydowała się na odpowiedzi o mniejszym stopniu pewności (myślę, że tak, myślę że nie). Wskazuje to, że

znajomość systemów oceniania pod względem ich powiązań z innymi systemami wymaga poprawy.

## Wykres 2.

### Przekonanie pracowników o wpływie ocen okresowych na inne działania personalne w organizacji



Źródło: opracowanie własne

Należy zwrócić uwagę, aby nie tylko zadbać o wpływ oceny okresowej na inne elementy zarządzania zasobami ludzkimi, ale również, aby ustalić jasne dla pracowników zasady tych powiązań. Prawidłowa komunikacja systemu jest kluczowa dla jego rozumienia przez pracowników, jego akceptacji i chęci udziału w procesie oceniania. To zaś z kolei wpływa na efektywność funkcjonowania takiego systemu.

### Zakończenie

Znajomość systemu oceniania okresowego przez pracowników ma duży wpływ na ich opinię o tym systemie i jego akceptację, a przez to wiąże się również z jego efektywnością. Nawet najlepszy system, którego pracownicy nie rozumieją nie jest w stanie skutecznie spełniać swojej roli. Levy i Williams (1998:62) stwierdzają, że osoby, które są przekonane, że rozumieją system oceniania okresowego funkcjonujący w organizacji bardziej go akceptują i pozytywniej odnoszą się do przekazywanych informacji zwrotnych. Są jednocześnie bardziej zadowolone ze swojej pracy, wykazują większe zaangażowanie i są bardziej skłonne do opiniowania systemu oceniania jako sprawiedliwego. Wiedza o systemie, jego elementach, procedurach, następstwach wiąże się więc z szeregiem konsekwencji. Warto pamiętać, że system oceniania okresowego będzie dobrze funkcjonował tylko, wtedy, gdy pracownicy będą przekonani o jego ważności i przydatności (Kirkpatrick



1984:39), zaś to przekonanie rozwija się na bazie posiadanej wiedzy. Należy zwrócić uwagę, że wszystkie omówione powyżej czynniki akceptacji systemów oceniania okresowego łączą się z podmiotowym traktowaniem pracowników. Można więc stwierdzić, że podmiotowe podejście do zatrudnionych jest niezbędne do uzyskania ich akceptacji i wszystkich jej pozytywnych konsekwencji.

### **Bibliografia:**

1. Czubasiewicz H., 2005, *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
2. Eberhardt B., J., Pooyan A., 1988, *The effects of appraisal system redesign on perceptions of and satisfaction with performance appraisal: a quasi-experiment*, "Journal of Business and Psychology", nr 2.
3. Farh Jiing-Lih, Dobbins G. H., 1989, *Effects of Comparative Performance Information on the Accuracy of Self-Ratings and Agreement Between Self- And Supervisor Ratings*, "Journal of Applied Psychology", nr 4.
4. Greenberg J., 1986, *Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations*, "Journal of Applied Psychology", nr 2.
5. Harris C., 1988, *A Comparison of Employee Attitudes Toward Two Performance Appraisal Systems*, "Public Personnel Management", nr 4.
6. Heszen-Niejodek I., 2005, *Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
7. Kirkpatrick D., 1984, *Two Ways to Evaluate Your Performance Appraisal System*, "Training and Development Journal", vol. 39
8. Levy P. E., Williams J. R., 1998, *The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 19.
9. Mauerer T. J., Tarulli B. A., 1996, *Acceptance of Peer/Upward Performance Appraisal Systems: Role of Work Context Factors and Beliefs about Managers' Development Capability*, "Human Resource Management", nr 2.
10. Roberts G. E., 1994, *Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives From Municipal Government Personnel Administrators*, "Public Personnel Management", nr 4.
11. Sidor-Rządowska M., 2000, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
12. Taylor S., Tracy K., Renard M., Harrison J. K., Carroll S., 1995, *Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice*, "Administrative Science Quarterly", 40.

13. Williams J. R., Levy P. E., 2000, *Investigating some neglected criteria: the influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions*, "Journal of Business and Psychology", nr 3.
14. Williams J. R., Levy P. E., 1992, *The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings*, "Personnel Psychology", nr 45.

### **Knowledge About Appraisal System as One of the System's Acceptance Factors**

#### **Summary**

Performance appraisal is a process which arises different, not only positive emotions. A lack of sufficient knowledge about appraisal system could be a cause of misunderstanding of appraisal's goals and could provoke unwillingness to participate in the process. Good communication is very important not only during implementation of that kind of system in the organization, but also during everyday functioning or updating. The article describes factors which are decisive for subjects' acceptance of appraisal system, out of which the most important is employees' knowledge about this system. It also points out that a respectful and partnership like attitude to employees is key in getting the message through and obtaining a positive response.

**Key words:** performance appraisal systems, knowledge, perceived system knowledge, acceptance of appraisal system, factors.

*Katarzyna Kukowska<sup>1</sup>*  
*Sebastian Skolik<sup>2</sup>*  
Politechnika Częstochowska

## **RUCH WOLNEJ KULTURY A PARTYCYPACJA PRACOWNICZA**

### **Abstrakt**

W niniejszym opracowaniu autorzy podejmują problematykę realizacji wartości odnoszących się do humanizacji pracy w instytucjach: partycypacji, upodmiotowienia jednostki, egalitaryzmu i zaufania. Analizowane wartości są realizowane w wielu różnych inicjatywach ruchu wolnej kultury, który rozwinął się w połowie minionej dekady głównie za pośrednictwem sieci Internetu. Część instytucji, które otwierają się na współpracę z tymże ruchem ma styczność z jego wartościami. Autorzy stawiają sobie pytanie, na ile te organizacje przyjmują wartości ruchu wolnej kultury. W szczególności swoje zainteresowania ukierunkowują na procesy partycypacji oraz na otwarcie wobec korzystania z zasobów kapitału intelektualnego instytucji. Ponieważ zaufanie jest jednym z głównych elementów kapitału społecznego, istotnego dla procesów humanizacji pracy, zadano dodatkowo pytania:

Na ile instytucje kolaborujące z ruchem wolnej kultury przyjmują wartości ruchu wolnej kultury?; Na ile zaufanie jest realizowaną wartością we wzmiankowanych organizacjach?; Czy normy oparte na zaufaniu i otwartości podlegają sankcjonowaniu w tych organizacjach?

**Słowa kluczowe:** ruch wolnej kultury, partycypacja, prosumpcja, zaufanie.

### **Wprowadzenie**

Gdy praca na rzecz innych nie wynika z przymusu ekonomicznego, a wewnętrznej potrzeby aktywności i ekspresji, zaangażowanie i partycypacja w podejmowaniu decyzji przestaje być problemem. Zarówno komercyjne organizacje jak i instytucje publiczne borykają się z problemem zaangażowania pracowników, co ilustruje niegasnąca popularność teorii motywacji w zarządzaniu. Każda forma struktury staje się swego rodzaju ograniczeniem wolności działania jednostki, a im bardziej sztywna jest struktura, tym większym problemem jest sama partycypacja. W tym względzie praca zawodowa gwarantująca bezpieczeństwo ekonomiczne posiada swój przeciwległy biegun, którym jest wolontariat, w szczególności wolontariat niezorganizowany.

---

<sup>1</sup> E- mail: katarzynakukowska@poczta.onet.pl

<sup>2</sup> E- mail: przykuta@gmail.com

Z przykładem tej ostatniej formy wolontariatu mamy do czynienia w przypadku ruchu wolnej kultury, gdzie jest on w nikłym stopniu zinstytucjonalizowany. Jeśli zaś wolontariat jest zorganizowany, to pojawia się element zarządzania wolontariuszami, co z kolei może prowadzić do słabszej partycypacji wolontariuszy.

### 1. Wolontariat i ruch wolnej kultury

Według S. Gawrońskiego wolontariat umożliwia m.in. realizację obywatelskiej odpowiedzialności, uczestnictwa w życiu społecznym i altruizm. Z tymi wartościami wiążą się takie działania jak: wytyczanie pozytywnych wzorców dla działalności struktur publicznych oraz integrowanie służb publicznych, tam gdzie interwencja państwa jest niewystarczająca (Gawroński 1999). Ponadto wolontariat zwiększa kapitał społeczny zbiorowości oraz uaktywnia postawy zaradności i samodzielności (Bsoul 2011). NGO jako „konkurencja” wobec instytucji publicznych, przyczyniają się do zmniejszania etatyzacji. Podobnie jak instytucje publiczne, działają w interesie powszechnym, choć są inicjatywami prywatnych osób. Jedną z funkcji trzeciego sektora, jak pisze M. Bsoul (2010), jest realizacja przez organizacje pozarządowe idei społeczeństwa obywatelskiego, która jest możliwa dzięki „prywatyzacji życia społecznego”. Równolegle trwa proces upodmiotawiania obywateli konkretnych państw. Co jednak z wolontariatem niezorganizowanym, który w postaci ruchu społecznego może skupiać setki tysięcy osób i trudno go określić jako inicjatywę prywatną? Czy mamy tu do czynienia z prywatyzacją życia społecznego, czy raczej z przesunięciem go w przestrzeń mniej kontrolowaną przez państwo?

Wydaje się, że taką przestrzenią pozwalającą na swobodę działań stał się od lat 90. XX wieku Internet, a także szereg projektów rozwijanych przez kontrkulturę hakerów, bazującą na samosteroowności, nieformalnej komunikacji i sprzeciwie wobec komercjalizacji sieci (Castells 2007:361). Wartości wyrastające z tej kontrkultury stały się podłożem dla rozwoju ruchu wolnego oprogramowania, który w pierwszej dekadzie XXI wieku rozwinął się w postać ruchu wolnej kultury. Pojęcie wolności występujące w nazwie ruchu odnosi się do wytwarzania, przetwarzania i wykorzystania treści przez każdego. W ruchu tym partycypują setki tysięcy uczestników, działających w takich przedsięwzięciach jak: system operacyjny GNU/Linux, internetowa encyklopedia Wikipedia oraz jej tzw. projekty siostrzane (projekty Wikimedia) lub inicjatywy wpisujące się w koncepcje *open acces*. Mimo, że sam ruch skupia wolontariuszy niezorganizowanych, to część jego działań podlega instytucjonalizacji. Tylko w odniesieniu do projektów Wikimedia funkcjonuje kilkadziesiąt stowarzyszeń, w tym centralna Fundacja Wikimedia.

## **2. Współpraca instytucji z przedsięwzięciami ruchu wolnej kultury**

Wartość przedsięwzięć rozwijanych przez wolontariuszy związanych z ruchem wolnej kultury stała się atrakcyjna dla podmiotów komercyjnych, głównie związanych z technologiami informatycznymi (Tapscott, Williams 2008:121-128). Jednakże projekty takie jak Wikimedia, tworzone przez globalną społeczność internautów, a nie tylko przez wyspecjalizowanych hakerów, stają się polem współpracy dla instytucji publicznych. Wolontariusze działający w Wikimediach, zarówno funkcjonujący w ramach zorganizowanych struktur jak i poza nimi (Wikimedia movement 2009), nawiązują współpracę z instytucjami związanymi z nauką, kulturą i edukacją. W niektórych przypadkach współpraca ta prowadzi do wykształcenia się funkcji wolontariuszy-ambasadorów, działających w zainteresowanych współpracą instytucjach publicznych. Wśród instytucji formalnie współpracujących z Wikimediami poprzez działających w nich ambasadorów znajdują się (Wikipedian in Residence) muzea (m.in. British Museum; Museum of Modern Art; National Museum of Denmark), galerie i archiwa (m.in. Derby Museum and Art Gallery Archives of American Art; National Archives and Records Administration), biblioteki (m.in. National Library of Israel; World Digital Library; Gerald R. Ford Presidential Library) oraz inne instytucje, w tym związane z nauką i edukacją (German Archaeological Institute; Ladd Observatory).

Działania podejmowane przez wolontariuszy mają na celu pozyskiwanie i udostępnianie zasobów znajdujących się w domenie publicznej oraz negocjowanie z instytucjami możliwości uwolnienia części ich zbiorów na wolnych licencjach. Współpraca polega także na angażowaniu pracowników konkretnych instytucji przy przekazywaniu informacji o uwalnianych zasobach (Skolik 2012). Instytucje, informując o kooperacji z ruchem wolnej kultury, budują i wzmacniają pozytywny wizerunek własny i koalicjantów. Wydaje się więc istotnym pytanie o to, czy ta współpraca podejmowana przez zarządzających instytucjami może wiązać się z partycypacją ich pracowników.

Warto zauważyć, że organizacje pozarządowe i wolontariat w ogólności stają się konkurencją dla instytucji publicznych. W takim przypadku mogą być postrzegane jako zagrożenie dla istniejących miejsc pracy. Z tego względu autorów interesuje odpowiedź na pytanie, czy stosunek pracowników instytucji do wolontariuszy, w tym do samego ruchu wolnej kultury, jest pozytywny.

## **3. Partycypacja pracownicza a prosumpcja**

J. Piwowarczyk próbując definiować partycypację pracowniczą zaznacza, że jak dotąd nie osiągnięto konsensusu co do treści definicji. Stwierdza jednak, że elementem wspólnym tychże definicji są „działania mające na celu stworzenie pracownikom możliwości podejmowania inicjatyw i ponoszenia współodpowiedzialności w procesie pracy” (Piwowarczyk 2006:65). Mowa

jest tutaj o współdziałaniu w podejmowaniu decyzji. Szerokie rozumienie partycypacji oznacza (...) *wszystkie sposoby uczestniczenia w procesie decyzyjnym* (...), zaś wąskie to (...) *udział pracowników w organach przedsiębiorstw* (Smusz-Kulesza 2012: 15). Wśród korzyści wynikających z partycypacji można wymienić: wzrost integracji z organizacją, co prowadzi do wzrostu odpowiedzialności; upowszechnienie się stosunków partnerskich oraz powstanie kanałów służących do artikulacji poglądów i sygnalizowania problemów (Dryll 2006).

Z kolei prosumpcja jest modelem praktyk konsumenckich, w których konsumenci (wolontariusze) są jednocześnie producentami i decydentami w kwestii redystrybucji i wykorzystywania wytwarzanych dóbr. W modelu tym jednostki stają się więc twórczymi podmiotami samoregulującymi procesy wytwarzania. Nie ma w nim właścicieli, którzy mieliby kontrolę nad procesami twórczymi. Ponieważ prosumpcja jest alternatywą dla tradycyjnego modelu konsumpcji, wywołuje zaburzenia w funkcjonowaniu rynku. Podłożem rozwoju praktyk prosumenckich stał się ruch wolnej kultury, który, jak wskazano wyżej, wyewoluował z ruchu wolnego oprogramowania. Praktyki te przejawiają się w otwartych wspólnotach działań (użytkownicy Linuksa, Wikipedii, przeglądarek z rodziny Mozilla i wielu innych projektów).

Partycypacja pracownicza przybiera różne formy. Niektórzy autorzy wyróżniają partycypację: przedstawicielską (pośrednią, instytucjonalną), kapitałowo – własnościową oraz bezpośrednią (dynamiczną, funkcjonalną, nieprzedstawicielską) (Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2007:196; Piwowarczyk 2006:68). Pierwsza i ostatnia z wyróżnionych form jest odzwierciedleniem idei demokracji w adekwatnych formach. Ruch wolnej kultury w odniesieniu do formy partycypacji własnościowo – kapitałowej jest partycypacją pełną, ponieważ w tym przypadku nie występuje podział na właścicieli i użytkowników dóbr. W literaturze zwraca się uwagę na to, że pracodawcy są sceptyczni wobec partycypacji przedstawicielskiej, ponieważ ma ona charakter polityczny lub ideologiczny. Zakłada się przy tym, że polityka i ideologia w mniejszym stopniu wpływają na rozwój partycypacji pracowniczej (Dryll 2006). Jednakże w ruchu wolnej kultury to ideologia, a nie ekonomia odgrywają główną rolę w rozwoju partycypacji. Chociaż angielskie słowo *free* oznacza zarówno wolny jak i darmowy, to nie darmość a uwalnianie treści stanowi główną przesłankę dla tegoż ruchu.

J. Piwowarczyk rozróżnia także następujące rodzaje partycypacji:

- pracownicze współdziałanie, do którego zaliczają się słabe formy – partycypacja informacyjna i konsultacyjna;
- oraz partycypacja decyzyjna polegająca na współdecydowaniu i współodpowiedzialności.

Występuje też podział partycypacji ze względu na: poziom hierarchii organizacyjnej na który wpływają pracownicy, stopień ukonkretnienia oraz stopień sformalizowania (Piwowarczyk 2006 :66- 67).

Pełna partycypacja w organizacji zasadniczo różni się od konwencjonalnego zarządzania w zakresie odpowiedzialności i podejmowania decyzji. Partycypująca jednostka bierze odpowiedzialność nie tylko za siebie i swoje zadania, ale także za swój zespół i całą organizację. W organizacjach nastawionych na pełną partycypację decyzje podejmują nie tylko menedżerowie, ale jednostki kompetentne w danych obszarach (Gajda, Cichoń, Gaudy 2012). Natomiast prosumenci biorą odpowiedzialność raczej za swój indywidualny wkład w tworzone treści, niż za organizację z którą zazwyczaj są związani w luźny sposób. Są indywidualistami, mogącymi włączać się do różnych projektów w zależności od własnych potrzeb. Co więcej, jakość treści tworzonych przez prosumentów nie jest w żaden sposób gwarantowana przez jakiekolwiek podmioty. Zatem odpowiedzialność za ich jakość nie może zostać przeniesiona. Jednostki jako indywidualia ponoszą odpowiedzialność przed innymi prosumentami, weryfikującymi wytwarzane treści.

Wśród najistotniejszych czynników warunkujących poczucie podmiotowości pracownika wymienia się: wpływ na pełnioną funkcję w firmie i współautorstwo wytworów pracy (Gajda, Cichoń, Gaudy 2012). W przypadku realizowanych przedsięwzięć ruchu wolnej kultury, pełnione funkcje jednostek wynikają najczęściej z poziomu ich merytorycznego zaangażowania. Natomiast wszyscy uczestnicy ruchu są równoprawnymi współautorami wytwarzanych treści w konkretnych projektach, w których działają. Jednostki te same wybierają rodzaj pracy, wyłącznie od nich zależą relacje interpersonalne z innymi wolontariuszami, co także świadczy o ich upodmiotowieniu. W kontekście wpływu na podejmowanie decyzji, partycypacja pracowników zależy od ich relacji z przełożonymi (Gajda, Cichoń, Gaudy 2012). Istotnym jest więc, czy w tych relacjach przełożeni i ich podwładni konsultują się ze sobą oraz kto podejmuje decyzje: przełożony, ogół pracowników czy konsensus jest podejmowany w drodze dyskusji. Ważne jest przy tym prawo pracowników do wyrażania sprzeciwu, współrozstrzygania oraz nieudzielania zgody. Zakłada się, że pracodawcy są zainteresowani partycypacją bezpośrednią pracowników przede wszystkim ze względów ekonomicznych (Dryll 2006). Sytuacja ta dotyczy przedsiębiorstw nastawionych na zysk. Można założyć, że w przypadku instytucji publicznych rozszerzanie partycypacji ze strony pracodawców będzie wiązać się z realizowanymi celami, a nie orientacją na zysk. Wydaje się więc, że w instytucjach publicznych wynikający z partycypacji koszt (Dryll 2006) dzielenia się władzą jest wyższy, ponieważ pracodawca nie uzyskuje z tego tytułu korzyści finansowych. Włączanie się instytucji we współpracę z organizacjami pozarządowymi mogłoby być jed-

nym z aspektów pobudzania pracowników do podejmowania autonomicznych decyzji, poprzez ich indywidualne relacje z wolontariuszami. Poza tym, przyjmowanie wartości ruchu wolnej kultury mogłoby być korzystne, ponieważ bazuje on na nabywaniu kompetencji intelektualnych. Możliwe byłoby też wzmacnianie postaw obywatelskich na rzecz tworzenia dobra wspólnego i przyjmowania za niego odpowiedzialności (Hofmokl 2009).

#### 4. Przyjęte założenia badawcze

Głównym problemem badawczym podjętym przez autorów artykułu było pytanie o to, na ile wartości odnoszące się do partycypacji, upodmiotowienia jednostki, egalitaryzmu i zaufania realizowane są w instytucjach publicznych. W szczególności chciano uzyskać odpowiedź na pytanie, czy styczność z inicjatywami ruchu wolnej kultury przekłada się na realizację wyżej wymienionych wartości. Ponieważ w ruchu tym podłożem aksjonormatywnym są wartości oraz normy oparte na zaufaniu i otwartości, dlatego też kolejne pytanie badawcze dotyczy ich sankcjonowania w instytucjach.

Z tego względu, że do tej pory nie badano wpływu omawianego ruchu na społeczne funkcjonowanie instytucji, a tym bardziej jego wpływu na partycypację pracowniczą, autorzy zdecydowali się przeprowadzić badania pilotażowe wśród pracowników kilku instytucji publicznych w Polsce. Celem pilotażu było także zweryfikowanie metody badawczej oraz ustalenie hipotez. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem techniki ankiety pocztowej. Pytania odnosiły się do następujących problemów:

- poczucia podmiotowości pracowników instytucji, w tym przekonanie o własnym wpływie na funkcjonowanie instytucji oraz poczucie odpowiedzialności za własną pracę;
- odpowiedzialności za swój zespół i wynikających z tego sankcji nieformalnych wobec współpracowników naruszających normy;
- otwartości pracowników na budowanie relacji z wolontariatem;
- umiejscowienia w dyskursie wewnątrz instytucji wartości ruchu wolnej kultury.

Założono przyjęcie próby celowej. Do badań wybrano instytucje publiczne w Polsce, które formalnie kooperowały z inicjatywami ruchu wolnej kultury. Ankiety zostały wysłane do przedstawicieli następujących podmiotów:

- Zachęta Narodowa Galerii Sztuki realizująca projekt *Otwarta Zachęta* i udostępniająca część własnych zasobów na wolnych licencjach;
- Narodowy Instytut Audiowizualny działający na rzecz udostępniania zasobów polskiej kinematografii;



- Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji wysuwające propozycje tworzenia aktów normatywnych w kwestii udostępniania dzieł wytwarzanych dzięki publicznym funduszom;

- Narodowy Instytut Dziedzictwa; Ośrodek „Brama Grodzka - Teatr NN”; Śląskie Centrum Dziedzictwa Kulturowego w Katowicach: instytucje wspierające otwarty konkurs fotograficzny *Wiki Lubi Zabytki*, którego celem jest udostępnianie na wolnych licencjach zdjęć polskich zabytków;

- Muzeum Historyczne w Sanoku, które udostępniło na wolnych licencjach kopie wybitnego polskiego malarza Zbigniewa Beksińskiego;

- Centrum e-Learningu AGH działające na rzecz uwalniania materiałów edukacyjnych.

Ze względu na fakt, że tylko cztery ostatnie instytucje zgodziły się na przeprowadzenie badań wśród pracowników, autorzy przeprowadzili też badania w dwóch instytucjach publicznych nie związanych z działaniami na rzecz projektów wolnej kultury: Bibliotece Publicznej w Częstochowie oraz w jednej z przychodni lekarskich w tymże mieście. Pozwoliło to na wstępne porównanie instytucji, które zostały umownie podzielone na „instytucje współpracujące” (WSP) oraz „instytucje niewspółpracujące” (NWSP) z ruchem wolnej kultury. Badania przeprowadzone zostały w kwietniu i maju 2013 roku.

## 5. Wyniki badań pilotażowych

Uzyskano zwrot 32 ankiet od respondentów będących pracownikami instytucji niewspółpracujących (NWSP) z ruchem wolnej kultury oraz 24 ankiety od respondentów będących pracownikami instytucji współpracujących (WSP)<sup>3</sup>. Ponieważ staż pracy i wykształcenie mogą mieć wpływ na pewne formy partycypacji, na co wskazują badania J. Męciny, dokonano porównania obu typów instytucji ze względu na te cechy społeczno-demograficzne. Posiadanie wyższego wykształcenia zadeklarowało 14 respondentów z NWSP i 22 z WSP. Pracownicy młodszy stażem przeważali w instytucjach współpracujących z ruchem wolnej kultury, co ilustruje tabela 1.

---

<sup>3</sup> W dalszej części zdecydowano się na używanie skrótów WSP i NWSP dla oznaczania różnic między badanymi instytucjami, ze względu na czy były to wybrane podmioty ze względu na formalne włączenie się w działania na rzecz ruchu wolnej kultury, czy też były to podmioty niezwiązane formalnie z tymże ruchem.

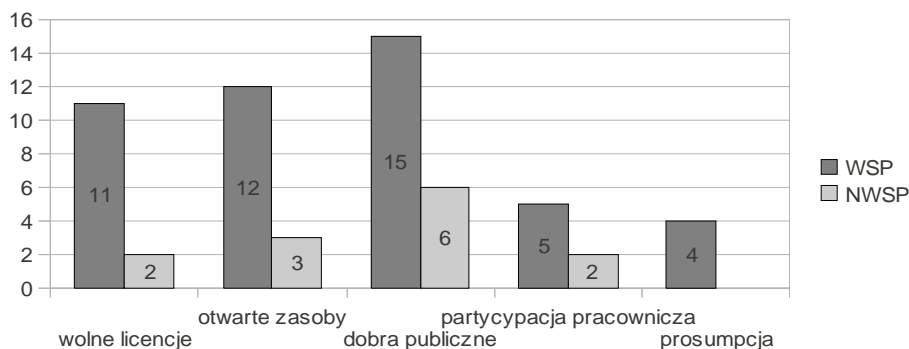
**Tabela 1**  
**Staż pracy w instytucjach współpracujących i niewspółpracujących z ruchem**

Instytucje	Staż pracy			
	0	1	2	3
WSP	0	0	0	0
NWSP	7	10	6	1
	1	5	7	19

Źródło: Opracowanie własne

W badaniach prezentowanych przez J. Męcinę wyższe wykształcenie oraz dłuższy staż pracy wiązały się z wyraźniejszą partycypacją bierną wśród pracowników (Męcina 2009). Wobec powyższego, prezentowane niżej różnice w partycypacji między oboma typami instytucji mogą wynikać nie tyle ze współpracy z wolontariuszami, bądź jej braku, co z innych czynników. Próbując wstępnie określić, jakie wartości mogą być podzielane przez pracowników instytucji, zapytano ich o pojęcia istotne dla ruchu wolnej kultury, oraz o pojęcie partycypacji pracowniczej. Autorzy chcieli sprawdzić, czy pojawiają się one w dyskursie wewnątrz badanych instytucji. Odpowiedzi na to pytanie zostały przedstawione na wykresie 1. Pojęcia te, według deklaracji respondentów, w małym stopniu pojawiają się w rozmowach wśród personelu instytucji NWSP.

**Wykres 1**  
**Wartości ruchu wolnej kultury w wewnątrzinstytucjonalnym dyskursie**

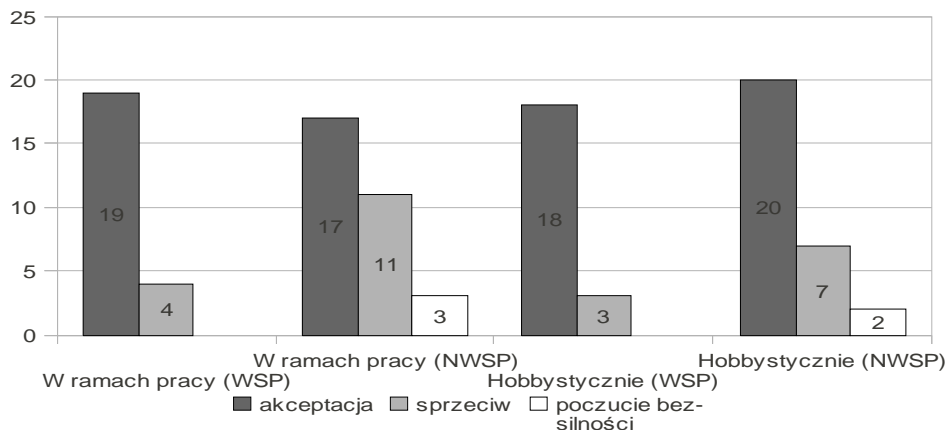


Wskazania używania terminów w badanych instytucjach w liczbach bezwzględnych.

Źródło: Opracowanie własne N = 54.

**Wykres 2**

**Otwartość na dzielenie się kapitałem intelektualnym. Reakcje pracowników instytucji na potencjalne wykorzystanie własności intelektualnej bez ich zgody**



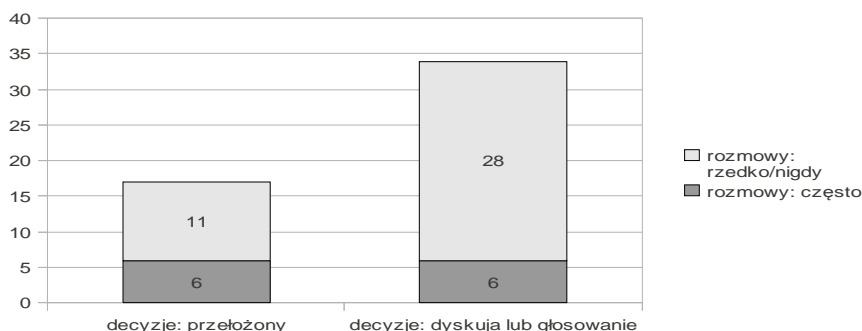
Źródło: Opracowanie własne N = 56.

Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Na wykresie 2 przedstawiono odpowiedzi dotyczące otwartości pracowników instytucji na korzystanie z ich własności intelektualnej. Porównano tu dwie sytuacje: gdy wykorzystywana twórczość intelektualna pracownika jest wytworzona w ramach pracy oraz gdy jest wynikiem działania pozazawodowego. Respondenci mieli antycypować własne reakcje na sytuacje, gdy ich twórczość jest wykorzystywana bez ich zgody w internecie. W obu przypadkach pracownicy instytucji WSP byli bardziej skłonni do akceptacji takiej sytuacji. Ponieważ otwartość na innych wiąże się także z zaufaniem, w szczególności w kontekście budowania kapitału społecznego, próbowano określić, czy zaufanie staje się problematyczne, gdy jednostki mają ograniczone możliwości w partycypowaniu decyzyjnym. Na wykresie 3 zobrazowano powiązanie tych dwóch zmiennych.

Wykres 3

**Zaufanie jako istotny problem instytucji. Częstotliwość rozmów na temat tego, komu warto zaufać a sposób podejmowania decyzji.**

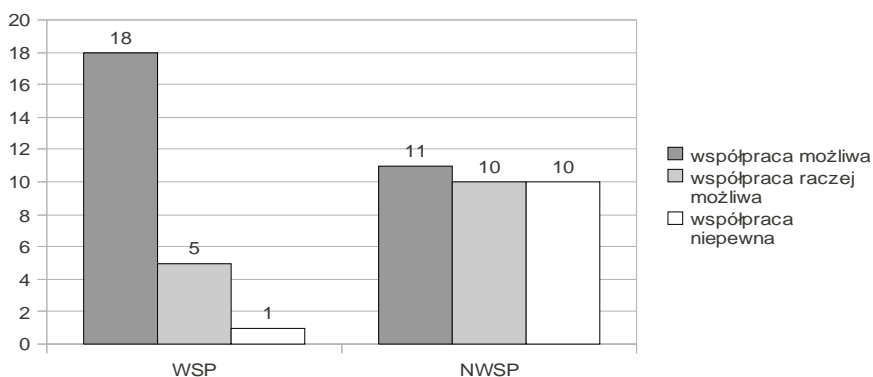


Źródło: Opracowanie własne N = 51.

Założyć można, że tam gdzie jednostki mogą podejmować decyzje na drodze dyskusji lub głosowania, zwiększa się pewność zaufania wobec innych. Nie zauważono tutaj różnic między pracownikami obu wyróżnionych typów instytucji. Jednakże jeżeli chodzi o współpracę z zewnętrznymi podmiotami, pracownicy instytucji WSP są bardziej otwarci, jak również jako bardziej otwarte postrzegają swoje instytucje. Odpowiedzi respondentów przedstawiono na wykresach 4 i 5. Może się to wiązać z podejmowaną wcześniej współpracą z wolontariuszami, aczkolwiek w Polsce nie upowszechniła się jeszcze funkcja ambasadora konkretnych przedsięwzięć ruchu wolnej kultury. Co za tym idzie, pracownicy polskich instytucji nie wchodzą na ogół w bezpośrednie relacje z tego typu wolontariuszami.

Wykres 4

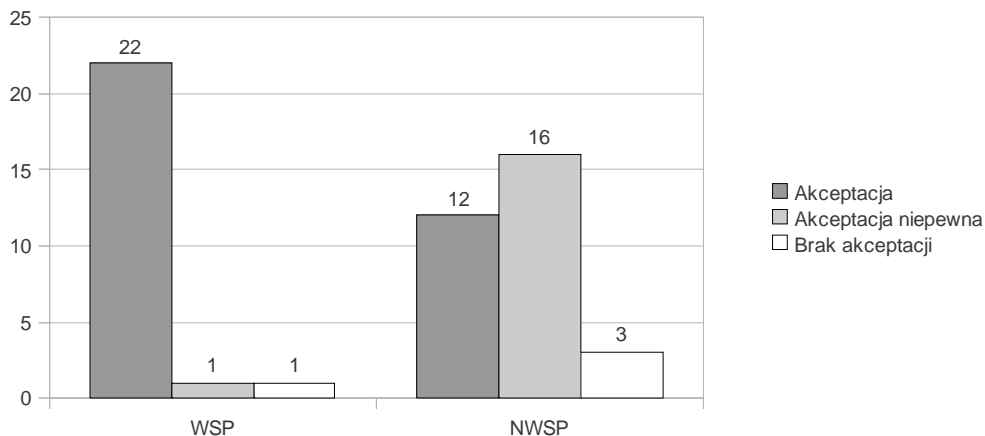
**Postrzegana otwartość instytucji: możliwość poszerzenia współpracy przez instytucję z wolontariuszami w opinii respondentów**



Źródło: Opracowanie własne N = 55.

Wykres 5

### Otwartość na współpracę pracowników: akceptacja poszerzania współpracy z zewnętrznymi podmiotami przez respondentów

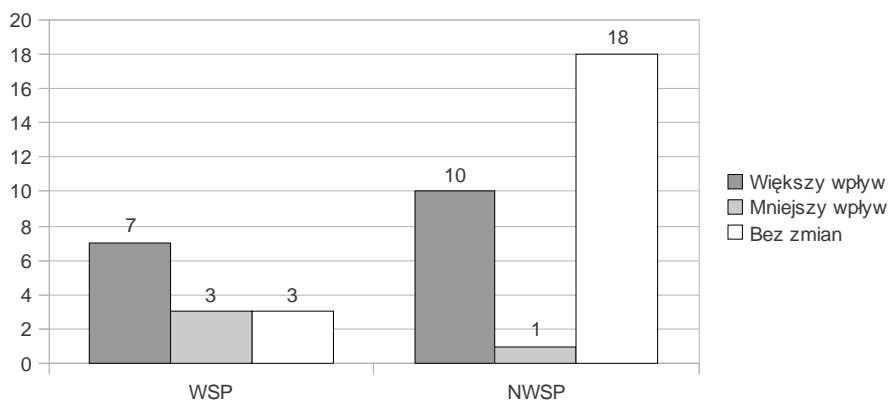


Źródło: Opracowanie własne N = 55.

Biorąc pod uwagę poczucie wpływu na funkcjonowanie organizacji, pytanie o to skierowano tylko do pracowników mających staż dłuższy niż 5 lat. Kierowano się założeniem, że młodszy stażem pracownicy, mogą mieć ogólne poczucie wpływu na organizację ze względu na to, że podjęli swoją pierwszą pracę. Relatywnie częściej pracownicy instytucji NWSP wskazywali, że w ciągu ostatnich 5 lat nic się nie zmieniło względem ich wpływu na funkcjonowanie organizacji (wykres 6). Może to być związane z długością ich stażu.

Wykres 6

### Poczucie zmiany wpływu na funkcjonowanie instytucji w ciągu ostatnich 5 lat

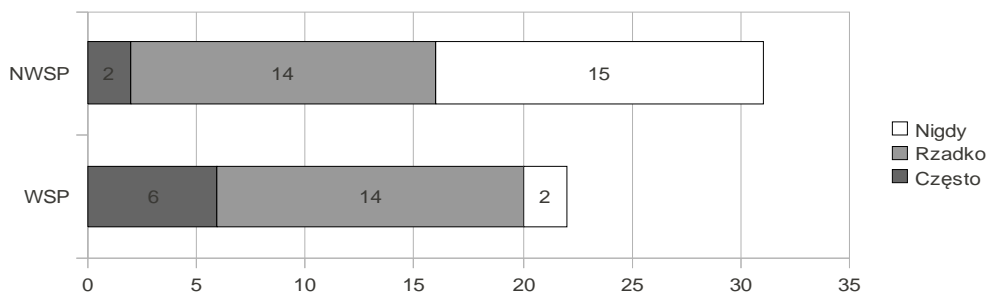


Źródło: Opracowanie własne N = 42.

Jako wskaźnik poczucia odpowiedzialności za współpracowników przyjęto sankcjonowanie, w szczególności nieformalne, za niewywiązywanie się członków zespołu ze swych obowiązków. Respondentów zapytano, jak często zdarza się, że pracownicy nie wywiązują się ze swoich obowiązków oraz czy w takich sytuacjach następują sankcje. Odpowiedzi przedstawione zostały na wykresach 7 i 8.

Wykres 7

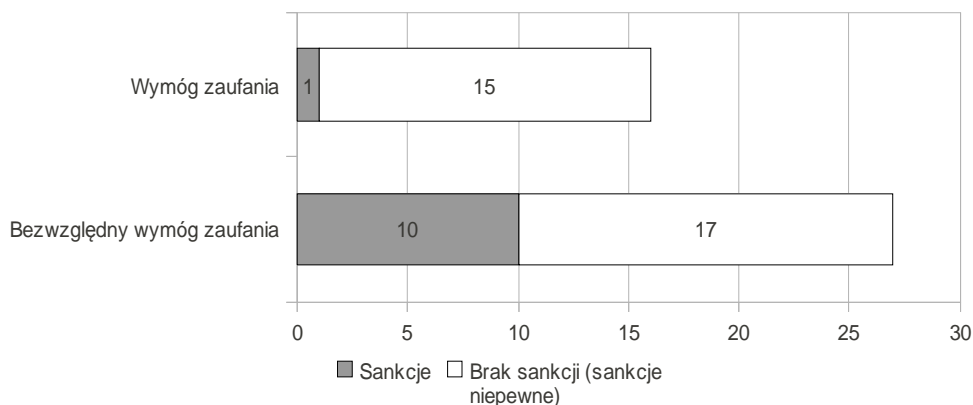
**Poczucie odpowiedzialności za współpracowników. Odpowiedzi na pytanie: jak często zdarza się sytuacja, że współpracownicy nie wywiązują się z obowiązków**



Źródło: Opracowanie własne N = 53.

Wykres 8

**Poczucie odpowiedzialności za współpracowników. Akceptacja wymogu zaufania a sankcjonowanie zachowań naruszających normy współpracy**



Źródło: Opracowanie własne N = 43.

Postrzeżenie łamania norm występuje częściej w instytucjach WSP, jednak możliwe, że jest to związane ze specyfiką pracy w badanych instytucjach NWSP (lekarze, bibliotekarze), gdzie kontakt między członkami personelu jest rzadszy. Na wykresie 8 odniesiono się też do odpowiedzi na pytanie,

czy badani zgadzają się ze stwierdzeniem: „Gdy zadanie jest wykonywane przez zespół, wówczas wszyscy muszą mieć do siebie zaufanie, aby było ono wykonane właściwie.” Wskaźnikiem bezwzględnego wymogu zaufania była liczba odpowiedzi „Całkowicie się zgadzam”, zaś względnego liczba odpowiedzi „Zgadzam się”. Sankcjonowanie występuje częściej wówczas, gdy zaufanie jest wymagane bezwzględnie. Paradoksalnie, odpowiedzialność za współpracowników wynikająca z kontroli ich działań nie neguje potrzeby zaufania.

## **6. Sformułowanie hipotez badawczych**

Ponieważ przeprowadzone badanie miało charakter pilotażu, jego zwińczeniem nie jest określenie zależności między zmiennymi, ale sformułowanie hipotez badawczych. Na bazie przedstawionych wyników skonstruowano następujące hipotezy:

1. W przypadku instytucji współpracujących z ruchem wolnej kultury częściej dostrzega się omijanie reguł współpracy,
2. W organizacjach, w których wymaga się bezwzględnego zaufania, częściej stosuje się sankcje,
3. W instytucjach współpracujących z ruchem wolnej kultury jednostki mają większe poczucie wpływu na funkcjonowanie organizacji,
4. Otwieranie się na współpracę instytucji jest samonapędzającym się procesem. Podjęcie współpracy z wolontariuszami powoduje, że pracownicy są pozytywnie nastawieni wobec takiego współdziałania,
5. Jeśli członkowie instytucji uczestniczą w procesach decyzyjnych, zredukowana jest niepewność co do zaufania wobec innych,
6. Osoby pracujące w organizacjach współpracujących z ruchem wolnej kultury są bardziej skłonne do dzielenia się kapitałem intelektualnym,
7. Zaufanie jest wartością częściej realizowaną w organizacjach współpracujących z ruchem wolnej kultury.

## **Podsumowanie**

Pojawienie się nowego ruchu społecznego, działającego na rzecz dostępności do zasobów kapitału intelektualnego, stało się nie tylko istotną kwestią dla biznesu, ale też dla instytucji publicznych. Problemem jest tu chociażby możliwość korzystania przez obywateli z zasobów instytucji wytwarzanych za publiczne pieniądze. Presja ruchu na tego typu podmioty może wywoływać w najbliższej przyszłości różne reakcje, od odrzucania, poprzez innowacyjne formy współdziałania drugiego i trzeciego sektora. Będzie to dotyczyć personelu instytucji publicznych, z uwagi na prawdopodobne zmiany warunków pracy, które mogą dotyczyć większej autonomiczności oraz otwartości zarówno na dzielenie się wytworami własnej pracy jak i na

współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Niniejszy artykuł miał za zadanie zdefiniować kluczowe obszary problemów, które należałoby poddać dalszym badaniom.

### **Bibliografia:**

1. Bsoul M., 2010, *Rola organizacji pozarządowych w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego*, „Zeszyty Naukowe”, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, nr 43.
2. Bsoul M., 2011, *Wolontariat jako aktywność budująca kapitał społeczny*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, Zarządzanie, nr 3.
3. Castells M., 2009, *Spółeczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
4. Dryll I., (red.), 2006, *Partycypacja w formie konsultacji i informacji: Zagrożenia czy szanse?*, Dom Dialogu Społecznego, Warszawa.
5. Gajda J., Cichoń Seweryn, Gaudy Adrian, 2012, *Partycypacja pracownicza jako przestrzeń zrównoważonego rozwoju* [w:] I. Krawczyk-Sokołowska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo WZPCz, Częstochowa.
6. Gawroński S., 1999, *Ochotnicy miłości bliźniego. Przewodnik po wolontariacie*, Wydawnictwo Więź, Warszawa.
7. Hofmokl J., 2009, *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
8. Męcina J., (red.), 2009, *Dialog społeczny na poziomie zakładu pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
9. Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., 2007, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Diffin, Warszawa.
10. Piwowarczyk J., 2006, *Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja*, „Zeszyty Naukowe”, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, nr 711.
11. Skolik S., 2012, *Między kulturą hakerską a instytucjami kultury i nauki. Ramy kreowania kapitału intelektualnego w projektach Fundacji Wikimedia*, „Management” Vol.16 nr 1.
12. Smusz-Kulesza M., 2012, *Zbiorowe prawo pracowników do informacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
13. Tapscott D., Williams A., 2008, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

### **Źródła internetowe:**

1. *Wikipedian in Residence*,  
[http://outreach.wikimedia.org/wiki/Wikipedian\\_in\\_Residence](http://outreach.wikimedia.org/wiki/Wikipedian_in_Residence).
2. *Wikimedia movement*, 2009,  
[http://meta.wikimedia.org/wiki/Wikimedia\\_movement](http://meta.wikimedia.org/wiki/Wikimedia_movement).



## **Free Movement Culture and Employee Participation**

### **Summary**

The authors took the issue of the implementation of the provisions relating to the humanization of work in institutions: participation, individuals' empowerment, egalitarianism and trust. The analyzed values were implemented in a variety of initiatives, the free culture movement, which was developed in the middle of the past decade, mainly via the internet. Some institutions that open to cooperation with that movement are in contact with its values. The authors pose the question of how these organizations have adopted the free culture movement. In particular, their interests guide the processes of participation and openness to use the resources of the intellectual capital of the institution. Since trust is one of the key elements of social capital that is essential for the processes of humanization of work, the following questions were asked: As far as institutions collaborated with the free culture movement, how have they adopted the free culture movement?; How much confidence value is realized in the mentioned organizations?; Are the standards based on trust and openness subject to sanction in these organizations?

**Key words:** free culture movement, participation, presumption, confidence.

*Lukasz Trembaczowski*<sup>1</sup>  
Uniwersytet Śląski

## **NIEPEWNOŚĆ JUTRA. POSTRZEGANIE I OCENA RYZYKA PERSONALNEGO W DOŚWIADCZENIU PRZEDSIĘBIORCÓW**

### **Abstrakt**

Punktem wyjścia rozważań zawartych w artykule jest przedstawienie trzech głównych paradygmatów psychologicznej teorii ryzyka: aksjomatycznego, heurystycznego i psychometrycznego. Prezentacja uzupełniona jest o komentarz krytyczny, odniesiony do tych paradygmatów. Opis zrealizowanych badań pokrywa się ze staraniami przewyciężenia zarzutów stawianych psychologicznej teorii ryzyka. W badaniach zastosowanie znalazł paradygmat psychometryczny, gdyż jako jedyny daje się pogodzić ze słabokonstruktywistyczną perspektywą socjologicznej analizy ryzyka.

Główną część artykułu stanowi opis ilościowych i jakościowych badań ryzyka postrzeganego przez przedsiębiorców. Badanie ilościowe bazuje na narzędziu przypominającym dyferencjał semantyczny, skonstruowanym za pomocą 14 skal charakteryzujących ryzyko, użytych do pomiaru 28 rodzajów zagrożeń doświadczanych przez przedsiębiorców. Za pomocą analizy czynnikowej wyznaczono 3 główne czynniki postrzegania ryzyka. Lokalizacja zagrożeń w przestrzeni czynnikowej opisuje jak są one postrzegane przez badanych. Wszystkie rodzaje ryzyka personalnego zlokalizowane są w niskich przedziałach czynników zasięgu i wzbudzanego lęku oraz w średnich przedziałach znajomości ryzyka.

Badania jakościowe pogłębiają zrozumienie takiego postrzegania zagrożeń. Przedsiębiorcy doświadczali wzrostu ryzyka fluktuacyjnego wskutek emigracji pracowników do krajów zachodnich. Ta sama przyczyna leży u podłoża wzrostu ryzyka utraty cennych pracowników. W przypadku niedopasowania pracowników do stanowisk pracy przedsiębiorcy często obwiniają samych pracowników kategoryzując ich jako tych, którym nie chce się pracować. To działanie symboliczne przekłada się na aktywność przedsiębiorców i prowadzi do niedostrzegania, iż ryzyko to jest skutkiem ich własnych działań, a nie tylko innych.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorcy, postrzeganie ryzyka, ryzyko personalne, rynek pracy.

---

<sup>1</sup> E-mail: lukasz.trembaczowski@us.edu.pl

**Wstęp**

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań poświęconych postrzeganiu ryzyka przez przedsiębiorców ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka personalnego. Przeprowadzone badania miały charakter interdyscyplinarny: punktem wyjścia był psychometryczny paradygmat badań nad postrzeganiem ryzyka. Metody pomiarowe tej teorii użyte zostały w słabokonstrukturywistycznej perspektywie socjologicznej, a konceptualizacja ryzyka personalnego bazowała na koncepcjach zarządzania ryzykiem. Badania ilościowe, łączące elementy teorii zarządzania i teorii psychologicznej, zostały uzupełnione o socjologiczne badania jakościowe realizowane techniką wywiadu pogłębionego. Uzyskany materiał ilościowy pozwolił na zilustrowanie tego, jak postrzegane są przez przedsiębiorców poszczególne wymiary ryzyka, a materiał z badań jakościowych na lepsze zrozumienie i wyjaśnienie takiego ich postrzegania.

**1. Psychologiczna teoria ryzyka**

Badania nad ryzykiem od samego początku miały charakter interdyscyplinarny. Nie jest to miejsce do opisywania historii instytucjonalizacji tych badań, jednakże warto wspomnieć, że w ich obszarze spotykają się badacze z bardzo odległych od siebie dyscyplin, jak: inżynierowie, technolodzy, epidemiolodzy, higieniści przemysłowi, ekonomiści, geografowie, geolodzy, hydrologi, psycholodzy i socjolodzy. Lista ta daleka jest od kompletności, wskazuje jednak na szczególną właściwość analiz poświęconych ryzyku: stanowią one płaszczyznę współpracy pomiędzy przedstawicielami nauk społecznych i nauk przyrodniczych. Taka różnorodność dyscyplinarna prowadziła do zróżnicowań w ujęciach tego problemu. W spór pomiędzy nastawionymi kulturalistycznie i społecznie przedstawicielami nauk społecznych a obiektywistycznie i probabilistycznie przedstawicielami nauk społecznych wplątani są także psycholodzy. To badania psychologów bowiem przyczyniły się w dużej mierze do uwzględnienia czynnika społecznego w badaniach nad ryzykiem; jednocześnie zaś nastawienie naturalistyczne sprzyja traktowaniu ich jako związanych z nurtem badań nad ryzykiem realizowanym w ramach nauk przyrodniczych. Psychologiczne ujęcie znajduje się więc niejako pomiędzy technicznym i ekonomicznym ujęciem ryzyka, a socjologicznym i antropologicznym (społeczno-kulturowym). Renn (1992: 66) klasyfikuje je jako wielowymiarowe i subiektywistyczne, a więc podobne do ujęć socjologicznych, natomiast Lupton (1999) stawia je w opozycji do koncepcji społeczno-kulturowych, zaliczając wraz z technicznymi i ekonomicznymi do koncepcji probabilistycznych i obiektywistycznych. W tej sytuacji nader celna wydaje się uwaga Bradbury'ego, iż badając jednostkową odpo-

*Łukasz Trembaczowski*

wiedź na ryzyko, badania psychologiczne zapewniają subiektywistyczną interpretację wewnątrz obiektywistycznego paradygmatu (Bradbury 1989). Gasparski wyróżnił trzy główne rodzaje podejść do ryzyka na gruncie psychologii: paradygmat aksjomatyczny, paradygmat heurystyczny i paradygmat psychometryczny (Gasparski 1992, 2004).

Paradygmat aksjomatyczny, zwany też klasycznym, traktuje ryzyko jako określane przez dwie zmienne: prawdopodobieństwo poniesienia strat oraz wielkość potencjalnych strat. W ramach modelu subiektywnie oczekiwanej użyteczności (SEU), wielkość ryzyka traktuje się jako iloczyn tych dwóch zmiennych. Gasparski stawia zarzut niskiej trafności fasadowej (brak podobieństwa do realnych sytuacji życia codziennego). Problemem jest też niezgodność tak szacowanego ryzyka z indywidualnymi doświadczeniami ludzi. Paradygmat heurystyczny powstał w wyniku pracy Kahnemana i Twerskiego (Tversky, Kahneman 1973, 1974, 1979, 1981; Tversky, Kahneman, Slovic 1982) w odpowiedzi na rozbieżności między jednostkowymi ocenami ryzyka, a eksperckimi ocenami szacowanymi w oparciu o paradygmat aksjomatyczny. Badania w ramach tego paradygmatu koncentrują się na heurystykach zmieniających postrzeganie ryzyka przez jednostkę, jak np. zasada pierwszeństwa, zasada dostępności czy zasada reprezentatywności.

Paradygmat psychometryczny rozwijany był przez badaczy skupionych wokół Oregońskiego Ośrodka Badań Decyzyjnych. Inspiracją stał się artykuł Starra (Starr 1969), który uznawał akceptowalne ryzyko jako stan równowagi między ryzykiem a korzyściami czerpanymi z danej działalności. W odpowiedzi na krytykę jego podejścia badacze wysunęli własną propozycję wyjaśnienia zaobserwowanych w badaniach zjawisk (Fischhoff, Slovic, Lichtenstein 1979; Otway, Cohen 1975). Procedura badawcza polega na ocenie wielkości postrzeganego ryzyka za pomocą skal obrazujących poszczególne wymiary jego oceny. W oparciu o analizę wyróżnia się główne czynniki wyjaśniające percepcję ryzyka. Waga wpływu wyróżnionych zmiennych na jego postrzeganie pozwala wyjaśnić niezgodność subiektywnych ocen ryzyka z obiektywnie określanymi wielkościami wartości tego ryzyka. W Polsce, w ramach tego paradygmatu, badania realizowali Goszczyńska i Tyszka (Goszczyńska, Tyszka, Slovic 1991; Goszczyńska, Tyszka 1992). Te właśnie badania stały się inspiracją dla badań opisywanych w niniejszym tekście.

## **2. Krytyka i obrona psychologicznej teorii ryzyka**

Psychologiczna teoria ryzyka była przedmiotem krytyki zarówno wewnątrz psychologii, jak i ze stanowisk zewnętrznych (kulturowych,

społecznych). Zarzuty wobec paradygmatu psychometrycznego odnoszą się do:

- nadmiernego redukcjonizmu i oparcia na przyjętych a priori założeniach dotyczących istotnych zmiennych (Gasparski 2004: 96), tj. na założeniu, że zjawiska postrzegania ryzyka są na tyle jednorodne, że można je opisać za pomocą kilku wymiarów;
- doboru zagrożeń (od początku badań wciąż wykorzystywano te same, z nieznacznymi tylko modyfikacjami), które niekoniecznie są reprezentacją istotnych życiowych zagrożeń i rodzajów ryzyka doświadczanego przez jednostkę (Gasparski 2004: 97; Douglas 2007: 322);
- obiektywistycznego charakteru – ryzyko traktowane jest jako obiektywny fakt, przy czym przez obiektywne ryzyko rozumie się jego pojmowanie przez ekspertów (trzeba zwrócić uwagę, że stanowisko ekspertów można postrzegać jako uwarunkowane społecznie, gdyż ich lista zagrożeń jest tylko pewnym kontraktem, na jej kształt oddziałują czynniki grupowe i kulturowe specyficzne dla środowiska naukowego);
- krytykowana jest niewielka liczebność prób;
- braku trafności fasadowej (laboratoryjny charakter testów różniących się od sytuacji ryzyka doświadczanego na co dzień);
- pomijania wpływu społecznego/grupowego na szacowanie i postrzeganie ryzyka – krytyka ta prowadzona jest przede wszystkim ze stanowisk kulturowych, wskazujących, że decyzje o podjęciu ryzyka nie są tak zindywidualizowane, jak zakłada to teoria psychologiczna, gdyż jednostki odwołują się do szerszego kontekstu społeczno-kulturowego;
- skupienia się (wobec części badań) na osobowościowych wymiarach (gotowość do podjęcia ryzyka jako cecha jednostek bądź kategorii).

W opisywanych badaniach przeprowadzonych na tyskich przedsiębiorcach krytyka ta była w jak najszerszym stopniu uwzględniona. Stawiam tezę, że przesunięcie perspektywy ze zindywidualizowanej - psychologicznej na społeczną – socjologiczną, jest sposobem na przezwyciężenie najważniejszych trudności. Badania zostały zrealizowane wśród 249 dobranych losowo przedsiębiorców z terenu Tych, latem 2007 roku, w oparciu o podejście psychometryczne. Tylko ten paradygmat nadawał się do uzgodnienia ze słabokonstruktywistyczną koncepcją ryzyka reprezentowaną przez część teoretyków socjologii, np. przez Becka (2002). Stanowisko słabokonstruktywistyczne zakłada, że ryzyko obiektywnie istnieje,

*Łukasz Trembaczowski*

---

ale w badaniach dostępne są nam tylko doświadczenia jednostek odnośnie tego ryzyka.

Wybór przedsiębiorców był nieprzypadkowy, gdyż doświadczają oni jednocześnie ryzyka takiego samego jak każda jednostka w życiu codziennym, a jednocześnie, w sferze zawodowej, różnych rodzajów ryzyka związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Skupienie uwagi na jednej kategorii społeczno-zawodowej jest też krokiem w kierunku uwzględnienia czynników społeczno-kulturowych warunkujących postrzeganie ryzyka. Badanie nie miało też charakteru obiektywistycznego, gdyż ryzyko postrzegane przez przedsiębiorców nie zostało zestawione z eksperckimi szacunkami ryzyka. Jego obiektywne istnienie możemy dostrzec, porównując oceny dokonane przez przedsiębiorców w 2007 roku, a więc jeszcze przed kryzysem, a wydarzeniami gospodarczymi, które miały miejsce później.

Przyjęcie perspektywy socjologicznej oznacza także odejście od wyjaśnień w kategoriach indywidualistycznych. Nie poszukiwano żadnych osobowościowych wymiarów warunkujących postrzeganie ryzyka, takich jak skłonność do asekuracji lub ryzykanctwo. Choć z pewnością prowadzenie własnej firmy musi w dłuższej perspektywie prowadzić do wykształcenia pewnych dyspozycji do podejmowania lub unikania ryzyka, to właściwsze jest rozpatrywanie tej dyspozycji w kategoriach habitusu niż w szerszej kategorii osobowościowej. Takie podejście nie prowadzi do przyjmowania z góry założeń o posiadaniu pewnych predyspozycji do prowadzenia własnej firmy. Wątek ten, choć wart szerszej analizy, wykracza jednak poza obszar rozważań będących przedmiotem tego tekstu.

Badania zrealizowane były w terenie, najczęściej w miejscu pracy przedsiębiorcy, tak by zwiększyć dopasowanie sytuacji badania do sytuacji ryzyka realnie przez niego doświadczanego. Z tego samego powodu zmieniona została lista zagrożeń przedstawianych badanym do oceny. Odrzucenie typowej listy zagrożeń oznaczało konieczność skonstruowania nowej, w oparciu o inne założenia teoretyczne.

Zakres zagrożeń, których mogą doświadczać przedsiębiorcy jest potencjalnie nieskończony, konieczny więc był taki ich wybór, by były one ważne w doświadczeniu przedsiębiorców. Swoistą listę zagrożeń obejmujących całość doświadczenia jednostkowego obejmuje klasyfikacja zagrożeń zaproponowana przez Ziółkowskiego. Klasyfikacja ta ma charakter hierarchii i w swojej budowie odwołuje się do hierarchii potrzeb Masłowa. Wyszczególnione przez Ziółkowskiego rodzaje ryzyka dotyczą:

- braku możliwości zagwarantowania odpowiednich warunków fizycznych;
- warunków bezpieczeństwa społecznego;

- ryzyka związanego ze sferą zawodową i jej przekształceniami;
- ryzyka utraty szacunku i prestiżu;
- ryzyka utraty poczucia przynależności i miłości;
- problemów z poczuciem tożsamości;
- problemów globalizacji (Ziółkowski 1999: 235-236).

Gdy mowa o ryzyku niezaspokojenia potrzeb podstawowych Ziółkowski wskazuje wyżywienie i schronienie jako czynniki podstawowe związane z zapewnieniem odpowiednich warunków fizycznych. Innymi słowy, poziom ten dotyczy ryzyka niezaspokojenia podstawowych potrzeb. Przy badaniu ryzyka utraty poczucia bezpieczeństwa należy za M. Ziółkowskim przywołać terminy ontologicznego bezpieczeństwa i zaufania podstawowego wprowadzonego przez Giddensa do teorii zaufania. Bezpieczeństwo ontologiczne (...) *odnosi się do przekonania o ciągłości tożsamości większości ludzi oraz stałości otaczającego materialnego i społecznego środowiska działania* (Giddens 1990: 92).

Chcąc z kolei badać ryzyko utraty szacunku i prestiżu, należy uwzględnić jego rodzaje. Domański wyróżnił cztery podstawowe rodzaje prestiżu: osobisty (przypisywany jednostce ze względu na jej przymioty), pozycyjny (przysługujący jednostce ze względu na zajmowane stanowisko), sytuacyjny (z definicji krótkotrwały związany z konkretnym zdarzeniem) i zinstytucjonalizowany (relacja szacunku ma charakter skodyfikowany, a jej nieprzestrzeżenie grozi sankcjami) (Domański 1999: 36). W prezentowanych badaniach uwzględnione zostały dwa pierwsze rodzaje prestiżu.

W kontekście ryzyka utraty poczucia przynależności i miłości, miłość rozumiana jest jako (...) *obdarzanie uczuciem i przyjmowanie uczucia. Kiedy nie są zaspokojone [potrzeby miłości i przynależności – przyp. Ł.T.], dana osoba będzie dotkliwie odczuwać nieobecność przyjaciół, partnera czy partnerki, dzieci* (Maslow 2006: 68).

W przypadku ryzyka utraty tożsamości na potrzeby badań przyjęto definicję tożsamości zaproponowaną przez Giddensa, który tożsamość jednostki definiuje jako (...) *tożsamość ujmowaną przez jednostkę w kategoriach jej biografii* (Giddens 2002: 318). Koncepcja tożsamości w ujęciu Giddensa wpisuje się w „model zdrowia tożsamości” zapoczątkowany przez Eriksona. *Tożsamość jednostki w myśl tego modelu, traktowana jest jako swoisty obszar mediacji między organizmem a wymogami życia społecznego, obszar, w którym ustala się pewna trwała formuła egzystencji jednostki mająca podstawę w zbieżności jej autopercepcji z tym, jak postrzega ją otoczenie społeczne* (Erikson 1997: 272-274).

Chcąc zaś uchwycić szeroki zakres problemu ryzyka związanego z procesem globalizacji, przyjęto tutaj definicję Giddensa. W jego rozu-

*Łukasz Trembaczowski*

mieniu (...) *globalizacja może być definiowana jako intensyfikacja światowych stosunków społecznych, które łączą odległe zbiorowości w taki sposób, że lokalne wydarzenia są kształtowane przez zjawiska w odległych miejscach i vice versa* (Giddens 1990: 64).

Natomiast ryzyko związane ze sferą zawodową w przypadku przedsiębiorców oznacza zgoła coś innego niż w przypadku osób zatrudnionych przez kogoś. Konieczne jest tutaj uwzględnienie wszystkich rodzajów ryzyka związanego z kierowaniem przedsiębiorstwem. Ryzyko związane ze sferą zawodową odnosi się w przypadku przedsiębiorców do problematyki kierowania przedsiębiorstwem. Badanie rodzajów ryzyka doświadczanego przez przedsiębiorców w kierowaniu firmą jest równoznaczne z określeniem obszarów ryzyka w funkcjonowaniu organizacji gospodarczej. Przygotowanie wyczerpującej listy tych form ryzyka jest niezwykle trudne, gdyż (...) *każde ryzyko pierwotne generuje dużą ilość ryzyk pośrednich* (Słodczyk 2006). Lista rodzajów ryzyka związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej została stworzona w oparciu o taksonomię ryzyka zaproponowaną przez Kaczmarska (Kaczmarek 2006: 56-70; Kaczmarek 2003) uzupełnioną o podział Kendalla (Kendall 2000) i listę potencjalnych przyczyn ryzyka w systemie produkcyjnym zaprezentowaną w pracy Bizon – Góreckiej (Bizon-Górecka 1998a; 1998b). Ponadto w przypadku rodzajów ryzyka związanego z personelem odwoływano się do pracy Lipki (2002).

Bazując na wymienionych źródłach, zaproponowano następującą listę 28 zagrożeń do oceny badanych: ryzyko niezaspokojenia potrzeb fizycznych; ryzyko utraty poczucia bezpieczeństwa ontologicznego; ryzyko polityczne dla funkcjonowania firmy; ryzyko związane z umowami/kontraktami; ryzyko związane z podatkami; ryzyko ze strony niejasnego/nieprecyzyjnego prawa; ryzyko kredytowe; ryzyko kursowe; ryzyko kontroli ze strony urzędu skarbowego; ryzyko ze strony nowych konkurentów; ryzyko nieuczciwej konkurencji; ryzyko wzrostu konkurencyjności rynku; ryzyko związane z pojawieniem się nowych technologii; ryzyko katastroficzne; ryzyko inwestycji; ryzyko bankructwa; ryzyko utraty płynności finansowej; ryzyko związane z informacjami nieprawdziwymi lub niepełnymi; ryzyko niedostosowania pracowników do stanowiska pracy; ryzyko utraty cennych pracowników; ryzyko niskiej wydajności pracowników; ryzyko fluktuacji pracowników; ryzyko awarii technicznych w firmie; ryzyko wypadku w firmie; ryzyko utraty prestiżu; ryzyko utraty uczuć najbliższych; ryzyko utraty własnej tożsamości; ryzyko związane z procesem globalizacji.



Wszystkie wybrane zagrożenia zostały przedstawione respondentom do oceny przy pomocy czternastu charakterystyk ryzyka zaczerpniętych z badań Maryli Goszczyńskiej i Tadeusza Tyszki (Goszczyńska, Tyszka 1992). Każdy z wymiarów tworzy siedmiostopniową skalę, której końce, jak w dyferencjale semantycznym, opisuje para pojęć przeciwstawnych (Goszczyńska 1997: 225-227). Pojęcia te są zarazem przyjętymi wskaźnikami poszczególnych wymiarów:

- 1) Dobrowolne/Przymusowe,
- 2) Skutki natychmiastowe/Skutki odroczone,
- 3) Znane narażonym/Nieznane narażonym,
- 4) Znane nauce/Nieznane nauce,
- 5) Stare/Nowe,
- 6) Chroniczne/Nagłe,
- 7) Zwyczajne/Przeróżające,
- 8) Osobiste narażenie jest kontrolowane/Osobiste narażenie jest niekontrolowane,
- 9) Surowość skutków kontrolowana/Surowość skutków niekontrolowana,
- 10) Niewiele osób narażonych/Wiele osób narażonych,
- 11) Małe narażenie osobiste/Duże narażenie osobiste,
- 12) Małe zagrożenie dla przyszłych pokoleń/Duże zagrożenie dla przyszłych pokoleń,
- 13) Obserwowalne/Nieobserwowalne,
- 14) Korzyści przewyższają ryzyko/Ryzyko przewyższa korzyści.

### **3. Postrzeganie ryzyka kadrowego**

Każde z 28 wyróżnionych powyżej zagrożeń zostało poddane ocenie przy pomocy powyższych 14 skal.<sup>2</sup> W efekcie uzyskano ponad 90 tysięcy ocen cząstkowych. Uzyskane wyniki poddane zostały uśrednieniu, a następnie analizie czynnikowej, w wyniku której wyłonione zostały najważniejsze czynniki wpływające na postrzeganie ryzyka przez przedsiębiorców. Czynniki zostały wyodrębnione metodą głównych składowych z rotowaniem metodą Varimax z normalizacją Kaisera. Zestawienie czynników pozwoliło na wyznaczenie przestrzeni ryzyka. W konsekwencji możliwe stało się zanalizowanie lokalizacji poszczególnych zagrożeń w tak powstałej przestrzeni. Lokalizacja w przestrzeni ryzyka wynika z orientacji zagrożeń na osiach tworzących przestrzeń ryzyka.

---

<sup>2</sup> W stosunku do badań Goszczyńskiej i Tyszki pominięto wymiar śmiertelności, jako nieodpowiedni do oceny większości zagrożeń doświadczanych przez przedsiębiorców.

Tabela 1

## Macierz składowych rotowanych

	Składowa		
	1	2	3
Dobrowolność	,841	,144	-,009
Bezpośredniość skutków	,109	-,787	,451
Wiedza o zagrożeniu	,425	,316	,801
Znajomość nauce	-,186	-,042	,718
Nowość	-,169	,800	-,126
Chroniczność - katastroficznosc	,111	,749	,189
Poziom wzbudzanego lęku	,171	,869	,320
Osobista kontrola nad ryzykiem	,875	,131	,322
Kontrola surowości	,693	,460	,502
Zbiorowa ekspozycja	,921	-,034	-,180
Osobista ekspozycja	,665	-,318	-,235
Przyszłe pokolenia	,893	-,022	,189
Obserwowalność	,050	,102	,877
Zagrożenie a korzyści	,124	,775	,428

Źródło: badania własne

Czynniki wyodrębnione metodą głównych składowych

Czynnik 1 (wyjaśniający 38% wariacji) związany jest przede wszystkim z wymiarami, takimi jak: liczba narażonych osób, surowość konsekwencji dla przyszłych pokoleń, kontrolowalność, dobrowolność, a w mniejszym stopniu z kontrolowalnością skutków i stopniem osobistego narażenia. Cechy składające się na czynnik pierwszy koncentrują się wokół dwóch charakterystyk ryzyka. Po pierwsze, odnoszą się do zasięgu tego ryzyka: im większy zasięg (więcej jednostek narażonych także w przyszłych pokoleniach), tym ryzyko postrzegane jako większe. Po drugie, cechy koncentrują się wokół osobistego wpływu jednostki: ryzyko jest postrzegane jako tym większe, im mniej jest kontrolowalne przez jednostkę (także wielkość negatywnych skutków), jest niedobrowolne i w większym stopniu dotyczy danej jednostki. Czynnik ten został określony jako ryzyko o dużym zasięgu głównie ze względu na najważniejsze składowe.

Czynnik 2 (wyjaśniający 25% wariacji) okazał się być najsilniej związany z takimi wymiarami, jak: poziom wzbudzanego lęku, nowość, wielkość korzyści związanych z ryzykiem, katastroficznosc i natychmiastowosc skutków. Ten ostatni wymiar jest odwrotnie skorelowany z pozostałymi. Czynniki drugi obejmuje cechy związane ze strachem, jaki budzi ryzyko. Wielkość postrzeganego ryzyka związana jest z wielkością wzbudzanego lęku, katastroficznoscia ryzyka, natychmiastowoscia skutków i nowoscia. Ryzyko jest także postrzegane jako tym większe, im bardziej ryzyko przewyższa korzyści z nim związane. Czynniki ten jest podobny do głównego czynnika uzyskanego w badaniach Goszczyńskiej i Tyszki. Najlepiej można go określić jako ryzyko wzbudzające lęk.

Czynnik 3 (wyjaśniający 15% wariacji) charakteryzują trzy wymiary: ryzyko nieznane narażonym, ryzyko nieobserwowalne, ryzyko nieznane nauce. Czynniki trzeci określony został jako „ryzyko nieznane”, choć najważniejszą składową jest jego obserwowalność. Jednakże ryzyko jest postrzegane jako tym większe, im mniej narażone jednostki są tego świadome, im mniej dane zagrożenie jest znane nauce i w mniejszym stopniu jest obserwowalne.

Poniższe wykresy obrazują przestrzeń czynnikową powstałą z zestawienia dwóch wymiarów, ale omówienie wszystkich ocenianych rodzajów ryzyka wykracza poza zakres tego tekstu. Kompletne listy zostały wymienione i zarysowane na wykresie, gdyż wszystkie te zagrożenia uwzględniono w analizie czynnikowej. Szczegółowa analiza przeprowadzona na potrzeby niniejszego artykułu obejmuje jednak tylko zagrożenia związane z ryzykiem personalnym. Pierwszy z analizowanych wykresów przestrzeni ryzyka został utworzony przez złożenie dwóch najistotniejszych wymiarów ryzyka: zasięgu i poziomu wzbudzanego lęku.

Rodzaje ryzyka związane z zarządzaniem personelem zajmowały stosunkowo niskie pozycje zarówno pod względem wzbudzanego lęku, jak i zasięgu ryzyka. Tylko utrata cennych pracowników wzbudzała większy lęk respondentów. Natomiast z omawianych rodzajów ryzyka najniżej pod względem wzbudzanego lęku oceniana była fluktuacja. Można to wyjaśnić faktem, że w tych branżach, które szczególnie mocno dotknął wzrost ryzyka fluktuacyjnego, pokrywało się to ryzyko z ryzykiem utraty cennego personelu, które bardziej martwiło badanych. W pozostałych branżach, utrata cennego personelu była przede wszystkim potencjalna, a rosło tylko prawdopodobieństwo jej wystąpienia.

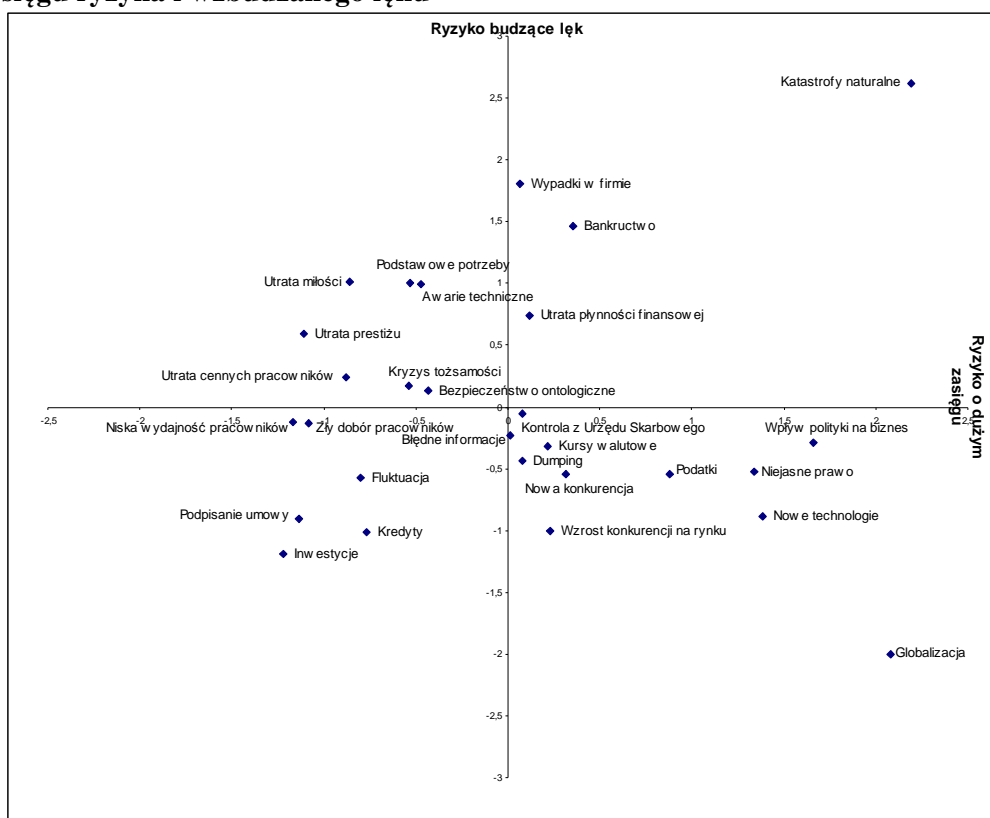
Na wymiarze zasięgu wszystkie rodzaje ryzyka personalnego zajmują podobne pozycje, przy czym ryzyko fluktuacyjne i utraty cennego personelu, nieco wyższe. Badani postrzegali ryzyko kadrowe jako zindywidualizowane, dotyczące bezpośrednio ich firmy. Należy pamiętać, że na

*Łukasz Trembaczowski*

czynnik zasięgu składa się także wymiar kontrolowalności. Postrzeganie danego ryzyka jako zindywidualizowanego oznacza postrzeganie go także jako poddającego się kontroli. Badania realizowane były w 2007 roku, kiedy nasiliło się w Polsce zjawisko braku kadr spowodowanego odpływem pracowników na zagraniczne rynki pracy w efekcie wstąpienia Polski do Unii Europejskiej (Bizon-Górecka 2009; Raport KPMG). Choć, jak pokazują badania jakościowe, badani są świadomi tego zjawiska, to jednak postrzegają ryzyko kadrowe w odniesieniu do swojej firmy i personelu.

### Wykres 1

#### Lokalizacja zagrożeń w przestrzeni ryzyka wyznaczonej przez czynniki zasięgu ryzyka i wzbudzanego lęku



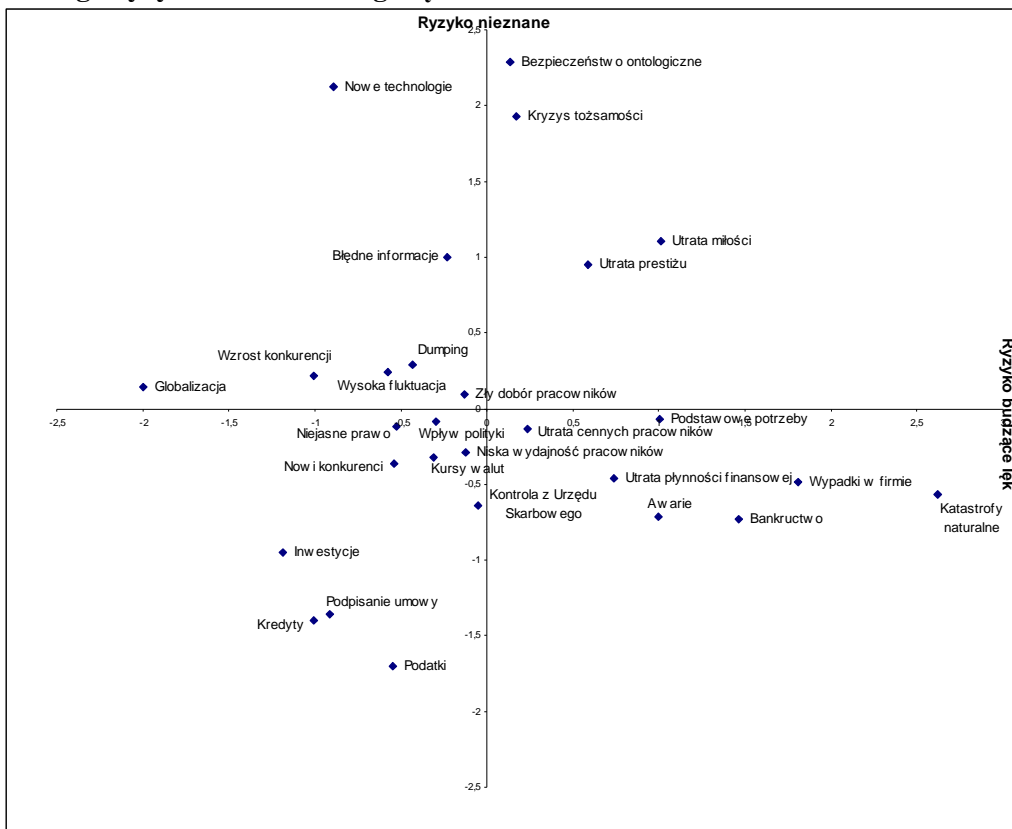
Źródło: badania własne

Wykres 2 ilustruje przestrzeń czynnikową wyznaczoną przez wymiary wzbudzanego lęku i znajomości ryzyka. Oceny przedsiębiorców ryzyka personalnego w tym wymiarze zostały już omówione, więc w odniesieniu

do tego wykresu omówione zostaną głównie oceny w ramach czynnika znajomości ryzyka.

**Wykres 2**

**Lokalizacja zagrożeń w przestrzeni ryzyka wyznaczonej przez czynniki nieznanego ryzyka i wzbudzanego lęku**



Źródło: badania własne

Na wymiarze ryzyka nieznanego wyniki w kolejności rosnącej uzyskały następujące zagrożenia: niska wydajność pracowników, utrata cennych pracowników, zły dobór pracowników i wysoka fluktuacja. Zauważalnie wyższa ocena utraty cennych pracowników na wymiarze wzbudzanego lęku wynika ze zmian na rynku pracy i coraz częstszych przypadków ucieczki pracowników do pracy w krajach Europy Zachodniej. Niewielka różnica ocen między wysoką fluktuacją i złym doбором pracowników wynikać może ze zmian na rynku pracy w tamtym czasie. Pozycję ryzyka związanego z personelem – na wymiarze ryzyka nieznanego – należy rozpatrywać w kontekście kilku czynników. Z jednej strony – wszelkie ryzy-

*Łukasz Trembaczowski*

---

ko związane z zarządzaniem pracownikami było znane przedsiębiorcom, którzy mieli świadomość tego ryzyka, gdyż stykali się z nim od dawna. Z drugiej strony – respondenci w większości deklarowali zaniepokojenie związane ze zmianami na rynku pracy. Malejąca podaż pracowników była dla większości branż zjawiskiem nowym, zachodzącym w ciągu kilku ostatnich lat (np. budownictwo, gastronomia), a w niektórych branżach trend ten dopiero się ujawniał. Znajomość zagrożenia personalnego i nieoczekiwane, a dla części badanych zaskakujące zmiany na rynku pracy wzajemnie się znosiły. Tym można tłumaczyć średnie wartości tych zagrożeń na wymiarze znajomości ryzyka.

#### **4. Doświadczenie ryzyka personalnego przez przedsiębiorców**

Badania ilościowe uzupełnione zostały o badania jakościowe. Do udziału w wywiadach zapraszano badanych, którzy wcześniej wzięli udział w badaniach ilościowych. Poziom odmów jednakże był wysoki i udało się zrealizować tylko 39 wywiadów pogłębionych. W wywiadach tych szerzej potraktowano listę zagrożeń, które były przedmiotem rozmowy, w tym także odmian ryzyka personalnego. Wywiady ujawniły szereg zależności pomiędzy poszczególnymi rodzajami ryzyka personalnego a zmianami zachodzącymi na rynku pracy spowodowanymi nasileniem się procesu migracji zarobkowej.

##### **4.1. Ryzyko fluktuacyjne**

Ten rodzaj ryzyka wzrósł wraz ze zmianami zachodzącymi w tym czasie na rynku pracy. Ryzyko fluktuacyjne przekłada się na inne rodzaje ryzyka personalnego: ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy, a także ryzyko selekcyjne i derekrutacyjne (Lipka 2002). Obejmuje więc zarówno problemy deficytu, jak i nadzatrudnienia oraz zagrożeń związanych z rekrutacją pracowników (niepowodzenie rekrutacji – brak odpowiednich kandydatów lub też pozyskanie nieodpowiednich pracowników) czy zwalnianiem. Niektóre z branż charakteryzują się większym ryzykiem fluktuacyjnym, ze względu na rodzaj wykonywanej pracy np. gastronomia, branża budowlana. Niemniej jednak ryzyko fluktuacji ogólnie rosło w czasie realizacji badań z powodu odpływu pracowników za granicę. Doświadczały go też branże, w których wcześniej ryzyko to nie występowało. Typowy problem w tym czasie dla wielu firm, głównie z branż zatrudniających operatorów maszyn i kierowców, to ciągłe szkolenie i odpływ pracowników do pracy za granicą. Respondenci podawali przykłady np. porzucania pracy przez pracowników, którzy wrócili do domu w ubraniu roboczym i nie zgłosili się po dokumenty ani swoje ubrania. Rynek

pracobiorcy był nową sytuacją dla przedsiębiorców przyzwyczajonych do łatwości pozyskiwania i zatrzymania pracowników.

Analizując wypowiedzi badanych możemy dostrzec, że rozróżniają oni dwojaki koszt generowany przez fluktuację pracowników: wymierny, mierzony kosztami rekrutacji, czasu pracy poświęconego na rekrutację, kosztem szkolenia pracownika, zdobywania stosownych uprawnień oraz pensją pracownika, który wtedy nie pracuje, i niewymierny – mierzony spadkiem jakości obsługi, szybkości działania przedsiębiorstwa, gdyż szkolący się pracownicy to gorzej wykwalifikowani pracownicy, co powoduje, że jakość obsługi klienta czy świadczonych usług spada. Koszty te wyrażają stawkę ryzyka fluktuacji, które ponoszą przedsiębiorcy. Są one ze sobą nierozzerwalnie splecione, choć w każdym poszczególnym przypadku ich proporcja będzie różna.

Nasileniu się ryzyka fluktuacyjnego towarzyszył wzrost ryzyka rekrutacyjnego (wzrost trudności w pozyskaniu właściwych, odpowiednich pracowników) i spadek oceny ryzyka derekrutacyjnego. To ostatnie przedsiębiorcy wiązali wyłącznie z działaniami zwalnianego pracownika wymierzonymi w firmę. (Nie dostrzegali aspektów tego ryzyka – jako ryzyka zwolnienia niewłaściwych pracowników – lub niepowodzenia procesu restrukturyzacji). Dobrowolnym odejściom nie towarzyszyły skargi do Sądu Pracy, Państwowej Inspekcji Pracy czy innych instytucji kontrolnych, więc przedsiębiorcy traktowali to ryzyko jako mniejsze. Co więcej, dobrowolne odejścia nie generowały takich kosztów ekonomicznych jak zwolnienia pracowników zgodnie z zapisami kodeksu pracy.

Jakie mechanizmy radzenia sobie z ryzykiem fluktuacyjnym wypracowali badani przedsiębiorcy? W większości przypadków, badani nie radzili sobie z tym problemem, jeśli nie podjęli stosownych działań wcześniej. Najlepiej dostosowani byli przedsiębiorcy z branż zwykle charakteryzujących się dużą rotacją – gastronomicznej, hotelarskiej. Rozwiązania, które stosowali to np. wiązanie pracowników z firmą przez pożyczki zakładowe. Strategia ta jest korzystna dla obu stron, gdyż pracownik uzyskuje kredyt często nieoprocentowany, a pracodawca gwarancję, że pracownik nie porzuci nagle pracy. Strategią ad hoc wdrażaną wtedy przez firmy, które dotąd nie doświadczały tego ryzyka, były podwyżki wynagrodzeń, premie, dodatki itp. Co ciekawe, przedsiębiorcy, którzy deklarowali, że dążą do wprowadzenia familiarnego, przyjaznego klimatu w swojej firmie, doświadczali ryzyka fluktuacyjnego jako mniejszego. Rzadziej wskazywali na występowanie tego ryzyka i w mniejszym stopniu obawiali się jego nasilenia w przyszłości.

#### 4.2. Ryzyko utraty cennych pracowników

Ryzyko to również wiązało się ze zmianami na rynku pracy, które miały wtedy miejsce. W niektórych branżach (np. transportowej) fluktuacja nałożyła się na utratę cennego personelu, gdyż odeszli pracownicy najlepiej wykwalifikowani, z najszerszymi uprawnieniami bądź najtrudniejsi do pozyskania. Podobna sytuacja często występowała w małych firmach. Ogólnie wśród badanych rosła świadomość istnienia takiego ryzyka (o którym wcześniej nie myśleli) i przeświadczenie o jego nasilaniu się. Niektórzy z respondentów widzieli to jako największe zagrożenia dla przyszłości swojej firmy. Badanych można podzielić na dwie kategorie pod kątem oceny tego ryzyka. Pierwsza kategoria to przedsiębiorcy z branż o dużych kosztach wejścia, gdzie ryzyko utraty cennego personelu wiąże się z przejściem pracowników do konkurencyjnych firm. Utrata kluczowych pracowników przekładała się w takich firmach na ryzyko utraty części klientów i informacji firmy (zdecydowanie rzadziej). Drugą kategorię stanowią badani prowadzący firmy z branż opartych na określonej wiedzy i znajomości tej branży (np. usługi rachunkowe). W tego typu firmach ryzyko utraty cennych pracowników przyjmuje postać założenia przez odchodzącego pracownika własnej, konkurencyjnej dla badanego firmy. Oznacza to wzrost konkurencji na rynku, utratę części klientów, a czasem większą stratę personelu (odchodzący pracownik może przejść także część personelu). To właśnie te firmy oceniały ryzyko utraty kluczowych pracowników jako największe zagrożenia dla swojego istnienia.

W jaki sposób badani radzili sobie z tym ryzykiem? Jedną ze strategii było zatrudnianie kobiet, są one, zdaniem respondentów, mniej mobilne i odczuwają mniejszą presję awansu, dzięki czemu zostają w firmie nawet wtedy, kiedy sytuacja na rynku się zmienia. Trzeba jednak zaznaczyć, że trudno mówić tu o strategii, gdyż nie zatrudniano celowo kobiet z myślą o tym ryzyku, ale w efekcie procesu rekrutacji, gdzie okazały się lepszymi kandydatkami niż mężczyźni. Inną strategią stanowiło dublowanie funkcji, tj. każde z ważnych dla funkcjonowania firmy zadań jest dzielone na dwoje pracowników, stąd odejście jednego nie pozostawia firmy bez kontynuacji jej działalności w ważnym obszarze. Najczęściej stosowane strategie daje się podzielić na dwie kategorie: opartą na hasle jednego z respondentów – „*cash is the best*”, czyli finansową oraz strategię polegającą, ogólnie rzecz ujmując, na stworzeniu lepszych warunków pracy: komfortu psychicznego, stabilności zatrudnienia, stworzeniu zgranego, dobrze ze sobą współpracującego zespołu, zapewnieniu przyjaznej atmosfery w firmie, zapewnieniu możliwości rozwoju, często także określonych dróg awansu (elementy te występowały w różnych kombinacjach). Jako



zupełnie nieskuteczną strategię wskazywali badani podpisywanie umów zabraniających pracy u konkurencji.

#### **4.3. Ryzyko złego doboru pracowników/niedostosowania do stanowiska**

Ten rodzaj ryzyka również wzrósł, gdyż zmiany na rynku pracy przełożyły się w całej rozciągłości na podaż pracowników. *Przez poziom ryzyka personalnego rozumie się w tym przypadku prawdopodobieństwo nienależytego wypełniania zadań przypisanych do danych stanowisk wskutek niekompetentnego rozdziału czynności, tj. niedopasowania wymagań pracy do kwalifikacji* (Lipka 2002: 62). Dla badanych jednak ryzyko niedostosowania pracowników do stanowiska wiąże się z ryzykiem fluktuacyjnym i rekrutacyjnym. Problem ten szczególnie dotyczył przedsiębiorców w branżach wymagających wysokich kompetencji (konstrukcyjnych, projektowych). Badani obawiali się odpływu tych pracowników w związku z wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Obawiali się, że opuszczą oni Tychy (wyjadą bądź za granicę, bądź do innych miast). W efekcie ryzyko niedostosowania pracowników do stanowisk wzrośnie, gdyż dostępni pracownicy nie będą wystarczająco kompetentni. Co więcej, respondenci podkreślali, że wyjeżdżają najbardziej przedsiębiorcze i dynamiczne jednostki, a ci, którzy pozostają, po prostu nie osiągną tego poziomu, który byłby potrzebny. Nasilenie się fluktuacji przełożyło się w niektórych branżach (transport) na brak ludzi „odpowiedzialnych”. Bardzo negatywnie oceniano także kandydatów do pracy przysyłanych przez Urząd Pracy. Przedsiębiorcy uważali, że są oni nieprzydatni dla firmy i zwykle nie przedłużano umów z takimi pracownikami.

Kryterium, które często przywoływano w kontekście oceny pracowników, była chęć do pracy. Respondenci kategoryzowali pracowników na tych, którym się chce i tych, którym się nie chce pracować. Nie wiązali jednak tych kategorii ani z płcią, ani z wiekiem czy wykształceniem, a traktowali tę zmienną jako cechę osobowościową. Pracownik, który chce się uczyć, podnosić kwalifikacje i, co najważniejsze, pracować, to osoba, która dostosuje się do stanowiska pracy. Bardzo rzadko pracodawcy dostrzegali, że to oni powinni dostosować do siebie pracownika i jego stanowisko. Uważali, że to pracownik powinien się dostosować lub odejść. Ryzyko, które ponosili, było więc przynajmniej w części skutkiem zaniechania działania, w tym także zaniechań w motywowaniu. Pracownik, któremu, zdaniem przedsiębiorców, „nie chce się pracować”, to osoba nie dająca się zmienić, bo to przecież cecha osobowościowa. Motywować skutecznie można tych, którym się chce. W praktyce więc przedsiębiorcy wiązali to ryzyko z ryzykiem motywacyjnym. Najczęściej stosowana strategia motywacji to strategia finansowa. Jak ujął to jeden z badanych: „jeśli

*Łukasz Trembaczowski*

---

to nie pomoże, to nic nie pomoże”. Niezwykle rzadko pojawiała się refleksja, że niedostosowanie może być skutkiem decyzji samego przedsiębiorcy. Wszyscy uważają, że dobrze dostosowują obowiązki do możliwości pracownika. W efekcie mamy do czynienia z sytuacją przeniesienia winy za niedostosowanie pracownika do stanowiska na samych pracowników. Przedsiębiorcy uważają, że to pracownik winien się dostosować do swojego stanowiska, a brak takiego dostosowania jest skutkiem jego braku chęci do pracy. Stąd postrzegali to ryzyko w kategoriach motywacyjnych, a nieskuteczność jedynej ich zdaniem skutecznej motywacji finansowej, traktowali jako potwierdzenie założenia o braku chęci do pracy. Przedsiębiorcy zwykle poszukiwali pracowników gotowych podjąć pracę na danym stanowisku i nie chcieli ponosić kosztów ich dostosowania, doszkalaenia. Ich model rekrutacyjny to model sita. Wyjaśnia to także, dlaczego wiązali to ryzyko bezpośrednio z ryzykiem rekrutacyjnym. W jaki sposób przedsiębiorcy radzili sobie z tym ryzykiem? Przede wszystkim dążyli do utrzymania składu zespołów i doprecyzowania oczekiwań wobec kandydatów. Stosowane jest więc kryterium selekcyjne – „tak długo poszukujemy potrzebnego nam pracownika aż go znajdziemy”. Wyławia się też zdolnych stażystów lub pracowników sezonowych. Drugim popularnym sposobem w przypadku przedsiębiorstw wymagających mniejszych kompetencji jest kalkulacja kosztów pozyskania „gotowego” pracownika do kosztu dostosowania dostępnych kandydatów do danej pracy. Najważniejszą konkluzją jest jednak stwierdzenie, że przedsiębiorcy nie dostrzegają ryzyka niedostosowania pracowników do określonych stanowisk pracy, a raczej interpretują je w kategoriach ryzyka selekcyjnego i (w znacznie mniej świadomy sposób) ryzyka motywacyjnego.

#### **4.4. Ryzyko niskiej wydajności pracowników**

Ten rodzaj ryzyka jest niedoceniany przez przedsiębiorców. Wielu podkreślało brak możliwości oceny wydajności pracowników ze względu na charakter pracy. Przedsiębiorcy w tym okresie starali się sprostać rosnącym zamówieniom, więc widzieli problem przez pryzmat dostosowania liczby pracowników do zadań w okresie maksymalnych zamówień. W niektórych przypadkach można było zaobserwować zjawisko chomikowania pracowników (także w kontekście ryzyka utraty części pracowników). Badani często wprost godzili się na okresowy spadek wydajności pracowników, gdyż chcieli mieć odpowiednią liczbę osób w momencie skumulowania zamówień.

Niska wydajność jest też winą samych pracowników. Znow przywoływany jest podział na tych pracowników, którym się chce pracować i tych, którym się pracować nie chce. Co więcej, pojawiają się także wy-

powiedzi wskazujące, że wyjeżdżają ci pracownicy, którym się chce pracować, a zostają tylko tacy, którym się nie chce pracować. W związku z tym, ryzyko to postrzegane jest w kategoriach rekrutacji odpowiednich pracowników.

Jak przedsiębiorcy radzili sobie z tym ryzykiem? Przede wszystkim odwołując się do nagradzania. Wypracowywane są różne rozwiązania, np. to pracownicy mogli się stać inicjatorami zmian w nagradzaniu; wprowadzono mieszany system nagradzania łączący nagradzanie za zasługi dla najlepszych pracowników z nagradzaniem równomiernym wszystkich pracowników wedle rozdzielnika. To ostatnie rozwiązanie, zdaniem badanych, ma motywować do pracy i nie demotywować gorzej pracujących. Bardziej restrykcyjne rozwiązania, które jeszcze kilka lat wcześniej były stosowane, trudniej było stosować w sytuacji zmian na rynku pracy. Pracodawcy odchodzili więc od rozliczeń akordowych i ścisłego nadzoru nad pracownikami.

### **Podsumowanie**

W podsumowaniu powyższych rozważań należy wskazać przede wszystkim na ścisłe powiązanie poszczególnych wymiarów ryzyka personalnego. Ich analityczne rozdzielenie nie przekłada się na praktykę, gdyż w doświadczeniach przedsiębiorców elementy te na siebie nachodzą. Nawet sztywna implementacja wyróżnionych przez Lipkę składowych ryzyka personalnego nie zmieniłaby tego faktu. Symboliczne rozróżnienie kategorii pracowników stosowane przez przedsiębiorców przekłada się na ich działania w zakresie zarządzania personelem. Powoduje to w niektórych przypadkach niedostrzeganie ryzyka jako konsekwencji własnych działań bądź wiązanie danego ryzyka z innymi działaniami niż te, które prowadzą do jego powstania. Skutkiem tego jest przeniesienie odpowiedzialności za negatywne skutki poszczególnych wymiarów ryzyka personalnego na pracowników. Innymi słowy, przekształca to ryzyko w zagrożenia, których biernie się oczekuje i takie, które nie są zależne od naszej woli. Jak wskazują na to wyniki badań ilościowych, ryzyko personalne postrzegane jest jako ryzyko o niewielkim zasięgu, a więc takie, które dotyka bezpośrednio poszczególnych przedsiębiorców, budzące raczej niewielki lęk badanych i średnio znane. Zmiany na rynku pracy są więc przez nich doświadczane osobiście (niewielki zasięg), a nie tylko w świetle makroprocesu i nie obawiają się ich w kontekście własnego przedsiębiorstwa. Jednakże zmiany zachodzące powodują, że ryzyko personalne staje się coraz mniej przewidywalne. Niepewność jutra, której doświadczali badani, obejmowała także personel, którego działania i decyzje doty-

*Łukasz Trembaczowski*

czące pozostania w firmie lub opuszczenia jej stały się w tej nowej sytuacji ważnym czynnikiem ryzyka.

### **Bibliografia:**

1. Beck U., 2002, *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, przeł. S. Cieśla, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
2. Bizon – Górecka J., 1998a, *Gra ryzykiem – źródłem sukcesu organizacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” nr 12.
3. Bizon – Górecka J., 1998b, *Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie*, TNOiK: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
4. Bizon-Górecka J., 2009, *Migracje ludności jako czynnik wzrostu ryzyka personalnego w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo AE, Katowice.
5. Bokszański Zbigniew, 2002, *Tożsamość*, [w:] K. W. Frieske (red.), *Encyklopedia socjologii*, t. IV, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
6. Bradbury J., A., 1989, *The Policy Implications of Differing Concepts of Risk*, „Science, Technology & Human Values” nr 14(4).
7. Domański H., 1999, *Prestiż*, Monografie FNP, Warszawa.
8. Douglas M., 2007, *Ukryte znaczenia. Wybrane szkice antropologiczne*, przeł. E. Klekot, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty.
9. Erikson E. H., 1997, *Dzieciństwo i społeczeństwo*, przeł. P. Hejmej, Rebis, Poznań.
10. Fischhoff B., Slovic P., Lichtenstein S., 1979, *Weighing the Risks*, “Environment: Science and Policy for Sustainable Development”, vol. 21(4).
11. Gasparski P., 1992, *Percepcja ryzyka związanego z decyzjami finansowymi*, „Przegląd Psychologiczny” nr 4.
12. Gasparski P., 2004, *Percepcja zagrożeń* [w:] R. Studenski (red.), *Zachowanie się w sytuacji ryzyka*, Wydawnictwo UŚ, Katowice.
13. Giddens A., 1990, *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford.
14. Giddens A., 2002, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, przeł. A. Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Goszczyńska M., 1997, *Człowiek wobec zagrożeń. Uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa.
16. Goszczyńska M., Tyszka T., 1992, *Co jest stałe, a co zmienne w spostrzeganiu ryzyka? Porównawcze badania percepcji ryzyka w Polsce i w innych krajach*, „Prakseologia” nr 3-4.

17. Goszczyńska M., Tyszka T., Slovic P., 1991, *Risk perception in Poland: A comparison with three other countries*, "Journal of Behavioral Decision Making", vol. 4(3).
18. Kaczmarek T. T., 2003, *Zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem w świetle badań interdyscyplinarnych*, WSZiM, Warszawa.
19. Kaczmarek T. T., 2006, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
20. Kendall R., 2000, *Zarządzanie ryzykiem dla menagerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, przeł. M. Sieczyk, Liber, Warszawa.
21. Lipka A., 2002, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
22. Lupton D., 1999, *Risk*, Routledge, Oxon.
23. Maslow A., 2006, *Motywacja i osobowość*, przeł. J. Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. *Migracje pracowników – szansa czy zagrożenie?*, Raport KPMG, [www.bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/migracje/Migracja\\_pracownikow\\_raport\\_KPMG.pdf](http://www.bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/migracje/Migracja_pracownikow_raport_KPMG.pdf) (dostęp online z dnia 28.06.2013 r.)
25. Otway H., Cohen J. J., 1975, *Revealed Preferences: Comments on the Starr Benefit-Risk Relationship*. Austria: International Institute for Applied System Analysis, Laxenberg.
26. Renn O., 1992, *Concepts of Risk: A classification* [w:] S. Krimsky, D. Golding (red.), *Social Theories of Risk*, Praeger, Westport – Londyn.
27. Słodczyk A., 2006, *Zarządzanie ryzykiem w procesie decyzyjnym*, referat wygłoszony na ósmym seminarium diagnostyki nawierzchni szynowych. Gdańsk.
28. Starr Ch., 1969, *Social Benefits versus Technological Risk: What Is Our Society Willing to Pay for Safety?*, "Science", vol. 165.
29. Tversky A., Kahneman D., 1973, *On the Psychology of Prediction*, "Psychological Review", 80.
30. Tversky A., Kahneman D., 1974, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, "Science", New Series, vol. 185.
31. Tversky A., Kahneman D., 1979, *Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk*, "Econometrica", 47.
32. Tversky A., Kahneman D., 1981, *The Framing of Decision and the Psychology of Choice*, "Science", New Series, vol. 211.
33. Tversky A., Kahneman D., Slovic P. (red.), 1982, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, Nowy Jork.
34. Ziółkowski M., 1999, *Osobowość w świecie niepewności i ryzyka* [w:] P. Sztompka (red.), *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność*, war-

*Łukasz Trembaczowski*

---

*tości i więzi społeczne czasów transformacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## **Uncertainty of Tomorrow. Personnel Risk Perception and Judgment in Entrepreneur's Experience**

### **Summary**

Starting point of this paper is presentation of three main paradigms in psychological theory of risk perception: axiomatic paradigm, heuristic paradigm and psychometric paradigm. After brief presentation a critical stances are being presented. Description of conducted research overlaps with attempt to overcome the critique. Psychometric paradigm can be applied to week-constructivist, sociological theoretic perspective in risk analysis. Main body of the paper presents research results of quantitative and qualitative research on entrepreneurs risk perception. Quantitative research is based on semantic differential like tool constructed from 14 risk characteristics, used to measure 28 types of risk experienced by entrepreneurs. In factor analysis 3 factors of risk perception are established. Location of hazards on factors derived from the interrelationships among 14 risk characteristics describes how they are perceived by entrepreneurs. All kinds of personnel risk locate low on risk scope factor, dread risk factor and in the middle on dread risk factor.

Qualitative research deepens understanding of such perception. Entrepreneurs experienced growth of fluctuation risk due to emigration of employees to western labor markets. This same reason leads to increase of loss of key employees risk. In the case of mismatch between employee and his position entrepreneurs tend to blame employees categorizing them as not wiling to work. This symbolical work shapes action of entrepreneurs and leas to blindness to the fact, that this risk is due their own commitments and not solely to the actions of others.

**Key words:** entrepreneurs, risk perception, personnel risk, labor market.

Małgorzata Randak – Jezierska<sup>1</sup>  
Politechnika Częstochowska

## TRENING MENEDŻERSKI A HUMANIZACJA STOSUNKÓW PRACY

*(...) ludzi w organizacjach należy dziś  
powierzać  
innym ludziom - ale specjalnie do tego  
przygotowanym<sup>2</sup>*

### Abstrakt

W artykule poruszona została problematyka treningu menedżerskiego, z którym studenci Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej zapoznają się podczas zajęć. Mają oni wówczas okazję pogłębić swoją wiedzę i umiejętności z zakresu zagadnień istotnych dla procesu grupowego, takich jak: tworzenie klimatu zaufania, integracja z innymi członkami grupy, komunikacja, kontrakt grupowy, asertywność, nawiązywanie współpracy, rozwiązywanie konfliktów, umiejętność zarządzania sobą, itp. Doświadczenia i refleksje wyniesione przez studentów z treningu menedżerskiego można potraktować jako bazę, na której mogą być budowane relacje międzyludzkie w pracy podejmowanej przez nich po ukończeniu studiów.

**Słowa kluczowe:** trening menedżerski, zarządzanie sobą, proces grupowy, klimat zaufania, kontrakt grupowy, integracja, komunikacja, asertywność, współpraca, rozwiązywanie konfliktów, relacje z innymi, stosunki pracy.

### Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest dziedziną interdyscyplinarną, którą można i trzeba rozwijać odwołując się do różnorodnych kontekstów, m.in. tworzonych przez regulacje prawne, warunki społeczno – kulturowe, zagadnienia natury psychologicznej i etycznej, itd. (Adamiec, Kożusznik 2000: 19-20). Od menedżerów wymaga się posiadania i rozwijania wielu umiejętności, wśród których niebagatelną rolę odgrywają umiejętności interpersonalne. Pracownicy coraz częściej są postrzegani jako cenny kapitał organizacji, którego wartość można stale pomnażać i dzięki temu zyskiwać przewagę

---

<sup>1</sup> Email: gosiarandak@wp.pl

<sup>2</sup> M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator*, AKADE, Kraków 2000, s.12.

konkurencyjną (Słocińska 2011). Postuluje się odejście od przestarzałego paradygmatu kierowania opartego na formule 3K (*komenderowanie, kontrolowanie, korygowanie*) i zastąpienie go paradygmatem 3W (*wymaganie, wspomaganie, wiązanie działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego*), w którym pracownik traktowany jako partner dobrowolnie podąża za menedżerem – przywódcą uznając jego zwierzchnictwo wpływające z wysokich kompetencji i odpowiedzialności za zespół pracowniczy (Penc 2000: 11). Do tych spostrzeżeń i założeń dodać można swoiste przesunięcie akcentów dokonane pod koniec XX wieku przez P. F. Druckera (2000; 2006: 167-190; 2008: 257-288), który wprowadził do nauk o zarządzaniu termin *zarządzanie sobą* i tym samym wskazał wyraźnie, iż droga menedżera do sprawnego i efektywnego zarządzania innymi ludźmi wiedzie przez pogłębianie wiedzy o sobie i umiejętność wprowadzania tej wiedzy do własnego życia, gdyż, jak to ujął Drucker, *nie można zarządzać innymi lepiej, niż zarządza się sobą*.

W związku z powyższym niezwykle istotną ścieżką w nauczaniu stają się metody treningowe, które pozwalają uczestnikom w aktywny sposób poprzez interakcje z innymi ludźmi poznawać siebie oraz rozwijać pożądane kompetencje. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie specyfiki metod treningowych, w których nacisk położony jest na uczenie się przez doświadczenie oraz przybliżenie problematyki treningu menedżerskiego, z którą studenci Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej mają styczność od wielu już lat, aby wykazać, iż doświadczenia wyniesione przez nich z tych zajęć mogą stanowić bazę dla przyszłych relacji w miejscu pracy.

## **1. Trening jako metoda uczenia się poprzez osobiste doświadczenia**

Według J. Mellibrudy (2013) podstawowym celem treningu interpersonalnego jest (...) *ulepszanie pewnych umiejętności psychologicznych ważnych w kontaktach z ludźmi*(...) w oparciu o osobiste doświadczenia uzyskane w grupie treningowej poprzez uczenie się umiejętności rozumienia siebie i innych w trakcie wspólnych kontaktów; pracę nad wyrażaniem własnych myśli, odczuć, opinii; podejmowanie prób aktywnego słuchania; rozwijanie wrażliwości na sygnały pozawerbalne, a także poprzez poznawanie technik ułatwiających rozwiązywanie problemów i pojawiających się konfliktów oraz wspieranie innych i przyjmowanie od nich wsparcia dla siebie. W trakcie treningu uczestnicy zachęceni są do poszukiwania nowych sposobów wyrażania siebie w sytuacjach interpersonalnych. Tworzy się *kultura grupy treningowej* (uzgodnienie norm postępowania, określenie granic własnej



otwartości, powstanie zwyczajów i rytuałów charakterystycznych dla danej grupy), która przyzwala na bycie spontanicznym i eksperymentowanie w myśleniu i zachowaniu, a także sprzyja zmniejszaniu się dystansu między poszczególnymi osobami i większej między nimi otwartości. Dzięki temu uczestnicy treningu mają możliwość przekazywania sobie informacji zwrotnych na temat myśli i uczuć, jakie wywołują u nich zachowania poszczególnych członków grupy. Tego typu informacje o sobie przyjęte od innych i poddane refleksji mogą wpłynąć na wzrost własnej autentyczności w kontaktach międzyludzkich.

Na znaczenie popartych refleksją osobistych doświadczeń w procesie nauczania zwraca również uwagę P. Smółka, który pisząc o rozwijaniu miękkich kompetencji opiera się na *cyklu uczenia się przez doświadczenie* sformułowanym przez D. Kolba.

Cykl ten zawiera następujące etapy:

- **Konkretne doświadczenie** wyznacza początek procesu uczenia się,
- **Refleksyjna obserwacja**, czyli analiza tego doświadczenia z wielu różnych punktów widzenia, pozwala poznać sens doświadczenia oraz odpowiedzieć sobie na pytanie, czego można było się dzięki niemu nauczyć,
- **Abstrakcyjna konceptualizacja** pozwala na wyciągnięcie wniosków z pogłębionej analizy tego doświadczenia i dokonanie ich generalizacji na inne sytuacje, w których odkryte dzięki analizie doświadczenia zasady mogą znaleźć nowe zastosowanie,
- **Aktywne eksperymentowanie** pozwala na testowanie nowej wiedzy w praktyce i zdobywanie dzięki temu nowych doświadczeń mogących stać się punktem wyjścia dla kolejnego cyklu uczenia się przez doświadczenie (na podstawie Łaguna 2004 [ za: ] Smółka 2007: 74).

Samo doświadczenie różnych sytuacji – podkreśla Smółka – nie wystarcza do budowania siły własnych kompetencji. Dopiero sekwencja: **doświadczenie – refleksja – eksperymentowanie** przynosi efekt pożądany z punktu widzenia uczenia się (ibidem). Bycie w grupie treningowej i uzyskiwanie od innych uczestników informacji zwrotnych na własny temat wiąże się niejednokrotnie z uruchamianiem się u jednostki mechanizmów obronnych manifestujących się w formie oporu. Uczestnicy mogą bać się, że zostaną przez innych źle ocenieni i w konsekwencji odrzuceni przez grupę. Według Aleksandra (2007[ za:] Kozak 2010: 51) dorośli ludzie w sytuacji zadaniowej konfrontują się najczęściej z następującymi problemami:

- lęk przed porażką;
- obawa związana z poziomem i jakością wykonania danego zadania;
- obawa przed byciem zawstydzonym;

- lęk przed brakiem określonych umiejętności;
- skrępowanie wynikające z lęku przed tym, jak postrzegany jest ich wygląd;
- negatywne doświadczenia pochodzące z udziału w grupach z przeszłości;
- strach przed konsekwencjami, jakie mogą się pojawić w związku z odsłonięciem się przed dużą grupą ludzi.

W grupie treningowej podobne obawy mogą przejawiać się w postaci zachowań typu: *nie wiem, o co chodzi; nie potrafię tego zrobić; nie chcę w tym uczestniczyć* (ibidem).

T. Gillen (1999: 62-65) opisał 4 poziomy, przez które możemy przejść w procesie uczenia się. Poziom 1 (najniższy) to **nieświadoma niekompetencja**. Na tym poziomie nie uświadamiamy sobie własnych braków. Poziom 2 to **świadoma niekompetencja**, tu jesteśmy świadomi swoich braków, ale nic z tą wiedzą nie robimy, jesteśmy kierowani przez stare nawyki i przyzwyczajenia. Poziom 3 to **świadoma kompetencja**, ale aby znaleźć się na tym poziomie i być kompetentnym w tym, co robimy musimy nieustannie o tym myśleć, czuć nad każdym swoim krokiem. Poziom 4 (najwyższy) to poziom **nieświadomej kompetencji**, na którym właściwe postępowanie zostało przez nas zinternalizowane, stare przyzwyczajenia zostały zastąpione przez nowe, a proces nauki zakończył się. Zdaniem autora wielu ludzi zatrzymuje się w procesie uczenia się na poziomie świadomej niekompetencji (poziom 2), uświadamiają sobie oni własne braki, złe nawyki, niedoskonałości, zachowania bezproduktywne, ale nie podejmują wysiłku, by zmienić ten stan rzeczy. Z kolei ci, którzy dotarli do poziomu 3 (świadoma kompetencja) często ulegają rozproszeniu przez inne ważne sprawy i cofają się do poziomu 2. Biorąc pod uwagę wyróżnione przez Gillena poziomy uczenia się można stwierdzić, że uczestniczenie w grupie treningowej może nie tylko nam pomóc uzmysłwić sobie własną niekompetencję w określonych obszarach, ale również wskazać możliwości zmiany danego zachowania, oraz dać wsparcie i motywację do tego, by trenować, pokonywać przeszkody, umieć wytrwać, by przejść na poziom 3 i 4 procesu uczenia się.

## **2. Trening menedżerski jako bezpieczne miejsce poznawania i rozwijania swoich kompetencji osobistych i społecznych**

Od wielu już lat na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej prowadzone są zajęcia o nazwie trening menedżerski dla studentów modułu: ekonomiczno – menedżerskiego oraz (od niedawna) psychologiczno – socjologicznego, studiów stacjonarnych (zob. Randak

2002; Randak – Jezierska 2006; Randak – Jezierska, Sierpińska 2008). Czas przeznaczony na trening oraz liczba studentów w grupie treningowej przechodzą nieustanną ewolucję. Przetestowano już wiele wariantów, m.in.:

- 15 godzin zajęć w semestrze, grupy dziekańskie przekraczające 30 osób,
- 15 godzin zajęć w semestrze, grupy laboratoryjne liczące około 15 osób,
- 30 godzin zajęć w semestrze, grupy dziekańskie przekraczające 30 osób,
- 30 godzin zajęć w semestrze, grupy laboratoryjne liczące około 15 osób.

Wieloletnie doświadczenia wyniesione z zajęć ze studentami pokazują wyraźnie, że najlepszą opcją dla jakości treningu jest wariant ostatni, co potwierdzają obserwacje poczynione przez J. Mellibrudę (2013) na temat treningów interpersonalnych. Zdaniem tego autora kiedy grupa jest za duża, wówczas niektóre osoby mogą zagubić się w tłumie i nie uczestniczyć w grupowych interakcjach, z kolei za mała grupa nie stwarza warunków do powstania różnorodnych zachowań i układów w strukturze grupy, które pomagają uczestnikom w zdobywaniu wiedzy na temat zjawisk i procesów w niej zachodzących.

Trening menedżerski można najlepiej scharakteryzować poprzez opisanie jego celów, specyfiki oraz poruszanej na zajęciach tematyki. Do celów stawianych przed treningiem menedżerskim należą m.in.:

- promowanie idei zarządzania sobą,
- pogłębianie wiedzy i praktycznych umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej,
- doskonalenie kompetencji osobistych i społecznych wchodzących w skład inteligencji emocjonalnej,
- kształtowanie umiejętności asertywnego zachowania się w relacjach z innymi ludźmi,
- uświadomienie sobie procesów zachodzących w grupie,
- rozwijanie umiejętności gospodarowania własnym czasem,
- stawianie się kreatywnym podmiotem własnego życia, inspirowanie innych,
- rozwijanie umiejętności radzenia sobie ze stresem,
- rozwijanie umiejętności współpracy oraz rozwiązywania konfliktów.

Nie należy jednak zapominać o tym, że trening menedżerski jest na uczelni narzucony studentom odgórnie, co może u niektórych osób potęgować opór przed nim, tym bardziej, że dla prawie wszystkich studentów jest to pierwsze zetknięcie się z takim typem zajęć. W związku z tym jako nadrzędny cel treningu należy postawić po prostu przybliżenie

studentom tej formy aktywnego pogłębiania wiedzy o sobie i zachęcenie ich do tego, aby w przyszłości, kiedy odczują taką potrzebę – świadomie – zdecydowali się na uczestniczenie w wybranych przez siebie grupach treningowych (walor demonstracyjny - edukacyjny).

Trening menedżerski ze względu na swoją specyfikę nie przypomina studentom pozostałych zajęć. Przede wszystkim nie ma na nim tradycyjnych ławek, w których można się bezpiecznie schować za plecami kolegów i koleżanek, studenci siedzą w kręgu lub wokół utworzonego przez siebie wielkiego stołu. Taki układ ułatwia im nawiązywanie kontaktu wzrokowego oraz wymianę komunikatów i informacji zwrotnych, a także pozbawia zajęcia asymetrii znanej z innych ćwiczeń i wykładów, podczas których nauczyciel wyraźnie dominuje nad studentami; tu nauczyciel (trener) ma podobne prawa jak inni uczestnicy zajęć. Poza tym studenci zachęceni są do swobodnej wypowiedzi, a także często stosowana jest technika rundki, w czasie której należy dokończyć zdanie zaproponowane przez nauczyciela, np. (...) *przyszedłem tutaj, aby...*; *w tym momencie czuję się...*, *na dzisiejszych zajęciach podobało mi się...*; *na dzisiejszych zajęciach nie podobało mi się...*; *nie zgadzam się z ...*; *po dzisiejszych zajęciach uważam, że...*(...).

Tematyka zajęć łączy elementy treningu interpersonalnego, asertywności, komunikacji, poszukiwania nowego sposobu wyrażania siebie (kreatywność), poznawania i wdrażania w życie technik radzenia sobie ze stresem, itp. Studenci zapoznają się z ideą zarządzania sobą (Randak – Jezierska 2010, 2011), zarządzania sobą w czasie (Covey 2001; Randak – Jezierska 2012), poznają fazy rozwoju grupy, procesy grupowe, uczą się współpracować (realizacja wspólnych projektów), rozwiązywać pojawiające się konflikty, itp.

Niezbędnym etapem w pierwszej fazie każdego treningu jest zwerbalizowanie przez studentów wszelkich obaw pojawiających się w związku ze specyfiką zajęć. Kiedy lęki i obawy wydobyte są już na światło dzienne i można się im spokojnie przyjrzeć, wówczas studenci przekonują się, że boją się podobnych rzeczy: oceny, ośmieszenia, skompromitowania się, odrzucenia, braku tolerancji i szacunku. To doświadczenie staje się dla nich swoistym *katharsis*, dzięki któremu będą mogli w późniejszych etapach treningu bardziej otworzyć się przed sobą i wziąć pełniejszy udział w zajęciach. Nazywanie lęków i mówienie o nich na forum przyczynia się tym samym do stworzenia klimatu zaufania w grupie oraz staje się punktem wyjścia dla utworzenia przez studentów kontraktu grupowego zawierającego zasady postępowania wobec siebie na zajęciach, w którym często pojawiają się zapisy dotyczące udzielania sobie wsparcia, dawania sobie prawa do swobodnej wypowiedzi,

określenia zasad wzajemnego komunikowania się, pogłębiania tolerancji, zachowania dyskrecji, itp.

Reasumując stwierdzić można, iż trening menedżerski stwarza studentom liczne okazje do:

- doświadczenia nowych sytuacji w relacjach międzyludzkich,
- odkrycia, że ludzie podczas kontaktów z innymi mają podobne lęki i obawy,
- stworzenia przyjaznego miejsca nauki (kontrakt grupowy),
- refleksji na temat zagadnień poruszanych na zajęciach; własnego zachowania w grupie; sposobu, w jaki jest się odbieranym przez innych (informacje zwrotne),
- wyjścia poza nawyki i schematy; eksperymentowania z własnymi myślami i zachowaniem; kreatywności,
- lepszego rozumienia siebie i innych, a także procesów zachodzących w grupie,
- wyrażania siebie (myśli, opinii, przekonań, potrzeb, wątpliwości, odczuć, itd.) w kontaktach z innymi ludźmi,
- integracji i współpracy,
- uczenia się rozwiązywania konfliktów,
- poznawania idei zarządzania sobą i wprowadzania w życie jej postulatów, itd.

### **Zakończenie**

Trening menedżerski jest ważną metodą nauczania, do której student zarządzania powinien mieć dostęp przez cały okres trwania studiów, by w bezpiecznych warunkach, pod okiem kompetentnego nauczyciela (trenera) rozwijać swoje kompetencje osobiste i społeczne oraz uczyć się zarządzania sobą, a przez to innymi ludźmi. Wówczas będzie miał on szansę na to, by – nawiązując do motta artykułu - przygotować się odpowiednio do przyszłych zadań i w oparciu o doświadczenia wyniesione ze studiów budować relacje międzyludzkie w miejscu pracy stając się takim przywódcą, za którym inni podążają dobrowolnie ceniąc jego osobowość, umiejętności i autorytet. Istnieje takie powiedzenie: *powiedz mi – powtórzę po minucie; pokaż - zapamiętam do jutra; daj doświadczyć – będę wspominał do końca życia*. W lapidarny sposób ujmuje ono sedno metody, której przykładem jest trening menedżerski, czyli uczenia się poprzez doświadczenie poparte refleksją.

**Bibliografia:**

1. Adamiec M., Kożusznik B., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator*, AKADE, Kraków.
2. Adamiec M., Kożusznik B., 2001, *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
3. Argyle M., 1999, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Baney J., 2009, *Komunikacja interpersonalna*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
5. Covey S. R., 2001, *7 nawyków skutecznego działania*, Diogenes, Warszawa.
6. Drucker P. F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
7. Drucker P. F., 2006, *Jak zarządzać samym sobą*, *Zarządzanie samym sobą*, *Harvard Business Review*, HELION, Gliwice.
8. Drucker P.F., 2008, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa.
9. Gillen T., 1999, *Asertywność*, Petit, Warszawa.
10. Goleman D., 1999, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań.
11. Goleman D., 2007, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań.
12. Griffin R. W., 2000, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
13. Gut R., Piegowska M., Wójcik B., 2008, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa.
14. Hamer H., 2003, *Rozwój umiejętności społecznych*, Wydawnictwo Veda, Warszawa.
15. Jedliński K. (red.), 1997, *Trening interpersonalny*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa.
16. Kozak A., 2010, *Proces grupowy. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców*, One Press, Helion, Gliwice.
17. Kożusznik B., 2011, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
18. Krokowski M., Rydzewski P., 2002, *Zarządzanie emocjami. Inteligencja emocjonalna. Vademecum użytkownika*, IMPERIA, Łódź.
19. Król – Fijewska M., 1993, *Stanowczo, łagodnie, bez lęku, czyli 13 wykładów o asertywności*, Intra, Warszawa.
20. Król - Fijewska M., Fijewski P., 2000, *Asertywność menedżera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Mellibruda J., *Trening interpersonalny – wprowadzenie*, <http://www.psychologia.edu.pl> (odczyt z dn. 26.06.2013r.).

22. Penc J., 2000, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
23. Penc J., 2001, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
24. Randak M., 2002, *Nabywanie umiejętności pracy z zespołami ludzkimi metodą treningową na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej*, Ekonomiceskoe obrazovanie v universitete: puti povysenija kacestva. Materialy Mezhdunarodnoj naucno-metodiceskoj konferencii, Grodno.
25. Randak – Jezierska M., 2006, *Festiwal twórczych poszukiwań, czyli eksperyment dydaktyczny na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej* [w:] Cichobłaziński L. (red.), *Společne i psychologické uwarunkowania zarządzania personelem*, Wyd.WZPCzést., Częstochowa.
26. Randak – Jezierska M., Sierpińska M., 2008, *Trening menedżerski* [w:] Gorczycka E. (red.), *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
27. Randak – Jezierska M., 2010, *Use of Advances of Gestalt Therapy in the Art of Self – Management* [w:] Bylok F., Cichobłaziński L. (ed.), *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
28. Randak – Jezierska M., 2011, *Importance of Managerial Training to Development of Ability of Self-Management Among University Students* [w:] Bylok F., Cichobłaziński L., (ed.), *The Role of Human Capital in Knowledge Based Management*, Wydawnictwo WZ Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
29. Randak – Jezierska M., 2012, *Self-Management in time Perceived by Future Managers* [w:] Csaba Balint Illes, Bylok F., Dunay A. (ed.), *Human Resource Management and Corporate Competitiveness*, Szent Istvan University Publishing, Godollo.
30. Rzepa T., 2006, *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa.
31. Słocińska A., 2011, *Kapitał ludzki i intelektualny jako elementy kształtujące przewagę konkurencyjną organizacji. Wprowadzenie do tematyki* [w:] Bylok F., Słocińska A. (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
32. Smółka P., 2007, *Generator charyzmy – kreowanie osobowości menedżera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

33. Smółka P., 2008, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
34. Stewart J., (red.), 2008, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

### **Managerial Training and the Humanization of Labour Relations**

#### **Summary**

The paper concerns the problems of training for managers which are discussed during lectures for the university students from the Faculty of Management in the Częstochowa University of Technology. During the lectures, students have opportunities for development of their knowledge and skills concerning the problems essential for group process such as: creating the climate of trust, integration with other members of the team, communication, group contract, assertiveness, starting cooperation, conflict solving, self-management skills etc. Students' experiences and thoughts after the training might become a base used for building interpersonal relations at workplaces after graduation from the university.

**Key words:** managerial training, self-management, group process, climate of trust, group contract, integration, communication, assertiveness, cooperation, resolving conflicts, relationships with others, employment relations.



*Jakub Niedbalski*<sup>1</sup>  
Uniwersytet Łódzki

## **ANALIZA RELACJI MIESZKAŃCÓW I PERSONELU DOMU POMOCY SPOŁECZNEJ W UJĘCIU PRACY NA POZIOMIE INTERAKCJI**

### **Abstrakt**

W artykule podjęto problem pracy na poziomie interakcji w warunkach domu pomocy społecznej. Na podstawie wzajemnych relacji personelu i mieszkańców placówek opiekuńczych wykazano, że działania pracowników powinny być rozpatrywane w dwóch kategoriach: instrumentalnej, polegającej na pracy z mieszkańcami oraz interakcyjnej, będący pracą nie tylko z, ale także *nad* pensjonariuszami. Jednocześnie podkreślono, że wymiar interakcyjny jest niezbędnym i koniecznym warunkiem prawidłowego wykonywania zadań ściśle instrumentalnych.

**Słowa kluczowe:** dom pomocy społecznej, personel, pensjonariusze, interakcje.

### **Wprowadzenie**

Institucja pomocy społecznej jest jedną z najważniejszych sfer życia społecznego, stanowiącą oparcie dla jednostek oraz zbiorowości, będąc przy tym wyrazem dbałości państwa o swoich obywateli. Jej celem jest ochrona „dobrobytu ogólnego” oraz potrzeb jednostek w tym zakresie. Pomoc społeczna zorganizowana jest tak, aby wspierać osoby znajdujące się w trudnej sytuacji, z którą samodzielnie nie potrafią sobie poradzić (Kwaśniewski 1995).

Bezpośrednimi wykonawcami polityki społecznej państwa są odpowiednie placówki zorganizowane w różny sposób i oferujące odmienne rodzaje pomocy, poczynając od form środowiskowych, a do instytucjonalnych włącznie. Spośród instytucji wykonujących całodobowe usługi typu opiekuńczego na rzecz obywateli szczególnie ważne są obecnie domy pomocy społecznej, będące jednostkami działającymi na zasadach ustawodawstwa państwowego, zatrudniające wyspecjalizowany i fachowy personel, który jest odpowiednio przygotowany do pracy opiekuńczo – wychowawczej z mieszkańcami.

---

<sup>1</sup> Email:jakub.niedbalski@gmail.com

W niniejszym artykule został podjęty problem pracy na poziomie interakcji w warunkach domu pomocy społecznej. Kwestie wzajemnych relacji personelu i mieszkańców placówek pomocy społecznej są tu podstawą do wysunięcia tezy, iż działania personelu mają dwa wymiary: instrumentalny polegający na pracy z mieszkańcami oraz interakcyjny, będący pracą nie tylko z, ale i *nad* pensjonariuszami. Jednocześnie podkreśla się, że istnienie wymiaru interakcyjnego jest niezbędnym i koniecznym warunkiem prawidłowości oraz celowości wykonywania zadań ściśle instrumentalnych. Zakłada się, że nie możliwa jest praca opiekuńcza, jeśli nie uwzględnia ona aspektów emocjonalnych i psychofizycznych wynikających z naturalnych potrzeb mieszkańców domu pomocy, które powinny stanowić centrum zainteresowań personelu w procesie nawiązywania i kontynuowania pozytywnych relacjami z podopiecznymi.

### 1. Podstawowe założenia i inspiracje teoretyczne

W artykule odwołuję się do koncepcji wyrastających z paradygmatu interpretatywnego (Szacki 2003: 545-591; Turner 2004: 395-416). Koncepcje te zakładały, że zarówno człowiek wpływa na otoczenie, jak i środowisko, bezpośrednio oddziałując na jednostkę, generuje określone zmiany w niej samej. Kluczowym zaś elementem, umożliwiającym zaistnienie owych procesów jest komunikowanie doświadczeń innym jednostkom oraz przyjmowanie takich komunikatów od nich (Blumer 2007: 8; Bokszański 1989: 62). I to właśnie procesualność relacji świadomych jednostek oraz dynamiczny wymiar zmieniającej się pod wpływem działań ludzi rzeczywistości społecznej stały się punktem odniesienia dla opierających się na gruncie paradygmatu interpretatywnego rozważań na temat różnych form pracy personelu i podopiecznych domu pomocy społecznej. Personel domu pomocy jako realizator nałożonych na niego zadań, podejmuje szereg działań i czynności, czyli wykonuje pracę, którą można określić jako opiekuńczo – wychowawczą. Ponieważ każda praca zawiera aspekt interakcyjny, dlatego również wykonywanie pracy opiekuńczej jest niemożliwe poza poziomem interakcji. Tak ujęte działanie zostało określone mianem *pracy na poziomie interakcji* (Konecki 1988: 230).

W warunkach domu pomocy, praca na poziomie interakcji nabiera szczególnego charakteru. Wprawdzie każda praca, niezależnie od kontekstu i stron w niej uczestniczących, zawiera aspekt interakcyjny, to na poziomie pracy z klientem organizacji pomocowej, a takim jest w istocie mieszkaniowiec DPS, uwidacznia się ona najwyraźniej. Dla podkreślenia tego faktu, powstało pojęcie „psychologicznej pracy interakcyjnej”, będące zawężeniem „pracy na poziomie interakcji” (Konecki 1988). Zdaniem autora, odnosi się ona do pracy mającej na celu przygotowanie psychiczne

*Jakub Niedbalski*

klienta do wykonywania dla niego określonych czynności. Praca ta dotyczy także manipulacji psychiką i tożsamością konkretnej osoby.

W typie „psychologicznej pracy interakcyjnej” mieści się opisana, przez Straussa (1985), tak zwana „praca sentymentalna” (*sentimental work*) wraz ze wszystkimi, wyróżnionymi jej rodzajami. Należą do nich:

- praca interakcyjna i reguły moralne – podstawą interakcji są tu ukryte lub uważane za oczywiste reguły zachowań. Interakcje są regulowane przez powtarzalne i społecznie ukształtowane normy (Strauss 1985: 132-135);
- praca nad zaufaniem – to inaczej budowanie poczucia ufności do personelu (ibidem: 135-135);
- praca uspokajająca – która, przejawia się w zachowaniach typu: trzymanie za rękę, dotykanie i używanie działających uspokajająco słów (ibidem: 136);
- praca nad biografią – są to głównie rozmowy o przeszłości mieszkańca, problemach domowych (ibidem: 137-138);
- praca nad tożsamością – odnosi się do pracy dotyczącej problemu jednostkowej tożsamości (ibidem: 138-139);
- praca nad kontekstem świadomości – wykonywana w celu ochrony i utrzymania tożsamości pensjonariuszy oraz pomagająca zachować spokój (ibidem 139);
- praca oczyszczająca – stosowana po niewłaściwym potraktowaniu mieszkańca przez członka personelu (ibidem: 139-140).

Stwierdzenie występowania lub też niewystępowania pracy sentymentalnej oraz analiza treści jakie ona zawiera, może być wskaźnikiem dotyczącym założeń przyjmowanych przez personel w odniesieniu do „natury pacjenta”, a w warunkach DPS, jego mieszkańca (Konecki 1988). W procesie realizacji zadań opiekuńczych, pracownicy domu pomocy napotykać na liczne problemy wynikające z psychicznych stanów pensjonariuszy, które przybierają formę lęków, obaw czy wprost agresji i wrogości (Konecki 2008: 72). Wspomniane stany wymagają od personelu działań, które spowodowałyby uspokojenie mieszkańca i umożliwiły lepszy z nim kontakt, a przez to usprawniły proces terapeutyczny (Strauss i in. 1985). Z tego powodu włączenie pracy sentymentalnej do kanonu obowiązków personelu wydaje się konieczne nie tylko ze względów humanitarnych, ale przede wszystkim z uwagi na efektywność wykonywanej pracy opiekuńczej (Konecki 1988: 235).

Mieszkańcy domu pomocy nie są bowiem jedynie biernymi odbiorcami tego wszystkiego, co oferuje im personel, ale również czynnymi uczestnikami wspólnego dialogu. Pensjonariusze przyjmują rolę szczególnego rodzaju „pracowników”, którzy poprzez swoje działania współ-

uczestniczą w procesie realizacji zadań opiekuńczych. Praca wykonywana przez mieszkańców, polegać może na szeroko pojętej aktywności, samodzielnych inicjatywach, czy też uczestnictwie w określonych przedsięwzięciach. Pomimo tego pozostaje ona zazwyczaj w cieniu, niezauważona przez personel domu pomocy.

Nieodłącznym aspektem pracy na poziomie interakcji jest mowa (Konecki 1988). Bez użycia języka mówionego niemożliwa byłaby kooperacja i koordynacja działań między mieszkańcami i personelem. Dzięki rozmowie, werbalnemu komunikowaniu się, możliwe jest przekazywanie informacji, nawiązanie więzi i osiągnięcie porozumienia z partnerem dialogu. Nie tylko treść, ale także forma przekazu odgrywają decydującą rolę w akcie porozumiewania się (Tyszka 1995: 44). Mowa jest specyficznym i najbardziej uniwersalnym „narzędziem” wykorzystywanym w procesie pracy, w tym pracy opiekuńczo – wychowawczej.

## **2. Metodologia badań**

Badania na poczet niniejszego artykułu przeprowadzono w domu pomocy społecznej dla osób starszych. Badaniami objęto populację mieszkańców oraz pracowników placówki. Przeprowadzono wywiady swobodne z 19 pracownikami i 18 przedstawicielami podopiecznych. Przedmiotem podjętych badań były wzajemne interakcje mieszkańców i pracowników domu pomocy społecznej występujące w perspektywie wertykalnej: personel – pensjonariusze oraz w perspektywie horyzontalnej: personel – personel i pensjonariusze – pensjonariusze.

W badaniach posłużono się metodą studium przypadku, a więc sposobem badania polegającym na analizie jednolitych losów ludzkich uwikłanych w określone sytuacje życiowe przez pryzmat jednostkowych biografii ludzkich, z nastawieniem na opracowanie diagnozy przypadku w celu podjęcia działań teoretycznych (Konecki 2000; Sztumski 1979). Przy zbieraniu materiału empirycznego wykorzystano technikę wywiadu swobodnego, bowiem badający ma w jej przypadku pełną inicjatywę w przedmiocie rozmowy i stawianiu pytań kieruje się jedynie celem, który określa dane przedsięwzięcie (Konecki 2000: 169-174; Charmaz 2009: 39-51; Angrosino 2010: 88). Rozmowy odbywały się z mieszkańcami domu pomocy oraz z pracownikami na terenie placówki. Narzędzie badawcze stanowił zestaw dyspozycji do rozmowy. Dodatkowo w badaniu posłużono się dwiema innymi technikami otrzymywania danych – obserwacją uczestniczącą i analizą dokumentów.

Prowadzone obserwacje miały istotne znaczenie, ponieważ stanowiły wstępną analizę sytuacji panującej w domu pomocy. Były swego rodzaju rozeznaniem z podejmowaną tematyką badań i umożliwiły sprecy-

*Jakub Niedbalski*

zowanie dyspozycji do wywiadu swobodnego (Konecki 2000: 145, Frankford-Nachmias 2001: 301). Analiza dokumentów dotyczyła natomiast materiału zastanego. Stanowiły go wszelkiego rodzaju pisma urzędowe, w tym statut, regulamin placówki, a także inne dokumenty zawierające dane dotyczące personaliów mieszkańców i pracowników domu pomocy oraz wykazy statystyczno – demograficzne prowadzone przez ośrodek. Było to ważne źródło informacji o historii życia mieszkańców i przebiegu pracy personelu (Angrosino 2010: 100; Charmaz 2009: 52). Źródła te stanowiły także istotny element w badaniu długookresowych przemian w strukturze demograficznej pensjonariuszy, co byłoby niemożliwe do zaobserwowania w krótkim okresie prowadzenia badań empirycznych.

W czasie prowadzenia badań, w domu pomocy przebywało ogółem 224 pensjonariuszy. Równocześnie w placówce zatrudnionych pozostawało w tym czasie 131 pracowników. Wszystkie osoby, z którymi przeprowadzono wywiady zostały wybrane spośród całej populacji zarówno mieszkańców jak i pracowników, poddanych wcześniejszej obserwacji badacza, a ich dobór był celowy i został dokonany ze względu na następujące cechy: w przypadku pensjonariuszy były to m.in.: płeć, wiek, wykształcenie, długość pobytu w domu pomocy, stan zdrowia; zaś w przypadku personelu wzięto pod uwagę m.in.: płeć, długość zatrudnienia, charakter wykonywanej pracy, zajmowane stanowisko, rodzaj zatrudnienia (i wymiar zatrudnienia).

### **3. Praca nad emocjami personelu**

W budowaniu pozytywnych relacji z mieszkańcami dużą rolę odgrywa personel. To, jak będą się rozwijały wzajemne stosunki z podopiecznymi, w jakim kierunku będą podążały i jaki będzie ich skutek, uwarunkowane jest między innymi następującymi czynnikami: podejściem do wykonywanej pracy, doświadczeniem, przygotowaniem zawodowym, czy cechami charakteru i typu osobowości pracownika. Stosunki łączące przedstawicieli tych grupy powinny sprzyjać harmonii i zrozumieniu. W praktyce jednak, mieszkańcy reprezentują model roszczeniowy, a od pracowników domu pomocy wymaga się profesjonalizmu, czyli takiej postawy, która powinna między innymi charakteryzować się z jednej strony niwelowaniem negatywnych emocji i wstrzemięźliwością w ich wyrażaniu, a z drugiej empatią i zrozumieniem dla mieszkańców DPS i ich zachowań (Granosik 2006: 171). Na członkach personelu ciąży obowiązek sprostania trudnym zadaniom, które w istocie nierzadko stanowią treść ich pracy. W związku z tym, wytworzone zostały swoiste mechanizmy, określane właśnie mianem pracy sentymentalnej, która jest ważnym elementem profesjonalizacji pracy opiekuńczej, i która stanowi istotny

aspekt w budowaniu właściwych relacji personelu z mieszkańcami. Jest ona obecna jako składnik każdej pracy, w której obiekt, jakiego ona dotyczy jest żywy, czujący i reagujący (Strauss i in. 1985). W warunkach DPS, istota pracy sentymentalnej, której celem jest zarówno wzgląd na skuteczność podejmowanych działań, jak i jej moralny oraz aksjologiczny akcent, uwidacznia się w następujących mechanizmach:

- dystansie do mieszkańców i nie spoufalaniu się z nimi (w tym także używanie języka formalnego),
- odporności na negatywne zachowania mieszkańców,
- wypracowaniu schematu „przerzucania” winy mieszkańców na inne obiektywne przyczyny,
- kontrolowaniu własnych emocji i nie okazywaniu ich wobec mieszkańców,
- określaniu i przyjmowaniu zestawu niezbędnych cech charakteru w jakie wyposażona musi być osoba wykonująca zawody „opiekunów”.

Zwraca uwagę fakt, iż sposób podejścia pracownika do podopiecznego różnicuje się w zależności od przynależności do danej grupy zawodowej. Charakterystyczne jest odmienne podejście do spraw mieszkańców ze względu na sprawowaną funkcję i zajmowane stanowisko, przy czym jest to z reguły konsekwencją wykonywanej profesji. Potwierdzają to sami pracownicy w swoich wypowiedziach: (...) *ważne jest rozdzielenie swojego życia prywatnego od zawodowego. Oczywistym jest, że jeżeli ludzie spotykają się codziennie, w różnych sytuacjach życiowych, to (...) no na przykład panie pielęgniarki pracują 12 godzin dziennie to one znają się lepiej z mieszkańcami. (...) znają się w różnych takich sytuacjach, w których ja na przykład nie mam szansy poznać mieszkańców, (...) jednak jakaś granica zachowana być musi, pewnie, że to wygląda inaczej wśród opiekunek czy pielęgniarek, (...) ale to nie jest rodzina i czegoś takiego jednak uważam trzeba przestrzegać.*

W wielu przypadkach różnice te są wyraźnie podkreślane, czasami jednak, sam kontekst wypowiedzi poszczególnych osób świadczy o preferowanym podejściu do mieszkańców. Na przykład, personel „biały” (to przede wszystkim pielęgniarki i opiekunki) zwany też personelem pierwszego kontaktu w znacznej mierze odwołuje się do emocji, uczyć, podkreślając konieczność empatii i zrozumienia dla osób przebywających w placówce. Odmianą postawę prezentują pracownicy wykonujący funkcje administracyjne, kadrowe, bądź piastujący stanowiska kierownicze (Nie-dbalski 2010). W miarę też wzrostu kwalifikacji zawodowych, jak i specjalizacji w zakresie wykonywanych obowiązków, rośnie pragmatyzm i obiektywizm co do kwestii związanych z traktowaniem mieszkańców.

*Jakub Niedbalski*

Na znaczeniu tracą emocje, a ugruntowuje się „zawodowstwo” w danej dziedzinie. Nie należy jednak zapominać, że wypracowany w warunkach DPS model pracy, mimo oczywistych różnic wynikających z przynależności do określonej grupy zawodowej, posiada wspólny szkielet o charakterze uniwersalnym, w którym widoczne są opisywane poniżej cechy

Przede wszystkim, należy zwrócić uwagę na, podkreślany przez cały personel, dystans w stosunku do mieszkańców. Znaczenia nabiera tu ograniczanie udziału emocji we wzajemnych relacjach tych grup (Turner, Stets 2009; Goffman 1972). Z jednej strony widoczne są przejawy dążenia do spoufalania się mieszkańców z pracownikami, a z drugiej, zaangażowanie uczuciowe personelu. Aby przeciwdziałać tym zjawiskom, podkreśla się konieczność rozgraniczenia pracy od życia prywatnego osób zatrudnionych w DPS i traktowania placówki przede wszystkim jako miejsca jej wykonywania, a nie: *rodziny (...), bo jakkolwiek by na to nie patrzeć to jest tylko praca*. Do personelu należy także reagowanie na tego typu sytuacje, poprzez zwracanie uwagi mieszkańcom: (...) *zdarzają się zwroty dziecko, córeczko (...), ale my staramy się raczej żeby tego nie robili, (...) no nie pozwalamy na to bo wiadomo, na głowę by nam powchodzili*. Innym jeszcze przejawem budowania dystansu pomiędzy tymi środowiskami, jest powszechne używanie w stosunku do mieszkańców zwrotów „per pan/pani”. Ten formalizm ma z resztą działać w obydwu kierunkach, co nie zawsze jest jednak przestrzegane przez osoby przebywające w DPS. Niemniej w przypadku personelu jest to zjawisko powszechne, od którego nie ma praktycznie wyjątków, o czym świadczyć mogą wypowiedzi typu:

*(...) nigdy nie dopuściłam do takiej sytuacji, żeby mówić na ty, (...). Jeżeli to pani Zosiu, Pani Janeczko, (...) jesteśmy na per pan, per pani, bo tego wymaga tutaj kultura, ale taki jest też nasz obowiązek i my musimy tak się zwracać do pensjonariuszy. Nie ma takiego spoufalania się, że na przykład ja mówię po imieniu, to jest wykluczone, ale jeśli ktoś mi powie po imieniu, to nie obrażam się (...).*

Wśród personelu obecne jest także zjawisko „przerzucania” winy mieszkańców na przykład za złe zachowanie, czy na inne „obiektywne” przyczyny. Z taką sytuacją mamy między innymi do czynienia, gdy osoba zamieszkała w domu pomocy w sposób nieodpowiedni potraktuje pracownika, w przypadku gdy ten w żaden sposób nie sprowokował sytuacji konfliktowej. Mieszkańcy za naruszenie swojej prywatności czy dóbr osobistych uważają często sprawy: *„tak błahe, jak nie rozumiałe, (...) mogą pogniwać się o wszystko, wystarczy, że o coś poprosisz, a on nie ma na to ochoty, (...) nie ukłonisz się na korytarzu, a on uzna to za afront w jego kierunku (...)*. Niezwykle łatwo jest „narazić się” personelowi, na nie zaw-

szcze zrozumiwały, ale jakże często spotykany w DPS gniew mieszkańców, czasami przybierający wręcz postać agresji (Tarkowska 1994). Nie ma właściwie skutecznego środka przeciwdziałania takim zachowaniom, co nie oznacza, że nie podejmuje się prób ich ograniczenia i zminimalizowania. W pewnym zakresie, sytuacje takie są niejako wpisane w pracę osób zatrudnionych w domu pomocy i to niezależnie od sprawowanej funkcji czy piastowanego stanowiska. Niemniej nie powinny one przybierać rozmiarów i postaci niemal patologicznych. Z drugiej strony, wykluczenie ich jest w warunkach DPS praktycznie niemożliwe i z tego względu wymusza na personelu przyjęcie strategii niwelowania negatywnych postaw mieszkańców (Strauss 1985). Wypracowany przez personel schemat działania opiera się na przesunięciu ciężaru winy danej osoby, na przyczyny natury obiektywnej, takie jak: sędziwy wiek, choroba, ułomność psychiczna, ból i cierpienie, czy żal i zgorzkniałość wywołana przez negatywne relacje rodzinne: (...) *bierze się dużą poprawkę na to, że są to ludzie z przeżyciami, no i wiek, po prostu, (...); całe sedno tej krzykliwości to właśnie polega na tym, że rodzina wcześniej ich odrzuciła a my staramy się tą rodzinę na tyle, na ile to możliwe zastąpić; (...)* osoby są wręcz agresywne. (...) *ta agresja jest spowodowana wpływem alkoholu i nie jest tak do końca ich wolą.*

W takich warunkach pracownicy w swoisty dla siebie sposób „normalizują” stosunki z pensjonariuszami, nadając im mniej złowrogi wymiar. To sztuczne tworzenie pozytywnych interakcji ma też swoją cenę, bowiem okupione jest większym stresem i zmęczeniem, czasami prowadzącym do zjawiska destrukcji tożsamości zawodowej (Maslach 2004; Niedbalski 2007: 190).

W budowaniu pozytywnych relacji z podopiecznymi równie ważne jest kontrolowanie własnych emocji i nie okazywanie ich w obecności mieszkańców. Jest to kolejny przejaw pracy sentymentalnej osób zatrudnionych w DPS. Członkowie personelu domu pomocy, wielokrotnie stykając się ze złością pensjonariuszy i stając w obliczu sytuacji konfliktowych, podejmują się trudnego zadania nie reagowania agresją na agresję. Hamowanie negatywnych uczuć, zachowawczość w ich eksponowaniu, a niekiedy bierność wobec przejawów nieuprzejmości mieszkańców, stanowi wyraz zarówno poświęcenia, jak i profesjonalizmu personelu. Z uwagi na liczne i wielokrotnie powtarzające się ataki frustracji mieszkańców, personel narażony jest na szereg niepożądanych i trudnych do przyjęcia, w sposób zupełnie neutralny, zdarzeń. Mimo to, pracownicy DPS zachowują „kamienną twarz”, nie okazując emocji przy mieszkańcach: (...) *choćby nie wiem jak cię osoba denerwowała, to przecież nie nakrzyczysz na nią, nie nawrzeszczysz, chociaż niektóre osoby powinny dostać po pro-*



*Jakub Niedbalski*

*stu ochrzan, ale wiesz, wychodzi taka osoba i dopiero wtedy wyładowujesz te emocje (...), trzeba mieć silne nerwy tutaj, (...), mieszkaniec wychodzi z pokoju, to wtedy ja zaczynam dopiero się denerwować. Ja nie pozwoliłabym sobie żeby przy nim powiedzieć coś na ten temat, mimo, że nie miał racji, przyszedł i gadał głupoty (...).*

Wielokrotnie, w rozmowach z członkami personelu, dotyczących ich profesjonalizmu, poruszany był także problem posiadania pozazawodowych umiejętności, określanych mianem powołania do pracy. Chodzi tutaj o taki zestaw niezbędnych cech charakteru, których nie nabywa się w toku przygotowania zawodowego, ale które są indywidualnym i wrodzonym bogactwem każdego człowieka. Zdaniem wielu przedstawicieli personelu, to właśnie określone cech osobowości warunkują to, jak dobrze wykonuje się swoje obowiązki i pełni powierzona rolę: (...) *jest to zawód, ale nierozzerwalnie łączy się z powołaniem; (...) zawód to jest o tyle, że dostajesz tytuł i to cię uprawnia do wykonywania tego, ale wydaje mi się, że trzeba chcieć i lubić to robić. Nikt cię nie zmusi do pracy ze starszymi osobami.*

#### **4. Praca mieszkańców**

Personel, będąc realizatorem nałożonych na niego zadań, staje w obliczu konieczności utrzymania narzuconych standardów i określonej jakości wykonywanej pracy (DuBois, Miley 1999: 61). Ale nawet najbardziej doświadczony i profesjonalny personel nie byłby w stanie skutecznie realizować powierzonych mu czynności bez aprobaty, a przynajmniej obojętnego przyzwolenia podopiecznych. Mieszkaniec DPS, podobnie jak pacjent w szpitalu (por. Strauss i in.1985), mimo, iż niejednokrotnie uważany jest przez pracowników wyłącznie jako bierny odbiorca świadczeń, pełni istotną rolę w procesie opiekuńczym. Chodzi przede wszystkim o takie zachowania i działania pensjonariusza, które usprawniają pracę personelu, a które w istocie nabierają charakteru szczególnego rodzaju pracy wykonywanej przez mieszkańca. Praca ta może uwidaczniać się w różny sposób, różne też mogą być jej skutki i przyczyny, ale, zazwyczaj ma ona jeden główny, choć często nieuświadomiony cel, którym jest budowanie pozytywnych relacji z personelem. Umożliwianie wykonywania określonych czynności opiekuńczych, nieprzeszkadzanie w ich realizacji, godzenie się na określone zabiegi podejmowane w ramach czynności instrumentalnych, są niezwykle ważne w budowaniu właściwych interakcji z personelem. Niekiedy uwidacznia się ona dość wyraźnie w działaniach mieszkańców, czasami zaś pozostaje niezauważona i nieuświadomiona nawet przez samych pracowników. Ale zazwyczaj sam aspekt interakcyjny, na-

wet, jeśli pozostaje nierozpoznany przez obydwie strony, zmierza do wykreowania pozytywnych relacji między ich przedstawicielami.

Istotną kwestią jest charakter pracy mieszkańców i roli, jaką odgrywa ona w całym procesie opiekuńczo – wychowawczym. Praca mieszkańca jest szczególnego rodzaju pracą nad ciałem („*body work*”) (Strauss i in. 1985). Pensjonariusze wykonując określone czynności, podnoszą ogólną sprawność fizyczną i w ten sposób poprawiają swój stan zdrowia oraz zapobiegają pojawianiu się dolegliwości wieku starczego: (...) *żyje się, ma się te 84 lata. Samemu się wszystko koło siebie robi. Panie (mieszkanki) donoszą chusteczki, ciuszki a ja to wszystko sam piorę, ewentualnie poproszę, jak mi się proszek skończy (...).*

Dzięki temu wymagają mniejszej opieki ze strony personelu, a jednocześnie uczęszczając na zajęcia terapeutyczne, czy rehabilitację, a także wykonując samodzielnie porządki w pokoju przyczyniają się do odciążenia pracowników dodatkowymi zajęciami: (...) *pomoc w noszeniu opakowań w kawiarence, czy tam z ogródka na dole. To jest dla nas (personelu) bardzo pomocne, bo czasem nie mamy na takie rzeczy siły i męczyzna w tym wypadku bardzo się przydaje.*

Ale sprawność fizyczna, nie jest jedynymi przejawami pracy mieszkańców. Ważne jest także zrozumienie dla działań personelu, nie przeszkadzanie w ich realizacji, czy też ograniczanie swoich roszczeń. Jest to możliwe dzięki dokonującym się na poziomie psychiki pensjonariusza pracy intelektualnej lub intuicyjnej. W ten sposób także wykonywana jest praca nad interakcjami, a działania te przyczyniają się do poprawy relacji z personelem: (...) *one (pielęgniarki) muszą mieć naprawdę dużo cierpliwości, naprawdę. To jest poświęcenie (...), to trzeba mieć duże wyrozumienie do ludzi starszych (...), ja to rozumiem i podziwiam.*

Nadal otwarta pozostaje jednak kwestia świadomości personelu, odnośnie pracy wykonywanej przez mieszkańców, jej rodzaju oraz roli. Zazwyczaj pracownicy postrzegają czynności mieszkańców jako działania czysto instrumentalne. Znacznie rzadziej personel uzmysławia sobie, iż czynność te są w wielu przypadkach tym, co nazwać można pracą nad ciałem, a ta z kolei stanowią wymiar pracy nad interakcjami (Strauss i in. 1985). Personel nie dostrzega tego, ponieważ z reguły działania mieszkańców, choć bywają uważane za pozytywne, to jednak nie przypisuje się im dodatkowych walorów mogących służyć poprawie jakości wzajemnych relacji. Choć zdarza się, że pracownicy odczytują interakcyjne znaczenie pracy mieszkańców: (...) *z samego szacunku do nas, z miłego podejścia (...), że potrafi docenić, że jednak panie dużo dla nas robicie, albo jesteście zawsze miłe, (...)* czy *do was się przyjdzie i wszystko można załatwić (...).* Niektóre działania mieszkańców należy uznać jako te, które prowa-

*Jakub Niedbalski*

dzą nawet pośrednio do poprawy stosunków z personelem DPS. Mieszkańcy w relacjach z pracownikami nie są jedynie biernymi odbiorcami, lecz także pełnoprawnymi partnerami tworząc odpowiedni „grunt” do budowy pozytywnych interakcji.

### **5. Rola komunikowania w procesie pracy na poziomie interakcji**

W kontaktach między przedstawicielami różnych grup bardzo ważną, jeśli nie najważniejszą rolę odgrywa język. Zasób słownictwa używany do przekazywania informacji, ma duże znaczenie dla wzajemnego zrozumienia się. Zdaniem Andrzeja Tyszki (1995: 11) pełne pojęcie komunikowania powinno odwoływać się do dwustronnej relacji między podmiotami aktywnie uczestniczącymi w akcie porozumiewania się. Ów stosunek między nadawcą i odbiorcą - zgodnie z perspektywą interakcjonistyczną - przebiega w sferze symbolicznej, zaś każdy akt porozumiewania wymaga zaangażowania procedur interpretacyjnych (Piotrowski 1998: 20). W ujęciu interpretatywnym komunikowanie jest fundamentalnym procesem społecznym, którego celem staje się uzgodnienie sposobu widzenia świata oraz stworzenie określonych konstruktów w umysłach osób kontaktujących się wzajemnie w ramach danej kultury (Nęcki 1996: 36). Reakcja na aktywność innych musi, zatem polegać na interpretacji bodźca, którym jest zachowanie partnera. Jeśli zaś kanały łączności ulegną zakłóceniu może dojść do poważnych komplikacji w poprawnym odczytaniu znaczenia kodu językowego. Z tego powodu ważne jest utrzymanie ich drożności. Komunikowanie się stanowi zatem istotny i nieodzowny element wszystkich wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy członkami organizacji. Przybierać może ono zarówno postać mowy, jak i gestów czy określonych zachowań (Mucha 1992: 49). Język jest tym narzędziem, które w największym stopniu wykorzystywane jest dla osiągnięcia porozumienia na płaszczyźnie wzajemnych stosunków interpersonalnych. Świadczą o tym wypowiedzi zarówno personelu jak i mieszkańców: (...) *nie chodzi tu o zmuszanie do czegoś (...) staramy się nakłaniać, tłumaczyć, mówimy, że to jest potrzebne, że tak będzie dobrze (...); (...) tym paniom (pielęgniarkom) to na pewno jest miło, jak im się powie coś miłego, nawet takie przepraszam, czy dziękuję (...) a nie wszyscy to robią, (...)*.

Posługując się mową przedstawiciele personelu oraz mieszkańców DPS wykonują szczególnego rodzaju „pracę na poziomie interakcji”, która możliwa jest właśnie dzięki właściwemu użytkowaniu języka. Operowanie językiem, w ujęciu pracy na poziomie interakcji może odbywać się na trzech płaszczyznach: mowie o pracy, mowie jako pracy oraz mowie podczas pracy (Konecki 1985). W realiach domu pomocy, komunikowanie się odgrywa nieocenioną rolę w prawidłowym wykonywaniu określonych

czynności, czyli jest to poziom mowy o pracy, ale z drugiej strony sama mowa w wielu przypadkach stanowi pracę, zwłaszcza w aspekcie poruszanej w poprzednich punktach niniejszego opracowania, pracy nad emocjami (*sentimental work*).

W tym kontekście, duże znaczenie przywiązuje się do kwestii dopasowania języka do rozmówcy i operowania takim słownictwem, które będzie zrozumiałe dla każdej ze stron: (...) *w zależności od tego, z kim rozmawiam, to ten język mam różny (...) innego języka używam także z mieszkańcami. To jest zupełnie naturalne (...)*. Jednocześnie poszczególne grupy osób, władają swoistym dla siebie kodem, w pewnym zakresie znanym i zrozumiałym wyłącznie przez ich członków. Dotyczy to zarówno mieszkańców, jak i pracowników DPS. Ale także w tych zbiorowościach doszukać się można wewnętrznych różnic w posługiwaniu się językiem, co jest wynikiem wielu zmiennych, takich jak wykształcenie, profesja, czy stanowisko. Wynikiem tego jest powstanie określonych form posługiwania się mową, nazwanych tutaj „sferami językowymi”, charakteryzujących się odmiennym słownictwem i poziomem komunikacyjnym. W każdej ze sfer działają swoiste mechanizmy rozpoznawania swoich przedstawicieli wśród innych osób. Z każdą związane są zarówno formalne, jak i nieoficjalne kody językowe. Wreszcie, we wszystkich wspomnianych tu sferach występują niepowtarzalne określenia, pojęcia i definicje, którym nadaje się znaczenia nieznane gdzie indziej. Na komunikację składają się bowiem – jak podaje Janusz Mucha (1992: 61) - wszystkie symbole wraz ze środkami ich przenoszenia w przestrzeni i przechowywania w czasie.

Dopełnieniem i uzupełnieniem języka mówionego jest mowa gestów i zachowań aktorów interakcji. Poprzez gesty nadawca wprowadza odbiorcę w interakcję, a jednocześnie sprawia, by ten zwrócił uwagę na wypowiedzi nadawcy. Dlatego koordynacja gestów i mowy przyczynia się do podtrzymania wzajemnych relacji aktorów dialogu. W procesie komunikowania się personelu z mieszkańcami DPS język ciała stanowi niezwykle ważne i często jedyne źródło informacji. Dzieje się tak, ponieważ wiele osób przebywających w placówce ma ograniczoną możliwość werbalizacji swoich potrzeb (Niedbalski 2010a). Ma to związek z różnego rodzaju schorzeniami, wiekiem, czy ułomnością psychiczną.<sup>2</sup> Ale język ciała to także dopełnienie tego, co jest wypowiedziane lub przemilczane (Leathers 2007: 143 – 147; Konecki 2008: 79). To doskonałe źródło informacji dla

---

<sup>2</sup> Anna Kacperczyk (2006: 245) pisząc o porozumiewaniu się osoby nieuleczalnie chorej, która ze względu na swój stan zdrowia traci bądź ma wyraźnie ograniczoną możliwość komunikacji werbalnej, stwierdza, że porozumiewanie się z opiekunem hospicyjnym odbywa się poprzez wspólnie wypracowany i zindywidualizowany i zachowań niewerbalnych (gestów, spojrzeń, etc.).

*Jakub Niedbalski*

---

personelu o stanie zdrowia i potrzebach mieszkańca. Z drugiej strony, także gesty pracowników mają wpływ na podopiecznych. Są to często przemyślane i odpowiednio wypracowane schematy pozawerbalnych wypowiedzi skierowane do różnych kategorii podopiecznych. Ułatwia to zrozumienie lub w ogóle dotarcie do mieszkańców DPS, szczególnie, gdy zawiodą inne formy przekazu i sposoby komunikowania się. Procesy koordynacji mowy i gestów są niezbędne dla sprawnego przebiegu interakcji personelu i mieszkańców, która sama w sobie jest pracą (Konecki 1988).

### **Wnioski końcowe**

Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie złożoności wzajemnych relacji pomiędzy mieszkańcami i personelem DPS, a także wyeksponowanie czynników kształtujących te relacje. Obserwacje badacza oraz opinie samych rozmówców potwierdziły zasadniczą tezę o istnieniu dwóch poziomów, na których przebiegają interakcje pomiędzy przedstawicielami obu wymienionych grup. Poza rozpoznawalnym i zazwyczaj uświadomionym aspektem pracy instrumentalnej, w działalności opiekuńczo – wychowawczej mamy do czynienia z jej aspektem interakcyjnym, który często pozostaje ukryty i nieuświadomiony dla obu aktorów. Dzięki dbałości o właściwe relacje między przedstawicielami tych dwóch zbiorowości, a szerzej dzięki pracy na poziomie interakcji, możliwe jest skuteczne i efektywne wykonywanie zadań instrumentalnych. Jakość i skuteczność opieki uwarunkowana jest zaangażowaniem personelu w kształtowanie prawidłowych postaw podopiecznych. Zrozumienie dla psychicznych i emocjonalnych potrzeb mieszkańców, a także właściwie prowadzony dyskurs między stronami dialogu jest koniecznym warunkiem poprawności stosunków na linii mieszkańcy – personel. Wyniki badań wykazały, że wypracowanie odpowiednich technik oraz mechanizmów interakcyjnych decyduje o profesjonalizmie i zaangażowaniu personelu w pracy opiekuńczej. Większość badanych mieszkańców i przedstawicieli personelu uznaje konieczność budowania właściwych relacji, ale zazwyczaj nie potrafi wyjaśnić i określić w pełni mechanizmów, które je kreują. Trudno jednoznacznie wskazać wszystkie sposoby wykorzystywania pracy nad interakcjami, które stosuje personel domu pomocy. Jako najważniejsze można wymienić umiejętności komunikacyjne i możliwości skutecznego porozumiewania się, które stanowią kluczowy element przy realizacji działań instrumentalnych.

Powyższe wnioski stanowią punkt odniesienia do analizy wzajemnych relacji występujących między przedstawicielami dwóch zbiorowości: mieszkańców i personelu, które tworzą razem świat społeczny DPS. Inte-

rakcje między personelem i mieszkańcami przebiegają w atmosferze swoistej skrajności, od emocjonalnej bliskości, po wzajemną niechęć i uprzedzenia. Generalnie, personel postrzega swoją rolę jako fachowych pomocników i opiekunów podopiecznych, wskazując na obowiązujące reguły zachowań w kontaktach z mieszkańcami, zgodnie z którymi pracownicy utrzymują dystans emocjonalny. W opozycji do tego znajdują się mieszkańcy, którzy nierzadko wykazują postawy zabarwione uczuciowo. Na tej podstawie można wnioskować, że pomiędzy subkulturą pracowników a subkulturą mieszkańców istnieje symboliczna bariera oddzielająca obydwa środowiska, tworzona na podstawie ról, jakie pełnią przedstawiciele tych zbiorowości, ale też wynikająca z charakteru instytucji, a która podtrzymywana jest przez członków personelu. Wzajemne stosunki opierają się na fachowości pracowników, a z drugiej strony na żywiołowości i spontaniczności zachowań pensjonariuszy (zob. Niedbalski 2010). W relacjach tych, personel wykazuje zawodowy profesjonalizm, nakazujący obok fachowej pomocy, powściągliwość emocjonalną, natomiast mieszkańcy dążą do bliskości i poczucia więzi z opiekunami.

Na zakończenie należy podkreślić istotne znaczenie analizy różnych aspektów pracy opiekuńczej, i trudności jej towarzyszących. Uczestniczenie w procesie opieki i pomagania wymaga podejmowania trudnych decyzji, a uświadomienie sobie tych problemów może przyczynić się do ich skutecznego rozwiązania i efektywniejszej pracy realizowanej w warunkach domu pomocy społecznej.

### **Bibliografia:**

1. Angrosino M., 2010, *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Blumer H., 2007, *Interakcjonizm symboliczny. Perspektywa i metoda*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków.
3. Bokszański Z., 1989, *Tożsamość, interakcja, grupa. Tożsamość jednostki w perspektywie teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
4. Charmaz K., 2009, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa.
5. DuBois B. i K. K. Miley, 1999, *Praca socjalna – zwód, który dodaje siłę*, Wydawnictwo "Śląsk", Katowice.
6. Frankfort-Nachmias Ch. i D. Nachmias, 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
7. Goffman E., 1972, *Encounters*, Penquin, Harmondsworth.
8. Granosik M., 2006, *Profesjonalny wymiar pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe "Śląsk", Katowice.

*Jakub Niedbalski*

---

9. Kasperczyk A., 2006, *Wsparcie społeczne w instytucjach opieki paliatywnej i hospicjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
10. Konecki K., 2008, *Dotyk i wymiana gestów jako element wytwarzania więzi emocjonalnej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, Tom IV Numer 1.
11. Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Konecki K., 1988, *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, „Studia Socjologiczne”, nr 1(108).
13. Kwaśniewski J., 1995, *Praca socjalna, pomoc społeczna*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Interart, Warszawa.
14. Leathers D., 2007, *Komunikacja Niewerbalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Maslach Ch., 2004, *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej* [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Matuszak G., 1986, *Praca – społeczeństwo pracujące* [w:] S. Dziecielska – Machnikowska, J. Kulpińska (red.), *Socjologia pracy i przemysłu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
17. Mucha J., 1992, *Cooley*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
18. Nęcki Z., 1996, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
19. Niedbalski J., 2010, *Budowanie porozumienia w społecznej przestrzeni domu pomocy. Analiza procesu komunikowania się upośledzonych umysłowo podopiecznych z opiekunami* [w:] B. Płonka-Syroka, K. Marchel (red.), *Wykluczanie. Społeczno-kulturowe mechanizmy kreowania emocji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
20. Niedbalski J., 2010a, *Konstruowanie ładu interakcji w instytucjonalnych warunkach domu pomocy społecznej dla osób niepełnosprawnych intelektualnie – charakterystyka procesu komunikowania się* [w:] J. Leoński i M. Fiternicka -Gorzko (red.), *Kultury, subkultury i światy społeczne w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
21. Niedbalski J., 2007, *Destrukcyjność tożsamości zawodowej. Przykład osób zatrudnionych w domu pomocy społecznej* [w:] J. Leoński, U. Kozłowska (red.), *W kręgu socjologii interpretatywnej. Badania jakościowe nad tożsamością*, Economicus, Szczecin.

22. Strauss A., L., Fagerhaugh S., Suczek B., Wiener C., 1985, *Social Organization of Medical Work*, The University of Chicago Press, Chicago.
23. Sztumski J., 1979, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Uniwersytet Śląski, Katowice.
24. Piotrowski A., 1998, *Ład interakcji. Studia z socjologii interpretatywnej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
25. Szacki J., 2003, *Historia myśli socjologicznej* (wydanie nowe), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. Tarkowska E., Czayka-Chełmińska K., Krantz W., Lisek-Michalska J., 1994, *Życie codzienne w domach pomocy społecznej*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
27. Turner J. H., 2004, *Struktura teorii socjologicznej* (wydanie nowe), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Tyszka A., 1995, *Rozmowa kultur* [w:] Kapciak A., L. Korporowicz i A. Tyszka (red.), *Komunikacja międzykulturowa – zbliżenia i impresje.*, Instytut Kultury UW, Warszawa.
29. Turner J. H., Stets J. E., 2009, *Socjologia emocji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

### **Analysis of Relation Between the Care Staff and Inmates of the Social Welfare on the Interactive Level**

#### **Summary**

In this paper the problem of work on the interaction level in conditions of social welfare home was undertaken. On the basis of the interaction between the care staff and inmates of the social welfare home it was concluded that the activity of care staff should be considered in two aspects: instrumental, as a work with the inmates and interactive as a work not only with but also to fashion the inmates character. It was also emphasized, that the interactive dimension is an essential and needful condition for the regular and proper realization of true instrumental tasks.

**Key words:** social welfare home, care staff, inmates, interaction.



## RECENZJA

Felicjan Bylok, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2013, ss. 266

Recenzowana monografia stanowi retrospektywny ogląd procesu konsumpcji w społeczeństwie. Zawiera interesujące teoretyczne rozważania dotyczące przemian konsumpcji, a także uwarunkowań roli konsumenta jako członka społeczeństwa konsumpcyjnego. Zjawisko konsumpcji powiązane jest nie tylko z ekonomią, gospodarką, ale stanowi jeden z ważnych wymiarów życia społecznego, a jego złożoność wymaga ujęcia interdyscyplinarnego. Właśnie takie podejście do zjawiska konsumpcji przedstawione jest w książce Felicjana Byloka pt. „*Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*”.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów. W poszczególnych rozdziałach Autor nakreśla kierunki rozwoju konsumpcji na przestrzeni lat. Poszczególne rozdziały są zatytułowane następująco: Rozdział pierwszy – proces przechodzenia od zaspokojenia potrzeb egzystencjalnych do rozszerzonej konsumpcji rozmaitych dóbr; Rozdział drugi – rozwój kategorii społeczno-ekonomicznych konsumenta w społeczeństwie masowej konsumpcji; Rozdział trzeci – konsumpcja jako element systemu społeczeństwa konsumpcyjnego; Rozdział czwarty – konsumpcjonizm jako ideologia kształtująca konsumenta w społeczeństwie konsumpcyjnym; Rozdział piąty – procesy i czynniki sprzyjające rozwojowi konsumpcjonizmu; Rozdział szósty – refleksje końcowe nad granicami konsumpcjonizmu w społeczeństwach wysokorozwiniętych.

Wstęp książki stanowi wprowadzenie do tematu konsumpcji w ujęciu socjologicznym. Autor nakreśla zakres pojęciowy konsumpcji jako zjawiska socjoekonomicznego. Ukazuje, że problem konsumpcji dotyczy wszystkich trzech sfer: ekonomicznej, społecznej i kulturowej. Podkreśla także istotność łączenia metod badań socjologicznych z analizą ekonomiczną, co pozwoli na utworzenie całościowego modelu konsumpcji we współczesnym społeczeństwie. Badacz w tej części opracowania ukazuje jednocześnie problem konsumpcji jako przedmiot badań socjologicznych. W tym ujęciu Autor podkreśla znaczenie istotności badań socjologicznych w opisie przemian konsumpcjonizmu. Autor już na wstępie powołuje się na wielu znanych i cenionych znawców tematu zjawiska konsumpcji, dzięki czemu praca jest niezwykle przekrojowa.

Rozdział pierwszy badacz poświęca analizie złożonego procesu jakiego dokonał się na przestrzeni lat, a mianowicie przejściu ludzi od zaspoka-

jania potrzeb podstawowych – egzystencjalnych do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu; od konsumpcji dóbr podstawowych do rozszerzonej konsumpcji dóbr. Badacz wyjaśnia w tej części opracowania jak zmienił się rodzaj zaspokajanych dóbr. Przedstawia drogę jaką przeszli ludzie zanim stali się konsumentami. Autor wychodzi od kategorii „spożywcy”, która bierze swój początek już w społeczeństwach pierwotnych oraz społeczeństwach plemiennych. Przytacza w tym miejscu przykłady społeczeństw pierwotnych między innymi Trobriandczyków – badania Bronisława Malinowskiego. Jak podkreśla autor ludzie coraz częściej zaspokajanie potrzeb wiązali z określaniem siebie w danym środowisku społecznym, przez co zaczęli poszukiwać dóbr, które umożliwiłyby im podkreślenie swojego położenia w społeczeństwie. Kategoria „spożywcy” jeszcze bardziej rozwinęła się w społeczeństwie feudalnym gdzie nabiera ona znaczenia dla funkcjonowania rzeczywistości społecznej. W tym czasie obserwuje się powolne pojawianie się przesłanek dotyczących rozwoju konsumpcji oraz zmianę tzw. spożywców w konsumentów. „Spożywca”, który głównie był skupiony na zaspokajaniu dóbr egzystencjalnych zmienia się w konsumenta skupionego na nabywaniu dóbr luksusowych, służących potrzebom społecznym takim jak na przykład podnoszenie prestiżu społecznego. Jak zauważa autor to właśnie w XVIII wieku powstaje termin konsumenta, rozwijana jest idea marketingu. Ukazuje on w sposób przekrojowy i chronologiczny przyczyny rozwoju konsumpcji; między innymi wzrost liczby ludności i wiele innych przyczyn. W ostatniej części tego rozdziału autor nakreśla społeczno - kulturowe determinanty rozwoju kategorii konsumenta. Wymienia tutaj kilka istotnych czynników: wzrost skłonności do konsumpcji w warstwach średnich i niższych, rozprzestrzenienie się mody jako czynnika warunkującego potrzeby jednostek, większą dostępność dóbr oraz co ważne, fakt, iż dobra konsumpcyjne stały się nasycone symbolami i pozwalały jednostkom na utwierdzenie swojej pozycji społecznej.

Rozdział drugi poświęcony jest opisowi nakreślonej już w poprzednim rozdziale kategorii konsumenta. Badacz skupia się na aspektach ekonomicznych i społecznych, które determinują funkcjonowanie konsumenta we współczesnym społeczeństwie. Istotny w tym rozdziale jest fakt przemian jakie zaszły we wzorach konsumpcji na przestrzeni lat. Jak podkreśla autor, utworzenie społeczeństwa masowej konsumpcji w sposób znaczący wpłynęło na rozwój konsumpcji. Zmieniły się potrzeby kupujących. Autor zauważa, że jednym z istotniejszych czynników, które zmieniły system potrzeb jednostek w nowoczesnym społeczeństwie był rozwój potrzeb estetycznych, które nastąpiło poprzez przenikanie wartości oraz symboli kulturowych przez modę i reklamę. Autor dostrzega istotne zna-

czenie procesu przejścia od społeczeństwa produkcji do społeczeństwa masowej konsumpcji. Rozwój konsumpcjonizmu spowodował, że jednostka przy zaspokajaniu potrzeb nie kieruje się tylko kwestią racjonalności ale przede wszystkim dążeniem do osiągnięcia przyjemności i szczęścia, do czego dochodzi w sposób irracjonalny. Kolejnym z problemów poruszanych w tym rozdziale związany jest z tym, że konsumpcja stała się ważniejsza od produkcji. W tej części pracy autor prezentuje również problematykę suwerenności konsumenta i jak zauważa, że owa opisana tutaj suwerenność jest pozorna, ponieważ producenci dysponują określonymi instrumentami np. reklamą. Badacz opisuje także zmiany jakie zaszły w sferze potrzeb konsumentów, ponieważ w XX wieku istotne stały się potrzeby estetyczne. Przedstawiając rozwój kategorii konsumenta F. Byłok opisuje rozwój etosu konsumenta, ponieważ w społeczeństwie masowej konsumpcji wyłania się określone wzory konsumpcji. Autor w sposób wielowątkowy przedstawił to zagadnienie, wspominając między innymi o hedonizmie w konsumpcji, indywidualizmie jako wartości, o kreowaniu tożsamości jednostkowej przez konsumpcję, a także o konflikcie pomiędzy etosem pracy a etosem konsumpcji. Jest tu mowa również o standaryzacji dóbr konsumpcyjnych. Ostatni podrozdział badacz poświęca konsumpcji na pokaz. Zdaniem autora kwestia ta jest nadal znacząca, pomimo wielu zaistniałych przemian.

Kolejny rozdział przedstawia konsumpcję jako element systemu społeczeństwa konsumpcyjnego. W tej części monografii badacz skupia się na opisie pojęcia społeczeństwa konsumpcyjnego. Przedstawia on różne podejścia, w jakich społeczeństwo konsumpcyjne może być przedstawiane – przytaczając wyjaśnienia wielu znanych teoretyków zajmujących się tymże zagadnieniem. W koncepcjach przytaczanych przez autora zwraca uwagę fakt dominacji zjawiska konsumpcji nad innymi zachowaniami społecznymi. To właśnie za pomocą konsumpcji współcześni ludzie definiują swoje miejsce w rzeczywistości społecznej. Jak zauważa autor, społeczeństwo konsumpcyjne wymusza na swoich członkach pełnienie ról konsumenta, co więcej, poprzez pryzmat konsumpcji jednostka określa swoje miejsce w strukturze społecznej. Autor podkreśla jednocześnie wagę, jaką w tym typie społeczeństwa ma pełnienie roli konsumenta. Kontynuując wątek społeczeństwa konsumpcyjnego badacz skupia się na perspektywie systemowej, ponieważ stanowi ona istotną podstawę teoretyczną do badania problematyki konsumpcji i co więcej, pozwala na dostrzeżenie powiązań z innymi elementami systemu społecznego. Autor wybrał poszczególne elementy i dokonał ich głębszego opisu. Jest tu mowa o kulturze, polityce, a także o pracy. Wszystkie te elementy mają ścisłe powiązanie z funkcjonowaniem społeczeństwa konsumpcyjnego; między innymi

kultura i zmieniające się wzory kulturowe. W ostatniej części tego rozdziału badacz opisuje rozwój społeczeństwa konsumpcyjnego w XX wieku. Zaznacza w tym miejscu istotny wpływ globalizacji rynku jako czynnika oddziałującego na przemiany w sferze konsumpcji

Wielowymiarowość pojęcia konsumpcji powoduje zasadniczy problem z jego opisywaniem, ponieważ w zależności od punktu widzenia można go rozpatrywać jako ideologię, sposób życia lub doktrynę moralną. W tym rozdziale autor wprowadza pojęcie konsumpcjonizmu – definiuje ten termin, prezentuje dwa ujęcia konsumpcjonizmu: jako sposobu życia oraz jako ideologii. Jak zauważa badacz prezentując konsumpcję jako ideologię, może być ona postrzegana jako religia, która daje ludziom sposobność na przeżycie czegoś niezwykłego w wymiarze duchowym. Przedmioty konsumpcji stają się fetyszami. Co więcej, poddane fetyszyzacji dobro wpływa na zachowania ludzi, ponieważ znaczenie fetysza nie obejmuje tylko formy materialnej, ale i niematerialną. Jak zauważa Felicjan Bylok, współcześnie coraz częściej pojawiają się *czciciele jakiegoś przedmiotu konsumpcji*. Przykładem takiego przedmiotu są urządzenia przeznaczone do przekazywania komunikatów – tablet i smartfon - stają się fetyszami z racji posiadania wartości symbolicznej. Rozbudowana sfera wartości znaczeniowej stanowczo przewyższa ich znaczenie funkcjonalne. W dalszej części tego rozdziału autor zajmuje się problematyką wartości związanych z ideologią konsumpcjonizmu. Jest tu mowa między innymi o wyobrażeniach jakie konsumenci wiążą z posiadaniem określonych dóbr. Kolejną kwestią jest wyjaśnienie roli jakie dobra konsumpcyjne pełnią w tworzeniu społeczeństwa konsumpcyjnego. Autor podkreśla fakt istotności funkcjonowania dóbr konsumpcyjnych jako czynnika rozprzestrzeniania się ideologii konsumpcjonizmu.

Rozdział piąty badacz poświęca kwestii czynników, które sprzyjają rozwojowi konsumpcji. Jednym z istotniejszych czynników – zdaniem autora- wspomagających szerzenie się ideologii konsumpcjonizmu jest moda i to ona stanowi przedmiot analizy w kolejnym podrozdziale tego opracowania. Autor słusznie zauważa, że moda jest ważnym elementem pobudzającym konsumpcję oraz co istotne, nie stanowi zjawiska samonapędzającego się, ponieważ producenci poprzez modę wpływają na konsumpcję. Badacz nawiązuje również do kwestii nowych czynników, stanowiących o rozprzestrzenianiu się konsumpcji, w tym między innymi o znaczeniu ciała. Ciało w tym przypadku jest specyficznym przedmiotem konsumpcji. Z kategorią ciała powiązana jest kategoria piękna oraz niezwykłej istotności wyglądu – określonego wzorca wyglądu zewnętrznego. Autor poddaje również refleksji przestrzenne uwarunkowania rozprzestrzeniania się konsumpcji. Czynnikiem wymienionymi przez autora są:

Internet, kredyt i karta kredytowa. Jak zauważa badacz karta kredytowa oraz kredyt dają konsumentom sposobność – wspierają nadmierną konsumpcję. Autor zadaje jednocześnie pytanie, gdzie jest kres możliwości kredytowania rozwoju konsumpcji i jakie ma to konsekwencje dla jednostki? Zwraca także uwagę na funkcjonowanie centrów handlowych.

W następnym – szóstym – rozdziale badacz dokonuje końcowej refleksji nad granicami konsumpcjonizmu we współczesnych społeczeństwach. Autor prezentuje perspektywę rozwoju konsumpcji. Udziela odpowiedzi na pytanie „Dokąd zmierza współczesny konsumpcjonizm?” W odpowiedzi na nie stwierdza, że w przyszłości konsumpcja stanowić będzie istotny czynnik rozwoju społeczeństwa. Dalszą część rozdziału badacz poświęca opisowi znaczenia tendencji wzrostowej dotyczącej kwestii przyjemności w sferze konsumpcji. Autor przywołując wielu znanych teoretyków z tej dziedziny przedstawia różne charakterystyki konsumenta przyjemności. Jedna z nich mówi o tym, że podczas konsumowania ztraca się u jednostki jakikolwiek umiar w nabywaniu coraz to nowych dóbr. Autor podejmuje także próbę określenia cech konsumenta przyjemności, na podstawie badań własnych nad przemianami konsumpcji w Polsce.

Badacz podkreśla, że przeżywanie przyjemności jest jednym z najważniejszych motywów funkcjonowania w sferze konsumpcji oraz co więcej, pociąga za sobą określone konsekwencje. Zaznacza on także fakt braku umiaru w konsumowaniu czyli „konsumowanie dla samej konsumpcji”. W kolejnej części rozdziału autor porusza istotną kwestię moralności konsumenta, stawiając naprzeciw siebie konsumenta bez tradycyjnej moralności i konsumenta moralnego. Jak zauważa, propagowanie indywidualizmu i nieograniczonych możliwości konsumpcji – o czym autor wspominał już w poprzednich rozdziałach – spowodowało kształtowanie się nowej moralności. Nawiązuje także do podejścia, w którym kładzie się nacisk na powstrzymanie nadmiernego zużycia dóbr konsumpcyjnych oraz co się z tym wiąże, na konieczność zbudowania określonych reguł etycznych dotyczących tej kwestii. W tym miejscu autor przytacza propozycję uniwersalnych norm, które sformułowała Adela Cortina. W swych rozważaniach autor uwzględnia problem zakupoholizmu, który jak zauważa, jest negatywnym skutkiem wpływu konsumpcjonizmu na jednostkę. W tym rozdziale badacz skupia się także na zjawisku powstawania konsumenta zrównoważonego. Badacz podkreśla, że nie wszyscy konsumenci dokonują zakupów bezrefleksyjnie, gdyż pojawiają się wśród konsumentów zachowania związane z ochroną środowiska. Jak podkreśla, tworzą się ruchy społeczne, mające na celu uświadomienie członkom społeczeństwa zagrożeń, jakie niesie za sobą eksploatacja środowiska naturalnego. Jednym z kolejnych kwestii jakie przedstawia badacz w ostatnim rozdziale

jest zagadnienie konsumenta jako prosumenta. Autor wspomina, także o konsumencie marginalizowanym oraz porusza problem biedy oraz osób biednych, którzy poprzez brak środków na konsumowanie zmuszeni są nabywać dobra w sposób ograniczony.

Publikacja stanowi bogaty opis przemian jakie zaszły w sferze konsumowania i we wpływie konsumpcji na jednostkę funkcjonującą w społeczeństwie. Autor monografii porusza w sposób rzetelny szereg zagadnień godnych namysłu. Interesująca jest część poświęcona refleksjom nad przyszłością współczesnej konsumpcji. W publikacji wykorzystano bogatą literaturę przedmiotu, która jest dużym atutem recenzowanej monografii. Opracowanie niewątpliwie wzbogaca literaturę przedmiotu, ukazując w sposób wieloaspektowy zjawisko konsumpcji.

Ewa Pietrucha  
*Uniwersytet Łódzki*

## Z PUBLIKACJI ZAGRANICZNYCH

### *Partycypacja pracownicza*

Doucoulagos H., Laroche P.: Unions and innovation: new insights from the cross-country evidence, *Industrial Relations*, 2013, nr 2, s. 467-491.

Związki zawodowe i innowacje: nowe informacje z ewidencji pochodzącej z różnych krajów

W przeszłości zagadnienie wpływu związków zawodowych na innowacje było już przedmiotem zainteresowania badaczy, ale zazwyczaj powstałe na ten temat opracowania dotyczyły USA i Wielkiej Brytanii. Celem autorów było dokonanie statystycznej integracji istniejących studiów empirycznych, dotyczących relacji między związkami zawodowymi i innowacjami. Starali się również ustalić, czy mają one pozytywny czy negatywny charakter, czy znaczenie ma ich rozmiar, czy istnieją różnice w tym zakresie pomiędzy krajami oraz czy ulegały one jakimś zmianom w czasie. W szczególności starali się stwierdzić czy relacje pomiędzy związkami zawodowymi i innowacjami są większe w przypadku bardziej elastycznego rynku pracy. W ramach przeprowadzonej analizy starali się również poznać przyczyny różnych wyników uzyskiwanych we wcześniejszych studiach nad tym zagadnieniem. W ramach przeprowadzonego przeglądu ekonometrycznej ewidencji relacji pomiędzy związkami zawodowymi i innowacjami na poziomie firm i branż zaobserwowali, że pomiędzy dotychczasowymi studiami istniały tylko niewielkie niezgodności, gdyż we wszystkich stwierdzono, że obecność związków zawodowych łączyła się z niższym poziomem innowacji, przy czym bardziej negatywny związek dotyczył przede wszystkim obszaru badań i rozwoju. Różnice pomiędzy krajami w zakresie relacji pomiędzy związkami zawodowymi i innowacjami zależały w znacznym stopniu od sposobu uregulowania rynku pracy - bardziej regulowane rynki pracy powodowały, że związki zawodowe miały mniejszy opór przed innowacjami. Ponadto autorzy zaobserwowali, że relacje pomiędzy związkami zawodowymi i innowacjami wraz z upływem czasu we wszystkich krajach stawały się coraz słabsze, co ich zdaniem można tłumaczyć zmianami w naturze procesów negocjacji zbiorowych.

Gill C., Meyer D.: Union presence, employee relations and high performance work practices, *Personnel Review*, 2013, nr 5, s. 508-528.

### Obecność związków zawodowych, stosunki pracownicze a praktyki wysokiej efektywności pracy

Celem autorów artykułu było zbadanie relacji pomiędzy związkami zawodowymi i stosunkami pracowniczymi oraz efektywnością przyjmowania praktyk pracy wysokiej jakości (HPWP). Do swoich badań wykorzystali dane zebrane od starszych członków rad zarządzających zasobami ludzkimi w 189 dużych przedsiębiorstwach w Australii. Rezultaty przeprowadzonych analiz ujawniły, że związki zawodowe pozostające w dobrych układach pracowniczych ułatwiały przyjmowanie HPWP i miały w konsekwencji pozytywny wpływ na konkurencyjność firmy wbrew powszechnemu przekonaniu, że związki zawodowe są balastem w prowadzeniu biznesu. Wykorzystanie w studium danych z wielosektorowych badań menedżerów zasobów ludzkich, którzy mimo że stanowili najlepsze pojedyncze źródło informacji, powodowało konieczność zweryfikowania uzyskanych rezultatów w kontekście danych zebranych od większych grup pracowniczych w wielu przedziałach czasowych. W przekonaniu autorów, wyniki analiz powinny jednak zainteresować agendy rządowe i przedsiębiorstwa pod kątem udziału i roli związków zawodowych w programach zwiększania efektywności i konkurencyjności firm w Australii.

Hertwig M.: Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat. Formen und Interessenvertretungschancen „Anderer Vertretungsorgane“, *Industrielle Beziehungen*, 2013, nr 3, s. 199-220.

### Logika kolektywnej partycypacji w zakładach bez rad zakładowych: formy i możliwości wpływania przez inne organy reprezentujące pracowników w Niemczech

Wzorem innych badaczy autor przyjrzał się pewnym formom uczestnictwa, które nie funkcjonują w oparciu o regulacje dotyczące ustroju zakładowego i które niekiedy są określane mianem innych organów reprezentujących interesy pracowników. W przeciwieństwie do rad zakładowych, pod tym pojęciem kryje się bardzo zróżnicowana grupa organów, które wprawdzie służą reprezentowaniu interesów załogi na poziomie zakładu, ale równocześnie nie stanowią alternatywy wobec modelu rad zakładowych. Zdaniem autora wspomniane formy reprezentowania pracowników są szczególnie rozpowszechnione w małych i średnich firmach oraz w fir-



mach z sektora usług. Chociaż pojawiają się opinie o inicjowaniu przez pracodawców powstawania tego rodzaju organów, to autor dostrzegał w nich pewien potencjał do realizacji celów i pełnienia funkcji niezależnego reprezentanta interesów pracowników. Starał się zbadać różnice we wzorach reprezentowania pracowników występujących w różnych typach alternatywnych organów przedstawicielskich. W szczególności interesował się czynnikami, które odpowiadały za realizowanie interesów załogi. W oparciu o cztery wyodrębnione typy innych organów reprezentujących pracowników, znacznie różniące się od siebie pod względem funkcji, starał się poznać ich logikę. Przyznał, że pomimo istnienia różnych wzorów reprezentowania interesów spowodowanych przez różne funkcje tych organów oraz strategię i kulturę, nie udało im się osiągnąć wysokiego poziomu uczestnictwa, co może wynikać z tego, że są one organizowane i kontrolowane przez kierownictwo firm oraz że mogą one służyć do blokowania tworzenia rad zakładowych.

Marginson P. [et al.]: Variation in approaches to European Works Councils in multinational companies, *Industrial and Labor Relations Review*, 2013, vol. 66, nr 3, s. 618-644.

#### Zróżnicowane traktowanie europejskich rad zakładowych w kompaniach wielonarodowych

Opierając się na unikatowych danych międzynarodowych dotyczących praktyk w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach wielonarodowych, autorzy wykorzystali logistyczną analizę regresyjną do zbadania wariacji w zakresie stosowania tego rodzaju praktyk w świetle ponadnarodowego dialogu społecznego z udziałem europejskich rad zakładowych. Przyjmując wspomnianą perspektywę, odkryli, że stopień umiędzynarodowienia operacji przedsiębiorstw, organizacji zarządzania, struktury kierowania personelem oraz skala obecności organizacji pracowniczych wywierały silny wpływ na to, czy dana kompania wielonarodowa została objęta odpowiednim ustawodawstwem Unii Europejskiej i czy w jej ramach powstawały europejskie rady zakładowe. Jak wynikało z analiz, bardzo wiele w tym zakresie zależało od kraju pochodzenia, sektora gospodarki oraz wielkości zatrudnienia w firmie. Badania ujawniały, że od tego, w jakiej skali koncern wielonarodowy uznaje pozycję europejskich rad zakładowych i z ich udziałem prowadzi praktyki zarządzania informacją i konsultacją z zatrudnionymi, uzależniony jest właśnie poziom internacjonalizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Meardi G., Strohmer S., Traxler F.: Race to the East, race to the bottom? Multi-nationals and industrial relations in two sectors in the Czech Republic, *Work, Employment and Society*. - 2013, nr 1, s. 39-55.

Wyścig na wschód, wyścig do dna? Wielonarodowe i przemysłowe stosunki w dwóch sektorach w Republice Czeskiej

Rozszerzenie Unii Europejskiej w 2004 r. przyczyniło się do wzrostu bezpośrednich inwestycji zagranicznych realizowanych przez wielonarodowe firmy w krajach wstępujących. W tym kontekście w artykule autorzy zwrócili uwagę na wpływ oddziaływania wielonarodowych firm wkraczających do nowych państw członkowskich na stosowane praktyki zatrudnienia oraz zbiorowe stosunki pracy w oparciu o dowody pochodzące z kilkunastu studiów przypadku dotyczących wielonarodowych przedsiębiorstw działających w branży finansowej i samochodowej w Republice Czeskiej. Mimo że dotychczas w badaniach zajmowano się analizowaniem wpływu sektorów gospodarczych na stosunki pracy, to obejmowały one państwa zachodnie, pomijając te kwestie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. W ramach przeprowadzonej analizy autorzy wykazali, że chociaż Czechy były najbardziej prozachodnim krajem z nowo przyjętych do Unii Europejskiej i najbardziej rozwiniętym spośród państw byłego bloku wschodniego, to reprezentacja pracowników była w badanych sektorach słaba. Widoczna była wyraźna luka pomiędzy stosowanymi w Czechach i państwach Europy Zachodniej praktykami dotyczącymi zbiorowych stosunków pracy. Bliższa analiza pokazała, że firmy wielonarodowe stosując ponadnarodową współpracę organizacyjną nie decydowały się na transferowanie swoich dotychczasowych praktyk w zatrudnieniu stosowanych w innych krajach, preferując w Czechach jednostronne zarządzanie, co przyczyniło się do powstawania wertykalnej segmentacji między zakładami działającymi w Czechach i innych państwach. Również w przypadku sektora finansowego stosowane rozwiązania związane z transferem praktyk tzw. bezpośredniej partycypacji przez firmy z liberalnej gospodarki prowadziły do ich niestosowania i ograniczania działań związków zawodowych. Autorzy doszli do wniosku, że w obu badanych sektorach gospodarki wielonarodowe firmy miały z różnych powodów negatywny wpływ na istniejące w Czechach zbiorowe stosunki pracy.

Rosenbohm S.: Verhandelte Arbeitnehmerbeteiligung: ein empirischer Vergleich der Formen vor und nach der Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft, *Industrielle Beziehungen*, 2013, nr 1, s. 8-35.

Negocjacyjne formy uczestnictwa pracowników: empiryczne porównanie form przed i po utworzeniu europejskiej spółki akcyjnej

Autor przyglądał się pewnym aspektom tzw. europejskich spółek akcyjnych. Regulacje umożliwiające ich tworzenie weszły w życie w 2004 r. po wielu latach przygotowań. W kontekście tworzenia wspólnego rynku stwarzały one firmom działającym w różnych krajach nowe możliwości funkcjonowania na obszarze UE, oferując m.in. szereg ułatwień związanych z przenoszeniem firmy, uproszczeniem struktury oraz wypełnianiem obowiązków informacyjnych. Z tej formy w Unii Europejskiej w 2013 r. korzystało około 1600 firm (m.in. takie jak BASF, czy MAN), które zatrudniały wiele tysięcy pracowników. Autor zauważył, że pomimo tej popularności europejskich spółek akcyjnych dotychczas badacze nie zajmowali się porównywaniem różnych form uczestnictwa w nich pracowników. Analizując dotychczasową literaturę poświęconą tym podmiotom zauważył, że badacze dochodzili do przeciwstawnych wniosków. Część z nich dowodziła, że celem tych spółek było złagodzenie krajowego prawa dotyczącego współdecydowania bądź zamrożenie go na poziomie rad nadzorczych, podczas gdy inni uważali, że spółki europejskie mogą nawet prowadzić do poprawy możliwości zaangażowania pracowników na poziomie europejskim. Przeprowadzona w artykule analiza procesów negocjacji pomiędzy zarządzającymi i przedstawicielami pracowników w oparciu o dwa studia przypadku i analizę banku danych pozwoliła pokazać, że większość tego typu podmiotów dopuszczających pewne formy negocjacji z pracownikami funkcjonowało w Niemczech. Jednocześnie autor stwierdził, że firmy tego typu stosowały różne sposoby uczestnictwa pracowników, co wynikało z różnych kontekstów organizacyjnych i praktyk w zakresie stosunków pracy w poszczególnych przedsiębiorstwach. Ponadto zauważył, że w kontekście niemieckim utworzenie spółki europejskiej nie prowadziło do zmian w zakresie zakładowego prawa do współdecydowania, ale stwierdził wprowadzenie pewnych nowych form uczestnictwa pracowników.

Townsend K. [et al.]: Has Australia's road to workplace partnership reached a dead end? *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 2013, nr 2, s. 239-256.

Czy australijska droga do partnerstwa w miejscu pracy osiągnęła swój kres?

W ciągu ostatnich 15 lat wiele krajów rozwiniętych gospodarczo przyjęło kalendarz działań zmierzających do rozwijania zbiorowych stosunków pracy opartych na bliższej współpracy stron, określanych często mianem partnerstwa. Autorzy dokonali przeglądu australijskiej drogi do partnerstwa poprzez usytuowanie jej w kontekście rozwoju gospodarczego Wielkiej Brytanii i Nowej Zelandii. W 2009 r. rząd Australii ogłosił, że zbiorowe stosunki pracy w tym kraju dokonały zwrotu w kierunku nowego modelu interakcji w miejscu pracy, która uwzględniała większą współpracę i partnerstwo niż dotychczas. Autorzy w studium dowodzili, że wbrew słownym deklaracjom rządowym, nie należy na zachodzące zjawiska patrzeć jako na zasadniczy zwrot, ale raczej jako proces ewolucji od lat „zgody”, zakłóconych okresem rządu Howarda. Jednak podobnie jak zbliżone systemy regulacji w Wielkiej Brytanii i Nowej Zelandii, rząd Australii nie zrobił wiele, aby wzmocnić współpracę i partnerstwo we współczesnych systemach stosunków pracy, a nawet poniósł fiasko realizacji tej polityki doprowadzając partnerstwo w miejscu zatrudnienia w tym kraju do sytuacji krańcowej. Na zakończenie autorzy rozważali praktyczne wskazówki płynące z kalendarza działań rządowych przekształcania zbiorowych stosunków pracy w Australii.

Vandaele K.: Youth representatives' opinions on recruiting and representing young workers: a twofold unsatisfied demand? *European Journal of Industrial Relations*, 2012, nr 3, s. 203-218.

Opinie młodych reprezentantów na temat rekrutacji i reprezentowania młodych pracowników: podwójnie niesatysfakcjonujący popyt

Autor w swoich rozważaniach skoncentrował się na pewnych aspektach związanych z młodymi pracownikami, podkreślając, że osoby z tej grupy wiekowej są w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy w przypadku osłabienia gospodarczego. Stopa bezrobocia wśród osób młodych jest bowiem wyższa niż w innych kategoriach wiekowych, a wielu z nich jest zatrudnianych w ramach niepełnego zatrudnienia. Jednocześnie zwrócił uwagę, że pomimo tej sytuacji stopień uzwiązkowienia wśród młodych

osób jest znacznie niższy od uzwiązkowienia ogółem, chociaż charakteryzują się one pozytywnym stosunkiem do związków zawodowych. W związku z tym autor poszukiwał odpowiedzi na pytanie skąd biorą się te rozbieżności pomiędzy stopą uzwiązkowienia, a stosunkiem młodych ludzi do związków zawodowych. Przywołał opinie innych badaczy, którzy jako przyczynę wskazywali obecność młodych ludzi w branżach, w których nie funkcjonują związki zawodowe oraz negocjacje zbiorowe. Autor zastosował odmienną perspektywę, skupiając się na polityce konfederacji związkowych dotyczącej reprezentowania i rekrutowania do związków młodych pracowników. W tym celu wykorzystał badanie młodych reprezentantów europejskiego związku ETUC dotyczące postrzegania przez nich działań ich konfederacji odnośnie problemów z niską przynależnością młodych osób do związków zawodowych. W ramach omawianego badania stwierdził, że młodzi reprezentanci związków zawodowych oceniali krytycznie ich działania w zakresie organizowania młodych pracowników, jednocześnie oczekiwali oni bardziej zdecydowanych działań ze strony swoich organizacji. Uzyskane rezultaty potwierdzały obserwacje innych badaczy.

*Na podstawie "Pracy i Polityki Społecznej"<sup>1</sup>  
opracowała Anna Radwańska*

---

<sup>1</sup> „Praca i Polityka Społeczna”, miesięcznik wydawany przez Główną Bibliotekę Pracy Zabezpieczenia Społecznego, Warszawa, ul. Limanowskiego 23

# BIBLIOGRAFIA

## Partycypacja pracownicza

- Beck-Krala E. (2008), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą : nowy sposób wynagradzania i motywowania*, „Oficyna Wolters Kluwer”, Kraków.
- Bednarski M. (2011), *Kapitał społeczny, partycypacja pracownicza a rozwój przedsiębiorstwa*, „Polityka Społeczna”, nr 7.
- Bera A. (2011), *Dysfunkcje partycypacji w środowisku contact center*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 223.
- Bodak A. (2009), *Partycypacja pracownicza na tle specyfikacji zarządzania spółdzielnią w agrobiznesie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 43.
- Bodak A. (2009), *Partycypacja pracownicza w jednostkach spółdzielczych agrobiznesu - uwarunkowania i przejawy*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, nr 129.
- Bodak A., Cierniak-Emerych A. (2010), *Menedżer w spółdzielczości a partycypacja decyzyjna*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 115.
- Cierniak-Emerych A. (2008), *Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem idei partycypacji pracowniczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie”, z. 11.
- Cierniak-Emerych A. (2008), *Proces dyfuzji wiedzy w trakcie partycypacji pracowniczej* [w:] Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą. Red. K. Perechuda, M. Sobińska, „Difin”, Warszawa.
- Cierniak-Emerych A. (2010), *Zmiany w modelu zatrudnienia a partycypacja pracownicza* [w:] Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi. Red. S. Lachiewicz, A. Walecka. „Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego”, Łódź.
- Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Monografie i Opracowania”, nr 206.
- Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczyk A. (2013), *Partycypacja pracownicza jako narzędzie kształtowania potencjału ludzkiego*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Dryll I. (2008), *Apetyt na partycypację*, „Dialog”, nr 2.
- Dzido P., Grabowska A. (2012), *Europejskie Rady Zakładowe : forma współpracy pracowników i pracodawców*, „Forum Związków Zawodowych”, Warszawa.

- Gableta M., Cierniak-Emerych A., Piwowar-Sulej K. (2009), *Kultura organizacyjna podstawą formowania partycypacji pracowniczej w organizacjach* [w:] Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Red. M. Juchnowicz, „Oficyna Wolters Kluwer”, Kraków.
- Gajowiak M. (2009), *Partycypacja pracownika w zarządzaniu jako instrument humanizacji pracy* [w:] Praca w perspektywie humanistycznej. Red. J. Sikora, „Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, Poznań.
- Głądoch M. (2008), *Meandry partycypacji pracowniczej w Polsce*, „Dialog”, nr 2.
- Grodzki S. (2008), *Uprawnienia partycypacyjne pracowników w spółdzielni europejskiej - aspekty prawne* [w:] Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie. Red. M. Gableta, A. Cierniak-Emerych; „I-BIS Usługi Komputerowe. Wydawnictwo, Wrocław.
- Gruszecki T. (2008), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu - model UE i Polski*, „Roczniki Nauk Społecznych”, z. 3.
- Jankowska-Mihułowicz M. (2010), *Partycypacja zespołu w podejmowaniu decyzji strategicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 116.
- Janowska Z. (2011), *Motywacyjne aspekty partycypacji pracowniczej i dialogu społecznego. Europa a Polska*, [w:] Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim. Red. P. Bohdziewicz, „Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego”, Łódź.
- Jasińska J. (2009), *Społeczna odpowiedzialność firm a partycypacja pracownicza*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 42.
- Karwacka-Michalak A. (2009), *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu przedsiębiorstwem jako element społecznego aspektu rozwoju zrównoważonego*, „Edukacja Ekonomiczna Menedżerów”, nr 1,
- Kijewska A., Przybyła H. (2009), *Partycypacja w zarządzaniu jako czynnik motywacji na rzecz kreatywności i innowacyjności* [w:] Pracownicy - kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie. Red. A. Kijewska, „Wydawnictwo Politechniki Śląskiej”, Gliwice.
- Koppernock M. (2010), *Niemiecki model partycypacji : pracownicy we współzarządzaniu i jako współwłaściciele*, „Dialog”, nr 3.
- Korski J.: (2009), *Zmiana organizacyjna a partycypacja pracownicza w procesie wdrażania systemu zarządzania jakością w kopalni węgla kamiennego - studium przypadku* [w:] Pracownicy - kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie. Red. A. Kijewska, „Wydawnictwo Politechniki Śląskiej”, Gliwice.
- Kozłowski M. (2013), *Pracownicza partycypacja finansowa : geneza, uwarunkowania rozwoju, rezultaty*, „Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego”, Łódź.

- Lendzion J. P. (2013), *Ład korporacyjny a partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu. Red. A. Czech, A. Szplit, „Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice.
- Matuszewski P., Chudkiewicz M. (2012), *Ile społeczeństwa w gospodarce? Aspiracje partycypacyjne środowisk pracowniczych : dyskusja konferencyjna*, „Dialog”, nr 1.
- Michalik E., Michalik K. (2008), *Partycypacja pracownicza elementem poprawy efektywności funkcjonowania Poczty Polskiej*, „Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług. Uniwersytet Szczeciński”, nr 27.
- Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem : możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, „Oficy-na Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego”, Zielona Góra.
- Murak B. (2009), *Pracownicze przedstawicielstwo oraz partycypacja w perspektywie zmian w prawie pracy*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 5.
- Myśliwiec G. (2008), *Partycypacja pracowników w kształtowaniu treści pracy i najbliższego środowiska w organizacji* „Edukacja Ekonomiczna Menedżerów”, nr 3.
- Myśliwiec G. (2009), *Stopień zaangażowania pracownika a preferowany model partycypacji decyzyjnej*, „Edukacja Ekonomiczna Menedżerów”, nr 2.
- Oleksiak P. (2012), *Partycypacja pracownicza a zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie* [w:] Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych. Red. P. Bohdziewicz, „Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego”, Łódź.
- Pawłowska Z. (2009), *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - wpływ na partycypację bezpośrednią*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 1.
- Radomska J. (2010), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu w firmach europejskich, amerykańskich i japońskich*, „Współczesna Ekonomia”, nr 2.
- Radomska J. (2012), *Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC "Odra" SA*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 260.
- Rak E. (2010), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 16.
- Rudolf S. (2012), *Rola partycypacji bezpośredniej w procesie integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie*, „Ekonomia i Prawo”, nr 4.
- Rudolf S., Skorupińska K. (2012), *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej : Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, „Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego”, Łódź.



- Rutka R., Czerska M. (2013), *Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 298.
- Skorupińska K. (2013), *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu przedsiębiorstwem w krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*. Red. A.
- Stankiewicz J., Moczulska M. (2007), *Formy partycypacji pracowników a możliwe ich konsekwencje społeczne* [w:] *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Red. S. Banaszak, K. Doktor, „Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania”, Poznań.
- Stankiewicz J., Moczulska M. (2009), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 43.
- Stankiewicz J., Moczulska M. (2009), *Które z partycypacyjnych metod i technik organizowania pracy indywidualnej sprzyjają kształtowaniu zachowań pracowników (w świetle wyników badań)?* [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*. Red. A. Potocki, „Difin”, Warszawa.
- Stankiewicz J., Moczulska M. (2010), *Przesłanki i determinanty partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji w świetle studiów i badań empirycznych* [w:] *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*. Red. S. Lachiewicz, A. Walecka, „Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej”, Łódź.
- Stelina J., (2009), *Zasady ogólne partycypacji pracowniczej w spółkach europejskich*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej”, R. 2009.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. (2008), *Pełna partycypacja w zarządzaniu : tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, „Oficyna Wolters Kluwer”, Kraków.
- Surdykowska B. (2012), *Patchwork z dziurami : stan obecny i perspektywy partycypacji pracowniczej w Unii Europejskiej*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6.
- Surdykowska B. (2013), *Europejski wymiar partycypacji pracowniczej*, „Dialog”, nr 2.
- Suwalski A. (2007), *Problem partycypacji pracowniczej w polskiej prywatyzacji* [w:] *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Red. S. Banaszak, K. Doktor, „Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania”, Poznań.
- Szelągowska-Rudzka K. (2011), *Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi - komunikat z badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 217.

- Szelągowska-Rudzka K. (2012), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach - komunikat z badania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 272.
- Szymańska A., Włodarczyk P. (2012), *Przedstawicielstwo pracownicze w radzie spółki w krajach członkowskich Unii Europejskiej*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, T. 86.
- Toszevska W., Czarnota A. (2010), *Partycypacja pracownicza wsparciem dla innowacyjności przedsiębiorstwa* [w:] Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi. Red. S. Lachiewicz, A. Walecka, „Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej”, Łódź.
- Towalski R. (2010), *Partycypacja finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Dialog”, nr 4.
- Urbaniak B. (2010), *Partycypacja pracownicza* [w:] Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy. Red. B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk, „Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego”, Łódź.
- Uścińciewicz M. (2009), *Perspektywy i kierunki rozwoju partycypacyjnego stylu zarządzania w XXI wieku*, „Edukacja Ekonomiczna Menedżerów”, nr 1.
- Witek-Crabb A. (2008), *Partycypacja w zarządzaniu strategicznym jako wyraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 5.
- Woźniakowski A. (2010), *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność* [w:] Rola zsl w kreowaniu innowacyjności organizacji. Red. S. Borkowska, „Wydawnictwo C. H. Beck”, Warszawa.
- Wratny J. (2008), *Partycypacja pracownicza po europejsku*, „Dialog”, nr 2.
- Wratny J. (2010), *Partycypacja - europejska odyseja*, „Dialog”, nr 3.
- Wratny J. (2010), *Partycypacyjne rachuby : rady pracowników po kilku latach działania*, „Dialog”, nr 3.
- Wratny J. (2010), *Perspektywy partycypacji pracowniczej. Stan obecny i kierunki zmian* [w:] Zbiorowe prawo pracy w XXI w. Red. A. Wypych-Żywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina, „Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego”, Gdańsk.
- Wratny J. (2011), *Rola przedstawicielstw pracowniczych w spółce europejskiej jako etap kształtowania się europejskiego modelu partycypacji*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 1.
- Wratny J., Portet S., Towalski R. (red.) (2011), *Rola ekspertów w działalności rad pracowników*, „Instytut Pracy i Spraw Socjalnych”, Warszawa.
- Wujczyk M. (2009) *Prawo do informacji o sytuacji zakładu pracy jako element partycypacji pracowniczej*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej”, R. 2009.

## **WARUNKI ZAKUPU I PRENUMERATY PISMA**

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

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

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

Prenumerata roczna na 2014 r. wynosi w kraju 120 zł.  
Prenumerata półroczna na 2014 r. wynosi: w kraju 60 zł.

Prenumeratę zagraniczną (90\$ + porto) przyjmuje:

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

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



## **ZAPROSZENIE DO NADSYŁANIA MATERIAŁÓW DO PUBLIKACJI**

Problemy dotyczące szeroko rozumianych zagadnień pracy, jej miejsca w systemach wartości i strategiach życiowych jednostek będą nadal, zgodnie z kilkudziesięcioletnią tradycją „Humanizacji Pracy”, wiodącym tematem pisma. Pragniemy podejmować te różnorodne wątki pracy w ujęciu: globalnym i lokalnym, makrospołecznym i indywidualnym, które mieszczą się w humanistycznej, aksjologicznej perspektywie. Praca ludzka ma rozmaite wymiary: organizacyjny, techniczny, technologiczny, psychologiczny i społeczny.

Nas interesuje przede wszystkim ten wymiar, w centrum którego znajduje się jednostka. Zmieniający się kontekst życia społecznego, gospodarczego i politycznego, zarówno w Polsce jak i na świecie, generuje cały szereg problemów, sytuacji i trudnych rozstrzygnięć, odnoszących się również do pracy, jej form organizacyjnych, zatrudnienia czy samej treści pracy. Stąd też wśród zagadnień, wokół których chcielibyśmy się skoncentrować znajdują się m.in. zagadnienia dotyczące:

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

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

*Kolegium Redakcyjne*

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