

ZASTOSOWANIA PSYCHOLOGII W ZARZĄDZANIU

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego • Katowice 2010

ZASTOSOWANIA PSYCHOLOGII W ZARZĄDZANIU



NR 2789

ZASTOSOWANIA PSYCHOLOGII W ZARZĄDZANIU

pod redakcją

Barbary Kożusznik

przy współudziale

Małgorzaty Chrupały-Pniak

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Katowice 2010

Redaktor serii: Zarządzanie i Technologie Informacyjne
Barbara Kożusznik

Recenzent
Maria Strykowska

Publikacja będzie dostępna — po wyczerpaniu nakładu — w wersji internetowej:

Śląska Biblioteka Cyfrowa
www.sbc.org.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
-----------------	---

Rozdział pierwszy

PSYCHOLOGIA WOBEC PROBLEMÓW GLOBALNYCH I WYZWAŃ OTOCZENIA

Kazimiera Wódz

Zarządzanie sferą społeczną w programach rewitalizacji zdegradowanych obszarów miast	19
---	----

Agata Diec

Rola psychologa w zarządzaniu miastem	30
---	----

Anna Wziątek-Staśko, Dagmara Lewicka

Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wyzwań ery globalizacji	40
---	----

Dagmara Lewicka, Anna Wziątek-Staśko

Zarządzanie różnorodnością w Polsce — wyniki badań empirycznych . .	51
---	----

Marta Stasiła-Sieradzka

Globalizacja a nowe oblicza patologii pracy	62
---	----

Damian Grabowski

Temporalna i behawioralna analiza etyki pracy. Od ciężkiej pracy do efek- tywności	75
---	----

Rozdział drugi

PSYCHOLOGIA I JEJ ZASTOSOWANIE NA POZIOMIE STRATEGII I POLITYKI ORGANIZACJI

Dagmara Lewicka, Lidia Zbiegień-Maciąg

Diagnoza i analiza funkcji personalnej w organizacji — prezentacja metod badawczych	91
--	----

Grażyna Bartkowiak

Czy firmom warto być dobrymi dla pracowników, czyli ocena skuteczności działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności w biznesie, w sferze zatrudnienia	103
--	-----

Joachim Foltys

<i>Outsourcing</i> jako metoda eliminacji barier kulturowych w funkcjonowaniu organizacji wielokulturowych	117
--	-----

Monika Sulimowska-Formowicz, Małgorzata Chrupała-Pniak

Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku — ujęcie ekonomiczne i psychologiczne	128
---	-----

Jarosław Polak, Małgorzata Chrupała-Pniak

Psychologiczne i etyczne aspekty zarządzania organizacją biurokratyczną	141
---	-----

Rozdział trzeci

PSYCHOLOGIA A KIEROWANIE

Czesław S. Nosal

Dinozaury władzy. Destrukcyjne kierowanie organizacjami	157
---	-----

Stanisław A. Witkowski

Rynek pracy a modyfikacja oczekiwanych kompetencji menedżera — dynamika zmian	177
---	-----

Barbara Kożusznik

Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji	191
---	-----

Milota Vetráková

Changes in Approach of Manager's Thinking	210
---	-----

Anita Pollak

Efektywność zespołów wirtualnych	219
--	-----

Rozdział czwarty

PSYCHOLOGIA A SATYSFAKCJA, ROZWÓJ I KOSZTY JEDNOSTKI

Małgorzata Dobrowolska

Związek satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych pracowników tymczasowo zatrudnionych	229
---	-----

Elżbieta Turska

Kompetencje kariery ludzi młodych a oczekiwania współczesnych organizacji	249
---	-----

Summary	267
-------------------	-----

Résumé	268
------------------	-----

WSTĘP

W związku z coraz silniejszym przekonaniem, że rozwój gospodarczy i społeczny zależy od człowieka i jego szeroko rozumianych kompetencji, większego znaczenia nabiera aplikacyjna strona psychologii pracy i organizacji, a kompetencje psychologów pracy i organizacji okazują się niezbędne do pełnego spożytkowania potencjału czynnika ludzkiego. Nie ma teraz rozwoju bez wykorzystania kompetencji psychologów pracy i organizacji. Na pytanie: Co by było, gdyby psychologia stosowana zaczęła się rzeczywiście liczyć we współczesnym świecie? — zadane przez Michaela Friesego na otwarciu 26. Międzynarodowego Kongresu Psychologii Stosowanej w Atenach ICP 2006 roku możemy z całym przekonaniem odpowiedzieć, że im pełniejsze będzie wykorzystanie dorobku psychologii pracy i organizacji, tym większa okaże się efektywność organizacji i tym większa satysfakcja pracowników. Skuteczne interwencje psychologów pracy i organizacji, którzy są na co dzień obecni w praktyce gospodarczej, związane są z transferem wiedzy psychologicznej do praktyki między innymi w postaci aplikowania wyników projektów badawczych do praktyki, podsuwania świeżych pomysłów organizacjom oraz uczenia umiejętności, które mogą przyczynić się do większej efektywności. Interwencje psychologów pracy i organizacji to także nieustanny kontakt z wyższym szczeblem kierowniczym i zarządami firm, to wpływanie na ich sposób pracy, organizację działań, przygotowanie strategii firmy czy walkę ze stresem. To również przekazywanie wiedzy i umiejętności pracownikom, działom kadr, kadrze kierowniczej itp.

Psychologowie pracy i organizacji mają dziś świadomość tego, że ich praca jest pożyteczna, i zdają sobie sprawę, że przyczyniają się z jednej strony do wzrostu efektywności firm, z drugiej — do zwiększenia pozytywnej roli pracy dla człowieka i jego poczucia rozwoju kompetencji oraz własnej wartości.

W niniejszym tomie staraliśmy się omówić znaczenie psychologii pracy i organizacji, wskazując na wszechstronne i często interdyscyplinarne działania na rzecz propagowania idei zależności postępu cywilizacyjnego i gospodarczego od tzw. czynnika ludzkiego. W tej wspólnej pracy psychologów, socjologów oraz ekonomistów próbowaliśmy znaleźć i opisać możliwości zastosowania psychologii w zarządzaniu wynikające często z praktycznych problemów. Wyodrębniliśmy kilka rozdziałów, w których omawiamy aplikowanie rozwiązań psychologii pracy i organizacji oraz akcentujemy powiązania psychologii i innych dyscyplin naukowych na następujących płaszczyznach:

- Zastosowania psychologii w zarządzaniu otoczeniem i procesami globalnymi.
- Psychologia i jej zastosowanie na poziomie polityki i strategii organizacji.
- Psychologia a kierowanie.
- Psychologia wobec problemów jednostki w organizacji — jej satysfakcja, koszty, rozwój.

W **rozdziale pierwszym** poświęconym zastosowaniom psychologii wobec problemów globalnych i wyzwań otoczenia zamieszczono sześć artykułów.

Kazimiera Wódz w artykule *Zarządzanie sferą społeczną w programach rewitalizacji zdegradowanych obszarów miast* prezentuje z szerszej perspektywy — społeczności lokalnych, problem zastosowania psychologii w zarządzaniu, podkreśla bowiem, że piętą achillesową dotychczasowych programów rewitalizacji są trudności we współdziałaniu pomiędzy podmiotami zaangażowanymi (przynajmniej potencjalnie) w realizację tych programów (instytucjami zarządzającymi i pośredniczącymi różnego szczebla, lokalnymi grupami interesu) oraz ich bardzo niski poziom społecznienia. Autorka wskazuje, że to także efekt luk w organizacyjno-prawnym „oprządkowaniu” procesu programowania i wdrażania projektów rewitalizacji — braku standardów dotyczących zarządzania programami, koordynacji, uprawnień gmin, rozszerzonych procedur konsultacyjnych, włączania zainteresowanych mieszkańców w procesy decyzyjne itp. Organizowanie społeczności lokalnej to — najkrócej rzecz ujmując — metoda profesjonalnego (na ogół) działania, którego celem jest mobilizowanie społeczności do podejmowania wysiłków zmierzających do poprawy jej sytuacji. Dlatego też przystępując do budowania programu rewitalizacji określonego obszaru, powinniśmy przygotować szczegółowy, oparty na rzetelnych źródłach, profil społeczności, uwzględniający z jednej strony potrzeby poszczególnych grup mieszkańców, z drugiej zaś — możliwości i zasoby — także psychologiczne — tkwiące w tej społeczności.

Agata Diec w artykule *Rola psychologa w zarządzaniu miastem* omawia rolę psychologii w procesie budowania przestrzeni społecznej miasta na przykładzie miasta Katowice. Obecne procesy przekształceniowe na terenie Katowic są związane z ogromną przemianą całych połaci śródmieścia. Zmiany te muszą znaleźć swoje ugruntowanie w mentalności odbiorców tych przestrzeni. Przeprowadzenie mieszkańców przez tak dużą zmianę jest ogromnym wyzwaniem nie tylko dla gospodarzy miasta, ale i dla środowiska psychologów. Autorka twierdzi, że warto korzystać z wiedzy i doświadczenia wielu dziedzin, w tym wiedzy psychologicznej. Opis i analiza problematyki związanej z miastem wymaga podejścia interdyscyplinarnego. Należy przy tym pamiętać, iż „studia miejskie, teraźniejszość i przyszłość to nie tylko koncepcje i przestrzenie architektoniczne, lecz przede wszystkim ludzie z całym swoim wyposażeniem poznawczym, emocjonalnym i kulturowym oraz zachowaniami niekoniecznie zawsze racjonalnymi. Mówiąc o środowisku człowieka i wpływie tego środowiska na zachowanie, mamy na myśli przede wszystkim środowisko miejskie.” (zob. LEWICKA 2008, s. 121)

Anna Wziętek-Staśko i Dagmara Lewicka w artykule *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wyzwań ery globalizacji* poruszają zagadnienie dotyczące miejsca i roli współczesnego działu personalnego w organizacji. Autorki akcentują istotną rolę kompetencji pracowników działu HR w dobie postępującej globalizacji i związanej z tym wielokulturowości. Czynią rozważania na temat tego, w jaki sposób projektować i organizować procesy zarządzania ludźmi w zmieniającej się, globalizującej organizacji. Zwracają uwagę na konieczność posiadania przez specjalistów ds. HR wiedzy interdyscyplinarnej i umiejętności z zakresu nie tylko psychologii i zarządzania, ale także ekonomii, co pozwoli im trafniej i skuteczniej dostosowywać oczekiwania pracowników i organizacji do oferty rynku pracy.

Dagmara Lewicka i Anna Wziętek-Staśko w artykule *Zarządzanie różnorodnością w Polsce — wyniki badań empirycznych* podkreślają, że zarządzanie różnorodnością urosło do rangi ważnej kwestii w wielu organizacjach na rynku globalnym, jest bowiem dobrowolnym programem skierowanym na zwiększenie stopnia włączania (udziału) wszystkich zatrudnionych, zarówno w formalnych programach istniejących w ramach organizacji, jak i w nieformalnej sieci powiązań organizacyjnych. Jego celem jest poprawa integracji pomiędzy pracownikami różnych ras, płci, wyznania czy pochodzenia kulturowego oraz stworzenie z różnorodności atutu organizacji i źródła jej kreatywności, kompleksowości i większej efektywności. W artykule zaprezentowane zostały wyniki badania czynników satysfakcji pracowników przeprowadzonego na grupie ponad 600 osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach mających swoją siedzibę

w województwach małopolskim i podkarpackim. Autorki podkreślają, że problem zarządzania różnicowaniem środowiska pracy jest jeszcze w Polsce słabo akcentowany i rzadko występuje w programach działania menedżerów HR. Tym najprawdopodobniej powodowana jest daleka pozycja tego czynnika w badaniu. Na uwagę zasługują także statystycznie istotne różnice w zakresie odpowiedzi grupy respondentów „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” potwierdzające tę tendencję. Programy zarządzania różnorodnością sprzyjają wzrostowi satysfakcji zawodowej, poprawie postaw pracowników wobec pracy zawodowej i firmy (ARMSTRONG 2002; WOŹNIAKOWSKI 2005). Kilka koncernów międzynarodowych biorących udział w badaniu realizuje już programy związane z różnorodnością i społecznym wyłączeniem. W mniejszych przedsiębiorstwach zjawisko jest słabo rozpowszechnione. Być może główna przyczyna tkwi w tym, że środowisko polskie charakteryzuje jednak jednorodność etniczna i długotrwałe doświadczenie w zatrudnianiu kobiet. Mimo to problematyka różnorodności, a w szczególności zapobieganie dyskryminacji kobiet i osób starszych, wydaje się stanowić spory problem.

Marta Stasiła-Sieradzka w artykule *Globalizacja a nowe oblicza patologii pracy* wskazuje na to, że zmiany związane z procesami globalizacji dotyczą warunków życia i pracy ogromnej liczby ludzi. Coraz częściej do świadomości ludzi docierają informacje o patologiach w pracy, będących nierzadko skutkiem poszukiwania drogi dotarcia współczesnych organizacji do konsumenta, klienta — coraz bardziej wymagającego i bezwzględne. Autorka omawia patologie związane ze złymi fizycznymi warunkami pracy, takimi jak: hałas, za wysoka lub za niska temperatura otoczenia, wilgotność, zanieczyszczenie powietrza, kontakt z toksycznymi substancjami, nadmierne zatłoczenie w miejscu pracy czy konieczność wykonywania swoich zadań z narażeniem na utratę życia czy ciężkie kalectwo (praca na dużych wysokościach, w strefach zagrożenia gazowego). Zwraca uwagę na skalę tego zjawiska i stwierdza, że głównej przyczyny takiego stanu rzeczy można dopatrywać się w postępującym procesie globalizacji i ogólnoświatowym trendzie „cięcia kosztów” organizacyjnych. Autorka formułuje pytanie: Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, psychologia może pomagać w przeciwdziałaniu obserwowanym patologiom współczesnej pracy?

Damian Grabowski w artykule *Temporalna i behawioralna analiza etyki pracy. Od ciężkiej pracy do efektywności* dotyczącym efektywności gospodarczej stara się udowodnić tezę, że podejmując kwestię etyki pracy, akcentuje się myślenie w kategoriach efektywności, która w okresie industrializacji oznaczała przede wszystkim wydajność, natomiast współcześnie — reagowanie na potrzeby konsumenta. Autor przedstawia tu również temporalną i behawioralną analizę pojęć etyki pracy, wydajności i ela-

styczności, którą uznają się za współczesną wersję efektywności. Zauważa, że w ponowoczesnych systemach społecznych daje się zauważyć współistnienie wielu sprzecznych z sobą wizji życia zbiorowego, ale co do jednego wszyscy członkowie takiego społeczeństwa się zgadzają: sensem życia jest przyjemność osiągnięta przez konsumpcję. Idealna zaś organizacja w dobie gospodarki ponowoczesnej, symbolizowanej przez system produkcyjny *lean*, czyli odchudzony do niezbędnego minimum, musi zapewnić wytworzenie i sprzedaż określonych dóbr konsumpcyjnych. Istotą współczesnej efektywności jest zatem przede wszystkim elastyczność — ciągle dopasowywanie się do otoczenia (konsumentów) i myślenie, czy produkt zostanie sprzedany. Autor podkreśla, że nowoczesność to perspektywa wydajności, czyli szybkości i tempa działania współczesnych organizacji przez akcentowanie przede wszystkim czynności zasadniczych, usuwanie czynności pomocniczych i tego, co zbędne. Nie można doprowadzić do sytuacji nadprodukcji, gdyż wtedy organizacja kończy swoje życie, narażając się na nadmierne koszty. Reagowanie na zmiany i ruchliwość to właśnie produkcja na zamówienie klienta, wytwarzanie rzeczy, które niejako natychmiast znajdują nabywcę.

W rozdziale drugim poświęconym roli psychologii na poziomie strategii i polityki organizacji znalazło się pięć artykułów.

Dagmara Lewicka i Lidia Zbiegień-Maciąg w artykule *Diagnoza i analiza funkcji personalnej w organizacji — prezentacja metod badawczych* stawiają pytania o kierunki i sposoby wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, które muszą nieustannie doskonalić strategię i organizację pracy. Autorki omawiają przeprowadzone kompleksowe badanie umożliwiające dokładną, wielowątkową analizę rozwiązań stosowanych przez poszczególne firmy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazują, że z uwagi na coraz wyższą i ciągle rosnącą pozycję systemu zarządzania zasobami ludzkimi w całościowym procesie zarządzania przedsiębiorstwem analiza i diagnoza funkcji personalnej w organizacji jest procesem o szczególnym znaczeniu. W związku z tym, że o sukcesie firmy decydują takie czynniki, jak kreatywność i innowacyjność „pracowników wiedzy”, ich elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym, zaangażowanie w realizację celu i efektywność współpracy, konieczne staje się kształtowanie jak najbardziej inspirującego i przyjaznego środowiska pracy. Istotnym zagadnieniem jest stałe monitorowanie nastrojów panujących w firmie i problemów spostrzeganych przez pracowników oraz prowadzenie dialogu z pracownikami w celu projektowania rozwiązań uwzględniających w jak najwyższym stopniu potrzeby interesariuszy. Autorki podkreślają, że wyniki tego typu badań i analiz mogą stanowić narzędzie wczesnego ostrzegania o problemach i służyć jako

podstawa do opracowywania programów wprowadzania zmian i kształtowania kierunków przyszłego rozwoju. Wnioski z tych badań mogą także przyczynić się do poprawy w wielu obszarach działalności organizacji, nie tylko w obszarze ZZL.

Grażyna Bartkowiak w swoim artykule *Czy firmom warto być dobrymi dla pracowników, czyli ocena skuteczności działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności w biznesie, w sferze zatrudnienia* przedmiotem rozważań uczyniła problematykę społecznej odpowiedzialności w biznesie, a w szczególności skuteczności działań odpowiedzialnych społecznie, podejmowanych w ramach CSR, w obszarze zatrudnienia. Autorka w sposób syntetyczny omawia ideę społecznej odpowiedzialności w biznesie (CSR) oraz wyniki badań empirycznych, w ramach których podjęto się weryfikacji określonych działań CSR, w obszarze zatrudnienia. Uzyskane rezultaty badawcze świadczą o tym, że istnieje zależność między poziomem wdrażania przez przedsiębiorstwa działań odpowiedzialnych społecznie a poziomem wypalenia zawodowego zatrudnionych pracowników w wymiarze wyczerpania zawodowego.

Joachim Foltys w swoim artykule *Outsourcing jako metoda eliminacji barier kulturowych w funkcjonowaniu organizacji wielokulturowych* prezentuje wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w funkcjonowaniu organizacji, przede wszystkim w procesie eliminacji barier kulturowych. W pierwszej części Autor omawia wybrane aspekty kultury organizacji i ich wpływ na funkcjonowanie organizacji na globalnym rynku. Wskazuje źródła oraz znaczenie kultury (zarówno kultury organizacji, jak i kultury narodowej) i jej oddziaływanie na funkcjonowanie organizacji w przestrzeni turbulentnego globalnego rynku. W drugiej części artykułu Autor charakteryzuje proces zastosowania outsourcingu jako możliwej metody eliminacji barier kulturowych i wynikających z nich negatywnych zjawisk, np. szoku kulturowego, dyskryminacji kulturowej (kultury organizacji zleceniobiorcy, zleceniodawcy, kultur narodowych na poszczególnych rynkach), co w dalszej perspektywie powoduje ograniczenia ryzyka funkcjonowania organizacji na rynku.

Monika Sulimowska-Formowicz i Małgorzata Chrupała-Pniak w artykule zatytułowanym *Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowa przewagi konkurencyjnej na rynku — ujęcie ekonomiczne i psychologiczne* w syntetyczny sposób przedstawiają definicje i wymiary idei kluczowych kompetencji zarówno na poziomie przedsiębiorstwa i procesów strategicznego zarządzania, jak i na poziomie jednostki i zarządzania ludźmi w organizacji. Główna teza artykułu sugeruje, że koncepcja kluczowych kompetencji ma pierwszorzędne znaczenie w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku i może być znakomitą przykładem współistnienia psychologii i ekonomii w praktyce oraz funkcjonowaniu organizacji.

Pojęcie kompetencji przedsiębiorstwa odnosi się bowiem do posiadanych przez organizację umiejętności wykorzystania dostępnych jej zasobów, w tym także zasobów ludzkich. Jak piszą Autorki, „kompetencje zatem są kategorią ściśle związaną z efektywnością pracy. Podstawę systemu zarządzania kompetencjami w procesach zarządzania ludźmi w organizacji stanowi natomiast model kompetencyjny, który zawiera opisy wszystkich kompetencji o kluczowym znaczeniu dla organizacji w aspekcie osiągnięcia zarówno obecnych, jak i przyszłych celów organizacji. Opracowanie modelu kompetencyjnego powoduje integrację systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią biznesową firmy i stanowi przełożenie jej na język konkretnych wymagań stawianych pracownikom w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku”.

Jarosław Polak i Małgorzata Chrupała-Pniak w artykule *Psychologiczne i etyczne aspekty zarządzania organizacją biurokratyczną* zajmują się problematyką psychologii dylematów etycznych, jakich doświadczają lub mogą doświadczać pracownicy i kierownicy organizacji publicznych. „Obserwując świat dzisiejszych organizacji, łatwo dostrzec, że wśród obowiązujących kryteriów oceny ich działania normy moralne stanowią pewien margines. Dominują zaś wartości prakseologiczne, takie jak sprawność, skuteczność, a zwłaszcza ekonomiczność. Autorom niniejszego artykułu przyświeca teza, że działanie skuteczne nie przeciwstawia się działaniom etycznym i nie pozostaje z nimi w sprzeczności, co więcej, że nie można działać skutecznie na rynku, nie działając etycznie”. Za podstawowe wartości w funkcjonowaniu organizacyjnym autorzy uznają: wiarygodność — budowaną przede wszystkim w procesie komunikacji, zaufanie — kształtowane i widoczne w relacjach interpersonalnych, upewnocnienie pracowników, szczególnie istotne w sferze zarządzania ludźmi i zespołami oraz dostosowanie — rozumiane w kategoriach elastyczności i zdolności adaptacyjnych głównie na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. Autorzy przestrzegają przed zagrożeniami etycznymi czyhającymi na pracowników zbiurokratyzowanych organizacji, jak również proponują konkretne formy interwencji psychologicznej w ramach zarządzania organizacją, które mogą przyczynić się do zminimalizowania przejawów nieetycznych działań pracowników i podniesienia jakości życia organizacyjnego.

W **rozdziale trzecim** poświęconym zastosowaniom psychologii do rozwiązywania problemów kierowania znalazło się pięć artykułów.

Czesław Nosal w artykule *Dinozaury władzy. Destrukcyjne kierowanie organizacjami* przedstawia główne aspekty i niektóre mechanizmy prowadzące do destrukcyjnego kierowania organizacjami różnego typu. W opisie i wyjaśnianiu destrukcji koncentruje się wyłącznie na stylu

sprawowania władzy, sposobach przekształcania struktury organizacji i propagowania jej misji w środowisku przez „dinozaury władzy”. Określenia „dinozaury władzy” używa jako metafory, która ma sens zarówno opisowy (poznawczy), jak też negatywnie wartościujący. Autor podkreśla pierwotność i ewolucyjny rodowód niektórych wzorców sprawowania władzy oraz ich nieadekwatność w stosunku do wymagań współczesnego, zmieniającego się świata organizacji. Zwraca przy tym uwagę na lukę w literaturze psychologicznej w słabym stopniu uwzględniającej fakt, że różnego typu przywódcy o skłonnościach narcystycznych, makiawelicznych i psychopatycznych działają wewnątrz dowolnego typu organizacji, i postuluje, aby coraz większą uwagę zwracać na destrukcyjne skutki kierowania obejmującego nie tylko wyodrębnione i stosunkowo zamknięte organizacje, ale także znacznie szersze społeczności.

W swoim artykule *Rynek pracy a modyfikacja oczekiwanych kompetencji menedżera — dynamika zmian* Stanisław Witkowski podejmuje refleksję nad dynamiką zmian oczekiwań w zakresie kompetencji menedżerskich i ukazuje ich sytuacyjne uwarunkowania. Artykuł oparty jest na wcześniejszych wynikach badań oraz późniejszych obserwacjach dokonanych przez Autora jako badacza i eksperta w jednej osobie.

W artykule Autor zastanawia się nad trudnościami związanymi z formułowaniem oczekiwań kompetencyjnych dotyczących kadry kierowniczej oraz przedstawia, jak one zmieniały się w różnych okresach po przejściu naszego kraju na drogę gospodarki rynkowej. Wskazuje na problemy z określeniem kompetencji oraz określa wymagania na przestrzeni czasu, stwierdzając, że na początku okresu transformacji menedżer spełniający wymagania to „Pesymista pełen nadziei — menedżer początków transformacji”, później „Autokratyczny gracz — polski menedżer przełomu tysiąclecia”, natomiast w ciągu ostatnich trzech lat rysuje się nowa sylwetka „Troskliwego wizjonera” (2006—2008).

Autor formułuje pytanie: Czy nowe pokolenie wrażliwych wizjonerów poradzi sobie z wyzwaniem nadchodzącego kryzysu? I stwierdza, że analizując ich właściwości, powinniśmy z umiarkowanym optymizmem potrzebować w przyszłość, chociaż nie można wykluczyć, że kryzys wymusi jeszcze nowy model kompetencji menedżerskiej. Zdaniem Autora, psychologowie zarządzania mają nadal aktualny i pasjonujący przedmiot badań w tym zakresie.

Barbara Kożusznik w artykule *Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji* zauważa, że umiejętnościom kierowniczym poświęcono mnóstwo materiałów skupiających się przede wszystkim na wpływie kierowniczym na efektywność i produktywność pracowników, a także na ich zadowolenie i rozwój. Mniej jednak mówi się o tym, jakie są negatywne skutki kierowania — zarówno wobec pracowników, jak i w odniesieniu do

samych kierowników. Celem tego artykułu jest przedstawienie niektórych „ciemniejszych” stron kierowania. Negatywne skutki mogą być przestrożą dla tych, którzy koniecznie pragną awansu i skutecznego wpływu na innych. Dobrze, żeby przedtem zastanowili się, czy są w stanie przezwyciężyć wszelkie pokusy, pułapki, zagrożenia, które niesie z sobą wpływ kierowniczy. W artykule omówione zostały takie zjawiska, jak problem korupcji i nadużywania władzy, negatywne reakcje wobec osób obdarzonych władzą i wpływem, metamorficzny efekt władzy, niedocenywanie wpływu kobiet na stanowiskach kierowniczych i wreszcie — zjawisko samoniszczącego wpływu kierowniczego.

Milota Vetráková w swoim artykule *Changes in Approach of Manager's Thinking* koncentruje się wokół dyskusji na temat zmian w świecie biznesu i wpływie procesów globalizacji i industrializacji, które spowodowały zmiany w postawach, myśleniu i nawykach menedżerów. Zdaniem Autorki, kierownicy stoją w obliczu nowych oczekiwań ze strony otoczenia i swoich podwładnych. Sytuacja wymaga nowego sposobu zarządzania umożliwiającego lepsze decydowanie i większą elastyczność. Autorka opisuje wymagania związane z kreowaniem przez menedżerów wizji, wspierania zachowań twórczych, doskonalenia komunikacji i pracy zespołowej jako warunków powodzenia organizacji. Zwraca też uwagę na możliwości samorozwoju i samooceny w praktyce menedżerskiej pracy.

Anita Pollak w artykule *Efektywność zespołów wirtualnych* omawia różne ujęcia efektywności zespołu wirtualnego i stara się udowodnić, że efektywny zespół wirtualny charakteryzuje się zdolnością do samoregulacji, która opiera się na zrozumieniu raczej istoty działania zespołu niż zachodzącego procesu. Innymi słowy, efektywność zespołu wirtualnego wzrasta wraz z pogłębianiem się świadomości funkcjonowania uczestników zespołu. Autorka zachęca do poszukiwania lepszych sposobów zaangażowania pracowników w realizację celów, form uzyskiwania przez nich skutecznego wpływu na funkcjonowanie grup i jednostek w organizacji, wzrostu możliwości osiągnięcia poczucia znaczenia własnej działalności. Wydaje się bowiem, że spełnienie postulatu o wzroście podmiotowości jednostek i zespołów w organizacjach najlepiej przyczyni się do zwiększenia ich efektywności w nowych warunkach pracy.

W **czwartym rozdziale** dotyczącym zastosowania psychologii w rozwiązywaniu problemów jednostkowych znajdują się dwa artykuły.

Małgorzata Dobrowolska w artykule *Związek satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych pracowników tymczasowo zatrudnionych* porusza problem psychologicznych aspektów funkcjonowania człowieka w warunkach tymczasowego zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem związku satysfakcji z pracy z kosztami psychologicznymi. Wskazuje na

fakt, że tymczasowe zatrudnienie jest jednym z najbardziej charakterystycznych zmian w obecnych czasach w odniesieniu do relacji pracownik — pracodawca. W wyniku przeprowadzonych badań Autorka potwierdziła liniową zależność pomiędzy satysfakcją z pracy tymczasowej i kosztami psychologicznymi. Te dwa mechanizmy — satysfakcja z pracy i koszty w niej ponoszone, czyli komfort i dyskomfort, mogą odgrywać w warunkach zatrudnienia tymczasowego pozytywną rolę, co więcej — są z sobą nierozzerwalnie splecione. Być może przyczyni się to do obalenia mitu praktyków zarządzania o istnieniu negatywnej roli ponoszonych kosztów psychologicznych w pracy.

Elżbieta Turska w swoim artykule *Kompetencje kariery ludzi młodych a oczekiwania współczesnych organizacji* opisuje zmiany, jakie dokonały się w sposobie podejścia do problematyki kariery zawodowej. Współczesne organizacje funkcjonują w zdecydowanie odmiennych warunkach — w rosnących wymaganiach rynku pracy, w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Ich konkurencyjność wynika z wielu uwarunkowań. Najczęściej podkreśla się, że powinny być zdolne do zmian, zdolne do uczenia się, otwarte i dynamiczne. Aby sprostać nowym wymaganiom, organizacje muszą dysponować odpowiednimi pracownikami. Promowane współcześnie modele karier zawodowych, oczekiwane konfiguracje pewnych cech i właściwości warunkują skuteczne radzenie sobie przez firmy i organizacje z procesami zmian. Przedmiotem zainteresowania psychologów podejmujących problematykę kariery staje się zarówno jej potencjał (zasoby, kapitał), jak i jej koszty. Autorka podkreśla, iż diagnoza oraz podejmowane w jej konsekwencji działania wspierające rozwój uniwersalnych kompetencji kariery są ważne i istotne dla każdej organizacji, niezależnie od specyfiki pracy, zadań czy określonych wymagań oraz dla każdej jednostki niezależnie od jej indywidualnych cech, umiejętności oraz predyspozycji. Bez tego typu działań trudno dziś wyobrazić sobie funkcjonowanie nowoczesnej organizacji.

Rozdział pierwszy

**PSYCHOLOGIA
WOBEC PROBLEMÓW GLOBALNYCH
I WYZWAŃ OTOCZENIA**

ZARZĄDZANIE SFERĄ SPOŁECZNĄ W PROGRAMACH REWITALIZACJI ZDEGRADOWANYCH OBSZARÓW MIAST

WPROWADZENIE

Problematyka rewitalizacji zdegradowanych obszarów miast zyskała w ostatnich latach na znaczeniu. Zdecydowało o tym kilka czynników; tutaj ograniczymy się do wskazania dwóch najważniejszych. Ten pierwszy to obiektywnie trudna i pogarszająca się sytuacja wielu miast w Polsce, zwłaszcza w tych regionach, gdzie w sposób szczególny ujawniły się negatywne zjawiska towarzyszące przekształceniom strukturalnym (gospodarczym i ustrojowym) ostatnich 20 lat. Dekapitalizacja substancji mieszkaniowej i infrastruktury technicznej, deficyt tanich mieszkań, koncentracja problemów społecznych w dzielnicach miast dotkniętych skutkami restrukturyzacji przemysłu, powstawanie tzw. ugorów miejskich, polaryzacja społeczno-przestrzenna, czyli wytwarzanie się swoistych gett skumulowanego ubóstwa i zamkniętych obszarów bogactwa, rozpad miast (suburbanizacja), upadek centrów miejskich — to wskazywane najczęściej przykłady zjawisk negatywnych, z którymi borykają się polskie miasta, pozbawione jak dotychczas znaczącego wsparcia ze strony państwa¹. W województwie śląskim takich miast, w których opisane tu problemy występują w formie dramatycznej, jest wiele, a rozwiązanie tych problemów bez

¹ Por. w tej sprawie stanowisko uczestników konferencji „Polityka państwa wobec miast, Katowice, 11—12 stycznia 2007 roku”; por. także Stanowisko Śląskiego Związku Gmin i Powiatów z dnia 6 lutego 2009 roku.

kompleksowych, wieloletnich programów rewitalizacji, inicjowanych i koordynowanych przez samorządy gminne i wspieranych przez państwo nie będzie możliwe. Po 1990 roku niektóre miasta w Polsce, dzięki wsparciu zagranicznych ekspertów zainicjowały pilotażowe projekty rewitalizacji, ale zarówno ich zakres, jak i rezultaty były raczej skromne (SKAŁSKI, 2000, s. 37).

Punktem zwrotnym i czynnikiem o zasadniczym znaczeniu dla wzrostu zainteresowania samorządów gmin programami rewitalizacji okazała się akcesja Polski do struktur UE w 2004 roku i uruchomienie pierwszego strumienia funduszy strukturalnych na lata 2004—2006. Bezpośrednim impulsem do przygotowania przez samorządy miast projektów rewitalizacji obszarów problemowych były cele i działania przewidziane w Zintegrowanym Programie Operacyjnym Rozwoju Regionalnego na lata 2004—2006 (priorytet 3.3.: „Zdegradowane obszary miejskie, przemysłowe i powojaskowe”). W ramach ZPORR realizowane były w latach 2004—2006 w blisko 200 miastach w Polsce projekty rewitalizacji wybranych obszarów miast czy obiektów przemysłowych. W województwie śląskim projekty takie realizowano między innymi w Bielsku-Białej, Chorzowie, Gliwicach, Sosnowcu czy Pszczynie (WÓDZ, WÓDZ, 2006).

Dotychczasowy dorobek w tej dziedzinie nie jest jednak imponujący. Choć wiele miast województwa śląskiego, zainteresowanych pozyskiwaniem środków z funduszy strukturalnych UE opracowało lokalne programy rewitalizacji, tylko nieliczne z tych programów stanowią element kompleksowej i długofalowej polityki miejskiej. Jest to problem nie tylko województwa śląskiego. Z przeprowadzonej przez Instytut Gospodarki Przestrzennej i Mieszkalnictwa w Warszawie oceny programów rewitalizacyjnych, które powstały w latach 2004—2006 w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (priorytet 3.3.: „Zdegradowane obszary miejskie, przemysłowe i powojaskowe”) wynika, że zdecydowaną większość z nich stanowiły tzw. projekty infrastrukturalne, projekty odnowy przestrzeni publicznych, renowacji pojedynczych budynków lub ich zespołów, a mniej niż 1/3 — projekty kompleksów edukacyjnych, kulturalnych, turystycznych, ewentualnie gospodarczych na terenach przemysłowych i rewitalizacji historycznych centrów miast (SIEMIŃSKI, TOPCZEWSKA, 2008). Autorzy wspomnianej ekspertyzy, wskazując na słabości dotychczasowych programów rewitalizacyjnych, zwracają uwagę na brak systemowego uregulowania tej problematyki w ustawodawstwie z zakresu planowania rozwoju i zagospodarowania przestrzennego. Barierą w prowadzeniu przez samorządy miast aktywnej polityki rewitalizacyjnej są także ograniczone możliwości finansowe w sektorze publicznym w warunkach braku odpowiednich regulacji prawnych, stanowiących zachętę dla sektora prywatnego (SKAŁSKI, 2004, s. 115—125).

Piętą achillesową dotychczasowych programów rewitalizacji są trudności we współdziałaniu pomiędzy podmiotami zaangażowanymi (przynajmniej potencjalnie) w realizację tych programów (instytucjami zarządzającymi i pośredniczącymi różnego szczebla, lokalnymi grupami interesu) oraz ich bardzo niski poziom uspołecznienia. To także efekt luk w organizacyjno-prawnym „oprządkowaniu” procesu programowania i wdrażania projektów rewitalizacji — braku standardów dotyczących zarządzania programami, koordynacji, uprawnień gmin, rozszerzonych procedur konsultacyjnych, włączania zainteresowanych mieszkańców w procesy decyzyjne itp.)².

MIASTA A POLITYKA SPÓJNOŚCI UE ROLA PARTYCYPACJI SPOŁECZNEJ W PROGRAMACH REWITALIZACJI ZDEGRADOWANYCH OBSZARÓW MIAST

Jak pokazują doświadczenia starych krajów członkowskich UE zebrane w ciągu 10 lat realizacji Inicjatywy Wspólnotowej URBAN, partycypacja obywateli w programach rewitalizacji zdegradowanych obszarów miast jest warunkiem koniecznym powodzenia tego rodzaju przedsięwzięć³.

Inicjatywa Wspólnotowa URBAN (I i II), podobnie jak wcześniejsze URBAN Pilot Projects czy realizowane od 1997 roku URBAN Audit i działająca od 2002 roku sieć URBACT, odegrała kluczową rolę w kształtowaniu europejskiej polityki wobec miast. Założenia i zasady tej polityki zebrane zostały w *Acquis URBAN*, dokumencie podsumowującym doświadczenia programu URBAN, przygotowanym wspólnie przez 40 miast z 10 krajów starej UE w grudniu 2003 roku (tzw. deklaracja strasburska). Dwa lata później w czerwcu 2005 roku w Saarbrücken na konferencji poświęconej przyszłości programu URBAN przyjęto *Common Declaration of URBAN Cities and Players* jako zbiór celów i priorytetów polityki miejskiej. Intencją autorów deklaracji było zwrócenie uwagi Komisji Europejskiej (reprezentowanej na konferencji przez Komisarz ds. polityki regionalnej

² O ustawowe uregulowanie tych kwestii od lat apeluje działające od 1998 roku w Polsce Stowarzyszenie Forum Rewitalizacji; por. www.fr.org.pl

³ Inicjatywa Wspólnotowa URBAN I i URBAN II realizowana była w krajach starej UE w latach 1994—2006. Jej główny cel stanowiło wspieranie innowacyjnych projektów rewitalizacji miast i zwiększanie spójności społecznej w miastach. Od 2007 roku Inicjatywa URBAN nie jest kontynuowana, jej dorobek upowszechniany jest między innymi poprzez sieć URBACT, w której aktywnie uczestniczą polskie miasta.

Danutę Huebner), a także Parlamentu Europejskiego na potrzebę kontynuacji pozytywnych doświadczeń IW URBAN w dziedzinie zarządzania miejskiego, podnoszenia jakości życia w problemowych dzielnicach miast i włączenia polityki miejskiej w główny nurt polityki spójności UE. Do najważniejszych zasad przyszłej polityki miejskiej, określonych w Acquis URBAN, zaliczono: 1) zintegrowane, międzysektorowe podejście, łączące odnowę środowiska materialnego i dostosowanie lokalnej infrastruktury do zmieniających się warunków gospodarczych, społecznych, demograficznych i ekologicznych, ze wspieraniem biznesu, a także z promocją zatrudnienia i integracji społecznej grup najbardziej upośledzonych, z edukacją i podnoszeniem kwalifikacji, ochroną kultury i środowiska naturalnego; 2) skuteczne, oparte na zasadach partnerstwa, zarządzanie i administrowanie programami miejskimi [...] z naciskiem na partycypację obywateli i lokalnych aktorów (zarówno biznesu, jak i organizacji *non profit* czy *not-for-profit*) w programach rewitalizacji miast; wspieranie programów budowanych oddolnie ma służyć wzmocnieniu lokalnej demokracji; 3) jasne, przejrzyste kryteria wyboru obszaru, w którym mają być prowadzone działania rewitalizacyjne, oraz koncentracja środków i kompetencji w obszarach dotkniętych depryzacją, powiązanie rozwoju miast z rozwojem regionalnym; 4) wymiana doświadczeń w skali narodowej i europejskiej w ramach sieci URBACT (Common Declaration, URBAN Future, 2005).

Większość z postulatów zawartych w Acquis URBAN znalazła odzwierciedlenie w strategicznych dla spójności Wspólnoty wytycznych w nowym okresie programowania 2007—2013, przyjętych przez Radę UE w dniu 6 października 2006 roku. Proponowane w SWW działania i programy skoncentrowane na obszarach miejskich obejmują między innymi promocję miast jako siły napędowej rozwoju regionalnego w kontekście realizacji odnowionej strategii lizbońskiej, promowanie wewnętrznej spójności w obszarach miejskich (między innymi dzięki upowszechnieniu zintegrowanego podejścia do rewitalizacji kryzysowych dzielnic i terenów poprzemysłowych) i promocję zrównoważonego, policentrycznego rozwoju sieci miejskiej na poziomie krajowym i wspólnotowym (por. *Polityka spójności UE a miasta*, MRR, kwiecień 2008, www.mrr.gov.pl). Szczegółowe wskazówki dotyczące miejskiego wymiaru polityki spójności przedstawiła w lipcu 2006 roku Komisja Europejska w Komunikacie do Rady i Parlamentu (*Polityka spójności a miasta — wkład miast we wzrost gospodarczy i zatrudnienie w regionach*, COM (2006), 385 z 13 lipca 2006). W dokumencie tym Komisja wskazuje możliwości wykorzystania funduszy europejskich do działań służących podnoszeniu atrakcyjności miast — z zastrzeżeniem, że chodzi o działania zintegrowane, obejmujące wszystkie wskazane w Acquis URBAN i wynikające z założeń odnowionej

strategii lizbońskiej dziedziny: wsparcie dla innowacji, przedsiębiorczości i gospodarki opartej na wiedzy, zwiększenie liczby miejsc pracy oraz poprawa ich jakości, zmniejszanie nierówności w obrębie miast (promowanie integracji społecznej, równości szans i zwiększanie bezpieczeństwa obywateli), zarządzanie rozwojem miast i finansowanie odnowy miast (aktywna polityka miejska), obejmujące elastyczną współpracę pomiędzy różnymi poziomami administracji (miasto—region—państwo), zintegrowane podejście do rozwoju obszarów miejskich, angażowanie obywateli i uczenie się na bazie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk przez tworzenie sieci dzielenia się wiedzą (np. URBACT II, EUKN i inne), wykorzystanie partnerstwa publiczno-prywatnego w finansowaniu odnowy terenów miejskich i wspieranie mieszkalnictwa społecznego (inicjatywa JESSICA i inne).

Wiele państw członkowskich UE, wykorzystując doświadczenia IW URBAN, opracowało rządowe programy polityki miejskiej. Kierunki tej polityki wyznacza Agenda Terytorialna Unii Europejskiej oraz Karta Lipska na rzecz Zrównoważonych Miast Europejskich, przyjęte na Nieformalnym Spotkaniu Ministrów Państw Członkowskich Unii Europejskiej ds. Spójności Terytorialnej i Rozwoju Miast w maju 2007 roku w Lipsku. Oba te dokumenty nie mają co prawda charakteru obligatoryjnego, ale wiele krajów UE uwzględnia zasady wymienione w tych dokumentach w swoich programach rewitalizacji kryzysowych obszarów miasta — przykładowo Francja (*Contrat de Ville*), Wielka Brytania (*City Challenge* czy *Single Regeneration Budget*), Irlandia (*Area-Based Response to Long-Term Unemployment*) czy Holandia (*Social Renewal Programme*) (GEDDES, BENINGTON, 2001, s. 34; patrz też WÓDZ, 2003). Wymienione przykłady stanowią ilustrację opartych na modelu **partnerstwa lokalnego** działań adresowanych do społeczności zamieszkujących zaniedbane dzielnice miast (por. szerzej WÓDZ, 2005). Oczywiście, w konkretnych przypadkach i w zależności od specyfiki poszczególnych krajów, partnerstwo lokalne może być realizowane w różnej formie i skali — od bardzo szerokiej, obejmującej wielu aktorów reprezentujących sektor publiczny, prywatny, lokalne grupy interesów, organizacje pozarządowe, po różne warianty partnerstwa władz samorządowych, stowarzyszeń mieszkańców, organizacji pożytku publicznego lub po prostu partnerstwa pomiędzy instytucjami i agendami rządowo-samorządowymi (GEDDES, LE GALES, 2001, s. 229). Niezależnie od formy — partnerstwo lokalne wydaje się w Unii Europejskiej sposobem na zwiększanie udziału obywateli w kształtowaniu polityki. Partycypacja bezpośrednia przez różne fora, grupy robocze, publiczne debaty, dyskusje i konsultacje za pomocą Internetu oraz aktywne uczestnictwo w pracy stowarzyszeń i organizacji pozarządowych stanowią fundament społeczeństwa obywatelskiego.

ORGANIZOWANIE SPOŁECZNOŚCI W PROGRAMACH REWITALIZACJI MIAST

Organizowanie społeczności lokalnej to najkrócej rzecz ujmując — metoda profesjonalnego (na ogół) działania, którego celem jest mobilizowanie społeczności do podejmowania wysiłków zmierzających do poprawy jej sytuacji. Istnieje wiele odmian i strategii organizowania społeczności lokalnych — od modelu rozwoju społecznego (*community development*), przez model planowania społecznego (*social planning*), do akcji społecznej (*social action*) (szerzej WÓDZ, 1996). Różne także mogą być cele i powody podejmowania tego rodzaju działań — od akcji protestacyjnej przeciw inwestycji zagrażającej środowisku naturalnemu, po długofalowe programy prewencji bezpieczeństwa publicznego, rozwoju infrastruktury, budownictwa społecznego, walki z bezrobociem lub wspierania lokalnej przedsiębiorczości (TWELVETREES, 2002).

W przypadku zdegradowanych dzielnic miejskich często mamy do czynienia z koncentracją przestrzenną problemów społecznych — ubóstwa, bezrobocia, dezorganizacji społecznej. Dlatego też przystępując do budowania programu rewitalizacji określonego obszaru, powinniśmy przygotować szczegółowy, oparty na rzetelnych źródłach, profil społeczności, uwzględniający z jednej strony potrzeby poszczególnych grup mieszkańców, z drugiej zaś — możliwości i zasoby tkwiące w tej społeczności. W opracowaniu takiego profilu użyteczne mogą być informacje pochodzące z różnych źródeł: obserwacji terenu, danych urzędowych, dokumentacji instytucji i organizacji działających na danym obszarze, ale także z badań sondażowych prowadzonych wśród mieszkańców, wywiadów z ekspertami (instytucjonalnymi i społecznymi), nieformalnymi liderami, analizy publikacji prasowych i debat publicznych itp. Profil społeczności, stworzony na podstawie możliwie najpełniejszych danych, nie może się ograniczyć — jak to nieraz się dzieje — do diagnozy problemów społecznych. Jego integralnym elementem powinno być rozpoznanie potencjalnych możliwości i zasobów (materialnych, mentalnych, organizacyjnych itp.) tkwiących w ludziach, instytucjach (publicznych/prywatnych), organizacjach społecznych działających w danym środowisku i w szerszej skali. Rozpoznanie tych zasobów jest warunkiem koniecznym rozpoczęcia kolejnego etapu budowania programu rewitalizacji, jakim jest sformułowanie wspólnie z zainteresowanymi mieszkańcami wstępnej oceny sytuacji i wskazanie priorytetowych obszarów działań. Takie ustalenia wymagają ustanowienia partnerskich relacji pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami — reprezentantami mieszkańców, władzą publiczną, biznesem, agencjami rozwoju lokalnego czy regionalnego, deweloperami, organiza-

cjami *non-profit* itp. Rzecz jasna, tego rodzaju partnerstwo nie jest sprawą prostą ani oczywistą. Mobilizowanie mieszkańców, tworzenie pomostów pomiędzy władzą a różnymi instytucjami czy organizacjami pozarządowymi, godzenie sprzecznych interesów, budowanie koalicji na rzecz określonych programów czy projektów, koordynowanie działań — wszystko to wymaga pomocy ze strony odpowiednio wyszkolonych, profesjonalnych organizatorów społeczności (*community workers*) — którzy dysponują odpowiednią wiedzą i umiejętnościami z zakresu **metodyki pracy ze społecznością lokalną**.

Potrzeba profesjonalnych działań staje się tym bardziej oczywista, w im większym stopniu mamy do czynienia ze społecznością zdeorganizowaną, z niskim poziomem kapitału społecznego i brakiem wzorów aktywności obywatelskiej. W takich społecznościach organizowanie społeczności powinno się rozpoczynać na wiele miesięcy przed podjęciem prac nad przygotowaniem programu rewitalizacji (por. TWELVETREES, 2002, s. 174). A. Twelvetreets odnosząc się do doświadczeń brytyjskich, stwierdza, że udane programy rewitalizacji zdegradowanych obszarów miast uzależnione są od spełnienia kilku warunków:

Po pierwsze — pomiędzy partnerami istnieje *consensus*, że programy rewitalizacji muszą być budowane na wiele lat, perspektywa kilkunastoletnia i dłuższa powinna stanowić standard, przy czym najlepiej rozpocząć od małych, niewymagających wielkich nakładów finansowych projektów, których efekty są łatwo zauważalne, a dopiero potem realizować projekty bardziej ambitne, podczas realizacji których konieczne będzie większe zaangażowanie organizacyjne, finansowe, techniczne itp.

Po drugie — istnieje zgoda co do konieczności respektowania zasady partnerstwa lub jakiejś formy porozumienia o współpracy pomiędzy aktorami instytucjonalnymi, publicznymi i prywatnymi, organizacjami *non-profit/non-for-profit*, stowarzyszeniami i grupami reprezentującymi interesy mieszkańców itd.

Po trzecie — istnieją osoby lub zespoły doradcze, które zajmują się określaniem strategicznych celów programu i aktywnie działają na rzecz ułatwiania współpracy pomiędzy partnerami. Funkcje te powinny pełnić osoby odpowiednio przygotowane (np. specjaliści z zakresu psychologii zarządzania), niezainteresowane osobiście projektem (nie może to być np. kierownik projektu).

Rola takiej osoby (lub zespołu) nabiera szczególnego znaczenia wtedy, kiedy w trakcie pracy nad programem lub jego implementacji powstają różnice zdań czy konflikty wymagające prowadzenia negocjacji i mediacji.

Po czwarte — partnerstwo wymaga odpowiedniego wsparcia organizacyjnego i kadrowego, najlepiej — ze strony kluczowego aktora instytucjo-

nalnego — np. władzy publicznej albo strategicznego inwestora (na podst. TWELVETREES, 2002, s. 167—168).

Rzecz jasna — spełnienie przedstawionych warunków okazuje się w praktyce niezmiernie trudne. Budowanie dobrych relacji pomiędzy partnerami zaangażowanymi w realizację programu rewitalizacji stanowi zadanie wymagające profesjonalnego przygotowania; jest tu z pewnością pole do współdziałania specjalistów z różnych dziedzin, przede wszystkim — pracy socjalnej, ale także psychologów czy socjologów.

REFLEKSJA KOŃCOWA

Nie ulega wątpliwości, że kluczem do powodzenia programów rewitalizacji jest wsparcie ze strony władz publicznych, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i centralnym. W tym pierwszym wypadku — chodzi o wsparcie w postaci wpisania strategii rozwoju społeczności (organizowania społeczności) do lokalnego programu rewitalizacji, w tym drugim — chodzi przede wszystkim o systemowe wsparcie w postaci polityki miejskiej, o której była już mowa. Jak dotąd — w obu tych obszarach — jesteśmy dopiero na początku drogi. W Ministerstwie Infrastruktury trwają prace nad ustawowym uregulowaniem polityki rozwoju miast, w tym ich rewitalizacji, zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, określonymi w Karcie Lipskiej (2007) i Agendzie Terytorialnej UE (2007) — zakończenie tych prac planowane jest najwcześniej na 2011 rok (DZIEKOŃSKI, 2008). Jednak — o czym była mowa — wiele polskich miast — między innymi dzięki udziałowi w programie URBACT I i II — coraz bardziej otwiera się na różne formy partycypacji społecznej w tworzeniu i realizacji programów rewitalizacji (por. omawiane później rekomendacje „Support for the Cities”). Co do metodyki organizowania społeczności lokalnej — to nawiązania do niej w programach rewitalizacji należą wciąż do wyjątków, ale w ostatnim czasie i w tej dziedzinie coś się zmienia dzięki realizowanym przez ośrodki pomocy społecznej w ramach Priorytetu VII Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki 2007—2013” programom aktywności lokalnej. W programach tych, kierowanych do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, przewidziano współpracę i koordynację instytucji i organizacji działających na danym obszarze w ramach „partnerstwa lokalnego” (podobne formy porozumienia pojawiały się już wcześniej w projektach pilotażowych, realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL). Krótki okres realizacji tych projektów uniemożliwia ich ocenę, ale — niezależnie od sukcesu czy niepowodzenia konkretnego projektu — można mieć nadzie-

ję, że każdy Program Aktywności Lokalnej przyczynia się do popularyzacji metody organizowania społeczności w środowiskach lokalnych, a tym samym — do „oswojenia” z tą metodą twórców i uczestników lokalnych programów rewitalizacji.

Powracając na nasze „śląskie podwórko” — mimo iż przykłady zintegrowanych działań rewitalizacyjnych, obejmujących centra miast czy dawne dzielnice robotnicze, należą tu wciąż do rzadkości — nagromadzony w samorządach potencjał doświadczeń z pierwszego okresu programowania pozwala na umiarkowany optymizm (por. WÓDZ, WÓDZ, 2009, s. 214—217). Warto przypomnieć, że pierwsze pilotażowe projekty rewitalizacji powstawały w miastach województwa śląskiego już w okresie przedakcesyjnym — między innymi, uważany za jeden z najbardziej udanych, projekt rewitalizacji starówki w Bielsku-Białej (SKALSKI, 2002, s. 37) czy mniej znany poza województwem projekt rewitalizacji robotniczej osady Kolonia Zgorzelec, prowadzony we współpracy z niemieckim IBA Emscher Park (RENDHEN, 1996, s. 41). Z tego wczesnego (przedakcesyjnego) okresu pochodzi także wiele interesujących projektów rewitalizacji pojedynczych budynków przemysłowych, zrealizowanych przez prywatnych inwestorów. Jednym z najciekawszych jest bez wątpienia przekształcony przez M. Pacę i J. Brossa w galerię sztuki — a właściwie w centrum animacji kulturalnej i biurowiec — szyb Wilson, stanowiący część dawnej kopalni Wieczorek w Janowie. Po roku 2004 możliwości korzystania z doświadczeń europejskich miast, które przeszły podobne procesy restrukturyzacji i deindustrializacji znacząco się zwiększyły. Polska, co prawda, nie wzięła udziału w Inicjatywie Wspólnotowej URBAN (zakończona w roku 2006), ale przystępując do sieci URBACT, mogła skorzystać z dorobku tego programu w dziedzinie zintegrowanego podejścia do rewitalizacji i rozwoju miast. Z inicjatywy Śląskiego Związku Gmin i Powiatów 4 miasta województwa śląskiego — Bytom, Chorzów, Ruda Śląska, Świętochłowice — wzięły udział w projekcie „Support for the Cities”, realizowanym w ramach programu URBACT. W każdym z miast wytypowano do programu dzielnice najbardziej zdegradowane, o najwyższym natężeniu problemów ekonomicznych, społecznych, ekologicznych. Przygotowany przez ekspertów UE raport końcowy zawiera szczegółowe rekomendacje dotyczące celów i zasad budowania kompleksowych projektów rewitalizacji dla każdego z miast (obszarów) oraz wspólne dla całej aglomeracji górnośląskiej propozycje działań w zakresie polityki miejskiej, oparte na najlepszych praktykach UE. Nie wchodząc w szczegóły tego bez wątpienia interesującego i pożytecznego opracowania — warto zwrócić uwagę na jego ścisłe powiązanie z priorytetami i celami strategicznymi Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007—2013, nie tylko (co oczywiste) z priorytetem 6: „Zrównoważony rozwój miast” (zawierają-

cym działania związane z rewitalizacją zdegradowanych terenów poprzemysłowych, zaniedbanych centrów miast i dzielnic mieszkaniowych), ale także z pozostałymi 8 priorytetami (por. „Support for the Cities”, Raport końcowy...). Autorzy raportu, eksperci projektu „Support for the Cities” — Sonja Mikkelsen — kierownik projektu (Dania), Nils Scheffler (Niemcy) i Nigel Wakefield (Wlk. Brytania) — w swoich rekomendacjach dla miast województwa śląskiego kładą szczególny nacisk na współuczestnictwo obywateli w programach rozwoju zaniedbanych obszarów miasta, proponując uczestnikom konkretne rozwiązania sprawdzone w krajach Europy Zachodniej i USA. Bezpośrednim efektem tych rekomendacji było zgłoszenie przez uczestniczące w projekcie „Support for the Cities” śląskie miasta do Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007—2013 wspólnej propozycji powołania 4 oddziałów Centrum Inicjatyw Lokalnych.

Ostatni element, na który chcielibyśmy zwrócić uwagę, to propozycje dotyczące struktury organizacyjnej i koordynacyjnej programów z zakresu zintegrowanej polityki miejskiej. Zasadniczą rolę miałby tutaj odgrywać Górnośląski Związek Metropolitalny, powołana w roku 2007 organizacja skupiająca 14 miast na prawach powiatu (w tym 4 miasta uczestniczące w projekcie). Biorąc pod uwagę podobieństwo problemów, z którymi borykają się miasta aglomeracji górnośląskiej skupione w Związku, i konieczność współdziałania w ich rozwiązywaniu, taka propozycja wydaje się uzasadniona merytorycznie. Rzecz jasna, trudno przewidzieć, czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu postulowane przez ekspertów programu „Support for the Cities” rozwiązania zyskają uznanie samorządów. Przyglądając się przez ostatnie kilka lat działaniom samorządów województwa śląskiego w obszarze rewitalizacji, można dostrzec pewne zmiany podejścia do tych kwestii — od neoliberalnego z ducha myślenia prorynkowego i probiznesowego (którego materialnym wyrazem są olśniewające fasadami ze szkła i stali centra biznesu, siedziby banków zawłaszczających centralne ulice miast lub hipermarkety w rodzaju Silesia City Center, zlokalizowane na terenach poprzemysłowych) do bardziej wrażliwego na potrzeby społeczności, w których decyzje o kierunkach zmian poprzedza jakaś forma społecznych konsultacji. Takie choćby jak zorganizowane w 2007 roku w Rondzie Sztuki w Katowicach otwarte dla publiczności seminaria, warsztaty prowadzone przez wybitnego architekta młodego pokolenia Tomasa Koniora, autora zwycięskiego projektu konkursu na przebudowę centrum miasta. Niestety, tego rodzaju przykłady należą w Polsce nadal do rzadkości.

Ważną rolę w upowszechnianiu zintegrowanego podejścia do rewitalizacji miast odgrywa Śląski Związek Gmin i Powiatów, który patronuje wielu inicjatywom promującym dorobek inicjatywy URBAN i aktywnie

wspiera udział śląskich i zagłębiowskich miast w sieci URBACT II (szerzej p. www.silesia.org.pl).

BIBLIOGRAFIA

- BENINGTON J., GEDDES M., 2001: *Introduction: Social Exclusion, Partnership and Local Governance — New Problems, New Policy Discourses in the European Union*. In: *Local Partnership and Social Exclusion in the European Union. New Forms of Local Social Governance?* Eds. M. GEDDES, J. BENINGTON. London, p. 1—14.
- DZIEKOŃSKI R.O., 2008: *Polityka miejska. Rozwój obszarów zurbanizowanych*. Ministerstwo Infrastruktury, czerwiec 2008, www.mi.gov.pl
- GEDDES M., LE GALES P., 2001: *Local Partnership, Welfare Regimes and Local Governance: a Process of Regime Restructuring?* In: *Local Partnership and Social Exclusion in the European Union*. Eds. J. BENINGTON, M. GEDDES. London—New York, p. 220—241.
- RENDHEN G., 1996: *Bariery rewitalizacji dzielnic mieszkalno-przemysłowych (na przykładzie Kolonii Zgorzelec w Bytomiu)*. W: *Rewitalizacja historycznych dzielnic mieszkalno-przemysłowych. Idee — projekty — realizacje*. Red. N. JUZWA, K. WÓDZ. Katowice.
- SIEMIŃSKI W., TOPCZEWSKA T., 2008: *Ocena programów i projektów rewitalizacyjnych w ramach Działania 3.3: „Zdegradowane obszary miejskie, poprzemysłowe i powojkowe”*. ZPORR. Wnioski na przyszłość. Warszawa.
- SKALSKI K., 2002: *Rewitalizacja starych dzielnic miejskich*. W: *Rewitalizacja. Rehabilitacja. Restrukturyzacja. Odnowa miast*. Red. Z. ZIOMBROSKI, D. PTASZYCKA-JACKOWSKA, A. GEISLER. Kraków.
- SKALSKI K., 2004: *Szanse i zagrożenia programów rewitalizacji*. W: *Wykluczenie. Rewitalizacja. Spójność społeczna*. Red. L. FRĄCKIEWICZ. Katowice, s. 84—147.
- „Support for the Cities” (URBACT 2002—2006). *Raport Końcowy dla Śląskiego Związku Gmin i Powiatów*. Autorzy: S. MIKKELSEN, N. SCHEFFLER, N. WAKEFIELD. Katowice, 26 czerwca 2007.
- TWELVETREES A., 2002: *Community Work*. New York.
- WÓDZ K., 1996: *Praca socjalna w środowisku zamieszkania*. Katowice.
- WÓDZ K., 2003: *Od deindustrializacji do wykluczenia*. W: *Polska po przejściach*. Red. M. DENISZCZUK, J. SUPIŃSKA. Warszawa.
- WÓDZ K., 2005: *Partnerstwo społeczne — czyli jak budować kapitał społeczny w środowisku lokalnym*. W: *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*. Red. B. KOZUSZNIK, przy współpracy A. WZIĄTEK-STĄSKO. Katowice, s. 36—44.
- WÓDZ K., WÓDZ J., 2006: *Dimensions of Silesian Identity*. Katowice.
- WÓDZ J., WÓDZ K., 2009: *Restrukturyzacja ekonomiczna województwa śląskiego a przekształcania społeczno-kulturowe miast. W poszukiwaniu nowej tożsamości*. W: *Człowiek — miasto — region. Związki i interakcje. Księga Jubileuszowa Profesora Bohdana Jałowieckiego*. Red. G. GORZELAK, M.S. SZCZEPAŃSKI, W. ŚLĘZAK-TAZBIR. Warszawa, s. 206—220.

Agata Diec
Uniwersytet Śląski

ROLA PSYCHOLOGA W ZARZĄDZANIU MIASTEM

Każdy człowiek pragnie miejsca do życia, w którym czułby się dobrze i bezpiecznie. Miejsca, które go określa, buduje jego tożsamość i sprawia, że czuje się on jak u siebie. Miasta to obszary zamieszkiwane przez coraz większą grupę ludzi. Każdy tutaj ma swoje tęsknoty, potrzeby i odczucia. Nie jest łatwo poznać i pogodzić często odmienne lub wykluczające się punkty widzenia. Stopień skomplikowania powiązań występujących na obszarach miejskich trudno ogarnąć myślą teoretyczną, a tym bardziej praktycznym działaniem. Konsultacje społeczne są próbą praktycznej realizacji założenia o współzarządzaniu miastem przez różne grupy zainteresowane jego rozwojem, codziennością i poczuciem, iż jest się u siebie.

WSPÓŁCZESNE *CIVITAS* — DROGA DO WSPÓŁZARZĄDZANIA

Miasto to **jednostka osadnicza**, historycznie ukształtowana i charakteryzująca się dużą intensywnością zabudowy oraz mieszkającą w nim ludnością pracującą w **przemśle** lub **usługach**. Ludność tę cechuje tzw. **miejski styl życia**. Kryteria miejskości w różnych państwach są różne. Najczęściej są to kryteria ludnościowe bądź prawno-administracyjne związane z prawami miejskimi. Uzyskanie praw miejskich wiązało się i wiąże nadal z kwestią spełnienia kilku warunków przez daną miejscowość. Za pozytywnym rozpatrzeniem wniosku o nadanie praw miejskich przemawia wiele argumentów i uwarunkowań, np. argumenty: przestrzenno-urbanistyczne, historyczno-administracyjne, demograficzne czy społeczne. Te ostatnie związane są z lokalnym poparciem (m.in. we wstępnych kon-

sultacjach przeważająca liczba mieszkańców projektowanego miasta oraz otaczającej je gminy musi opowiedzieć się za nadaniem statusu miejskiego). Już na tak wczesnym etapie można mówić o konsultacjach społecznych wpisanych niejako w samą tkankę organizacji miejskiej.

Globalizacja wzmagając konkurencję na poziomie ponadnarodowym, sprawia, iż wzrasta ona również na poziomie gospodarek narodowych oraz między poszczególnymi regionami, a często i miastami. Zarówno ludzie, jak i kapitały krążą po świecie, szukając dla siebie dogodnej lokalizacji. Wygrają ci, którzy sprostają konkurencji o te zasoby. Filozofia kierowania wspólnotami powinna podążać za zmianami współczesnego kontekstu rynkowego. Miasta nie mogą pozwolić sobie wyłącznie na administrowanie, ale powinny zacząć skutecznie i efektywnie zarządzać gminami. Zarządzać tak, aby zarówno obecni, jak i potencjalni inwestorzy oraz mieszkańcy byli pożądanymi i oczekiwanymi klientami, a nie natrętnymi petentami. Dobre zarządzanie polega na świadczeniu usług w tym zakresie, który wynika z obowiązków ustawowych, i jest absolutnie konieczne. Nie sposób pominąć jednak ważnego wątku zobowiązań społecznych. Przykładem łączącym w sobie obowiązki ze zobowiązaniami może być szerokie zastosowanie dostępnych i sprawdzonych systemów informatycznych, w ramach tzw. e-urzędu. Zmiana formuły pracy urzędu miejskiego lub innych instytucji w mieście pozwoliłaby na odczuwalne ograniczenie konieczności bezpośrednich wizyt mieszkańców w urzędach. Obok niewątpliwych oszczędności czasowo-finansowych można by uniknąć wielu negatywnych emocji, które często towarzyszą petentom obsługiwany przez urzędników.

Model polityki miejskiej i związane z nim sposoby zarządzania na przestrzeni ostatnich lat uległy przemianom. „Gwałtownie rosnąca liczba i różnorodność aktorów zaangażowanych w kształtowanie rozwoju lokalnego i roszcujących sobie do tego prawo, a także formalne oraz nieformalne powiązania pomiędzy nimi zmusiły do systemowych zmian przyjętych i ustabilizowanych form i sposobów prowadzenia polityki miejskiej” (SAGAN, 2009, s. 73). Wymogiem nowoczesnego sposobu zarządzania miastem stała się koalicyjność, partnerstwo publiczno-prywatne i wynikająca stąd konieczność współzarządzania. Problemy powstające z konieczności godzenia interesów kilku stron zaangażowanych w politykę rozwoju i funkcjonowania miasta wiąże się jednocześnie z trudnością wskazania konkretnego beneficjenta spodziewanych korzyści proponowanych rozwiązań. Ciągła potrzeba godzenia interesów inwestorów z interesami zarówno ogółu mieszkańców, jak i pojedynczych obywateli rodzi wiele napięć, sytuacji konfliktowych, aż po rezygnację którejs ze stron z aktywnego udziału w życiu społecznym. Zazwyczaj słabszą i gorzej przygotowaną stroną okazuje się tzw. szary obywatel.

Gminy podejmując różnorakie działania na swoim terenie, realizują powierzone im zadania zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju przyjętą również przez Polskę w akcie Konstytucji RP. Idea zrównoważonego rozwoju dotyczy trzech obszarów (por. GAJDZIK, 2008, s. 8—12):

- efektywności ekonomicznej,
- ochrony środowiska,
- równowagi społecznej.

Realizacja tej idei w praktyce opiera się na założeniu, że zysk ekonomiczny powinien uwzględniać koszty ponoszone przez społeczeństwo i środowisko; w tym należy dążyć do minimalizowania konsekwencji ingerowania w środowisko naturalne. Aspekt społeczny skupia się też na polepszaniu jakości życia w miejscu zamieszkiwania, miejscu pracy i przestrzeni publicznej. Społeczności lokalne wspomagają procesy decyzyjne gminy, zgłaszając swoje uwagi, projekty, koncepcje czy to wprost do członków władz lokalnych, czy to przez konsultacje społeczne.

KONSULTACJE SPOŁECZNE JAKO ELEMENT WSPÓŁZARZĄDZANIA

Konsultacja to zasięganie opinii u fachowców i specjalistów, to udzielanie rad, wskazówek, wyjaśnień, to narada rzeczoznawców w jakiejś sprawie (por. *Słownik...*, s. 383). W odniesieniu do miasta, a szczególnie wymiaru społecznego, jako specjalistę wskazuje się mieszkańców, czyli głównych uczestników szeroko rozumianego życia społecznego. Konsultacje społeczne to sposób uzyskiwania opinii, stanowisk, propozycji od instytucji i osób, których bezpośrednio lub pośrednio dotkną skutki proponowanych działań.

Konsultacje społeczne to proces, w którym przedstawiciele władz (każdego szczebla: od lokalnych po centralne) przedstawiają obywatelom swoje plany dotyczące np. aktów prawnych (ich zmiany lub uchwalania nowych), inwestycji lub innych przedsięwzięć, które będą miały wpływ na życie codzienne i pracę obywateli. Konsultacje nie ograniczają się jednak tylko do przedstawienia tych planów, ale także do wysłuchania opinii na ich temat, ich modyfikowania i informowania o ostatecznej decyzji (por. BAR, 2006; LENARTOWICZ, 1979).

Etapy procesu konsultacji społecznych:

- informowanie o zamierzeniach/planach,
- prezentacja poglądów na sposoby rozwiązania problemu,
- wymiana opinii,

- znajdowanie rozwiązań,
- informowanie o finalnej decyzji.

Etapy te mają różny zasięg czasowy i dotyczą różnych sfer działalności. Uczestnictwo społeczne jako forma realizacji praw obywatelskich nie jest ściśle określone ustawami, przepisami czy formą wypowiedzi. Wygłaszanie własnych opinii możliwe jest na wiele sposobów: manifestacje, spotkania protestacyjne, listy do prasy czy polityków, zakładanie organizacji, rozpowszechnianie informacji w postaci ulotek czy broszur. Założenie o uczestnictwie obywateli w procesie decyzyjnym daje im prawo do: informacji, zgłaszania uwag, wnoszenia spraw do sądu, uczestnictwa w projektach i przedsięwzięciach publicznych itp. (zob. ENNESSER, 2000, s. 23—24 in.).

Przykładem **współzarządzania przez angażowanie społeczności lokalnej** mogą być **przypadki zrealizowanych konsultacji społecznych**. W Stargardzie Szczecińskim konsultacje społeczne stanowiły istotny element przygotowywanego w latach 2004—2005 Programu Rewitalizacji Obszarów Zdegradowanych. Prace rozpoczęto od badania historii miasta. Kolejnym krokiem było zapytanie mieszkańców, jak postrzegają tereny zdegradowane i co chcieliby w nich zmienić. Pod uwagę zostały wzięte również opinie liderów społeczności lokalnych. Wszystkie propozycje stały się istotnym elementem finalnego projektu Programu. Lublin z kolei, na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku przeprowadził pionierskie w Polsce konsultacje społeczne dotyczące dwóch zaniedbanych, przemysłowych dzielnic miasta. Wszyscy mieszkańcy otrzymali ankiety, w których mogli wskazać problemy i propozycje rozwiązań. Badanie posłużyło również do wyszukania osób zaangażowanych, które mogły stać się liderami zmian. Wypracowane w ten sposób rozwiązania stanowiły podstawę do przygotowania planu miejskiego (por. www.gsia.infor.pl).

W 2003 roku prezydent Katowic Piotr Uszok w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej podczas wygłoszonego wykładu pt. *Zarządzanie miastem Katowice jako jednostką samorządu terytorialnego* stwierdził, iż „miasto jest dobrem wspólnym”. W procesie zarządzania miastem przenikają się bowiem dwa kompatybilne względem siebie obszary: obszar wydawania decyzji administracyjnych oraz obszar szeroko rozumianej sfery społecznej. Tak więc wyznacznikiem skutecznego zarządzania miastem będzie zarazem osiągnięcie wysokiego poziomu określonych wskaźników ekonomicznych, jak i poziom korzyści odczuwany przez mieszkańców danego obszaru (por. <http://student.gwsh.edu.pl/knz/incompanyprezydent.htm>).

Realizacja w praktyce idei partycypacji, która wpisana jest we współzarządzanie, a której jednym z narzędzi są konsultacje społeczne, ma przynieść wzrost odczuwania pozytywnych korzyści przez mieszkańców oraz

poczucie zaspokajania potrzeb i wynikający stąd komfort życia. „Związek dyskomfortu psychicznego z rozwojem gospodarczym polega na tym, że im większy jest dyskomfort psychiczny, tym mniej energii psychicznej może być przeznaczone na pracę i tym niższa jest jakość i ilość pracy” (por. HRYNIEWICZ 2009, s. 410). Niniejsze stwierdzenie można ekstrapolować na zagadnienia związane z zamieszkiwaniem danego obszaru i poczuciem komfortu lub dyskomfortu z tego wynikającym. Na odczucia uczestników życia miejskiego wpływ mają następujące czynniki:

- przestrzeń środowiska miejskiego wraz z architekturą,
- poziom zatłoczenia, chaos komunikacyjny czy brak wspólnej przestrzeni publicznej,
- brak dostatecznej informacji (dezinformacja) na temat miasta,
- brak poczucia sprawstwa w odniesieniu do działań w strukturach miejskich z jednoczesną rezygnacją z udziału w życiu wspólnoty miejskiej.

Psychologia może stać się źródłem wiedzy o procesach psychicznych jednostek oraz zbiorowości miejskich. Przykładowo, psychologia środowiskowa w planowaniu i projektowaniu miasta z jednej strony może stanowić podstawę prognozowania reakcji użytkowników (narzędzia), z drugiej strony może wspomagać procesy projektowe przez wiedzę o ludzkich zachowaniach w różnych przestrzeniach (zob. BAŃKA, 2002; CZYŃSKI, 2006). Użyteczności psychologii, badającej ludzkie reakcje i zachowania w kontekście zamieszkiwania danego środowiska, uwikłania w międzygrupowe relacje społeczne, w których człowiek uczestniczy, i odczuć z tym związanych, nie sposób przecenić.

ABY MIESZKAŃCOM ŻYŁO SIĘ LEPIEJ — REALIZACJA IDEI W PRAKTYCE NA PRZYKŁADZIE KONSULTACJI SPOŁECZNYCH MIASTA KATOWICE

Katowice to ponad 300-tysięczne miasto, które w ciągu ostatniej dekady z powodzeniem próbuje zmienić swój tradycyjny wizerunek. Władze Katowic konsekwentnie dążą do realizacji najważniejszych zadań dotyczących budowy i modernizacji układów komunikacyjnych, rewitalizacji rzeki Rawy, a także wspierania budownictwa mieszkaniowego. Modernizacja obejmuje również przebudowę szkół, przyszkolnych kompleksów sportowych oraz domów kultury. Pierwszoplanowe znaczenie ma rozwój infrastruktury komunikacyjnej, a priorytety to: budowa Drogowej Trasy Śred-

nicowej wraz z całkowitą modernizacją Ronda; inwestycje te realizowane są ze środków pochodzących z budżetu miasta, a także z Unii Europejskiej — z funduszu ISPA, EIB i in.; kolejną bardzo ważną inwestycją będzie przebudowa Rynku oraz dworca PKP; władze miasta Katowice zdecydowały, że do procesu zagospodarowania centrum miasta włączą mieszkańców już na etapie przygotowania projektu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Procedura przygotowania lub zmiany miejscowego planu zagospodarowania przewiduje udział mieszkańców w jego powstawaniu. Ponieważ korzystają oni z tego prawa rzadko, po uchwaleniu planów okazuje się, że przyjęte rozwiązania nie spełniają oczekiwań społecznych. Stąd tendencja wielu samorządów, aby proponować takie formy konsultacji, które będą atrakcyjne i zaangażują mieszkańców w planowanie rozwoju przestrzennego na jak najwcześniejszym etapie. Do etapów przygotowania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego należą:

- poinformowanie o rozpoczęciu prac nad planem miejscowym ogłaszanym przez wójta (burmistrza, prezydenta miasta),
- możliwość zgłaszania wniosków z uwagami, propozycjami zmian przez zainteresowanych, np. mieszkańców osiedla, dzielnicy, miasta itp. (wójt może wziąć je pod uwagę, ale nie musi; wniosek może złożyć każdy),
- przygotowanie projektu planu przez urbanistów,
- wyłożenie projektu do publicznego wglądu,
- zgłaszanie uwag do projektu (uwagi trzeba zgłaszać w formie pisemnej),
- ustosunkowanie się rady gminy do zgłoszonych uwag,
- uchwała planu.

Jak wynika z przedstawionego zestawienia, procedura uchwalania planów zagospodarowania przestrzennego jest dość długotrwała i stwarza możliwości społecznych konsultacji. Mieszkańcy chętniej włączają się w rozwiązywanie problemów lokalnych albo planowanie rozwoju przestrzennego, jeżeli władze samorządowe zaproponują im atrakcyjną formułę konsultacji społecznych. Poszukując atrakcyjnej formuły dla takich konsultacji, które zachęcą mieszkańców do aktywnego zaangażowania się w przedsięwzięcie, miasto Katowice zatrudniło firmę *public relations*. Specjaliści zaproponowali model otwartych warsztatów pt. „Katowice na warsztatach”.

„Katowice na warsztatach” — obserwacja uczestnicząca

Zaplanowano, że w dniach 16—18 października 2008 roku odbędą się trzy spotkania warsztatowe: w piątek, sobotę i niedzielę. Warunkiem uczestnictwa było zarejestrowanie się na stronie internetowej lub w Punk-

cie Informacyjnym katowickiego Centrum Informacji Turystycznej Urzędu Miasta. Zaproszenia i informacje o imprezie ukazały się w lokalnych mediach, w internecie oraz na plakatach. Zgłosiło się prawie 200 osób. Spotkania warsztatowe prowadził Piotr Lorens, wykładowca Politechniki Gdańskiej i specjalista w prowadzeniu konsultacji społecznych (źródło: udział własny, zob. też www.gsia.infor.pl).

Dzień 1 — dyskusja

Punktem wyjścia do dyskusji było przedstawienie i omówienie między innymi dotychczas wypracowanych rozwiązań projektowych; zaprezentowano wybraną w konkursie koncepcję urbanistyczną — zagospodarowania śródmieścia. Mieszkańcy mieli możliwość wysłuchania Tomasza Koniora, autora planu koordynacyjnego dla śródmieścia Katowic, oraz wyrazić swoje oczekiwania wobec przyszłego centrum. Był czas, aby podzielić się doświadczeniami dotyczącymi najlepszych rozwiązań przestrzennych, poznanych w kraju i za granicą. Celem pierwszego dnia warsztatów było wskazanie, co ma się dzieć w nowym centrum Katowic. Uczestnicy zostali podzieleni na grupy, które pracowały nad określeniem potencjału poszczególnych miejsc śródmieścia. Opisano w ten sposób 10 najważniejszych punktów śródmieścia. Na zakończenie przeprowadzona została ankieta, w której mieszkańcy wskazywali wyzwania i bariery rozwoju centrum Katowic.

Dzień 2 — propozycje

Jaki układ przestrzeni publicznych będzie najlepszy dla centrum metropolii — to problem drugiego dnia warsztatów. Na początku zapoznano uczestników z wynikami ankiet, które wypełniali podczas pierwszego dnia warsztatów. W głosowaniu decydowali oni, jaki charakter zabudowy powinno mieć 10 opiniowanych przez nich poprzedniego dnia miejsc w centrum Katowic. Kolejna część warsztatów poświęcona była najważniejszym przestrzeniom publicznym centrum miasta. Mieszkańcy, za pośrednictwem ankiet, wskazali preferowany charakter tych miejsc oraz problemy związane z ich przekształcaniem.

Dzień 3 — wizje

Podczas ostatniego spotkania uczestnicy przedstawiali własne wizje zagospodarowania najważniejszych przestrzeni przyszłego centrum. Stwierdzono, że Katowice potrzebują zmian, które wytworzą przestrzeń na miarę metropolii. Większość mieszkańców była zgodna co do tego, że Rynek powinien być miejscem spotkań i odpoczynku, z ograniczonym ruchem samochodowym. Proponowano też, by integrując sieć kolejową, tramwajową i autobusową, skumulować komunikację miejską wokół

dworca kolejowego. Pojawił się również postulat stworzenia wielofunkcyjnej przestrzeni handlowej, mieszkaniowej, rekreacyjnej, aby przyciągnąć mieszkańców do centrum Katowic.

Konsekwencje przeprowadzonych warsztatów:

- na podstawie wypracowanych propozycji, przygotowane zostaną konkretne projekty zagospodarowania kluczowych miejsc centrum miasta,
- jak twierdzi Krzysztof Rogala, Pełnomocnik ds. Przebudowy Śródmieścia, miasto Katowice otrzymało spory zasób informacji, pomysłów i opinii, które najprawdopodobniej zostaną wykorzystane w działaniach projektowych realizowanych w najbliższym czasie na obszarze miasta,
- zaskoczenie urzędników częścią propozycji i opinii społecznych, co może skutkować ponownymi konsultacjami społecznymi,
- rozbudzenie zainteresowania i poczucia współodpowiedzialności mieszkańców za rozwój swojego miasta.

PODSUMOWANIE

Weekendowe warsztaty urbanistyczne to wyjątkowa okazja do wzięcia udziału w procesie przemiany śródmieścia. Zaproponowana forma konsultacji społecznych znalazła swoje odzwierciedlenie w uczestnictwie osób, które chciały zostawić w mieście swój ślad na długie dziesięciolecia. Pomysł, by skorzystać z wyspecjalizowanych usług *public relations* to krok w dobrą stronę. Opisane warsztaty stanowią część kompleksowych działań związanych z przebudową ścisłego centrum Katowic. Chcąc włączyć mieszkańców w proces współzarządzania, zastosowano formułę otwartych konsultacji społecznych. Katowice są w tym zakresie pionierem tworzenia planu koordynacyjnego wdrażanego w procesie publicznej debaty. Podczas tych warsztatów powstała możliwość spotkania się mieszkańców ze specjalistami, osób z różnych grup wiekowych, z różnych dzielnic i osób w różnym stopniu zainteresowanych śródmieściem (jedni będą tu żyli, inni przyjadą skorzystać z powstałej przestrzeni czy proponowanych usług).

Pojawiło się jednak kilka elementów, które kładą się cieniem na tej idei. Podczas pierwszego dnia część osób nie odnalazła w zaproponowanej formule elementów, które sprostająby ich oczekiwaniom i potrzebom (m.in. poczucie zagrożenia związane ze zmianami, niemożność wypowiedzenia

swojego zdania, brak poczucia sprawstwa). Dla niektórych sama formuła warsztatów była wyzwaniem. Wielu twierdziło, iż chodziło głównie o osiągnięcie przedstawicieli różnych organizacji czy stowarzyszeń, a nie mieszkańców. Podczas drugiego dnia wystąpiła sytuacja konfliktowa stanowiąca najprawdopodobniej konsekwencję nierozwiązanych problemów dnia poprzedniego, której efektem było opuszczenie warsztatów przez kilka osób. Inni uczestnicy, nawet jeśli wyrażali jakieś niezadowolenie, czynili to dyskretnie między sobą, a nie na forum.

Każda formuła ma swoje konsekwencje i wybór warsztatów również. Prowadzący Piotr Lorens poradził sobie w sytuacji trudnej i doprowadził całe przedsięwzięcie do końca. Pytanie tylko, czy czegoś nie pominięto i jakie mogą być krótko- i długofalowe tego konsekwencje. Miasto znajduje się w ciągłej przebudowie. Obecne procesy na terenie miasta Katowice są związane z ogromną przemianą całych połaci śródmieścia. Zmiany te muszą znaleźć swoje ugruntowanie w mentalności odbiorców tych przestrzeni. Przeprowadzenie mieszkańców przez tak znaczną zmianę jest dużym wyzwaniem. Warto zatem korzystać z wiedzy i doświadczenia wielu dziedzin, w tym wiedzy psychologicznej.

Opis i analiza problematyki związanej z miastem wymagają podejścia interdyscyplinarnego. Należy przy tym pamiętać, iż studia miejskie, teraźniejszość i przyszłość, to nie tylko koncepcje i przestrzenie architektoniczne, lecz przede wszystkim ludzie z całym wyposażeniem poznawczym, emocjonalnym i kulturowym oraz zachowaniami niekoniecznie zawsze racjonalnymi. „Wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z człowiekiem, perspektywa psychologiczna wydaje się naturalna. [...] współczesne miasto stało się naturalnym środowiskiem człowieka: w 2007 roku świat przekroczył 50-procentowy próg urbanizacji, a w krajach rozwiniętych proporcje te zbliżają się do 80%. Mówiąc o środowisku człowieka i wpływie tego środowiska na zachowanie, mamy na myśli przede wszystkim środowisko miejskie” (zob. LEWICKA 2008, s. 121).

BIBLIOGRAFIA

- BAŃKA A., 2002: *Społeczna psychologia środowiskowa*. Warszawa.
- BAR M., 2006: *Udział społeczeństwa w postępowaniach dotyczących przedsięwzięć wymagających OOS, w tym inwestycji drogowych*. Wrocław.
- CZYŃSKI M., 2006: *Architektura w przestrzeni ludzkich znaczeń*. Szczecin.
- ENNESSER Y., 2000: *Techniki angażowania społeczeństwa*. W: *Rola konsultacji społecznych w procedurze uzgadniania inwestycji zmieniających środowisko*. Red. W. LENART. Gdańsk.

- GAJDZIK B., 2008: *Rynkowy kontekst zarządzania gminą*. Katowice.
- HERBUT R., 2003: *Grupy interesu a proces decyzyjny*. W: *Grupy interesu — teorie i działanie*. Red. Z. MACHELSKI, L. RUBISZ. Toruń.
- HRYNIEWICZ J.T., 2009: *Dyskomfort i komfort psychiczny w Europie i w Polsce. Czy stan psychiczny wiąże się z rozwojem gospodarczym*. W: *Człowiek — miasto — region. Związki i interpretacje*. Red. G. GORZELAK, M.S. SZCZEPAŃSKI, W. ŚLĘZAK-TAZBIR. Warszawa.
- LENARTOWICZ J.K., 1997: *Słownik psychologii architektury dla studiujących architekturę*. Kraków.
- LEWICKA M., 2008: *Miasto jako przedmiot badań psychologii*. W: *Miasto jako przedmiot badań naukowych w początkach XXI wieku*. Red. B. JAŁOWIECKI. Warszawa.
- SAGAN I., 2009: *Polityka miejskiego współzarządzania. Walory koncepcji i ograniczenia praktyki*. W: *Człowiek — miasto — region. Związki i interpretacje*. Red. G. GORZELAK, M.S. SZCZEPAŃSKI, W. ŚLĘZAK-TAZBIR. Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych*, 1980: Warszawa.

www.student.gwsh.edu.pl/knz/incompanyprezydent.htm

www.gsia.infor.pl

Anna Wziątek-Staśko

Uniwersytet Śląski

Dagmara Lewicka

Akademia Górniczo-Hutnicza

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM WOBEĆ WYZWAŃ ERY GLOBALIZACJI

GLOBALIZACJA I JEJ WPŁYW NA EWOLUCJĘ ZARZĄDZANIA LUDŹMI W ORGANIZACJI

Globalizacja stała się faktem. Nieustannie postępujące procesy umiędzynarodowienia wielu zjawisk zrodziły określone konsekwencje dla organizacji i zatrudnionych w nich pracowników. Jeszcze nie tak dawno wystarczało nieelegancko brzmiące określenie „zarządzanie kadrami”, z czasem bardziej popularne stało się „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL) czy „zarządzanie kapitałem ludzkim”. Współcześnie coraz głębszego sensu nabiera „międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi”.

O tym, że globalizacja wywiera istotny wpływ na zarządzanie ludźmi w organizacji, przekonuje wielu autorów, między innymi Stanisława BORKOWSKA (2005), która twierdzi, że: „Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji ulega istotnym zmianom pod wpływem co najmniej trzech czynników: globalizacji i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, trendów demograficznych i zmian w zbiorowych stosunkach pracy”. O tym, iż od międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi nie ma odwrotu, pisze w jednej ze swych prac także Aleksy POCZTOWSKI (2002), wymieniając wiodące przesłanki, które przyczyniły się do tak znacznego wzrostu znaczenia tegoż obszaru życia organizacji. Po pierwsze, istotny wzrost poziomu mobilności na rynkach pracy jako rezultat umiędzynarodowienia

gospodarki i nasilającej się konkurencji. Po drugie, dostrzeżenie faktu, że jakość zasobów ludzkich jest strategicznym czynnikiem sukcesu nie tylko w wymiarze lokalnym, ale także międzynarodowym. Po trzecie, zwrócenie uwagi na niedostateczną efektywność pracowników delegowanych za granicę, wymuszające potrzebę większej profesjonalizacji w zakresie przygotowywania ludzi do pracy w zagranicznych oddziałach przedsiębiorstw. Po czwarte, niedobór kadry kierowniczej mającej doświadczenie międzynarodowe, zwłaszcza w zakresie wdrażania globalnej strategii, potraktowany jako wiodąca bariera zagranicznej ekspansji wielu przedsiębiorstw. Po piąte, wzrost międzynarodowego zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw uwypuklający problem braku rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi adekwatnych do specyfiki tych firm, odmiennych od rozwiązań stosowanych w dużych korporacjach. Po szóste, obserwowane zmiany w organizacji przedsiębiorstw — odchodzenie od struktur mocno zhierarchizowanych w kierunku sieciowych, potraktowane jako przyczyna wzrostu znaczenia relacji międzyludzkich i wielokierunkowego komunikowania się. Po siódme, dostrzeżenie faktu, iż to nie opracowanie strategii organizacji jest problemem, lecz jej wdrożenie w odmiennych warunkach kulturowych, co podkreśliło szczególną rolę ZZL w modelowaniu kultury organizacyjnej (Pocztowski, 2002). Należy dodać, że wskazane czynniki nie wyczerpują obszaru zmiennych determinujących współczesny obraz organizacji. Wymienione przesłanki pozwalają zidentyfikować pewne obszary, które mogą stanowić domenę zainteresowania pracowników nowoczesnych działów zarządzania zasobami ludzkimi.

DLACZEGO SPECJALIŚCI OD ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI POWINNI STUDIOWAĆ WSKAŹNIKI MAKROEKONOMICZNE?

Odpowiedź wydaje się prosta. Chcąc umiejętnie wykorzystywać kompetencje pracowników zatrudnionych w organizacji, należy przede wszystkim rozumieć cel jej istnienia. To misja firmy i jej strategia są lokomotywą ciągnącą organizację do przodu. Nie można więc zapominać, iż uruchamianie instrumentów zarządzania ludźmi musi podążać w ślad za nimi. Działy HRM (*Human Resources Management*) nie funkcjonują same dla siebie, pełnią funkcję podrzędną względem innych komórek organizacyjnych i im w istocie służą. Chcąc to czynić umiejętnie, nie mogą się opierać wyłącznie na wiedzy z dziedziny psychologii czy zarządzania, dziś to za mało. Globalizacja wymusza przede wszystkim szybkość w działaniu,

elastyczność, konieczność zdobywania wciąż nowych kompetencji, umiejętność efektywnego poruszania się w wielokulturowej rzeczywistości. Wymusza konieczność wyjścia poza organizację, zrozumienia problemów ekonomicznych, prawnych, finansowych. Nie sposób zapomnieć, iż priorytetem w życiu organizacji nie jest troska o ludzi, a zysk!

Podjmując decyzje w obszarze planów doboru pracowników na trudnym rynku pracy, specjaliści HR powinni brać pod uwagę wiele czynników branżowych, wynikających z otoczenia konkurencyjnego, czy makroekonomicznych. Jednymi z kluczowych wydają się wskaźniki demograficzne.

Zgodnie z najnowszą prognozą ludności na lata 2008—2035, liczba ludności w Polsce będzie się stale zmniejszać, a tempo tego spadku zwiększać się będzie z upływem czasu. Liczba ludności Polski, która w 2007 roku wynosiła 38,11 mln osób, w ostatnim roku prognozy będzie mniejsza o ponad 2,2 mln osób, co oznacza spadek rzędu 5,6% w stosunku do 2007 roku. Liczba osób w wieku produkcyjnym (18—60/65 lat) będzie maleć systematycznie z 24,55 mln w 2007 roku do 20,74 w roku 2035. Obserwować będziemy starzenie się struktury ludności w wieku produkcyjnym. Zmieni się bowiem proporcja między ludnością w wieku mobilnym (18—44 lata) oraz niemobilnym (45—60/65 i więcej). Zmniejszanie się i starzenie zasobów pracy, a w konsekwencji pogarszanie się podaży siły roboczej nie mogą być ignorowane przez pracodawców. Wiele organizacji i branż odczuło skutki czasowych emigracji, dlatego wiele z nich przygotowuje się do ostrej konkurencji, szczególnie na rynku rekrutacji absolwentów (NOWAK, WALIGÓRSKA 2008). Prognozy utrzymania wzrostu gospodarczego na poziomie powyżej 5% PKB, napływ inwestycji i rozwój rynku wewnętrznego wskazują na dalszy wzrost popytu na pracę. Oznacza to, że pozyskanie i utrzymanie pracowników zaczyna być jednym z największych wyzwań dla pracodawców¹. Negatywną tendencją, którą można zauważyć na przestrzeni lat 2000—2007, jest malejący współczynnik aktywności zawodowej Polaków. W 2007 roku wyniósł on 53,7% (*Mały rocznik...*). Jak wskazują dane, procenty zatrudnionych w poszczególnych grupach wiekowych w Polsce są również niższe niż średnia UE. Największe różnice występują w grupach 15—19 lat (19,1% — UE, 6,2% — Polska), 20—24 lata (54,8% — UE, 43,3% — Polska) 50—64 lata (55,6% — UE, 43,4% — Polska)². Niestety, z poziomem produktywności pracy na zatrudnionego również w Polsce nie jest najlepiej (produktywność pracy określona jest jako stosunek PKB — liczonego z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej — do liczby osób zatrudnionych w danym

¹ Na podstawie badań przeprowadzonych przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie.

² Eurostart (*Labour productivity per person employed*).

kraju). Wskaźnik ten wynosił w Polsce w roku 2007 — 65,7, podczas gdy w Luksemburgu — 180,3; w Irlandii — 135,6; w Belgii — 130,2; we Francji — 124,3; w Austrii — 119,9; w Szwecji — 115,3 itd. Tylko Litwa (60,7), Łotwa (53,6), Rumunia (41,0) i Bułgaria (35,7) zajęły miejsca za Polską.

Faktem, którego z pewnością nie należy ignorować, jest to, że Polacy są narodem coraz bardziej mobilnym. Aż 93,8% Polaków biorących udział w badaniu zadeklarowało gotowość wyjazdu za granicę (Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*). W reakcji na dochodzące z rynku sygnały o zapotrzebowaniu na pracowników rosną szanse kandydatów z zagranicy. W pierwszej połowie 2007 roku wydano prawie 8 tys. zezwoleń na pracę, a w całym roku 2006 około 10,8 tys. Należy pamiętać, że ze względu na zniesienie od 17 stycznia 2007 roku wymogu uzyskania zezwoleń na pracę dla obywateli wszystkich państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Szwajcarii, całościowe dane za rok 2006 i 2007 nie mogą być w pełni porównywalne³.

Rynek pracy nieustannie się zmienia. To implikuje konieczność stałego monitoringu owych przemian jako warunku istnienia i efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji. Pozostają pytania: W zakresie czyich kompetencji powinno znaleźć się prowadzenie tej weryfikacji? Czy zakresy kompetencji nakreślone dla specjalistów HR będą w obliczu owych przemian i ich konsekwencji wystarczające?

WSPÓŁCZESNY WIZERUNEK DZIAŁU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT I JEGO ZADANIA — PRÓBA KREACJI

Kim jest współczesny specjalista do spraw polityki personalnej w organizacji? Jakie ma kompetencje? Jaka jest jego rola? Próba odpowiedzi na te pytania rodzi wiele wątpliwości, które w istocie mogą wydawać się nieco kontrowersyjne.

Od kiedy dostrzeżono, że tak naprawdę wszystko w organizacji zależy od człowieka, zaczęto kreować jego podmiotowy, a nie przedmiotowy wizerunek. Troska o pracowników zrodziła nowe pojęcia: polityki personalnej, kapitału ludzkiego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania talentami. Zaczęły powstawać nie tylko komórki organizacyjne, mające po-

³ Dane udostępnione przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej www.mps.gov.pl/index.php?gid=339&news_id856 (5 sierpnia 2008 r.).

święcać szczególną uwagę pracownikom zatrudnionym w organizacji, ale nawet całe pionory funkcjonalne z dyrektorami ds. personalnych włącznie. Dotychczasowe funkcje administrowania kadrami, czyli: prowadzenie dokumentacji pracowników, ich akt, nadzorowanie urlopów pracowniczych, wypisywanie kart urlopowych, ewidencja czasu pracy, uczestniczenie w procesie wartościowania stanowisk pracy, przyjmowanie oraz zwalnianie ludzi z pracy — miały zostać zastąpione bardziej ambitnymi i kreatywnymi zadaniami, co miało wejść w poczet zadań realizowanych przez działy ZZL. Tymczasem, jak się twierdzi: „W wielu przedsiębiorstwach menedżer HR to kontynuacja »kadrowca« z poprzedniej epoki, czyli administrator i kontroler. Nawet jeśli używa nowoczesnych metod rekrutacji, selekcji, motywowania, oceny i rozwoju personelu, dzieje się to w oderwaniu od funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Dział zasobów ludzkich istnieje po trosze na zasadzie izolowanej, nieobjętej wolnorynkową grą, lecz »subwencionowanej« przez zarząd jednostki usługowej” (SAWISZ, 2002, s. 18). Również inny autor wyraża pogląd podobny. Podsumowując wyniki swoich badań, zauważa: „Prowadzenie prac i dokumentacji administracyjnej wynikających ze stosunku pracy jest ciągle, według opinii respondentów, dominującą i niezbywalną funkcją biur personalnych” (STELMACH, 2002, s. 18). Tymczasem, jak uważa Grażyna GRUSZCZYŃSKA-MALEC: „Działy personalne to zespoły specjalistów z dziedziny zarządzania ludźmi, których zakres działalności wykracza daleko poza obszar zbierania i segregowania danych pracowniczych” (2002, s. 66). Michael Armstrong spojrział na problem dość jednostronnie, dostrzegając korzyści z istnienia działu personalnego prawie wyłącznie dla kadry kierowniczej. Do najważniejszych zadań specjalisty ds. zasobów ludzkich autor zaliczył:

- 1) interpretację potrzeb firmy oraz doradzanie, jaką rolę mogą w ich realizowaniu odgrywać strategie rozwoju kadry kierowniczej;
- 2) działanie w charakterze rzeczników rozwoju kadry kierowniczej sterowanego przez firmę;
- 3) opracowywanie propozycji formalnych i nieformalnych metod rozwoju kadry kierowniczej;
- 4) opracowywanie wraz z menedżerami liniowymi ram kompetencji, które mogą być wykorzystane jako podstawa rozwoju kadry kierowniczej;
- 5) udzielanie menedżerom wskazówek, w jaki sposób powinni realizować działania rozwojowe;
- 6) dostarczanie materiałów szkoleniowych, których menedżerowie potrzebują do osiągnięcia swoich celów szkoleniowych;
- 7) działanie w charakterze nauczycieli i mentorów poszczególnych menedżerów lub grup;
- 8) doradzanie w zakresie wykorzystania i doboru programów edukacyjnych opracowanych poza firmą (ARMSTRONG, 2002, s. 475—476).

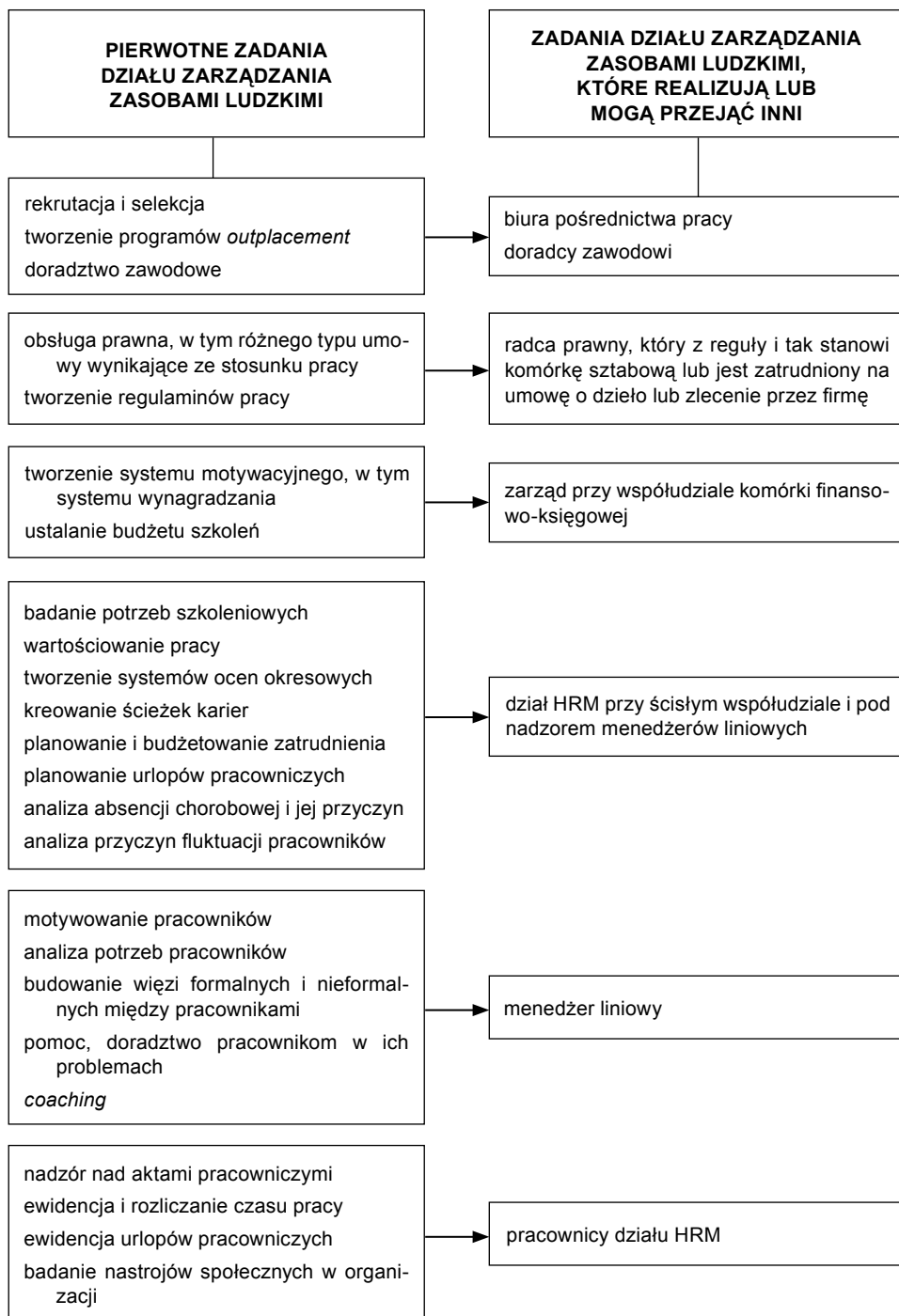
Nieco odmienny ich zakres przedstawiono w sposób następujący:

- 1) planowanie i budżetowanie zatrudnienia,
- 2) rekrutacja,
- 3) *public relations*,
- 4) nadzór nad narzędziami selekcji kandydatów,
- 5) pomoc merytoryczna i organizacyjna w selekcji,
- 6) optymalizowanie systemu wynagrodzeń,
- 7) doradztwo w zakresie zawartych umów o pracę,
- 8) nadzór nad systemem motywacyjnym,
- 9) badanie potrzeb szkoleniowych ogólnorozwojowych i strategicznych,
- 10) rozwój technik i metod zarządzania organizacją,
- 11) doradztwo zawodowe,
- 12) opracowywanie strategii innowacyjności,
- 13) tworzenie ścieżek karier i programów typu *outplacement*,
- 14) wsparcie prawne,
- 15) badanie nastrojów społecznych w organizacji (BŁASZKIEWICZ, 2001, s. 12).

Skrupulatnie analizując treść zadań, jakie przewidziano dla specjalisty ds. personalnych, nie sposób nie wyrazić pewnych wątpliwości. Propozycje M. Armstronga, z uwagi na ich dość jednostronny charakter, zostaną pominięte w niniejszych rozważaniach. Dość istotnie odbiegają one bowiem od rozwiązań ropywoszechnie proponowanych w obszarze modelowania funkcji działu personalnego we współczesnej organizacji. Wśród zadań wymienionych przez P. Błaszkiewicza zwłaszcza trzy wydają się niejasne: „rozwój technik i metod zarządzania organizacją”, „nadzór nad systemem motywacyjnym” oraz „opracowywanie strategii innowacyjności”. Czy w istocie takie zadania zaliczyć można w poczet obszaru zainteresowań „profesjonalnego personalnego”? Ich zakres wydaje się wykraczać daleko poza nie.

W świetle przedstawionych propozycji można się pokusić o stworzenie jeszcze jednego modelu kompetencyjnego działu, jak się mówi powszechnie — HRM. Przedstawiono go na rysunku 1.

Jak wynika z zaprezentowanego (rys. 1) modelu, funkcje przypisane działowi HRM z dużym prawdopodobieństwem mogą być lub już są w rzeczywistości wykonywane przez innych, zwłaszcza menedżerów liniowych. Można się zastanowić, jak funkcjonowałoby przedsiębiorstwo zupełnie pozbawione działu HRM w swoich strukturach. Czy jest to realne? Może gdyby warunkiem objęcia przez wszystkich menedżerów liniowych ich funkcji, niezależnie od rodzaju komórki organizacyjnej, było legitymowanie się ugruntowaną wiedzą z dziedziny zarządzania nie tyle zasobami, ile kapitałem ludzkim, to istotnie — pracownicy działów personalnych przestali by być potrzebni? Przecież tak naprawdę każdy menedżer liniowy pracuje



Rys. 1. Funkcje działu HRM (opracowanie własne)

z ludźmi i aby mógł swą pracę wykonywać dobrze, musi nie tylko posiadać wiedzę z dziedziny, którą reprezentuje, ale musi także znać się na ludziach, aby wykrzesać z nich to, co mają najcenniejszego. W ludziach tkwi ogromny potencjał, trzeba tylko wiedzieć, jak do niego dotrzeć i spożytkować go dla dobra organizacji. A to już nosi znamiona nie tylko nauki, ale pewnej sztuki. A więc menedżerowie liniowi: uwierzcie w swoje możliwości!

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W POLSCE — NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Najnowsze badania dotyczące stanu kapitału ludzkiego w Polsce, według analizy za rok 2008, dostarczają interesujących wniosków. Rekrutacja pracowników jest przeszkodą w rozwoju coraz większej liczby firm w Polsce. Coraz więcej przedsiębiorców ma problemy z pozyskaniem kompetentnych pracowników. 48% badanych menedżerów i dyrektorów personalnych wskazuje, że najbardziej brakuje im pracowników odpowiedzialnych za realizację zadań operacyjnych, wystandaryzowanych i wykonywanych pod kontrolą. Brak specjalistów, czyli pracowników samodzielnych posiadających dużą wiedzę, kompetencje w wyspecjalizowanych obszarach, doskwiera 44% badanych. W podziale funkcjonalnym największe problemy z rekrutacją pracowników występują, podobnie jak rok wcześniej, w pionie operacyjnym oraz w pionie wsparcia biznesu (odpowiednio 58% i 21% wskazań respondentów). Zmniejszyły się natomiast problemy z rekrutacją informatyków (zaliczanych do pionu wsparcia biznesu). Na problemy z pozyskaniem pracowników do działów IT wskazuje tylko 6% badanych (rok wcześniej ponad 10%). Wydłuża się niestety proces rekrutacyjny na wszystkie stanowiska, co należy postrzegać jako zjawisko negatywne (Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*). Dotyczy to w szczególności metody Assessment Center. Trudno się nie zgodzić z opinią Pani Prof. Marty JUCHNOWICZ, iż „Do niedawna rozwijaliśmy i chwaliliśmy skuteczność takich procedur jak np. metody Assessment Center czy inne rozbudowane metody oceny. Teraz to podejście zwyczajnie się nie sprawdza. Kiedyś procedura zatrudnienia wybitnego specjalisty mogła trwać kilka miesięcy. Dzisiaj musimy zdecydować się w ciągu kilku godzin, bo w przeciwnym wypadku inne przedsiębiorstwo może nas wyprzedzić. Wielkim wyzwaniem jest więc uproszczenie, skrócenie, zdynamizowanie, zwiększenie skuteczności i efektywności procesów selekcji” (s. 13).

Wśród sposobów przeciwdziałania deficytowi wykształconych pracowników wymienia się przede wszystkim działania związane z kształtowaniem strategii *employer branding* oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Według 93% respondentów, wizerunek firmy jako dobrego pracodawcy ma decydujący wpływ na skuteczność procesów rekrutacyjnych. 76% badanych firm planuje w najbliższym roku opracować lub zrewidować strategię *employer branding*. Tylko 3,5% spośród 230 dużych firm objętych badaniem PSZK i SGH ma natomiast opracowaną strategię CSR. Za największe przeszkody podejmowania aktywności CSR uważa się niewystarczającą działalność rządu w promowaniu CSR, brak wiedzy z zakresu budowania strategii CSR oraz brak dobrych praktyk na polskim rynku. Zdecydowanie priorytetowym obszarem CSR dla polskich firm jest społeczność lokalna.

Zmiany na rynku pracy wywarły także istotny wpływ na sposób realizacji funkcji motywacyjnej w badanych organizacjach. Według 40% uczestników badania, głównym czynnikiem decydującym o ogólnych zmianach w poziomie wynagrodzeń były zmiany na rynku pracy, czyli przede wszystkim problemy rekrutacyjne polskich przedsiębiorstw. 35% badanych uważa, że wpływ na poziom wynagrodzeń mają lepsze wyniki finansowe ich przedsiębiorstw. Zaledwie 11% respondentów wskazało na powiązanie wzrostu wynagrodzeń ze wzrostem indywidualnej efektywności. W połowie badanych organizacji premie i nagrody otrzymuje ponad 90% zatrudnionych pracowników. Jednak jednocześnie w 22% firm szanse na otrzymanie premii i nagród ma tylko od 50% do 89% pracowników, a w 29% firm — nawet poniżej 50% zatrudnionych. W 15% badanych firm udział wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym był niższy niż 5%, a w 18% firm udział ten był w granicach od 6% do 10%. Można więc stwierdzić, że w co trzeciej organizacji ruchoma część wynagrodzenia nie przekracza progu skuteczności motywacyjnej. W 15% firm część ruchoma osiąga poziom powyżej 40%. Motywowanie pozafinansowe nadal pozostaje jedną ze skutecznych metod zwiększania satysfakcji pracowników. W Polsce najbardziej atrakcyjnymi świadczeniami pozapłacowymi są szkolenia, studia oraz opieka medyczna finansowane przez pracodawcę. Polskie przedsiębiorstwa najczęściej oferują telefony komórkowe i finansowanie szkoleń czy studiów.

Wśród najczęściej dostrzeganych potrzeb rozwojowych menedżerów personalnych są takie obszary tematyczne, jak: wynagradzanie pracowników, rekrutacja i selekcja oraz prawo pracy. W roku 2007 co trzecia badana organizacja przeprowadziła szkolenia z zakresu umiejętności interpersonalnych. Ta tematyka szkoleń dominowała także w 2008 roku. Na polskim rynku szkoleniowym niedostatecznie rozwinięte są takie formy edukacji, jak warsztaty, praca indywidualna i otwarte spotkania klubowe.

Niedostosowanie do potrzeb rynkowych polskiego rynku szkoleniowego nie uległo znacznemu zmniejszeniu w stosunku do 2007 roku. W większości organizacji układany jest roczny plan edukacyjny dla każdego pracownika z działu HR. Jako przyczynę braku planów edukacyjnych w organizacjach najczęściej podawano brak systemu zarządzania kompetencjami. Menedżerowie personalni mają przeważnie duży lub bardzo duży wpływ na planowanie szkoleń w organizacji oraz biorą udział w procesie badania efektywności szkoleń. Najpopularniejszą metodą oceny efektywności szkoleń są badania ankietowe. Wzrasta odsetek firm stosujących badania efektywności szkolonych pracowników oraz wywiady i dyskusje z pracownikami.

Najbardziej znaczącym czynnikiem decydującym współcześnie o zatrudnieniu absolwenta jest znajomość języków obcych. Pracodawcy wskazują, że obecnie absolwentom brakuje zdolności do nabywania nowych umiejętności, wiedzy kierunkowej oraz znajomości języków obcych. Największe szanse zatrudnienia w większości departamentów mają absolwenci zarządzania i ekonomii oraz psychologii. Znacząca większość studentów myśli o swoim rozwoju zawodowym. Wejście studentów na rynek pracy ułatwiają uczelnie wyższe, organizując wydarzenia związane z tą tematyką. Zdaniem studentów, powinna nastąpić znaczna poprawa organizacji praktyk studenckich, które są istotnym elementem kształcenia przyszłych pracowników.

WNIOSKI

Zaprezentowane wybrane wyniki badań dotyczące stanu HRM w Polsce za rok 2008 pozwalają zapoznać się z ważniejszymi problemami, z jakimi borykają się współczesne działy personalne. Analiza wyników pozwala wyciągnąć wniosek, iż nadal polskim personalnym bliżej jest do administrowania kadrami niż do zarządzania nimi. Wniosek o tyle interesujący, że wśród poddanych badaniu podmiotów w głównej mierze znalazły się przedsiębiorstwa duże, w których dział personalny powinien stanowić wyraźnie zarysowane ogniwo. W odniesieniu do wielu obszarów pozostają tak naprawdę na początku drogi. Częściej zdają się twierdzić, iż coś robią, niż w istocie tak jest. Problemy dotyczą różnych dziedzin. Wciąż bolączką wydaje się nieskuteczna realizacja funkcji motywacyjnej. Nie sprawdzają się powszechnie polecane konwencjonalne metody rekrutacji i selekcji. Menedżerowie nadal wśród obszarów, w których mają braki kompetencyjne, wymieniają wspomniane sfery. Jest to o tyle interesujące, że Polska

wyduje najwięcej pieniędzy na szkolenia swoich pracowników w całej Unii Europejskiej. Rysuje się więc pytanie: Dlaczego tak znikoma jest wartość dodana i czy nie należy się baczniej przyjrzeć efektywności wykorzystywania środków z kasy unijnej? Polskie organizacje deklarują, iż wdrażają programy zarządzania talentami. Jednak przyznają też, że raczej rzadko dokonują pomiaru ich efektywności. Trudno nie pokusić się w tym miejscu o wniosek, że polski HR funkcjonuje w sposób chaotyczny, bez wyraźnej, jasnej koncepcji, opierając się na krótkofalowych zadaniach w miejsce skrupulatnie przemyślanej strategii. Raczej nadąża za modą, niż w istocie podejmuje wyzwania na miarę organizacji światowych. Pozostaje więc pytanie: Jak z takim dorobkiem HR poradzi sobie z wyzwaniami, które stawia era globalizacji?

BIBLIOGRAFIA

- ARMSTRONG M., 2002: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Przeł. A. UNTERSCHUETZ. Kraków 2002, s. 475—476.
- BŁASZKIEWICZ P., 2001: *Partnerstwo w zadaniach i współodpowiedzialności*. „Personel i Zarządzanie”, nr 21, s. 12.
- BORKOWSKA S., 2005: *HRM a zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*. W: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Red. A. POCZTOWSKI. Kraków, s. 47.
- GRUSZCZYŃSKA-MALEC G., 2002: *Dział personalny bez stereotypów*. „Personel i Zarządzanie”, nr 15—16, s. 66.
- Mały rocznik statystyczny z lat 2000—2007, GUS; za: Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*, s. 15.
- NOWAK L., WALIGÓRSKA M.: *Prognoza ludności Polski na lata 2008—2035*. Materiały na konferencję prasową w dniu 25 lipca 2008 roku; za: Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*, s. 8.
- POCZTOWSKI A., 2002: *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Red. A. POCZTOWSKI. Kraków, s. 16—17.
- Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*.
- SAWISZ A., 2002: *Parasol na złą pogodę*. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, s. 18.
- STELMACH W., 2002: *Ramię w ramię!?* „Personel i Zarządzanie”, nr 10, s. 18.

Dagmara Lewicka

Akademia Górniczo-Hutnicza

Anna Wziątek-Staśko

Uniwersytet Śląski

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W POLSCE — WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

WPROWADZENIE

Zarządzanie różnorodnością urosło do rangi ważnej kwestii w wielu organizacjach. Organizacje, które działają na rynku globalnym, otwierają filie za granicą i tworzą sojusze strategiczne, doskonale zdają sobie sprawę ze znaczenia i konsekwencji różnorodności kulturowej w rzeczywistości organizacyjnej. Z kolei całkowita delegalizacja dyskryminacji wymusza ciągłą weryfikację działań w zakresie polityki personalnej wszystkich podmiotów.

Zarządzanie różnorodnością jest dobrowolnym programem skierowanym na zwiększenie stopnia włączania (udziału) wszystkich zatrudnionych zarówno w formalnych programach istniejących w ramach organizacji, jak i w nieformalnej sieci powiązań organizacyjnych. Jego celem jest poprawa integracji pomiędzy pracownikami różnych ras, płci, wyznania czy pochodzenia kulturowego oraz stworzenie z różnorodności atutu organizacji, źródła jej kreatywności, kompleksowości i większej efektywności. Polega ono na rozwijaniu świadomości zagadnienia wśród zatrudnionych grup pracowników oraz wdrażaniu procedur i inicjatyw w poszczególnych obszarach polityki personalnej, rekrutacji, selekcji, programach rozwoju, planowaniu szkoleń, tworzeniu ścieżek kariery w celu zwiększenia różnorodności oraz otwartości i tolerancji wśród pracowników.

Wzrost zainteresowania ideą różnorodności spowodowany jest więc następującymi tendencjami:

- wzrastającą różnorodnością pracującej populacji ze względu na płeć, rasę, kulturę, wiek, preferencje seksualne, poziom sprawności fizycznej;
- przekonaniem, że wprowadzanie praktyk zarządzania różnorodnością, zapewniające równe szanse, przynosi korzyści wszystkim zatrudnionym;
- przekonaniem, że organizacje dzięki zróżnicowaniu zatrudnianych pracowników w warunkach globalnej gospodarki uzyskują większy wgląd w potrzeby różnych grup konsumentów, co umożliwia dotarcie z ofertą do większej liczby klientów, a tym samym wzrost wyników ekonomicznych organizacji.

Większość badaczy podkreśla pozytywną rolę zarządzania różnorodnością w organizacji przez przyczynianie się do poprawy jakości miejsca pracy, zapewnianie równych szans wszystkim zatrudnionym i upowszechnianie tolerancji dla różnorodności (SEGAL, 1997; KANDOLA & FULLERTON, 1994). Autorzy krytycznych opinii akcentują, że zarządzanie różnorodnością związane jest z tworzeniem instrumentów kontroli oraz specjalnych norm dla określonych grup przez osoby do tych grup nienależące, czyli najczęściej białych mężczyzn w odniesieniu do kobiet i przedstawicieli innych ras (ACKER, 2006). W dużej liczbie przypadków tworzy się więc ścisły podział na tych, którzy zarządzają, i tych, którzy są zarządzani, a jedyną korzyścią jest zmniejszenie dystansu pomiędzy tymi dwoma grupami (LORBIECKI & JACK, 2000). Niezależnie od występujących wątpliwości i problemów w zakresie rozpowszechniania idei różnorodności organizacje wprowadzające tego typu programy odnotowują wiele korzyści związanych z poprawą atmosfery pracy, możliwością przyciągnięcia talentów, wzrostem innowacyjności i elastyczności działania.

CEL BADANIA I METODY BADAWCZE

W niniejszym artykule zostaną przedstawione wyniki badań dotyczące zarządzania różnorodnością, a także aspekty związane z zapobieganiem dyskryminacji i godzeniem życia osobistego z zawodowym. Elementy te są ściśle z sobą powiązane. Menedżerowie firm, w których znana jest i promowana idea różnorodności, zdają sobie sprawę z tego, że w odniesieniu do pracowników grup najczęściej dyskryminowanych konieczne jest po-

dejmowanie działań zapewniających im równe szanse w środowisku pracy. Z kolei twórcy programów równoważenia życia osobistego z zawodowym usiłują sprostać tym potrzebom.

Prezentowane rezultaty oparte są na wynikach badania czynników satysfakcji pracowników przeprowadzonego na grupie ponad 600 osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach mających swoją siedzibę w województwach małopolskim i podkarpackim. Badania przeprowadzone zostały w ramach badań grantowych „Ocena stanu i jakości rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki wiedzy” w Katedrze Zarządzania Kadrami i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania AGH. Badanie dotyczyło między innymi czynników satysfakcji z pracy. Zarządzanie różnorodnością traktowane było jako jeden z czynników satysfakcji — na równi z polityką szkolenia i rozwoju, oceną pracowniczej relacji przełożony — podwładny, podmiotowością, komunikowaniem, dzieleniem się wiedzą, rekrutacją, zakresem obowiązków oraz sposobami rozwiązywania konfliktów w organizacji. W badaniu założono, że elementy te są powiązane z poziomem zadowolenia pracowników, co potwierdziły przeprowadzone analizy statystyczne. Kwestionariusz zawierający 64 pytania (w tym 4 pytania metryczki) skierowano do 10-procentowej próbki załogi przedsiębiorstwa. Analiza statystyczna pozwoliła na wyodrębnienie dwóch grup firm, w których poziom satysfakcji był jednorodny (poziom istotności $p = 0,0182$). Grupę pierwszą stanowiły duże przedsiębiorstwa polskie i dawne przedsiębiorstwo polskie przejęte przez koncern międzynarodowy w 2002 roku. Drugą grupę stanowiły 3 koncerny międzynarodowe będące liderami światowymi w swoich branżach, które operują na polskim rynku od ponad 20 lat. Jedno z nich to przedsiębiorstwo polskie spółka akcyjna mogące poszczycić się ponad 50-letnią historią działalności, wysokim tempem rozwoju, innowacyjnością i wysoką efektywnością działania. Przeprowadzone badanie wykazało, że w grupie drugiej wyższy poziom zadowolenia jest statystycznie istotny.

Dla tych dwóch grup zbadano istotność różnic mediany zmiennej oznaczającej wiek, stanowisko i płeć. W wyniku zastosowania testu mediany odrzucono hipotezę o jednakowej medianie wieku w obu grupach ($p = 0,000$). Obliczona mediana dla zakodowanych przedziałów wiekowych w obu grupach wskazuje na niższy przedział wiekowy w grupie pierwszej. Odrzucono także hipotezę o jednakowym rozkładzie zmiennej oznaczającej stanowiska w obu grupach ($p = 0,003$). Nie odrzucono hipotezy o jednakowym rozkładzie zmiennej oznaczającej zakodowaną płeć ankietowanego ($p = 0,801$). Wyniki te wskazują, że populacja ankietowanych w grupie drugiej była młodsza, bardziej zadowolona z pracy. W grupie tej było także więcej osób na stanowiskach kierowniczych, co wiąże się z róż-

nicami w strukturze zatrudnienia badanych firm. W niniejszym opracowaniu zostały w pierwszej kolejności przedstawione wyniki dla całej grupy badanych, a następnie dla obu wyodrębnionych grup oddzielnie.

PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

Analiza hierarchii czynników wpływających na zadowolenie pracowników wskazała, że zarządzanie różnorodnością nie jest czynnikiem, któremu przypisuje się duże znaczenie. Zarządzanie różnorodnością uplasowało się na 10., przedostatnim, miejscu — znacznie w tyle za takimi czynnikami, jak polityka i praktyka motywowania czy relacje przełożony — podwładny, wyprzedzając jedynie podejście do rozwiązywania konfliktów w organizacji. Taki wynik nie dziwi. Mimo że problematyka różnorodności, zapobiegania dyskryminacji i godzenia życia osobistego z zawodowym staje się coraz bardziej istotna i aktualna, nie weszła jeszcze nawet do kanonu badań satysfakcji.

Odpowiedzi dotyczące zjawiska dyskryminacji dla całej badanej grupy. W tabeli 1 przedstawiono, jak kształtowały się odpowiedzi badanych. Znaczna liczba braku odpowiedzi spowodowana jest tym, iż z 3 firm

Tabela 1

Odpowiedzi całej grupy badanych (w %)

Czy w Pani/Pana firmie:	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Brak odpowiedzi
wiek nie stanowi kryterium selekcji pracowników?	17,87	22,67	24,62	19,67	15,17
wiek nie stanowi kryterium awansu?	17,12	22,07	25,53	19,37	15,92
płeć nie stanowi kryterium awansu?	18,77	19,22	23,27	21,02	17,72
w zarządzie i na stanowiskach dyrektorskich jest wystarczająca liczba kobiet?	20,87	15,92	8,41	6,01	48,80
pracodawca w procesie selekcji zadaje pytania dotyczące wyznania lub planów rodzinnych?	4,65	4,05	16,37	40,09	34,83
nie występują różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn za wykonywanie tej samej pracy?	11,86	11,56	12,46	13,66	50,30

Źródło: Opracowanie własne

biorących udział w badaniu nie uzyskano wyników w tym obszarze. Użyte dane pozwalają jednak określić pewne prawidłowości.

W obszarze zapobiegania dyskryminacji okazało się, że większy odsetek respondentów twierdzi, iż w ich firmie wiek stanowi kryterium selekcji oraz że wiek i płeć stanowią kryterium awansu. Niższy jest procent badanych twierdzących przeciwnie. Większość respondentów twierdzi także, że w zarządzie i na stanowiskach dyrektorskich jest wystarczająca liczba kobiet. Natomiast nieznaczna większość respondentów wskazuje, że występują różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn za wykonywanie tej samej pracy. Generalnie można wskazać, że opinie badanych rozkładają się na mniej więcej równe części odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. Natomiast zdecydowanie niewielki odsetek badanych (około 8%) przyznaje, że pracodawca w procesie selekcji zadaje pytania dotyczące wyznania lub planów rodzinnych. Świadczy to prawdopodobnie o coraz większej dbałości o zapewnienie pracownikom równych szans w procesie rekrutacji przez pracodawców w Polsce. Biorąc pod uwagę, że w badaniu wzięły udział firmy z „pierwszej pięćsetki Rzeczypospolitej”, możemy się spodziewać, że w badanych firmach przywiązuje się dużą wagę do standardów zarządzania zasobami ludzkimi i obowiązujących przepisów.

Odpowiedzi dotyczące inicjatyw godzenia życia osobistego z zawodowym. W obszarze godzenia pracy z życiem osobistym nieco więcej badanych wskazuje, że firma nie zapewnia pomocy w opiece nad dziećmi. Mniej jest badanych, którzy twierdzą, że taką pomoc firma oferuje. Natomiast już nieznacznie większa grupa respondentów wskazuje, że firma zapewnia możliwość przedłużenia urlopu macierzyńskiego lub wzięcie dodatkowych dni wolnych na opiekę nad rodziną.

Tabela 2

Odpowiedzi całej grupy badanych (w %)

Czy w Pani/Pana firmie:	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Brak odpowiedzi
umożliwia się pracownikowi robienie przerw przeznaczonych na rozwój kariery (np. staże zagraniczne)?	9,61	15,77	24,47	32,13	18,02
zapewnia się pomoc w opiece nad dziećmi?	14,26	22,22	15,92	25,53	22,07
zapewnia się możliwość przedłużenia urlopu macierzyńskiego lub wzięcie dodatkowych dni wolnych na opiekę nad rodziną?	17,42	25,08	13,96	15,47	28,08

Źródło: Opracowanie własne

Tylko około 25% pracowników wskazuje, że w firmie umożliwia się pracownikowi robienie przerw przeznaczonych na rozwój kariery (np. staże zagraniczne). Uzyskane wyniki wskazują, że spośród działań umożliwiających godzenie życia zawodowego z osobistym firmy najczęściej umożliwiają przedłużenie urlopu macierzyńskiego, nieco rzadziej zapewniają pomoc w opiece nad dziećmi. Najmniej popularne jest umożliwianie robienia przerw przeznaczonych na rozwój kariery.

Odpowiedzi dotyczące zarządzania różnorodnością. W tej grupie odpowiedzi warto wyróżnić dwie warstwy akceptacji różnorodności na poziomie deklaracji i na poziomie spostrzeganych działań. Około 35% osób wskazuje, że w firmie docenia się zjawisko różnorodności, różnic, których wykorzystanie może doprowadzić do lepszych efektów, oraz że przyjmuje się kryterium różnorodności podczas tworzenia zespołów. Około 42% respondentów twierdzi przeciwnie. Około 26% respondentów uważa, że w ich firmach różnorodność jest wartością cenioną, przeciwnego zdania jest około 40% respondentów. Natomiast część nawet z tych respondentów, którzy wskazują, że różnorodność jest ceniona, nie potwierdza, że ma to także odzwierciedlenie w podejmowanych działaniach, np. szkoleniowych, lub że zatrudnia się osoby niepełnosprawne i wyposaża w specjalistyczną

Tabela 3

Odpowiedzi całej grupy badanych (w %)

Czy w Pani/Pana firmie:	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Brak odpowiedzi
lansowana jest dowolność ubioru?	20,12	18,92	12,01	36,19	12,76
zatrudnia się osoby niepełnosprawne i wyposaża w specjalistyczną aparaturę niezbędną do realizacji zadań zawodowych?	9,01	10,81	20,12	38,74	21,32
docenia się zjawisko różnorodności, różnic między ludźmi, których wykorzystanie może doprowadzić do lepszych efektów?	10,96	24,92	22,37	21,62	20,12
przyjmuje się kryterium różnorodności ludzi podczas tworzenia zespołów zadaniowych i projektowych?	10,36	24,92	23,12	18,47	23,12
problematyka różnorodności jest poruszana w ramach programów szkoleniowych?	7,06	14,26	25,23	28,38	25,08
różnorodność jest wartością cenioną w firmie?	8,26	18,32	21,92	17,42	34,08

Źródło: Opracowanie własne

aparaturę niezbędną do realizacji zadań zawodowych. Pogląd taki wyraża niewielki odsetek badanych. Nieco więcej osób wskazuje, że nie jest lansowana dowolność ubioru, niż osób, które są zdania przeciwnego.

Analizę kolejnych wyników, które stanowią odpowiedzi na te same grupy pytań, należy prowadzić ze świadomością tego, iż w grupie firm „zadowolonych” są firmy z kapitałem zagranicznym, a w grupie „mniej zadowolonych” z kapitałem polskim (patrz podrozdział *Cel badania i metody badawcze*). W większości przedsiębiorstw działających na rynku globalnym idea różnorodności jest znacznie bardziej zakorzeniona niż w firmach polskich, wypracowano tam więc standardy i procedury w tym obszarze.

PORÓWNANIE WYNIKÓW W GRUPIE ZADOWOLONYCH I MNIEJ ZADOWOLONYCH

W związku z tym, iż przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że istnieją istotne różnice w zakresie odpowiedzi respondentów grupy firm „zadowolonych” i „mniej zadowolonych”, kolejną analizę przeprowadzono dla tych dwóch grup oddzielnie. Analizując przedstawione wyniki, możemy zauważyć, że w grupie osób „zadowolonych” jest więcej osób przekonanych, iż w firmie nie używa się kryteriów selekcji, awansu i wynagradzania związanych z dyskryminacją, niż w grupie respondentów „mniej zadowolonych”. W odpowiedziach na pytania tej grupy można zauważyć znaczne różnice. Generalnie, wszystkie odpowiedzi pracowników firm grupy „zadowolonych” w tym obszarze świadczą o większym uwrażliwieniu na analizowane kwestie. Największe różnice występują w obrębie następujących aspektów:

- umożliwia się pracownikowi robienie przerw przeznaczonych na rozwój kariery (np. staże zagraniczne),
- zapewnia się pomoc w opiece nad dziećmi.

Warto zaznaczyć, że w Polsce właśnie te aspekty są tradycyjnie niezaliczane do aspektów odpowiedzialności pracodawców, a raczej uważane za prywatną sprawę pracowników.

Podobnie jak i w poprzednim przypadku, firmy grupy „zadowolonych” wypadają znacznie lepiej w tym obszarze. Szczególnie duże różnice można zauważyć w następujących aspektach:

- docenia się zjawisko różnorodności, różnic między ludźmi, których wykorzystanie może doprowadzić do lepszych efektów,
- różnorodność jest wartością cenioną w firmie,

Tabela 4
Porównanie odpowiedzi grupy respondentów „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” dotyczących dyskryminacji (w %)

	Tak		Raczej tak		Raczej nie		Nie		Brak odpowiedzi	
	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”
Czy w Pani/Pana firmie:										
wiek nie stanowi kryterium selekcji pracowników?	20,00	16,95	27,00	20,82	23,00	25,32	17,00	20,82	13,00	16,09
wiek nie stanowi kryterium awansu?	22,00	15,02	25,00	20,82	22,00	27,04	18,00	19,96	13,00	17,17
pleć nie stanowi kryterium awansu?	24,00	16,52	23,50	17,38	19,00	25,11	20,50	21,24	13,00	19,74
pracodawca w procesie selekcji zadaje pytania dotyczące wyznaczenia lub planów rodzinnych?	7,50	3,43	4,00	4,08	18,50	15,45	43,00	38,84	27,00	38,20
w zarządzie i na stanowiskach dyrektorskich jest wystarczająca liczba kobiet?	22,00	20,39	31,50	9,23	9,50	7,94	5,00	6,44	32,00	56,01
nie występują różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn za wykonywanie tej samej pracy?	16,50	9,87	17,50	9,01	14,50	11,59	14,50	13,30	36,50	56,22

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5
Porównanie odpowiedzi grupy respondentów „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” dotyczących godzenia życia osobistego z zawodowym (w %)

	Tak		Raczej tak		Raczej nie		Nie		Brak odpowiedzi	
	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”
Czy w Pani/Pana firmie:										
umożliwia się pracownikowi robienie przerw przeznaczonych na rozwój kariery (np. staże zagraniczne)?	17,00	6,44	27,00	10,94	25,50	24,03	13,00	40,34	17,50	18,24
zapewnia się pomoc w opiece nad dziećmi?	21,50	11,16	30,00	18,88	14,50	16,52	15,00	16,52	19,00	23,39
zapewnia się możliwość przedłużenia urlopu macierzyńskiego lub wzięcie dodatkowych dni wolnych na opiekę nad rodziną?	22,50	15,24	34,50	21,03	8,50	16,31	9,00	18,24	25,50	29,18

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6
Porównanie odpowiedzi firm grupy „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” dotyczące zarządzania różnorodnością (w %)

	Tak		Raczej tak		Raczej nie		Nie		Brak odpowiedzi	
	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”
Czy w Pani/Pana firmie:										
lansowana jest dowolność ubioru?	11,00	24,03	14,50	20,82	14,50	10,94	49,50	30,47	10,50	13,73
zatrudnia się osoby niepełnosprawne i wyposaża w specjalistyczną aparaturę niezbędną do realizacji zadań zawodowych?	13,00	7,30	12,50	10,09	24,00	18,45	33,00	41,20	17,50	22,96
docenia się zjawisko różnorodności, różnic między ludźmi, których wykorzystanie może doprowadzić do lepszych efektów?	19,50	7,30	40,50	18,24	14,50	25,75	10,00	26,61	15,50	22,10
przyjmuje się kryterium różnorodności ludzi podczas tworzenia zespołów zadaniowych i projektowych?	18,50	6,87	41,00	18,03	14,00	27,04	8,00	22,96	18,50	25,11
problematyka różnorodności jest poruszana w ramach programów szkoleniowych?	13,00	4,51	24,00	10,09	24,00	25,75	15,50	33,91	23,50	25,75
różnorodność jest wartością cenioną w firmie?	18,50	3,86	33,50	11,80	18,00	23,61	7,00	21,89	23,00	38,84

Źródło: Opracowanie własne

- problematyka różnorodności jest poruszana w ramach programów szkoleniowych,
- przyjmuje się kryterium różnorodności ludzi podczas tworzenia zespołów zadaniowych i projektowych.

Natomiast więcej osób z grupy „mniej zadowolonych” przyznaje, że w firmie lansowana jest dowolność ubioru.

PODSUMOWANIE

Istotny dla świata zachodniego i USA problem zarządzania zróżnicowaniem środowiska pracy jest jeszcze w Polsce słabo akcentowany i rzadko pojawia się w programach działania menedżerów HR. Stąd najprawdopodobniej daleka pozycja tego czynnika w badaniu. Na uwagę zasługują także statystycznie istotne różnice w zakresie odpowiedzi grupy respondentów „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” potwierdzające tę tendencję.

Programy zarządzania różnorodnością sprzyjają wzrostowi satysfakcji zawodowej, poprawie postaw pracowników wobec pracy zawodowej i firmy (ARMSTRONG, 2002; WOŹNIAKOWSKI, 2005). Kilka koncernów międzynarodowych biorących udział w badaniu realizuje programy związane z różnorodnością i społecznym włączeniem. Środowisko polskie charakteryzuje jednak jednorodność etniczna i długotrwałe doświadczenie w zatrudnianiu kobiet. Mimo to problematyka różnorodności, a w szczególności zapobieganie dyskryminacji kobiet i osób starszych, wydaje się sporym problemem.

BIBLIOGRAFIA

- ACKER J., 1990: *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*. "Gender & Society", Vol. 4, No 2, p. 139—158.
- ARMSTRONG M., 2002: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Przeł. A. UNTERSCHUETZ. Kraków.
- KANDOLA R., FULLERTON J., 1994: *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. London.
- LORBIECKI A., JACK G., 2000: *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*. "British Journal of Management", Vol. 11, No 3, p. 17—31.
- SEGAL J.A., 1997: *Diversify for Dollars*. "HR Magazine", Vol. 42, No 4, p. 134—140.
- WOŹNIAKOWSKI A., 2005: *Doświadczenia firm amerykańskich w zarządzaniu różnorodnością i uwagi na temat możliwości wykorzystania ich w warunkach polskich*. W: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Red. A. POCZTOWSKI. Kraków.

Marta Stasiła-Sieradzka

Uniwersytet Śląski

GLOBALIZACJA A NOWE OBLICZA PATOLOGII PRACY

Aby ludzie mogli być szczęśliwi w pracy, potrzebne są trzy rzeczy: muszą się nadawać do tej pracy; nie wolno im jej wykonywać zbyt dużo; i muszą mieć poczucie, że ta praca przyniesie im sukces.

John Ruskin, 1851

Błyskawiczny rozwój technologii informacyjnych, które po zakończeniu zimnej wojny w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, dzięki sprzyjającej atmosferze politycznej, opłotły planetę „globalną pajęczyną”, pozwoliły na liberalizację rynku światowego i szerokie otwarcie granic. Spowodowało to gwałtowne przyspieszenie procesów globalizacyjnych. Słowo „globalizacja” zaczęło być powtarzane w środkach masowego przekazu niczym mantra. Coraz częściej posługiwali się nim zarówno naukowcy, jak i ekonomiści praktycy, a także biznesmeni, przywódcy państw oraz politycy reprezentujący organizacje międzynarodowe. Przeciętny obywatel nie miał alternatywy — musiał oswoić się z tym pojęciem, nawet jeśli do końca nie rozumiał, z czym ono tak naprawdę się wiąże. Ale dopóki procesy globalizacyjne bezpośrednio go nie dotyczyły, dopóty nie bardzo się nad nimi zastanawiał. Pragnął mieć pracę i cieszyć się pomyślnością ekonomiczną, zostawiając innym wpływ na los globalizującego się świata (Wosińska, 2008, s. 11).

Zmiany wpływają jednak na coraz większą grupę ludzi. Stają się oni już nie tylko biernymi obserwatorami zachodzących procesów, lecz aktywnymi ich uczestnikami. Zmiany te przekładają się zarówno na warunki ich życia rodzinnego (choćby częstość podróży do obcych, egzotycznych dotychczas krajów, doświadczanie różnorodności kulturowej), jak i zawo-

dowego (bolesne doświadczenia utraty pracy z uwagi na światowy kryzys lub konkurencję czy możliwość realizowania międzynarodowej kariery).

Wyniki wielu analiz pozwalają wysnuć wniosek, iż głównej przyczyny takiego stanu rzeczy można dopatrywać się w postępującym procesie globalizacji. Zamknięte dotychczas granice poszczególnych państw obecnie stoją otworem. Coraz szersze kręgi zataczają międzynarodowe kontakty i współpraca w wielu dziedzinach. Nasila się przepływ towarów, ludzi i kapitału. Występujące na rynku gałęzie, branże i sektory wzajemnie się przenikają, a istniejące do tej pory między nimi granice stają się płynne i niejednoznaczne. Współczesna gospodarka kreuje nowy, jednolity rynek w skali globalnej, na którym lokalne i krajowe organizacje zmuszone są konkurować z ponadnarodowymi korporacjami. Sprzyja to wypieraniu rodzimej produkcji przez towary importowane. Coraz dobitniej dają o sobie znać kraje dotychczas uważane za dopiero rozwijające się. Obecnie dostarczają one na rynek nowoczesne towary, odznaczające się dobrą jakością i atrakcyjną ceną. Konkurencja pomiędzy poszczególnymi producentami, zarówno w skali krajowej, jak i globalnej, staje się coraz bardziej agresywna i przybiera coraz bardziej zróżnicowane formy. To właśnie konkurencja stanowi, obok globalizacji, jedną z podstawowych przyczyn zmian (ŚCIBIOREK, 2005, s. 74).

Powszechne jest przekonanie, że praca jest jedną z ważnych wartości w życiu człowieka. To pogląd prawdziwy i bezsporny. Praca stwarza możliwość wykorzystania podmiotowych zasobów, reguluje ludzką aktywność, wyznacza zakres podejmowanych wysiłków, określa społeczną i ekonomiczną pozycję jednostki. Zakres szans i perspektyw, jakie daje praca zawodowa, jest rozległy. Jednocześnie, współczesna rzeczywistość ujawnia liczne egzemplifikacje zagrożeń obecnych w sytuacji pracy. Dla jednych praca staje się nadrzędną kategorią ich codziennej egzystencji (lokuje się bowiem najwyżej w ich hierarchii wartości). Dla innych praca jest źródłem cierpień, żalu, straty i ponoszonych wysokich kosztów psychologicznych (LUBRAŃSKA, 2008, s. 33).

Pracę rozpatrywać należy więc w zglobalizowanym świecie z punktu widzenia realizowanych w niej wartości, szans i możliwości, jakie stwarza, ale także zagrożeń, negatywnych konsekwencji oraz czynników sprzyjających jej dysfunkcyjności. W artykule tym pragnę skoncentrować się na tych sytuacjach występujących w pracy, które uznać można za trudne i kosztowne.

Miejsce pracy, w świetle opinii Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), uznaje się za jedno z głównych źródeł stresu. W Polsce, jak podają Sven M. Litzke i Horst Schuh, aż 73% osób po 30. roku życia przyznaje, że odczuwa stres codziennie lub prawie codziennie. Dane te pochodzą z badania przeprowadzonego przez Mentor Research International w czerwcu 2006

roku. Koszty skutków stresu opiewają w przypadku Niemiec na imponującą kwotę 30 mld euro rocznie i wykazują tendencję wzrostową. Suma ta jest wynikiem kalkulacji zrobionej na podstawie szwajcarskiego studium, według którego koszty stresu wynoszą 1,2% rocznego produktu krajowego brutto, co w przypadku Szwajcarii odpowiada kwocie 4,2 mld franków szwajcarskich (Sekretariat Stanu do spraw Ekonomicznych — Seco, 2000). W przeliczeniu na warunki niemieckie szacunkowe 30 mld euro stanowi dolną granicę kosztów powstających w związku ze stresem. Według ankiety przeprowadzonej przez Seco, głównym źródłem stresu jest praca (58%) (LITZKE, SCHUH, 2007, s. 8).

Za Mirosławem ŁOBODĄ (1990, s. 72—88) można rozpatrywać źródła stresu związane z aktywnością zawodową człowieka, koncentrując się przynajmniej na kilku głównych stresorach. Biorąc pod uwagę zachodzące zmiany towarzyszące procesom globalizacyjnym, hipokryzją byłoby mówienie o tych stresorach wyłącznie w odniesieniu do krajów rozwiniętych, które od lat czynią starania na rzecz zabezpieczenia dobrych warunków pracy i opieki socjalnej swoim obywatelom. Wart rozpatrzenia jest także fakt istnienia tych stresorów wśród wielu milionów pracowników Trzeciego Świata czy azjatyckich tygrysów globalizacji.

Coraz częściej do świadomości ludzi przenikają dotychczas wypierane informacje o patologii pracy, będących często skutkiem poszukiwania drogi dotarcia współczesnych organizacji do konsumenta, klienta — coraz bardziej wymagającego, często bezwzględne, decydującego o rynkowym sukcesie oferowanych dóbr lub usług. Na gruncie tego myślenia rozważać można choćby pierwszą grupę stresorów związanych ze złymi fizycznymi warunkami pracy. Tradycyjnie, do tej kategorii zaliczyć można takie czynniki, jak: hałas, zbyt wysoka lub zbyt niska temperatura otoczenia, wilgotność, zanieczyszczenie powietrza, kontakt z toksycznymi substancjami, nadmierne zatłoczenie w miejscu pracy czy konieczność wykonywania swoich zadań z narażeniem na utratę życia czy ciężkie kalectwo (praca na dużych wysokościach, w strefach zagrożenia gazowego). Stresory związane ze sposobem wykonywania pracy rozpatrywać można dodatkowo w dwóch kategoriach. Po pierwsze, obejmują one prace monotonne, związane zarówno z ciągłą reakcją na ten sam rodzaj bodźca, jak i koniecznością wykonywania tych samych ruchów (monotypia) choćby podczas wielogodzinnej pracy przy taśmie montażowej. Po drugie, odnosić się one mogą do prac nacechowanych dużą zmiennością zadań, presją czasu i nierytmicznością przebiegu pracy charakterystyczną dla obszarów pracy związanych na przykład z obsługą klienta.

Stresory te odnaleźć można, analizując sytuację zarówno najemnych, nisko wykwalifikowanych pracowników Trzeciego Świata, jak i wykwalifikowanych pracowników krajów rozwiniętych. Na początku lat siedem-

dziesiątych XX wieku rozpoczął się prawdziwy outsourcingowy boom. Coraz więcej firm zlecało wykonywanie swoich produktów krajom rozwijającym się. Niejednokrotnie ekonomiczne korzyści wynikające z tych działań były tak obiecujące, że zleceniodawcy nie interweniowali, mimo że wiedzieli o fatalnych warunkach, w jakich dane produkty powstają. Praca odbywała się często w pomieszczeniach, które powszechnie nazywano *sweatshops* (czyli fabryczki, w których wyciska się z pracowników ostatnie poty). Nazwa ta jest odzwierciedleniem wielogodzinnej pracy w ciasnych, dusznych i niezwykle gorących pomieszczeniach. Mimo upływu lat, sytuacja ta nie poprawiła się. Najbardziej bolesny fakt wiąże się z pracą w tak skrajnie trudnych warunkach wykonywaną przez kobiety i dzieci, które stanowią najtańszą siłę roboczą. Bardzo obrazowo sytuację taką przedstawia Maciej Kuźmich w artykule o wymownym tytule *Jak pracuje ośmiolatek*, zamieszczonym na łamach „Gazety Wyborczej” (20.11.2007). W artykule tym przedstawia, co zastały miejscowe władze podczas kontroli jednej ze szwalni w Delhi. Pracujące tam dzieci miały od 8 do 14 lat, po 12 godzin dziennie siedziały w niewielkich pokojkach przy małych stolikach i wyszywały sari. Takie ręcznie zdobione sari są najdroższe, najbardziej szykowne oraz najchętniej kupowane. Malcy, którzy je wyszywali, nie dostawali za swoją pracę zapłaty, mieli tylko prawo do posiłku. Jak pracuje ośmiolatek, który trafił do wielkiego miasta w Indiach? Przede wszystkim długo. Wstaje przed siódmą, dostaje trochę ryżu albo placki z mąki, kubek wody i zaczyna pracę. Dzieci najczęściej w jednym pomieszczeniu śpią i wyszywają. O zabawie nie ma mowy, każda próba odezwania się, poruszenia przy warsztacie oznacza karę. Autor tego artykułu słusznie zwraca uwagę na to, że każdy, kto uważa, że praca w półmroku przy warsztacie tkackim w Indiach nie jest trudna, powinien spróbować. Wystarczy wejść do pokoju, w którym jest 30 stopni, nie ma okna i pali się 40-watowa żarówka. Usiąść w kucki na gołym betonie, skulić się nad drewnianą ramą, na której jest rozciągnięta tkanina, i spróbować igłą przeplatać nici w półmroku. Same dzieci zastane w tym warsztacie tak opisywały swoją pracę:

- po pięciu minutach zaczyna być niewygodnie,
- po dziesięciu — bolą pośladki, a kręgosłup zgięty w jednej pozycji zaczyna dokuczać,
- po pół godzinie mamy pokłute palce, chcemy się rozprostować, jest duszno, cierpną stopy.

Wszystkie one musiały wytrzymywać tak średnio 12 godzin dziennie, z 15-minutową przerwą na posiłek. Dziś według skromnych szacunków tylko w samym Delhi w taki sposób przy produkcji odzieży pracuje około 100 tys. dzieci. Wszystkich dzieci poniżej 14. roku życia pracujących w ogóle w stolicy Indii jest blisko milion. Ile w całych Indiach, tego nie

wie nikt. Mimo że w 1986 roku praca dzieci, jako szkodliwa, została w tym kraju zakazana, nadal widać je w przędzalniach, fabrykach dywanów i papierosów. Miejscowe prawo określa, że dzieckiem jest się do lat 14. W efekcie działań UNICEF oraz władz stanu Karnataka, wielkiego zagłębia przędzalni jedwabiu, gdzie wykorzystuje się niewolniczą pracę dzieci, oraz wielu stowarzyszeń i fundacji realizowanych jest coraz więcej akcji na rzecz powrotu dzieci z fabryk do szkół.

Konieczność utrzymania pozyskanych zleceniodawców i oferowanie usług na najwyższym poziomie za możliwie najniższą cenę ma także swoje negatywne skutki wśród wykwalifikowanych pracowników. Praca w ciągłym napięciu, wielogodzinne wykonywanie skomplikowanych pod względem intelektualnym zadań to częste sytuacje w rozwijającej się dynamicznie branży *high-tech*. Stresory te nie są już charakterystyczne wyłącznie dla sytuacji pracowników krajów rozwiniętych, co więcej, coraz częściej wymieniane są jako stresory towarzyszące pracy na obszarach azjatyckich tygrysów globalizacji. Zjawisko to obserwowalne jest także na terenie Indii, której rozwój w zakresie informatyki uznawany jest za jeden z cudów gospodarczych. Kraj ten stał się największym na świecie skupiskiem najlepiej wykształconych ludzi w zakresie informatyki. W indyjskim Bangalore sam Intel zatrudniał w 2004 roku 1800 inżynierów posiadających tytuł Ph.D (odpowiednik polskiej habilitacji) w zakresie inżynierii elektronicznej i nauk komputerowych. Wielogodzinna praca (często dochodząca do 16 godzin na dobę) przed ekranem komputera zaczęła jednak zbierać tam obfite żniwo. Coraz częściej posługiwano się, jak pisze W. Wosińska (2008, s. 105), określeniem *burn-out-stress-syndrom* (BOSS) definiowanym jako syndrom wypalenia zawodowego spowodowany stresem. Dotychczasowe rozważania wydają się potwierdzać tezę, iż współczesny człowiek wykonujący swoją pracę w spolaryzowanym świecie nie pozostaje wolny od działających na niego stresorów. Będąc robotnikiem w „fabryce świata” lub pracownikiem w „biurze świata”, spotka się on z wieloma stresorami, które często w drastyczny wręcz sposób wpływają na jakość jego życia.

Problem skrajnie złych warunków pracy i, co gorsza, brak dbałości o ich poprawę przebija się powoli do świadomości społecznej od blisko 20 lat. Coraz częściej nagłaśniane medialnie sytuacje nieludzkiej wręcz eksploatacji robotników w Afryce, Indiach czy Chinach wpłynęły na rozwijający się społeczny ruch obrony ich praw, a także bojkoty towarów firm nieludzko wykorzystujących swych pracowników. Aż 73% Polaków deklaruje, że nie kupi produktu, jeśli firma zachowuje się nieetycznie — wynika z najnowszych badań „Przyszłość marki korporacyjnej” przeprowadzonych na zlecenie firmy marketingowej Euro RSCG Poland. Badania te przeprowadzone zostały przez Instytut Badania Rynku i Opinii Społecznej

we Wrocławiu w trzecim kwartale 2008 roku na reprezentatywnej próbie 505 osób i omówione na łamach „Gazety Wyborczej” (1.12.2008) w artykule *Konsument nie dba o los pracownika*. Nieetyczne zachowanie pracodawców to: łamanie praw pracowniczych, zaniżone płace, złe warunki pracy, negatywny wpływ na środowisko naturalne i lokalną społeczność. Opierając się na faktach przedstawianych przez autorkę tego artykułu, Katarzynę Pawłowską-Salińską, można jednak odnieść wrażenie, że deklaracje nie do końca pokrywają się z codzienną praktyką naszych rodaków. Przykładem może stać się choćby sieć sklepów dyskontowych Biedronka, o której kilka lat temu było głośno z uwagi na pozwy sądowe pracowników dotyczące łamania podstawowych praw przez pracodawcę, a która to znalazła się w 2007 roku na liście supermarketów o najwyższych zyskach, z obrotami 9 mld zł.

Sytuacja taka nie jest związana wyłącznie z zamożnością konsumentów. Edukacja społeczeństwa to proces trudny i długotrwały. Wiele organizacji charytatywnych i stowarzyszeń stara się uzmysłowić konsumentom krajów rozwiniętych, że ich zwykłe, codzienne wybory mogą się przyczynić do ogromnych, pozytywnych zmian na rzecz niwelowania patologii pracy w globalnym świecie. Jak pisze Wojciech Zięba na stronie Stowarzyszenia Sprawiedliwego Handlu „Trzeci Świat i My” (www.sprawiedliwyhandel.pl/), kupując banany, kierujemy się ich ceną. Nie zastanawiamy się, jak to jest możliwe, że choć są transportowane z drugiego końca świata, to są tańsze od naszych jabłek. Banany są ważnym produktem wielu krajów ubogich, zwłaszcza Ameryki Łacińskiej i Karaibów. Całe regiony są zależne od wielkich plantacji, będących jedynymi miejscami pracy. Panuje tam ogromny wyzysk pracowników (też dzieci) oraz niszczenie środowiska. Na rynek światowy trafia około 13 mln ton bananów rocznie. Przy ich uprawie pracuje około pół miliona osób, a pośrednio zależy od niej około 4 mld. Handel bananami to klasyczny przykład niesprawiedliwości w handlu światowym. Warunki pracy i życia pracowników oraz drobnych producentów w przemyśle bananowym są poniżej wszelkich standardów. Pestycydy i intensywne metody uprawy powodują dewastację środowiska naturalnego i szkody dla zdrowia ludzkiego. Powszechne jest łamanie praw pracowniczych i niskie ceny skupu dla drobnych producentów, które nie zawsze pokrywają nawet koszty produkcji. Wielkie korporacje i sieci supermarketów, dostarczające banany konsumentom w krajach rozwiniętych, nadużywają swej siły ekonomicznej i politycznej wobec drobnych producentów i pracowników, a nawet krajów, gdzie uprawiane są banany. Największym eksporterem bananów jest Ekwador, gdzie 80% ludności żyje poniżej granicy nędzy. Po ropie naftowej banany stanowią tam drugie, co do wielkości, źródło dochodów z eksportu. Na plantacjach pracuje 250 tys. robotników, z których większość jest zatrudniana każdego

ranka na jeden dzień. Szukających pracy jest wielu, co pozwala na obniżanie płac. Tacy „trwale czasowi” pracownicy (*eventuales*) nie mają żadnych praw. Jeśli się ich domagają albo stają się chwilowo zbędni, łatwo się ich pozbyć. W Ameryce Łacińskiej mniej zarabiają tylko robotnicy w Nikaragui. Na plantacjach wielkich korporacji pracuje się po 12 godzin dziennie w fatalnych warunkach. Według raportu Human Right Watch, w Ekwadorze pracuje również wiele dzieci. Większość z nich zaczyna pracę w wieku 10—11 lat (choć zatrudnia się i młodsze), gdyż ich rodzice, często też pracownicy plantacji, nie są w stanie zapewnić im nawet wyżywienia. Dzieci używają ostrych, niebezpiecznych narzędzi, noszą duże ciężary. Pracują nawet w czasie opryskiwania plantacji, zwykle bez żadnych zabezpieczeń. Aby móc zarabiać, wiele z nich musi zrezygnować ze szkoły. Dostają zaledwie 60% ustawowej płacy minimalnej. Robotnicy na plantacjach i drobni producenci dostają tylko 1,5—2% ceny, jaką płacimy za banany w sklepach. Banany są bardzo podatne na choroby i szkodniki, dlatego producenci stosują wielkie ilości pestycydów, m.in. DBCP (*nemagon*), którego użycia zakazano w USA już w 1979 roku. W krajach bogatych zużywa się średnio 2,7 kg pestycydów na hektar rocznie, a na plantacjach bananów w Kostaryce — aż 44 kg. Banany opryskuje się nawet 50 razy w roku. Robotnicy, pracujący zwykle bez odzieży ochronnej, narażeni są na działanie pestycydów, co powoduje ostre zatrucia, choroby, a nawet śmierć. Być może jedynym rozwiązaniem rodzących się w ten sposób patologii jest wzrost świadomości konsumentów. Banany, a zarazem warunki pracy podczas ich uprawy, znajdują się w kręgu zainteresowania Stowarzyszenia Sprawiedliwego Handlu. Stowarzyszenie wspiera drobnych rolników. Gwarantuje im uczciwą cenę i warunki współpracy, które pozwalają na rozwój całej społeczności lokalnej. Daje to też oczywiste korzyści konsumentom, którzy otrzymują wartościowe, nieskażone chemikaliami owoce. Nic dziwnego, że w ostatnich latach konsumpcja bananów ze Sprawiedliwego Handlu gwałtownie rośnie, osiągając w Szwajcarii 15% wszystkich sprzedawanych bananów (w innych krajach Europy Zachodniej około 1—4%). W polskich supermarketach od niedawna także można zauważyć wydzielone półki z owocami pochodzącymi z takich plantacji. Sama ich obecność oraz cena (niejednokrotnie znacznie wyższa od ceny owoców niewiadomego pochodzenia) skłania ludzi do zastanowienia się nad tym problemem i daje im możliwość dokonywania wyborów.

Kolejną, wychodzącą obecnie na pierwszy plan, grupą stresorów stają się stresory związane z rozwojem zawodowym. W zakresie tych stresorów nie bez znaczenia pozostają takie zmienne, jak umiejętność adaptacji do zmian, wiek oraz płeć pracownika. Konieczność adaptacji do zmian i presja na podporządkowywanie się wymogom „nowego świata” niejednokrotnie ustawiają człowieka na linii startu w wyścigu po sukces, karierę,

prestiż. Cena owego sukcesu okazuje się bardzo wysoka — oznacza często utratę rodziny, zdrowia, a nawet życia.

Problem ceny sukcesu pojawia się szczególnie wyraziście, gdy mowa jest o współczesnych karierach zawodowych. Często powiada się, że są one okupione dotkliwymi stratami w sferze życia osobistego. Aby odnieść sukces w czasach częstych zmian i powszechnej konkurencji, trzeba całkowicie poświęcić się pracy, stać się pracoholikiem, który rezygnuje z życia rodzinnego lub krańcowo je zaniedbuje. Z opinii tej przebija wyrzut pod adresem „niehumanitarnych czasów”, w których tak podstawowe wartości, jak życie rodzinne, są zagrożone. Ale przecież to nic nowego. Zawsze tak było, że ktoś, kto chciał odnieść wielki sukces w jakiegokolwiek dziedzinie — sportowej, naukowej lub artystycznej — musiał jej poświęcić cały swój czas i uwagę. Dynamiczny wzrost przeciętnego poziomu wykształcenia oraz wymagań stawianych współczesnym pracownikom powoduje, że nieporównywalnie więcej z nich, niż kiedykolwiek w przeszłości, swoją pracę zawodową traktuje w kategoriach samorealizacji, a nie tylko aspiracji ekonomicznych (SIKORSKI, 2007, s. 15—16).

Szkokujących informacji dostarcza Anna Fifield, autorka artykułu *Kiedy śmierć przypomina o życiu* opublikowanego w „Financial Times” (22.07.2008). Opisuje ona nowe koreańskie szaleństwo — „dobre umieranie”. W kraju, gdzie dużą wagę przywiązywało się zawsze do zdrowego trybu życia, właściwego sposobu odżywiania, gdzie obecnie nawet producenci wyrobów tytoniowych oferują papierosy wzbogacone w witaminy, firmy szkoleniowe zaczęły organizować kursy dobrego umierania. Korea Południowa zajmuje pierwsze miejsce w wielu niedobrych rankingach — samobójstw, rozwodów, zachorowań na raka — i w związku z tym zdecydowano się tam na prowadzenie programów szkoleniowych umożliwiających ludziom doświadczanie własnej śmierci. Koreańskie koncerny Samsung Electronics, Hyundai Motor, Kyobo Life Insurance oraz Mirae Asset Management regularnie wysyłają swój personel na kursy, chcąc częściowo skłonić ludzi do zastanowienia się nad własnymi priorytetami życiowymi, a częściowo traktując je jako środek zapobiegawczy przed popełnianiem przez pracowników samobójstw. Samobójstwa stanowią w tym kraju bardzo poważny problem. Ma on najwyższy wśród państw wysoko rozwiniętych wskaźnik przypadków zadawania sobie własnoręcznie śmierci. Według najnowszych danych, na 100 tys. ludzi przypada 24,7 samobójstw. Warto również dodać, że wskaźnik ten uległ podwojeniu w ciągu ostatnich 5 lat. Zdaniem ekspertów, przyczyny tego zjawiska należy upatrywać w dynamicznych przemianach społecznych, wynikających z bardzo szybko przebiegającego procesu industrializacji, który popycha ludzi do morderczej rywalizacji i powoduje stres o podłożu finansowym. W ciągu ostatnich 30—40 lat doszło do ogromnych przemian społecz-

nych i ludziom niekiedy ciężko jest sprostać wyzwaniom, jakie stawia przed nimi współczesny system kapitalistyczny — uważa Hong Kang-ui, prezes Koreańskiego Towarzystwa Zapobiegania Samobójstwom. W tym samym okresie doszło też do osłabienia, wcześniej bardzo silnych, więzi zapewniających społeczne wsparcie.

Brak wsparcia społecznego i ekonomiczny wymiar oceniania człowieka zaczynają zbierać swoje żniwo także w Polsce. Jak podaje Alicja Krata, autorka artykułu *Dwie twarze singla* („Charaktery”, 11.08.2008), ponad 5 mln Polaków żyje obecnie samotnie bez partnera. Prognozuje się, że w kolejnych latach liczba ta wzrośnie o kolejne 2 mln. „Singlujący” dwudziesto- i trzydziestolatkowie nie zastanawiają się jeszcze nad skutkami własnych wyborów. Dopiero w miarę upływu lat zaczną dostrzegać cenę, jaką zapłacą za wyobcowanie i skupienie się wyłącznie na sobie. W pracy są energiczni, kreatywni, dyspozycyjni. Samo „singlowanie” staje się modą i zarazem często jedynym sposobem na sprostanie wymaganiom narzucanym pracownikom będącym na starcie swojej drogi zawodowej.

Na pytanie: Ile nas kosztuje robienie kariery? — próbowali odpowiedzieć w swoim artykule o takim tytule Marcin Kowalski i Anna Twardowska, przytaczając dane dotyczące zachorowalności Polaków na choroby psychiczne („Gazeta Wyborcza”, 15.05.2008). W zaskakującym tempie rośnie liczba osób leczących się psychiatrycznie. Jak podaje Instytut Psychiatrii i Neurologii w Warszawie, w 2007 roku leczyło się 1,246 mln chorych. W ostatnim roku liczba ta wzrosła o kolejne 120 tys. chorych! Najczęściej opisywane przez lekarzy przyczyny pogorszenia się stanu zdrowia ich pacjentów to: utrata pracy (menedżerowie po 40. roku życia, pracownicy fizyczni z długim stażem pracy) i samotność (związana z zaniebdywaniem relacji rodzinnych podczas realizowania kariery zawodowej, emigracyjna).

Kolejnym ważnym aspektem globalizującego się świata jest zagadnienie wieku pracowników. Jako istotny czynnik dyskryminacyjny zauważany jest zarówno w odniesieniu do pracowników starszych, tu głównie mówimy o krajach rozwiniętych gospodarczo, jak i do dzieci wykorzystywanych w krajach Trzeciego Świata. W świecie elastycznej ekonomii nowego kapitalizmu, czyli globalnej ekonomii opartej na postępie technologicznym, stary człowiek nie ma szans na przetrwanie w miejscu pracy. Już dziś jest traktowany jak spróchniałe drzewo (Wosińska, 2008, s. 127). Coraz częściej używane jest określenie *gray suits* (szarzy w garniturach) opisujące menedżerów o siwiejących skroniach, ubranych w eleganckie garnitury, którzy ukończyli 35 lat! Z danych pochodzących z badania Ipsos Polska zrealizowanego w ramach projektu „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse” publikowanych w „Gazecie Wyborczej” (23.07.2008) wy-

nika, iż w krajach Unii Europejskiej pracuje 42,5% osób w wieku 55—64 lat, a w Polsce jedynie 28,1%. W 2007 roku aż 68% respondentów, osób bezrobotnych w tym przedziale wiekowym, nie otrzymało z Urzędu Pracy żadnej oferty zatrudnienia, a 91% nie otrzymało także oferty udziału w szkoleniach. Aktywność zawodowa osób po 50. roku życia jest ważnym aspektem podnoszonym we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Przelamywaniu stereotypów o rzekomo mniejszej wydajności zawodowej tej grupy służyć ma strategia lizbońska, w której przyjęto, że do 2010 roku poziom zatrudnienia tej grupy wiekowej powinien wynosić 50%. Wzrost zatrudnienia w grupie pięćdziesięciolatków jest ważny także z uwagi na proces starzenia się społeczeństwa. Aktualnie na 100 pracujących Polaków przypada 25 osób powyżej 65. roku życia, w roku 2030 będzie to 46 osób, a w 2050 — aż 75.

Jednak dynamicznie zachodzące zmiany we współczesnym świecie mogą w niedługim czasie przynieść bardzo zaskakujące rozwiązania. Perspektywa wydłużającego się życia człowieka skłania do zadania sobie pytania: Na jaki jego okres przypadnie wkrótce szczyt kariery zawodowej, jeśli średnia długość życia będzie wynosiła 120 lat? Rekordzistką pod względem długości przeżytych lat była Jeanne Calment, mieszkanka Francji, która zmarła, mając 122 lata. Jak pisze Piotr Moszyński na łamach „Newsweek Polska” (18.01.2009) w artykule *Sto lat! Sto lat!*, już w roku 2008 w tym kraju żyło 20 tys. osób w wieku 100 lat, w roku 2050 będzie ich prawdopodobnie 60 tys.! Czy faktycznie ludzie w wieku pomiędzy 50 a 70 lat będą w przyszłości uchodzili za najbardziej wpływową i prężną grupę zawodową, a wiek emerytalny przesunie się o kolejne kilkadziesiąt lat? Trudno to sobie wyobrazić, ale jak wiadomo, jeszcze 100 lat temu już pięćdziesięciolatkowie powszechnie uchodzili za osoby w mocno podeszłym wieku.

Możliwości rozwoju zawodowego dyskutowane są także nierzadko w powiązaniu ze zjawiskami dyskryminacji w miejscu pracy i łączą się często z płcią pracownika. Pisząc o stresorach związanych ze złymi warunkami pracy, wspominałam o kobietach i dzieciach zatrudnianych często w sweatshopowych fabrykach, gdzie w skrajnie trudnych warunkach wykonują często przez kilkanaście godzin dziennie monotonne i wymagające precyzji prace. W tych obszarach dyskryminacja związana jest z szerokim dostępem do taniej siły roboczej. Pracy wykonywanej w takich warunkach nie sposób rozpatrywać przez pryzmat jakiejkolwiek kariery zawodowej czy rozwoju. Ale w dobie globalizacji warto przyrzeć się temu zjawisku z szerokiej perspektywy.

Pierwszym problemem staje się powierzanie odpowiedzialnych stanowisk kobietom za granicą. Rozwój międzynarodowych korporacji sprzyja realizacji własnej kariery zawodowej w wymiarze światowym, jednak

obszar ten wydaje się zarezerwowany wyłącznie dla mężczyzn. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, wśród kierownictwa wysokiego szczebla zatrudnionego w kompaniach będących na liście „Fortune 500”, odsetek kobiet oddelegowywanych do pracy w placówkach zagranicznych wynosił zaledwie 3% (Wosińska, 2008, s. 142). Sytuacja taka wyjaśniana jest na podstawie kilku zaledwie argumentów. Po pierwsze, jest to obawa wynikająca z różnic międzykulturowych dotyczących roli kobiety w społeczeństwie. Odnosi się to w szczególności do krajów muzułmańskich lub krajów Trzeciego Świata. Kolejna kwestia związana jest z macierzyństwem i przekonaniem, że dla wszystkich kobiet rola ta jest priorytetowa niezależnie od tego, czy posiadają w danym czasie potomstwo, czy też nie. Ostatni poruszany argument to stan cywilny, a ściślej rzecz ujmując, bycie mężatką. Oddelegowując kobietę do pracy w zagranicznym oddziale na dłuższy czas, pracodawcy wydają się mieć poczucie zobowiązania w stosunku do męża, któremu trzeba zapewnić miejsce pracy w nowych warunkach środowiskowych. Jak podaje Wilhelmina Wosińska (2008, s. 143), o takich zobowiązaniach raczej nie wspomina się w sytuacji oddelegowywania mężczyzn, uznając, że jego żona, często posiadająca bardzo wysokie kwalifikacje zawodowe, sama poradzi sobie w nowych warunkach lub w tym czasie zajmowała się będzie domem, rezygnując ze swoich ambicji zawodowych. Sytuacji kobiet w organizacjach często towarzyszą takie popularne już określenia odnoszące się do ograniczeń w rozwoju zawodowym, jak „szklany sufit” lub „leпка podłoga”. Do najczęściej podnoszonych argumentów na rzecz faktycznego istnienia tych ograniczeń należą dane dotyczące zarobków i awansów kobiet. Faktycznie, nie wyglądają one obiecująco dla przedstawicielek tej właśnie płci. Dane prezentowane przez Annę Wziątek-Staśko i Dagmarę Lewicką (2008, s. 618) na podstawie raportu Komisji Europejskiej z września 2007 roku wskazują na fakt, że w krajach UE kobiety nadal zarabiają o 15% mniej za taką samą pracę, mimo posiadania takich samych kwalifikacji. Wśród kobiet posiadających wyższe wykształcenie (w UE jest to 59% tych, którzy ukończyli uczelnię wyższą) zaledwie 32% zasiada na stanowiskach menedżerskich, 10% z nich to członkinie zarządu, a 3% to prezeski. Podobnie sytuacja ma się w zakresie kariery naukowej. Mimo że kobiety stanowią blisko 60% absolwentów z sukcesem kończących studia, to stanowią 34% naukowców ze stopniem doktora i 15% kadry profesorskiej.

Publikacja takich danych i towarzysząca im dyskusja świadczy o tym, że w krajach rozwiniętych kładzie się obecnie duży nacisk na przełamywanie stereotypów dotyczących płci. Ich skutkiem jest systematycznie wzrastająca aktywność zawodowa tej grupy. Działania takie podejmowane są także w krajach Trzeciego Świata. Znamienitym przykładem jest tu projekt, który zainicjował Muhammad Yunus, bengalski wykładowca ekono-

mii. W 1976 roku w ramach prowadzonych badań trafił wraz z trójką swoich studentów do wsi Dzobra, w której kobiety wytwarzały bambusowe stołki. Zarabiały po 2 centy dziennie. Nie stać ich było na zakup materiału za 20 centów, skazane więc były na pobieranie materiału od przyszłego nabywcy. Yunus postanowił udzielić im pożyczki. Eksperyment okazał się udany i po pomyślnym powtórzeniu go w innych miejscowościach Yunus założył Grameen Bank, udzielający mieszkańcom Bangladeszu niewielkich pożyczek na rozkręcenie drobnej przedsiębiorczości i zakup potrzebnych materiałów. Klientami Grameen Banku, który nie wymaga zastawów ani poręczeń, są najczęściej kobiety (96%), pożyczające 12—15 dolarów. Najwyższe pożyczki nie przekraczają 300 dolarów. Mimo stosunkowo wysokich odsetek spłacanych jest prawie 98% kredytów. Muhammad Yunus został w 2006 roku laureatem Pokojowej Nagrody Nobla. Uzasadnieniem przyznania nagrody Yunusowi było oświadczenie Komitetu Noblowskiego, że „nie będzie można osiągnąć trwałego pokoju, dopóki duże grupy ludności nie znajdą sposobu na wydostanie się z nędzy”. Jak widać, to wychudzone barki kobiet Trzeciego Świata będą miały wielki wpływ na kontynuowanie tego procesu. Yunus zakłada, że utrzymując swoją działalność i koncentrując się na edukacji agrarnej kobiet, do 2030 roku w znaczący sposób przyczyni się do zmniejszenia skali głodu w tym rejonie świata, a co za tym idzie, ograniczy patologie związane z pracą kobiet i dzieci. Jak pisze Andrzej Biały w swoim artykule *Człowiek, który zaprasza cały świat do kradzieży swoich pomysłów* (BIAŁY, 2006), Muhammad Yunus swoją ideę rozpowszechnia także za granicą i zaprasza każdego do kradzieży swojego pomysłu. Właśnie taki apel usłyszała żona byłego prezydenta USA Hillary Clinton i pojechała do Bangladeszu. Z zachwytem przyglądała się działalności Grameen Banku, co zaowocowało nieoczekiwaną współpracą. Muhammad Yunus pomógł Clintonom wprowadzić system mikrokredytów dla najuboższych mieszkańców amerykańskiego stanu Arkansas.

Ludzi, którym nie są obojętne przedstawione w tym artykule patologie, jest coraz więcej. Warren Buffet, drugi najbogatszy człowiek świata, przekazał ogromną większość swojego majątku — ponad 30 mld dolarów — Billowi Gatesowi, najbogatszemu człowiekowi świata. Fundacja Gatesa wydaje pieniądze na pomoc biednym dzieciom na całym świecie. Jak donosił Marcin Gadziński na łamach „Gazety Wyborczej” (GADZIŃSKI, 2006) po tym wydarzeniu najważniejszym komentarzem giełdowym stały się takie oto słowa: „To największy dar charytatywny w historii. Wreszcie z Wall Street poszły w świat informacje nie o tym, że bardzo bogaci ludzie stali się jeszcze bogatsi, lecz że ktoś, kto zarobił tu miliardy, wyda je teraz na pomoc milionom potrzebującym”.

Pojawia się pytanie: Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, psychologia może pomagać w przeciwdziałaniu obserwowanym patologiom współczesnej

pracy? Z wielką skromnością śmiem twierdzić, że mamy wiele środków i sposobności, aby to robić. Możemy działać na rzecz rosnącej świadomości ludzi, mówić, co to znaczy „dobre bogacenie się”, „uczciwy handel”. Mamy częste okazje, podczas prowadzenia szkoleń, terapii czy wykładów, aby zachęcać innych do systematycznej weryfikacji własnego systemu wartości i odnajdywania w nim właściwego miejsca dla zdrowia, rodziny, przyjacieli. Możemy i powinniśmy wskazywać nowe perspektywy tworzenia dobrej jakości życia współczesnego obywatela globalnego świata — postrzegając ową jakość także przez pryzmat wykonywanej przez niego pracy.

BIBLIOGRAFIA

- BIAŁY A., 2006: *Człowiek, który zaprasza cały świat do kradzieży swoich pomysłów*. „Rzeczpospolita”, 20.10.
- FIFIELD A., 2008: *Kiedy śmierć przypomina o życiu*. „Financial Times”, 22.07.
- GADZIŃSKI M., 2007: *Amerykański magnat finansowy oddaje fortunę dobroczynnej fundacji Billa Gatesa*. „Gazeta Wyborcza”, 27.06.
- KOWALSKI M., TWARDOWSKA A., 2008: *Ile nas kosztuje robienie kariery*. „Gazeta Wyborcza”, 15.05.
- KRATA A., 2008: *Dwie twarze singla*. „Charaktery”, 11.08.
- KUŹMICH M., 2007: *Jak pracuje ośmiolatek?* „Gazeta Wyborcza”, 20.11.
- LUBRAŃSKA A., 2008: *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*. Warszawa, s. 33.
- ŁOBODA M., 1990: *Czynniki stresogenne w organizacji*. W: *Stres w pracy zawodowej*. Red. A. BIELA. Lublin, s. 72—88.
- MACIĄG L., 2008: *Organizacje w gospodarce innowacyjnej. Aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*. Kraków, s. 618.
- MOSZYŃSKI P., 2009: *Sto lat! Sto lat!* „Newsweek Polska”, 18.01.
- PAWŁOWSKA-SALIŃSKA K., 2008: *Konsument nie dba o los pracownika*. „Gazeta Wyborcza”, 1.12.
- RYBIŃSKI K., 2007: *Globalizacja w trzech odstępach. Offshoring — globalne nierównowagi — polityka pieniężna*. Warszawa.
- SIKORSKI C., 2007: *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacji*. Warszawa, s. 15—16.
- ŚCIBIOREK Z., 2005: *Ludzie podczas zmian w organizacji*. Toruń, s. 74.
- WOSIŃSKA W., 2008: *Oblicza globalizacji*. Sopot.
- WZIĄTEK-STAŚKO A., LEWICKA D., 2008: *Tradycja — sprzymierzeniec czy destruktor? Kobieta o swojej roli na rynku pracy w oparciu o wyniki badań empirycznych*. W: *Organizacje w gospodarce innowacyjnej — aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*. Red. W. PAWLIK, L. ZBIEGIEŃ- MACIĄG. Kraków, s. 616.

http://pl.wikipedia.org/wiki/Muhammad_Yunus

<http://www.sprawiedliwyhandel.pl/>

Damian Grabowski

Uniwersytet Śląski

TEMPORALNA I BEHAVIORALNA ANALIZA ETYKI PRACY OD CIĘŻKIEJ PRACY DO EFEKTYWNOŚCI

Artykuł ten dotyczy efektywności gospodarczej. Ukazuję w nim tezę, że etyka pracy akcentowała myślenie w kategoriach efektywności, która w okresie industrializacji oznaczała przede wszystkim wydajność, natomiast współcześnie — to reagowanie na potrzeby konsumenta. Przedstawiam tu również temporalną i behawioralną analizę pojęć etyki pracy, wydajności i elastyczności, którą uznaję za współczesną wersję efektywności.

Żyjemy w epoce ponowoczesnej, epoce niepewności i nieustannej zmiany, okresie dryfującego kapitalizmu, w którym pracownicy wielokrotnie w czasie swojego życia zmieniają pracę. Zygmunt BAUMAN (2000; 2006a; 2006b; 2008) opisał ponowoczesność lub płynną nowoczesność w opozycji do nowoczesności. Należy zauważyć, że obie epoki dają się charakteryzować przez pryzmat struktury systemu społecznego oraz dominującego wzorca działania, czyli takiego, który w danym czasie jest najbardziej ceniony, uznany za właściwy i najbardziej pożyteczny w systemie społecznym. Umysły nowoczesne były przepełnione chęcią zbudowania jedyne go ładu. Wypaczeniem tego myślenia były systemy totalitarne i autokratyczne XX stulecia. Ład oznaczał na przykład pełne zatrudnienie i brak ubóstwa.

Społeczeństwa nowoczesne były społeczeństwami wytwórców, w których upaństwowiano wiele dziedzin życia. Dlatego też praca była rozpatrywana jako obowiązek, a dobrze spełniony obowiązek był najwyższą wartością i istotą etyki pracy — dominującego wzorca tamtych czasów. Pracownicy w tamtej epoce mogli liczyć wręcz na dożywotnie

zatrudnienie¹. W ponowoczesnych systemach społecznych daje się natomiast zauważyć współistnienie wielu sprzecznych z sobą wizji życia zbiorowego, ale co do jednego wszyscy członkowie takiego społeczeństwa się zgadzają: sensem życia jest przyjemność osiągana przez konsumpcję. Gospodarka jest zatem uzależniona od konsumenta, stąd też deregulacja i prywatyzacja, czyli bezwzględna, niczym niehamowana konkurencja i swoboda kapitału finansowego. Podstawowym, bardzo pożądanym działaniem w życiu społecznym jest konsumpcja, czyli kupowanie i przez to doświadczanie coraz to nowszych wrażeń, czego efektem jest przyjemność. W systemach ponowoczesnych etyka pracy została zastąpiona etyką lub lepiej estetyką konsumpcji. Jean BAUDRILLARD (2006) ujął to następująco: „Purytanin uznawał siebie, własną osobę za rodzaj przedsiębiorstwa, które powinno przynosić dochody dla większej chwały boga. Jego »osobiste« przymioty, jego »charakter«, na wytwarzaniu których spędzał swe życie, stanowiły dla niego kapitał, który należało odpowiednio zainwestować, którym należało zarządzać bez spekulacji ani marnotrawstwa. W odróżnieniu od niego, choć w taki sam sposób, człowiek — konsument uznaje rozkosz za swój obowiązek, a siebie samego za przedsiębiorstwo rozkoszy i zaspokojenia” (s. 92). Obowiązek konsumenta to bycie szczęśliwym, życie w stanie euforii.

Spółeczeństwo ponowoczesne, konsumpcyjne jest „arystotelesowskie” — pragmatyczne, elastyczne, i kieruje się zasadą, że nie należy przekroczyć mostu wcześniej (ale i nie później), niż jest to konieczne (BAUMAN, 2006a). Społeczeństwo nowoczesne — platońskie — jest przede wszystkim stabilne w znaczeniu: zrutynizowane.

Charakterystyczna dla nowoczesnych systemów społecznych „etyka pracy” była tworzona w ciągu stuleci przez poreformacyjnych intelektualistów, którzy sprzeciwiali się praktyce opieki społecznej i przypisywali dużą wartość niezależności i pracy. Myśliciele ci byli przekonani, że ludzie powinni brać pełną odpowiedzialność za własny los i ubodzy nie są tutaj wyjątkiem. W ten sposób ciężka praca była spostrzegana jako panaceum na zło tego świata, jako możliwość polepszenia warunków życia. Ukrytym założeniem była tutaj teza, że biedni mogą pomóc sami sobie pilną pracą, wręcz, że pilna praca może doprowadzić do zniknięcia wszystkich nieszczęść (MILLER, WOEHR, HUDSPETH, 2002; por. BAUMAN, 2006a).

Nowoczesny opis terminu „protestancka etyka pracy” jest oczywiście efektem analiz dokonanych przez Maxa WEBERA (1994). Według jego teorii Reformacja z XVI wieku wywołała głębokie zmiany w przekonaniach

¹ Było tak przede wszystkim po drugiej wojnie światowej, w epoce „względnej stabilności” (BAUMAN, 2006b; BAUMAN 2008).

na temat pracy. Przed Reformacją praca była powszechnie uważana za ciężar, którego należy unikać. Reformatorzy, tacy jak Marcin Luter czy Jan Kalwin, twierdzili, że każda praca, nawet służebna, dodaje godności i stanowi wielką wartość (MUDRACK, 1997). Luter pisał, że „Każdy jest powołany [*Berufung*] do wykonywania w przyrodzonym sobie stanie określonego zadania-misji, czyli pracy. W swoim zawodzie [*Beruf*] człowiek jest Bożym współpracownikiem, Bożym narzędziem. Każda praca, każda czynność, ma więc spełniać swoją misję względem bliźnich, jest nakierowana na drugiego człowieka. Nie tylko więc zawód, czy stan duchowny jest uświęcony” (HINTZ, 1997, s. 27). Weber odnosił jednak tę nazwę przede wszystkim do odłamów protestanckich wywodzących się od Kalwina, Luter nie stworzył — jego zdaniem — wzorca pracy związanego z „duchem kapitalizmu”².

W naukach społecznych „protestancka etyka pracy” (PEP) nie jest konstruktem jednolitym, ale wieloaspektowym (zob. FURNHAM, 1990). Badacze nie są zgodni co do dokładnych form, jakie przybiera ten wymiar, lecz wielu przyznaje, że istnieją co najmniej trzy. Po pierwsze, są to uczucia szacunku i podziwu dla ciężkiej pracy oraz wiara, że ciężka praca przynosi zysk, a także parcie do przodu i sukces. Po drugie, niechęć do czasu wolnego. Wyznawcy PEP zdają się wręcz mówić: lenistwo idzie tak wolno, że nędza je dogania. Po trzecie, jest to asceza oraz świadomość zagrożeń, jakie niesie z sobą posiadanie dużej sumy pieniędzy i czasu spędzonego beczynnie (MUDRACK, 1997). MILLER, WOEHR, HUDSPETH (2002) na podstawie analizy czynnikowej kwestionariuszy do badania etyki pracy opisali siedem składników tej etyki. Są to kolejno:

1. Traktowanie pracy jako centrum życia. Wiara w pracę dla samej pracy i przekonanie o jej dużej wadze. Osoba stawiająca pracę w centrum życia czuje się na przykład zadowolona, kiedy spędza dzień, pracując. Działanie to jest dla niej nagrodą, wzmocnieniem pozytywnym.
2. Niezależność/poleganie na sobie samym, czyli składnik indywidualizmu. Dążenie jednostki do niezależności w codziennej pracy. Przekonanie, iż niezależność jest kluczem do sukcesu.
3. Ciężka praca. Wiara w cnoty ciężkiej (mrówczej) pracy. Przekonanie, że takie działanie prowadzi do sukcesu i pozwala osiągać cele.
4. Niechęć do czasu wolnego. Postawy negatywne wobec czasu wolnego i przekonanie o niewielkim znaczeniu ludzkich aktywności niezwiązanych z pracą.
5. Moralność/etyka. Wiara w sprawiedliwą i moralną egzystencję. Przekonanie, że ludzie powinni być uczciwi w interesach z innymi.

² Wyjątkiem jest tutaj pietyzm wywodzący się z luteranizmu. Pietyzm sprzyjał „duchowi kapitalizmu” (WEBER, 1958; 1984).

6. Odraczanie gratyfikacji. Orientacja na przyszłość, zwleknięcie z nagrodami, czyli odkładanie ich na później. Przekonanie, że największą wartość posiadają rzeczy, na które trzeba czekać. Odległa nagroda zwykle cieszy bardziej niż nagroda, którą otrzymujemy natychmiast — zdają się mówić ludzie, którzy umieją i chcą umieszczać nagrody w przyszłości.
7. Niechęć do marnowania czasu. „Marnotrawienie czasu jest, [...] [bowlm — D.G.] pierwszym i zasadniczo najcięższym z grzechów” (WEBER, 1994, s. 148; 1995, s. 90; por. WEBER, 1958, s. 157). Składnik ten to postawy i przekonania odzwierciedlające konieczność aktywnego i produktywnego wykorzystywania czasu.

Termin „etyka pracy” jest poza tym stosowany na oznaczanie dwóch stanów rzeczywistości. Po pierwsze, odnosi się on do wzorców (sposobów) działania lub zachowania, które można zaobserwować w pewnych grupach społecznych. Po drugie, do sposobu życia organizacji społecznej, w której podstawowym, centralnym elementem życia jest praca zarobkowa, a ekonomicznie rzecz biorąc — produkcja. Nazwa „protestancka etyka pracy” opisuje natomiast bardzo często to samo, ale akcentuje: po pierwsze związek tego konstruktu z religią, a po drugie moralny, etyczny składnik tego pojęcia (w głównej mierze chodzi tutaj o uczciwe postępowanie w sensie religii chrześcijańskiej, a w szczególności odłamu ewangelicko-reformowanego) (zob. FURNHAM, 1984; 1990; MILLER, WOHR, HUDSPETH, 2002). Przymiotnik „protestancka” oznacza związek opisanego syndromu z religią protestancką, a przede wszystkim z Kościołem ewangelicko-reformowanym, Kościołem ewangelicko-metodystycznym oraz petyzmem i baptyzmem. Religijny wymiar pracy oznacza po pierwsze, traktowanie pracy jako sprawdzianu, czy przynależy się do osób wybranych, przeznaczonych do zbawienia. Praca była tutaj środkiem do osiągnięcia sukcesu, a sukces ekonomiczny, znakiem zbawienia. Po drugie, jest to także uczciwe postępowanie wobec innych, nakaz: traktuj innych tak, jak sam chciałbyś być traktowany. Pomijając ten aspekt etyki pracy, można ją dostrzegać także w kulturach innych niż protestanckie, np. w Japonii (zob. LANDES, 2003; 2005).

Termin „etyka protestancka” stosowany w znaczeniu opisanym przez Webera spłyca, czyli nie oddaje w pełni, znaczenie terminu etyki protestanckiej w ogóle. Praca jest w nim ważnym składnikiem, ale nie jedynym, co szczególnie dotyczy odłamu ewangelicko-augsburskiego (zob. HINTZ, 1997). Weber opisywał tak zwany protestantyzm ascetyczny, a w nim cztery jego główne formy: kalwinizm (Kościół ewangelicko-reformowany), petyzm, metodyzm oraz sekty wyrosłe z ruchu baptystycznego (nowochrześciewiczów).

Sam WEBER (1958) zresztą nie stosował nazwy „protestancka etyka pracy”, ale dwa terminy: „duch kapitalizmu” oraz właśnie „etyka protestan-

cka”. Termin „protestancka etyka pracy” jest połączeniem znaczeń tych dwóch terminów. Ważny jest tutaj kontekst kapitalizmu, który dla Webera był przede wszystkim kapitalizmem nowoczesnym, czyli „wielkim kompleksem wzajemnie ze sobą powiązanych instytucji, które opierają się na racjonalnych, a nie spekulacyjnych metodach osiągania zysku. Kompleks ten składa się przede wszystkim z przedsiębiorstw opartych na długoterminowych inwestycjach kapitałowych, wolnej (w sensie prawnym) siły roboczej, racjonalnym podziale pracy wewnątrz przedsiębiorstwa oraz podziale funkcji produkcyjnych pomiędzy różne przedsiębiorstwa poprzez mechanizm rynkowy” (BENDIX, 1975, s. 54). Racjonalne metody osiągania zysku można identyfikować z ograniczeniem, a przynajmniej racjonalnym temperowaniem irracjonalnego dążenia do zysku. „Kapitalizm jest dążeniem do zysku w sposób trwały, racjonalnie kapitalistyczny: do ciągle nowych zysków, do rentowności” (WEBER, 1958, s. 5). „Duch kapitalizmu” to postawa, która charakteryzuje się następująco:

- „1. Dążenie do nieustannego powiększania kapitału, nieustannego pomnażania posiadanych pieniędzy ma pozytywną sankcję moralną. Pomnażanie pieniędzy nie jest jednak traktowane jako środek do zaspokojenia potrzeb, lecz jako cel sam w sobie.
2. Cechą »ducha kapitalizmu« jest swoista asceza znajdująca wyraz nie tylko w dążeniu do redukcji wydatków pieniężnych do niezbędnego minimum, ale również w narzuceniu sobie specyficznego stylu życia, w trosce o ukształtowanie ascetycznego typu osobowości.
3. Właściwością »ducha kapitalizmu« jest Berufspflicht — powinność maksymalnego spożytkowania swoich możliwości zawodowych (dotyczy to zarówno kapitału, jak i siły roboczej).
4. »Ducha kapitalizmu« cechuje zespół swoistych cnót, takich jak: pracowitość, dotrzymywanie zobowiązań, unikanie karczm, hazardu, rozpusty, rzetelność, uczciwość w transakcjach handlowych, które warunkują zaufanie i kredyt w kontaktach gospodarczych” (KOZYR-KOWALSKI, 1967, s. 232).

Najistotniejsze znaczenie terminu „(protestancka) etyka pracy” można, zatem streścić w następujących nakazach: „Większą część swojego życia przeznaczaj na pracę, stawiaj dobrze wykonywaną pracę w centrum swojego życia”. „Dobrze wykonywana” może oznaczać: zgodna z normami wyznaczonymi przez pracodawców lub ich oczekiwaniami oraz wydajna, ale w etyce protestanckiej to również praca uczciwa, nieszkodząca bliźniemu. Dokładniej, wzorzec zachowań, które określamy jako „etyka pracy”, obejmuje następujące elementy (składniki) (por. BLOOD, 1969; FURNHAM, 1990; FURNHAM i in., 2001; HAMMOND, WILLIAMS, 1976; MCHOSKEY, 1994; MIRELS, GARRETT, 1971; MUDRACK, 1997; RAY, 1982; TANG, 1993; WOLLACK i in., 1971):

1. Wydatkowanie jak największej ilości czasu na pracę (wręcz nakaz: przeznaczaj większość swojego czasu na pracę zarobkową), innymi słowy: oszczędzaj czas, nie marnuj czasu.
2. Przeznaczanie jak największej ilości energii na pracę (większość chęci kieruj na pracę).
3. Kult (przypisywanie dużej wagi) oszczędzania i odraczanie gratyfikacji — nie konsumuj efektów swojej pracy, gdyż to odciąga całego Ciebie od pracy. Odraczanie gratyfikacji, czyli długi okres oczekiwania na nagrody, to właśnie oszczędzanie oraz cierpliwość w dążeniu do celu (nagrody). Odraczanie to oznacza na przykład wykonywanie pracy bez wynagrodzenia, czyli sytuację, którą można interpretować jako nagradzający charakter pracy lub motywację wewnętrzną (nawiązuje do konstruktów opisanego przez psychologię). W skrócie treść tego składnika można przedstawić jako „pracę bez wynagrodzenia”. Odraczanie gratyfikacji oznacza też orientację na przyszłość.

Analizując ten konstrukt, można stwierdzić, że odraczanie gratyfikacji jest wzorcem zachowania, które polega na umiejętności długiego oczekiwania na nagrody. Potocznie zachowanie takie jest właśnie określane jako cierpliwość. Istotą tego działania jest: po pierwsze, oszczędzanie — odkładanie pieniędzy i ich ostrożne pomnażanie (np. bezpieczne lokaty) oraz całkowita rezygnacja z pożyczek i kredytów. Kredyt jest tutaj zagrożeniem dla etyki pracy. Osoba, która bierze kredyt, może — mówiąc krótko — zapomnieć o pracy w służbie chwały Boga (por. WEBER, 1995). Po drugie, wykonywanie pracy bez dużych nagród. Praca sama jest nagrodą, a nagrody większe planowane są w dalszej przyszłości. Osoba preferująca taki wzorec działania jest w stanie wykonywać pracę za małe wynagrodzenie, szukając gratyfikacji na przykład w treści pracy.

Można zatem zauważyć, że symbolami etyki pracy są oszczędzanie czy lokata bankowa, współczesnej zaś opisanej przez BAUMANA (2006b) estetyki konsumpcji — kredyt. Orientacja na przyszłość, w której pojawia się nagroda, to przede wszystkim perspektywa etyki pracy, natomiast skupianie się na teraźniejszości i natychmiastowa nagroda to perspektywa estetyki konsumpcji. Wyznający etykę pracy odracza przyjemność na daleką przyszłość, a konsument doznaje jej natychmiastowo. W pierwszym przypadku występuje ciąg zdarzeń: kara (choć według etyki pracy praca i czekanie są przyjemnością)³ → nagroda, w drugim zaś nagroda → kara. Nawiasem mówiąc, kredytobiorca w jednej kwestii jest optymistą: zakłada, że przyszłość będzie na tyle

³ Stosuję tutaj pewne uproszczone rozumienie pracy: rozumiem ją jako zło konieczne, ciężar, karę za grzechy. Nawiązuję do pewnych społecznych przekonań na temat pracy.

łaskawa, że pozwoli mu spłacić kredyt, oszczędzający zaś przyszłości jest niepewny i jej się obawia, co mogą minimalizować ciężka praca i odraczanie gratyfikacji.

4. Niechęć do czasu wolnego, która może wynikać z preferowania nakazu: przeznaczaj większość czasu na pracę. Zresztą czas wolny był traktowany jako odnowienie energii, zregenerowanie sił potrzebnych do wykonywania pracy. Czas wolny miał wyraźnie przypisaną funkcję. Odpoczywanie po pracy służy temu, aby móc wykonywać lepiej dalszą pracę. Poświęcanie czasu wolnego innym celom lub przedłużanie go ponad to jest działaniem nagannym.
5. Niezależność — poleganie na sobie i liczenie na siebie przede wszystkim w sensie ekonomicznym, samodzielne wykonywanie pracy, niechęć do pomocy otrzymywanej od innych. Niezależność ta oznacza przyjmowanie odpowiedzialności na siebie za sytuację ekonomiczną.
6. Przekonanie, że takie postępowanie doprowadza do sukcesu i oznacza postęp.
7. Kult wydajności niewymieniany przez WEBERA (1994) jako oddzielny składnik, ale wynikający pośrednio z wymienionych składników. Weber tak pisze o purytanizmie: „Pożyteczność jakiegoś zawodu — a tym samym podobanie się Bogu — ocenia się w pierwszym rzędzie w kategoriach etycznych, a dopiero potem według ważności produkowanych dla »ogółu« dóbr, ale zaraz po tym, jako trzeci i oczywiście praktycznie najważniejszy czynnik, idzie prywatno-rynkowa »opłacalność« (»zyskowość«). Bowiem jeśli ów Bóg, którego Purytanin widzi we wszystkich dziedzinach życia, stwarza okazję do zysku, to ma w tym swój cel” (s. 155—156).

Kult ten związany jest w wersji jednostkowej z chęcią odnoszenia sukcesów, wynika z dążenia do bogactwa, którego nie należy konsumować; wydajność to na przykład wytworzenie jak największej liczby rzeczy w krótkim przedziale czasu lub bardziej bezpośrednio zmierzanie do realizacji określonego celu, czyli stanu końcowego, którego wizja znajduje się w umysłach jednostek działających. Tak rozumiana wydajność wiąże się ze składnikiem drugim. Wydajność to na przykład nakaz: wyeliminuj zbędne czynności, które nie prowadzą do realizacji celu, nie marnuj energii.

Warto dodać, że bardziej naganne jest w ramach tego wzorca marnowanie czasu niż energii, sił. Osoba, która marnuje siły, w końcu tak naprawdę ciężko pracuje. Zgodnie z pierwotną wersją etyki pracy, taka osoba stara się.

W ramach konstruktu etyki pracy ważne jest pojęcie tak zwanej ciężkiej pracy. Przymiotnik „ciężka” wyraża pewien wręcz masochistyczny stosunek do pracy. Samo wykonywanie pracy wydaje się cierpieniem, ale

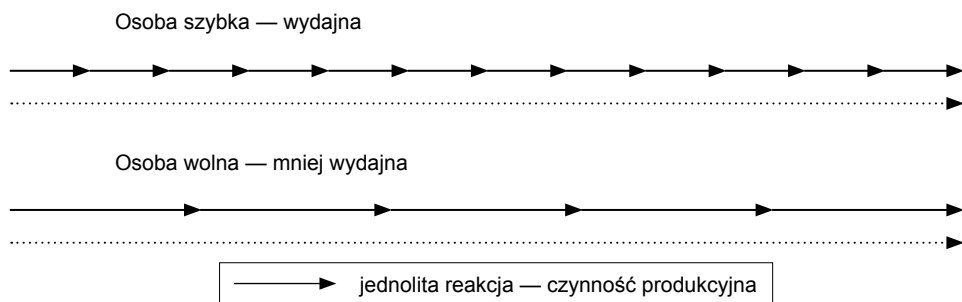
jej uwznioślający charakter czyni cały proces przyjemnością. Stąd też można traktować ciężką pracę jako rodzaj czynności redukującej stany nieprzyjemne, takie jak lęk. Zgodnie z tym ciężka praca to przede wszystkim inwestowanie długiego czasu i dużej energii w wykonywanie pracy, ale taka definicja nie wyczerpuje pełnego znaczenia tej nazwy. Ciężka praca to również nakazy: pracuj szybko (generuj jak najwięcej efektów w jak najkrótszym przedziale czasu) oraz dbaj o jakość pracy (nie popełniaj błędów), obok, pracuj jak najdłużej. Ideał to zatem **wydajna praca** trwająca większą część doby. Praktyka, to praca wypełniająca dużą część dnia. W epoce nowoczesnej taka sytuacja była bardzo często obserwowana. LANDES (2005) opisuje sytuację „wołów roboczych” w epoce industrialnej. Na przykład japońskie robotnice nocujące przy maszynach w halach fabrycznych i pracujące za niewielkie wynagrodzenie.

Należy zauważyć, że etyka pracy odnosi się przede wszystkim do **wydajnej, ciężkiej pracy**. Przykładowo, zachowania opisane przez LANDESA (2005), jakie zaobserwowali Brytyjczycy budujący linie kolejowe wśród Hindusów, są ciężką pracą, ale na pewno nie mają nic wspólnego z wydajnością. Hindusi bowiem mając do dyspozycji taczki, zamiast je pchać, woleli je nosić na głowie lub w ogóle ich nie używać. Postępowali w ten sposób, gdyż obawiali się, iż zabraknie pracy dla wszystkich (s. 264). W wydajności mieści się jednak pewna pułapka dla samej etyki pracy. Wydajność jest bowiem związana z rozwojem technologicznym, który powoduje na przykład wyeliminowywanie monotonnej (jakby nie było ciężkiej) pracy oraz wzrost ilości czasu wolnego. Jeśli zapasy czasu i energii są wykorzystane na nowe prace, etyka na tym nie cierpi. Jeżeli jednak nie, praca nie jest już najważniejszą dziedziną życia społecznego, a staje się nią na przykład czas wolny, który opisał BUCHHOLZ (1978). Poza tym, zapasy czasu i energii można wykorzystać na dalsze zwiększanie wydajności i efektywności, a wówczas ważne jest myślenie o zyskach i praca schodzi na drugi plan. Praca jest środkiem do celu, a nie celem samym w sobie. Zatem bardziej zasadne jest używanie nazwy „etyka zysku” lub „etyka bogactwa” niż „etyka pracy”. Zresztą dla zarządzających organizacjami pracę stanowi (i stanowiło) to działanie, które jest bardziej efektywne lub prowadzi do większej efektywności. Innymi słowy, pracą jest dla nich nieustanne myślenie o efektywności (czytaj: zyskach) i osiągnięcie jej (ich) w praktyce.

Wydajność można rozpatrywać, posługując się terminologią „behawiorystyczną” zaproponowaną przez STRELAUA (1978; 2008; zob. też: ZAWADZKI, STRELAU, 1995; 1997) w opisie temperamentu. Wydajność bowiem może być działaniem o dużej szybkości i tempie oraz ruchliwości. Szybkość jest mierzona czasem latencji reakcji, a także oznacza krótki czas trwania poszczególnych czynności. Im krótszy czas upływa od zniknięcia bodźca

do pojawienia się reakcji oraz im krótszy czas trwania samej czynności składającej się na ciąg czynności, tym większa szybkość działania oraz większe tempo, czyli liczba (częstość) jednolitych reakcji (np. połączenie dwóch elementów przy taśmie produkcyjnej) przypadająca na jednostkę czasu. Można to zilustrować następującym rysunkiem (zob. rys. 1).

Osoba wydajna to osoba, która wykonuje więcej czynności w określonej jednostce czasu. Praktyki Henrego Forda zmierzały właśnie do tego, aby w określonym czasie zmieścić więcej, i to się udało. Produkcja modelu T w pewnym czasie skróciła się z 728 godzin do 93 minut (STONER i in., 1997). Metody Taylora oraz jego uczniów i następców oprócz podziału pracy oraz taśmy okazały się tutaj jednym z czynników zwiększających produkcję.



Rys. 1. Wydajność jako tempo (opracowanie własne na podstawie: STRELAU, 2008).

Zwiększanie liczby czynności w określonym czasie było osiągane nie tylko przez zwiększanie wprawy, ale przede wszystkim przez eliminowanie zbędnych czynności (ruchów), które Frank B i Lilian M. Gilbrethowie traktowali jako źródło zmęczenia. Wyeliminowanie każdego zbędnego ruchu zmniejszało zmęczenie. Dlatego też „przy wykorzystaniu kamery filmowej starali się wyszukiwać najbardziej ekonomiczne ruchy składające się na każde zadanie, aby w ten sposób zwiększyć wydajność i ograniczyć zmęczenie” (STONER i in. 1997, s. 50). STRELAU (2008) opisał we własnej koncepcji temperamentu tzw. czynności zasadnicze oraz czynności pomocnicze. Pierwsze z nich to czynności, „które prowadzą do osiągnięcia wyniku”, a czynności pomocnicze to „organizowanie warunków umożliwiających wykonywanie czynności zasadniczych” (s. 78). Wykluczenie zbędnych ruchów tak akcentowane przez „naukową” szkołę zarządzania to sposób ograniczania zbędnych czynności pomocniczych do niezbędnego minimum. Czynności te bowiem można rozpatrywać jako te, które wydłużają czas działania (produkcji).

Usuwanie tego, co zbędne, mieściło się w etyce protestanckiej i wynikało z jej istoty, którą była „asceza wewnątrz świata”. Asceza ta to dążenie

niektórych — wspomnianych — protestanckich odłamów, aby doczesne życie codzienne przesycić metodycznością i nadać mu postać racjonalnego życia. Według tych odłamów racjonalnym życiem było przeznaczanie energii życiowej i czasu na wykonywanie pracy. **Asceza to robienie tylko tych rzeczy, które prowadzą do zbawienia, czyli rzeczy potrzebnych, a unikanie tego, co jest niepotrzebne, a więc na przykład konsumpcji i czasu wolnego.**

Wydajność to zatem sytuacja większych zysków osiąganych przez większą produkcję. Większa produkcja to więcej niezbędnych działań w określonym czasie oraz więcej wysiłku wydatkowanego w owe działania. W perspektywie organizacji ważne było i jest przede wszystkim zmieszczenie w określonej jednostce czasu w miarę dużej liczby działań. Mniej istotny jest wysiłek, chyba że w dalszej perspektywie doprowadzi to do spadku wydajności.

Wydajność jest przejawem myślenia w kategoriach efektywności. Myślenie owo to przede wszystkim osiągnięcie zysków i unikanie kosztów. W czasach triumfu etyki pracy, czyli Henry'ego Forda, „efektywnie” znaczyło przede wszystkim „więcej”, współcześnie zaś w czasach triumfu estetyki konsumpcji — „tyle, ile trzeba”⁴. Efektywność nie jest już wydajnością i oznacza dzisiaj tyle, ile można sprzedać, nic ponadto. Ford chciał w określonym czasie więcej produkować, współcześnie producenci chcą wytwarzać tyle, ile można sprzedać⁵. Nie można przecież magazynować na przykład części i samochodów, gdyż to są koszty. Symbolem tak rozumianej efektywności jest system produkcyjny Toyoty stworzony przez Taiichi Ohno, który określa się jako *lean production* (zob. ZGORZELSKI, 2002). W czasach Forda praca była zespółona z wydajnością w jedną całość, „dobrze pracować” oznaczało większy zysk, czyli działanie efektywne (wydajne). Współcześnie związek ten nie jest taki jasny, czasami efektywność nakazuje przerwy w pracy (wytwarzaniu) i przeniesienie się na inne „tory” produkcji.

BAUMAN (2006b), co opisałem, uznaje etykę pracy za znak czasów nowoczesnych, natomiast estetykę konsumpcji traktuje jako wzorzec porządku czasów ponowoczesnych. W ponowoczesnym łańdźie społecznym zakłada się, że to konsumpcja jest podstawą organizacji i życia społecznego,

⁴ Współczesna produkcja jest w stanie zasypać świat określonymi rzeczami ponad potrzeby czy też zachcianki konsumenta. Problemem nie jest już to, jak wyprodukować więcej, ale jak sprzedać.

⁵ Wiąże się to z ogromnymi zmianami w systemie produkcji, na przykład wymiana pewnych elementów w maszynach, które umożliwiają wytworzenie zupełnie innych — aktualnie potrzebnych — części. Duża liczba organizacji produkcji to działania, które umożliwiają w krótkim czasie przeniesienie się z wytwarzania jednej części na wytwarzanie innej części (zob. ZGORZELSKI, 2002).

a nie praca. Efektywność mierzona jest i wyznaczana sprzedażą, a ta stanowi wskaźnik konsumpcji. Konsumpcja natomiast wypełnia czas wolny, można ją nawet rozumieć jako sposoby spędzania wolnego czasu. W nowoczesnym systemie społecznym jednostka najlepiej służyła gospodarce wówczas, gdy podejmowała trud pracy, natomiast w społeczeństwie ponowoczesnym najefektywniejsza służba to wzmożona konsumpcja, czyli kupowanie wciąż to nowych produktów i usług. „Pracować jak najwięcej” to hasło nowoczesności, natomiast „kupować jak najwięcej” — ponowoczesności. Ponowoczesność to również efektywność wywołana dążeniem do tego, by konsument mógł jak najwięcej kupić. Owo „najwięcej” to duża różnorodność produktów oraz tanie produkty. Tanie produkty, a zatem na przykład poszukiwanie taniej siły roboczej.

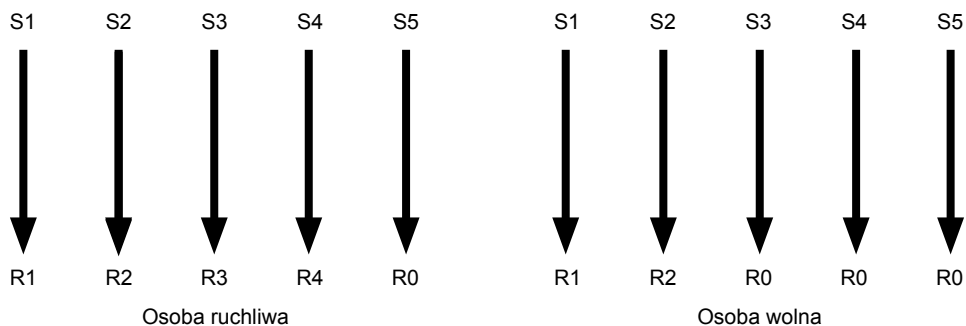
Współcześnie konsumpcja i sprzedaż wyznaczają efektywność. Większa konsumpcja i większa sprzedaż oznaczają większą produkcję. Malejące wskaźniki sprzedaży od razu wpływają na zmniejszenie produkcji określonej rzeczy i znalezienie tej nowej, której klienci potrzebują. Dużą rolę odgrywają tutaj oczywiście specjaliści od sprzedaży i marketingu, w tym współczesna, potężna dziedzina reklamy, które to czynniki mogą kształtować „zapotrzebowanie”. Jednakże już na etapie produkcji myśli się o kliencie. Wręcz wytwarza się określone rzeczy „na zamówienie” klienta, tak jak w przypadku opisanej *lean production*. Produkt końcowy nie może być magazynowany. Rzecz wyprodukowana powinna być natychmiast sprzedana i skonsumowana. Oto ideał gospodarki ponowoczesnej, którego symbolem jest system produkcyjny *lean*, czyli odchudzony do niezbędnego minimum zapewniającego wytworzenie i sprzedaż określonych rzeczy. Istotą współczesnej efektywności jest zatem przede wszystkim **elastyczność**⁶ — ciągle dopasowywanie się do otoczenia (konsumentów) i myślenie, czy produkt zostanie sprzedany.

Efektywność „tyle, ile trzeba” można porównać do ruchliwości, którą STRELAU (2008) opisał w kontekście regulacyjnej koncepcji temperamentu. Ruchliwość to „zdolność do przestawiania się z jednej reakcji (czynności) na drugą, odpowiednio do zmian otoczenia” (ZAWADZKI, STRELAU, 1997, s. 58) lub „łatwość zmiany zachowania w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu” (STRELAU, 1997, s. 123). Tak rozumianą ruchliwość można przedstawić następującym rysunkiem (zob. rys. 2).

Po lewej stronie przedstawiono wzorzec reagowania osoby ruchliwej, natomiast po prawej — osoby wolnej. Reakcje R0 to reakcje nieadekwatne do określonych bodźców. Osobą reagującą adekwatnie jest osoba ruchliwa. Można stwierdzić na podstawie tego rysunku, że istotą ruchliwości jest adekwatne reagowanie na zmiany otoczenia. Efektywność „tyle, ile

⁶ Wyczerpujące studium elastyczności zob. ADAMIEC, 2005.

trzeba” to sytuacja adekwatnego reagowania na zewnętrzne okoliczności. Współcześni pracownicy i organizacje są właśnie (a właściwie: powinni/powinno być) ruchliwi/ruchliwe, czyli powinni/powinno przystosowywać się do otoczenia, reagując adekwatnie na zmiany.



Rys. 2. Ruchliwość zachowania — wysoka (lewa strona) i niska (prawa strona)
(opracowanie własne na podstawie STRELAU, 1978)

Sumując, nowoczesność to perspektywa wydajności, czyli szybkości i tempa. Nowoczesna praca to większa produkcja zapewniana dużą szybkością i tempem działania. Praca ponowoczesna to natomiast adekwatne reagowanie na to, co dzieje się w otoczeniu, czyli na przykład na oczekiwania konsumentów i działania konkurencji. Działania współczesnych organizacji to akcentowanie przede wszystkim czynności zasadniczych, usuwanie czynności pomocniczych i tego, co zbędne. Nie można doprowadzić do sytuacji nadprodukcji, gdyż wtedy organizacja kończy swoje życie, narażając się na nadmierne koszty. Reagowanie na zmiany i ruchliwość to właśnie produkcja na zamówienie klienta, wytwarzanie rzeczy, które niejako natychmiast znajdują nabywcę.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMIEC M., 2005: *Od osobowości do plastyczności — nowe spojrzenie na kompetencje ludzkie*. W: *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*. Red. B. KOZUSZNIK. Katowice.
- BAUDRILLARD J., 2006: *Spółczesność konsumpcyjna. Jego mity i struktury*. Przeł. S. KRÓLAK. Warszawa.
- BAUMAN Z., 2000: *Ponowoczesność jako źródło cierpień*. Warszawa.
- BAUMAN Z., 2006a: *Płynna nowoczesność*. Kraków.
- BAUMAN Z., 2006b: *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*. Kraków.
- BAUMAN Z., 2008: *Zindywidualizowane społeczeństwo*. Gdańsk.
- BELL D., 1998: *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*. Przeł. S. AMSTERDAMSKI. Warszawa.

- BENDIX R., 1975: *Max Weber. Portret uczonego*. Przeł. K. JAKUBOWICZ. Warszawa.
- BLOOD M.R., 1969: *Work Values and Job Satisfaction*. "Journal of Applied Psychology", No 53, s. 456—459.
- BUCHHOLZ R., 1978: *An Empirical Study of Contemporary Beliefs About Work in American Society*. "Journal of Applied Psychology", No 63, s. 219—227.
- FURNHAM A., 1984: *The Protestant Work Ethic: A Review of the Psychological Literature*. "European Journal of Social Psychology", No 14, s. 87—104.
- FURNHAM A., 1990: *A Content, Correlational, and Factor Analytic Study of Seven Questionnaire Measures of the Protestant Work Ethic*. "Human Relations", No 43, s. 383—399.
- FURNHAM A., i in. 2001: *A Comparison of Protestant Ethic Beliefs in Thirteen Nations*. "Journal of Social Psychology", No 133 (2), s. 185—197.
- HAMMOND P., WILLIAMS R., 1976: *The Protestant Ethic Thesis: A Social Psychological Assessment*. "Social Forces", No 54, s. 579—589.
- HINTZ M., 1997: *Poglądy etyczne Lutra*. Dokument internetowy: www.luteranie.pl.
- KOZYR-KOWALSKI S., 1967: *Max Weber a Karol Marks. Socjologia Maxa Webera jako „pozytywna krytyka materializmu historycznego”*. Warszawa.
- LANDES D., 2003: *Kultura przesądza prawie o wszystkim*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. HARRISON, S. HUNTINGTON. Poznań.
- LANDES D., 2005: *Bogactwo i nędza narodów*. Przeł. H. JANKOWSKA. Warszawa.
- McHOSKEY J.W., 1994: *Factor Structure of the Protestant Work Ethic Scale*. "Personality and Individual Differences", No 17, s. 49—52.
- MILLER J., WOEHR D., HUDSPETH N., 2002: *The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory*. "Journal of Vocational Behavior", No 60, s. 451—489.
- MIRELS H.L., GARRETT J.B. 1971: *The Protestant Ethic as a Personality Variable*. „Journal of Consulting and Clinical Psychology", No 36, s. 40—44.
- MUDRACK P.E., 1997: *Protestant Ethic Dimensions and Work Orientations*. "Personality and Individual Differences", No 23 (6), s. 217—225.
- RAY J.J., 1982: *The Protestant ethic in Australia*. "Journal of Social Psychology", No 116, s. 127—138.
- STONER J., FREEMAN R.E., GLIBERT D.R. (jr.), 1997: *Kierowanie*. Przeł. A. EHRLICH. Warszawa.
- STRELAU J., 1978: *Rola temperamentu w rozwoju psychicznym*. Warszawa.
- STRELAU J., 2008: *Temperament jako regulator zachowania. Z perspektywy półwiecza badań*. Gdańsk.
- TANG T.L.-P., 1993: *A Factor Analytic Study of the Protestant Work Ethic*. "Journal of Social Psychology", No 133, s. 109—111.
- WEBER M., 1958: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York.
- WEBER M., 1994: *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*. Przeł. J. NIZIŃSKI. Lublin.
- WEBER M., 1995: *Szkice z socjologii religii*. Przeł. J. PROKOPIUK, H. WANDOWSKI. Warszawa.
- WOLLACK S., GOODALE J.G., WIJTING J.P., SMITH P.C., 1971: *Development of the Survey of Work Values*. "Journal of Applied Psychology", No 55, s. 331—338.
- ZAWADZKI B., STRELAU J., 1995: *Podstawy teoretyczne, konstrukcja i własności psychometryczne inwentarza: „Formalna Charakterystyka Zachowania — Kwestionariusz Temperamentu”*. „Studia Psychologiczne", nr 33 (1—2), s. 49—95.
- ZAWADZKI B., STRELAU J., 1997: *Formalna Charakterystyka Zachowania — Kwestionariusz Temperamentu (FCZ-KT)*. Warszawa.

Rozdział drugi

**PSYCHOLOGIA I JEJ ZASTOSOWANIE
NA POZIOMIE STRATEGII
I POLITYKI ORGANIZACJI**

Dagmara Lewicka, Lidia Zbiegień-Maciąg
Akademia Górniczo-Hutnicza

DIAGNOZA I ANALIZA FUNKCJI PERSONALNEJ W ORGANIZACJI — PREZENTACJA METOD BADAWCZYCH

WPROWADZENIE

Dynamika otoczenia zewnętrznego i wzrost wymagań interesariuszy powoduje konieczność wprowadzania zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Narastanie konkurencji globalnej oraz coraz większe koszty rozwoju wiedzy w celu dotrzymania kroku standardom najlepszych, spowodowały konieczność nieustannego doskonalenia strategii i organizacji przedsiębiorstw. Warunki działania firm wymagają nowych kompetencji służących osiągnięciu sukcesu rynkowego. Jednym z najbardziej aktualnych pytań pozostaje pytanie o kierunki i sposoby wprowadzania zmian¹.

DIAGNOZA ORGANIZACJI — WYBÓR PODEJŚCIA BADAWCZEGO

Znaczenie nauki o zarządzaniu dla organizacji polega między innymi na tym, że zastosowanie konkretnych metod i technik pomaga rozwią-

¹ Niniejszy artykuł prezentuje podejście badawcze zrealizowane w ramach badań grantowych finansowanych ze środków KBN pod tytułem *Ocena stanu i jakości zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach polskich* 1 HO2D 029 26.

zywać problemy organizacji. Jednak zrozumienie niektórych problemów nie jest zadaniem łatwym i wymaga niejednokrotnie sporych inwestycji finansowych i czasu. Bardzo istotną kwestią jest starannie sporządzona diagnoza poszczególnych obszarów, w których występują problemy, oraz określenie ich przyczyn. Zdobywanie informacji stanowi niezbędny etap poprzedzający podejmowanie decyzji przez menedżerów. Jeżeli tego nie dokonamy, to może się okazać, że zastosujemy środki rozwiązujące zupełnie inny problem. Możemy mówić o diagnozie ogólnej firmy oraz o diagnozie poszczególnych jej obszarów, na przykład strategii, funkcji personalnej, zarządzania wiedzą, kultury organizacyjnej, przepływu informacji.

W związku z tym, że diagnozowanie organizacji jest zadaniem złożonym, obejmującym wiele podejść i kroków, prowadzących do rozpoznania całości sytuacji problemowych firmy, istotny wydaje się dobór odpowiednich metod i narzędzi. W naukach o zarządzaniu stosowane są metody badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych. W tabeli 1 przedstawiono niektóre różnice pomiędzy dwoma podstawowymi rodzajami metod badawczych. Badania ilościowe dostarczają opisu rzeczywistości organizacyjnej opartego na danych ilościowych. Badacze posługują się metodami eksperymentalnymi i miarami ilościowymi do testowania hipotez i uogólniania wyników na całą populację (KOSTERA, 2003). Duża liczba zebranych materiałów pozwala na uzyskanie statystycznego obrazu badanej populacji pod kątem wybranych cech oraz porównywanie wyników. Badania ilościowe realizowane są za pomocą kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu. Badania jakościowe z kolei, pozwalają na dotarcie do nieujawnianych w sposób bezpośredni przyczyn działań i zachowań, a także ustale-

Tabela 1

Porównanie charakterystyki ilościowych i jakościowych metod badawczych

Treść \ Metody	Metody ilościowe	Metody jakościowe
Natura opisywanej rzeczywistości	statyczna	dynamiczna
Rodzaj danych	liczbowe, poddane obróbce statystycznej	tekstualne, relacja z procesem badawczym
Kierunek wnioskowania	od teorii do operacjonalizacji, dedukcja	od danych do teorii średniego zasięgu, indukcja
Rola badacza	wyniki niezależne od badacza	uznawanie wpływu badacza
Pytania badawcze	hipotezy, pytania rozstrzygające	hipotezy stawiane w miarę uzyskiwania danych, pytania określające
Kryterium efektywności	liczebność grupy badawczej	bogaty opis kontekstu przy niewielkiej ilości osób

Źródło: Opracowanie własne

nie i zinterpretowanie głęboko ukrytych przekonań. Badania jakościowe realizowane są za pomocą technik: obserwacji, wywiadów swobodnego i narracyjnego, analizy dokumentów, a także analizy fotografii i zapisów wideo (KONECKI, 2000). Kostera porównuje badania ilościowe do „fotografii z lotu ptaka”, a badania jakościowe do „filmu kręconego z poziomu widzenia człowieka” (KOSTERA, 2003, s. 25).

W związku z celem badania, który określono jako ocenę stanu i jakości zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach polskich na podstawie testowania hipotez i uogólniania uzyskanych wyników, w prezentowanym projekcie zastosowano głównie metody ilościowe.

ZMIANY W ZAKRESIE FUNKCJI PERSONALNEJ

W realizacji nowocześnie pojmowanej funkcji personalnej kładzie się nacisk na działania proaktywne, służące zapewnieniu współpracy w osiągnięciu celów organizacji dzięki tworzeniu inspirującego środowiska pracy oraz rozwiązywaniu pojawiających się problemów związanych z zatrudnieniem, rozwojem personelu i relacjami wewnątrz firmy. Najbardziej istotne zmiany idą w następujących kierunkach:

- ewolucji współczesnego ZZL (zarządzanie zasobami ludzkimi) w kierunku wartości związanych z kapitałem intelektualnym, kompetencjami i wiedzą,
- tworzenia silnego związku pomiędzy strategią ogólną organizacji a strategią w zakresie zasobów ludzkich,
- aktywizowania menedżerów liniowych w obszarze tworzenia wartości w procesach personalnych, przypisywania im odpowiedzialności za procesy uczenia się i zarządzania wiedzą, podobnie jak za sprawy produkcji, sprzedaży czy budżetu,
- przyznawania znaczenia pomiarom rentowności inwestycji w kapitał ludzki oraz mierzenia wkładu funkcji personalnej w ogólny wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa, realizowania funkcji controllingu personalnego.

Analizując rolę działu personalnego w kontekście wyzwań gospodarki wiedzy, należy podkreślić przede wszystkim konieczność integracji działań personalnych ze strategią firmy oraz ukierunkowanie funkcji personalnej na dostarczanie wartości klientom wewnętrznym.

PREZENTACJA ZASTOSOWANEJ METODOLOGII

Przeprowadzone badanie miało charakter kompleksowy i umożliwiło dokładną, wielowątkową analizę rozwiązań stosowanych przez poszczególne firmy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Postawiono następujące pytania badawcze:

- Czy jakość procedur personalnych i poziom zarządzania wiedzą wpływają na efektywność przedsiębiorstwa? Praktyka wskazuje, że nie jest to zależność wprost proporcjonalna. Znane są przykłady wysoce efektywnych firm, które prawie w ogóle nie prowadzą polityki personalnej.
- Czy jakość procedur personalnych jest pozytywnie skorelowana z poziomem zarządzania wiedzą?
- Czy jakość procedur personalnych wpływa na poziom satysfakcji klientów wewnętrznych?
- Czy istnieje pozytywna korelacja pomiędzy wskaźnikami ekonomicznymi a miernikami funkcji personalnej?

Cele utylitarne badania można określić następująco:

- Opracowanie narzędzia służącego do diagnozy poziomu funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.
- Opracowanie narzędzia służącego do diagnozy poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.
- Opracowanie narzędzia służącego do oceny efektywności funkcji personalnej przez klientów wewnętrznych.

Badanie składało się z 5 części, z których 4 miały charakter ankietowy, a 1 polegała na analizie miar i wskaźników. W dalszej partii tekstu zaprezentowano wykorzystane metody.

LISTA KONTROLNA

Najbardziej obszerną część badania stanowi ankieta dotycząca poszczególnych elementów funkcji personalnej. Ankieta ta składa się z 97 pytań o zróżnicowanym charakterze (otwarte, zamknięte, wyboru) i została podzielona na 8 części, z których każda dotyczy innego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

W obrębie listy kontrolnej można wyodrębnić części służące do badania następujących obszarów:

- 1) strategii personalnej,

- 2) planowania zatrudnienia,
- 3) rekrutacji i redukcji zatrudnienia,
- 4) szkolenia,
- 5) rozwoju zawodowego,
- 6) oceniania,
- 7) polityki płac,
- 8) zarządzania wiedzą.

Ankiety wypełniają menedżerowie personalni lub specjaliści z konkretnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi, bezpośrednio odpowiedzialni za politykę szkolenia, wynagradzania czy rekrutację. Lista ta oparta została na założeniach controllingu personalnego i zasadach konstrukcji zrównoważonej karty wyników (BSC). W ramach controllingu personalnego najczęściej stosowane są wskaźniki ilościowe oraz wskaźniki jakościowe wybrane na podstawie list kontrolnych. Wskaźniki jakościowe dotyczą zjawisk o charakterze sygnałów ostrzegawczych niemożliwych do wyrażenia za pomocą liczb. Ich identyfikację ułatwiają pytania zawarte w listach kontrolnych. Pytania takie dotyczą najczęściej:

- miejsca zarządzania personelem w strategii biznesowej przedsiębiorstwa,
- miejsca służb personalnych w schemacie organizacyjnym,
- obsady i wyposażenia działu personalnego itp.

Najczęściej controllingiem personalnym obejmuje się takie obszary zarządzania kadrami, jak:

- wielkość, struktura i dynamika zatrudnienia,
- rozwój zawodowy pracowników,
- ocenianie pracowników,
- wynagradzanie pracowników,
- wydajność i czas pracy.

Oprócz controllingu personalnego wykorzystano również zrównoważoną kartę wyników (BSC). Konieczność zastosowania tego narzędzia wynika z faktu, że tradycyjne metody zarządzania i pomiaru wyników przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu odzwierciedlają znaczenie jego kapitału ludzkiego. Natomiast zrównoważona karta wyników:

- pozwala uzupełnić zestaw tradycyjnie wykorzystywanych finansowych miar efektywności organizacyjnej miarami operacyjnymi, mającymi istotny wkład w przyszły sukces organizacji,
- umożliwia przełożenie wizji i kierunku strategicznego firmy na cele i mierniki poszczególnych komórek organizacyjnych oraz indywidualnych pracowników,
- uwzględnia związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy poziomem efektywności a wynikiem w odniesieniu do czterech podstawowych obszarów działalności firmy — finansów, klienta, procesów i ludzi.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi szczególnie ważny wydaje się aspekt wzrostu i rozwoju związany z efektywnością zespołów, instrumentami motywowania pracowników oraz ich innowacyjnością. Jako zmienne sterujące w obszarze wzrostu i rozwoju przyjmuje się zwykle:

- zadowolenie pracowników,
- poziom wydajności pracy,
- rotację pracowników.

Karta BSC pozwala uchwycić zależności między tymi zmiennymi. W ten sposób wyniki w BSC mogą stać się istotnym elementem strategii personalnej firmy. BSC można wykorzystać nie tylko do oceny kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, ale również do oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

Wyniki listy kontrolnej umożliwiają więc sformułowanie wniosków dotyczących aktualnego poziomu procedur personalnych w badanych firmach oraz oceny realizacji funkcji personalnych i wkładu działu personalnego w sukces firmy.

OCENA KOMPETENCJI MENEDŻERA PERSONALNEGO

Druga część badania poświęcona została ocenie kompetencji menedżerów personalnych. W składającej się z 50 pytań ankiecie ocenie poddano 7 kluczowych dla tego stanowiska obszarów kompetencji:

- osobista wiarygodność — do tego obszaru zaliczono 10 kompetencji podstawowych, takich jak między innymi: „zyskuje uznanie kierownictwa”, „zyskuje uznanie pracowników”, „broni swoich przekonań” czy „wyraża szczere uwagi”,
- umiejętność zarządzania zmianą — w tym obszarze ocenie podlegało 7 kompetencji, między innymi: „zauważa konieczność zmian ważnych dla sukcesu firmy”, „wykazuje aktywność w inicjowaniu zmian” czy „zachęca innych do kreatywności”,
- umiejętność zarządzania kulturą organizacyjną — na ten obszar składało się 5 kompetencji szczegółowych, takich jak na przykład: „jest liderem zmian w kulturze organizacyjnej” czy „zachęca zarząd do działań zgodnych z kulturą organizacyjną firmy”,
- myślenie strategiczne — do tego obszaru również zaliczono 5 kompetencji podstawowych, między innymi: „potrafi określać dalekosiężne cele”, „w swoich działaniach stosuje kryterium zysku i kosztów”,

- innowacyjność — w tym obszarze ocenie podlegały 4 kompetencje: „jest nastawiony na poszukiwanie nowych rozwiązań”, „promuje nowe sposoby działania”, „zachęca innych do poszukiwania nowych rozwiązań”, „zachęca innych do wdrażania nowych rozwiązań”,
- działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi — ten obszar obejmował 12 kompetencji szczegółowych, takich jak na przykład: „zna i stosuje techniki zarządzania personelem”, „ma ogólną koncepcję działań łączących zarządzanie zasobami ludzkimi z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej przez firmę”, „projektuje i wdraża nowe rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, aby kreować nowe możliwości rozwoju firmy” czy „udziela porad w sprawach personalnych zgodnie z Kodeksem Pracy”,
- znajomość firmy — w tym obszarze wyszczególniono 7 kompetencji, między innymi: „zna strategię, wizję, politykę firmy”, „zna procesy produkcji, marketingu i sprzedaży”, „zna systemy informatyczne stosowane w firmie”.

Badanie składało się z następujących części:

- oceny znaczenia każdego z 7 obszarów kompetencyjnych dla realizacji funkcji menedżera personalnego (w skali od 1 do 7),
- oceny stopnia posiadania przez menedżera personalnego każdej z wymienionych kompetencji szczegółowych (w skali od 1 do 5),
- oceny najważniejszych, zdaniem badanych, zalet menedżera personalnego w 2 obszarach: wiedzy i umiejętności specjalistycznych oraz cech osobowości.

Ankieta została skierowana do przedstawicieli czterech różnych grup: zarządu firmy, związków zawodowych, menedżerów liniowych oraz pracowników działu marketingu lub sprzedaży. W zaprezentowanym doborze grupy oceniających zakładano uzyskanie informacji zwrotnych od przedstawicieli głównych grup klientów wewnętrznych, menedżera personalnego, a jednocześnie osób, które w związku z bliską z nim współpracą będą w stanie wyrazić opinię na temat jego kompetencji.

BADANIE SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW

Na trzecią część badania składała się ocena satysfakcji pracowników, która przeprowadzana była na 10-procentowej próbie załogi. Pracownicy badanych firm odpowiadali na 60 pytań dotyczących między innymi następujących aspektów zarządzania ludźmi w organizacji.

1. Zadowolenie ogólne (satysfakcja).

2. Efektywność procedur:
 - 2.1. rekrutacja/selekcja,
 - 2.2. szkolenia i rozwój,
 - 2.3. ocena,
 - 2.4. zakres obowiązków,
 - 2.5. motywacja.
3. Relacje: przełożony — podwładny.
4. Podmiotowość.
5. Komunikowanie się.
6. Dzielenie się wiedzą.
7. Różnorodność (zarządzanie różnorodnością).
8. Konflikt (sposoby rozwiązywania konfliktów).

Wyniki przeprowadzonej ankiety stanowią istotne uzupełnienie wyników otrzymanych w pierwszej części badania — dają one możliwość weryfikacji niektórych wniosków i oceny jakości poszczególnych procedur zarządzania zasobami ludzkimi nie tylko na podstawie opinii menedżerów czy specjalistów personalnych (mogą oni mieć tendencję do prezentowania firmy w jak najlepszym świetle), ale również szeregowych pracowników, do których skierowane są działania podlegające analizie.

BADANIE POZIOMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Kolejna część badania poświęcona była aspektowi zarządzania wiedzą w organizacji. W celu zbadania tego obszaru zastosowano ankietę dotyczącą systemu zarządzania wiedzą i procedur wprowadzonych przez firmę w tym zakresie. Kwestionariusz ankiety zawiera 14 pytań zamkniętych i otwartych. Uzupełnieniem kwestionariusza są 3 pytania zamieszczone w liście kontrolnej.

Narzędzie to obejmuje następujące obszary i zagadnienia:

1. Ocena aktualnego stanu zarządzania wiedzą.
2. Określenie, jakie są najcenniejsze atuty firmy, jakiej wiedzy firma obawia się u największych konkurentów.
3. Ocena aktualnego stanu gotowości przedsiębiorstwa do stania się organizacją wiedzy.
4. Działania, jakie powinny zostać podjęte, aby organizacja stała się organizacją wiedzy.
5. Korzyści z wprowadzenia przez firmę systemu zarządzania wiedzą.
6. Elementy procesu zarządzania wiedzą, jakie występują w firmach.

7. Narzędzia i techniki stosowane w procesie pozyskiwania wiedzy (z zewnątrz i rozwijania wiedzy wewnątrzorganizacyjnej), kodyfikacji wiedzy, i w procesie transferu wiedzy.
8. Sposoby wykorzystania wiedzy, jakie stosowane są w firmie.
9. Rozwiązania wspierające zarządzanie wiedzą wprowadzone w firmie.
10. Identyfikacja integratora procesu zarządzania wiedzą.
11. Określenie roli sztabu personalnego w zarządzaniu wiedzą.

Wprowadzenie do badania tych elementów daje możliwość ustalenia, czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu jakość poszczególnych procedur personalnych ma związek ze stanem rozwoju organizacji w zakresie zarządzania wiedzą oraz poziomem jej dostosowania do warunków gospodarki wiedzy.

METODA INVEST

Metoda INVEST stworzona została przez M. PEARN, C. RODERICK, Ch. MULRONEY (1995) w celu diagnozowania zdolności organizacji do uczenia się. Podstawę tej metody stanowi 6-czynnikowy model organizacji uczącej się, do której zalicza się wyodrębnione 6 obszarów:

1. Orientacja na uczenie się. Odpowiada na pytania o to, do jakiego stopnia pracownicy posiadają motywację do ciągłego uczenia się, w jakiej mierze są przekonani o konieczności ciągłego uczenia się na nowo i wykorzystywania sposobności do kształcenia się oraz w jakim stopniu angażują się we własny rozwój.
2. Kultura organizacyjna sprzyjająca rozwojowi. To określenie, w jakim stopniu wyznawane przez uczestników organizacji wartości oraz ich zachowania podtrzymują ciągłe uczenie się, zachęcają do podejmowania wyzwań, kwestionowania założeń i istniejących sposobów działania. Czy w organizacji ceni się testowanie, eksperymentowanie, uczenie się dzięki badaniom, popełnianym błędom oraz wymianie argumentów?
3. Wizja uczenia się. Odpowiada ona na pytanie o to, do jakiego stopnia istnieje podzielana przez wszystkich wizja rozwojowa, obejmująca zdolność organizacji do identyfikowania i wykorzystywania pojawiających się szans i możliwości. Czy wizja uwzględnia znaczenie uczenia się — na indywidualnym, zespołowym i systemowym poziomie — dla zdolności organizacji do ciągłej zmiany, umożliwiającej przetrwanie i rozwój w coraz bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu?
4. Wspomaganie uczenia się. Odpowiada ono na pytanie — w jakim stopniu organizacja wykorzystuje różnorodne techniki i podejmuje działa-

nia służące pobudzaniu i podtrzymywaniu uczenia się oraz zachęcaniu do niego wszystkich pracowników.

5. Wspierające zarządzanie. Odpowiada ono na pytanie o to, do jakiego stopnia menedżerowie autentycznie wierzą, że popieranie uczenia się i jego podtrzymywanie powoduje wzrost efektywności pracy. Czy menedżerowie pomagają i zapewniają treningi pracownikom, czy ograniczają się tylko do ich kontrolowania?
6. Struktura organizacyjna sprzyjająca zmianom. Określenie, w jakim stopniu struktura organizacyjna umożliwia pracownikom poznawanie różnych poziomów, funkcji i podsystemów organizacji, ułatwiając szybką adaptację i zmianę. Czy struktura organizacji zapewnia możliwości nagradzania, popierania innowacji, uczenia się i rozwoju?

Metoda umożliwia uzyskanie informacji na temat funkcjonowania każdego z obszarów, jak również zespołowej oceny poszczególnych dziedzin. W metodologii zakłada się zastosowanie skali 9-punktowej do oceny każdego z obszarów, wyszczególnionych w modelu organizacji uczącej się. Oceny są wystawiane przez kluczowych pracowników — przez wypełnienie odpowiednich ankiet. Z ocen indywidualnych wyciągana jest średnia, która staje się właśnie wspomnianą oceną zespołową. Punktem wyjścia dyskusji i wymiany doświadczeń są zarówno szerokie definicje każdego czynnika, jak i związane z nimi pytania kontrolne. Odpowiedź na każde z zaproponowanych w zestawieniu pytań powinna mieścić się w skali od 9 (najwyższy stopień) do 1 (stopień najniższy). Średnia wyciągnięta z punktacji staje się indywidualną oceną funkcjonowania obszaru. Następnie — przez wyliczenie średniej arytmetycznej z punktacji indywidualnych — uzyskuje się ocenę zespołową. Punktowe oceny poszczególnych obszarów zostają naniesione na tak zwany wykres radarowy. Otrzymuje się w ten sposób wykres profilu organizacji jako systemu zdolnego do uczenia się. Wysoki poziom zdolności do uczenia się (wyższe wartości stworzonego profilu) umożliwia każdej organizacji rozwój i sprostanie wyzwaniom przyszłości.

ZASTOSOWANE W BADANIU MIERNIKI

Na ostatnią część badań składała się analiza podstawowych wskaźników ekonomicznych oraz miar jakości i wydajności zarządzania zasobami ludzkimi. Zastosowane mierniki zostały ujęte w 2 grupy:

- 1) mierniki do oceny realizacji wybranych funkcji personalnych:

- planowania zatrudnienia,
 - rekrutacji/doboru/stabilizacji załogi/redukcji zatrudnienia,
 - szkolenia zawodowego i rozwoju pracowników,
 - oceniania pracowników,
 - wynagradzania;
- 2) mierniki do oceny inwestowania przedsiębiorstwa w kapitał ludzki, „ruchu” pracowników i inwestowania w szkolenia:
- rentowności inwestycji w kapitał ludzki,
 - *human capital revenue*,
 - *turnover cost*,
 - liczby przyjęć, zwolnień i rotacji pracowników,
 - *training investment factor*.

Dane liczbowe do obliczenia mierników zostały zebrane w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Same mierniki zostały wyliczane przez badaczy na podstawie uzyskanych danych surowych według wzorów zamieszczonych w tekście opracowania.

PODSUMOWANIE

Z uwagi na coraz wyższą i ciągle rosnącą pozycję systemu zarządzania zasobami ludzkimi w całościowym procesie zarządzania przedsiębiorstwem, analiza i diagnoza funkcji personalnej w organizacji jest procesem o szczególnym znaczeniu. W dobie „gospodarki opartej na wiedzy” kluczem do przewagi konkurencyjnej jest kapitał intelektualny pracowników oraz ich zdolność do właściwego wykorzystywania posiadanych zasobów. W związku z tym, że o sukcesie firmy decydują takie czynniki, jak kreatywność i innowacyjność „pracowników wiedzy”, ich elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym, zaangażowanie w realizację celu i efektywność współpracy, konieczne staje się kształtowanie jak najbardziej inspirującego i przyjaznego środowiska pracy. Istotnym zagadnieniem jest stałe monitorowanie nastrojów panujących w firmie i problemów spostrzeganych przez pracowników oraz prowadzenie dialogu z pracownikami w celu projektowania rozwiązań z uwzględnieniem w jak najwyższym stopniu potrzeby interesariuszy. Wyniki tego typu badań i analiz mogą stanowić narzędzie wczesnego ostrzegania przed problemami i służyć jako podstawa do opracowywania programów wprowadzania zmian i kształtowania kierunków przyszłego rozwoju. Wnioski z tych badań mogą przyczynić się do poprawy w wielu obszarach działalności organizacji — nie tylko w obszarze ZZL.

Warto nadmienić, że opisywane narzędzia badawcze poddane zostały ocenie i uznane za bardzo przydatne przez wybitnych praktyków z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

BIBLIOGRAFIA

- BATOWSKI J., 1998: *Metoda INVEST. Diagnozowanie organizacji uczącej się*. „Personel” 11(56).
- KONECKI K., 2000: *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa.
- KOSTERA M., 2003: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa.
- Raport z badań grantowych pt. „Ocena stanu i jakości zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach polskich”* 1 HO2D 029 26, niepublikowane fragmenty w opracowaniu: B. WIERNIK, A. ORLIŃSKA-GONDOR, P. BZOWY.

Grażyna Bartkowiak

Akademia Ekonomiczna, Poznań

CZY FIRMOM WARTO BYĆ DOBRYMI DLA PRACOWNIKÓW, CZYLI OCENA SKUTECZNOŚCI DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH W RAMACH SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI W BIZNESIE, W SFERZE ZATRUDNIENIA

ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

Koncepcja i idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem pracowników, czyli jednej z najważniejszych grup interesariuszy, jest silnie eksponowana w ustawodawstwie wspólnotowym. Regulacja ta pozwala na ustalenie minimalnych standardów w sferze pracy, pozostawiając właścicielom i kadrze menedżerskiej niezbędny zakres swobody w sposobie i zakresie uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Chodzi więc o ustawowe zabezpieczenie odpowiedniego poziomu wpływu pracowników (kolektywne negocjacje, reprezentacja pracowników w radzie nadzorczej, udział pracowników w własności) (RYBAK, 2004, s. 183). Jednak bardziej szczegółowa analiza aktów normatywnych dowodzi, że w sytuacji ulegających modyfikacji wartości społecznych i modelu życia rzecz nie tylko w „godziwym” zaspokajaniu potrzeb egzystencjalnych, ale i w trosce o w miarę wysoką jakość życia jednostki w pracy, odczucie identyfikacji z pracą, odnajdywanie jej społecznego sensu, satysfakcję z jej wykonywania, współuczestnictwo w działaniach i efektach, a także szeroko ujmowany (również kulturalny) rozwój człowieka w organizacji (GABLETA, BODAK, 2008, s. 132).

Działania podejmowane w sferze potrzeb socjalno-bytowych i kulturalnych są więc wyrazem przyjmowania przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności w sferze socjalnej. Manifestuje się ona nieodpłatnym (lub nie w pełni odpłatnym) świadczeniem określonych dóbr i usług na rzecz pracowników. W tym wypadku chodzi o pomoc materialną, rzeczową, finansową, korzystanie z określonych form wypoczynku, działalność sportowo-rekreacyjną itp.

Spółeczna odpowiedzialność w płaszczyźnie zarządzania uzewnętrznia się przede wszystkim przez:

- tworzenie możliwości awansu i rozwoju pracowników za pośrednictwem budowania czytelnych i sprawiedliwych systemów motywacji,
- aktywizowanie pracowników, sprzyjające osiąganiu przez nich indywidualnych celów i potrzeb,
- preferowanie współdziałania, zaangażowania i pracy zespołowej oraz partycypacji pracowniczej,
- troskę o utrzymanie istniejących oraz tworzenie nowych miejsc pracy,
- przeprowadzanie niezbędnych zwolnień w sposób najmniej obciążający dla pracownika (GABLETA, 2006, s. 22—25).

Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie w sferze zatrudnienia to takie przedsiębiorstwo, które angażuje się w wypracowanie określonych procedur, dotyczących polityki personalnej, a w szczególności poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, czyli w proces rekrutacji i selekcji, motywowania, a zwłaszcza nagradzania i karania, oceniania i zwalniania pracowników. Za przejaw działań odpowiedzialnych społecznie uznaje się więc sytuację istnienia procedury rekrutacji, opartej na merytorycznych kryteriach, eliminującej zjawisko nepotyzmu, a proces selekcji rzeczywiście w odwołaniu do posiadanej wiedzy i kompetencji osób dokonujących oceny — na tyle, na ile to możliwe — jest pozbawiony subiektywnych elementów. Zgodnie z realizowanymi w ramach społecznej odpowiedzialności działaniami, nowo przyjęci do pracy pracownicy stają się aktywnymi uczestnikami procesu adaptacji społeczno-zawodowej, pozwalając im przystosować się do nowego miejsca pracy.

Motywowanie do pracy w takim przedsiębiorstwie, opracowywanie i kreowanie systemów motywacji, odwołuje się do jasnych, porównywalnych kryteriów. Istnienie elementów określonych decyzji kadrowych sprawia, że nawet decyzje najmniej popularne są przez pracowników akceptowane. Podobnie procedura oceniania, nawiązująca do jakościowych i ilościowych kryteriów, i procedura wartościowania pracy prowadzą do opracowania „sprawiedliwego” płacowego i pozapłacowego systemu wynagradzania. Rozpatrując działania odpowiedzialne społecznie, trudno byłoby pominąć rolę partycypacji decyzyjnej, która niezależnie od zajmowanego przez pracownika stanowiska jest ściśle związana z poczuciem

odpowiedzialności nie tylko za zajmowane przez siebie stanowisko pracy, ale także za własny wkład w rozwój społeczności. W tym miejscu trzeba także podkreślić rangę nastawienia przedsiębiorstwa na rozwój i uczenie się zatrudnionych w nim pracowników, wspieranie szeroko rozumianej polityki zarządzania wiedzą. Także sposób rozstawania się z pracownikami, niezależnie od tego, czy dotyczy zwolnień jednostkowych, czy grupowych, jest wykładnikiem działań społecznie odpowiedzialnych.

Tak więc przedmiotem badań są relacje w obszarze zatrudnienia: strategię zarządzania zasobami ludzkimi, planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja, uznawanie podmiotowości pracowników, adaptacja społeczno-zawodowa, system motywacji, wynagrodzenia, awansowanie, ocenianie pracowników, partycypacja decyzyjna, nastawienie organizacji do uczenia się pracowników, wreszcie realizowana procedura zwalniania.

Planowane postępowanie badawcze nie kończy się na dokonaniu diagnozy, zmierza także do weryfikacji skuteczności zastosowanych dobrych praktyk w sferze zatrudnienia z punktu widzenia sytuacji zawodowej pracownika, interesariusza wewnętrznego. Należy bowiem pamiętać, że stosowane w ramach społecznej odpowiedzialności w biznesie dobre praktyki, w każdym przypadku, niezależnie czy odnoszą się do klientów wewnętrznych, czy też zewnętrznych (interesariusze zewnętrzni), przyczyniając się do tworzenia pozytywnego wizerunku firmy na rynku pracy, służą człowiekowi. Innymi słowy, jedynie interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni mogą „wyznaczać skuteczność” stosowanych działań. Z tego też powodu dalsza część badań będzie poświęcona ocenie skuteczności stosowania działań CSR w sferze relacji zatrudnienia, w aspekcie wypalenia zawodowego, ogólnego stanu zdrowia, poziomu satysfakcji zawodowej oraz satysfakcji z życia.

ORGANIZACJA I TEREN BADAŃ

Celem rozpatrywanej części badania CSR w zakresie relacji w sferze zatrudnienia jest dokonanie diagnozy stanu i zakresu działań z analizowanego obszaru za pośrednictwem interpretacji odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w VIII części kwestionariusza ankiety opracowywanej w zespole osób prowadzących badania dotyczące oceny poziomu działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa zrzeszone w ramach Klubu Partnera AEP.

Zarówno dobór firm, jak i osób badanych miał charakter celowy — warunkiem uczestniczenia w nich była wola i zarządów uczestniczących

w badaniach firm, i poszczególnych pracowników. W badaniach wzięło udział łącznie 18 przedsiębiorstw: 9 przedsiębiorstw zrzeszonych we wspomnianym Klubie Partnera AEP oraz 9 niebędących członkami klubu, a wyrażających wolę uczestnictwa w badaniach na terenie miasta Poznania i województwa wielkopolskiego. Badania realizowano w dwóch etapach: w pierwszym realizowanym w miesiącach od stycznia do kwietnia 2008 oraz w drugim — od maja do lipca 2008.

W pierwszym etapie przedsiębiorstwa, a konkretnie wyznaczone przez zarządy osoby odpowiedzialne za podejmowane w ramach CSR działania, wypełniały stosowny kwestionariusz. W przypadku 9 przedsiębiorstw zrzeszonych był to bardzo obszerny kwestionariusz (liczący 48 stron) obejmujący oprócz relacji w sferze zatrudnienia jeszcze inne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, pozostałe firmy „wypełniały” tylko VIII część kwestionariusza (relacje w sferze zatrudnienia), która została zwalidowana ($n = 567$) głównie przez weryfikację jej poziomu rzetelności (α Cronbacha 0,64).

Zmienną zależną są prawidłowe relacje, respektujące wymogi społecznej odpowiedzialności w sferze zatrudnienia, a do zmiennych niezależnych można zaliczyć:

- funkcjonowanie procedury rekrutacji opartej na merytorycznych i sprawiedliwych kryteriach oceny, uwzględniających prawo kandydata do uzyskania informacji na temat rezultatów postępowania;
- stosowanie zaleceń okresu adaptacji społeczno-zawodowej;
- funkcjonowanie systemu motywacji nawiązującego do zróżnicowanych: płacowych i pozapłacowych narzędzi motywowania; stopień, w jakim pracownicy znają system motywacji i mają świadomość jego działania;
- funkcjonowanie systemu ocen okresowych;
- stosunek do kształcenia pracowników i podnoszenia przez nich kwalifikacji;
- poziom partycypacji decyzyjnej;
- troska o pracowników w momencie zwalniania;
- troska o uwzględnianie praw pracowniczych;
- poziom rotacji pracowników w firmie (w relacji do zewnętrznego kryterium).

Normalizację rozkładu danych ilościowych przeprowadzono na podstawie odpowiedzi 112 osób. Średnia wyników wynosiła 18,78 pkt (maksymalny wynik 71,5 pkt), odchylenie standardowe — 3,94. Zastosowanie wspomnianego kwestionariusza i opracowanie indeksu wdrożenia CSR w przedsiębiorstwie pozwoliło na wyłonienie 4 przedsiębiorstw, których indeks wdrożenia CSR oscylował w granicach 60—81%, oraz 4 przedsiębiorstw o indeksie wdrożenia CSR 20—41%. W drugim etapie ba-

dań uczestniczyli pracownicy z wyłonionych tą drogą 8 przedsiębiorstw w łącznej liczbie 168 — po 84 osoby z każdej grupy przedsiębiorstw. Osoby badane wypełniały trzy rodzaje kwestionariuszy badających wypalenie zawodowe, zdrowie psychiczne i ogólną satysfakcję życiową.

W drugim etapie badań zastosowano następujące kwestionariusze: Inwentarz do badania wypalenia zawodowego Christiny MASLACH i Suzan JACKSON, Michael P. LEITER (1996) — Maslach Burnout Inventory — Human Services Survey (MBI-HSS), Kwestionariusz Ogólnego Stanu Zdrowia Davida Goldberga (Mc DOWELL, NOWELL, 1996) — 12-item General Health Questionnaire (GHO-12) oraz Kwestionariusz Zadowolenia Zawodowego Marii Strykowskiej (STRYKOWSKA, 1992), a także Skalę Satysfakcji z Życia Dienetra, Emmons, Larsona, Griffina w adaptacji Zygfrida JUCZYŃSKIEGO (2001), złożoną z 5 itemów, którym osoby badane przyporządkowywały od 1 do 7 punktów.

MBI-HSS składa się z 22 twierdzeń, do których respondenci przyporządkowują 7 wariantów wypowiedzi; 0 — nigdy, 1 — kilka razy w roku lub rzadziej, 2 — raz w miesiącu lub rzadziej, 3 — kilka razy w miesiącu, 4 — raz w tygodniu, 5 — kilka razy w tygodniu, 6 — codziennie.

Test MBI-HSS mierzy trzy wymiary wypalenia zawodowego: wyczerpanie emocjonalne — WE (*emotional exhaustion* — EE), depersonalizacja — DE (*depersonalisation* — DE), poczucie dokonań osobistych — PDO (*personal accomplishment* — PE) (por. tabela 1). Wyczerpanie emocjonalne, najważniejszy wymiar wypalenia zawodowego, mierzy się za pomocą 9 pytań kwestionariusza (współczynnik rzetelności tej podskali wyniósł 0,90), depersonalizacja mierzona jest z użyciem 5 pytań (współczynnik rzetelności tej podskali wyniósł 0,79); obniżone poczucie dokonań osobistych oceniano na podstawie 8 pytań inwentarza (współczynnik wewnętrznej zgodności wyniósł 0,71). Współczynniki rzetelności retestowej wahają się między 0,60—0,80 dla odstępów czasowych nie dłuższych niż miesiąc (MASLACH, JACKSON, LEITER, 1996).

Tabela 1

Wymiary wypalenia zawodowego (wyniki uzyskane w podskalach MBI)

Wymiary wypalenia zawodowego	Niskie	Średnie	Wysokie
Wyczerpanie emocjonalne (WE)	0—16	17—26	27 i powyżej
Depersonalizacja (DE)	0—6	7—12	13 i powyżej
Poczucie dokonań osobistych (PDO)	39 i powyżej	32—38	0—31

Źródło: MASLACH, JACKSON, LEITER, 1996, s. 114

Kwestionariusz autorstwa Davida Goldberga służy do oceny stanu zdrowia psychicznego osób dorosłych (DOWELL, NEWELL, 1996). Diagno-

zuje zaburzenia w sferze psychicznej, identyfikując dwa rodzaje problemów: niemożność „normalnego” (zdrowego) funkcjonowania oraz pojawienie się nowych zjawisk o charakterze stresowym w życiu jednostki. Narzędzie to skupia się na zaburzeniach o podłożu głównie stresowym (zaburzenia osobowościowe lub trudności przystosowawcze). GHQ został skonstruowany na podstawie czterech identyfikowalnych obszarów związanych ze stresem: depresja, niepokój, zaburzenia funkcjonowania społecznego oraz zaburzenia somatyczne. Goldberg (GOLDBERG, WILLIAMS, 1991) jest zdania, że jednostka wykazująca oznaki któregośkolwiek ze wskazanych stanów może zostać określona jako „zaburzona”, emocjonalnie zmieniona czy też wytrącona ze swojej normalnej równowagi społecznej i somatycznej. Kwestionariusz ten ma na celu wykrycie zaburzenia, które należy dalej dokładnie zbadać innymi sposobami, aby określić jego rodzaj i nasilenie.

Narzędzie to zostało zaprojektowane do badań populacji. GHQ-12 jest wersją składającą się z 12 pytań. Respondent udziela, na 4-stopniowej skali, odpowiedzi na pytania dotyczące występowania u niego, w ostatnim okresie, określonych objawów bądź zachowań.

Wyniki otrzymywane przez respondentów mogą być zliczane na kilka sposobów (por. tabela 2).

Tabela 2

Porównanie metod zliczania wyników GHQ

Metoda zliczania wyników	Punktacja przypisywana kolumnom wypowiedzi
GHQ score	0—0—1—1
Simple Likert	0—1—2—3
Modified Likert	0—0—1—2

Źródło: GOLDBERG, WILLIAMS, 1991, s. 87

W opisywanych badaniach zastosowano rekomendowaną przez Davida Goldberga metodę — GHQ-scoring. Respondenci uzyskujący 4 punkty lub więcej byli klasyfikowani jako jednostki z zaburzeniami spowodowanymi nadmiernym stresem (GOLDBERG, OLDEHINKEL, ORMEL, 1998). General Health Questionnaire jest jednym z najdokładniej przetestowanych kwestionariuszy badających zdrowie (KALLIATH, DRISCOLL, BROUGH, 2004; VANHEULE, BOGAERTS, 2005). Badania nad rzetelnością wersji GHQ-12 donoszą, że współczynnik α Cronbacha waha się w granicach od 0,82 do 0,90, w zależności od badania (MCDOWELL, NOWELL, 1996).

Badania walidacji przeprowadzone w wielu krajach jednoznacznie pokazują bardzo dobre wyniki. Także polska adaptacja kwestionariusza

GHQ-12 ($n = 2544$) uzyskała współczynnik rzetelności wewnętrznej na poziomie 0,86, a rzetelność retestowa tej wersji — 0,70 (MAKOWSKA, MERECH, MOŚCICKA, KOLASA, 2002, s. 353—262).

Wskaźnik rzetelności Skali Satysfakcji z Życia (SWLS) ustalono w trakcie badań 371 osób dorosłych, jego wartość mierzona współczynnikiem α Cronbacha okazała się zadowalająca (0,81) (JUCZYŃSKI, 2001, s. 135) (por. tabela 3).

Tabela 3

SWLS: właściwości psychometryczne poszczególnych pozycji

Numer pozycji	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Rtt</i>	Ładunek czynnikowy
1	3,68	1,39	0,69	0,69
2	3,89	1,40	0,58	0,58
3	5,14	1,15	0,58	0,56
4	3,86	1,53	0,51	0,45
5	3,82	1,64	0,59	0,56
Wskaźnik ogólny	20,40	5,34		

M — średnia arytmetyczna, *SD* — odchylenie standardowe, *Rtt* — współczynnik mocy dyskryminacyjnej

Źródło: Juczyński, 2001, s. 135

Badania zmierzały do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaki jest ogólny poziom wdrażania działań społecznie odpowiedzialnych w sferze relacji dotyczących zatrudnienia?¹
2. Czy istnieje zależność między poziomem wdrażania działań CSR w sferze relacji dotyczących zatrudnienia w poszczególnych przedsiębiorstwach a zdrowiem pracowników (wypalenie zawodowe, zdrowie psychiczne) i ogólnym poziomem satysfakcji życiowej?

Wyniki badań: diagnoza poziomu wdrażania CSR w sferze zatrudnienia w badanych firmach.

Pierwszym z analizowanych aspektów społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze zatrudnienia było funkcjonowanie procedury rekrutacji pracowników, założono bowiem, że rekrutacja i selekcja pracowników to jeden z fundamentalnych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Prawdopodobnie przebiegu procesu rekrutacji zapewnia wysoką jakość przebiegu pozostałych elementów procesu kadrowego i realizację

¹ Zarządy firm uczestniczących w badaniach nie wyraziły zgody na publikowanie uzyskanych danych ani danych umożliwiających identyfikację poszczególnych przedsiębiorstw.

misji i poszczególnych celów taktycznych i operacyjnych przedsiębiorstwa.

Społeczna odpowiedzialność biznesu analizowana pod kątem zatrudnienia powinna przejawiać się zatem już na etapie planowania kadr oraz rekrutacji i selekcji pracowników. Okazało się, że firmy bardzo poważnie podchodzą do tematu planowania i zatrudniania pracowników, ponadto dbałość ta odbierana jest przez nie w kategoriach pozytywnej wartości. Należy podkreślić, że wszystkie z badanych firm wskazały na występowanie 4 podstawowych elementów charakteryzujących procedurę rekrutacji pracowników, wśród których znajduje się planowanie zatrudnienia, oparcie rekrutacji na sprawiedliwych i dostosowanych do opisu stanowiska pracy merytorycznych kryteriach, niezwłoczne informowanie kandydatów o osiągniętych wynikach, jak również o podjętych decyzjach personalnych. W związku z tym 4 elementy można uznać za jeden ze standardów CSR w obszarze zatrudnienia, nie tylko pożądaných, ale również w pełni i przez wszystkie firmy realizowanych.

Niewątpliwie, istotnym aspektem zatrudniania pracowników jest ustalanie warunków pracy i płacy już na etapie rekrutacji wraz z późniejszym wywiązywaniem się firm z poczynionych z pracownikiem ustaleń. Dotrzymywanie wcześniej poczynionych ustaleń staje się bowiem podstawowym gwarantem dalszego funkcjonowania pracownika w firmie, dostarcza poczucia bezpieczeństwa, i ukierunkowuje oczekiwania pracownika wobec firmy i podtrzymuje warunki kontraktu psychologicznego². Okazało się, że w zdecydowanej większości firm warunki pracy i płacy są zawsze dotrzymywane. Bezwarunkowo dotrzymuje wcześniej poczynionych ustaleń 12 firm, zazwyczaj są dotrzymywane — 4 firmy, czasem są modyfikowane — 2 firmy, często dochodzi do negocjacji — 2 firmy.

Cztery kolejne firmy wskazały na dotrzymywanie umów z jednoczesnym wykluczeniem odpowiedzi „zazwyczaj są dotrzymywane”, sporadycznej modyfikacji oraz częstych negocjacji. Zasadniczo wybrały wariant odpowiedzi każdorazowego dotrzymywania umów, z jednoczesnym wykluczeniem innych wariantów odpowiedzi.

Można przypuszczać, że sytuacja ta wynika ze wzrastającej świadomości firm uczestniczących w badaniu w zakresie polityki zatrudnienia, a także ze świadomości rangi problemu budowania kluczowych kompetencji w firmie, które może mieć miejsce tylko w warunkach rzetelnie realizowanych i uzgadnianych wzajemnie powinności pracownika wobec firmy i firmy wobec pracownika. Ponadto, jak wskazują uzyskane dane,

² Kontrakt psychologiczny np. za S. BORKOWSKĄ (2004, *Strategie wynagrodzeń*, Kraków) oznacza niepisaną umowę między jednostką i organizacją, która dotyczy wzajemnych oczekiwań w zakresie realizowanych obowiązków i warunków pracy.

uczestniczące w badaniach firmy coraz częściej doceniają znaczenie zasobów ludzkich, które można utrzymać i rozwijać jedynie poprzez oparte na sprawiedliwych, merytorycznych kryteriach postępowanie rekrutacyjne i pełne szacunku traktowanie partnerów negocjujących na rynku pracy (por. KOWALCZYK, 2008, s. 174—182).

Otrzymane w wyniku analizy dane pozwoliły zaobserwować manifestowanie się dobrowolności uwzględniania aspektów społecznych, „w złożonym strumieniu decyzji kadrowych” podejmowanych w przedsiębiorstwie oraz transparentność procesów i zjawisk z obszaru zatrudnienia. Jednakże warto podkreślić, że ich poziom nie jest aż tak zadowalający, jak w przypadku skali występowania w badanych przedsiębiorstwach działań na rzecz upowszechniania idei równego statusu kobiet i mężczyzn, pracowników w wieku 50 lat i ponad 50 lat oraz obcokrajowców. Uczestniczące w badaniach przedsiębiorstwa, tworzące Klub Partnera AEP, nie stwarzają możliwości rozwoju w przedsiębiorstwach organizacji odpowiedzialnych za przestrzeganie praw pracowniczych. Innym aspektem z obszaru zatrudnienia, niekorzystnie wpływającym na skalę urzeczywistnienia idei Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu, jest nie zawsze prawidłowo realizowany, czyli uwzględniający poszanowanie i troskę o interesy pracownika, proces derekrutacji personelu.

Wyniki badań pokazują jednak, iż świadomość roli CSR wśród badanych firm jest stosunkowo wysoka. Świadczyć może o tym fakt dużej liczby odpowiedzi pozytywnych w ocenie większości z rozpatrywanych kategorii. W celu uzyskania obrazu stopnia wdrożenia koncepcji CSR w badanych organizacjach wyliczono łączny indeks stopnia społecznej odpowiedzialności w sferze zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach, rozumiany jako udział występujących elementów społecznej odpowiedzialności w ogóle elementów możliwych (przedstawionych w kwestionariuszu). Indeks łączny został wyliczony przez zsumowanie liczby zaobserwowanych elementów świadczących o poziomie wdrożenia CSR spośród wszystkich możliwych. Każdą z kategorii potraktowano jako osobny element zaliczany do indeksu łącznego.

Kolejnym krokiem w ustalaniu wspomnianego łącznego indeksu było pogrupowanie organizacji według zaawansowania wdrożenia zarządzania wiedzą i przydzielenie ich do następujących przedziałów:

- bardzo mały, czyli w organizacji występowało łącznie mniej niż 20% rozpatrywanych elementów CSR w obszarze zatrudnienia,
- mały, czyli w organizacji występowało łącznie mniej niż 20—40% rozpatrywanych elementów CSR w obszarze zatrudnienia,
- średni, czyli w organizacji występowało łącznie mniej niż 41—60% rozpatrywanych elementów CSR w obszarze zatrudnienia,

- duży, czyli w organizacji występowało łącznie mniej niż 61—80% rozpatrywanych elementów CSR w obszarze zatrudnienia,
- bardzo duży, czyli w organizacji występowało łącznie więcej niż 81% rozpatrywanych elementów CSR w obszarze zatrudnienia.

W ten sposób otrzymano obraz badanych organizacji, mieszczących się w danym przedziale zaawansowania wdrożenia koncepcji CSR w obszarze zatrudnienia.

Tak więc za organizacje społecznie odpowiedzialne pod kątem zatrudnienia uznano finalnie te, w których łączny indeks zaawansowania wdrożenia koncepcji CSR kształtował się co najmniej na poziomie średnim, a więc przekraczał wartość 41%. Okazało się, że średni poziom wdrożenia społecznej odpowiedzialności biznesu pod kątem zatrudnienia prezentowało 10 z przebadanych organizacji. Poziom wysoki we wdrażaniu społecznie odpowiedzialnego biznesu w obszarze zatrudnienia stał się udziałem jedynie 4 organizacji. Niestety, żadna z badanych organizacji nie osiągnęła łącznego indeksu zaawansowania społecznej odpowiedzialności biznesu pod kątem zatrudnienia na poziomie powyżej 81%. Z dużym prawdopodobieństwem oznacza to, że w żadnej z badanych firm nie stosuje się kompleksowych rozwiązań w obszarze zatrudnienia pod kątem społecznie odpowiedzialnego biznesu. Wdrożona koncepcja ogranicza się zatem do stosowania wybranych elementów CSR, mimo że firma zdecydowała się na realizację strategii CSR w praktyce. Należy podkreślić, że w społecznej odpowiedzialności biznesu, również w sferze zatrudnienia, liczy się kompleksowe i tak zwane bilateralne podejście. Oznacza ono konieczność zwracania szczególnej uwagi nie tylko na rezultaty, jakie są osiągane przez kolejne firmy, lecz także na sposób, w jaki to robią. Dlatego też firmy, które chcą być uznawane za społecznie odpowiedzialne, powinny stworzyć długofalowe plany rozwoju CSR, a nie opierać się wyłącznie na pojedynczych, niezależnych od siebie działaniach, które, kolokwialnie rzecz ujmując, pasują do omawianej koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie.

W niniejszym fragmencie badania CSR zasadniczym celem postępowania badawczego było zdiagnozowanie stanu i zakresu relacji w obszarze zatrudnienia, wynikających z analizy pytań zawartych w części VIII ankiety. Prezentowany raport nie dostarcza odpowiedzi na pytanie, która firma jest dobra, a która nie, która postępuje naprawdę etycznie i odpowiedzialnie, a która zasługuje na krytykę. Co więcej, nie ocenia się podstawowej działalności firm, ani też moralnej wrażliwości menedżerów. Przedmiotem oceny jest „jakość systemu zarządzania” w aspekcie społecznej odpowiedzialności w biznesie, w obszarze zatrudnienia.

Z całą pewnością na podstawie zaprezentowanego badania nie jest możliwe pełne zobrazowanie tendencji, jakie dominują w obszarze zatrudnienia. Jednakże uzyskane dane, jak również określone ich fragmen-

ty, mogą finalnie zostać wykorzystane do zbudowania modelu CRS odpowiadającego współczesnym warunkom funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce.

Tabela 4

Wypalenie zawodowe

Wymiary wypalenia zawodowego	M		SD		p
	A	A	B	B	
Wyczerpanie emocjonalne	30,5	10,7	11,4	26,5	0,041
Depersonalizacja	11,6	5,8	5,6	10,1	0,174
Poczucie dokonań osobistych	39,3	5,6	5,6	36,4	0,167

M — średnia arytmetyczna, SD — odchylenie standardowe, p — istotność statystyczna

Wyniki badań dotyczące wypalenia zawodowego (por. tabela 4, 5, 6) — uzyskane dane wykazały, że średnie wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz poczucia dokonań osobistych wyniosły odpowiednio 30,5 i 11,6 oraz 39,3.

Tabela 5

Rangi

(wyniki uzyskane w podskalach MBI oraz testu istotności różnic pomiędzy grupami)

Przedsiębiorstwo		N	Średnia ranga	Suma rang
SWLS	Wyższy wskaźnik działań odpowiedzialnych społecznie	84	89,92	7553,00
	Średni wskaźnik działań odpowiedzialnych społecznie	84	79,08	6643,00
	Ogółem	168	—	—

Tabela 6

Statystyki testu (a)

Współczynnik	SWLS
U Manna-Whitneya	3073,000
U Wilcoxona	6643,000
Z	-1,584
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,113

a — zmienna grupująca: przedsiębiorstwo

Źródło: Opracowanie własne

Zespół wypalenia zawodowego manifestuje się wysokimi wynikami w podskalach WE oraz DE, a także niskim poziomem PDO. Wysokie po-

ziomy WE zaobserwowano u ponad 27 badanych, a wysoką depersonalizację — u ok. 32%.

Oceniając poziom stresu (por. tabela 7) za pomocą kwestionariusza, przyjęto, że poziom kwalifikacji respondentów do grupy osób z zaburzeniami spowodowanymi nadmiernym stresem (*threshold*) różni się w zależności od badanej organizacji. W niniejszym badaniu jako punkt odcięcia przyjęto wynik „4 i więcej punktów”. W wyniku tego manewru okazało się, że u ok. 62% wszystkich uczestniczących w badaniu osób wystąpiły zaburzenia spowodowane nadmiernym stresem.

Tabela 7

Poziom stresu w badanych grupach oraz wynik testu istotności różnic pomiędzy grupami

Grupa przedsiębiorstw	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
Bardziej odpowiedzialne społecznie	4,31	4,83	0,148
Mniej odpowiedzialne społecznie	5,57	5,22	—

M — średnia arytmetyczna, *SD* — odchylenie standardowe, *p* — istotność statystyczna

Źródło: Opracowanie własne

Jak wykazały przedstawione dane, nie istnieje istotna zależność między średnim poziomem stresu, mierzonym kwestionariuszem GHQ-12 a podejmowaniem przez określone firmy działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, która to działalność pozwoliła na zakwalifikowanie tych firm do przedsiębiorstw „mniej lub bardziej odpowiedzialnych społecznie”.

Uzyskane dane wykazały, że istnieje statystycznie istotna zależność między wskaźnikiem zaawansowania wdrożenia koncepcji CSR a poziomem wypalenia, w wymiarze wyczerpania emocjonalnego³. Zależność ta wskazuje, że niższemu poziomowi indeksu zaawansowania wdrażania koncepcji CSR towarzyszy wyższy poziom wypalenia zawodowego jedynie w aspekcie wyczerpania emocjonalnego.

Analiza wyników uzyskanych w SWLS nie wykazała istnienia statystycznie istotnych rozbieżności między skalą satysfakcji z życia w obu badanych grupach przedsiębiorstw o zróżnicowanych modelach działań w zakresie społecznej odpowiedzialności. Chociaż uzyskane rezultaty badawcze nie przesądzają jednoznacznie istnienia współzależności między poziomem zaawansowania wdrażania działań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwach a wypaleniem zawodowym, stresem i zadowoleniem z życia, nie można wykluczyć jednak braku istnienia takich

³ Zależność tę weryfikowano testem τ Kendalla, wynosi ona 0,428 i jest istotna statystycznie ($p < 0,0147$).

zależności, wręcz przeciwnie — częściowo potwierdziły się przyjęte *implicit* hipotezy i założenia badawcze. Należy jednak pamiętać, że zarówno niezbyt liczna próba badawcza, jak i celowy dobór uczestników do badań wyraźnie sugerują ograniczenia w kierunku generalizacji uzyskanych danych (por. tabela 8).

Tabela 8

Poziom wyników w teście SWLS

Przedział wyników	Przedsiębiorstwo o wskaźniku działań odpowiedzialnych społecznie			
	wyższym		średnim	
	liczba	procent	liczba	procent
15—20 pkt.	34	40,48	42	50,00
20—25 pkt.	36	42,86	35	41,67
Powyżej 25 pkt.	14	16,66	7	8,33

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych danych można jednak pokusić się o ostrożne sformułowanie twierdzenia, że wdrażanie działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze zatrudnienia i dobrych praktyk wydaje się skutecznym antidotum na nadmierne obciążenie pracownika w pracy, a być może stanie się sposobem na poczucie większego komfortu w pracy i w życiu.

BIBLIOGRAFIA

- BORKOWSKA S., 2004: *Strategie wynagrodzeń*. Kraków.
- GABLETA M., 2006: *Zakres przedmiotowy gospodarowania potencjałem pracy*. W: *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Red. M. GABLETA. Wrocław.
- GABLETA M., BODAK A., 2007: *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa — ustawodawstwo wspólnotowe — satysfakcja pracowników*. W: *Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Red. J. STANKIEWICZ. Zielona Góra.
- GOLDBERG D.P., WILIAMS P., 1991: *A User's Guide to the General Health Questionnaire*. London.
- JUCZYŃSKI Z., 2001: *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa.
- KALLIATH T.J., O'DRISCOLL M.P., BROUGH P., 2004: *A Confirmatory Factor Analysis of the General Health Questionnaire — 12. "Stress and Health"*, No 20, s. 11—20.
- KOWALCZYK E., 2008: *Człowiek na rynku pracy*. W: *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*. Red. J. STANKIEWICZ. Zielona Góra, s. 174—182.

- MAKOWSKA Z., MERECZ D., MOŚCICKA A., KOLASA W., 2002: *The Validity of General Health Questionnaires, GHQ-12 and GHQ-28, in Mental Health Studies of Working People*. "International Journal of Occupational Medicine & Environment Health", No 15 (4), s. 353—362.
- MASLACH Ch., JACKSON S.E., LEITER M.P., 1996: *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto.
- MC DOWELL I., NEWELL C., 1996: *Measuring Health. A Guide to Rating Scales and Questionnaires*. Oxford.
- STRYKOWSKA M., 1992: *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*. Poznań, s. 79—91.

Joachim Foltys
Uniwersytet Śląski

OUTSOURCING JAKO METODA ELIMINACJI BARIER KULTUROWYCH W FUNKCJONOWANIU ORGANIZACJI WIELOKULTUROWYCH

WSTĘP

Zjawisko globalizacji w procesie funkcjonowania organizacji pozostaje w ścisłej zależności z kulturą organizacyjną. Stoner definiuje pojęcie globalizacji jako: zjawisko, które obejmuje trzy wzajemnie powiązane czynniki — bliskość (między innymi wynikającą ze współczesnych technologii komunikacji, systemów logistycznych), lokalizację (między innymi poprzez wykorzystanie międzynarodowego podziału pracy, lokalizacji surowców energetycznych) i postawę (poprzez pragnienie wyrabiania umiejętności uczestniczenia w gospodarce światowej). Łącznie te trzy aspekty globalizacji uwypuklają bezprecedensowy układ i złożoność wzajemnych stosunków, wobec których staje menedżer prowadzący działalność w skali globalnej (STONER, WANKEL, 2003).

Ze względu na trzy aspekty zdefiniowane przez autorów, zjawisko globalizacji postępuje niezależnie od innych uwarunkowań na przykład natury społecznej czy politycznej. Aspektem, który między innymi implikuje przedstawione czynniki (bliskości, lokalizacji, postaw) pozostaje kultura. Znaczenie kultury w efektywnym funkcjonowaniu organizacji dynamicznie rośnie i to zarówno w aspekcie pozytywnym, jak i negatywnym. Uwzględnianie aspektów kultury w funkcjonowaniu organizacji determinuje szanse powodzenia na turbulentnych globalnych rynkach.

WYBRANE ASPEKTY DEFINIOWANIA KULTURY

Jedną z definicji kultury zawdzięczamy holenderskiemu badaczowi kultur Geertowi Hofstede. Brzmi ona następująco: Kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej. Hofstede twierdzi, że umysł każdego człowieka jest zaprogramowany; to zaprogramowanie jest częściowo wspólne dla grup ludzi, a częściowo unikatowe, właściwe konkretnej osobie. Wyróżnia on trzy główne sposoby zaprogramowania:

1. Poziom uniwersalny. Obejmuje potrzeby bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji, i jest identyczny dla wszystkich ludzi, a potrzeby te są przekazywane genetycznie.
2. Poziom kolektywny. Wspólny dla grup społecznych, narodów, mieszkańców konkretnego regionu, przedstawicieli określonej profesji czy organizacji; jest wyuczony, nabyty, jest programem przekazywanym przez „starych” uczestników „nowym” z pokolenia na pokolenie, sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność; jest tym, co „odpowiada” za odrębność grupy pod względem jej otoczenia.
3. Poziom indywidualny. Jest charakterystyczny dla danej jednostki ludzkiej, obejmuje jej osobowość, częściowo uwarunkowany genetycznie, częściowo zaś nabyty — ukształtowany przez wpływ kolektywnego zaprogramowania (HOFSTEDE, 2000).

Jak zaprezentowano w definicji kultury, niektóre aspekty dotyczą indywidualnych jednostek, inne — wybranych grup ludzi i ich oddziaływanie zarówno na jednostkę, jak i grupę pozostaje bardzo silne (Hofstede mówi wręcz, że niektóre kultury mają uwarunkowania genetyczne). Uwzględniając to, można twierdzić o silnym oddziaływaniu kultury na efektywne funkcjonowanie organizacji w turbulentnym globalnym otoczeniu.

Badacze procesów zarządzania w organizacjach zdefiniowali pojęcie kultury organizacji. Robbins definiuje kulturę organizacji jako system wspólnych znaczeń uznawanych przez członków, odróżniający daną organizację od innych. Ten system wspólnych znaczeń okazuje się po dokładnym zbadaniu zbiorem podstawowych cech, które organizacja uznaje za wartościowe. Ostatnie badania wykazują, że istotę kultury organizacji można sprowadzić do siedmiu cech:

1. Nowatorstwo i podejmowanie ryzyka — stopień, w jakim zachęca się pracowników do tego, żeby wprowadzali innowacje i podejmowali ryzyko.
2. Dbłość o szczegóły — stopień, w jakim od pracowników oczekuje się dokładności, analizy i zwracania uwagi na szczegóły.

3. Nastawienie na wyniki — stopień, w jakim kierownictwo koncentruje się na wynikach lub efektach, a nie na metodach i procesach zastosowanych w celu osiągnięcia tych wyników.
4. Nastawienie na człowieka — stopień, w jakim decyzje kierownictwa uwzględniają skutki uzyskanych wyników dla członków organizacji.
5. Nastawienie na zespoły — stopień, w jakim działania organizacji obejmują raczej zespoły niż jednostki.
6. Agresywność — stopień, w jakim pracownicy wykazują agresywność i raczej rywalizują z innymi, niż zadowolają się swoją pozycją.
7. Stabilność — stopień, w jakim organizacja usiłuje w swoich działaniach utrzymać istniejący stan rzeczy, rezygnując z rozwoju (ROBBINS 2001).

Bardzo interesująco Robbins określił funkcje kultury dla funkcjonowania organizacji. Kultura:

- wyznacza granice, czyli wyodrębnia jedną organizację spośród innych,
- daje członkom organizacji poczucie tożsamości,
- pobudza zaangażowanie w coś więcej niż prywatny interes,
- wzmacnia stabilność układu społecznego, jest spoiwem społecznym, które utrzymuje organizację w całości, dostarczając pracownikom właściwych norm wypowiedzi i zachowań,
- służy jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, który wskazuje i kształtuje odpowiednie postawy i zachowania pracowników.

Brak realizacji przedstawionych funkcji może wskazywać na niedostateczne dostosowania organizacji do turbulentnego otoczenia. Szczególnie stabilność układu społecznego decyduje o ryzyku lub jego ograniczeniu.

Kultura przekazywana jest pracownikom w różnych formach, spośród których najważniejsze to:

1. Anegdoty. Zazwyczaj są to opowieści o założycielach organizacji, o łamaniu reguł, błyskawicznych karierach, zwalnianiu pracowników, przenoszeniu na inne stanowiska, reagowaniu na błędy z przeszłości, zachowaniu w sytuacjach kryzysowych i kierowaniu organizacją. Takie historie zakotwiczą teraźniejszość w przeszłości, wyjaśniając i uzasadniając stosowane w organizacji praktyki.
2. Rytuały będące powtarzalnymi sekwencjami czynności, wyrażającymi i podkreślającymi podstawowe wartości organizacji: jakie cele są najważniejsze, które osoby są ważne, a które znaczą niewiele.
3. Symbole materialne. Przykłady symboli materialnych to: wielkość biura, jakość wyposażenia biur, możliwość korzystania z samochodów służbowych i wiele innych. Symbole materialne wskazują pracownikom, kto jest ważny, w jakim stopniu władze naczelne akceptują egalitaryzm oraz jakie zachowania (na przykład podejmowanie ryzyka,

konserwatyzm, autorytaryzm, partycypacja, indywidualizm, uspołecznienie) uważa się za stosowne.

4. Język. W wielu organizacjach i ich działach używanie własnego języka jest sposobem identyfikacji uczestników tej samej kultury lub subkultury. Często w miarę upływu czasu organizacje rozwijają niecodzienną terminologię, opisującą wyposażenie biura, główny personel, dostawców, klientów i produkty związane z ich działalnością. Nowi pracownicy są niekiedy oszołomieni żargonem i skrótami, które po kilku miesiącach pracy stają się w pełni częścią ich języka. Wyuczone słownictwo stanowi wspólny mianownik, który jednoczy członków danej kultury lub subkultury (ROBBINS, 2001).

Kultury nie traktujemy w sposób oceniający. Nie mówimy, czy jest dobra, czy zła, orzekamy tylko, że istnieje. Niektóre jej funkcje okazują się korzystne zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Kultura zwiększa zaangażowanie w sprawy organizacji oraz przyczynia się do spójności zachowań pracowników. Jest to z pewnością korzystne dla organizacji. Z punktu widzenia pracownika kultura jest cenna, ponieważ redukuje wieloznaczność. Wskazuje pracownikom, jak należy postępować i co jest ważne. Nie wolno jednak lekceważyć potencjalnie szkodliwych aspektów kultury, zwłaszcza gdy jest to kultura silna.

Kultura staje się obciążeniem, gdy wspólne wartości nie są zgodne z tymi, które prowadzą do wzrostu skuteczności organizacji. Sytuacja taka powstaje najczęściej wtedy, kiedy otoczenie organizacji jest dynamiczne. Gdy środowisko przechodzi szybkie zmiany, utrwalona kultura organizacji może już nie być odpowiednia. Spójność zachowań jest cenna dla organizacji w stabilnym środowisku. Może jednak stanowić dla niej obciążenie i ograniczać jej zdolność reagowania na zmiany w środowisku (ROBBINS, 2001).

W aktualnej sytuacji rozwoju organizacji funkcjonujących w globalnej rzeczywistości daje się zauważyć wiele problemów wynikających z niedopasowania kulturowego poszczególnych jednostek organizacyjnych funkcjonujących w różnych rejonach globu. Także próby transponowania wybranych rozwiązań (na przykład obszaru kierowania pracownikami, logistyki czy marketingu) dobrze funkcjonujących w jednym miejscu, nie sprawdzają się w innym, przede wszystkim z powodu uwarunkowań kulturowych.

Ponieważ kultura organizacji składa się z elementów stosunkowo trwałych, więc trudno ją zmienić. Kultura organizacji rozwija się przez wiele lat i jest głęboko zakorzeniona w wartościach, do których pracownicy są silnie przywiązani. Ponadto, nieustannie działa wiele czynników podtrzymujących daną kulturę. Są to na przykład spisane założenia dotyczące misji i filozofii organizacji, układ budynków i ich otoczenie, dominujący styl

przywództwa, ustalone kryteria selekcji pracowników, system awansów, rytuały wspólnoty, popularne powieści o najważniejszych postaciach i wydarzeniach, dotychczasowe kryteria oceny wydajności pracownika oraz formalna struktura organizacji. Choć niełatwo zmienić kulturę organizacji, jest to jednak możliwe. Jeśli zmiana kulturowa ma dojść do skutku, muszą zaistnieć określone warunki. Badania wykazują, że zmiana jest najbardziej prawdopodobna, gdy spełniona jest większość lub spełnione są wszystkie z czterech następujących warunków:

1. Trwa lub powstaje dramatyczny kryzys — jest to wstrząs, który podważa istniejący stan rzeczy i znaczenie obecnej kultury. Przykładami takich kryzysów są niepowodzenia finansowe, utrata głównego klienta lub radykalny przełom technologiczny u konkurencji. Zdarza się, że niektórzy kierownicy celowo wywołują kryzys, aby pobudzić zmianę kultury.
2. Zmiana przywództwa — nowe władze naczelne, które mogą zaproponować alternatywny zbiór podstawowych wartości, są zazwyczaj niezbędne, aby mogła dokonać się zmiana kultury. Nowi przywódcy są częściej postrzegani jako osoby zdolne do właściwej reakcji na kryzys.
3. Młoda i niewielka organizacja — zmiana kulturowa jest bardziej prawdopodobna, gdy organizacja jest młoda i niewielka. Kultury w młodszych organizacjach nie są jeszcze mocno utrwalone. Łatwiej też kierownictwu przekazywać nowe wartości w organizacji, która nie jest zbyt duża. Wyjaśnia to trudności, z jakimi często borykają się firmy o miliardowych obrotach, próbujące zmienić swoją kulturę.
4. Słabość kultury — im szerzej rozpowszechniona kultura i im większa akceptacja jej wartości wśród członków organizacji, tym trudniej wprowadzić zmiany. I odwrotnie: kultury słabe są bardziej podatne na zmianę niż kultury silne (ROBBINS, 2001).

OUTSOURCING JAKO METODA ELIMINACJI BARIER KULTUROWYCH

Uwzględnienie przedstawionej argumentacji odnośnie do złożoności, a jednocześnie ważności problematyki kultury oraz jej wpływu na efektywne funkcjonowanie organizacji na globalnym rynku daje podstawę do zaproponowania wykorzystania outsourcingu jako koncepcji pozwalającej kreatywnie wykorzystać wybrane aspekty kultury do realizacji celów przez organizacje, a co za tym idzie — eliminacji występujących lub potencjalnie możliwych barier kulturowych.

Stwierdzenie to powstało w procesie systematycznych badań zastosowania outsourcingu w organizacjach prowadzonych od 1998 roku. Respondenci wielokrotnie wskazywali na pozytywne aspekty wykorzystania outsourcingu we wprowadzeniu zmian w kulturze organizacji oraz eliminacji barier rozwojowych organizacji wynikających z uwarunkowań kulturowych. Wskazywali także na możliwość ograniczenia w generowaniu sytuacji kryzysowych, gdzie czynnikami kryzysogennymi pozostają czynniki z obszaru kultury.

Wykorzystanie trendów rozwoju organizacji (na przykład wejścia na dany rynek silnie uwarunkowany kulturowo — rynek krajów arabskich), międzynarodowego podziału pracy, dostępności surowców energetycznych i innych determinują wybrane czynniki kultury (anegdoty, rytuały, symbole materialne, język).

Bardzo istotny z punktu widzenia zastosowania outsourcingu (wskazywany przez wielu badaczy, w tym Robbinsa i Hofstede) pozostaje fakt, że kultura narodowa ma większy wpływ na pracowników niż kultura ich organizacji.

Kultura organizacji ma znaczny wpływ na zachowania ludzi w pracy, ale kultura narodowa ma wpływ jeszcze większy. Jednakże wniosek ten należy przyjąć z pewnymi zastrzeżeniami, biorąc pod uwagę czynniki autoselekcji na etapie zatrudniania. Na przykład brytyjskie korporacje wielonarodowe nie tyle troszczą się o to, aby w swoich włoskich filiach zatrudnić „typowych Włochów”, ile raczej zależy im na zatrudnianiu Włochów, którzy pasują do sposobu działania organizacji. Można więc oczekiwać, że w organizacjach wielonarodowych proces selekcji pracowników będzie miał na celu rozpoznanie i zatrudnienie kandydatów dostosowanych do dominującej kultury organizacji, nawet jeśli będą to trochę nietypowi obywatele swojego państwa (ROBBINS, 2001). Oczywiście bardzo istotne pozostaje pytanie o tę „nietypowość” obywateli w kontekście funkcjonowania na lokalnym rynku.

Istotą outsourcingu jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji, obszarów i procesów firmie (lub firmom) zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie (FOLTYS, 2007).

Według innej definicji *outsourcing* to korzystanie z zasobów zewnętrznych (znajdujących się w otoczeniu) w stosunku do organizacji macierzystej (FOLTYS, 2007).

Zastosowanie outsourcingu charakteryzuje się cechami, które przedstawiają się następująco:

1. **Powtarzalność.** Aby mówić o outsourcingu, funkcja powierzona firmie zewnętrznej musi być powtarzalnym działaniem, wykonywanym w ramach przyjętego podziału pracy. Jednorazowa usługa nie może być interpretowana jako wydzielenie funkcji na zewnątrz.

2. **Podmiot usługi.** Terminem tym określa się działania organizacji podmiotu gospodarczego, nie osoby prywatnej.
3. **Pracownicy.** Pracownicy wykonujący zadania są pracownikami firmy zewnętrznej, nie macierzystej. Przedsiębiorstwo outsourcingowe wykonuje zlecenie dzięki własnym zasobom, chociaż istnieją odstępstwa.
4. **Cel wydzielenia.** Wydzielenie działalności z organizacji nie może być celem samym w sobie; jest on związany z długofalowymi korzyściami macierzystej placówki. Powinien być elementem strategii.
5. **Niezależność.** Zleceniobiorca powinien być niezależny prawno-organizacyjnie od macierzystej firmy, natomiast ekonomicznie, oczywiście, może być uzależniony od niej czy powiązany z nią kapitałowo, na przykład spółki „córkę” (FOLTYS, 2007).

Aby projekty outsourcingowe mogły stanowić realizację założonych celów (obniżka kosztów funkcjonowania, zamiana kosztów stałych na zmienne, dostęp do nowoczesnych technologii, wykorzystanie uregulowań prawnych, polepszenie jakości, wykorzystanie międzynarodowego podziału pracy, wykorzystanie wysokiej klasy specjalistów, wyzwolenie nowych inicjatyw pracowniczych i inne), należy dobrać odpowiedni ich (projektów) rodzaj (koncepcję) i to ze względu na procesy zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu.

Wśród kategorii doboru rodzaju (koncepcji) outsourcingu pod kątem uwzględnienia aspektów kultury, w tym kultury narodowej w kulturze organizacji, należy wskazać między innymi na:

- 1) **perspektywę czasową projektu outsourcingowego** — chodzi o perspektywę strategiczną, szczególnie istotną ze względu na akomodację poszczególnych aspektów kultury zarówno przez poszczególnych pracowników, jak i zespoły pracownicze;
- 2) **precyzyjne definiowanie wydzielanego obszaru** pod kątem istniejących na danym rynku (w branży, sektorze, rejonie geograficznym) artefaktów kulturowych (sposób komunikowania, aspekty etyczno-moralne, religijne i inne);
- 3) **kompetencje pracowników zleceniodawcy** pod kątem możliwości akomodacji standardów kultury zleceniobiorcy; chodzi między innymi o kompetencje wynikające z kultury narodowej zleceniobiorcy, które mogą być doskonale wykorzystane przez zleceniobiorcę; zleceniodawca może stworzyć dodatkową wartość dla siebie; zlecenie wykonania pewnych funkcji, obszarów, na przykład firmom japońskim czy szwajcarskim, pozwala osiągnąć znaczący sukces wizerunkowy;
- 4) **korygowanie projektu outsourcingowego** (możliwe do uwzględnienia w kontrakcie outsourcingowym także w czasie jego trwania) ze względu na aspekty kultury narodowej mającej odzwierciedlenie na przykład

w aspektach prawno-legislacyjnych, ekologicznych, społecznych (rynk państw skandynawskich, azjatyckich, arabskich i innych);

- 5) **możliwości finansowo-ekonomiczne zleceniodawcy;**
- 6) **możliwości finansowo-ekonomiczne zleceniobiorcy;**
- 7) **postrzeganie projektów outsourcingowych przez poszczególne grupy społeczne istniejące na danym rynku, w danym regionie geograficznym, na przykład wynikające z rytuałów grup społecznych odnośnie do postrzegania projektów ekologicznych (zarówno w sensie pozytywnym, jak i negatywnym), stosowania wybranych technologii, stosowania wybranych metod motywacji, odpowiedzialności społecznej;**
- 8) **wykorzystanie lokalnych atutów kulturowych** wpływających na powodzenie zleconej funkcji lub obszaru (osiągnięcia celów projektu outsourcingowego), na przykład przez język, który może determinować komunikację na linii zleceniodawca i zleceniobiorca.
- 9) **wykorzystanie różnorodności kulturowej**, w tym różnorodnej kultury narodowej, między innymi przez wykorzystanie pewnych rytuałów, anegdot.

Uwzględniając zaprezentowane kryteria, wolno zaproponować następujące koncepcje outsourcingu, które mogą prowadzić do eliminacji barier natury kulturowej w rozwoju poszczególnych organizacji:

1. **Outsourcing wewnętrzny** — wykonywanie usług w ramach tej samej organizacji. Polega on na tym, że poszczególne działy i procesy struktury organizacyjnej realizują usługi dla klientów „wewnątrz” organizacji. Koncepcja ta wyzwala proces identyfikowania się z daną funkcją lub obszarem funkcjonowania organizacji. Szczególnie istotna dla organizacji sieciowych.
2. **Outsourcing usług.** Aby zdecydować, czy wybieramy *outsourcing*, czy zwykłe zlecenie, musimy najpierw określić, co chcemy osiągnąć. Wybierając *outsourcing*, trzeba się skupić na sprecyzowaniu wymagań i miar wyników, które będą obowiązywać dostawcę, na przykład kryteria jakościowe lub kryteria kosztowe. W wielu przypadkach usługodawca w ramach swoich usług zawiera wybrane aspekty swojej kultury organizacji lub wybranych aspektów kultury narodowej, na przykład zrealizowanych w postaci inaczej wyglądającego opakowania, zwiększenia palety smakowej produktów i wielu innych.
3. **Udział w korzyściach.** W koncepcji udziału w korzyściach obie strony — dostawca i odbiorca usług — inwestują w *outsourcing* i dzielą się zyskami. Istota tych reakcji polega na tym, że obie firmy uwzględniają pozycję wyjściową i współpracują, by osiągnąć kluczowe cele z uwzględnieniem artefaktów kulturowych. Uzyskane korzyści są dzielone między obie strony, co jest na przykład bardzo interesujące ze względu na odpowiedzialność społeczną korporacji. Ciekawe pozostaje definiowanie

korzyści dla obydwu partnerów projektu outsourcingowego. Mogą to być korzyści natury ekonomiczno-finansowej, społecznej, ale także wybranych aspektów kulturowych, na przykład symboli materialnych.

4. **Business Process Outsourcing (BPO)** polega na tym, że dostawca usług nie tylko odpowiada za przejmowaną funkcję lub proces, ale również projektuje je w taki sposób, aby lepiej wykorzystać istniejące zasoby zlecniodawcy i zleceniobiorcy. Usprawniając proces, tworzy dodatkową wartość dla firmy. Najważniejsze w tej koncepcji jest określenie odpowiedzialności za projektowaną i przejętą funkcję, szczególnie w momencie wystąpienia nieprawidłowości. Istotne pozostaje uwzględnienie wybranych aspektów kultury, kultury organizacji determinowanych czynnikami kultury narodowej.
5. **Contracting Out** to zakup towarów lub usług od zewnętrznego dostawcy. W tym przypadku kupujący kontroluje proces wytworzenia danej usługi lub towaru. Innymi słowy, wyraźnie określa, co chce otrzymać i jak to ma być zrobione. Koncepcja ta stanowi podstawę działania firm, które chcą uzyskać wysoką jakość swych produktów i usług. Jednakże może wywołać (w dużej liczbie wywołuje) negatywne zachowania lokalnej społeczności, w kontekście braku uwzględnienia (szacunku dla) odrębności kulturowej w danym obszarze geograficznym. Szczególnie jest to związane z pozyskiwaniem surowców energetycznych i strategicznych rud metali. Brak uwzględniania aspektów kulturowych prowadzi do postrzegania eksploatacji surowców energetycznych i innych jako „zbrodni” na lokalnej społeczności.
6. **Outsourcing internetowy.** Polega na wykorzystaniu możliwości Internetu. Koncepcja może istnieć autonomicznie, ale może wspomagać przedstawione uprzednio koncepcje. Różni się rodzajem relacji pomiędzy pracownikami reprezentującymi zlecniodawcę i zleceniobiorcę — brak relacji bezpośrednich. Może być szczególnie interesująca ze względu na postęp technologiczny związany z dostępem do globalnej sieci (korzystanie z komputerów bez stacjonarnego zasilania w energię) (FOLTYS, 2007).

Poszczególne koncepcje outsourcingu różnią się poziomem wzajemnych relacji pomiędzy zlecniodawcą i zleceniobiorcą. Można je scharakteryzować od mniej ścisłych — zlecenie funkcji, do bardzo ścisłych, opartych na paradygmacie ekonomiczno-finansowym (koncepcja outsourcingu oparta na udziale w korzyściach).

Wykorzystanie Internetu w projektach outsourcingowych daje możliwość aktywnej gry na rynku globalnym — ze względu na brak „granic” w komunikowaniu się przez to medium. Internet pozwala na ekspansję rozwiązań lokalno-regionalnych, zdecydowanie determinowanych czynnikami kulturowymi, w globalne rozwiązania.

Zastosowanie outsourcingu pozwala, z jednej strony na eliminację pewnych negatywnych zachowań organizacji, implikowanych czynnikami kulturotwórczymi, z drugiej — daje możliwość wypracowania profilaktycznych scenariuszy zachowań, czy to dla rozwoju, czy kryzysu w organizacjach.

PODSUMOWANIE

Wyprowadzenie wybranych funkcji i obszarów (*outsourcing*) organizacji poza nią z uwzględnieniem aspektów kultury organizacji, w tym kultury narodowej, pozwoli na tworzenie nowej wartości w jej łańcuchu wartości. Koncepcja zastosowania outsourcingu w aspekcie realnego uwzględnienia „lokalnych” kultur organizacyjnych, w tym wynikająca z uwzględnienia „lokalnej” kultury narodowej, pozwala na:

- tworzenie dodatkowych wartości w organizacji zlecającej, która na lokalnym rynku nie jest w stanie stworzyć innowacyjnych rozwiązań zwiększających jej efektywność ekonomiczną,
- zwiększenie korzyści natury kulturowej (rytuały, symbolika materialna, język i inne),
- wykorzystanie syndromu wizerunku zarówno z pozycji zleceniodawcy (korzystanie z renomowanych dostawców usług, z danego rynku — szwajcarskiego jako usługi finansowe — lub wybranych korporacji, np. IBM, GAZPROM, SHELL, BP), jak i z pozycji zleceniobiorcy — na przykład wykorzystując jego dobrą kondycję ekonomiczno-finansową;
- eliminację konfliktów, których podłożem pozostają uwarunkowania kulturowe.

Zastosowanie outsourcingu w zarządzaniu organizacjami z jednej strony pozwala na „konsumowanie” korzyści wynikających z globalizacji działania, z drugiej — stwarza możliwość uwzględnienia w funkcjonowaniu organizacji różnic ich kultur (zarówno kultury organizacji — zleceniodawcy, jak i kultury organizacji — zleceniobiorcy) i kultur lokalnych narodowych.

Reasumując, należy podkreślić ogromne możliwości wykorzystania outsourcingu jako narzędzia eliminacji barier kulturowych w funkcjonowaniu organizacji na poszczególnych rynkach oraz w funkcjonowaniu globalnych organizacji wielokulturowych. Proces globalizacji dynamizuje tworzenie organizacji wielokulturowych, co implikuje jeszcze większy wpływ aspektów kulturowych na ich funkcjonowanie. Dlatego uwzględ-

nianie wybranych aspektów kultur przez zastosowanie outsourcingu zwiększa szanse przetrwania organizacji na bardzo turbulentnym globalnym rynku.

BIBLIOGRAFIA

- FOLTYS J., 2007: *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*. Katowice.
- KOŻUSZNIK B., 2002: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa.
- KULIŃSKA E., 2006: *Implementacja kompetencji kluczowych w procesową strukturę organizacyjną. Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Red. R. KNOSALA. Opole.
- HOFSTEDE G., 2000: *Kultury i organizacje*. Przeł. M. DURSKA. Warszawa.
- ROBBINS S.P., 2001: *Zasady zachowania w organizacji*. Przeł. J. GILEWICZ. Poznań.
- STONER F.A.J., WANKEL Ch., 2003: *Kierowanie*. Przeł. A. EHRLICH. Warszawa.

Monika Sulimowska-Formowicz, Małgorzata Chrupała-Pniak

Uniwersytet Śląski, Szkoła Zarządzania

KONCEPCJA KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA A BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU — UJĘCIE EKONOMICZNE I PSYCHOLOGICZNE

WPROWADZENIE

Pojęcie kompetencji przedsiębiorstwa odnosi się do posiadanych przez organizację umiejętności wykorzystania dostępnych im zasobów. Pojęcie wyróżniającej kompetencji wprowadził, ale nie zdefiniował go, P. Selznick. Uznał on jedynie kompetencje za nieodłączny element charakteru organizacji (HUNT, 2000). Kenneth R. Andrews za wyróżniające kompetencje uznał to, co firma potrafi robić szczególnie dobrze (ANDREWS, 1971). Szerzej zdefiniowali kompetencje Charles Hofer i Dan Schendel (CAMPBELL, 1997), jako: wzorzec (sposób) wykorzystania posiadanych przez firmę zasobów i umiejętności, który prowadzi do osiągnięcia założonych celów i realizacji zamierzeń. Zdaniem A. Nandy, kompetencje to organizacyjne rutyny wyższego rzędu, za których pomocą firma dokonuje konfiguracji i rozwija posiadane zasoby. Gary HAMEL i Coimbatore K. PRAHALAD (1990) wprowadzili pojęcie rdzennej kompetencji — czyli kluczowej cechy konkurencyjności. Kluczowe cechy konkurencyjności to zestaw umiejętności lub technologii, które umożliwiają firmie dostarczenie klientom konkretnej korzyści. Kluczowe kompetencje pozwalają koordynować rozmaite umiejętności produkcyjne oraz zintegrować wielość strumieni technologicznych firmy. Równie szeroką definicję zaproponowali W.C. Bogner i H. Thomas, przyjmując, że kluczowe kompetencje to specyficzne dla firmy umiejętności i cechy procesu

uczenia się (*cognitive traits*) ukierunkowane na osiągnięcie możliwie najwyższego poziomu satysfakcji konsumenta w porównaniu z konkurentami.

Wraz z rozwojem ekonomicznych ujęć koncepcji kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa od ponad 20 lat obserwuje się próby implementacji tych koncepcji w system ZZL. Ani psychologowie i specjaliści od HR, ani ekonomiści nie znaleźli wspólnej, podzielanej przez większość definicji kompetencji. Najczęściej jednak opisuje się kompetentnych pracowników jako spełniających oczekiwania, potrafiących wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności, cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom w organizacji. BOYATZIS (1982, za: ARMSTRONG, 2005) definiuje kompetencje przez „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach otoczenia organizacji, co daje pożądane wyniki”. SPENCER (1990) wyodrębnia następujące składniki kompetencji:

- motywy postępowania, działania, wzorce potrzeb,
- cechy jednostki — ogólne predyspozycje, style reagowania,
- samoocena — poczucie własnej wartości,
- wiedza merytoryczna, techniczna, interpersonalna,
- umiejętności poznawcze i behawioralne.

FLETCHER (1991) pisze, że „nieważna jest sama wiedza, ale umiejętność jej praktycznego zastosowania”. Niezależnie od różnic w definiowaniu i opisywaniu kompetencji, istnieje zgodność autorów co do tego, że stanowią one zespół wspólnych kryteriów decyzyjnych w procesie kadrowym i zapewniają integrację strategii firmy z systemami zarządzania ludźmi w organizacji. Przykładem zastosowania koncepcji kluczowych kompetencji w zarządzaniu potencjałem ludzkim w organizacji są współcześnie modele kompetencyjne. Zdaniem wielu autorów i praktyków zarządzania, „uniwersalność koncepcji zarządzania kompetencjami sprawia, że można je wprowadzać jako strategicznie istotny element zarządzania organizacją, a jednocześnie umożliwiają one osiągnięcie sukcesów w krótkim czasie i w ograniczonym polu ZZL” (ROSTKOWSKI, 2005).

ROLA KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Gary Hamel rozróżnia trzy typy kluczowych kompetencji:

- 1) kompetencje w budowaniu dostępu do rynku (*market-access competencies*), czyli te wszystkie umiejętności firmy, które sprawiają, że potrafi

- ona dotrzeć jak najbliżej klienta (marketing i sprzedaż, dystrybucja, logistyka, zarządzanie marką itp.);
- 2) kompetencje wynikające ze zdolności wewnętrznej integracji procesów przedsiębiorstwa (*integrity-related competencies*);
 - 3) kompetencje związane z umiejętnością tworzenia wartości dodanej dla klienta poprzez niepowtarzalną funkcjonalność produktów i/lub usług, która wyróżnia je spośród oferty konkurentów (*functionality-related competencies*).

Za szczególnie ważne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej uznaje Hamel zwłaszcza kompetencje tworzenia funkcjonalności, ze względu na coraz silniejsze tendencje do wyrównywania się różnic między firmami w obrębie pozostałych typów kompetencji w wyniku standaryzacji stosowanych rozwiązań organizacyjnych. Wydaje się jednak, że integrująca rola kompetencji przedsiębiorstwa nie powinna być zaniedbywana.

Posiadane przez firmę kluczowe kompetencje przyczyniają się do zmniejszenia oddziaływania czynników utrudniających akumulację zasobów strategicznych, czyli (DIERICX, COOL, 1989):

- presji czasu — skrócenie czasu tworzenia określonego zasobu (na przykład wysokiego stopnia świadomości marki i lojalności klientów) jest bardzo kosztowne (wymaga między innymi wielokrotnie wyższych niż przeciętne wydatków marketingowych) lub wręcz niemożliwe;
- korzyści skali dzięki już posiadanym zasobom (silna marka i duża grupa lojalnych klientów ułatwia firmie zadanie podczas wprowadzania nowości, umożliwia sukces przy niższych nakładach);
- wewnętrznych powiązań między zasobami — potencjał firmy to system zasobów komplementarnych, powiązanych synergicznie, brak któregoś z ogniw powoduje utrudnienia w tworzeniu następnych (na przykład brak sprawnych służb serwisowych podkopuje efektywność procesów poprawy jakości);
- *causal ambiguity* (LIPPMAN, RUMELT, 1982) — nieumiejętność poprawnego odtworzenia zależności przyczynowo-skutkowych procesu akumulacji zasobu strategicznego, imitacja przewagi konkurencyjnej wymaga zidentyfikowania jej źródeł oraz umiejętności wykorzystania ich równie skutecznie.

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Jako że kompetencje mają kluczowe znaczenie dla budowania i rozwijania konkurencyjności przedsiębiorstwa, szczególnie ważne jest umiejętne

zarządzanie nimi. „Proces konkurowania może być pojmowany jako tworzenie, utrzymanie i destrukcja specyficznych dla danego przedsiębiorstwa kompetencji” (BRATNICKI, 2000). Zarządzanie kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa obejmuje cztery zasadnicze zadania (HAMEL, PRAHALAD, 1999):

- 1) zidentyfikowanie istniejących kluczowych kompetencji,
- 2) budowanie i rozwój kluczowych kompetencji,
- 3) zastosowanie posiadanych kluczowych kompetencji,
- 4) ochronę pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji.

Podstawą zarządzania kompetencjami firmy jest ich właściwe zdefiniowanie i identyfikacja tych spośród nich, które mają kluczowe znaczenie dla przyszłości. Celem tej identyfikacji jest wywołanie w firmie głębokiego zrozumienia umiejętności, które leżą u podstaw obecnego sukcesu konkurencyjnego, podkreślenie wspólnej własności tego majątku, wzbudzenie inicjatyw innowacyjnego wykorzystania, wskazanie możliwości objęcia nowych obszarów działania, wyostrenie wrażliwości na nowy przedmiot rywalizacji między konkurentami oraz stworzenie podstaw do systematycznego zarządzania najcenniejszymi zasobami firmy. Na tym etapie konieczne jest wypracowanie spójnej, podzielanej na wszystkich szczeblach definicji kluczowych kompetencji oraz sporządzenie ich listy, a następnie przyporządkowanie im zestawu umiejętności i technologii, na których się opierają, oraz znalezienie *competence holders* — konkretnych członków załogi, których wiedza i umiejętności przyczyniły się do powstania kompetencji. Kolejnym krokiem jest wybór kompetencji, które należy budować z myślą o przyszłości. Jest to oczywiście zadanie ryzykowne, wymagające nie tylko wiedzy o rynku, ale także intuicji. Zarządzanie kompetencjami wymaga umiejętności oderwania się od tradycyjnej perspektywy produkt/rynek na rzecz perspektywy wartości dla klienta. Wybierając kompetencje przyszłości, które firma będzie rozwijać z myślą o przyszłym sukcesie, należy zdecydować, które z nich mogą przynieść klientom całkowicie nowe korzyści oraz w jakim stopniu te kompetencje zdołają zdyskredytować i zamienić kompetencje mniej wydajnie i/lub skutecznie zapewniające dotychczasowe korzyści.

Zarządzanie rozwojem kompetencji przedsiębiorstwa związane jest z rozwiązaniem kilku pojawiających się dylematów o zasadniczym znaczeniu. Kierownictwo stoi przed decyzją, w jakim stopniu rozwój kompetencji powinien przebiegać jako samoistny proces uczenia się w organizacji, a w jakim nadać mu ramy strukturalne w postaci metod, programów czy narzędzi. Aby proces rozwoju indywidualnego członków organizacji przełożył się na organizacyjne uczenie się, konieczne jest pokierowanie nim, mające na celu ułatwienie dyfuzji wiedzy w organizacji — wprowadzenie procesów ułatwiających wyodrębnienie cennych elementów *know-how*,

rozwijanie ich i jednocześnie upowszechnienie w innych niż macierzysta komórkach organizacji. Należy stworzyć elastyczny system komunikacji interpersonalnej, umożliwiający przepływ informacji między jednostkami i grupami; konieczne jest wprowadzenie jasnych zasad podejmowania decyzji i procedur rozwiązywania problemów oraz strukturalizacji wiedzy, aby umożliwić jej upowszechnienie w organizacji i standaryzację rozwiązań. Ze względu na odmienny charakter procesów rozwijania kompetencji i upowszechniania ich procedury organizacyjnego uczenia się powinny cechować się na tyle zrównoważoną strukturalizacją, aby znalazło się w nich miejsce na zróżnicowanie i swobodę stosowania indywidualnych praktyk pogłębiania kompetencji oraz aby możliwe było zastosowanie ogólnorganizacyjnego wzorca rozpowszechniania indywidualnych osiągnięć.

Innym istotnym problemem jest umiejętność integrowania pojedynczych zdolności organizacyjnych w efektywnie wykorzystywane kluczowe kompetencje. Przedsiębiorstwo funkcjonuje jako system, a więc nawet jeśli składa się z dobrych części, może okazać się nieefektywne jako całość. Cenne, specjalistyczne, ale rozproszone kompetencje mają niewielką wartość. Jednak dobrze współgrające z sobą kompetencje, ale o przeciętnej zdolności tworzenia wartości dodanej, również nie przyniosą firmie korzyści. Kluczem do sukcesu jest zatem umiejętność takiego zarządzania kompetencjami, które pozwoli osiągnąć pożądany stopień integracji, a jednocześnie nie spowoduje erozji kompetencji o kluczowym znaczeniu. Budowanie i rozwijanie kompetencji wymaga zdobycia i integracji dotychczasowej wiedzy organizacyjnej oraz wiedzy zdobytej poza organizacją. W budowaniu kluczowych kompetencji zdolność do integracji jest tak samo ważna jak zdolność do tworzenia nowości. Kompetencje integracyjne uznawane są za jedno z kluczowych kompetencji.

PSYCHOSPOŁECZNA NATURA KOMPETENCJI

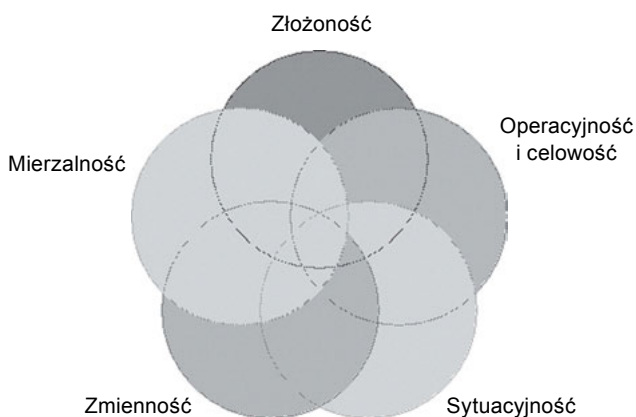
W teorii i praktyce zarządzania ludźmi pojęcie kompetencji wprowadził David McClelland na początku lat siedemdziesiątych XX wieku. Badania autora w zakresie czynników determinujących sukces w pracy potwierdziły brak istotnego związku między ilorazem inteligencji i wynikami osiąganymi w nauce a powodzeniem w wykonywaniu zadań zawodowych (ORLIŃSKA-GONDOR, 2006). To skłoniło badaczy do stwierdzenia, że o sukcesie zawodowym i związanym z nim sukcesie organizacji na rynku decydują czynniki określone mianem kompetencji. Większość psychologów dostrze-

ga w kompetencjach zbiór wielorakich czynników, takich jak wiedza, motywacja, cechy osobowe, wyobrażenia o sobie, postrzeganie ról społecznych i potencjał umiejętności, niezbędnych do prawidłowego wykonania pracy. Najpełniej chyba w literaturze sformułował kompetencję LÉVY-LEBOYER (1996), definiując ją jako „zintegrowane wykorzystywanie zdolności, cech osobowości, nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa”.

Takie różnorodne podejście do kompetencji w nauce zaowocowało dwojakim rozumieniem kompetencji:

- 1) zadaniowym (funkcjonalnym) — zdolność do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiąganie pożądaných wyników, które często przyjmują formy zadań lub wymagań związanych z określonym stanowiskiem w organizacji (WHIDDETT, HOLLYFORDE, 2003),
- 2) behawioralnym — zdolność do realizacji konkretnych wzorców zachowań.

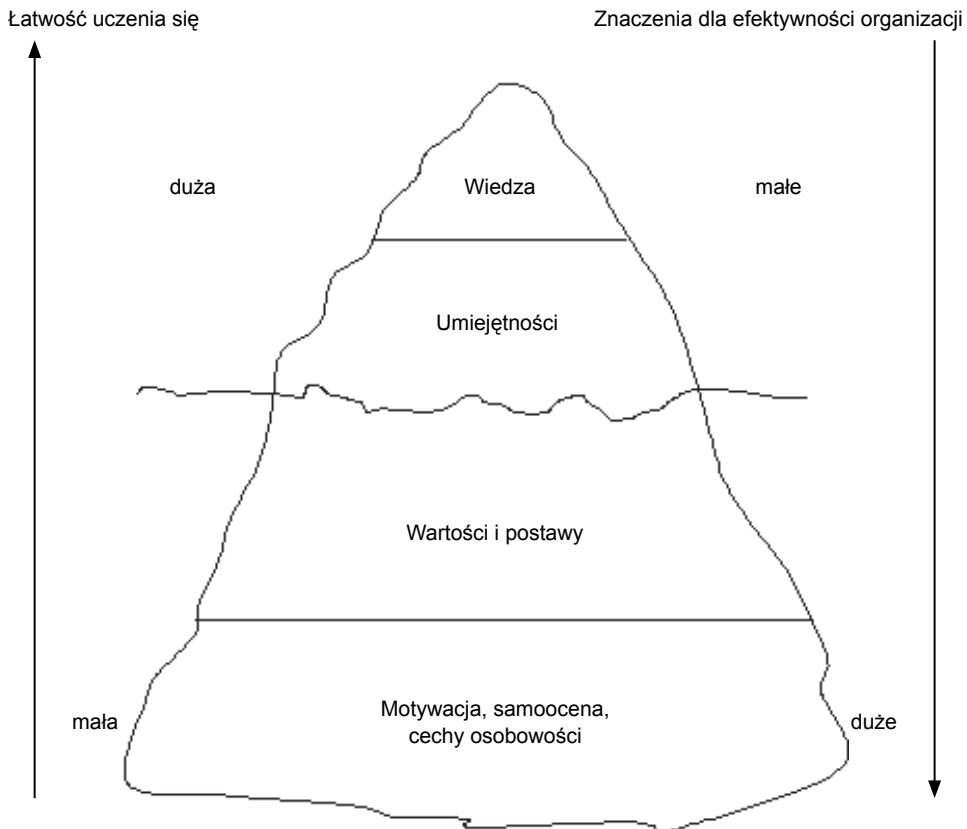
W celu lepszego zrozumienia koncepcji kompetencji należy także podkreślić ich wielowymiarowy charakter (por. rys. 1). Wśród najczęściej wymienianych w literaturze cech kompetencji są:



Rys. 1. Wielowymiarowość koncepcji kompetencji (opracowanie własne)

Ze swej natury kompetencje nie są jednoczynnikowe, każda składa się z kilku różnorodnych elementów, które rozwijają się i powiększają ją w praktycznym działaniu. Najczęściej wskazuje się na wiedzę merytoryczną, umiejętności techniczne i interpersonalne, motywacje, cechy osobowości, poczucie własnej wartości i samoocenę oraz indywidualne postawy i wartości. Występując samodzielnie, nie warunkują sukcesu, ale dopiero w odpowiednim połączeniu powodują, że sukces staje się możliwy. Niektórzy badacze (FILIPOWICZ, 2004) porównują je do pewnych predyspozy-

cji, które w odpowiednich warunkach mogą znaleźć swoje zastosowanie, ale nie muszą. Wydaje się, że ciekawą metaforą złożoności kompetencji jest model góry lodowej zaproponowany przez Lyle'a i Signe SPENCERÓW (za: ORLIŃSKA-GONDOR, 2006, s. 173).



Rys. 2. Metafora góry lodowej w modelu kompetencji (Źródło: L. i S. SPENCER, za: ORLIŃSKA-GONDOR, 2006, s. 173)

Z modelu wyraźnie można wyciągnąć praktyczne zastosowania koncepcji kompetencji w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Wskazówki dotyczą przede wszystkim procedur rekrutacyjno-selekcyjnych i odwrócenia proporcji w zakresie testowania tylko wiedzy i umiejętności na rzecz pełniejszego weryfikowania źródeł motywacji, postaw i wartości związanych z pracą oraz indywidualnych czynników psychologicznych, takich jak samoocena i cechy osobowościowe. Poza tym kompetencje stanowią fundament współczesnych *assessment centres*, programów zarządzania karierami, i mogą być punktem odniesienia w pro-

cesie projektowania szkoleń pracowniczych, jak również w procedurach zarządzania projektami w organizacjach macierzowych.

Kolejne cechy kompetencji to:

- operacyjność i celowość analizowana w kontekście konkretnego działania i jego celu;
- sytuacyjność — oznacza zdolność do adaptacji i do efektywnego wykonania zadania w różnych warunkach i zmieniającym się otoczeniu w odróżnieniu od jednorazowego aktu skutecznego działania;
- mierzalność — kluczowa cecha z uwagi na praktyczne zastosowania idei kompetencji w procesach zarządzania ludźmi;
- zmienność — związana z transformacją i rozwojem kompetencji.

Ta ostatnia cecha ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji, ponieważ dotyczy etapów w procesie nabywania, doskonalenia i wypalania się kompetencji (FILIPOWICZ, 2004).

Pierwszy etap to **nieświadoma niekompetencja**, stan, w którym jednostka nawet nie zadaje sobie sprawy z tego, jakiej wiedzy i umiejętności jej brakuje, aby wykonać określone zadanie. Nieświadoma niekompetencja naturalnie występuje w organizacjach w przypadku zatrudnienia nowych pracowników i adaptowania się przez nich w pierwszym okresie zatrudnienia. W pozostałych przypadkach wydaje się, że poziom nieświadomej niekompetencji nie jest zjawiskiem normalnym świadczącym o prawidłowych procesach zarządzania. Kolejny etap to tak zwana **świadoma niekompetencja**. Etap ten ma charakter poznawczy i dotyczy jednostek już zaadaptowanych do funkcjonowania organizacyjnego. Jednostki takie podejmują różne zadania i zaczynają zauważać braki w swoich umiejętnościach czy wiedzy. Następny poziom to **świadoma kompetencja**, stan pożądaný, zarówno z kierowniczego, jak i pracowniczego punktu widzenia. Pracownik ma już, na skutek uprzednich doświadczeń, wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania zadań, ma też przekonania o sobie, że jest w stanie, potrafi się zaangażować i dokończyć zadanie, wie też, jakich wysiłków intelektualnych i pozapoznawczych musi się podjąć, aby sprostać zadaniu. Ostatni wymiar kompetencji objawia się rutynowym podejściem do zadań i częstszymi niż wcześniej popełnianymi błędami. Na skutek ekonomicznej natury ludzkiego umysłu i ograniczania kosztów zarówno fizjologicznych, jak i poznawczych jednostki pojawia się **nieświadoma kompetencja**. To bardzo wysoki poziom kompetencji, w którym często z uwagi na osłabienie mechanizmów samokontroli praca staje się wykonywana automatycznie (POCZTOWSKI, 2006).

Kompetencje zatem są kategorią ściśle związaną z efektywnością pracy. Podstawę systemu zarządzania kompetencjami w procesach zarządzania ludźmi w organizacji stanowi model kompetencyjny, który zawiera opisy wszystkich kompetencji o kluczowym znaczeniu dla organizacji w aspek-

cie osiągnięcia zarówno obecnych, jak i przyszłych celów organizacji. Opracowanie modelu kompetencyjnego powoduje integrację systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią biznesową firmy i stanowi przełożenie jej na język konkretnych wymagań stawianych pracownikom w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Im częściej i intensywniej kompetencje są wykorzystywane w organizacji, tym cenniejsze się stają. Wykorzystywanie kompetencji w nowych, ale powiązanych kontekstach bardziej przyczynia się do ich rozwoju niż powtarzanie czynności. Wydajność stosowania kompetencji rośnie wraz z doświadczeniem (liczbą zastosowań), natomiast efektywność powstaje przez wzbogacenie repertuaru metod rozwiązywania różnych problemów. Kluczowe kompetencje powinny być rozwijane tak szeroko i efektywnie, jak to tylko jest możliwe. Niesie to z sobą wiele korzyści: podnosi wartość dodaną kompetencji, przyspiesza proces podnoszenia kompetencji przez zwiększanie liczby okazji do ich wykorzystania, prowadzi do wzbogacenia kompetencji i ich łączenia się w odpowiedzi na pojawiające się nowe potrzeby i wyzwania. Zarządzanie rozwojem kompetencji wiąże się ze znalezieniem równowagi pomiędzy osiąganiem przewagi wydajności w wyniku stosowania kluczowych kompetencji w obrębie obecnej domeny działania a szukaniem przewagi efektywności poprzez rozszerzanie domeny i obszaru zastosowania kompetencji. Wzrost wydajności kompetencji jest procesem naturalnym (efekt doświadczenia), ale w pewnym momencie przewaga wydajności wygasa, dlatego podstawą budowania konkurencyjności kompetencyjnej winno być dążenie do zwiększania efektywności zastosowania kompetencji. Można tego dokonać dzięki dyfuzji i dzieleniu się kompetencjami w organizacji, co pozwala zwiększyć szanse ich wykorzystania w nadarzających się okazjach rynkowych (procedury zarządzania wiedzą, szkolenia — w tym *coaching* i *mentoring*) oraz przez zastosowanie logiki zarządzania przyjętej w odniesieniu do jednego produktu czy branży (*benchmarking*), odejście od orientacji produkt — rynek na rzecz orientacji na zaspokajanie potrzeb i kreowanie wartości dla klienta (marketing, społeczna odpowiedzialność biznesu). Aby jednak nie zaprzepaścić już posiadanej przewagi kompetencyjnej, należy zachować równowagę pomiędzy wykorzystywaniem ich w dotychczasowych zastosowaniach (co jest źródłem finansowania działalności firmy i ewentualnego rozwoju) oraz eksperymentowaniem z nowymi zastosowaniami (co może przynieść źródła finansowania w przyszłości). Budowanie kompetencji nie musi się opierać wyłącznie na procesach wewnątrzorganizacyjnych, można bowiem skorzystać z zasobów i doświadczeń innych firm poprzez *outsourcing* brakujących umiejętności, fuzje i przejęcia, porozumienia licencyjne, *joint ventures* oraz alianse strategiczne.

Ostatnim, równie ważnym zadaniem zarządczym jest ochrona posiadanych kluczowych kompetencji i ich odnawianie (*renewal*). Aby utrzymać osiągniętą przewagę kompetencji, firma musi zbudować „bariery pozycji zasobowej” przez zachowanie wspomnianej równowagi między wykorzystaniem obecnych i tworzeniem nowych. Zarządzanie winno się skupiać na utrzymywaniu i rozwijaniu kluczowych kompetencji, wyborze miejsca ich konkurencyjnego zastosowania oraz neutralizacji kompetencji konkurentów (AAKER, 1989). Punktem wyjścia może tu być stworzenie architektury strategicznej organizacji — mapy drogowej organizacji przyszłości, która określi, co firma powinna zrobić dziś w kategoriach kształtowania kompetencji, aby skorzystać z przyszłych możliwości. Działania takie mają odpowiedzieć na pytania: Jakie kompetencje kształtować? W jaki sposób? Jakie nowe grupy klientów lepiej zrozumieć? Jakim nowym kanałom dystrybucji się przyglądać? Jakie nowe priorytety rozwojowe realizować?

Przewaga wynikająca z kompetencji nie jest wieczna — kompetencje są delikatne i wrażliwe, nieużywane — zanikają, przycinane zbyt mocno do danego kontekstu — tracą ostrość, zbyt widoczne — nie podnoszą swojej wartości, nadmiernie rozbudowane — tracą realność, utrzymywane zbyt długo i wąsko pojmowane — w nowych okolicznościach przeobrażają się w ograniczenia (*core rigidities*), stają się pożywką dla niekompetencji (Doz, 1997). Jeżeli kierownicy nie potrafią ocenić bieżącej wartości posiadanych kompetencji, nie będą umieli uchronić ich przed erozją. Przewaga kompetencji może zostać utracona także w inny sposób: przez niedostateczne inwestycje w rozwój kompetencji, kompetencje mogą zostać rozbite w wyniku podziału organizacji na niezależne dywizje — gdzie brakuje poczucia odpowiedzialności za kształtowanie zasobów ogólnooorganizacyjnych, kompetencje mogą zostać nieumyślnie zdradzone partnerowi aliansu lub bezmyślnie wyrzucone wraz z pozbyciem się niedochodowej dziedziny działalności.

PODSUMOWANIE

We współczesnej organizacji o sukcesie decyduje nie tyle charakter domeny przedsiębiorstwa i wyróżniające cechy jego oferty, ile zdolność do efektywnego działania oraz szybkiego wykorzystania nadarzających się okazji. Za najistotniejsze źródła trwałej przewagi konkurencyjnej uznaje się obecnie (KANTER, 1997):

- kluczowe kompetencje, które określają wyróżniające zdolności, procesy i zasoby oraz wspomagają ich rozwój, a jednocześnie odwracają uwagę menedżerów od działań nietworzących wartości dodanej;
- kompresję czasu, czyli zdolność szybkiej reakcji na zmiany tendencji rynkowych, umiejętność skracania cyklu rozwoju i wprowadzania produktów, skracanie czasu wykonywanych operacji w łańcuchu wartości;
- nieustanne doskonalenie się oparte na procesie organizacyjnego uczenia się;
- umiejętność wykorzystania współpracy z innymi przedsiębiorstwami w celu podnoszenia własnych kompetencji oraz tworzenie silnej architektury powiązań zewnętrznych.

Kluczowe kompetencje stanowią szczególnie cenną podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ze względu na to, że są one wynikiem złożonych, często wieloletnich procesów uczenia się jednostek i grup w organizacji, które owocują zdolnością do szczególnie wydajnego i skutecznego wykorzystania posiadanego zestawu innych zasobów organizacji w procesie dostarczania wartości dla klienta, której wynikiem ekonomicznym są ponadprzeciętne zyski i korzystna pozycja konkurencyjna. Wartość kompetencji jako podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej wynika z ich charakteru: są to zasoby nieuchwytne, oparte na wiedzy i doświadczeniu, specyficzne dla organizacji, niedostępne na rynku, trudne do imitacji i odtworzenia, jednocześnie posiadające zdolność pobudzania rozwoju innych zasobów organizacji.

Kluczowe kompetencje i przewaga z nich wynikająca nie są jednak dane raz na zawsze, konieczne jest mądre zarządzanie nimi, aby nie doprowadzić do erozji kompetencji i/lub niedopasowania między poziomem kompetencji a możliwością ich rynkowych zastosowań. Zarządzanie kompetencjami nie jest łatwym zadaniem również ze względu na ich charakter: kompetencje o kluczowym znaczeniu często trudno zidentyfikować, wyodrębnić budujące je procesy oraz zmierzyć ich znaczenie, ponieważ są nieuchwytne, złożone, głęboko osadzone w procesach przedsiębiorstwa i ludziach, którzy je realizują. Zarządzanie kompetencjami obejmuje procesy gromadzenia, doskonalenia, rozszerzania, upowszechniania i odnowy kluczowych kompetencji. Oceny skuteczności każdego z tych procesów dokonuje każdorazowo rynek, na którym utrzymywanie przewagi konkurencyjnej w czasie i wobec zmieniających się warunków otoczenia jest dowodem na to, że kluczowe kompetencje organizacji nie przeobraziły się w jej kluczowe ograniczenia.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER D.A., 1989: *Managing Assets and Skills: the Key to a Sustainable Competitive Advantage*. "California Management Review", No 31.
- ANDREWS K.R., 1971: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood.
- ARMSTRONG M., 2005: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Przeł. A. HĘDRZAK. Kraków.
- BARNEY J.B., 1991: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. "Journal of Management", No 17, s. 99—120.
- BARNEY J.B., 1995: *Looking Inside for Competitive Advantage*. "Academy of Management Executive", Vol. 9, No 4.
- BARNEY J.B., 1997: *Understanding Competencies*. In: *Core Competency-Based Strategy*. Eds.: A. CAMPBELL i K. SOMMERS LUCHS. London.
- BOGAERT I., MARTENS R., VAN CAUWENBERGH A., 2000: *Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components*. In: *Competence-based Competition*. Eds. G. HAMEL, A. HEENE. London.
- BOGNER W.C., THOMAS H., 2000: *Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry*. In: *Competence-based Competition*. Eds. G. HAMEL, A. HEENE. London.
- BRATNICKI M., 2000: *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa.
- COLLIS D.J., MONTGOMERY C.A., 1995: *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. "Harvard Business Review", July-August.
- DIERICKX I., COOL K., 1989: *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. "Management Science", December.
- DOZ Y., 1997: *Managing Core Competency for Corporate Renewal*. In: *Core Competency-Based Strategy*. Eds. A. CAMPBELL i K. SOMMERS LUCHS. London.
- HAMEL G., 2000: *The Concept of Core Competence*. In: *Competence-based Competition*. Eds. G. HAMEL, A. HEENE. London.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1990: *The Core Competence of Corporation*. "Harvard Business Review", May—June.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1999: *Przewaga konkurencyjna jutra*. Przeł. M. ALBIGOWSKI. Warszawa.
- HUNT S.D., 2000: *A General Theory of Competition. Resources, Competencies, Productivity, Economic Growth*. London—New Delhi.
- JAVIDAN M., 1988: *Core Competence: What Does It Mean in Practice?* "Long Range Planning", No 1, s. 60—71.
- KANTER R.M., 1997: *On the Frontiers of Management*. Boston.
- LIPPMAN S.A., RUMELT R.P., 1982: *Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*. "Bell Journal of Economics".
- NANDA A., 1996: *Resources, Capabilities and Competencies*. In: *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Eds.: B. MOINGEON i A. EDMONDSON. London—New Delhi s. 106.
- OLEKSYN T., 2006: *Zarządzanie kompetencjami*. Kraków.
- PENROSE E., 1995: *The Theory of Growth of The Firm*. Oxford.
- POCZTOWSKI A., 2005: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Kraków.
- POCZTOWSKI A., 2006: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa.
- SNOW C.C., HREBINIAK L.G., 1980: *Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance*. "Administrative Science Quarterly", No 25.

- VERDIN P.J., WILLIAMSON P.J., 2000: *Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links*. In: *Competence-based Competition*. Eds.: G. HAMEL, A. HEENE. London.
- WHIDDETT S., HOLLYFORDE S., 2003: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Przeł. G. SAŁUDA. Kraków.
- ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., 2006: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków.

Jarosław Polak, Małgorzata Chrupała-Pniak
Uniwersytet Śląski

PSYCHOLOGICZNE I ETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ BIUROKRATYCZNĄ

Poruszanie zagadnień etycznych w odniesieniu do pracy w organizacjach publicznych jest często rozumiane we współczesnym społeczeństwie jako luksus, na który pozwolić mogą sobie tylko osoby niemające żadnego pomysłu na inne pożyteczne działania. Obserwując świat dzisiejszych organizacji, łatwo dostrzec, że wśród obowiązujących kryteriów oceny ich działania normy moralne stanowią pewien margines. Dominują zaś wartości prakseologiczne, takie jak sprawność, skuteczność, a zwłaszcza ekonomiczność. Organizacje wprawdzie deklarują gotowość do przestrzegania norm etycznych, ale — jak mówią niektórzy, mrugając przy tym porozumiewawczo okiem — życie kroczy własną drogą. Autorom niniejszego artykułu przyświeca teza, że działanie skuteczne nie przeciwstawia się działaniom etycznym, że nie stoi z nimi w sprzeczności, co więcej, że nie można działać skutecznie, nie działając etycznie (CHRUPAŁA, 1996).

Normy moralne nie tyle ograniczają ludzkie działania, ile nadają im sens, właściwy kierunek, a regulując relacje między ludźmi, przyczyniają się do efektywnej realizacji działań zbiorowych. Jednocześnie nadmierne przywiązywanie wagi do przestrzegania norm moralnych, pozbawione głębszej refleksji, może rodzić problemy związane z relatywizacją norm i wartości (KOŁAKOWSKI, 1996). Nawiązując zatem do koncepcji kultury organizacyjnej Edgara Scheina przedstawianej często za pomocą metaforycznej góry lodowej, której najgłębiej położone pokłady symbolizują wartości uniwersalne, można w tym miejscu przytoczyć „etykę stosowaną na co dzień” Stephena R. Coveya. Wartości uniwersalne w modelu Scheina odpowiadają bowiem zasadom moralnym Coveya (KIETLIŃSKI, REYES,

OLEKSYN, 2005). Łączy je uniwersalizm i ponadczasowość oraz określona relacja z wartościami oraz normami, dla których stanowią podstawy i oparcie. W codziennym zarządzaniu i funkcjonowaniu organizacyjnym trudno je uchwycić i przełożyć na praktyczne zastosowania, ale, jak pisze Tadeusz Oleksyn, „być może ludzie nie żyją z nimi w całkowitej harmonii, lecz wierzą w nie i chcą, by nimi kierowały”. Te zasady to:

1. Wiarygodność — budowana przede wszystkim w procesie komunikacji na poziomie indywidualnym, jednostkowym (wiarygodnym może być pracownik, kierownik, ale trudno mówić o wiarygodnym dziale czy organizacji).
2. Zaufanie — kształtowane i widoczne w relacjach interpersonalnych, na przykład kierownik — pracownik czy organizacja — interesariusz, rozwijane obecnie bardzo dynamicznie w koncepcjach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Rok, 1997).
3. Powierzenie odpowiedzialności (*empowerment*) — upełnomocnienie pracowników, szczególnie istotne w sferze zarządzania ludźmi i zespołami. Powierzenie odpowiedzialności w organizacjach to zadanie stawiane dzisiejszym kierownikom, często pokrywające się także z silnym oczekiwaniem społecznym.
4. Dostosowanie — rozumiane w kategoriach elastyczności i zdolności adaptacyjnych głównie na poziomie organizacyjnym, choć coraz częściej wymieniane także jako cecha indywidualna jednostek (plastyczność jednostki, zdolność do przyswajania zmian).

Pierwsze dwie kategorie wartości to „miękkie kompetencje kierownicze” mające określony ładunek etyczny (KOZUSZNIK, 2005; CHRUPAŁA, 2004). Wiarygodni i budzący zaufanie kierownicy odchodzą od klasycznych naukowych koncepcji zarządzania, w których pracownik, przedstawiciel *homo oeconomicus* traktowany jest w kategoriach kosztów organizacyjnych czy elementu w sprawnie funkcjonującej organizacji. Etyczni, jak twierdzą niektórzy (KIETLIŃSKI, REYES, OLEKSYN, 2005), menedżerowie dostrzegają w pracownikach przede wszystkim istoty społeczne i duchowe. Doświadczenia wielu współczesnych kierowników potwierdzają spostrzeżenia, że pracownicy mają znacznie więcej energii twórczej, zapału do pracy i inicjatywy, niż wymagają tego od nich formalnoprawne zapisy, na przykład zakresy czynności. Zgodnie z psychologicznym prawem samospełniającej się przepowiedni, ludzie są i stają się tacy, jakie są nasze oczekiwania w stosunku do nich. Kolejne dwie wartości wynikają z powiązania kompetencji kierowniczych i współczesnych trendów w zarządzaniu organizacją w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na rynkach. Upełnomocnianie może być, i chyba powinno być, rozumiane w duchu realizowania w procesach zarządzania ludźmi imperatywu przestrzegania godności człowie-

ka i pracownika w organizacji. Pisał o tym także w swoich dziełach Jan Paweł II (*Laborem exercens*).

W definicję pracownika administracji publicznej wpisany jest element odpowiedzialności wobec obywateli oraz państwa, który czyni go szafarzem powierzonego mu zaufania i zobowiązuje do jak najlepszego wywiązywania się ze swoich obowiązków. Brak zaufania pomiędzy podwładnymi i przełożonymi oraz między urzędnikiem a obywatelem oparty na wątpliwych, niejasnych decyzjach oraz złych doświadczeniach z przeszłości może skutecznie utrudnić i tak skomplikowany proces decyzyjny. Ponadto może poważnie naruszyć wizerunek urzędnika publicznego i zaszkodzić wizerunkowi organizacji, którą urzędnik reprezentuje, co w konsekwencji prowadzi do problemów z etosem pracy i etosem w życiu publicznym (NOWAK, CERN, 2008).

Szczególnie wrażliwe psychologicznie i etycznie są obszary działania osób, które w organizacjach pełnią funkcje związane z kontrolą i audytem. Sytuacja kontroli z psychologicznego punktu widzenia ma charakter sytuacji oceny, a ludzie będąc ocenianymi za swoje czyny i ich efekty, czują się szczególnie niekomfortowo. Zagrożenie poczucia bezpieczeństwa, poziomu samooceny, pozytywnego obrazu swojej roli zawodowej osób kontrolowanych daje w efekcie postawę negatywną zarówno wobec aktu kontroli, jak i osób kontrolujących. I tak użyteczne narzędzie staje się przedmiotem niechcianym, nie lubianym, złem koniecznym, a w konsekwencji „sabotowanym” lub niepełnie wykorzystywanym. Wobec tego sposób realizacji zadań przez osoby kontrolujące i decydujące powinien w szczególny sposób uwzględniać ich etyczny poziom.

W metaforycznym ujęciu pracownicy organizacji publicznych odpowiedzialni za kontrolę i audyt są niejako sumieniem organizacji. Od ich wyczulenia na ludzkie błędy i umiejętności znajdowania prawidłowych rozwiązań zależy, czy zasługują na miano „zmysłu moralnego”, który tropiąc niezgodności między stanem faktycznym, a tym, który widnieje w dokumentach, oraz wady istniejących systemów, potrafi wskazać takie drogi, które pozwolą autorom błędów wyciągnąć wnioski i uniknąć ich w przyszłości. Należy zatem oczekiwać od pracowników kontroli i audytu szczególnej moralnej wiedzy, solidnej podstawy swych działań w wyznaczanych i realizowanych wartościach, świadomości wagi zagadnień etycznych, a także praktycznego doświadczenia w rozwiązywaniu problemów etycznych.

Niejednokrotnie daje się słyszeć głosy, że w sytuacji, w której istnieje dobre, jednoznaczne i czytelne prawo, a organizacje tworzą systemy, które zapewniają sprawną realizację zadań, zagwarantowane zostają wszelkie warunki niezbędne do tego, żeby organizacje skutecznie pełniły swoją misję (KOŁAKOWSKI, 1997). Wówczas tworzenie kodeksów etycznych pozba-

wione jest sensu, a może przynieść nawet szkody, ponieważ zwalniają one pracowników z indywidualnej odpowiedzialności i obowiązku refleksji etycznej. W tym miejscu dochodzimy do tego, co określane jest jako źródło większości problemów natury etycznej, z jakimi borykają się organizacje publiczne.

Po pierwsze, wizja idealnego systemu, czy to prawnego, czy organizacyjnego (na przykład biurokracja Maxa Webera), który eliminuje niepewność, jaką do świata organizacji wnoszą niepowtarzalni i nieprzewidywalni ludzie, jest utopią. W tym sensie, że gdyby nawet taki system udało się stworzyć, to człowiek nie mógłby w nim funkcjonować. System taki nie zostawiałby obszaru koniecznej wolności, której odebranie człowiekowi czyni z niego bezwolne, pozbawione własnej inicjatywy narzędzie. Szybko też owocuje działaniami, nierzadko nieetycznymi i nielegalnymi, zmierzającymi do odzyskania utraconej wolności. Po drugie, właśnie niejasne, podatne na wielokierunkową interpretację prawo, które wyznacza ramy działania organizacji, uznawane jest za jeden z głównych czynników prowokujących do zachowań nieetycznych bądź powodujących niezamierzone działania nieetyczne. I po trzecie, kodeksy etyczne nie są kolejnym systemem prawnym, za przekroczenie przepisów którego ponieść można karę lub inną sankcję. Najczęściej stanowią deklaracje uznawanych w organizacji wartości oraz wskazują ogólne reguły działania, które z punktu widzenia pracy urzędnika powinny być najbardziej pożądane. Ostatecznie wybór zachowania należy jednak zawsze do człowieka.

OBSZARY ZAGROZEŃ ETYCZNYCH W ORGANIZACJACH BIUROKRATYCZNYCH

W tradycyjnym rozumieniu organizacja biurokratyczna to wysmukła, hierarchiczna struktura, w której pracowników pierwszej linii dzieli od dyrektora siedem — osiem szczebli zarządzania. Im wyższa piramida, tym bardziej podporządkowani są pracownicy na najniższych piętrach. Hierarchicznie rozbudowane struktury to dziś przeżytek w świecie organizacji profitowych, niemniej jednak w sektorze publicznym wciąż dominują. Tego typu struktury rodzą problemy od ekonomicznych po społeczne i etyczne. Są przede wszystkim mało elastyczne, a przy tym bardzo kosztowne. Wykorzystują głównie awansowanie pionowe, „świętą” drogę służbową, często prowokują do nieetycznych działań i „wyścigu szczurów” po szczeblach drabiny społecznej. W organizacjach biurokratycznych pra-

cownicy wchodzą w różnego typu relacje — zawsze jednak hierarchiczne. Nowoczesne organizacje odchodzą od tych struktur i relacje hierarchiczne zastępowane są relacjami opartymi na współdziałaniu. Zdaniem T. Oleksyna, „z etycznego punktu widzenia ocena silnie zhierarchizowanych i zbiurokratyzowanych organizacji musi być oczywiście bardzo krytyczna. Organizacje takie ograniczają wolność pracownika, są antydemokratyczne i totalitarne, naruszają zasadę sprawiedliwości płac, gdyż nie kompetencje i efekty pracy są najważniejsze, ale miejsce w służbowej hierarchii” (KIETLIŃSKI, REYES, OLEKSYN, 2005).

Zatrzymajmy się na chwilę nad źródłami, które mogą rodzić sytuacje etycznie trudne, w jakich na co dzień znajdują się pracownicy organizacji publicznych. Prócz wspomnianych problemów wynikających z konstrukcji polskiego prawa najczęściej wymienianym czynnikiem, który zwiększa prawdopodobieństwo zachowań nieetycznych, jest odczuwalna przez wszystkich rosnąca presja czasu wraz z ciągłym zwiększaniem się liczby realizowanych zadań. Świat pędzi coraz szybciej i odczuwają to także organizacje publiczne. Wobec tego faktu eliminowany jest niezwykle ważny czynnik warunkujący etyczność działań, a jest nim czas na refleksję. Pewne problemy związane chociażby z konfliktem wartości rodzą stres decyzyjny, który wraz z presją czasu uniemożliwia trzeźwy i głęboki namysł. Jakość wyborów może wtedy być wątpliwa. Ponadto presja czasu prowadzi często (w imię szybkiego załatwienia czekających w kolejce spraw), do pomijania ważnych elementów realizowanych procedur. Dodatkowo słabo upoważnieni pracownicy oduczają się, w trakcie nabywania doświadczeń i socjalizowania się w organizacji biurokratycznej, ponoszenia ryzyka własnych decyzji i wyborów, w tym także etycznych. Liczne obserwacje i badania w tym zakresie dowodzą, że w trudnych, wątpliwych sytuacjach wstrzymują się z podjęciem decyzji i czekają na „oficjalny” komunikat z wyższych pięt zarządzenia.

Poza tym, w organizacjach biurokratycznych, tradycyjne sposoby funkcjonowania stoją dziś w sprzeczności ze zdroworozsądkowym zachowaniem prowadzącym do sprawniejszego działania na rynku. Omijanie drogi służbowej, które może znacząco skrócić czas podjęcia decyzji i rozwiązania problemu czy usprawnić procesy komunikacji w organizacji, jest traktowane nie tylko jako przejaw nielojalności wobec przełożonego, ale często jako poważny przykład niesubordynacji skutkujący natychmiastowym dyscyplinarnym zwolnieniem pracownika. Przekaz komunikacyjny w takich sytuacjach jest następujący: pracownik, działaj sprawnie i bądź twórczy, ale tylko w granicach naszych reguł. Gdzie się podziała wspomniana wiarygodność nadawcy przekazu, gdzie zaufanie organizacyjne i *empowerment*? To z pewnością do niczego dobrego, w dłuższym przedziale czasu, nie może prowadzić.

Stosunki panujące w zhierarchizowanych organizacjach od połowy XX w. były przedmiotem krytyki i zjadliwych komentarzy. Najśłynniejsze sformułowane zostały przez C. Northcote Parkinsona, brytyjskiego profesora zarządzania. Oto niektóre z nich:

- Każda organizacja po przekroczeniu pewnej liczby pracowników ma dostatecznie dużo pracy z obsługą samej siebie, że jeżeli nie jest organizacją samofinansującą się, nie musi już robić nic użytecznego.
- Każda praca zajmie każdy czas, jaki jest pozostawiony do jej wykonania (problemy jakości i efektywności pracy).
- Organizacje biurokratyczne zwalczają niezwykle zaciekle jednostki szczególnie uzdolnione i kreatywne.

Naukowa krytyka nie tylko nie doprowadziła do pożądaných zmian w krytykowanych organizacjach, ale nawet doczekała się ruchu społecznego pracowników biurokratycznych organizacji, zwanego w literaturze prawami Murphy'ego. Współczesne prawa Murphy'ego stanowią manifest i moralny protest pracowników przeciwko przedmiotowemu traktowaniu, bezdusznej hierarchii, manipulacji, wyzyskowi i lekceważeniu.

Kolejnym zjawiskiem, które często bywa wymieniane jako obszar zagrożenia, jest wykorzystywanie sytuacji kierowania lub oceny jako narzędzia psychospołecznego wpływu. W organizacyjnej grze „nasłanie” na przeciwnika kontroli samo w sobie jawi się jako nieprzyjemne i często bywa odbierane jako szykana. Dodatkowo kontrola, jeśli jej wyniki będą negatywne, może wyeliminować go na stałe z gry.

Konflikty interesów, zarówno potencjalne, jak i rzeczywiste, to kolejne najczęściej kojarzone z pracą urzędników zjawiska, których przejawami może być łapownictwo i inne formy nadużywania władzy. Doświadczenia autorów wskazują na istotne braki w omawianym zakresie. Pracownicy albo nie zastanawiają się nad ewentualnymi konfliktami interesów i działają, często doprowadzając do złamania norm etycznych, albo przejawiają nadmierną ostrożność oraz czują permanentny dyskomfort związany z poczuciem winy wynikającym z naruszenia norm i wartości. Wydaje się, że przykładem interwencji organizacyjnej w tym zakresie mogłyby być szkolenia etyczne i procedury decyzyjne obowiązujące w danej organizacji.

Ostatnim z wymienianych tutaj zjawisk (ale z pewnością nie ostatnim w organizacjach biurokratycznych) generującym możliwe zachowania nieetyczne jest stała obecność problemów nowych, dotychczas niespotykanych, których rozwiązania nie można odnieść do dotychczasowych doświadczeń. Ponieważ zachowania amoralne (czyli nieposiadające ładunku wartości) nie istnieją, wszelkie problemy mają wymiar etyczny. Zatem wybory w sytuacjach nowych i dotychczas nieznanych również oceniane będą ze względu na ich wartość etyczną, jeśli nie dziś, to w przyszłości.

KODEKS POWINNOŚCI ZAWODOWYCH

W literaturze oraz w przyjętych przez różne gremia i organizacje kodeksach etycznych znaleźć można liczne zasady, które mają określać ramy działania pracowników. Sokrates mawiał, że ludzie nie postępują zgodnie z zasadami etycznymi, ponieważ właściwie nie wiedzą, co oznaczają odnoszące się do nich pojęcia. Te pojęcia to najczęściej:

Odpowiedzialność — pracownik powinien zachować całkowite nieskrępowanie w działaniu oraz wewnętrzne przekonanie, że wartość zawodowa oraz moralna podejmowanych działań ma swoje źródło w niej samej. Powinien on przejawiać gotowość do ponoszenia konsekwencji, wzięcia na siebie dobrych i złych skutków własnych poczynań. Powinien także umieć merytorycznie i prawnie uzasadnić własne decyzje i sposób postępowania. Osoba odpowiedzialna umie zawsze „odpowiedzieć”, dlatego wybrała taką, a nie inną drogę, i jakie mogą wiązać się z tym konsekwencje.

Uczciwość — każda osoba powinna postępować uczciwie, czyli według najlepszej woli i wiedzy oraz w zgodzie ze swymi przekonaniami. Postawa taka owocować powinna starannością realizowanych zadań i pełną zgodnością z prawem. Dzięki świadomości odroczonej negatywnych konsekwencji działań nieuczciwych i niechęci do nich budzi ona zaufanie i nie daje powodów do kwestionowania ani podważania wydawanych przez nią ocen i opinii. Ważnym elementem uczciwości jest przedkładanie dobra publicznego nad dobro własne.

Obiektywizm — osoba obiektywna powinna formułować swoje oceny wyłącznie na podstawie faktów, co do których wiedzę powinna czerpać z godnych zaufania źródeł i przekazywać je w formie pełnej i wiernie odzwierciedlającej te fakty. Warunkiem obiektywizmu jest brak stronniczości oraz uprzedzeń. Sytuacja konfliktu interesów uniemożliwia obiektywne osądy. Osoba taka powinna całkowicie unikać sytuacji, w których inne osoby próbują wpływać na sposób prowadzenia kontroli, ocenę faktów oraz wyciągane wnioski. Powinna unikać także sytuacji, gdy jej decyzje dotyczą spraw, których konsekwencje mogą przynosić jej indywidualne korzyści.

Poufność — nakazuje szanować i chronić wartość oraz własność informacji. Jeśli nawet nie istnieje obowiązek prawny lub zawodowy jej ujawnienia, nie powinna zostać ujawniona. Osoba taka nie powinna wykorzystywać żadnych informacji w sposób przynoszący jej indywidualne korzyści, w sposób, który byłby sprzeczny z prawem lub przynosiłby szkodę organizacji. Wiedza jest jednym z ważniejszych sposobów budowania pozycji w organizacji i dlatego tutaj ludzie narażeni są na olbrzymie pokusy.

Profesjonalizm — polega na wykorzystywaniu wiedzy, umiejętności, doświadczenia do realizowania zadań pozostających w zgodności z najlepszymi znanymi jej standardami. Osoba taka nie powinna podejmować się zadań, do realizacji których nie posiada wystarczającej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Powinna także dążyć do stałego podnoszenia swych kwalifikacji, jakości i efektywności realizowanych działań.

PSYCHOLOGIA WYBORÓW ETYCZNYCH

Wspomniany już Sokrates twierdził, że cnót etycznych można się uczyć przez refleksję i dialog prowadzące do głębokiego rozumienia, czym są one w swej istocie. Jednak doświadczenie pokazuje, że nawet doskonałe zrozumienie znaczenia pojęć etycznych nie musi prowadzić do etycznych zachowań. W etyce rozróżnia się normy, które ludzie uznają za idealne, normy uznawane za pożądane i normy realizowane w praktyce. Rysując obszary działania szczególnie narażone na nieetyczne działania, określone zostały źródła zewnętrzne rozbieżności między tym, jak ludzie chcieliby postępować, a tym, jak rzeczywiście postępują. Ale owa rozbieżność ma także źródła w psychice człowieka. Świadomość tego problemu odnaleźć można już w *Metamorfozach* Owidiusza w zdaniu: „Widzę rzeczy dobre i pochwalam je, a za grzesznymi idę” oraz w *Liście do Rzymian* św. Pawła: „Nie czynię bowiem dobra, którego chcę, ale czynię to zło, którego nie chcę”.

Pierwszym z takich źródeł jest mechanizm **racjonalizacji**, który służy obronie własnego „ja” przed potencjalnie zagrażającymi treściami, które mogłyby zburzyć wizerunek własny, w tym wypadku jako osoby moralnie dobrej. Mechanizm ten polega na odwołaniu się do osobiście cenionych wartości społecznych i uznawanych norm z jednoczesnym takim ich przeformułowaniem i zinterpretowaniem, aby objaśnić własne postępowanie w sposób, który pozwoliłby pomniejszyć moralną naganność podjętego przez nas działania. W sytuacji, kiedy jednostka czuje się do tego zmuszona, używa takich uzasadnień jak: „czułem się do tego zmuszony”; „zrobiłem to dla moich bliskich”; „niskie płace są winne temu, że ludzie biorą łapówki”; „mam teraz problemy finansowe i raz mogę sobie na to pozwolić”. Innymi słowy, jeśli jakiś czyn prowadzi do pozytywnej, także w sensie moralnym, konsekwencji, jesteśmy skłonni uznać go za usprawiedliwiony.

Innym znanym mechanizmem mogącym prowadzić do nieetycznych działań jest **mechanizm usprawiedliwiania**. Polega na bezkrytycznym,

prosty w formie i treści odwołaniu się do podobnego postępowania innych ludzi w podobnych sytuacjach i na przekonaniu, iż człowiek powinien postępować tak samo jak inni. Sumienie uspokajane jest wówczas przez odwołanie się do takich twierdzeń, jak: „nie chcę być inny, będę robił tak samo”; „na układy nie ma rady”; „tak jest wszędzie”; „wszyscy tak robią”. Bardzo często w usprawiedliwieniu za swój punkt odniesienia bierze się nie konkretną grupę osób, ale ich uproszczony wizerunek, czyli stereotyp. Stereotypy o negatywnym ładunku treści są szczególnie groźne, ponieważ przyjmują one za założenie wizję świata, w którym większość, a nawet wszyscy, to osoby niemoralne. Założenie takie jest ewidentnie fałszywe i ma szczególną siłę demoralizującą. Do stereotypów takich należą takie sformułowania, jak: „wszyscy oszukują”; „wszyscy kradną”; „co nie jest zabronione, jest dozwolone”; „tylko ryba nie bierze”.

Inną grupę błędów, które mogą, ale nie muszą, wiązać się z obroną własnego „ja”, są **schematy poznawcze**. Ich rolą jest upraszczanie złożonego świata tak, by jego percepcja i działanie w nim było możliwe. Ich badanie i opis są domeną psychologii procesu decyzyjnego, której osiągnięcia — zdaniem autorów — wiele wnoszą również do prób poznania uwikłań naszych decyzji w dziedzinie moralności. Choć działanie tych schematów jest zbawienne w skutkach i konieczne, może ono prowadzić do zniekształceń oceny rzeczywistości i mieć znaczący wpływ na wnioski wyciągane przez osoby dokonujące kontroli i audytu.

Do najbardziej znanych schematów należą: **heurystyka dostępności psychicznej** oraz **heurystyka reprezentatywności**. Ta pierwsza wywołuje błędną ocenę prawdopodobieństwa zdarzeń, które łatwiej sobie przypomnieć. W takiej sytuacji brak lub niewielka liczba doświadczeń ze zjawiskiem korupcji może owocować przekonaniem, że w otoczeniu osoby zjawisko to nie ma miejsca lub zachodzi bardzo rzadko. Heurystyka reprezentatywności powoduje, że podczas analizy danych niezbędnych do podjęcia decyzji bierze się pod uwagę głównie te dane, które są zgodne z wcześniejszymi przekonaniem podmiotu poznającego na temat pewnych właściwości świata (TYSZKA, 2000). Na przykład osoba pracująca z nieuczciwymi podatnikami ma bardziej prawdopodobne podstawy, by uznać, że wśród ogółu podatników jest większy odsetek oszustów, niż osoba, która pracuje w banku. W obu przypadkach przekonania te nie są oparte na faktach, a więc nie mają waloru obiektywności.

Ważną grupę czynników modyfikujących percepcję rzeczywistości mogących powodować podejmowanie błędnych wyborów są **złudzenia posybilne** oraz **złudzenia walentne**. Wiążą się one z oceną wartości tego, co może się wydarzyć. Pierwsze z nich wywołuje przekonanie, że po serii zdarzeń na przykład niekorzystnych w końcu musi mieć miejsce zdarzenie korzystne. Inną jego wersją jest przekonanie, że dobra passa nie może

trwać bez końca. Złudzenia walentne mogą przejawiać się w dwóch formach. Pierwsza z nich przyjmuje postać twierdzenia: „To, co mało prawdopodobne, jest wartościowe”. W tym wypadku dwie identyczne rzeczy, z których jedna jest łatwo osiągalna, druga zaś — trudno, są oceniane przez podmiot w inny sposób. W drugim wypadku rzeczy drugiej przypisywana jest dużo większa wartość. Złudzenie to przyjmuje też inną, bardziej praktyczną formę, że „to, co jest możliwe, jest wartościowe i godne realizacji”. Zgodnie z tym twierdzeniem należy wykorzystywać wszelkie dostępne możliwości, tylko ze względu na to, że istnieją. Nawet te związane z etycznym ryzykiem.

Jeszcze innym powszechnym mechanizmem mogącym powodować podejmowanie nieetycznych decyzji jest **skłonność do unikania strat**. Odkryta i opisana przez Danila Kahnemana i Amosa Tversky’ego nierównowaga w ocenie wartości zysków i strat powoduje, że ludzie boleśniej odczuwają stratę pewnej ważnej dla nich rzeczy niż radość z pozyskania tej rzeczy. Jedną z konsekwencji awersji do strat jest tak zwany efekt utopionych kosztów, gdy pewne działania są kontynuowane, mimo że przynoszą straty, ponieważ osoba zaangażowana w ten proces nie chce utracić tego, co do tej pory zainwestowała (wysiłek, pieniądze, czas) w realizację tych działań.

Kolejną kategorią błędów popełnianych przez osoby zaangażowane w proces podejmowania decyzji, także etycznych, są **błędy szacowania ryzyka związanego z negatywnymi konsekwencjami działań własnych**. I tak ludzie zaniżają ryzyko wtedy, gdy jest ono dobrowolne, kontrolowane, ma charakter chroniczny i stanowi odległy w czasie skutek działań. Jednym z czynników warunkujących powstawanie błędów szacowania ryzyka jest nadmierny optymizm. Optymizm jest oczywiście cechą pożądaną, jednak może on modyfikować trzeźwą ocenę sytuacji i w efekcie prowadzić do błędnych decyzji. Wśród przyczyn powstawania nierealistycznego optymizmu, które mogą mieć wpływ na pracę w organizacjach biurokratycznych, wymienić należy:

1. Poziom spostrzeganej kontroli, jaką osoba ma nad daną sytuacją (im wyższy, tym wyższa skłonność do niedoceniać zagrożeń).
2. Inklinacja egocentryczna (jeśli ja zabezpieczam i podejmuję działania profilaktyczne, to robię to dobrze i skutecznie).
3. Brak doświadczenia.
4. Stereotypowa lub prototypowa ocena (wyraża się ona postawą: „to nie możliwe, żeby taka błaźnista spowodowała takie straty”).
5. Podtrzymanie lub podnoszenie samooceny (wyższa ocena własnej samokontroli, wiedzy itd. niż u innych).
6. Strategie radzenia sobie z sytuacjami trudnymi (szczególnie strategia ucieczkowa, polegająca na niezauważaniu problemów).

Z pewnością listę czynników o charakterze podmiotowym, które są wpisane w sposób nieuchronny w proces decyzyjny, można jeszcze wydłużyć (na przykład mechanizm projekcji, wpływ motywacji i emocji, uproszczona przyczynowość). Podane jednak przykłady mają za zadanie wskazać, że postawa określana czasem mianem pychy, wyrażająca się najczęściej w stwierdzeniu: „mnie to nie dotyczy, ja takich błędów nie popełniam”, stosuje się do nas wszystkich, a niektóre z badań pokazują, że opisane mechanizmy odnoszą się aż 80% badanych. To stanowczo za dużo, aby je ignorować.

ZAKOŃCZENIE — PROPOZYCJE DZIAŁAŃ

Do tej pory wymienione zostały tylko nieliczne z pułapek, które na nas samych zastawia nasz umysł i sposób jego działania. Biorąc pod uwagę moment powstania dzieł: *Metamorfozy* i *List do Rzymian*, można zasugerować, że ludzie od tego czasu w niewielkim tylko stopniu podnieśli, albo nie podnieśli wcale, swojej skuteczności w dziedzinie etycznych działań. Nie można też chyba liczyć na szybką poprawę jakości prawa stanowionego ani na to, że organizacje będą funkcjonowały w coraz mniej złożonym i mniej dynamicznym otoczeniu. Jakże zatem działania należy podejmować, by poziom etycznej świadomości i etyczności działań pracowników rzeczywiście wspierał jakość realizowanych przez nich zadań?

Praktyka wskazuje na kilka skutecznych narzędzi, które mogą okazać się przydatne. Warto tutaj poczynić ważną uwagę, że działania zmierzające w tym kierunku mogą przynieść efekty tylko w sytuacji, gdy ich odbiorcy chcą działać w sposób etyczny, wtedy, gdy ich zachowania nieetyczne wynikają z niewiedzy, błędów w rozpoznawaniu sytuacji, presji otoczenia czy niejasności sytuacji. W wypadku, gdy ktoś nie chce postępować etycznie, żadne działania nie przyniosą skutków.

Do najważniejszych elementów wspierających kształtowanie zachowań etycznych należy dobór pracowników, którzy charakteryzują się etyczną postawą. Pytanie jednak: Jakiego narzędzia użyć, aby ocenić, czy postawa kandydata jest właściwa? Onegdaj starając się o posadę, można było w rodzinnej parafii ubiegać się o zaświadczenie moralności. Dzisiaj nie sposób go uzyskać. Jednak istnieje możliwość skonstruowania kompetencyjnego narzędzia badawczego opartego na studiach przypadków, którego wyniki z pewnym prawdopodobieństwem mogą dać odpowiedź na pytanie o poziom wrażliwości moralnej oraz kryteria wyboru osoby badanej. Ich

użyteczność jest wprawdzie dość niewielka (nie sposób stworzyć sytuacji testowej symulującej sytuacje graniczne), ale trudno o inne narzędzia diagnostyczne. Ważnym kryterium w ocenie kandydatów może być również poczucie misji, która przyświeca ich staraniom do objęcia danego stanowiska urzędniczego.

Innym narzędziem, które może znaleźć zastosowanie w kształtowaniu postaw etycznych oraz dostarczających wiedzy o pułapkach czyhających na pracowników, są szkolenia, w tym *coaching* i *mentoring* etyczny. Nie mogą się one ograniczać w formie jedynie do przekazywania wiedzy, ale powinny mieć charakter interaktywny i dyskusyjny. Wspólne rozważanie możliwych rozwiązań trudnych sytuacji i ich konsekwencji pozwala uczestnikom odnieść się do własnych doświadczeń i lepiej je zrozumieć oraz uświadomić sobie własny system przekonań i wartości z ewentualnym wskazaniem możliwości jego korekty. Częstym efektem takich spotkań jest krótkotrwały ból głowy uczestników wynikający z natłoku argumentów i kontrargumentów, ale także wzrost ich wrażliwości moralnej.

Zarówno w czasie sesji szkoleniowych, jak i poza nimi, możliwe są także sesje z doradcą, pozwalające na osiągnięcie celów, takich jak uwrażliwienie urzędników na kwestie etyczne, uświadamianie urzędnikom zagrożeń, aby byli na nie lepiej przygotowani, pokazanie sposobów rozwiązywania trudnych sytuacji, ale przede wszystkim wzmocnienie wewnętrznej postawy etycznej każdego z urzędników. Osoba pełniąca funkcję doradcy i mentora w kwestiach etycznych sama powinna spełniać wysokie standardy etyczne oraz powinna cechować się dużym doświadczeniem. Efektem wspomnianych sesji szkoleniowych może być organizacyjne wypracowywanie procedur działania lub algorytmów postępowania w określonych sytuacjach, zwłaszcza tych nowych, niejasnych i nieokreślonych w regulaminach. Doświadczenia wielu firm w tym zakresie potwierdzają tendencję rosnącą zapotrzebowania na tego typu procedury.

Często przywoływanym narzędziem, które może jednak budzić liczne kontrowersje jest *whistle-blowing* (odgwisdywanie faula). Pojęcie pojawiło się w USA w latach siedemdziesiątych XX wieku i odnosi się do osoby, która za pośrednictwem mediów lub powoływanych specjalnie do tego celu komisji informuje opinię publiczną o niedozwolonych lub nielegalnych działaniach innych pracowników. Może ono przyjąć też łagodniejszą formę obowiązku ostrzegania o zagrożeniu i nawoływania do zmiany zaważonych nieetycznych zachowań innych osób. Warto jednak zauważyć, że wykorzystanie tego sposobu przeciwdziałania nieetycznym zachowaniom wciąż budzi spore kontrowersje, ponieważ często bywa rozumiane jako donosicielstwo. Jednak zło swoje działanie zawsze zaczyna w ciszy,

tworzącej atmosferę przyzwolenia. Mówienie o nim głośno jest jednym ze skuteczniejszych środków zapobiegania rozwojowi niepożądanych nawyków i ich skutków.

Kolejnym rozwiązaniem organizacyjnym jest wprowadzenie w strukturę organizacji instytucji ombudsmana (męża zaufania) odpowiedzialnego za sprawy etyczne w organizacji. Ombudsman dysponuje własnym, niezależnym od zarządu budżetem, i pionem pracowników realizujących działania kontrolno-monitorujące, zarówno z własnej inicjatywy, jak i na wniosek pracownika. Instytucja ta zapewnia pewną niezależność organu kontrolnego od organów wykonawczych, co w niektórych sytuacjach ułatwia tropienie nieetycznych zjawisk w organizacji i zwalczanie ich przejawów oraz wspiera edukację moralną pracowników.

Ostatnim i być może najważniejszym sposobem kształtowania postaw etycznych pracowników jest wpływ, jaki na swoich podwładnych wywiera przełożony. Wiele prawdy jest w sformułowaniu, że „ryba psuje się od głowy”. Przełożony może stanowić wzorzec do naśladowania i swoim zachowaniem wyznaczać standardy moralne zespołu. Budowanie swojego autorytetu i zaufania przez działania o etycznym charakterze daje pracownikom jasny sygnał, jakie wartości i sposoby działania są akceptowane, a jakie nie. Dobre skutki wywołać może również konsekwentne realizowanie zasady „nie» dla milczenia” o sprawach trudnych, zarówno tych, które dotyczą zachowań pracowników, jak i tych, które dotyczą przełożonego.

BIBLIOGRAFIA

- CHRUPAŁA M., 1996: *Etyka zawodowa a subiektywne poczucie sukcesu zawodowego*. [Niepublikowana praca magisterska. Katowice].
- CHRUPAŁA M., 2004: *Zarządzanie zaufaniem w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. „Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne. Kwartalnik Akademii Górniczo-Hutniczej”, T. 49.
- FILEK J., 2004: *Etyczne aspekty działania samorządu terytorialnego*. Kraków.
- GRIFFIN E., 2003: *Podstawy komunikacji społecznej*. Przeł. O. i W. KUBIŃSCY, M. KACMAJOR. Gdańsk.
- KENRICK D., NEUBERG S., CIALDINI R.B., 2006: *Psychologia społeczna*. Przeł. A. NOWAK. Gdańsk.
- KIETLIŃSKI K., REYES V.M., OLEKSYN T., 2005: *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Kraków.
- Kodeks etyki audytora wewnętrznego w Starostwie Powiatowym w Pleszewie. 2006: Zarządzenie Nr 29/06 Starosty Pleszewskiego z dnia 31 października.
- KOZIELECKI J., 1977: *Psychologiczna teoria decyzji*. Warszawa.
- KOZIELECKI J., 1995: *Podejmowanie decyzji*. W: *Percepcja, myślenie, decyzje*. Red. A. GRABOWSKA, W. BUDOHOSKA. Warszawa.

- KOŻUSZNIK B., 2007: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa.
- NOWAK E., CERN K.M., 2008: *Ethos w życiu publicznym*. Warszawa.
- PRATLEY P., 1998: *Etyka w biznesie*. Przeł. M. ALBIGOWSKI. Warszawa.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych. Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa dnia 30 marca 2007, Nr 55.
- TYSZKA T., 2000: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk.

Rozdział trzeci

PSYCHOLOGIA A KIEROWANIE

Czesław S. Nosal

Politechnika Wrocławska

DINOZAURY WŁADZY DESTRUKCYJNE KIEROWANIE ORGANIZACJAMI

STARE KORZENIE PRZYWÓDZTWA I KIEROWANIA

Z analiz antropologicznych wynika, że gatunek *homo sapiens* egzystował u swojego zarania przez długi czas w pierwotnych hordach liczących około kilkudziesięciu humanoidów. Nie był to więc nic nieznaczący okres rozwojowy, ponieważ ustabilizował on wzorce manifestowania dominacji i sprawowania władzy w grupach pierwotnych, a następnie w społecznościach ludzkich. Główne manifestacje tych wzorców stanowiły formy symbolizowania dominacji w grupie i egzekwowania jej w różnej postaci, aby utrzymać terytorium, relacje podporządkowania (hierarchię), prowadzić walkę z innymi plemionami, rozstrzygać spory, rządzić dystrybucją pożywienia i dostępem do samic. Przejawy tych pierwotnych mechanizmów nie odeszły w przeszłość, ponieważ związane z nimi „ewolucyjne echo” obserwujemy nadal, prawie na każdym kroku, na każdym poziomie zarządzania i działań politycznych. Jeśli w świecie współczesnych organizacji dowolnego rodzaju pojawiają się pierwotne formy dominacji i przywództwa, to prawie pewne jest, że mamy wtedy do czynienia z destrukcyjnym kierowaniem. Nieprzypadkowo więc we współczesnej psychologii sprawowania władzy w korporacjach pojawił się problem tzw. samców alfa (por. dobre, popularne przedstawienie tego problemu w: CONNIFE, 2006; LUDEMAN, ERLANDS, 2008).

Obserwacje prymatologów wykazały, że w rytuałach manifestowania dominacji, przynależności grupowej i terytorialnej niewiele odbiegliśmy od człekokształtnych małp. Dinozaury władzy, podobnie jak samce alfa,

wiele uwagi koncentrują na tworzeniu, przestrzeganiu i obronie hierarchii. Można nawet postawić tezę, że im pierwotniejsza forma władzy, tym większe znaczenie dla przywódcy ma „czystość” ideologiczna otaczającej go „hordy”. W grupie pierwotnej (stadzie małp) obrona terytorium ma ważne znaczenie adaptacyjne, w organizacjach ludzkich nadmierne przestrzeganie reguł porządku lub obrony „terytorium” hierarchicznego nie ma takiego znaczenia. Rozbudowane hierarchie i autokratyczne kierowanie są zgubne dla organizacji, ponieważ warunkują sztywność zachowania i opóźnienia w podejmowaniu decyzji. Jeśli potraktujemy organizację jako system poznający otoczenie i elastycznie reagujący na jego zmiany, to zrozumiałe jest, że struktura hierarchiczna takiego systemu zawęży i usztywnia procesy poznawcze, warunkując zarazem brak dystansu wobec zmiennej rzeczywistości. Gdy silna dominacja i hierarchia zostają zespolone w ramach władzy despotycznej lub autokratycznej, to procesy poznawania otoczenia i przewidywania przyszłości zostają zdogmatyzowane. W organizacjach tworzonych przez ludzi natychmiast pojawia się problem, ile jest „centrów” prawdziwej władzy. I chociaż socjologowie komunikowania się przyzwyczaili nas do idei „społeczeństwa sieci” (CASTELLS, 2007), to podświadome wzorce ewolucyjne są silniejsze, w dogmatycznym stylu szukamy jednego ośrodka władzy.

Dogmatyczność jest szczególnie niebezpieczna dla każdej organizacji w zakresie przewidywania bliższej i dalszej przyszłości. Syndrom myślenia dogmatycznego, opisany niegdyś przez Milтона ROKEACHA (1954; 1960) nic nie stracił na znaczeniu. Warto więc przypomnieć jego podstawowe komponenty. Dogmatyczność oznacza zamknięty zbiór przekonań o strukturze jakiegoś fragmentu rzeczywistości, o tym, jakie są jej cechy istotne i nieistotne. Przekonania te zorganizowane są wokół centralnego, autorytarnego poglądu i z tego powodu warunkują one brak tolerancji wobec innych systemów przekonań. Zrozumiałe jest, dlaczego przekonania dogmatyczne są bardzo niebezpieczne w odniesieniu do przewidywania przyszłości. Zasadniczym, ontologicznym powodem jest otwarty charakter przyszłości (por. HAWKING, 1996; POPPER, 1996). Zatem na poziomie epistemologicznym, czyli w sferze narzędzi poznawania przyszłych możliwości, również musimy być otwarci i maksymalnie twórczy. Przeczy tej tezie każdy dogmatyczny dinozaur, który ma jedną receptę na „zbawienie” otaczającego go fragmentu świata.

Proste mechanizmy wyrażania dominacji i sprawowania przywództwa — charakterystycznego dla pierwotnych, plemiennych epok — nie są adekwatne do naszej sieciowej epoki o pluralistycznych tendencjach. Z tego powodu każdy przypadek sprawowania władzy w destrukcyjnym stylu można traktować jako przejaw powrotu do jej ewolucyjnie pierwotnych form sprzed kilku milionów lat. Współczesne „dinozaury władzy”

nie mogą wszak działać w prymitywny sposób poprzez stosowanie przysłówiowej maczugi i mordowania pretendentów, jak bywało niegdyś. Jeśli jednak dokładniej przeanalizujemy działanie takich dinozaurów, to dostrzeżemy charakterystyczny dla nich styl tworzenia na terenie organizacji czegoś w rodzaju pierwotnej hordy, sfory lub watahy w wielu wymiarach, od polityki kadrowej poczynając, a kończąc na stylu zaprojektowania przestrzeni fizycznej — „jaskini” władcy i jego organizacyjnego otoczenia.

U dinozaura na pierwszy plan wysuwają się symbole dominacji i hierarchii. Nie wszystkie spośród tych symboli mają wyraźną materialną postać, wiele z nich to symbole „w ruchu”. Jeśli przed nastaniem „władcy” organizacja zmierzała w stronę decentralizacji, to taki okres w jej rozwoju kończy się z nastaniem nowej władzy. Hierarchia i ściśle z nią związane egzekwowanie reguł podległości służbowej stają się kanonem dinozaura. Ciekawe jest, że zmiany te obejmują również przestrzeń fizyczną (terytorium samca alfa). W szczególności zaś droga od samochodu do gabinetu dinozaura władzy musi być błyskawiczna i bezkolizyjna. Musi to być również droga społecznie aseptyczna — żadnych przypadkowych kontaktów. Najlepszy byłby jakiś podziemny tunel lub katapulta przenosząca dinozaura z domu na fotel w firmie.

Czy wynalazek demokracji, czyli jakiejś odmiany kolektywnego stylu sprawowania władzy, stanowi wystarczającą przeciwwagę dla archaicznych wzorców? Niestety nie, bo „dinozaury władzy” potrafią umiejętnie wykorzystywać reguły demokracji do zrealizowania własnego głównego celu — utrzymać władzę przez tyle kadencji, ile się tylko da. Stosownie więc dobierają swoich współpracowników (np. zastępców) i wpływają na dobór osób działających w ciałach doradczych. Dinozaurom całkowicie obca jest rada Lee A. IACOCCHI (2007a, b), aby w swoim sztabie menedżerskim mieć stałych krytyków. Krytyka niszczy bowiem hierarchię i psychiczny dobrostan umysłu dinozaura.

Badacze zajmujący się przywództwem i kierowaniem słusznie zwracają ostatnio uwagę na mechanizmy destrukcyjnego sprawowania władzy przez jednostki lub niewielkie grupy osób. Nie wystarcza już eufemizm w postaci kierowania nieskutecznego. Ciekawe jest, że obecnie w analizach tych i inspirowanych przez nie badaniach empirycznych w szerokiej skali wykorzystuje się wiedzę z zakresu psychologii ewolucyjnej i patologii osobowości (por. VAN VUGHT, 2008; HOGAN, HOGAN, 2001). Dostrzeżono, że organizacje mogą się stać areną działania osób o skłonnościach narcystycznych i psychopatycznych¹. Czołowy znawca psychopatii zwraca

¹ Interesujące jest też połączenie psychoanalizy z psychologią ewolucyjną. W tych nowych ramach interpretować można dążenie do władzy i dominacji jako substytut pierwotnych doznań zbliżonych do seksualnych. Ściślej biorąc w grę wchodzi tu, odkryte przez Z. Freuda, przeniesienie energii (kateksja) ze sfery pierwotnej (seks) do wtórnej (władza).

uwagę na to, że banki i giełdy mogą stanowić „bogate łowiska” dla osób o psychopatycznych skłonnościach (por. HARE, 2006). Nie tak odległa afera Enronu i związane z nią oszustwo w postaci kreatywnej księgowości była tylko niewielkim przedsmakiem obecnego, ogromnego kryzysu finansowego, który w dość dużym stopniu sprokurowali finansiści z najwyższych szczebli władzy. Na razie zarzuca się im skrajny egoizm i woluntaryzm, ale to tylko początek lawiny krytyki. Bez wątpienia przyjdzie czas na głębsze analizy psychologiczne.

Jeśli podwyższony poziom psychopatii towarzyszy silnej potrzebie dominacji, to destrukcyjne kierowanie pojawia się jako stały (konieczny) element sprawowania władzy. Do łagodniejszych form manifestacji władzy należy narcystyczny balet, skoncentrowany na głównym „tancerzu”. W formach surowych, bardziej pierwotnych, mamy do czynienia z bezwzględnością, ignorowaniem ludzi, kadry kierowniczej, blokowaniem awansów, podwyżek wynagrodzeń itp. Z reguły też dinozaury, które się już umocniły w fotelu władzy, na przykład na drugą kadencję, realizują w jej toku różne idiosynkrazje i nieustannie pouczają innych. Stosunkowo niedawno odkryto, że częste pouczanie innych jest ewolucyjnie uwarunkowanym źródłem przyjemności, ponieważ stanowi formę dominacji nad innymi. W tej kwestii prekursorem był Elias CANNETTI (1996), który zwrócił uwagę na związaną z władzą, surową i okrutną „radość osądzania”.

Analizując destrukcyjne aspekty kierowania organizacjami, trzeba zwrócić uwagę na wielki paradoks. Oto z jednej strony wydaje się, że styl sprawowania władzy zależy od jej podstaw organizacyjno-prawnych, a więc w dużym stopniu oparty jest na regulacji społecznej, definiowaniu zakresów kompetencji, negocjowaniu organizacyjnych reguł, egzekwowaniu bieżącej kontroli itp. Jednak pierwotne mechanizmy ewolucyjne są znacznie silniejsze niż regulacje w postaci statutów i kodeksów prawnych. Ściśle biorąc, dinozaury władzy, gdy już przejdą procedurę wyborczą, potrafią wykorzystywać proces stanowienia i egzekwowania organizacyjno-prawnych reguł do własnych celów. Jeśli istnieje taka możliwość, to dinozaury wpływają na statuty działania ich organizacji. Zakres i rodzaj zmian statutu, dokonywanych po odejściu dinozaura, jest więc swoistym testem dla jego stylu sprawowania władzy.

Za każdym dinozaurem władzy stoi jego własna historia — psychologiczna (osobista) i organizacyjna. Z reguły o historii tej niewiele wiemy. Potrzebna jest specjalna wiwisekcja kliniczna, aby poznać indywidualną drogę do władzy, dotrzeć do tego, co jest ukrywane i kompensowane. W epoce mass mediów poznanie tej historii jest trochę łatwiejsze, ponieważ sprzyja temu narcyzm i ekshibicjonizm wielu dinozaurów władzy. Po opanowaniu własnego „terytorium” pojawia się u nich naturalne dążenie

do coraz częstszego symbolizowania swojej obecności na przyległych obszarach, poprzez liczne propagandowe próby zbawiania świata, wywiady, patronowanie itp. Warto podkreślić, że analizując język wywiadów i idee w nich zawarte, można się sporo dowiedzieć o dogmatycznej mentalności dinozaurów władzy. Znacznie więcej jednak możemy się dowiedzieć o osobach narcystycznych niż o psychopatycznych i makiawelicznych. Ta druga kategoria osób ma mniej rozwinięte ekspresje lub też staranniej maskuje swoje prawdziwe oblicze. Narcyz nie może żyć bez mediów, nawet lokalne gazetki przepełnia swoimi zdjęciami, osoba o rysach psychopatycznych, na odwrót, unika mediów.

Występowanie w mediach staje się częścią bizantyjskiego stylu manifestowania władzy i symbolicznego rozszerzania jej „terytorium”. Z najgorszą sytuacją mamy do czynienia wtedy, kiedy osoby o silnej motywacji władzy (potrzebie dominacji) kierują organizacjami przez dłuższy czas. Z reguły prowadzi to do powstania syndromu myślenia grupowego (*groupthink syndrome*), odkrytego i opisanego przez Irvinga L. JANISA (1972) na podstawie zachowania się amerykańskich sztabów politycznych i militarnych. Rzecz jasna, syndrom ten nie ogranicza się tylko do tych grup, obejmuje organizacje dowolnego rodzaju. Wskazuje na to podsumowanie badań empirycznych dotyczących syndromu myślenia grupowego (por. ESSER 1998; PETERSON et al., 1998).

Celem, jaki stawiam w tym artykule, jest przedstawienie głównych aspektów i niektórych mechanizmów prowadzących do destrukcyjnego kierowania organizacjami różnego typu. Nie ma znaczenia, czym zajmuje się organizacja, czy ma realizować cele polityczne, produkcyjne, finansowe, militarne, edukacyjne, badawcze, religijne. W opisie i wyjaśnianiu destrukcji koncentrujemy się wyłącznie na stylu sprawowania władzy, sposobach przekształcania struktury organizacji i propagowania jej misji w środowisku przez dinozaury władzy.

Termin „dinozaury władzy” jest metaforą, która ma zarówno sens opisowy (poznawczy), jak i negatywnie wartościujący. Decydując się na użycie tej metafory o publicystycznej wymowie, pragnę podkreślić pierwotność i ewolucyjny rodowód niektórych wzorców sprawowania władzy oraz ich nieadekwatność w stosunku do wymagań współczesnego, zmieniającego się świata organizacji. Jeśli duża organizacja jest kierowana w destrukcyjny sposób przez dłuższy czas, to świadczy to również, że wewnątrz niej zawiodą mechanizmy korekcji działania, bieżącego oceniania władzy i jej zmiany.

PIERWOTNE WZORCE WŁADZY A ZŁOŻONOŚĆ I ZMIENNOŚĆ WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA ORGANIZACJI — TOTALNE NIEDOPASOWANIE

Współczesny świat organizacji komplikuje się niepominiernie, chociaż jak podkreślał SIMON (1969), jest to świat sztuczny, skonstruowany przez ludzi. W obliczu złożoności i zmienności świata organizacji proponuje się nowe języki jego opisu i metody badania (por. DRUCKER, 1999; 2000; STACEY, 2002; STACEY, GRIFFIN, SHAW, 2000; WARNECKE, 1999). Ale to tylko jedna strona medalu, bo drugą stanowi występowanie archaicznych stylów zarządzania.

Styl sprawowania władzy nie powinien być stały, lecz należy go dostosowywać do cech zmieniających się sytuacji — organizacyjnych celów i zadań, kultury organizacyjnej i pozycji kierownika w strukturze. Związek adekwatnie dobieranych stylów sprawowania władzy z cechami organizacji został opisany i potwierdzony w ramach teorii FIEDLERA (1983), powszechnie znanej w literaturze psychologicznej nt. determinant skuteczności przywództwa². Ogólnie biorąc, w sytuacjach złożonych, otwartych i niepewnych konieczne staje się koordynowanie wielu czynności poznawczych i relacji interpersonalnych, aby skutecznie sprostać wymaganiom. W szczególności zaś sytuacje tego rodzaju wymagają myślenia strategicznego na kilku poziomach (por. psychologiczną analizę myślenia strategicznego w: NOSAL, 2001). Nie wystarczy wysiłek skierowany na poznanie stanu sytuacji (diagnozę), trzeba ponadto znaleźć sojuszników, rozpatrzyć alternatywne cele i możliwości działania. Obiektywnych aspektów niepewności nie można w takich sytuacjach zniwelować narzuconą hierarchią i złudną jednomyślnością. Praw rządzących zmianami organizacyjnymi nie można zrozumieć za pośrednictwem dogmatycznego stylu myślenia i autokratycznego stylu kierowania. Można jednakowoż wydatnie zaszkodzić organizacjom, przez pewien czas, narzucając im dogmatyczne wzorce i decyzje. Z reguły rychło po odejściu dinozaura satrapy organizacja wraca do bardziej normalnych rozwiązań. Oczywiście jest, że tempo powrotu zależy od proporcji „starego” i „nowego” w strukturach organizacyjnych oraz od trafności rozpoznania obiektywnych nacisków otoczenia.

Kluczowym aspektem niedopasowania dinozaurów do zmian jest ich stosunek do tworzenia strategii firmy, reguł polityki kadrowej i przewidy-

² Nie omawiam tu szerzej teorii F. FIEDLERA (1983), ale warto podkreślić, że jest to teoria o szerokim zakresie trafności, zweryfikowana empirycznie w organizacjach różnego typu. Zatem teoria ta nie ogranicza się tylko do kierowania w wąskim sensie, lecz dotyczy zarządzania.

wania przyszłości. We wszystkich tych zakresach dinozaury działają wedle zasady „jednej prawdy” i całkowicie „ręcznej” kontroli sprawowanej przez dinozaura. W odniesieniu do kadr strategia taka jest prosta w realizacji: można blokować awanse, kariery, nie podwyższać wynagrodzeń, likwidować dodatki funkcyjne. Aby jednak strategia tego rodzaju stała się możliwa, należy zadbać o pełnię władzy i jej legalistyczną ornamentację. Z reguły dinozaury władzy, tak jak samce alfa, koncentrują się na pieniądzach i polityce kadrowej, a tendencja ta wynika z tego, że w ich myśleniu „strategicznym” dominuje czas teraźniejszy i to, co jest widoczne — podobnie jak ich droga od samochodu do fotela.

Andrzej KOŹMIŃSKI (2004) analizując kryzys przywództwa, dostrzega tkwiącą w nim wewnętrzną sprzeczność. Wzrost niepewności i tempa zmian otoczenia wymaga strategicznego dystansu, jednakże powodować może też zbytnią koncentrację na teraźniejszości. Koźmiński zauważa również fałsz między deklaracjami przywódców organizacji a prowadzoną przez nich „grą pasożytniczą” na koszt organizacji, za pieniądze organizacji (por. KOŹMIŃSKI, 2004, s. 27). Najczęściej odbiera się innym, aby sobie dać maksimum, na przykład za „genialność” zarządzania. Obywa się to wedle poglądu: inni nie zarządzają, tylko „ja”, na samej „górze”.

Cechą charakterystyczną dinozaurów władzy jest ich skuteczne dążenie do zwiększenia swojej onnipotencji decyzyjnej przez zmniejszanie autonomii jednostek organizacyjnych, które im podlegają, a więc jednostek tworzących przedsiębiorstwo, uczelnię, bank. Sądzę, że dążenie to wynika z nacisku poznawczego i silnego dążenia do kontroli. Ale — pamiętajmy — nawet umysł dinozaura podlega ograniczeniom neuronalnym. Z tego względu mniejsza liczba jednostek organizacyjnych lepiej może być kontrolowana w ramach dogmatycznego stylu myślenia. Dinozaur marzy o tym, aby wiele jednostek połączyć w jedną „wielką całość” pod swoim berłem. Marzenia te prowadzą niekiedy do komicznych wręcz pomysłów. Dinozaur nie zdaje sobie w pełni sprawy z tego, że naturalne dążenie jednostek do łączenia się jest z gruntu czymś innym niż tworzenie organizacyjnego golema na siłę, poprzez magiczne zaklęcia.

Dla myślenia dinozaurów charakterystyczne jest więc totalne niedopasowanie, ale dokonując oceny ich stylu kierowania, trzeba mieć na uwadze typ organizacji i mechanizmy jej finansowej zależności od otoczenia. Są liczne organizacje subsydiowane przez budżet, w których błędy strategiczne nie niosą szybkich, bezpośrednich skutków. Jednakże tam, gdzie błędy strategiczne relatywnie szybko prowadzą do wymiernych, negatywnych konsekwencji, sytuacja dinozaurów jest znacznie trudniejsza. W takich warunkach z natury rzeczy pojawia się problem stylu sukcesji po władcy i sposobów zachowania się jego następców. Muszą oni rozstrzygnąć, jakie wybrać rozwiązanie — kontynuacja, czy dyskontynuacja stylu

sprawowania władzy i sposobu werbalnego zdefiniowania sytuacji. Zachowania w gabinetach, w wąskim gronie popleczników, których dinozaur kiedyś wybrał i podniósł „do rangi”, nie są znane szerszej „publiczności”. W tym zakresie rządzą przeróżne, jawne i skrywane, świadome i nieświadome, mechanizmy zobowiązań, różnic w poglądach, psychologicznych ran i kompleksów wynikających z podległości, uległości, doświadczanych nacisków itp.

Ciągle trzeba mieć na uwadze niezwykle celną analizę i wynikającą z niej metaforę CANNETTIEGO (1996), że każdy rozkaz powodujący głębsze, psychologiczne doświadczenie uległości, a nawet doświadczanego poniżenia, to swoisty kolec, powodujący zranienie (uraz) i późniejsze dążenie do przeciwdziałania i różnych form kompensacji.

Odreagowywanie widoczne w zachowaniach następców dinozaura przybrać może kilka form z zależności od poziomu różnych ukrytych tendencji i stopnia psychologicznego zranienia. Ważną rolę odgrywają tu oczekiwania otoczenia, aby następcą „odciął się” od przeszłości i zaznać swoją odrębność. Oczekiwania te nie muszą być wyraźnie sformułowane, bo uczestnicy organizacji zdają sobie sprawę z tego, jakie reguły zostały wcześniej naruszone.

W ocenie tych różnych psychologicznych konsekwencji trzeba brać pod uwagę relacje łączące dinozaura z jego zastępcami i potencjalnymi następcami. Istotne znaczenie ma w tym przypadku kadencyjność sprawowania władzy (funkcji kierowniczej) i czas. W języku psychologii ewolucyjnej relacje te sprowadzają się do pytania: Od kiedy dinozaur zaczyna odczuwać syndrom detronizacji i jak postępuje, czując na swoim karku oddech samca beta (pretendenta do władzy)? Działać może mechanizm ucieczki w górę, do innej organizacji i zaszczytów władzy, lub też dążenie do organizacyjnego odizolowania się (otorbienia). Silna motywacja władzy prowadzi tylko w jednym kierunku. Dinozaur ma wewnętrzne przekonanie, że jest swoistym geniuszem władzy i może „zbawić” wiele różnych organizacji. Z reguły też wcześniej dba o to, aby otoczenie tak go spostrzegało, co jest znacznie ułatwione w epoce mass mediów. Największym dramatem dinozaura jest zignorowanie przez otoczenie jego nieustannego dążenia „w górę” i niedocenianie jego „zbawczych” idei.

Pierwotne wzorce sprawowania władzy całkowicie nie pasują do aktualnego świata, ponieważ związane są z myśleniem dogmatycznym, nadmiernie upraszczającym świat, a w sferze pragmatyki kierowania — preferującym organizacyjną „urawniłowkę”. Główną cechą dogmatyka jest spostrzeganie swojej roli i struktury organizacji w ramach jednej perspektywy poznawczej. Z najgorszą sytuacją mamy do czynienia wtedy, gdy z dogmatyzmem łączy się silna motywacja władzy — powstaje rodzaj władczego fanatyzmu w postaci narzucania organizacji jednej perspekty-

wy. Fanatyk nie ogranicza się do własnej organizacji, z reguły chce zbawić całe środowisko, lansując „jedynie słuszne” rozwiązania. Niektóre z rozwiązań proponowanych przez dinozaura fanatyka mają wyraźne rysy paranoidalne, widoczne najwyraźniej w próbach daleko idącej centralizacji. Mniej niebezpieczne są propozycje lansowane przez dinozaura narcyza. Są one bardziej zabawne, rodem z operetki, ponieważ ich celem głównym jest tworzenie społecznego „lustro” do nieustannego przeglądania się władcy w mediach, które sam kontroluje, lub manifestowania symboli władzy w szerszym otoczeniu. Media w dość dużym stopniu ułatwiają ten operetkowy styl sprawowania władzy.

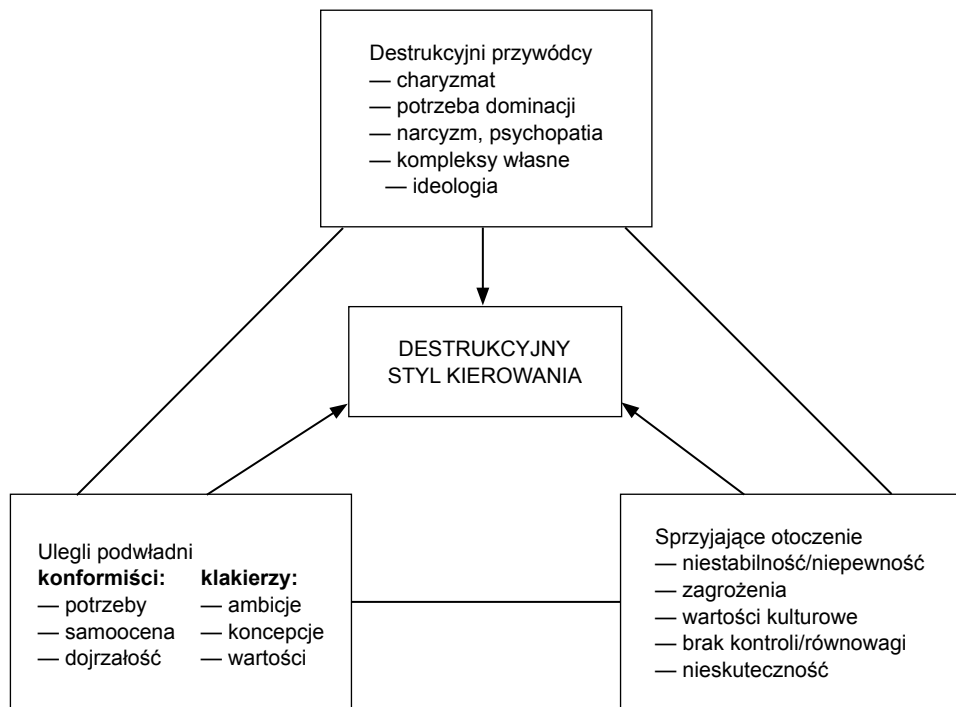
TOKSYCZNY TRÓJKĄT — DESTRUKCYJNI PRZYWÓDCY, ULEGLI PODWŁADNI, SPRZYJAJĄCE OTOCZENIE

Badacze destrukcyjnych wzorców sprawowania władzy doszli do wniosku, że kształtowanie się niekorzystnego stylu kierowania jest warunkowane przez klimat charakterystyczny dla całej organizacji (por. PADILLA et al. 2007; EINARSEN et al. 2007). Ogół uwarunkowań związanych z tym klimatem trafnie określa się metaforycznie jako „toksyczny trójkąt”, obejmujący szefów organizacji, ich podwładnych i szersze otoczenie. A zatem chociaż ryba psuje się od głowy, to jednak udział w ukształtowaniu się organizacyjnego dinozaura mają (prawie) wszyscy uczestnicy organizacji. Nie tworzą oni wszakże jednolitej grupy.

Na rysunku 1, zaczerpniętym i zmodyfikowanym na podstawie ciekawego artykułu o destrukcyjnych mechanizmach władzy (por.: PADILLA et al., 2007) przedstawiłem ten toksyczny trójkąt i jego główne komponenty. Wymagają one bardziej szczegółowego skomentowania.

Komentarz rozpocznę od cech destrukcyjnego przywódcy. Niektóre z nich przedstawiłem już wcześniej, wskazując na to, że silna potrzeba dominacji, narcyzm i psychopatia stanowią podstawę syndromu dinozaura. Dodać do nich trzeba ukształtowane kompleksy osobiste, zazwyczaj starannie ukrywane, skutek wpływu których dinozaur zaczyna przejawiać dążenie do społecznej mocy. Tylko korzystając z teorii rozwojowych i psychoanalitycznych, można podjąć próbę rekonstrukcji drogi kształtowania się takich kompleksów indywidualnych, warunkujących kompensację w postaci silnego dążenia do zdobywania i utrzymywania władzy. Wymaga to solidnej diagnozy klinicznej. Nawet jeśli ktoś nie ma tak silnie-

go dążenia, i zdobędzie władzę, to działał będzie dość prosty mechanizm wzmacniający utrzymywanie pozycji nabytej w organizacji. Istotne znaczenie mają w tym przypadku mechanizmy ewolucyjne, ponieważ posiadanie władzy wiele ułatwia w procesie dystrybucji różnych dóbr ważnych w prestiżu organizacji i w życiu osobistym dinozaura.



Rys. 1. Toksyczny trójkąt relacji warunkujących destrukcyjny styl kierowania (rysunek zmodyfikowany na podstawie: PADILLA et al., 2007, s. 180)

Wśród cech destrukcyjnego przywódcy na pierwszym miejscu wymienia się charyzmat. Brzmi to jak paradoks. Jest to cecha ściśle związana z głoszoną ideologią sprawowania władzy (ideologią osobistej mocy/misji) w organizacji na drodze do jej „zbawienia”. Wokół pojęcia „charyzmat” narosło wiele nieporozumień. Zazwyczaj sądzi się, że jest to cecha osoby (szefa, przywódcy, monarchy, dostojnika). Z badań i analiz wynika jednak, że charyzmatyczność nie jest cechą osoby, jak na przykład wzrost, inteligencja lub temperament, lecz jest atrybutem relacyjnym (por. GREEN, 2008; STEINMANN, SCHREYOGG, 2001; WILLNER, 1984). Ściśle biorąc, charyzmatyczność jest przypisywana pewnym osobom przez grupy, organizacje, a nawet szersze — społeczności, gdy znajdują się one w niekorzystnej sytuacji, oczekując kogoś, kto dokona jasnej ekspresji

i symbolizacji tej sytuacji. Trafnie określa się ten proces jako powstawanie złudzenia charyzmatyczności (por. GREEN, 2008). Właśnie to złudzenie tworzone przez „umysł zbiorowy” warunkuje relacyjną istotę charyzmatu. Procesy poszukiwania wybawców i reprezentantów interesów grupowych mają długi rodowód, są uwarunkowane ewolucyjnie i historycznie. Z tego powodu nawet gdy świadomie mamy krytyczny, ambiwalentny stosunek do władzy, to tolerujemy ją lub uznajemy podświadomie dla świętego spokoju. Głębia ewolucyjnego wpojenia wzorców władzy sprzyja uległości wobec władzy.

Z reguły analizując historię wielkich przywódców, działaczy czy strategów i przypisując im chryzmat, ignoruje się cechy warunków i sytuacji, które kreują potrzebę wyłonienia kogoś obdarzonego zdolnością ekspresji i symbolizacji potrzeb grup lub społeczności. Charyzmat powstaje więc jako skutek społecznej interakcji, a następnie społecznej percepcji atrybutów określonej osoby. Później, gdy rola i pozycja tej osoby ustabilizują się, zaczyna się przypisywanie jej charyzmatu jako cechy osobistej. Proces ten prześledzić można na wielu przykładach historycznych, których tu nie rozpatruję. Dodać jednak trzeba, że na tym nie kończy się los charyzmatycznych przywódców, bo gdy spadną z piedestału władzy, dość często stają się ofiarami mściwych tłumów. Ich charyzmat znika prawie tak nagle, jak się pojawił. Historia władzy dostarcza w tym względzie wielu poruszających ilustracji (por. BASZKIEWICZ, 1999).

Charyzmatyczni przywódcy działają pozytywnie i negatywnie. Są wśród nich prawdziwi dobroczyńcy i wybawcy, jak też wielkie łotry i wielcy zbrodniarze. Z tego względu współcześni badacze destrukcyjnego przywództwa trafnie wskazują, że charyzmat nie działa w jednym tylko kierunku, nie chroni przed dramatycznymi konsekwencjami negatywnymi. Dla prowadzonej tu analizy istotne jest podkreślenie, że relacyjna geneza charyzmatu oznacza istotny wpływ najbliższych współpracowników, szerzej rozumianych podwładnych i całej organizacji na zachowania osób, które nią kierują. Pogląd ten nie usprawiedliwia jednak wszystkich w tym samym stopniu, szczególnie w prawnych warunkach odpowiedzialności jednoosobowej.

Ulegli podwładni nie stanowią jednolitej grupy, lecz ich wpływ na charyzmatycznego dinozaura prowadzi do podobnych skutków, wzmacnia jego społeczną pozycję i przekonanie, że jest w pełni akceptowany, nieomylny, prowadzi organizację w trafnie wybranym kierunku.

Wśród podwładnych wyróżniają się dwie odrębne grupy — konformiści i klakierzy. Grupy te nie wyczerpują wszystkich uczestników organizacji, bo pozostaje jeszcze spora część osób słabo zaangażowanych w relacje z przywództwem (tj. sztabem kierowniczym firmy) lub też osób neutralnych, skoncentrowanych na aktywności własnej. Zrozumiałe jest,

że proporcje osób tworzących wymienione cztery grupy istotnie zależą od wielkości rozpatrywanej organizacji, rodzaju aktywności i częstości kontaktów formalnych oraz nieformalnych między jej członkami. Konformiści stanowią organizacyjne tło, klakierzy zaś z natury rzeczy są znacznie bliżej władzy. Odpowiedź na pytanie: Kto w danej organizacji jest konformistą lub klakierem? — wymaga analizy związków nieformalnych w organizacji i badania postaw względem władzy. To trudne zadanie, bo przeważnie osoby sprawujące władzę uniemożliwiają jego realizację. Z reguły dopiero prowadząc analizę *post factum*, można uzyskać pewien wgląd w mechanizmy władzy.

Konformiści są grupą dość jednorodną i stosunkowo prostą do opisaną. Najtrafniej scharakteryzował ją Stanisław Ignacy Witkiewicz (Witkacy) jako „hodowlę przyjemniaczków, smarownisiów i potakiwaczy”. Nic dodać, nic ująć.

Dla konformistów charakterystyczna jest zgeneralizowana mimikra społeczna, tendencja do maskowania się, bezkrytycznego akceptowania reguł organizacyjnych, ulegania naciskom zewnętrznym. Z wielu badań wynika, że konformiści stanowią stosunkowo liczną grupę³. Nie należy jednak pochopnie oceniać konformistów wyłącznie w negatywny sposób. Stanowią oni bowiem ważną część organizacji, zabezpieczając jej trwanie i skuteczność działania. Problem główny tkwi w nadmiernym konformizmie, akceptującym destrukcyjne kierowanie i blokującym powstawanie koalicji przeciwko dinozaurowi.

Znacznie bardziej niebezpieczną rolę niż konformiści odgrywają w organizacji klakierzy, ponieważ są niewielką grupą otaczającą dinozaura władzy. Klakierzy są ambitni, podzielają koncepcje, cele i wartości dinozaura. W trakcie sprawowania władzy (trwania kadencji) nie ma wielkiego znaczenia to, że wśród klakierów może się znajdować samiec beta — pretendent do władzy. Klakierzy wzmacniają zachowania dinozaura, chociaż niekoniecznie dzielają je w pełni. Warto zauważyć, że klakierzy stanowią zorganizowaną grupę. Z tego względu dotyczy ich wspomniany już wcześniej syndrom myślenia grupowego (JANIS, 1972). Ważną funkcją klakierów jest blokowanie i zniekształcanie komunikacji między dinozaurow a „resztą” organizacji. Janis wykrył, analizując zachowania grup strategicznych, że jedną z konsekwencji fałszywego myślenia grupowego jest spontaniczne pojawienie się cenzorów, stróżów moralności i interpretatorów wypowiedzi przywódcy. Błędne koło zamyka się, jedyną „prawdą” staje się fałsz.

³ Mam tu na uwadze zarówno klasyczne badania S. Ascha, jak też bardziej współczesne badania S. Milgrama i Ph. Zimbardo. W szczególności zaś precyzyjne eksperymenty S. Milgrama świadczą, że z nacisku poleceń (rozkazów) wyłamuje się tylko niewielka część osób. Działanie starych mechanizmów ewolucyjnych jest więc bardzo silne.

Paradoksalne jest, że skutki zachowania się konformistów i klakierów są podobne, lecz różnią się sposobem manifestacji. W dalszej konsekwencji dinozaur jest przekonany o całkowitej trafności i pełnej akceptacji swego postępowania. Jeśli liczba klakierów i konformistów otaczających dinozaura zwiększa się, to w mentalności takiego destrukcyjnego przywódcy kształtuje się zespół fałszywych poglądów nt. sytuacji organizacji, jej przyszłości, celów działania, strategii postępowania itp. Taka fałszywa świadomość jest pierwszą mentalną przyczyną pojawienia się zachowań destrukcyjnych, które nie tylko nie są adekwatne względem rzeczywistości, ale blokują ponadto poznanie obiektywnego stanu rzeczy. W takich warunkach destrukcja organizacji jest gwarantowana.

W toksycznym trójkącie relacji, warunkujących destrukcyjny styl kierowania organizacją, trzeci element stanowią atrybuty otoczenia. Po zapoznaniu się z opisem zawartym na rys. 1, można dostrzec, że, ogólnie biorąc, są to atrybuty sprzyjające autorytarnemu stylowi sprawowania władzy. W warunkach dużej niepewności, zagrożeń, braku kontroli i nieskuteczności akceptować możemy tego rodzaju styl, sądząc, że jest on konieczny w pewnym, stosunkowo krótkim, przedziale czasu. Z teorii Fiedlera, charakteryzującej związek stylu z wymaganiami sytuacji (zadania), wynika, że tak jest istotnie, ale tylko w sytuacjach wymagających rutynowych działań. W sytuacjach otwartych, niepewnych i niestabilnych styl autorytarny nie jest skuteczny na dłuższą metę.

Czy zatem uzasadniony jest pogląd, zobrazowany schematycznie na rys. 1, że sytuacje tego rodzaju sprzyjają pojawieniu się destrukcyjnego stylu kierowania? Żeby odpowiedzieć na to pytanie, należy uwzględnić upływ czasu. Gdy pojawia się nagłe zagrożenie i duża niepewność, styl autokratyczny nasuwa się jako pierwszy, w szczególności zaś w sytuacjach wielkiego zagrożenia. Prawdopodobnie jest to tendencja uwarunkowana ewolucyjnie. Jednakże nie każdy dinozaur uzyskujący władzę w takiej sytuacji okazuje się skuteczny. Z tego względu po pewnym czasie zachodzi konieczność zmiany władzy, niełatwa do zrealizowania, ponieważ na przeszkodzie dość często staje kadencyjność i sztywne, zazwyczaj ograniczone możliwości zdetronizowania dinozaura. Nawiasem mówiąc, dopóki nie będzie wyraźnej symetrii pomiędzy prawnymi procedurami nabywania i utraty władzy, to w wielu zakresach działania organizacyjnego premiowana będzie destrukcyjność, marnotrawstwo i nieskuteczność.

Wśród warunków sprzyjających destrukcyjnemu stylowi sprawowania władzy istotne są jej kulturowo uwarunkowane wzorce. Każda organizacja wytwarza pewną charakterystyczną dla niej subkulturę i ma też pewne tradycje nabywania i przekazywania władzy. Główny problem tkwi w tym, w jakim stopniu osoby sprawujące władzę potrafią korzystać z mądrości zbiorowej pozostałych członków organizacji. I chociaż naszą epokę

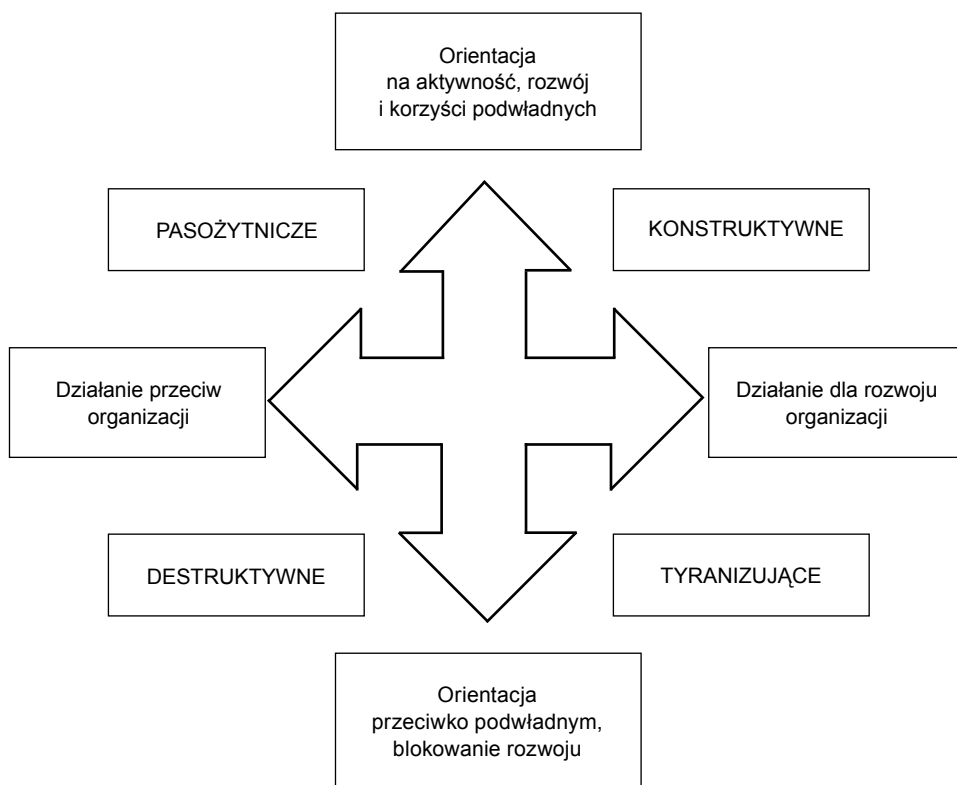
charakteryzuje wielka rewolucja w sferze środków komunikowania się, to w wielu organizacjach proces komunikowania się jest archaiczny w charakterze. Mózg ma swoje ograniczenia i nawet najwspanialsza infotechnika niewiele zmieni w tym względzie.

Dla destrukcyjnego stylu sprawowania władzy charakterystyczna jest asymetria komunikowania się w kierunku góra — dół. I nawet jeśli dinozaur władca spotyka się z członkami (np. reprezentantami) swojej organizacji to, zapewne nieświadomie, traktuje ich jako „tłum”. Wzorce takiej komunikacji już dawno opisał Gustave LE BON (1886) w *Psychologii tłumu*. Dinozaur zawsze stylizuje się na „wodza” organizacji, przemawiając po kilka godzin, w stylu Lenina lub Fidela Castro. Nawet drobne pytanie wywołuje w odpowiedzi lawinę słów, ponieważ jego podświadomością rządzi zasada „oświecić niepiśmienny tłum”, „górować nad tłumem”, „pouczyć tłum”. A tłum to tylko tłum, nie ma znaczenia, jak to wykazał LeBon, czy w jego skład wchodzi profesorowie uniwersytetu, czy przypadkowi ludzie z ulicy. Tłumem i jego przywódcą rządzą prawa psychologii ewolucyjnej. Innymi słowy, rysem charakterystycznym komunikowania się dinozaura jest ucieczka w stronę ewolucyjnego wzorca „wodza”. Wzorec ten każdy z nas ma głęboko zakodowany skutek zachodzących procesów ewolucyjnych, lecz nie oznacza to, że każdy musi z niego korzystać. Dinozaur musi!

DESTRUKCYJNE KIEROWANIE NA TŁE INNYCH STYLÓW PRZEWODZENIA W ORGANIZACJACH

Jako podsumowanie rozważań poświęconych destrukcyjnym stylom kierowania organizacjami warto wykorzystać prosty schemat porządkujący cztery główne style przewodzenia w organizacji (por. rys. 2). Nawiązuje on do znanego podziału ukierunkowania zachowań kierowniczych na ludzi i na zadania (por. BLAKE, MOUTON, 1985; EINARSEN et al., 2007). Różnice w tych orientacjach kierowniczych zostały dobrze potwierdzone empirycznie w ramach dwóch obszernych programów zorganizowanych przez uniwersytety z Michigan i Ohio (por. STEINMANN, SCHREYÖGG, 2001). W sumie badania te, niezależnie od pewnych różnic terminologicznych w ich prezentacji, potwierdziły, że wspomniana opozycja, tj. orientacja na ludzi *versus* na zadania istotnie różni osoby sprawujące władzę w organizacji. Ściśle biorąc, osoby te różnią się dominującym stylem kierowania. Rezultat ten nie dziwi, jeśli weźmie się pod uwagę, że jego przyczyną mogą

być różnice indywidualne w bardziej podstawowych cechach, na przykład ekstrawersji *versus* introwersji jako wymiarze osobowości dotyczącym poziomu energii i kierunku jej dystrybucji, i drugim wymiarze dotyczącym rywalizującego *versus* kooperacyjnego usposobienia ujawnianego w relacjach interpersonalnych (por. NOSAL, 1999; STRELAU, 2002). Te dwa wymiary razem wzięte mogą warunkować orientację na ludzi lub na zadania. Jednakże trzeba również brać pod uwagę to, że tendencje związane z tymi wymiarami osobowości są również modyfikowane przez inne cechy. Wspominałem poprzednio, że makiawelizm, narcyzm i tendencje psychopatyczne mogą istotnie kształtować style kierowania. Istotną komponentą każdej z tych cech są zachowania przywódcze o różnym ukierunkowaniu.



Rys. 2. Taksonomia zachowań przywódców w organizacji (rysunek zmodyfikowany na podstawie: EINARSEN et al., 2007, s. 211)

Styl konstruktywny jest jednym z najtrudniejszych do realizowania, ponieważ wymaga jednoczesnego godzenia celów organizacyjnych z rozwojowymi dążeniami i ambicjami pracowników różnych szczebli zarządzania. Warunki związane z tym stylem są łatwiejsze do spełnienia na

niskim i średnim poziomie kierowania, ponieważ dysponuje się wtedy pełniejszą informacją o pracownikach. Jeśli kierownik trafnie interpretuje strategię, cele i bieżące zadania organizacji, to potrafi je dostosować do różnic między podwładnymi, ich zdolnościami, kompetencjami, cechami osobowości. Na takich niższych poziomach kierowania łatwiej też dostrzec rozbieżności między zachowaniami kierowników a możliwościami podwładnych.

Jaki sens ma pojęcie stylu konstruktywnego na najwyższym szczeblu zarządzania? Można je zawęzić do kierowania sztabem osób działających na najwyższym szczeblu, ale takie rozumienie nie jest uzasadnione. Interesuje nas bowiem ogólny klimat tworzony przez szefa w obrębie organizacji jako całości, a więc kreowanie kultury organizacyjnej i wariantu uczestnictwa kierowników różnych szczebli w całym zakresie zarządzania. Pytamy, czy organizacja samodzielnie działa jako całość, czy też jest programowana wyłącznie przez głównego szefa i towarzyszący mu sztab kierowniczy. Wiele dinozaurów, nawykowo, nie zdając sobie z tego sprawy, redukuje lub poważnie ogranicza samodzielność kierowników niższych szczebli. Struktura takiej organizacji i dominujące w niej style działania zbliżają się do rozwiązań paramilitarnych.

Wszystkie trzy pozostałe style wymienione na rys. 2 mają destrukcyjny charakter, lecz różnią się formą i rozległością mechanizmów destrukcji. Całkowite, dwuaspektowe przeciwieństwo stylu konstruktywnego stanowi styl destrukcyjny, który wyraża się zarówno ignorowaniem celów organizacji, jak też potrzeb i motywacji podwładnych. Jest to styl charakterystyczny dla „rasowych” dinozaurów. Z reguły te organizacyjne „gady” niszczą strukturę organizacji, zmieniając ją, pod szczytnymi hasłami, w pożądanym przez siebie, archaicznym lub paranoidalnym kierunku, najczęściej zaś w stronę zachłannej, nieskutecznej centralizacji i odbierania kluczowych kompetencji (finansowych i kadrowych) niższemu szczeblowi zarządzania. Organizacja jako całość staje się wtedy bardzo wrażliwa na błędy popełniane przez dinozaura i nieprzewidywalne zmiany otoczenia. W takich warunkach decyzje podejmowane są ze znacznym opóźnieniem i coraz gorzej pasują do rzeczywistej dynamiki otoczenia.

W opisie prawidłowości dotyczących stylu destrukcyjnego zwraca się uwagę na to, że w sferze zachowania wyróżniają go różne formy nadużywania władzy: manipulacja, ukrywanie i zniekształcanie informacji, szantaż, niestosowny nacisk. W warunkach pełnej patologii organizacyjnej w grę wchodzi również molestowanie, dręczenie, wykorzystywanie w celach osobistych, traktowanie pracowników jako „służby”.

W ramach stylu destrukcyjnego w analogiczny sposób, jako „prywatna własność”, traktowana jest organizacja jako całość. W definiowaniu strategii jej istnienia i sposobów manifestacji w otoczeniu liczy się tylko po-

gląd dinozaura. Wspomniałem już wcześniej, że osoby o silnej potrzebie dominacji potrafią umiejętnie „programować” wszelkie ciała kolegialne (zarządy firm, rady nadzorcze, sztaby, senaty itp.), aby „myślały” one pod dyktando dinozaura. Ideałem jest dziękczynna kolejka współpracowników dinozaura, którzy przynoszą mu w „darze” tylko to, co pasuje do jego koncepcji. Zakres tego zjawiska wymaga zidentyfikowania komponentu myślenia grupowego w zależności od tego, w jakim zakresie dinozaur otacza się gronem konformistów i klakierów. Nie szuka on wśród nich poparcia, bo nie jest mu ono potrzebne. Dinozaur — narcyz potrzebuje społecznego „lustra”, a dinozaur — autokrata dąży do aprobaty bez cienia sprzeciwu i w pełni uległości. Każdy z nich zaspokaja potrzebę władzy, ale w jakże odmienny sposób.

Zwróciłem już uwagę na to, że dobry, naturalny sprawdzian tego, czy określona organizacja była kierowana przez dinozaura, stanowi rodzaj i zakres zmian, które w niej zachodzą pod wpływem nowego kierownictwa, w pierwszym okresie sprawowania władzy. Wchodzą tu w grę zarówno zmiany prawne (np. nowe statuty), jak też — co ważniejsze — zmiany wi doczne w nieformalnym stylu kierowania. Z reguły obserwuje się przesunięcie w stronę rozwiązań decentralizacyjnych i rosnące znaczenie reguł sprawnej demokracji. Nic nowego pod słońcem! Wszelkie formy władzy oscylują bowiem między absolutyzmem a demokracją (por. BASZKIEWICZ, 1999).

Destrukcyjny styl zarządzania blokujący ludzi w organizacji i rozwój samych organizacji jest skrajnością, która ma dwie łagodniejsze odmiany, tj. styl tyranizujący i pasożytniczy. Pierwszy z nich to odmiana współczesnego niewolnictwa. Dla szefów wyraźnie preferujących ten styl zarządzania istnieje tylko organizacja jako twór dość abstrakcyjny, ludzie nie mają większego znaczenia; są swego rodzaju robotami, możliwymi do zastąpienia przez inne roboty. Oto przesłanie tyrana: „Jednostka zerem, jednostka bzdurą” (W. Majakowski).

Tyranizujący szef najczęściej definiuje skuteczność organizacji w terminach celów rzeczowych (skutki produkcyjne) i ekonomicznych. Rzecz jasna, cele te są ważne w działaniu (prawie) każdej organizacji, nie akceptujemy bowiem marnotrawstwa i nieudolności. Ale organizację tworzą ludzie reprezentujący unikatowe możliwości, nabytą wiedzę o organizacyjnej tradycji, kulturze i zasadach działania. Z psychologicznej perspektywy wydawać się może oczywiste, że nie powinno się ignorować różnic między ludźmi. Tak jednak nie jest, ponieważ w każdej organizacji są „ideolodzy” i „ekonomiści”, którzy niezależnie od jej charakteru lansują różne formy „urawniłowki”. Negatywne skutki tego rodzaju myślenia najlepiej widać w organizacjach zajmujących się działalnością artystyczną, naukową i ochroną zdrowia.

Można jednak sądzić, że tyranizujący styl zarządzania w pewnych warunkach jest skuteczny, na przykład w organizacjach wysoce niewydajnych, o redundantnej strukturze, działających w dużej niepewności, stanie kryzysu. Styl ten jest bardzo nieskuteczny w organizacjach ukierunkowanych na twórcze poznanie i poszukiwanie nowych konstrukcji, artystyczną ekspresję, wielostronną edukację.

Styl pasożytniczy jest ostatnim spośród przedstawionych na rys. 2. Dla stylu tego charakterystyczne jest wykorzystywanie zasobów organizacji do własnych (prywatnych) celów, bez należytej dbałości o sens istnienia organizacji w otoczeniu i jej strategię. W klasycznym języku metody umożliwiające wyznaczanie tak zwanej siatki kierowniczej (por. BLAKE, MOUTON, 1985) określano ten styl jako zwyrodniałą demokrację. Zakres pasożytnictwa w oczywisty sposób zależy od zasobów organizacji (np. stanu jej finansów), jej autonomii względem otoczenia i od struktury wewnętrznej. Może się to wydawać dziwne, ale świat współczesnych organizacji jest na tyle skomplikowany, że w jego obrębie istnieć mogą różne organizacje działające na społeczną szkodę, w autarkicznym stylu udzielnych księstw. W najgorszym wariantcie pasożytnictwo obejmuje nie tylko szefów organizacji i jej zarząd, ale wszystkich pozostałych uczestników. Udział w pasożytnictwie jest proporcjonalny do miejsca w hierarchii. W umiarkowanym wariantcie tylko szefowie i zarząd czerpią korzyści z pasożytnictwa.

GROMADZENIE WIEDZY O DINOZAUROCH I DESTRUKCYJNYCH STYLACH KIEROWANIA (ZAKOŃCZENIE)

Czarny obraz kierowania przedstawiony w tym opracowaniu pozostaje w ścisłym związku z pewną luką w literaturze psychologicznej. Zazwyczaj koncentrowano się w niej na kierowaniu skutecznym i sprzyjających mu czynnikach oraz zewnętrznych uwarunkowaniach. W opozycji do kierowania skutecznego co najwyżej rozpatrywano różne determinanty i warunki nieskuteczności. Przyjmując kierunek analizy, w słabym stopniu brano pod uwagę to, że różnego typu przywódcy o skłonnościach narcystycznych, makiawelicznych i psychopatycznych działają wewnątrz dowolnego typu organizacji. Być może zakładano, że działania organizacyjne, jako przedsięwzięcia dokonujące się w szerszej, społecznej skali, zawierają naturalne procesy „oczyszczania” kadr, szefów organizacji i pretendentów do

władzy. Tak jednak nie jest, stanowisko to jest zbyt idealistyczne. Przez sita procedur wyborczych i nominacyjnych przedostaje się wiele osób predestynowanych do destrukcyjnej działalności. Coraz większą uwagę powinno się zwracać na destrukcyjne skutki kierowania obejmujące nie tylko wyodrębnione i stosunkowo zamknięte organizacje, ale także znacznie szersze społeczności. Nie ulega wątpliwości, że dinozaury są wśród nas, problem główny tkwi wszakże w tym, że władza dinozaura kształtowana jest przez toksyczny trójkąt relacji.

Wielokrotnie podkreślałem w tej analizie, że dinozaury władzy reprezentują stary, ewolucyjnie uwarunkowany styl kierowania lub zarządzania organizacjami. Jego rysem charakterystycznym jest silne dążenie do dominacji (syndrom samca alfa), które może być wszakże ukierunkowane destruktywnie lub konstruktywnie w zależności od innych mechanizmów i czynników kształtujących zachowania organizacyjne.

Pisałem ten artykuł jeszcze zanim rozpoczął się kryzys finansowy na świecie. W jego kontekście sędzę, że zarówno badacze, jak też publicyści w coraz większym stopniu będą się interesowali przyczynami destrukcji w różnej skali. Z pewnością wzrośnie też zainteresowanie psychologią destrukcyjnego kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami.

BIBLIOGRAFIA

- BASZKIEWICZ J., 1999: *Władza*. Wrocław.
- BLAKE R.R., MOUTON J.S., 1985: *The managerial Grid III*. Houston.
- CANNETTI E., 1996: *Masa i władza*. Przeł. E. BORG i M. PRZYBYŁOWSKA. Warszawa.
- CASTELS M., 2007: *Społeczeństwo sieci*. Przeł. M. MARODY. Warszawa.
- CONNIFF R., 2006: *Korporacyjne zwierzę*. Przeł. P. AMSTERDAMSKI. Warszawa.
- DRUCKER P., 1999: *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. Przeł. G. KRANAS. Warszawa.
- DRUCKER P., 2000: *Zarządzanie w XXI wieku*. Przeł. B. KACPRZYŃSKA. Warszawa.
- EINARSEN S., AASLAND M., SKOGSTAD A., 2007: *Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model*. "The Leadership Quarterly", No 18, s. 207—216.
- ESSER J.K., 1998: *Alive and Well after 25 Years: A Review of Groupthink Research*. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", No 73, s. 116—141.
- FERRIS G., ZINKO R., BROUER R., BUCKLEY M., HARVEY M., 2007: *Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership*. "The Leadership Quarterly", No 18, s. 195—206.
- FIEDLER F., 1983: *Walidacja i poszerzenie warunkowego modelu przywództwa: Przegląd badań empirycznych*. W: *Zachowanie człowieka w organizacji*. Red. W. SCOTT, L. CUMMINGS. Warszawa, s. 107—141.
- GREENE R., 2008: *Sztuka uwodzenia*. Przeł. P. LUBOŃSKI. Warszawa.
- HAWKING S., 1996: *Przewidywanie przyszłości*. Przeł. G. KOŁODZIEJCZYK. Warszawa.
- HARE R., 2006: *Psychopaci są wśród nas*. Przeł. A. SKUCIŃSKA. Kraków.

- HARRIS K., KACMAR K., ZIVNUSKA S., 2007: *An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship*. "The Leadership Quarterly", No 18, s. 252—663.
- HOGAN R., 1994: *Trouble at the Top: Causes and Consequences of Managerial Incompetence*. "Consulting Psychology Journal", No 46, s. 9—15.
- HOGAN R., HOGAN J., 2001: *Assessing Leadership: A View from the Dark Side*. "International Journal of Selection and Assessment", No 9, s. 40—51.
- HOGAN R., KAISER R., 2005: *What we Know about Leadership*. "Review of General Psychology", No 9, s. 169—180.
- IACocca L., NOVAK W., 2007a: *Iacocca — autobiografia*. Przeł. P. CICHAWA, H. HARTWIG, L. KAREWICZ. Warszawa.
- IACocca L., WHITNEY C., 2007b: *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?* Przeł. A. ŁĄCZEK. Poznań.
- JANIS I., 1972: *Victims of Groupthink*. Boston.
- KAISER R., HOGAN R., CRAIG S., 2008: *Leadership and the Fate of Organizations*. "American Psychologist", No 63, s. 96—110.
- KIPNIS D., 1987: *Psychology and Behavioral Technology*. "American Psychologist", No 42, s. 30—36.
- KIPNIS D., 1976: *The Powerholders*. Chicago.
- KOŹMIŃSKI A., 2004: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa.
- LUDEMAN K., ERLANDSON E., 2008: *Syndrom samca alfa*. Przeł. G. SKOCZYŁAS. Poznań.
- MCCLELLAND D., 1975: *Power: The Inner Experience*. New York—Invirgton—Halsted—Wiley.
- MCCLELLAND D., BOYATZIS R., 1982: *Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management*. "Journal of Applied Psychology", No 67, s. 737—743.
- NOSAL C.S., 2001: *Psychologia myślenia i działania menedżera*. Kraków.
- NOSAL C.S., 1999: *Psychologia decyzji kadrowych*. Kraków.
- PADILLA A., HOGAN R., KAISER R., 2007: *The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments*. "The Leadership Quarterly", No 18, s. 176—194.
- PETERSON R., OWENS P., TETLOCK Ph., FAN E., 1998: *Group Dynamics in top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success*. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", No 73, s. 272—305.
- POPPER K.R., 1996: *Wszechświat otwarty*. Przeł. A. CHMIELEWSKI. Kraków.
- RIKLIN A., 2000: *Niccoló Machiawellego nauka o rządzeniu*. Przeł. H. OLSZEWSKI. Poznań.
- ROKEACH M., 1954: *The Nature and Meaning of Dogmatism*. "Psychological Review", No 61, s. 194—204.
- ROKEACH M., 1960: *The Open and Closed Mind*. New York.
- SIMON H.A., 1969: *The Sciences of the Artificial*. Cambridge.
- STACEY R., 2002: *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. London.
- STACEY R., GRIFFIN D., SHAW P., 2000: *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. London.
- STEINMANN H., SCHREYÖGG G., 2001: *Zarządzanie*. Przeł. L. MARTAN. Wrocław.
- STRELAU J., 2002: *Psychologia różnic indywidualnych*. Warszawa.
- VAN VUGT M., HOGAN R., KAISER R., 2008: *Leadership, Followership and Evolution*. "American Psychologist", No 63, s. 182—196.
- WARNECKE H., 1999: *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa: Przedsiębiorstwo fraktalne*. Przeł. M. GAWRYSIAK. Warszawa.
- WILLNER A.R., 1984: *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*. New Haven.

RYNEK PRACY A MODYFIKACJA OCZEKIWANYCH KOMPETENCJI MENEDŻERA — DYNAMIKA ZMIAN

Prezentowane opracowanie trudno nazwać raportem z badań, gdyż jest to raczej refleksja nad dynamiką zmian oczekiwań w zakresie kompetencji menedżerskich i ukazanie ich sytuacyjnych uwarunkowań. Artykuł oparty jest na wcześniejszych wynikach badań oraz późniejszych obserwacjach dokonanych przeze mnie jako badacza i eksperta w jednej osobie. Aktualnie prowadzę badania, które mają na celu zweryfikowanie trafności własnych obserwacji.

We wrześniu 2008 roku odbyła się we Wrocławiu konferencja pt. *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, na której omawiano różne aspekty badania, rozpoznawania, kształtowania kompetencji i talentów pracowników (WITKOWSKI, LISTWAN, 2008). Z przebiegu dyskusji specjalistów w zakresie psychologii zarządzania i zarządzania kadrami wynika, że ciągle powraca spór o to, w jakim stopniu kompetencje menedżerskie mają charakter uniwersalny, a w jakim modyfikowane są sytuacyjnie. Mamy tu na myśli sytuację w skali mikro (wewnętrzną sytuację firmy) i makro, uwzględniającą między innymi aspekty ekonomiczne, polityczne oraz migracyjne. Te ostatnie związane są z kolei ze zdobywaniem przez pracowników nowych doświadczeń oraz deficytami lub nadwyżkami pracowników na rynku pracy.

W niniejszym artykule chciałbym zastanowić się nad trudnościami związanymi z formułowaniem oczekiwań kompetencyjnych dotyczących kadry kierowniczej oraz przedstawić, jak one zmieniały się w różnych okresach po przejściu naszego kraju na drogę gospodarki wolnorynkowej.

PROBLEMY Z OKREŚLENIEM KOMPETENCJI

Kiedy eksperci zaangażowani w proces doboru kadry menedżerskiej przystępują do swojej pracy, pierwszymi czynnościami jest zazwyczaj zapoznanie się z realiami firmy, dokonanie analizy SWOT, sformułowanie pakietu zadań do zrealizowania na danym stanowisku oraz określenie modelu kompetencji zawierającego najczęściej trzy obszary: wiedzę, umiejętności i oraz cechy psychologiczne dotyczące zazwyczaj intelektu, osobowości i temperamentu.

Jak wiemy, są różne metody opracowywania tych modeli. Sposoby te nie wykluczają się wzajemnie, często stanowią sekwencję działań, kolejne etapy postępowania zmierzającego do budowania modelu kompetencji (Witkowski, 1995). Na każdym etapie powinien być zapewniony udział psychologa zarządzania, gdyż zna on metody opracowywania modeli kompetencyjnych, sposoby walidacji metod do celów doboru zawodowego oraz wyniki badań podstawowych (metaanaliz) dotyczących predyktorów przywództwa i efektywności kierowania. Z własnego doświadczenia wiem, że psycholog zarządzania powinien być jednym z sędziów kompetentnych lub moderatorem zespołu ekspertów opracowujących każdorazowo profil wymagań na danym stanowisku.

Pierwszy, najbardziej znany sposób nawiązuje do analizy stanowiska, obejmującej między innymi takie dane, jak: cele strategiczne do zrealizowania, zadania realizowane do zaprezentowanych celów, uprawnienia, odpowiedzialność, współpraca pozioma i pionowa wewnątrz firmy, udział w pracy zespołów w danej organizacji oraz współpraca z podmiotami zewnętrznymi. Jak wiemy, są znane półstandardowe narzędzia do analizy stanowiska (np. Lubelski Kwestionariusz Analizy Pracy) oraz dające nadal duże możliwości zastosowań podejścia uniwersalne, wśród których można wymienić metodę CIT (*Critical-Incidents-Technique*) oraz wciąż wartościową koncepcję T. Tomaszewskiego, w której uwzględnia się podstawowe aspekty pracy: energetyczny, regulacyjny i współdziałania *versus* przeciwdziałania. Duże nadzieje wiążą specjaliści z zastosowaniem nowych technik statystycznych, między innymi systemów immunologicznych jako wspierających wyłanianie kompetencji (NIETUBYĆ, WITKOWSKI, 2008). Jak sądzę, każdy ekspert lub specjalista HR powinien wypracować swoją metodę wykorzystania analizy stanowiska do wyłaniania kluczowych kompetencji.

Inny sposób nawiązuje do znanej w naukach społecznych metody, jaką jest odwoływanie się do sędziów kompetentnych. Zazwyczaj dostarcza się osobom, które dobrze znają dane stanowisko (np. pełniły lub pełnią je efektywnie lub mają systematyczny kontakt z tym stanowiskiem na

zasadzie podrzędności-nadrzędności), listy kilkudziesięciu kompetencji. Zbiór kompetencji nie jest zamknięty, gdyż sędziowie mają możliwość uzupełnienia listy o nowe kompetencje, co do których są zgodni. Sędziowie kompetentni określają stopień, w jakim są one wymagane na danym stanowisku. W przypadku wysokiego poziomu zgodności sędziów dana cecha, wiedza lub umiejętność zasila model. Zastosowanie tej metody ma niewątpliwy walor, jakim jest odniesienie kompetencji do realnych wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania firmy. Ma jednak mankament, jakim jest opieranie się na minionych i aktualnych doświadczeniach, w mniejszym stopniu uwzględniane są przyszłe uwarunkowania działalności organizacji, które zazwyczaj są nieznane. Wada ta jest wspólna dwóm dotychczas omawianym metodom, w drugiej metodzie intuicja eksperta zastąpiona jest zbiorową intuicją sędziów kompetentnych.

Udział psychologa zarządzania w tworzeniu modeli kompetencji jest niezbędny także z tego powodu, że zna on zazwyczaj aktualne wyniki badań podstawowych dotyczących związków między cechami i ich konstelacjami a różnymi aspektami efektywności kierowania (przywództwa). Tych danych zazwyczaj nie znają sędziowie kompetentni, co utrudnia im twórcze rozwinięcie opracowywanego modelu.

Szczególnie istotne jest uwzględnienie w tych modelach cech dystalnych, czyli takich, które w nieznacznym stopniu zależą od sytuacji. Znane są wyniki metaanaliz dotyczących cech osobowości opisywanych przez „wielką piątkę”, które współwystępują z „wyłanianiem się przywódcy”. Na podstawie 78 studiów, Judge i współpracownicy (JUDGE et al., 2002; 2004) dokonali metaanalizy, w której w 33 przypadkach potwierdzono znaczenie ekstrawersji i skrupulatności, brak było związków z ugodowością. Podobnie stwierdzono zgodność cech z efektywnością: najwięcej potwierdzeń uzyskały ekstrawersja i otwartość (24 na 78 studiów).

W licznych badaniach potwierdzono znaczenie dominacji jako cechy wzmacniającej tendencję do wywierania wpływu społecznego, motywacji osiągnąć pozostającej w związku z efektywnością przywództwa (JUDGE, 2002; SMITH, FORTI, 1998); podobna zależność występuje między poczuciem skuteczności a efektywnością kierowania (SCHOLZ et al., 2002). Wiele potwierdzeń empirycznych wskazuje na zdolności poznawcze jako predyktory efektywności kierowania: kreatywność (STERNBERG, 2007) i inteligencja ogólna (korelacja od .27 do .52). Równie ważne są cechy proksymalne, czyli właściwości, które są wynikiem interakcji cech dystalnych z sytuacją. Zaccaro i współpracownicy (ZACCARO et al., 2004) nazywają je umiejętnościami podstawowymi, do których należą umiejętności społeczne (inteligencja społeczna, emocjonalna, pragmatyzm), poznawcze (radzenie sobie z problemami, dostrzeganie i zrozumienie

problemów), umiejętność ich analizy, umiejętność rozwiązywania problemów, wiedza specjalistyczna, organizacyjna, psychologiczna oraz wiedza ukryta (PISKORZ, 2008; TERELAK, BACZYŃSKA, 2008). Trudność w opracowywaniu modeli kompetencyjnych wynika również faktu, że to nie konkretne cechy, umiejętności czy wiedza decydują o efektywności pracownika, lecz konstelacja, konfiguracja tych cech. Jak pisałem o tym wielokrotnie, różne układy wartości predyktorów mogą prowadzić do podobnych wartości zmiennych kryterialnych, czyli efektywności, która w przypadku kierowania jest zmienną wielowymiarową (WITKOWSKI, 2006).

Jak pokazuje to przegląd dokonany przez Zbigniewa Piskorza (PISKORZ, 2008), wiele badań (SMITH i FOTI, 1998; FOTI i HAUENSTEIN, 2007) wskazuje na konstelacje cech, które najczęściej współwystępują z efektywnym kierowaniem. Należą do nich wysokie wartości takich predyktorów, jak: inteligencja, dominacja, ogólne poczucie skuteczności oraz monitorowanie strategicznej adekwatności zachowania. Osoby prezentujące ostatnią z wymienionych właściwości to zazwyczaj pragmatycy gracze, charakteryzujący się wrażliwością na wskazówki społeczne i wykorzystywaniem ich w kontroli własnego postępowania (za: PISKORZ, 2008).

Tego typu wyników badań jest wiele, trudno zatem oczekiwać od praktyków, będących sędziami kompetentnymi, znajomości najnowszych doniesień naukowych. Aby podczas konstruowania modeli kompetencyjnych uniknąć naiwnego empiryzmu, niezbędny jest udział psychologów zarządzania, którzy mniej znają firmę, posiadają jednak wiedzę na temat konstelacji cech dystalnych i proksymalnych. Ich przewaga nad pozostałymi sędziami polega również na tym, że znają możliwości i ograniczenia diagnozowania kompetencji i prognozowania efektywności.

JAKIE BYŁY WYMAGANIA I JACY BYLI MENEDŻEROWIE POCZĄTKÓW TRANSFORMACJI?

O wymaganiach stawianych kadrze kierowniczej początków transformacji wiemy mało, gdyż transformacja zaskoczyła nas do tego stopnia, że nie zdążyliśmy przygotować kadry o kompetencjach adekwatnych do nowych warunków. Główne wymagania to realizacja zadań na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, radzenie sobie ze stresem oraz naciskami czasowymi i społecznymi, szybkie uczenie się (nabywanie nowej wiedzy

i umiejętności, otwartość na zmiany). Więcej wiemy, jaki był psychologiczny portret tych menedżerów, co daje możliwość prześledzenia zachodzących zmian wraz z upływem okresu prawie 20 lat. Poniżej przedstawiam najważniejsze właściwości menedżerów tego okresu.

Pesymista pełen nadziei — menedżer początków transformacji (DĄBEK, JARMUŻ, WITKOWSKI, 1994):

- wysoka odporność na stres,
- niska potrzeba aprobaty społecznej,
- przeciętne przekonanie o wpływie na bieg zdarzeń,
- przeciętny pragmatyzm,
- niskie umiejętności twórczego myślenia, niska kreatywność,
- słaba identyfikacja z celami organizacji,
- poważne zagrożenie chorobami psychosomatycznymi (wysokie poczucie odpowiedzialności w sytuacji zadania ponad siły, ponadprzeciętna motywacja osiągnięć i poczucie odpowiedzialności, ciągły pośpiech i niecierpliwość, działania w sytuacji silnych nacisków społecznych i czasowych, mało ruchu, intensywna konsumpcja używek, trudności z zarządzaniem sobą w czasie),
- szybkie podejmowanie decyzji bez żalu poddecyzyjnego,
- silny pesymizm z jednoczesną nadzieją na poprawę sytuacji,
- zewnętrzna lokalizacja przyczyn niepowodzeń, brak wiary we własne siły.

Trudno powiedzieć, czy takie były oczekiwania kompetencyjne pod adresem kadry menedżerskiej w tym okresie, gdyż proces jej doboru dopiero się zaczynał. Widzimy jednak, że nawet w tych czasach kierownicy posiadali pewne cechy, które pojawiają się w omawianych wcześniej metaanalizach: pragmatyzm, przekonanie o wpływie na bieg zdarzeń, odporność na stres. Obserwujemy zarazem poważne deficyty dotyczące przede wszystkim zdolności twórczych, które wcześniej nie były w wysokim stopniu wymagane, gdyż wiele decyzji podejmowały czynniki polityczne. Niepokojący jest również fakt zagrożenia chorobami psychosomatycznymi oraz zewnętrzna lokalizacja przyczyn niepowodzeń, a także brak wiary we własne możliwości. Z przytoczonego opisu wynika, że menedżer pierwszego okresu transformacji przeżywał wiele okoliczności trudnych, znajdował się często w sytuacji przekraczającej możliwości rozwiązania problemów na bazie posiadanych zasobów, część z tych menedżerów prawdopodobnie charakteryzowała się osobowością typu A (uporczywe dążenie do osiągnięcia celu wraz z systematycznym podnoszeniem wymagań otoczenia, szybkie tempo wykonywania czynności, myślenie o wielu sprawach jednocześnie, trudności z organizacją wolnego czasu lub brak wolnego czasu, przewaga doraźnych sukcesów w działaniach operacyj-

nych, znaczne trudności w myśleniu i działaniu strategicznym). Kadra ta stopniowo ustępowała miejsca nowej, młodszej, lepiej przygotowanej do nowej rzeczywistości.

WYMAGANIA STAWIANE MENEDŻEROM ZAAWANSOWANEGO OKRESU TRANSFORMACJI

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku zintensyfikowano działania mające na celu profesjonalny dobór kadr menedżerskich. Z wyjątkiem spółek Skarbu Państwa, gdzie nadal kryteria polityczne były dominujące, wiele firm podjęło się wprowadzenia merytorycznych kryteriów doboru menedżerów wysokiego i średniego szczebla. Wyniki badań, które przedstawię, dotyczą 56 procedur *assessment-center* i konkursowej procedury z wykorzystaniem ekspertów zewnętrznych. W nawiasach podano, w ilu przypadkach dana kompetencja była oczekiwana przez zespół sędziów kompetentnych z udziałem eksperta psychologa.

Jakie wymagania stawiano menedżerom w tym okresie?

Oczekiwane kompetencje menedżerskie przełomu tysiąclecia:

w zakresie cech i postaw:

- silne nastawienie na realizację zadań (w 46 przypadkach, to jest w 82%),
- odporność na stres i radzenie sobie ze stresem (45, 80%),
- dyspozycyjność (43, 77%),
- energia i dynamizm (42, 75%),
- kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań (40, 71%),
- szybkie tempo uczenia się (38, 68%),
- przywództwo — zdolność do wywierania wpływu społecznego zgodnie z celami organizacji i menedżera (38, 67%),
- elastyczność w podejmowaniu ról kierowniczych (dostosowanie stylu kierowania do zmieniających się warunków (37, 66%),
- pragmatyzm (32, 57%),
- asertywność (31, 55%),
- sumienność (28, 50%),
- poczucie sprawstwa (24, 43%),
- empatia (17, 30%),
- makiawelizm (16, 29%),
- zdolności sprawnego komunikowania się (16, 28%);

w zakresie wymaganych umiejętności:

- umiejętność formułowania i egzekwowania zadań (41, 73%),
- umiejętność negocjowania (40, 71%),
- umiejętność rozwiązywania konfliktów (40, 71%),
- umiejętność posługiwania się językiem obcym (37, 66%),
- umiejętność planowania własnych zadań i czasu (35, 62,5%),
- umiejętność kierowania ludźmi (32, 57%),
- umiejętność stymulowania wysokiej jakości pracy — nastawienie na jakość (28, 50%),
- umiejętność skutecznego organizowania pracy podległym pracownikom (28, 50%),
- umiejętność koncentracji na kluczowych klientach firmy (25, 45%);

w zakresie wiedzy:

- zarządzanie organizacją (52, 92%),
- marketing i handel (48, 86%),
- zarządzanie jakością (41, 73%),
- zarządzanie produkcją (35, 62,5%),
- *controlling* (18, 32%),
- zarządzanie ludźmi (17, 30%).

Zaprezentowany wykaz obrazuje potrzeby firm poszukujących nowych, kompetentnych menedżerów. Łatwo zauważyć wśród oczekiwanych kompetencji przewagę takich cech, jak: silne nastawienie na realizację zadań, dyspozycyjność, energia i dynamizm, odporność na stres i radzenie sobie ze stresem, kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań, szybkie tempo uczenia się, przywództwo oraz elastyczność w podejmowaniu ról kierowniczych. Wśród umiejętności na czołowych miejscach występują: formułowanie i egzekwowanie zadań, umiejętności negocjacyjne i rozwiązywania konfliktów (było wiele strajków), umiejętności planowania zadań własnych i podległych pracowników oraz kompetencje językowe. Oczekiwania dotyczące wiedzy sprowadzają się właściwie do wypełnienia deficytów, które posiadali menedżerowie początków transformacji (zarządzanie i marketing, zarządzanie jakością, produkcją, *controlling*). Zauważmy, że wiedza w zakresie zarządzania ludźmi występuje na dalszym miejscu. Menedżer tego okresu ma być przede wszystkim sprawnym zarządcą, który wykorzystuje posiadaną wiedzę do realizacji celów organizacji i uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dominuje wyraźnie troska o firmę, jej zysk i pozycję, w mniejszym stopniu troska o podległych pracowników. Kompetencjom „miękkim” przypisywano mniejsze znaczenie niż „twardym”. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że tym oczekiwaniom towarzyszyło przekonanie, iż na rynku pracy panuje nadpodaż

pracowników, nie należy zatem o nich zabiegać (bezrobocie dochodziło do 18%). Był to niewątpliwie rynek pracy pracodawcy.

Jaki jest psychologiczny portret menedżera zaawansowanego okresu transformacji, który powinien spełniać wyżej wymienione wymagania? Co się zmieniło w omawianej sylwetce w porównaniu z pierwszym okresem?

Badania własne prowadzone w latach 1995—2001 pozwoliły na wyłonienie czterech czynników charakteryzujących kadrę kierowniczą zaawansowanego okresu transformacji. Były to dominacja, swoboda towarzyska, niezależność i władczość. Dokładny opis badań oraz zastosowane metody przedstawione są w osobnym opracowaniu (WITKOWSKI, 1995; 2000).

Autokratyczny gracz — polski menedżer przełomu tysiąclecia; cechy:

dominacja:

- wykazywanie inicjatywy, śmiałość i zdecydowane postępowanie, spontaniczne podejmowanie ról kierowniczych,
- przejawianie dobrego samopoczucia, odczuwanie radości życia, brak wyraźnych objawów zaburzeń psychosomatycznych,
- wysoka sprawność intelektualna, zdolność myślenia o przyszłości, zdolność przewidywania następstw zdarzeń,
- ponadprzeciętny optymizm;

swoboda towarzyska:

- spontaniczność i wigor w kontaktach towarzyskich,
- ekstrawersja połączona z brakiem lęku przed ekspozycją społeczną,
- męskość,
- ponadprzeciętna skłonność do manipulowania innymi — makiawelizm;

niezależność:

- osiąganie sukcesów przez niezależność,
- dobre radzenie sobie, gdy zdany jest na własne siły,
- nie zależy mu na robieniu dobrego wrażenia i na korzystnej opinii na własny temat (niska chęć podobania się),
- mała wrażliwość na aprobatę społeczną,
- silne nastawienie zadaniowe, w mniejszym stopniu nastawienie społeczne (przeciętna troska o sprawy podległych pracowników),
- dobra znajomość ludzi i ponadprzeciętna wnikliwość psychologiczna;

władczość:

- niska tolerancja,
- męskość,
- wysoka giętkość myślenia,

- ponadprzeciętny makiawelizm,
- swoboda towarzyska.

Prezentowane grupy właściwości zostały wyłonione na drodze analizy czynnikowej. Są to te czynniki, które pozostawały w silnych związkach z efektywnością menedżerów tego okresu. Właściciele firm lub szefowie rad nadzorczych oceniali trzy rodzaje efektywności menedżerów: ogólną (np. dokonania organizacyjne, techniczne, kadrowe, czas pełnienia funkcji kierowniczej od chwili powołania na stanowisko), społeczną (np. umiejętność prowadzenia negocjacji, motywowania, dostosowanie stylu kierowania do dojrzałości zespołów) i intelektualną (wielowariantowe myślenie o przyszłości firmy, elastyczność myślenia i działania, rozumienie wewnętrznej i zewnętrznej sytuacji firmy). Efektywność ta oceniana była minimum po dwóch latach od decyzji o zatrudnieniu na stanowisku kierowniczym.

Jakie zmiany nastąpiły w zakresie kompetencji u menedżerów zaawansowanego okresu transformacji w porównaniu z jej początkowym okresem? Charakteryzując szefów zaawansowanego okresu transformacji, zaobserwowane różnice kompetencyjne można skrótowo przedstawić następująco:

- są młodszy, lepiej przygotowani merytorycznie z zakresu zarządzania,
- są sprawniejsi intelektualnie, wykazują dobre umiejętności twórczego myślenia,
- posiadają wiedzę psychologiczną i socjologiczną, wykazują zarazem wysoki poziom wnikliwości psychologicznej i skłonność do manipulowania ludźmi (wiedza ta jest dość często wykorzystywana do osiągnięcia celów organizacji kosztem celów pracownika),
- ponoszą mniejsze psychologiczne koszty pracy (występuje mniejsze zagrożenie chorobami psychosomatycznymi),
- realizują role kierownicze zgodnie z własnymi aspiracjami zawodowymi,
- wykazują wysoki poziom identyfikacji z celami organizacji,
- przejawiają silną wiarę we własne możliwości oraz wewnętrzną lokalizację przyczyn sukcesów,
- ze względu na oczekiwaną karę za zwłokę decyzyjną dość często stosują autokratyczny styl kierowania, wykazują słabą skłonność do włączania pracowników do podejmowania decyzji (niski poziom partycypacji decyzyjnej, niechęć do dzielenia się władzą — delegowania uprawnień).

Przedstawiona charakterystyka menedżerów tego okresu znajduje potwierdzenie również w innych polskich badaniach w ramach międzynarodowego programu GLOBE i badań psychologicznych kosztów pracy

menedżera (MĄCZYŃSKI, WITKOWSKI, 2001; MESJASZ, WITKOWSKI, 2003; SUEŁKOWSKI, 2003).

ZMIANY KOMPETENCJI W CIĄGU OSTATNICH TRZECH LAT

Wiele wskazuje na to, że panujący model kompetencji szefa jako sprawnego, często autokratycznego administratora, który bezwzględnie wykorzystuje posiadaną wiedzę o człowieku do osiągania własnych celów utożsamianych często z celami organizacyjnymi, nie przystaje do warunków ostatnich lat. Niniejsze opracowanie nie ma na celu dokonania pogłębionej diagnozy zmian, które zaszły w Polsce w ostatnich kilku latach (2006—2008). Można jednak wskazać na węzłowe zmiany, które w dużym stopniu przyczyniły się do modyfikacji oczekiwań kompetencyjnych w odniesieniu do polskich menedżerów. Zmiany te związane były z drastycznym spadkiem poziomu bezrobocia (w dużych miastach poniżej 5%, w skali kraju poniżej 10%). Istotne znaczenie dla wzrostu świadomości problemów personalno-organizacyjnych w organizacjach miały również doświadczenia zdobyte przez tysiące osób podczas zawodowych pobytów poza granicami kraju. Konsekwencją tego stanu rzeczy było między innymi:

- eliminowanie menedżerów przejawiających deficyt umiejętności w zakresie zarządzania personelem, a także zwiększony popyt na szefów posiadających „miękkie umiejętności” w tym zakresie,
- ponoszenie przez firmy kosztów niedostrzegania zmian w zakresie wymaganych nowych kompetencji (np. utrata wartościowych pracowników),
- konieczność zmiany sposobu motywowania ludzi, eliminacja motywacji lękowej na rzecz podmiotowego traktowania ludzi, dzielenia się władzą, motywacji etosowej,
- wzrost znaczenia umiejętności pozyskiwania i utrzymywania pracowników,
- zdobywanie przez pracowników nowych doświadczeń zawodowych oraz kontakt z nową kulturą organizacyjną oraz przenoszenie tych oczekiwań na realia pracy w Polsce,
- wzrost poziomu wiedzy pracowników na temat patologii organizacyjnych (np. mobbingu, wypalenia zawodowego, skutków wyścigu szczurów) oraz alternatywnych sposobów zarządzania (np. podmiotowości pracownika, deinfluentyzacji, przywództwa transformacyjnego), jako konsekwencji doskonalenia pracowników przez psychologów zarządzania w uczelniach i firmach,

- formułowanie przez pracowników oczekiwań dotyczących klimatu i kultury organizacyjnej ich firm,
- powstawanie wielu małych i średnich przedsiębiorstw, dla których najbardziej naturalną formą działania jest praca zespołowa, przyczynia się do werbalizacji oczekiwań kompetencyjnych w tym zakresie w odniesieniu do menedżerów i pracowników,
- pojawienie się w Polsce firm międzynarodowych i koncernów globalnych, co ma wpływ na tworzenie się nowych standardów kompetencyjnych.

Jak te zmiany przenoszą się na modyfikację oczekiwanych kompetencji menedżerów? Podaję wykaz tych kompetencji na podstawie tylko 17 przypadków doboru kadr w ramach konkursu lub *assessment-center* w ciągu ostatnich 3 lat (w nawiasach podano, w ilu przypadkach doboru na stanowisko kierownicze przedstawiciele firm — sędziowie kompetentni, sformułowali daną kompetencję).

Troskliwy wizjoner — kompetencje menedżera ostatnich 3 lat (2006—2008):

w zakresie cech i postaw:

- podmiotowe traktowanie pracowników (15),
- posiadanie przekonującej wizji firmy (13),
- silne nastawienie na ludzi wraz ze stałą troską o realizację zadań (12),
- gotowość do podejmowania wyzwań (12),
- odporność na stres i radzenie sobie ze stresem (12),
- empatia (10),
- myślenie holistyczne (10),
- elastyczność w zakresie podejmowania ról kierowniczych (10),
- sumienność (9),
- otwartość na inne wzorce kulturowe (8),
- inteligencja emocjonalna (7),
- sprawność intelektualna (7),
- gotowość do systematycznego uczenia się (6);

w zakresie umiejętności:

- budowania zespołów i pracy zespołowej (16),
- rozwiązywania konfliktów (15),
- negocjacyjnych (15),
- sprawnego komunikowania się (13),
- posługiwania się językami obcymi (13),
- działań niestandardowych (10);

w zakresie wiedzy:

- z zarządzania personelem (15),

- gorącej (11): znajomość ludzi, zainteresowania pozazawodowe, doświadczenie kierownicze, doświadczenie wielokulturowości,
- dotyczącej znajomości i akceptowania norm moralnych (10),
- ekonomicznej (10),
- specjalistycznej związanej z profilem działalności firmy (6).

Po okresie „pesymistów pełnych nadziei” i „autokratycznych graczy” nadszedł okres „troskliwych wizjonerów”. Od nowoczesnych menedżerów oczekuje się zrównoważonego nastawienia na ludzi i zadania, podmiotowego traktowania pracowników oraz posiadania porywającej, przekonywającej wizji rozwoju firmy. Wyżej ceni się „wiedzę gorącą” niż twardą wiedzę ekonomiczną. Ważne są umiejętności pracy zespołowej, negocjacyjne i językowe. Coraz większego znaczenie nabiera funkcjonowanie menedżera w organizacjach międzynarodowych, stąd oczekiwania odnośnie do jego otwartości na wielokulturowość i odporności na szok kulturowy.

Charakteryzowany menedżer ma pewne cechy przywódcy charyzmatycznego (wizja, wartości, umiejętne przewodzenie dla realizacji wizji i misji, silne więzi społeczne i emocjonalne), jednak taki przywódca niweluje dystans i rezygnuje z części władzy. Być może wdraża on znaną koncepcję deinfluentyzacji, czyli świadomego pozbywania się wpływu przez podniesienie poziomu podmiotowości zespołu i jego efektywności (KOŻUSZNIK, 2005). Na to mogą pozwolić sobie szefowie z dużym poczuciem bezpieczeństwa, dobrym samopoczuciem, przedkładający cele organizacji nad własne, egocentryczne cele.

Nasuwa się również przypuszczenie, że menedżer ostatnich lat upodabnia się do menedżerów zachodnich, którym częściej przypisywane są takie cechy i umiejętności, jak (MĄCZYŃSKI, WITKOWSKI, 2001; LISTWAN, STOR, 2008):

- nacisk na inspirowanie i motywowanie ludzi,
- myślenie holistyczne,
- elastyczność w podejmowaniu ról kierowniczych,
- uczciwość i rzetelność,
- wizja rozwoju organizacji,
- nastawienie na osiągnięcia.

Jeszcze na początku naszego wieku obraz polskiego menedżera był negatywem „troskliwego wizjonera”. Badacze uczestniczący w międzynarodowym programie GLOBE wykazali, że nasi szefowie charakteryzowali się między innymi: podkreślaniem statusu i dystansu władzy, przywiązywaniem wagi do procedur i administrowania, konfliktowością i nieżyczliwością (MĄCZYŃSKI, WITKOWSKI, 2001). Jak widać, pod wpływem szeroko rozumianych zmian na rynku pracy (spadek bezrobocia, nowe doświad-

czenia związane z migracją zawodową, wzrost liczby korporacji międzynarodowych w Polsce), zmieniają się również wymagania kompetencyjne adresowane do menedżerów. Nie można także wykluczyć, że zmiany oczekiwań kompetencyjnych mają inne przyczyny, wśród których na plan pierwszy wysuwa się dojrzewanie zarządzania organizacjami i naszej gospodarki jako całości.

Na zakończenie należy sformułować uwagę, że tego typu badania zawsze są migawkowe, czyli rejestrują stan w określonym momencie. Nie wiemy dokładnie, czy dobrani według tych kryteriów ludzie są efektywni, gdyż upłynęło za mało czasu od chwili podjęcia przez nich obowiązków szefów firm. Nasuwa się jeszcze jedno pytanie: Czy nowe pokolenie „wrażliwych wizjonerów” poradzi sobie z wyzwaniem nadchodzącego kryzysu? Analizując ich właściwości, powinniśmy z umiarkowanym optymizmem patrzeć w przyszłość, chociaż nie można wykluczyć, że kryzys wymusi nowy model kompetencji menedżerskiej. Jedno jest pewne, psychologowie zarządzania mają nadal aktualny i pasjonujący przedmiot badań.

BIBLIOGRAFIA

- DĄBEK M., JARMUŻ S., WITKOWSKI T., 1994: *Tajemnice polskiego menedżera. Charakterystyka psychologiczna*. W: *Psychologia sukcesu*. Red. S.A. WITKOWSKI. Warszawa.
- FORTI R.J., HAUENSTEIN N.A., 2007: *Pattern and Variable Approaches in Leadership Emergence and Effectiveness*. "Journal of Applied Psychology", No 92.
- JUDGE T.A., BONA J.E., ILIES T., GERHARDT M.W., 2002: *Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review*. "Journal of Applied Psychology", No 87.
- JUDGE T.A., COLBERT A.E., ILIES R., 2004: *Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test Theoretical Propositions*. "Journal of Applied Psychology", No 89.
- Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. 2008: Red. S.A. WITKOWSKI, T. LISTWAN. Warszawa.
- KOŻUSZNIK B., 2005: *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa.
- LISTWAN T., STOR M., 2008: *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*. Wrocław.
- MĄCZYŃSKI J., WITKOWSKI S.A., 2001: *Międzykulturowa percepcja przywództwa*. W: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*. Red. T. LISTWAN, S.A. WITKOWSKI. Wrocław.
- MESJASZ J., WITKOWSKI S.A., 2003: *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*. W: *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*. Red. J. STANKIEWICZ. Zielona Góra.
- NIETUBYĆ T., WITKOWSKI S.A., 2008: *Sztuczne systemy immunologiczne w analizie kompetencji*. W: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Red. S.A. WITKOWSKI, T. LISTWAN. Warszawa.

- PISKORZ Z., 2008: *Przywództwo: czy cechy mają znaczenie?* W: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Red. S.A. WITKOWSKI, T. LISTWAN. Warszawa.
- SCHOLZ U., SUD S., SCHWARZER R., 2002: *Is General Self-efficacy a Universal Construct*. "European Journal of Psychological Assessment", No 18.
- SMITH J.A., FOTI R.J., 1998: *A Pattern Approach to the Study of Leadership of Leadership Emergence*. "The Leadership Quarterly", No 9.
- STERNBERG R.J., 2007: *A Systems Model of Leadership WICS*. "American Psychologist", No 62.
- SUŁKOWSKI Ł., 2003: *Groźne oblicza organizacji — dehumanizacja w zarządzaniu*. W: *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*. Red. J. STANKIEWICZ. Zielona Góra.
- TERELAK J., BACZYŃSKA A., 2008: *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*. W: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Red. S.A. WITKOWSKI, T. LISTWAN. Warszawa.
- WITKOWSKI S.A., 2006: *Czy sukces zawodowy da się prognozować?* W: *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*. Red. T. KUPCZYK. Wrocław.
- WITKOWSKI S.A., 1995: *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*. Wrocław.
- WITKOWSKI S.A., 2000: *Psychologiczne sylwetki polskiego menedżera*. W: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. T. 5. Red. S.A. WITKOWSKI. Wrocław.

Barbara Kozusznik

Uniwersytet Śląski

ZAGROŻENIA WPŁYWU SPOŁECZNEGO W ORGANIZACJI

W dobie współpracy międzynarodowej, w dobie kryzysu i globalizacji powstają dylematy związane z możliwościami sprostania coraz większym wymaganiom ze strony kierownictwa firm i instytucji. Zastanawiamy się, co zrobić, aby nie zmarnować najcenniejszych wartości polskich pracowników — ich entuzjazmu, zapału i kreatywności, chęci pracy w przyjaznych zespołach pracowniczych. Powstaje następne pytanie: W jaki sposób stwarzać w dzisiejszych warunkach okazje do rozwoju w roli pracownika? Pytania te adresowane są często do kadry kierowniczej, od której oczekuje się umiejętności dobroczynnego spożytkowania władzy, wykorzystania tego, co w ludziach jest najlepsze dla dobra firmy, ale też dla dobra samych pracowników i ich rozwoju.

Umiejętnościom kierowniczym poświęcono mnóstwo materiałów. Skupiono się przede wszystkim na wpływie kierowniczym na efektywność i produktywność pracowników, a także na ich zadowolenie i rozwój. Mniej jednak mówi się o tym, jakie są negatywne skutki kierowania — zarówno wobec pracowników, jak i w odniesieniu do samych kierowników. Psychologowie społeczni zakładają ścisły związek między władzą a wpływem (FRENCH & RAVEN, 1959; MCCLELLAND, 1975) i twierdzą, że efektywne zastosowanie wpływu społecznego pomaga jednostkom w zdobywaniu władzy; w efekcie władza ułatwia wpływ społeczny, gdyż posiadający władzę mają więcej zasobów, które mogą wykorzystać do rozwiązywania swoich problemów (PFEFFER, 1992).

Biorąc to pod uwagę, efektywny wpływ społeczny może być zdefiniowany jako proces efektywnego wprowadzania zmian w postawach, zachowaniach, wierzeniach, percepcji, uczuciach, wartościach innych lu-

dzi dzięki zastosowaniu behawioralnych taktyk wpływu. Nie budzi więc zdziwienia fakt, że teoretycy i praktycy poświęcili dużo uwagi badaniu, w jaki sposób przywódcy używają swojej władzy i wpływu społecznego, jeśli chcą osiągnąć swoje cele.

Celem tego artykułu jest przedstawienie niektórych „ciemniejszych” stron kierowania. Negatywne skutki mogą być przestrogą dla tych, którzy koniecznie pragną awansu i skutecznego wpływu na innych. Dobrze, żeby przedtem zastanowili się, czy są w stanie przezwyciężyć wszelkie pokusy, pułapki, zagrożenia, jakie niesie z sobą wpływ kierowniczy. W artykule omówione więc zostaną takie zjawiska, jak: problem korupcji i nadużywania władzy, negatywne reakcje wobec osób obdarzonych władzą i wpływem, metamorficzny efekt władzy, niedoceniaanie wpływu kobiet na stanowiskach kierowniczych i wreszcie — zjawisko samoniszczącego wpływu kierowniczego.

NADUŻYWANIE WŁADZY I WPŁYWU

Problem nadużywania władzy w organizacji i rządzie stanowi problem centralny na całym świecie (MITCHELL, HOPPER, DANIELS, FALVY, FERRIS, 1998; KIPNIS, 2003). W Polsce, podobnie jak w innych krajach, mamy wiele powodów do pesymizmu. Instytucje demokratyczne stoją wobec poważnych problemów atrofii zaangażowania jednostek w życie publiczne, wynikających ze zbyt daleko posuniętego indywidualizmu i spadku wrażliwości na wspólne dobro (PUTNAM, BOWLING, ALONE, 2000). Korupcja polityczna, upadek autorytetów na stanowiskach przywódczych i autorytetu samych instytucji, a także rosnąca popularność ruchów populistycznych skłaniają do zadawania pytań o powodzenie demokracji w krajach, które niedawno weszły na jej drogę (KOCHANOWICZ, 2002).

Czy osoby obdarzone władzą są w ogóle zdolne do wykorzystywania jej w sposób służący dobru innych i nienadużywania własnych wpływów? Na to pytanie często odpowiadamy przecząco, wskazując na ulegających pokusom prezesów, menedżerów i kierowników, którzy nie tylko wykorzystują władzę w sposób autokratyczny, ale często używają jej w celach prywatnych. Prezentowane rozważania dotyczą z jednej strony zjawiska nadużywania władzy, a z drugiej — możliwości wykorzystania władzy w celach służących dobru innych.

Amerykanie w niedawno przeprowadzonych badaniach wyróżnili „skorumpowane przywództwo polityczne” jako największą barierę efektywnego rządzenia i zarządzania. W dodatku sondaż Gallupa, w którym popro-

szo tysiące Amerykanów, aby ocenili poziom zaufania do 26 zawodów, wykazał, że zawody związane z uczestnictwem w rządzie otrzymywały najniższe wyniki. Senatora umieszczono na 21 miejscu, kongresmana na 22, a urzędników państwowych na miejscu 23. Na najniżej ocenionych miejscach znaleźli się już tylko sprzedawcy ubezpieczeń i sprzedawcy używanych samochodów.

Uwikłanie przedstawicieli elit politycznych i gospodarczych w „wielką korupcję”, o której dowiadujemy się coraz częściej z pierwszych stron gazet, ukazuje wymiar tego zjawiska, rozmiar możliwych strat i zagrożeń, powoduje potępienie, zgorszenie i często wywołuje poczucie bezsilności i bezsensu zwykłych obywateli, którzy przestają wierzyć w jakikolwiek uczciwy sposób „uprawiania” polityki czy prowadzenia biznesu. Obok „korupcji wielkiej” pojawia się, jak pisze Anna KUBIAK (2003), „korupcja mała”, która jest odczuwana przez przeciętnych obywateli i kształtuje w dużym stopniu normy, obyczaje i poziom przyzwolenia na korupcję.

Departament Stanu USA co roku ocenia, jak przestrzegane są prawa człowieka na świecie, i w dokumencie najnowszym mowa jest o skandalach korupcyjnych na wysokich szczeblach władzy (np. podczas przetargów publicznych). Panuje przekonanie, że w Polsce korupcja jest akceptowana zarówno w sferach rządowych, jak i w samym społeczeństwie, mówi się o molestowaniu seksualnym kobiet w pracy (WOŹNIAK, 2009 — *Amerykański raport: Polska to kraj korupcji, antysemityzmu i rasizmu*, www.wp.pl/jat.1342).

Szeroko rozpowszechniona wiara w korupcyjny wpływ władzy jest prawie równie mocno obecna w doktrynach psychologicznych. Psychologowie osobowości i psychologowie społeczni w równym stopniu spoglądają władzę jako prowadzącą do negatywnych konsekwencji. Mimo to na przestrzeni historii posiadanie władzy jawi się jako korumpujące jednych, a nobilitujące drugich. Trzymanie władzy jako „chroniczne” zjawisko nieprzerwanie łączono z wyzyskiem. Wiele badań poświęcono wartościom i działaniom jednostek, które mają wysoko rozwiniętą potrzebę władzy (w skrócie angielskim *nPower* = *need for power*), np. VEROFF (1957); jednostki te opisuje się w ten sposób, że motywowane są zasadniczo przez pragnienie wpływania na innych w celu uzyskania poklasku lub zysku (FRIEZE, BONEVA, 2003; MCCLELLAND, 1975).

Zgodny z powszechnym przekonaniem jest fakt, że jednostki o wysokim *nPower* są skłonne do wykorzystywania innych. Na przykład mężczyźni o wysokim *nPower* zwykle wykorzystywali kobiety w bliskich związkach w wyższym stopniu niż mężczyźni o niskim motywie władzy (MASON, BLANKENSHIP, 1987; WINTER, STEWARD, MCCLELLAND, 1977), mężczyźni z wysokim *nPower* w wyższym stopniu akceptowali przemoc seksualną i gwałt (ANDERSON, COOPER, OKAMURA, 1997). Kiedy obsadza-

ne są w rolach kierowniczych jednostki z wysokim *nPower*, istnieje wysoki stopień prawdopodobieństwa, że będą w sposób zmienny, kapryśny używać swojej władzy. FODOR i FARROW (1979) zbadali, że menedżerowie o wysokim *nPower* byli podatni na ingrację — wykorzystując swoją pozycję do wynagradzania tych, którzy ich komplementowali. Zawsze istniało większe prawdopodobieństwo przeceniania własnego wpływu i niedoceniań wpływu i wysiłku innych (FODOR, FARROW, 1979) — może to wynikać z braku umiejętności perspektywicznego spostrzegania (SHELDON, JOHNSON, 1993). Ostatecznie, kiedy osoby o wysokim *nPower* prowadziły dyskusję grupową, udowodniono im, że powstrzymywały wpływ innych, co prowadzi do słabszej decyzji grupowej (FODOR, SMITH, 1982). Na większą skalę, jak twierdzi WINTER (1993), poziom *nPower* posiadany przez przywódców globalnych związany jest z prawdopodobieństwem atakowania, agresji wobec słabszych narodów. PFEFFER i CIALDINI (1998) badali determinanty złudzenia i przeceniania własnego wpływu. Związane są one z przekonaniem, że posiadamy większy wpływ aniżeli rzeczywistość, lub też z przecenianiem naszego wpływu na zachowania innych. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie przeważnie oceniają siebie jako wpływowych, gdyż podwyższa się wtedy ich własna samoocena. Pfeffer i Cialdini twierdzą, że złudzenie własnego wpływu rośnie, gdy kierownik opiera się na indywidualnych, a nie społecznych celach i ich osiągnięciu (KNIPPENBERG, 2003). Jak pisze WOJCISZKE (2002), przeceniamy też własne zachowania kooperacyjne — w trakcie gry typu „dylemat więźnia”, ludzie spostrzegają wybory innych w sposób realistyczny (poziom przewidywań wyniósł 61% i był zbliżony do tego, co badani przewidywali dla innych, natomiast odległy od tego, co badani przewidywali dla siebie, 84%).

W uzupełnieniu do wspomnianych badań, w których skupiono się na jednostkach o dominującej potrzebie władzy, wiele badań poświęcono analizie skutków władzy jako zmiennej sytuacyjnej. Badaniami tymi testowano hipotezę, że „władza korumpuje”, przez bardziej bezpośrednie oddawanie władzy w ręce uczestników badań i obserwowanie ich zachowania.

Jednym z najbardziej znanych jest eksperyment pod nazwą Więzienie Stanford (HENEY, BANKS, ZIMBARDO, 1973), w którym losowo przypisywano młodym mężczyznom rolę strażnika więziennego lub więźnia. Okazało się, że kilku strażników nadużywało swojej władzy w szokującym stopniu. Klasyczne badanie KIPNISA (1972) miało na celu analizowanie korupcyjnego wpływu władzy w bardziej kontrolowanym otoczeniu, przez manipulowanie władzą posiadaną przez studentów zarządzania (przyszłych menedżerów) i następnie analizowanie ich opinii na temat podwładnych. Menedżerowie o wysokiej potrzebie władzy byli w stanie jasno określić ich płacę i zwolnić pracowników, natomiast ci o niskiej potrzebie władzy

pragnęli jedynie poznać podwładnych i zachęcać ich do wydajnej pracy. Jak to KIPNIS (2001) przewidział, menedżerowie o wysokim *nPower* obniżali wartość swoich podwładnych. Nie tylko oceniali oni pracę swoich podwładnych jako znacząco gorszą, lecz także preferowali utrzymywanie większego społecznego dystansu wobec nich.

Podobnie LINDSKOLD i ARONOFF (1980) stwierdzili, że we wspomnianej grze o „dylemacie więźnia” uczestnicy posiadający większą władzę w znacząco wyższym stopniu niż osoby o podobnym lub niższym poziomie władzy oszukiwali, często rywalizowali nawet po obietnicy kooperacji. W wyższym też stopniu wyzyskiwali i kontynuowali rywalizację z partnerami, którzy z nimi współpracowali. Fakt ten znowu ukazuje posiadanie władzy jako wywierające wpływ „prokorupcyjny”.

Bargh, Pryor i współpracownicy (BARGH, RAYMOND, 1995; BARGH et al., 1995; PRYOR, 1987; PRYOR, LAVITE, STOLLER, 1994) badali, jaką rolę może odgrywać władza sytuacyjna w molestowaniu kobiet (PRYOR, 1987). Pryor stwierdził, że mężczyźni posiadający wysokie wyniki na skali *nPower* i mający władzę nad kobietami, zachowywali się w nieaprobowany sposób (np. molestowanie seksualne).

Przeprowadzone w Polsce badania nad problemem korupcji potwierdzają, że jest to jeden z ważniejszych problemów społecznych. Anna KUBIAK (2003), która zajęła się analizowaniem zjawisk korupcyjnych w Polsce na przestrzeni lat 1988—2001, przyjęła definicję korupcji, która — jako pojęcie nieostre — nie jest łatwa do określenia: zepsucie i rozkład moralny uwarunkowany: powstaniem dobra wspólnego, które trzeba na różne sposoby podzielić, desygnowaniem osób sprawujących władzę do podziału dóbr oraz stworzeniem systemu dzielenia, wymiany i obiegu dóbr (*odergard*). Autorka stwierdza, że „zaistnienie, a następnie rozprzestrzenianie się korupcji wymaga rozpatrzenia i uwzględnienia następującego układu: sprawujący władzę — obywatele” (KUBIAK, 2003, s. 278). W wyniku badań Kubiak stwierdza, że po zmianie systemu społecznego zachowania korupcyjne (łapówkowe) okazują się nadal akceptowanymi strategiami uzyskiwania korzyści i maksymalizacji zysków. Nadal budzą oburzenie społeczne, lecz traktujemy je pragmatycznie, jako przydatne, chociaż nie zawsze konieczne reguły społecznej wymiany. Niepokojące jest też to, że młodzi ludzie, silnie akceptujący sukces finansowy, wydają się, jak pisze Autorka, „silnie zainfekowani korupcyjną mentalnością” (KUBIAK, 2003, s. 278).

NEGATYWNE REAKCJE PODWŁADNYCH WOBEC WŁADZY

Gdy w organizacji mamy do czynienia z podporządkowaniem wpływowi, wówczas bardzo często występują zjawiska negatywne — pracownicy mogą wykazywać niezadowolenie, napięcie, zdenerwowanie, poczucie braku bezpieczeństwa. Znajdują się oni w trudnej sytuacji, gdyż nie mogą poprosić kierownika o zmianę zachowania, aby zmniejszyło się ich napięcie i poprawiło samopoczucie w roli podwładnych. Osoby podporządkowane wpływowi, lecz niezadowolone z tej relacji, w różny sposób bronią swojej autonomii lub przynajmniej samopoczucia w pracy.

Reakcje wobec osób obdarzonych władzą, z którymi czujemy się niepewnie, niedobrze i „niewygodnie”, mogą być następujące:

1. **Unikanie osób obdarzonych władzą.** Podwładny unika sytuacji, w których zwierzchnik może bezpośrednio go kontrolować; chodzi o unikanie tak zwanych sytuacji „twarzą w twarz” (ZANDER, 1987). Sytuacje te występują w czasie egzaminu, kontroli stanowiska itp. Takie kontakty można do minimum ograniczyć, a jeżeli są konieczne, organizować je w obecności osób postronnych — kolegów, gdyż audytorium może zahamować nieograniczone stosowanie władzy. Innymi sposobami unikania bezpośrednich kontaktów z osobami obdarzonymi władzą są: zachowanie bierności i brak zainteresowania wykonywanymi zadaniami, nad którymi zwierzchnik ma kontrolę. Przykrości można uniknąć przez zmianę oceny zachowania osoby obdarzonej władzą, na przykład szukając dowodów na to, że zwierzchnik nie stwarza sytuacji zagrożenia — choć czasem denerwuje się, to jednak stara się, jak może, bo to „swoją chłop” i miły człowiek.
2. **Zdobywanie aprobaty zwierzchników.** Jest to sposób redukcji napięcia i niepokoju przeżywanych w relacjach ze zwierzchnikami, polegający na zdobyciu aprobaty zwierzchnika, aby wywierał raczej wpływ wspierający podwładnego (JONES, 1964). Można chwalić i komplementować zwierzchnika, twierdzić, że się podziwia jego pomysły i umiejętności, uważnie go słuchać, śmiać się z jego dowcipów, wstawać, gdy wchodzi do pokoju, oferować usługi, prosić o radę, mówić innym, że się go lubi, szanuje itp.
3. **Zmiana zachowania zwierzchnika.** Jest to sposób na złagodzenie dyskomfortu w relacji ze zwierzchnikiem za pośrednictwem przekonania go, że jego zachowanie bywa zbyt surowe, za bardzo ukierunkowane na siebie, a nawet obraźliwe. Sposób ten opiera się na założeniu, że jeżeli zwierzchnikowi zostaną przedstawione określone fakty, to zmieni on pod ich wpływem swoje postępowanie. Fakty te można prezentować w różny sposób, na przykład powiedzieć szefowi, co podwładni

uważają za nieprawidłowe w jego kontaktach z nimi, przekazać petycje z podpisami pracowników, sporządzić raport specjalnie powołanej komisji z wyszczególnieniem uchybień, a nawet zorganizować konferencję ze zwierzchnikiem i kilkoma osobami, które potrafią go przekonać, żeby zmienił swoje zachowanie. Na publicznym spotkaniu zwierzchnik mógłby odpowiadać na stawiane zarzuty. Oczywiście, w czasie takich spotkań do minimum powinien być ograniczony aspekt konfrontacyjny na rzecz prezentowania wiarygodnych faktów i racjonalności.

4. **Wsparcie grupy.** Jest to metoda polegająca na zmobilizowaniu podwładnych w celu zredukowania niepożądanych efektów zachowania zwierzchnika. Można spotkać się z kolegami i współpracownikami, aby ponarzekać wspólnie na szefa; można też zinterpretować jakoś jego zachowanie; pocieszyć gorzej potraktowanych przez szefa kolegów; zmniejszyć napięcie osób o niższym statucie i „dowartościować” je przez sam fakt uczestnictwa we wspólnej rozmowie (BURNS, 1955).
5. **Odzyskiwanie autonomii.** Osoba, na którą wywierany jest wpływ, czuje się często nieszczęśliwa, jeżeli ogranicza się wolność jej działań w stopniu wyższym, niż wcześniej przypuszczała. W takiej sytuacji ograniczenia wolności zwykłą reakcją ludzi, którzy tego nie tolerują, jest pragnienie odzyskania autonomii. Według BREMA (1966) powstaje wtedy proces motywacyjny, ukierunkowany na odzyskanie swobody wyboru, zwany reaktancją. Poziom wysiłków wydatkowanych w celu odzyskania poczucia swobody działania wzrasta tym bardziej, im ważniejsze są dla danej osoby sprawy, które musi załatwić, im więcej swoich zachowań lub przekonań musi ona pod presją zmienić, w miarę jak spostrzega, że zwierzchnik rzeczywiście może spełnić groźby. Aby odzyskać poczucie autonomii, można odmówić zmiany zachowania lub w pewnym momencie przestać coś robić.
6. **Odwoływanie się do autorytetu.** Walcząc z silną władzą, można poprosić zorganizowane forum, cieszące się formalnym albo nieformalnym autorytetem (np. radę miejską, sąd koleżeński, samorząd), aby podjęło kroki na rzecz osób poszkodowanych w wyniku wywierania na nie zbyt dużego wpływu.
7. **Groźby.** Jest to metoda stosowana w ostateczności, polegająca na groźeniu zwierzchnikowi nieprzyjemnymi konsekwencjami, jeśli nie okaże podwładnym więcej szacunku (np. sabotażem).

Jednostki posiadające niewielką władzę, lecz mające poczucie, że są niewłaściwie traktowane przez osoby posiadające silną władzę, mogą stosować różne metody oporu. Wybierają takie metody, które ich zdaniem najbardziej odpowiadają okolicznościom, ich własnym predyspozycjom,

skłonnościom, ich zachowaniu i systemowi wartości. Wybór metod zależy też od tego, czy zwierzchnik jest osobą aktywną, czy stosuje nagrody i kary, czy też pozostaje pasywny i mniej bezpośredni, a w kierowaniu opiera się na własnych kompetencjach bądź własnej atrakcyjności. Jeśli wpływ zwierzchnika opiera się na działaniach bezpośrednich (należą do nich też nagrody i kary), to osoba, na którą są one ukierunkowane, zdaje sobie sprawę z tego, iż jest dokładnie obserwowana i musi być w związku z tym ostrożna, musi udowodnić zwierzchnikowi, że jej praca zasługuje na nagrodę, i ewentualnie ukryć fakt, iż niektóre jej zachowania powinny zostać ukarane. Osoba ta często sprawia wrażenie, że wierzy w to, co trzeba, mimo że jej prywatne opinie są zupełnie inne. Podwładny może zatem otrzymać nagrodę lub uniknąć kary, stosując metodę kamuflażu. Prowadzi to jednak do napięć wewnętrznych, a w konsekwencji — do sytuacji stresowych w stosunkach między ludźmi. Stosowanie nagród i kar zwykle wywołuje w podwładnych uczucia napięcia i niechęci; są oni bowiem świadomi, że ich zachowanie pozostaje pod ścisłą obserwacją. Mają oni w związku z tym poczucie utraty własnej autonomii. Jeżeli wpływ zwierzchnika opiera się na jego atrakcyjności i kompetencjach, to podwładni nie odczuwają ograniczenia swojej autonomii w tak dużym stopniu, mogą bowiem samodzielnie decydować o wyborze własnego zachowania, nie wymaga się od nich okresowych działań czy zmiany poglądów pod presją lub za pomocą szantażu („otrzymasz nagrodę, jeśli...”), nie muszą oni w związku z tym ukrywać swoich poglądów czy niepokojów. Nie ma wówczas potrzeby, aby kontrolować zachowanie podwładnego. Kierownik atrakcyjny lub kompetentny jest zwykle lubiany lub szanowany — ale tylko do czasu, gdy podwładni zmieniają o nim zdanie (BANDER, 1987).

Gdy kieruje się ludźmi, nie sposób uniknąć sprawiania im przykrości. Każdy kierownik zastanawia się nad tym, jak ma zachowywać się w sytuacji, gdy sprawił podwładnemu przykrość. W celu zredukowania powstałego poczucia frustracji może wybrać kilka metod. Jedną z nich jest usprawiedliwianie własnych działań („ten ktoś zasługiwał na to, żeby go tak ostro potraktować”). Aby złagodzić własne poczucie winy, kierownik może zaprzeczyć, że to on zranił pracownika, twierdząc, że odpowiedzialne są za to warunki „zewnętrzne”, będące poza jego kontrolą. Może też zbagatelizować wyrządzoną przykrość, mówiąc, że w końcu nic się nie stało (WALTER, 1971). Kierownik może też starać się jakoś zrekompensować przykrości wynikające z jego zachowania.

METAMORFICZNY EFEKT WŁADZY

W swoich wcześniejszych pracach KIPNIS (1976; 1984) dostarczył dowodów na to, że akt wpływu zmienia nie tylko zachowanie osób, które są adresatami wpływu, lecz także wartości i postawy osób, które wywierają wpływ. Zmiany te nazwane zostały metamorficznymi efektami wpływu i obejmują dwa zestawy zmiennych niezależnych (KIPNIS, 2001): 1) siłę taktyk wpływu, które są używane, aby przekonać osobę adresata wpływu do podporządkowania, 2) atrybucje dokonane przez osobę wywierającą wpływ, dotyczące czynników kontroli adresata wpływu. Jeżeli osoba wywierająca wpływ używa z sukcesem silnych i kontrolujących taktyk wpływu (np. powiem im, co mają zrobić), wierzy w to, że adresat wpływu dłużej już nie kontroluje swojego zachowania, lecz jest ono kontrolowane przez oddziaływanie osoby wywierającej wpływ. W języku teorii atrybucji (WEINER, 1985) efektywne stosowanie silnych taktyk wpływu prowadzi do przekonania, że osoba podlegająca wpływowi jest zewnątrzsterowna. Jeżeli więc wierzymy, że ludzie nie są „panami” własnych zachowań, oceniamy ich negatywnie. Odczuwamy nawet pogardę wobec nich. Wytłumaczeniem takich mało korzystnych ocen jest fakt, że zachowanie osób, na które wywierany jest wpływ, bez względu na to, jakie by nie było doskonałe, jest spostrzegane jako wywołane przez siły zewnętrzne, a nie przez umiejętności czy właściwości danej osoby (KIPNIS, 2001). W takich warunkach cierpią relacje społeczne. Rzadko bowiem traktujemy jak partnerów lub poszukujemy towarzystwa ludzi, którzy nie kontrolują własnych zachowań. Także wartości rządzące naszą psychiką nie są przypisywane tym osobom, które podlegają skutecznemu wpływowi. Tak więc, gdy adresat wpływu podporządkowuje się — szczególnie ma to miejsce, gdy występuje silny wpływ — osobie wywierającej wpływ, pojawia się podstawowy błąd atrybucji. To znaczy, że osoba wywierająca wpływ, bez względu na inne sytuacyjne wpływy na zachowanie adresata wpływu (np. fakt, że adresat wpływu nie miał innego wyboru), traktuje adresata jako niezdolnego do podejmowania decyzji. Potwierdza, że musi być ciągle kontrolowany przez osobę wywierającą wpływ. Biorąc pod uwagę ten czynnik, można postawić pytanie: Dlaczego nie wszystkie osoby wywierające wpływ podlegają metamorficznemu efektowi władzy? Odpowiedź na to pytanie, jak pisze Cleveland (CLEVELAND, STOCHDALE, MURPHY, 2000) jest złożona. Po pierwsze, wpływ, który jest skutkiem szacunku do poglądów i uczuć adresata wpływu, nie prowadzi do silnego efektu. Jednak przyzwyczajenia kulturowe, etniczne, maskulinizacja świata wpływu organizacyjnego spowodowały, że nadal „w cenie” są środki prowadzące do metamorficznego efektu wpływu. KIPNIS (2001) stwierdza, że rutynizacja pracy, rozumiana jako

przeniesienie umiejętności i kontroli w pracy na maszyny i urządzenia, powoduje redukowanie w pracownikach poczucia kompetencji i zadowolenia z pracy (BLAUNER, 1964; GUTK, WINTER, 1990; SHAIKEN, 1985). Większość pracowników pracujących w takim systemie pracy była nisko oceniana przez kierowników jako unikający odpowiedzialności, wymagający dokładnej kontroli i uzyskujący minimalne zadowolenie z pracy. Wyniki te są zgodne — jak pisze KIPNIS (2001) — z założeniami metamorficznego modelu władzy, chociaż mogą też odzwierciedlać rzeczywiste postawy i motywacje pracowników wykonujących prace samodzielne i zrutynizowane. Wyniki badań nad stosowaniem różnego typu psychoterapii i technik psychoterapii świadczą o tym, że terapeuci stosujący techniki silnego wpływu na pacjentów, w przeciwieństwie do terapeutów stosujących techniki racjonalnego wpływu, na przykład poznawcze, wykazują mniejszą satysfakcję ze swojej pracy, oceniają swoich pacjentów jako mniej kontrolujących swoje zachowanie i mniej odpowiedzialnych za zmiany tegoż zachowania (KENDALL, KIPNIS, OTTO-SALAJ, 1992). Więcej satysfakcji ze stosowanej terapii i pracy wykazywali terapeuci stosujący terapię opartą na współudziale pacjentów.

NIEDOCENIANIE WPŁYWU KOBIET NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH

W organizacjach mamy bardzo często do czynienia z sytuacjami, w których niektóre grupy występują w roli mniejszości, a niektóre — większości. Częściej obserwujemy negatywne zjawiska związane z niedocenianiem, odrzucaniem, a nawet represjonowaniem mniejszości, mimo że stwierdzono bardzo pozytywne znaczenie mniejszości w odniesieniu do efektywności całych organizacji (WOJCISZKE, 2002).

Zjawisko to dotyczy nie tylko mniejszości związanej z płcią, ale także innych grup różniących się statusem lub czynnikami kulturowymi. KANTER (1977b) wyróżniła cztery rodzaje grup, opierając się na proporcjach mniejszości i większości:

1. Grupy jednolite (proporcja 100:0). Należą do nich osoby bardzo podobne do siebie, na przykład homogeniczne ze względu na płeć (np. członkowie Klubu Oxfordczyków czy absolwentów Cambridge) lub czynniki rasowo-etniczne (WASP klub golfowy).
2. Grupy skośne (proporcja 85:15). Ich członkami są w większości osoby podobne do siebie, które dominują i kontrolują działanie grupy. Mniej-

szość w obrębie grup skośnych Kanter nazwała grupą symboliczną („tokenową”), w której na przykład kobiety występują jako przedstawicielki swojej płci, czasami nawet indywidualnie.

3. Grupy przechylone (proporcja 65:35). Występuje w nich zwykle mniejszość lub większość, a mniejszość jest na tyle liczna, aby utworzyć koalicję.
4. Grupy zrównoważone (proporcja 60:40; 50:50) zawierają dwie grupy o podobnej wielkości złożone z osób podobnych do siebie.

Kanter była szczególnie zainteresowana sytuacją kobiet pozostających w mniejszości w organizacjach. Na podstawie badań w USA, na 100 senatorów przypada 9 kobiet, 56 kobiet na 435-osobową Izbę Reprezentantów („New York Times”, 2000); zaledwie 5,6 z ogólnej liczby profesorów tytularnych (*full professors*) w Wielkiej Brytanii to kobiety, a wiedeńska Filharmonia dopiero ostatnio zatrudniła panie. W Polsce sytuacja w wielu organizacjach jest podobna — reprezentacja kobiet w Parlamencie wynosi poniżej 20%, w wielu ministerstwach i ich resortach kobiety nie piastują stanowisk kierowniczych ani też decyzyjnych w większości jednostek gospodarczych.

Kanter zaproponowała, żeby rozpatrywać sytuację mniejszości kobiet (ich status tzw. symbolu) przez pryzmat trzech zjawisk percepcyjnych: widoczności, podkreślania różnic i asymilacji.

Widoczność i związane z nią oczekiwania ze strony otoczenia łączą się z faktem, że symbole („tokeny”) są wyraźnie widocznie, stąd zwiększone wymagania w stosunku do nich, aby występowały zarówno „w swoim imieniu”, ale także jako reprezentacja całej kategorii (np. kobiet). Podkreślanie różnic między grupami jest efektem kontrastu między grupą mniejszości a grupą dominującą, co może znajdować odbicie w negatywnej wzajemnej percepcji.

Asymilacja odnosi się do faktu, że indywidualne właściwości symboli tak są zniekształcane, aby symbol dopasował się uogólnień na temat mniejszości, co potwierdzi jej stereotyp. Z wielu badań wynika, że mniejszości, w tym badane kobiety, doświadczają negatywnych przeżyć ze względu na doświadczanie bycia w mniejszości. W celu przeciwdziałania tym negatywnym zjawiskom proponowane są dwa typy interwencji:

- 1) kontakt i współpraca członków grup mniejszości i większości, które mogą przełamać wzajemne negatywne stereotypy dzięki dodatkowym informacjom o sobie nawzajem;
- 2) zmiana kategoryzacji społecznych; w teoriach kategoryzacji społecznych podkreśla się fakt, że wszyscy należymy do określonych kategorii społecznych i możemy z nich czerpać poczucie tożsamości zależnie od tego, która z kategorii w danym momencie jest psychologicznie ważna.

Badania wykazały, że spostrzeganie grupy mniejszości przez większość jako tożsamej przynajmniej na podstawie jednego kryterium może niwelować negatywne zjawiska i sprzyjać współpracy. Tym bardziej warto neutralizować negatywne zjawiska związane z relacjami większości z mniejszością, bo zgodnie z wynikami badań MOSCOVICI (1986), różne mniejszości w organizacji mogą w sposób subtelny i efektywny wpływać na większość, przyczyniając się do większej kreatywności i rozwiązywania problemów. Mniejszość oferuje bowiem nowe i świeże spojrzenie na wiele problemów organizacyjnych. Współpraca z większością jest bardziej efektywna, gdy swoje członkostwo w organizacji opiera przynajmniej na jednym takim samym wymiarze, co członkowie większości.

Badania wykazały też, że członkowie grupy ulegali wpływowi informacji przekazywanych przez mężczyzn, natomiast ignorowali tę samą informację przekazywaną przez kobiety. Nierzadko kompetencje kobiet w wykonaniu zadań są ignorowane przez grupę, a nawet budzą wrogość!

Tak więc kompetencja kobiet paradoksalnie może być przeszkodą w procesie wpływu kobiet na innych. Badania wykazują też, że kompetentny styl komunikacji (inicjatywa, bezpośredniość itp.) decydował o przyjmowaniu do pracy 90% mężczyzn, natomiast kompetentny styl komunikowania się kobiet nie miał takiego znaczenia. Osoby przyjmujące do pracy preferowały kobiety posługujące się stylem mniej kompetentnym. Kompetentny styl komunikacji kobiet oddziaływał jedynie na kobiety, natomiast mężczyźni ulegali wpływowi kobiet mniej kompetentnych, które — jak twierdzili — nie wywoływały u nich poczucia zagrożenia i były bardziej sympatyczne (CARLI, 2000). Chociaż mężczyźni opierają się wpływowi kobiet kompetentnych, są mniej oporni, gdy dzięki nim mogą zarobić więcej pieniędzy lub zyskać jakieś inne profity. W takiej sytuacji mężczyźni ulegają wpływowi kobiet bardziej aniżeli mniej kompetentnych mężczyzn i kobiet. Tak więc, gdy mężczyźni spostrzegają, że możliwy jest zysk w jakiejś sytuacji, koncentrują się bardziej na szansach jego osiągnięcia niż na możliwości utraty swojego autorytetu.

SAMONISZCZĄCY SIĘ WPŁYW KIEROWNICZY

Obserwatorzy życia społecznego i świata polityki często zadają sobie pytania, widząc, w jaki sposób niektórzy przywódcy usiłują wyrzucić na nas wrażenie: Czy on nie widzi, że to jest nieskuteczne? Czy ten człowiek nie zdaje sobie sprawy z tego, że sam sobie wyrządza krzywdę i skazuje się na porażkę? Pamiętamy przykłady zachowań w Katyniu, pamiętamy

wypowiedzi na temat pań w czerwonym. Jak wiadomo, efektywny wpływ społeczny dzięki zastosowaniu behawioralnych taktyk wpływu oddziałuje na postawy, opinie, zachowania adresatów tego wpływu. Podejmuje się więc wiele badań, aby ukazać ścisły związek między władzą a wpływem. Liczne studia przypadków dokumentują ten ścisły związek między umiejętnym stosowaniem wpływu społecznego przez przywódców i osiągnięciem przez nich ważnych instytucjonalnych celów.

Z tego punktu widzenia zjawisko samodestrukcyjnych zachowań „wpływowych” przywódców — stosowanie taktyk wpływu, które przynoszą w efekcie skutek przeciwny do zamierzonego, czyli nieosiągnięcie celu lub porażkę przywódcy — jest zagadkowe i prowokujące do myślenia (KRAMER, 2007). Jeśli „zachowanie siebie i podążanie w kierunku zaspokojenia własnych celów są istotą racjonalnego zachowania” — jak piszą BAUMEISTER i SCHER (1988) — to zachowania wpływowe przynoszące porażkę — daremne i nieskuteczne (*self-defeating*) — powinno się określać jako nieracjonalne zachowania przywódcze.

Nieskuteczny wpływ doświadczonych i cieszących się powodzeniem przywódców jest zastanawiający i niewyjaśniony. Przecież — jak pisze Kramer — z definicji taki wpływ powinien być wręcz nieprawdopodobny (KRAMER, 2001). Gdy „nowicjusz” polityczny używa wpływu niekompetentnie, łatwo interpretować jego błędy i pomyłki jako wynikające z braku doświadczenia lub wprawy czy też braku wyrobienia towarzyskiego lub społecznego. Kiedy doświadczony i wytrawny przywódca używa wpływu nieskutecznego i popełnia takie błędy, przyczyny tego są bardziej zdumiewające i paradoksalne. Jednak — jak pokazują liczne polityczne skandale, szeroko udokumentowane — nawet najbardziej wytrawni i doświadczeni przywódcy są w stanie „strzelić sobie w stopę” (KRAMER, 2003a). Rzeczywiście, gdy przestudiujemy powtarzające się nieskuteczne zachowania politycznego wirtuoza (jak pisze KRAMER, 2003a), jakim był prezydent Clinton, zadamy sobie pytania: Jak on mógł być aż tak nierozsądny? Co stoi za zadziwiającą umiejętnością niektórych przywódców, aby ponosić porażkę w sytuacji skazania na sukces i zwycięstwo?

BAUMEISTER i SCHER (1988, s. 3) zdefiniowali zachowanie samodestrukcyjne jako „każde świadome i intencyjne, rozmyślne zachowanie, które ma jasne, zdefiniowane i prawdopodobne negatywne skutki dla jednostki i/lub jej wizerunku!” Autorzy ci podkreślają, że zachowanie musi być intencjonalne, chociaż szkoda dla samego siebie niekoniecznie musi być świadoma lub być głównym powodem działania.

Angażowanie się w tego typu zachowania świadczy o tym, że powinien istnieć jakiś rodzaj psychologicznej gratyfikacji czy korzyści związanych z negatywnymi wynikami albo porażką, które wywołują takie za-

chowania. Jednak są też zachowania samodestrukcyjne, które nie dają się wyjaśnić na podstawie zasad rozsądnej samodestrukcji.

KRAMER (2007) w swoim artykule próbuje zdefiniować zjawisko samodestrukcyjnego wpływu, dokonuje typologii zachowań samodestrukcyjnych oraz proponuje model wyjaśniający te zachowania. Proponuje on uwzględnienie procesów psychologicznych i społecznych, które mogą zmusić nawet zwykłych decydentów do nieświadomego, nieintencjonalnego zaangażowania, a nawet kurczowego trzymania się samodestrukcyjnych, skazanych na porażkę sposobów działania czy osądu.

BAUMEISTER i SCHER (1988) wyróżnili kilka rodzajów zachowania samodestrukcyjnego przywódców:

- 1) błędny upór — przykładem niech będzie upieranie się prezydenta Lyndona Johnsona przy jednoczesnym prowadzeniu wojny w Wietnamie i osiąganiu celów społecznych; spowodowało to porażkę Johnsona w byciu zapamiętanym jako jeden z najbardziej lubianych prezydentów, mimo że sam prezydent deklarował, że mu na tym zależy (KRAMER, 2007);
- 2) zacięcie w sytuacji presji; jednostki „dławią się” w sytuacji presji, gdy efektywne zachowanie jest krytyczne (np. spowolnienie mowy, zamrożenie postawy i spojrzenia);
- 3) nieefektywne strategie negocjacji występują, gdy wybory przywódcy dotyczące tego, jaką taktykę wpływu zastosować wobec oponentów lub klientów, są oparte na błędnym spostrzeganiu sytuacji negocjacyjnej i/lub tego, kim jest oponent; klasyczny przykład stanowi tendencja do spostrzegania sytuacji jako gry o „sumie zerowej”, co powoduje niemożliwość znalezienia wyjścia „wygrany — wygrany” (np. negocjatorzy mogą nie doceniać chęci współpracy lub tego, że oponent jest godny zaufania, lub przeceniać wystąpienie pozytywnych reakcji);
- 4) nieefektywne strategie ingracjacyjne — lider może przeceniać prawdopodobieństwo uzyskania pozytywnych reakcji w wyniku pochlebstwa lub przysługi, na przykład agent wpływu, czyli wywierający wpływ, może stosować ingrację przez świadczenie jakiejś usługi i przekonać się, że osoba, dla której tego się podjął, może dewaluować wysiłek, przypisując mu nie pozytywne, lecz negatywne intencje lub przymioty (JONES, BERGLAS, 1999);
- 5) samoupośledzenie (*self-handicapping*) — jest to kolejna forma zachowania, która chroni na przykład samoocenę danej osoby, ale na krótką metę; przykładem jest takie zaaranżowanie okoliczności wokół czegoś działania, aby łatwo można było znaleźć wytłumaczenie i odpowiedzialność za brak sukcesu; klasycznym przykładem jest dajmy na to upijanie się w przeddzień prezentacji czy brak snu przed ważnym spotkaniem (JONES, BERGLAS, 1999);

6) kolektywne poświadczanie — jest to prowokacyjna forma zachowania nieskutecznego, która powstaje, gdy członkowie grupy — w sytuacji ekstremalnego zagrożenia — podejmują kroki, aby ochronić i podtrzymać podzielaną przez innych członków grupy pozytywną tożsamość społeczną (TURNER, PRATKANIS, PROBASCO, LEVE, 1992); czyniąc to, członkowie grupy mogą kolektywnie usprawiedliwiać działania, wobec popierania których indywidualnie mogliby się wahać; ekstremalnym przykładem są nielegalne zachowania licznych członków wewnętrznego kręgu Richarda Nixona, które okazały się kosztowne dla jego prezydentury i dla nich samych; jednak w określonym czasie członkowie grupy mieli przekonanie, że są całkowicie usprawiedliwieni, że zrobili wszystko, aby obronić to, co spostrzegali jako niesłusznie atakowaną, obleganą prezydenturę (DEA, 1972; RAVEN, 1974).

Jak to pokazują wymienione przykłady, wpływ przywódcy może być nieskuteczny i „daremny” na wiele różnych sposobów.

KRAMER (2007) proponuje zarys Intuicyjnego Modelu Społecznego Audytora (Intuitive Social Auditor Model), gdyż zakłada, że przywódcy (i inni agenci wpływu) przetwarzają informacje społeczne i zwracają baczną uwagę na otoczenie, aby monitorować przyczyny i konsekwencje swoich działań.

W modelu zakłada się, co następuje:

1. Przywódcy jako agenci wpływu są **racjonalnymi aktorami społecznymi**, czyli że ich strategiczne wybory taktyk wpływu w danej sytuacji są dokonywane w dużej mierze na podstawie racjonalnych założeń i ostrożnych kalkulacji. Odzwierciedlają one założenia dotyczące efektywności różnych strategii i taktyk wpływu. Jeśli stosują „twarde” taktyki wpływu (np. ultimatum), gdy chcą osiągnąć swoje cele, to dlatego, że wierzą, iż te taktyki będą niezbędne lub wystarczające; jeśli natomiast stosują „miękkie” taktyki wpływu, jak na przykład ingracjacje czy ugody, to również dlatego, że wierzą, iż efekty ich zastosowania będą pozytywne w kontekście osiągnięcia założonych celów (KRAMER, 2001; NYE, 2004).
2. W założeniach Intuicyjnego Modelu Społecznego Audytora podkreśla się, że przywódcom zależy nie tylko na efektywności danej strategii wpływu lub taktyki wpływu, biorąc pod uwagę otrzymanie materialnego, namacalnego wyniku (np. większy udział w wyniku negocjacji), ale że zależy im na **podtrzymaniu własnego wizerunku**. Przywódcy na przykład często dbają o to, czy otrzymają w wyniku negocjacji to, czego chcą, ale także zależy im na podtrzymaniu poczucia własnej tożsamości i tak zwanego image’u. Tak więc, wybory strategiczne w sytuacjach wpływu służą celom uzyskania materialnych wyników i osiągnięcia materialnych konkretnych celów, lecz też umożliwieniu przywódcy

podtrzymania i „afirmacji” tożsamości indywidualnej. W modelu zakłada się, że przywódcy są wysoko motywowani w większości sytuacji, aby utrzymywać w mocy swoje aktualne pozytywne tożsamości indywidualne — te, które już zbudowali i wyrazili wobec samych siebie — ale także idealne tożsamości, które mają nadzieję rozwinąć i ciągle pragną osiągnąć (ELSBACH, KRAMER, 1996).

3. W modelu tym dalej zakłada się, że strategiczne wybory przywódców są **społecznymi decyzjami** (GINEL et al., 1993; SUTTON i KRAMER 1986). Niektóre wybory wzmacniają poczucie tożsamości przywódcy, inne stanowią dla niego zagrożenie. Na przykład porażka w byciu postrzeganym jako zachowujący się zdecydowanie, gdy klienci lub wyborcy oczekują stanowczych, zdecydowanych działań, może być bardzo stresująca dla przywódcy, który próbuje zrobić wrażenie, prosić lub udobruchać audytorium. W konsekwencji zakłada się, że przywódcy mogą dokonywać strategicznych wyborów wpływu, aby zbliżyć się nie tylko do swoich wewnętrznych celów, ale także zewnętrznych społecznych wygranych (np. poprawić status społeczny lub reputację w grupie jako twardy negocjator) (KRAMER, CARNEVALE 2001). Przyjmuje się też, że strategiczne wybory to akty ekspresji społecznej, które pozwalają przywódcom afirmować (podkreślać) na przykład własną lojalność lub oddanie grupie. W skrócie — strategiczne wybory społecznego wpływu to złożone społeczne decyzje (KRAMER, 2001).
4. W modelu społecznego audytora zakłada się, że dokonując wyboru poznawczego co do tego, jakiej taktyki wpływu użyć, przywódcy próbują **urzeczywistnić** daną taktykę w swoim zachowaniu. Zastosowana i przejawiana w zachowaniu urzeczywistniona taktyka wpływu odzwierciedla często bardziej surową rzeczywistość mistrzowskiego lub wadliwego zastosowania wpływu. Na przykład przywódca może zdecydować (i mieć taką intencję), że zastosuje określoną taktykę, ale może być niekompetentny we wdrożeniu, wykonaniu, realizacji tej taktyki. Może być tak, że ocena poznawcza dokonana przez przywódcę wydaje się adekwatna i strategiczny wybór wpływu odpowiedni, ale wykonanie i wdrożenie nieporadne, niezręczne lub nie na miejscu. Na przykład były prezydent USA Richard Nixon często prywatnie wyrażał pragnienie „podniesienia ducha” Amerykanów i inspirowania ich w swoich wystąpieniach. Obwieścił nawet, że „głównym celem” jego administracji jest „moralne przywództwo” (REEVES, 2001, s. 25). Jego zdolność do efektywnego wdrożenia tego celu była jednakże oczywiście ograniczona. Podobnie, przywódca może dokonać wnikliwej politycznej oceny sytuacji, ale ponieść klęskę w zastosowaniu odpowiedniego zachowania w tej sytuacji. Dziennikarz Theodore White kiedyś napi-

sał: „Teddy [Kennedy — B.K.] miał wszystkie odpowiednie instynkty, ale nie umiał żyć zgodnie z nimi” (HOFFMAN, 1995, s. 6).

Podsumowując, Intuicyjny Model Społecznego Audytora opiera się na założeniu, że istnieje cały zestaw ogólnych procesów, które ukierunkowują percepcję, sądy, opinie i działania w sytuacjach wywierania wpływu. Opisuje się za jego pomocą proces poszukiwania sensu zastosowania określonego wpływu przez przewidywanie, działanie i interpretację skutków działania. Ramy Intuicyjnego Modelu Społecznego Audytora stanowią jeden z wariantów bardziej ogólnej klasy modeli cyklu uczenia się przez doświadczanie opisane przez MARCHA (1994). W takich modelach zakłada się dynamiczną relację między psychologicznymi stanami podejmujących decyzję (oczekiwania, kategorie interpretacyjne itp.), zachowania, które podtrzymują te stany, oraz cechy kontekstu, w którym to uczenie się przebiega (KRAMER, 2001).

ZAKOŃCZENIE

Do tej pory koncentrowano się na konsekwencjach wywierania wpływu kierowniczego na podwładnych. Badacze poszukują wciąż najlepszych rozwiązań w tym zakresie i pragną stwierdzić, jakie rodzaje wpływów są najbardziej korzystne zarówno dla efektywności organizacji, jak i dla pracowników oraz podwładnych. Coraz częściej też mówi się o konieczności stosowania bardziej „miękkich” taktyk wpływu, a jeżeli konieczne są te surowe sposoby oddziaływania na podwładnych, to poszukuje się zaraz odpowiedzi, jak zminimalizować ich negatywne konsekwencje wśród pracowników. Rzadziej jednak badacze zastanawiają się nad konsekwencjami stosowania określonych taktyk wpływu i sprawowania władzy w odniesieniu do samych kierowników i przywódców. Okazuje się — jak próbowałam to wykazać w niniejszym artykule — że oprócz najczęściej omawianych negatywnych konsekwencji wywierania wpływu — w postaci chorób somatycznych, jako tak zwanych chorób dyrektorskich — występuje jeszcze wiele innych przykrych i negatywnych konsekwencji, często — paradoksalnie — skutecznego wpływu kierowniczego. Sadzę, że warto poddać je bliższemu oglądowi i analizom, aby zminimalizować owe negatywne skutki tam, gdzie wpływ kierowniczy, przyczyniając się do efektywności organizacji, jednocześnie negatywnie i niszcząco oddziałuje na samego kierownika.

BIBLIOGRAFIA

- ACTON J.E.D., 1887: *Letter to Bishop Mandell Creighton*. London.
- ANDERSON K.B., COOPER H., OKAMURA L., 1997: *Individual Differences and Attitudes Toward Rape: A Meta-Analytic Review*. "Personality and Social Psychology Bulletin", No 23.
- BARGH J., RAYMOND P., 1995: *The Naïve Misuse of Power: Nonconscious Sources of Sexual Harassment*. "Journal of Social Issues", Vol. 51.
- BARGH J., RAYMOND P., PRYOR J., STRACK F., 1995: *Attractiveness of the Underling: An Automatic Power = Sex Association and its Consequences for Sexual Harassment and Aggression*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 68.
- BLAUNER R., 1964: *Alienation and Freedom*. Chicago.
- BREHM J., 1966: *A Theory of Psychological Reactance*. New York.
- BURNS T., 1955: *The Reference of Conduct in Small Groups: Cliques and Cabals in the Occupational Milieux*. "Human Relations", No 8.
- CARLI L.L., 2000: *Gender and Social Influence*. "Journal of Social Issues", Vol. 57, No 4.
- CLEVELAND J.N., STOCKDALE M., MURPHY K., 2000: *Women and Men in Organizations. Sex and Tender Issues at Work*. London.
- FODOR E.M., 1984: *The Power Motive and Reactivity to Power Stressors*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 42.
- FODOR E.M., FARROW D.L., 1979: *The Power Motive as Influence on Group, the Use of Power*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 37.
- FODOR E.M., SMITH T., 1982: *The Power Motive as Influence on Group Decision Making*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 42.
- FRIEZE I.H., BONEVA B., 2001 (2003): *Power Motivation and Motivation to Help Others*. In: *The Use and Abuse of Power*. Eds. A.Y. LEE-CHAI, J.A. BARGH. Ann Arbor.
- GUTK B., WINTER S.J., 1990: *Computer se and Job Satisfaction*. In: *Peoples Relations to Technology*. Eds.: S. OSKAMP, S. SPACAPAN. Newbury Park.
- JONES E.E., 1964: *Ingratiation: A Social Psychological Analysis*. New York.
- KAHNEMAN D., 2003: *Psychology and the Science of Policy*. [Referat, Second Positive Psychology Summit, Washington D.C.].
- KANTER R.M., 1977a: *Men and Women of the Corporation*. New York.
- KANTER R.M., 1977b: *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*. "American Journal of Sociology", No 82.
- KENDALL P., KIPNIS D., OTTO-SALAJ L., 1992: *When Clients Don't Progress: Influences on and Explanations for Leach of Progress*. "Cognitive Therapy and Research", Vol. 16.
- KIPNIS D., 1972: *Does Power Corrupt?* "Journal of Personality and Social Psychology", No 24.
- KIPNIS D., 1984: *Technology, Power and Control*. In: *Sociology of Organizations*. Eds.: S.B. BACHARACH, E. LAWLER. Greenwich, CT.
- KIPNIS D., 1974: *The Powerholders*. Chicago.
- KIPNIS D., 2001: *Using Power: Newton's Second Law*. In: *The Use and Abuse of Power*. Eds.: A.Y. LEE-CHAI, J.A. BARGH. Ann Arbor.
- KOCHANOWICZ J., 2002: *Trendy cywilizacyjne*. W: *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*. Red. W. MARODY. Łódź.
- KRAMER R.M., 2007: *Self-defeating Leader behavior: Why Leaders Misuse Their Power and Influence*. In: *The Science of Social Influence. Advances and Future Progress*. Ed. A.R. PRATKANIS. Psychology Press Taylor&Francis Group.
- KUBIAK A., 2003: *Łapownictwo w świadomości i doświadczeniu potocznym Polaków*. Łódź.

- LINDSKOLD S., ARONOFF J.R., 1980: *Conciliatory Strategies and Relative Power*. "Journal of Experimental Social Psychology", No 16.
- MADISON J., 1788: *General View of the Powers Conferred by the Constitution*. "Federalist", No 41, <http://lcweb2.loc.gov/const/fed/fed-41.html>.
- MADISON J., 1788a: *The Structure of the Government Must Furnish the Proper Checks and Balances Between the Different Departments*. *Constitution*. "Federalist", No 51, <http://lcweb2.loc.gov/const/fed/fed-51.html>.
- MASON A., BLANKENSHIP V., 1987: *Power and Affiliation Motivation, Stress and Abuse in Intimate Relationships*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 52.
- MCCLELLAND D.C., 1975: *Power: The Inner Experience*. New York.
- MITSCHELL T., HOPPER H., DANIELS D., FALVY J.G., FERRIS G.R., 1998: *Leader Behavior, Situational Moderators, and Group Performance*. "Organizational Behavior and Human Performance", No 18.
- PFEFFER J., CIALDINI R.B., (HANNA B., KNOPOFF D.), 1998: *Faith in Supervision and the Self-enhancement Bias: Two Psychological Reasons Why Managers Don't Empower Workers*. "Basic and Applied Social Psychology", No 20.
- PRYOR J.B.: *Sexual Harassment Proclivities in Men*. "Sex Roles", No 17.
- PRYOR J.B., STOLLER L.M., 1994: *Sexual Cognition Processes in Men Who Are High in the Likelihood to Sexual Harassment*. "Personality and Social Psychology Bulletin", No 20.
- SHAIKEN H., 1985: *Work Transformed: Automation and Labor in the Computer Age*. New York.
- SHELDON K.M., JOHNSON J.T., 1993: *Forms of Social Awareness: Their Frequency and Correlates*. "Personality and Social Psychology Bulletin", No 19.
- SŁAWEK T., 2004: *Szekspir i widma Europy*. W: *Zarządzanie kapitałem ludzkim u progu wejścia do Unii Europejskiej*. Red. B. KOŻUSZNIK. Katowice.
- STEWART A.J., WINTER D.G., 1974: *Self-definition and Social Definition in Women*. "Journal of Personality", Vol. 42.
- VEROFF J., 1957: *Development and Validation of a Projective Measure of Power Motivation*. "Journal of Abnormal and Social Psychology", Vol. 54.
- WEINER B., 1985: *Judgements of Responsibility*. New York.
- WINTER D.G., 1973: *The Power Motive*. New York.
- WINTER D.G., 1993: *The Power Motive Revisited*. In: *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*. Ed. C.P. SMITH. New York.
- WINTER D.G., STEWARD A., MCCLELLAND D.C., 1977: *Husband's Motives and Wife's Career Level*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 35.
- WOJCISZKE B., 2002: *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa.

Milota Vetráková

Uniwersytet Mateja Bela, Słowacja

CHANGES IN APPROACH OF MANAGER'S THINKING

There is a lot of discussion about how the world of business has changed, how the globalization and internationalization have influenced the conditions and functioning of national markets, how fast-evolving telecommunication technologies has dramatically cranked up the speed of doing the business, and how the employees are seeking more meaningful work along with a voice in the decisions that affect them. The changes in the world of business more than even before force the managers to change their thinking and behaviour. The old ways of managing work employees are broken.

This change is difficult; it is a change in thinking and in behaviour of managers. Today's managers would create compelling visions that inspire employees to bring out their very best performance, to support the creativity, communication and team work, to change their self into counselors, coaches, and co-employee. The aim of this article is to look at the basic aspects of behaviour of managers and to explain the need of critical self evaluation of using management's practice and techniques.

SELF-MANAGEMENT AND CRITICAL REFLEXION

Everyone sometimes chews over one's considerable strengths and weaknesses, compares own knowledge and abilities with others, looks for the way of possible improvement. The manager also evaluates and analysis own "I", purposefully directs own behaviour and activities, he would like to manage own professional and personal life and work of others, to

determine the objectives and strategies of further development of organization.

By words of J. PORVAZNÍK (2007, s. 153), self-management is “a process consisting of activities through them each employee and each person determines own professional and personal objectives, plans and meets the requirements and evaluates their fulfilling”. A person, who can set the objectives to himself, fulfil and evaluate them in daily life, is more useful and perfect for him and others. He has better assumptions to manage others, since he can manage himself.

Self-management does not mean to change himself. It means to know and develop himself, own strengths and normal way of managerial work. “Self-management belongs to the most complicated problems of personal and professional life” (VETRÁKOVÁ, 2002, s. 48). Many people don't achieve it and they prefer to be leaded by others. The way of self-management is different according to types of people and their relation to human values.

Self-management is a process of goal-directed regulation of own behaviour, a process consisting of activities by means of which an individual is forming his present and future. The notification and acceptance one's, so called self-discovering is a part of this process. The second step of this process is finding the potential of others.

Self-discovering helps manager create the image about himself. This is “a psychological image of one's formed, reproduced and developed in mind of person. It pictures a complex of own notions, abilities and values” (*Ottova všeobecná encyklopédia*, 2006, s. 369). The manager identifies all convictions, values and visions that influence his behaviour. These ways of thinking are obtained by “moral” directions and norms from external environment (parents, teachers, different life values, books, etc.), he accepts in his life, in forming opinions, views and decisions. The views of us and others are not always impartial and rational. The viewpoints of underage we don't have to accept in adulthood. We can change attitudes and our opinions of certain situation and the result is different.

Self-identification, the individual's own notion of positive and negative dispositions, what we know, make and would achieve is a condition of self-acceptation and further development. The manager who doesn't come to some own drawback, tends to assign this quality to other people. Self-identification influence social interaction to others and improve knowledge of one self and other people's too.

Self-identification is not easy. We have to know our typical way of work and improve it systematically. For example somebody is learning so that he writes down notes (Beethoven, Churchill), another learns by doing something else. Others learn so that they listen to their speech, others

listen to other people or they learn by reading. The same situation is in job. Somebody is a decision maker, other is counsellor, others manage and somebody prefers to be lead. The most of mistakes are made, if job place of top manager occupies excellent professional person in the field of product organization but indeed it is a person who can't bear burden of leadership. Also the work surroundings (chaotic, structural, etc.) cause the work result and only few people are high-performance in each surroundings and in all situations.

"The investigating one's own action in a certain situation and involving a review of the experience, an analysis of causes and effects and drawing of conclusions concerning future actions" indicates the reflection (WOERKOM, 2003, s. 40). Critical self-reflection includes also social, political and cultural contexts of reflection. "Critical reflection involves a critique of the presuppositions on which our beliefs have been built" (MEZIRÓW, 2000, s. 1). The way of critical reflection is not concerned of the how or the how-to of action but with the why. It helps to recognise the importance that is given to own actions, events, roles and relationship in personal and professional life. In critical reflection the individual challenges the validity of his presuppositions. The critical reflection is certain feedback of own action, behaviour, abilities, that influence the need of change, self-realization and development.

There are individuals that on the base of reflection evaluate their selves higher or less. For that reason is also the view of neighbourhood on our behaviour important and that allow us to realize image about ourselves and start the process of development. Healthy self-confidence of own strengths and abilities fortify positive attitude towards us. Self-confidence express not only in our presentation, gesticulation, oral speech, but also in our appearance. The managers with low self-confidence set not challenging objectives, they are afraid of failure, they don't break through social relations and they are sensitive and vulnerable to reaction of surroundings. Learn to believe and respect ourselves and own thoughts is a precondition of self-excellence of managers.

SYSTEM AND PROCESS APPROACH TO MANAGERIAL WORK

Traditionally the managerial work concentrates on coordination of work activities in such a way that the development of organization continues even in the future. The managers rationally analyse the tasks for which the organization was set up and the resources required to complete them

and, in the light of these analyses, design work systems which achieve sufficient control over work activities to ensure successful task completion. Decisions are the result of managerial work. The success of received decision depends on the importance and quantity of information but also on style of manager's work. We see the problem outside and inside the organization differently. The manager can manage under pressure of time and stress, have a shortage of information and finance, and be afraid of losing authority or position on the market or of various organizational or social influences.

In effort to avoid inaccurate decisions, the manager prefers regular controls with objective to manage work performance and behaviour of employees in conformity with goals of organization. He supposes that control helps to increase the quality of employee's work without respect to purpose and necessity. Each organization represents a social system compound of human systems and the components of the organization have to relate both to each other and to the organization as a whole. Social systems are not simple compact of human individuals. The individuals are relatively autonomous and unique entities that stay in own essence and human relations opaque. The managers are responsible to manage organization and to ensure successful task approach. Therefore seek a way how to prove it.

The essence of systems-control thinking in organization (WATSON, 2005, s. 475) represents a way of understanding human beings and their social arrangements that sees both of these as controllable entities which take in various inputs and convert them into outputs. The systems-control views of organization emphasise the controlling role of managers, who are seen as designing, engineering and maintaining organizations as social entities that have an existence separate from the people and activities that are associated with them. The managers through the tasks, orders or restrictions manage employees, search their weaknesses and determine the rules how to remove them. To "frame" of organizations if they were things or creatures with goals and objectives too easily leads to a forgetting of all the conflicts, arguments, debates, ambiguities of employees because it focuses on inputs and outputs. Human systems are thus often said to be "black boxes". What actually happens inside them, and how, is not attended to.

The new view thinking of managers is based on processes of organization. The essential difference between the systems-control perspective and the process-relational way of understanding organizations is that the former gives central attention to a single, or perhaps to several, "organizational goals" while the latter recognises that organizations, in practice, involve a great multiplicity of goals. And because these are the goals of

human individuals and groups associated in some way with the organization, they inevitably come into tension with each other and frequently clash. The process-relational thinking looks inside the black box. Its concern is more with how things happen in practice when people come together in work organization. It attends to range of social, technical, political, cultural and economic processes that make up the overall process of “organizing and managing”. And it looks at the patterns of constantly changing relationships that the organizing of work entails — ones that both help and hinder the fulfilment of work tasks. The perspective is one that includes within the picture the great variety of human processes and relationships that go on in every organization.

Process-relational thinking of managing is in looking for the most efficient way of employee’s development and behaviour. To change the system is not an art of managers but the art is to encourage a new interpretation of present situation and disturb existing way of work organization. Control remained an important mean of change of behaviour in organization. Only partial control can ever be achieved. This is because organizations only exist through human relationships and human relationships never allow the total control of some people over others. Whatever control is achieved over work behaviour is brought about as much through processes of negotiation, persuasion, manipulation and not like rules and official procedures. Process-relational view consists of:

- care (manager sets to employee goals and ways to achieve them),
- supervision (determine norms, objectives and standards leaving the room for own initiative of employee when observe them),
- persuasion (influence of employee through his own values — motivation),
- clarification/negotiation (manager gives the chance to employee and offers cooperation),
- accompaniment (manager offer support, accepts employee),
- education (employee has and wants to develop knowledge and own knowing),
- consultancy (cooperation of manager and employee by removing of weaknesses at work on the request of employee),
- therapy/overcoming (manager and employee seek suitable decisions of existing situation, manager helps employee to develop new ways and new possibilities in job).

The control of process approach on assumption is the change of self-manager’s view and his or her behaviour. The managers who act as coaches support and encourage the efforts their employees. A coach is someone who acts as a colleague, counsellor, and cheerleader to his or her employees. By encouraging their employees and supporting them when they need

it, couches help employees reach their full potential (NELSON, ECONOMY, 2005, s. 89).

Majority of managers have doubts of cooperation with employees when created strategy, they prefer own experiences and decisions. When employees got to know about already elaborated strategy to which they did not share it is taken differently than if it was created in cooperation with them. It is not sufficient when manager took part on training about coaching and after he got through he “acts” as a couch. Only inner motivation, own conviction and decision leads to permanent change in manager's thinking. It's a long time process of human potential development, how to handle duties in a new way and at the level of expert knowledge and personal characteristics, attitudes and human relations. Consider about yourself, about what and how is he doing.

On the basis of personal work surveys in organisations in Slovakia (SEKOVÁ in: VETRÁKOVÁ, et al., 2007, s. 8) presumptions about prevailing traditional approaches of managers to organisation of work were approved:

- top management does not evaluate importance of human resources management and does not create appropriate conditions for solution of strategic questions in cooperation with employees (development strategy is elaborated in 29% of examined organisations),
- work analysis is mainly based on subjective evaluations of managers (in the order of importance of personal activities is on the last but one place),
- 40% of organisations in Slovakia does not have systems of evaluation and motivation of employees,
- nevertheless 75% of top managers in examined organisations attend trainings of new managerial skills, traditional ways of people management prevails.

Process of self improvement starts with goals determination and their reflection into carrier development plans. Represents activities of manager aimed to the change of own personality in the context with stated life goals and accepted picture of one self. By its setting individual base on own concepts, what, how and when achieve, while he pays attention on ones strong and weak spots and conditions of exterior surrounding. Accurate and accessible goals can not be only planned but something has to be done to access them. According to this is important the ability of rational organization of personal and work life, persistence by fulfilment of goals and ideas, exploitation of ones knowledge and abilities, ones human potential.

Everyone has some habits of behaviour, conscious and unconscious that display outwards ones character and action. Habits are conjunction

of knowledge (we know how and what to do), abilities (we can do it) and wishes (we want to do it). With development of own knowledge, abilities and hopes we throw off present restrictions, we approach higher level of own development. On the way towards changes and higher level of development consistent application and assumption of seven habits can help. To them belong these recommendations and habits (freely based on COVEY, 2006, s. 63—308):

1. Be proactive — means more than initiation. Proactive individual is the one that is aware of his weak and strong spots, initiative, independent, with positive thinking and imagination able to take over responsibility of ones life.
2. We start with idea from the end — means to have clear vision of goal and know where we proceed. By word P. Drucker “government means make matters right, management means make right things”. These words can be applied even on second habit. Starting point of personal development is creation of personal philosophy (mission, credo), what means our idea of what we want to be (character), what we want to do (how we acquire it), what values or principles will accompanied our being and acting, what we do to make right things.
3. Most important point put on first place — the principle is in pragmatic time management. If we have in front of us tasks that are important and urgent, we concentrate on its fulfilment; we got into stress because of rising problems in light of terms and extent of work. Recommendation is to direct attention to important tasks not urgent from the point of development of our personality, we use delegation of tasks, work with priorities.
4. Think in the way win/win — it is not special technique but the way of thinking, philosophy of inters personal relations. We endeavour to seek mutually profitable solutions within all human interactions. That means that agreements, result decisions are accepted by all participants in the same way and satisfy them. Fundamental sense of life and our self direction is cooperation not winning at the expense of another.
5. Firstly try to understand then be understood — main principle of empathy communication means listen, perceive and understand actively and with empathy and acquire understanding of others. Active listening enable us to listen what is being said, to gain and clarify further information of partner, his thinking and acting, react properly and most of all give partner a feeling that he is listened. From the point of understanding development we accept and give feedback that enable us to understand one self and others.
6. Create synergy — that means that unit is more than summation of its parts. Essence of this habit of self direction is developed from

childhood and means symbiosis in family, harmony of relations at school between pupils and teachers, connection of powers and ideas of different people at workplace. In creation of synergy is important to know not only own opinions but opinions of others as well and when they are opposite proceed to search of mutually profitable solution.

7. Open sawmill, reinforce — that enables to save and develop asset of human, himself. It means renew of four dimension of human substance — physical (sport, nutrition, get stress under control), spiritual (get over values and obligations, study, meditation), mental (reading, imagination, planning, writing) and social (service, empathy, synergy, self confidence).

Presumption for change of managers to managers — leaders and couches is voluntary acceptance of new approaches in management of organisation, inner confidence and attitude towards employees. The success of implementation of new approach manager's thinking depends on application of specific and suitable strategies and acceptance of principles modern management accomplished by competence and flexible managers (DUFALA, VINCZEOVÁ, 2007, s. 7). Direct example of manager in contrast to situation when manager something says and makes else.

FINALLY

Approach having respect to processes understand organisation as complex of work settlements, relations, understandings, that involves human cooperation and utilisation of technologies to gain several tasks. Relations between people and processes need to be managed. It is not easy in particular when many people (customers, partners, employees) bring into organisation diversity of goals, interests and attitudes. Forming and transformation, negotiation and renegotiation, mediation, persuasion, exchange and commerce will still disclose if organisation want to develop. Depend on behaviour of managers and their approach towards employees, work organisation, how they manage with demanding goals and tasks in changing entrepreneurial surrounding.

BIBLIOGRAPHY

- COVEY S.R., 2006: *7 návyků skutečně efektivních lidí (7 Habits of Really Efficient People)*. Praha.
- DUFALA V., VINCZEOVÁ M., 2007: *Teoretické východiská finančnej reštrukturalizácie (Theoretical Starting Point of Finance Restructure)*. Banská Bystrica.
- GIERTLOVÁ K., 2004: *Manažovať a koučovať systemicky (Manage and Couch Systematically)?* Banská Bystrica.
- NELSON B., ECONOMY P., 2005: *The Management Bible*. New Jersey.
- Ottova všeobecná encyklopédia v dvoch zväzkoch (Otto's General Encyclopedia in Two Parts)*., 2006: Bratislava.
- PORVAZNÍK J. a kol., 2007: *Celostný manažment (Total Management)*. Bratislava.
- VETRÁKOVÁ M. a i., 2007: *Hodnotenie prínosu zamestnancov (Evaluation of Employees Contribution)*. Banská Bystrica.
- VETRÁKOVÁ M., 2002: *Komunikácia v práci manažéra (Communication in Work of Managers)*. Banská Bystrica.

Anita Pollak

Politechnika Śląska

EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH

„Efektywność” zaliczana jest do kategorii pojęć niejednoznacznie interpretowanych (JASIŃSKI, 1999; KOŻUSZNIK, 1992; SCOTT, CUMMINGS, 1983; KATZ, KAHN, 1979). Przyjmowane przez badaczy lub zespoły badawcze kryteria oceny działalności organizacji są różnorodne. Staje się to przyczynkiem do gorącej dyskusji. Oprócz głosów mówiących o nieściśłościach w wynikach badań, trudnościach w ocenie i interpretowaniu wskaźników (SCOTT, CUMMINGS, 1983), wskazuje się na potrzebę podejmowania ponownych prób formułowania pojęcia efektywności (ZBIEGIEŃ-MACIĄG, 2005; KOŻUSZNIK, 1998). Wyływa to z przekonania, że efektywność stanowi istotne kryterium regulujące przebieg procesów w organizacji (ROBBINS, 1998). W ostatnich latach wzrosły trudności z określeniem wskaźników efektywności, co wiąże się z występowaniem gwałtownych i głębokich zmian w otoczeniu organizacji¹. Formułowana ocena sposobu funkcjonowania organizacji odnosi się bowiem do określonego momentu w czasie i dzięki temu posiada ograniczoną moc predykcyjną. Innymi słowy, istnieje trudność w określeniu, jakie znaczenie dla przyszłych zdarzeń może mieć dany wskaźnik efektywności. Problemy te w większym stopniu dotyczą wskaźników szacowanych za pomocą miar statystycznych. Podkreśla się, że ich statyczny charakter stoi w opozycji do modeli nowoczesnych organizacji, traktowanych jako te podejmujące wyzwania, adaptujące się do zmiennych warunków otoczenia (ZBIEGIEŃ-MACIĄG, 2005). Proponowane w literaturze modele do oceny efektywności organizacji nowoczesnych w większym stopniu odnoszą się do miękkich czynników zarządzania

¹ Dobrze oddają tę sytuację słowa S. Robbinsa: „[...] w miarę jak prace stają się mniej znormalizowane i zrutyinizowane, coraz trudniej mierzyć efektywność, a zatem jej definiowanie staje się coraz bardziej złożone”. W: S. ROBBINS [1998]: *Zachowania w organizacji*. Warszawa, s. 394.

(ZBIEGIEŃ-MACIĄG, 2005; KOŻUSZNIK, 1998). Twierdzi się, że pracownicy, ich umiejętności, styl kierowania, cele i wartości oraz aspekty etyczne mogą odgrywać istotną rolę w procesie rozwoju organizacji w warunkach natężonych zmian w otoczeniu.

Zespoły wirtualne² można traktować jako jeden z przejawów przemian w zakresie struktury i organizacji pracy przedsiębiorstw. Realizacja zadań w postaci projektów wiąże się z utworzeniem specjalnej struktury organizacyjnej. W literaturze eksponowany jest typ struktury sieciowej jako najlepiej odpowiadający wyzwaniom nowej gospodarki, opartej na wiedzy (MIKUŁA, PIETRUSZKA-ORTYL, POTOCKI, 2002; SIKORSKI, 2002). Twierdzi się, że wykorzystanie wiedzy możliwe jest tylko w warunkach pełnej otwartości na współpracę zarówno w relacjach między pracownikami, jak i relacjach międzyorganizacyjnych (SIKORSKI, 2002). W zespołach wirtualnych dokonuje się tego przede wszystkim za pośrednictwem kreowania powiązań wewnątrz zespołu oraz pomiędzy nim a innymi zespołami w danej organizacji i poza nią. Więzy te charakteryzują się krótkim czasem trwania, szybkimi zmianami w zakresie pełnionych ról i funkcji oraz tym, że mają służyć osiągnięciu rezultatów gwarantujących powstanie i wdrożenie technologii, uznawanej za radykalną innowację (MATCZEWSKI, RYCHLIKA, 1997).

Celem, jaki stawiam sobie w tym artykule jest przedstawienie wybranych propozycji ujmowania efektywności zespołów wirtualnych. Wydaje się, że zespoły wirtualne, będąc nowymi lub zmienionymi formami organizacji pracy, wymagają przyjęcia w ocenie ich działalności wielowymiarowego kryterium zamiast określania celu końcowego, w postaci oczekiwanego efektu. Warto zaznaczyć, że częściej podejmowane są dyskusje i analizy efektywności w odniesieniu do organizacji i osób realizujących funkcje kierownicze (menedżerów, liderów) niż zespołów (KOŻUSZNIK, 2002). Jednocześnie kwestie związane z przenoszeniem aktywności zawodowej na płaszczyznę wirtualną, tj. sposoby i formy komunikowania, motywowanie, kierowanie, kontrolowanie, pozostają dotychczas nierozstrzygnięte. Nie ustalono bowiem jednoznacznie, czy wykorzystanie w zespołach wirtualnych wcześniej opracowanych technik i metod za-

² Zespołem wirtualnym określa się zespół, który podczas realizacji powierzonego mu zadania wykorzystuje nowoczesne technologie informatyczno-komunikacyjne. I. Wong i S. Staples sformułowały szczegółową definicję zespołu wirtualnego, w której zaznaczają, że jest to zbiór jednostek, które pracują nad niezależnymi zadaniami, ponoszący wspólną odpowiedzialność za zadanie, współpracujący z sobą pomimo fizycznego oddalenia i kontaktujący się ze sobą za pośrednictwem nowoczesnych technologii. I. WONG, S. STAPLES: *A Virtual Team in Action: An Illustration of Business Development Virtual Team*. In: PAULEEN D. [2004] *Virtual Teams — Projects, Protocols, and Processes*. Idea Group Publishing. Hershey—London—Melbourne—Singapore.

rzządzania prowadzi do osiągnięcia rezultatów takich, jakie uzyskuje się dzięki nim w zespołach tradycyjnych.

Przegląd tradycyjnych koncepcji efektywności organizacji (prace Taylora, Gantt, małżeństwa Gilbreth, Fayola, jak również te w ramach podejścia celowego i funkcjonalnego) skłania do poszukiwania całościowego modelu efektywności zespołu wirtualnego, ujmującego zarówno jego relacje z organizacją, jak i siły działające wewnątrz zespołu. Koncepcja efektywności zespołu sformułowana przez Kożusznik wydaje się realizować ten postulat (KOŻUSZNIK, 1996; 1999; 1998; 2002). Ujęcie to wpisuje się w nurt współczesnych rozważań o efektywności organizacji i zaliczane jest do kategorii podejść ekologicznych. Zwrócono w nim uwagę na to, że metody podnoszące skuteczność działania zespołu mają na celu nie tylko zapewnienie materialnych warunków do wydajnej pracy, ale również warunków stymulujących osobisty rozwój pracowników i zespołu jako całości. Takie podejście do rozpatrywanego problemu zaowocowało ujęciem efektywności zespołu jako zmiennej zależnej nie tylko od materialnych czynników, ale i takiej, na którą wpływają również potrzeby i oczekiwania specyficzne dla danych jednostek. Jednocześnie funkcjonowanie zespołu zostało opisane jako uwarunkowane nie tylko wewnętrzną dynamiką grupową, ale również wieloma czynnikami natury zewnętrznej (KOŻUSZNIK, 1992). Nie zaleca się bowiem rozpatrywać działalności zespołu w oderwaniu od kontekstu, w którym występuje, a więc szeroko rozumianego otoczenia organizacyjnego³. Autorka wskazuje na następujące czynniki otoczenia organizacyjnego jako mające znaczenie dla użytkowanej przez zespół efektywności: dynamika zespołu, kontekst organizacyjny i charakter granic pomiędzy zespołem a organizacją i jej innymi zespołami.

Odnosząc dane na temat funkcjonowania zespołów wirtualnych zawarte w literaturze przedmiotu do przedstawionej koncepcji, możliwe jest wskazanie czynników mających wpływ na efektywność zespołu wirtualnego. W niniejszym artykule pragnę wskazać na posiadanie przez zespół określonej autonomii gwarantującej zachowanie odrębności w ramach organizacji. Wydaje się, że znacząco sprzyja ona przejawom samodzielności, podejmowaniu inicjatywy przez osoby realizujące zadanie (projekt). Podobnie rodzaj podejmowanych zadań i sposób ich ustalania korzystnie oddziałuje na motywację wewnętrzną i zewnętrzną jednostek. Złożoność,

³ Pod pojęciem otoczenia organizacyjnego rozumiem „zbiór wszystkich obiektów należących do systemu, których właściwości oddziałują na system i zarazem ulegają zmianie pod wpływem działania tego systemu”. Z. Jasiński (red.), [1999] *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*. Warszawa, s. 20. Istotne znaczenie będą tu miały zarówno elementy otoczenia bliższego, jak i dalszego, a zwłaszcza klienci, dostawcy, konkurenci.

oryginalność rozpatrywanego problemu oprócz możliwości zrobienia czegoś ważnego dla rozwoju danej firmy czy społeczności pobudza do działania. Jednostkom odpowiada w tego rodzaju pracy i jest przez nich wysoko oceniane to, że mogą dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii realizować swoje zadania pracownicze w dogodnym dla siebie miejscu i czasie (elastyczny czas prac, nietypowe formy zatrudnienia). Charakterystyczny dla struktury organizacji, w której funkcjonuje zespół wirtualny, niski stopień sformalizowania działalności sprzyja opieraniu się na posiadanej wiedzy i profesjonalizmie uczestników zespołu. Typ kultury organizacyjnej zaś, w której podkreśla się znaczenie skutecznej komunikacji i korzyści uzyskiwanych dzięki dzieleniu się wiedzą wraz z prezentowaniem określonych umiejętności przez e-lidera — czyli sposób kierowania zespołem wirtualnym — może wpływać istotnie na uzyskiwaną efektywność.

Przykładem kompletnej propozycji ujęcia efektywności zespołu wirtualnego jest koncepcja przedstawiona przez Staples i Cameron, będąca modyfikacją koncepcji Cohena (STAPLES, CAMERON, 2004). W pierwszej kolejności przedstawiona zostanie koncepcja wyjściowa — Cohena. Została ona opracowana w odniesieniu do efektywności zespołów samorządzących się (ang. *self-managed teams*). W przedstawionym modelu ujęto dwie grupy zmiennych: wyjaśniających i wynikowych.

Do zmiennych wyjaśniających zaliczono:

- 1) czynniki związane z zadaniem, tj.: poprawnie zidentyfikowany cel działania, wykorzystanie podczas realizacji zadania różnorodnych umiejętności uczestników zespołu, autonomia i niezależność w określaniu metod pracy, regularne i poprawne (zgodne z zaleceniami) przekazywanie informacji zwrotnych;
- 2) czynniki charakteryzujące zespół, wśród których wyróżniono:
 - **skład zespołu:** wysokie umiejętności techniczne i interpersonalne uczestników zespołu; odpowiednia liczebność zespołu; względna stabilność zespołu (uczestnicy nie wymieniają się często, dzięki temu nie traci się czasu i wysiłku na wprowadzanie ich do grupy, ewentualne niewielkie zmiany w zespole pozwalają go „ożywić”, co przejawia się na przykład wzrostem kreatywności);
 - **cechy zespołu:** normy grupowe; skuteczność, rozumiana tutaj jako podzielane przez uczestników grupy przekonanie, że są w stanie razem osiągnąć sukces;
 - **przebieg procesu grupowego:** koordynacja i wzajemna dbałość o siebie, rozumiana jako gotowość do niesienia pomocy, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, wprowadzanie innowacji;
- 3) czynniki związane z kontekstem organizacyjnym — zaliczono do nich te, które stwarzają warunki, w jakich zespół może odnieść sukces: dostarczanie niezbędnych zasobów i informacji, ułatwienie dzięki narzę-

dziom teleinformatycznym i systemom dostępu do potrzebnych informacji i możliwość ich przekazywania pozostałym zainteresowanym, opracowanie systemu nagradzania, zachęcającego do działania i rozwoju, również na rzecz grupy, kwestie związane z władzą, szkolenie w zakresie identyfikowanych potrzeb szkoleniowych, w tym szczególną uwagę zwraca się na umiejętność zarządzania wiedzą;

- 4) czynniki związane z działaniami będącymi wynikiem samokontroli i przyczyniające się do zmiany zachowania: samoobserwacja, ewaluacja, wyznaczanie celów, krytycyzm, oczekiwanie.

Do zmiennych wynikowych zaliczono następujące:

- 1) wyniki działalności zespołu: oceniane w kategorii uzyskiwanej jakości, produktywności i w odniesieniu do kosztów;
- 2) prezentowane postawy: satysfakcja z pracy, satysfakcja z uczestnictwa w zespole, charakter relacji społecznych pomiędzy uczestnikami zespołu, motywacja, poczucie stwarzania szans rozwojowych, poziom zaufania do procesu zarządzania i do współpracowników, organizacyjne zaangażowanie;
- 3) zachowania o charakterze wycofującym: absencje, rezygnacje z pracy.

Staples i Cameron wprowadziły w zaproponowanym modelu dwa uzupełnienia. Po pierwsze, skupiły się na umiejętności obsługi sprzętu oraz znajomości oprogramowania i systemów komunikacyjnych. Poziom tych umiejętności ma znaczenie w kontekście uzyskiwanej efektywności. W konsekwencji, do czynników charakteryzujących grupę w kategorii: skład zespołu, wprowadziły pojęcie umiejętności informatyczno-komunikacyjnych (ang. *Information System (IS) skills*) oraz do czynników charakteryzujących kontekst organizacyjny — zasoby informatyczno-komunikacyjne (ang. *IS resources*). Po drugie, uwzględniły we właściwościach grupy czynnik określany jako poziom wirtualności (ang. *degree of virtualness / isolation*). Opisuje on częstość kontaktów pomiędzy zlokalizowanymi w innych miejscach placówkami czy osobami oraz sposób pracy. Odróżnia się przypadki pracy realizowanej przez osoby, które nie miały nigdy okazji się spotkać, a współpracują w tworzeniu nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych, od pracy zespołów, w których osoby mają ze sobą bezpośredni kontakt, a jedynie w wyjątkowych przypadkach realizują swoje zadania wirtualnie.

Millward i Kyriakidou zebrały opinie 40 psychologów, będących członkami Institute of Personnel Directors i British Psychological Society, w kwestii zarządzania efektywnością zespołów wirtualnych (MILLWARD, KYRIAKIDOU, 2004). Badanie zostało przeprowadzone w formie ustrukturyzowanych wywiadów, w których wyodrębniono następujące grupy tematyczne: definicja zespołu wirtualnego i efektywności zespołu wirtualnego, fazy rozwoju wirtualnego zespołu, technologie wykorzystywane

w zespołach wirtualnych, możliwe teoretyczne ujęcia zagadnień, transfer wiedzy i doświadczeń.

Eksperci wskazali na 3 grupy wyzwań wobec określania efektywności zespołów wirtualnych.

Pierwsza grupa dotyczy trudności z definiowaniem pojęcia: zespół wirtualny. Zagadnienia związane z wirtualnością odnieśli oni do różnic w ujmowaniu grupy w sensie psychologicznym i socjologicznym. Są zdania, że zespół wirtualny może istnieć jedynie w świadomości jednostek i jego sponsorów, i nie mieć swoistej fizycznej formy. Innymi słowy, wskazują, że stopień, w jakim rzeczywiście stanowią grupę, może być wyznaczany jedynie przez doświadczanie poczucia utożsamienia się z grupą (WOJCISZE, 2004). Istotne znaczenie przypisują oni socjologicznym wskaźnikom funkcjonowania grupy (takim jak np. skład zespołu i przebieg procesu grupowego). Zwrócili oni szczególną uwagę na znaczenie posiadania przez zespół wirtualnych cech w kontekście uzyskiwanej efektywności. Jako pierwszą podają stopień wzajemnego powiązania działań realizowanych przez uczestników zespołu (symbiotyczny — skojarzony), druga odnosi się do typu granic pomiędzy zespołem a organizacją i jej częściami (rozmyte — sztywne), kolejna zaś, do stabilności składu uczestników zespołu (stały — zmienny).

Druga grupa koncentruje się na wskazaniu różnic pomiędzy czynnikami sprzyjającymi osiągnięciu sukcesu (ang. *the „causes” of virtual success*) a wskaźnikami sukcesu (ang. *the indicators of success*). Przykładami czynników sukcesu są ich zdaniem: otwarta komunikacja; niewielka liczba błędów, zaniedbań; małe nasilenie konfliktów; wysoki poziom zadowolenia z pracy; współdziałanie; przyjmowanie odpowiedzialności. Za wskaźniki sukcesu przyjmują natomiast: zdolność zespołu do wykorzystania możliwości, szans; terminowość; niskie koszty, efektywne zarządzanie czasem, innowacyjność, skuteczność w rozwiązywaniu problemów. Interesująca jest informacja o przejawianiu przez respondentów tendencji do przypisywania czynnikom sukcesu związków z procesami kontroli w zespole. Przy czym kontroli w zespole nadają oni wymiar samoregulacji. Jej przejawy mogą mieć różną postać: procesu towarzyszącego innym procesom, które zachodzą w grupie, lub cechy charakteryzującej daną grupę w sensie jej zdolności do samoregulacji. W tym kontekście autorki definiują samoregulujący się zespół wirtualny jako zdolny do analizy i zarządzania procesem własnej działalności oraz ustalania wewnętrznych kryteriów efektywności. Ponadto przypisują efektywnemu zespołowi wirtualnemu następujące cechy:

- zdolność do wypracowania skutecznych metod wzajemnego komunikowania się, szczególnie odnośnie do zrozumienia natury zadania i określenia celów działania zespołu,

- umiejętność rozpoznania wymagań dotyczących pracy w zespole,
- zdolność do uczenia się z wykorzystaniem własnych doświadczeń lub uczenia się w grupie (stałe doskonalenie),
- plastyczność (w rozumieniu „zdolny do adaptowania procesów do wymagań”),
- dbałość o zaspokojenie celów indywidualnych i zespołowych, wzajemne godzenie interesów jednostki i zespołu jako całości,
- zrozumienie i akceptacja przez uczestników zespołów wyznaczonych ról i przyjęcie odpowiedzialności za zadanie (współdziałanie),
- przypisanie liderowi grupy roli osoby, której zadaniem jest przyczynianie się do wzrostu samoregulacji w zespole, przejawiającej się przede wszystkim w zakresie ustalania ram pracy grupowej oraz wprowadzania metod i technik pożądaných w danej sytuacji.

Trzecia grupa wyzwań odnosi się do kwestii związanych z uczeniem się. Autorki twierdzą, że u podstaw pracy zespołowej i procesu budowania zespołu leży zbiorowe uczenie się, gdyż pozwala reagować na wyzwania otoczenia i podnosi zdolność do radzenia sobie ze zmianami. Wskazują na znaczenie motywacji i przekazywanie sobie wzajemnie reprezentacji umysłowych (ang. *the cognitive representation or mental model*) danych sytuacji dla osiągniętych wyników.

Kończąc prezentację poszczególnych ujęć efektywności zespołu wirtualnego, chciałabym wyeksponować wnioski, oparte na ustaleniach poczynionych przez Millward i Kyriakidou. Stwierdzają one, że efektywny zespół wirtualny charakteryzuje się zdolnością do samoregulacji, która opiera się na zrozumieniu raczej istoty działania zespołu niż zachodzącego procesu. Innymi słowy, efektywność zespołu wirtualnego wzrasta wraz z pogłębianiem się świadomości funkcjonowania uczestników zespołu. Jak widać zatem, obraz wyłaniający się z omawianych w artykule propozycji zachęca do poszukiwania lepszych sposobów zaangażowania pracowników w realizację celów, form uzyskiwania przez nich skutecznego wpływu na funkcjonowanie grup i jednostek w organizacji, wzrostu możliwości zyskania poczucia znaczenia własnej działalności. Wydaje się bowiem, że spełnienie postulatu o wzroście podmiotowości jednostek i zespołów w organizacjach najlepiej przyczyni się do zwiększenia ich efektywności w nowych warunkach pracy.

BIBLIOGRAFIA

- JASIŃSKI Z., red., 1999: *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*. Warszawa.
- KATZ D., KAHN R.L., 1979: *Społeczna psychologia organizacji*. Warszawa.
- KOŻUSZNIK B., 1996: *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*. Przeł. B. CZARNAWSKA. Katowice.
- KOŻUSZNIK B., 1998: *Psychologia zespołu pracowniczego*. Katowice, s. 89—91.
- KOŻUSZNIK B., 1999: *Efektywność zespołu pracowniczego*. „Ergonomia”, nr 22 (1), s. 107—111.
- KOŻUSZNIK B., 2002: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa, s. 108—110.
- MATCZEWSKI A., RYCHLIKA R., 1997: *Praca w sieci a procesy innowacyjne*. „Zagadnienia Naukoznawstwa”, 31(133), s. 277—292.
- MIKUŁA B., PIETRUSZKA-ORTYL A., POTOCKI A., red., 2002: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*. Warszawa.
- MILLWARD L.J., KYRIAKIDOU O., 2004: *Effective Virtual Teamwork: A Socio-Cognitive and Motivational Model*. In: *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice*. Eds.: S.H. GODAR, S.P. FERRIS. Hershey—London—Melbourne—Singapore, s. 20—34.
- ROBBINS S., 1998: *Zachowania w organizacji*. Przeł. A. EHRLICH. Warszawa.
- SCOTT W.L., CUMMINGS L., 1983: *Zachowanie człowieka w organizacji*. Przeł. B. CZARNAWSKA, A. JAWOROWSKA, P. KUCZYŃSKI. Warszawa.
- SIKORSKI C., 2002: *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa.
- STAPLES D.S., CAMERON A.F., 2004: *Creating Positive Attitudes in Virtual Teams Members*. In: *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice*. Eds.: S.H. GODAR, S.P. FERRIS. Hershey, s. 76—98.
- WOJCISZKE B., 2004: *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa, s. 382.
- ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., 2005: *Nowe modele kultury organizacyjnej w kontekście wyzwań XXI wieku*. W: *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*. Red. B. KOŻUSZNIK. Katowice, s. 21—29.

Rozdział czwarty

PSYCHOLOGIA A SATYSFAKCJA, ROZWÓJ I KOSZTY PRACY JEDNOSTKI

Małgorzata Dobrowolska

Uniwersytet Śląski

ZWIĄZEK SATYSFAKCJI Z PRACY I KOSZTÓW PSYCHOLOGICZNYCH PRACOWNIKÓW TYMCZASOWO ZATRUDNIONYCH

WPROWADZENIE

Przedmiotem prowadzonych przeze mnie badań były psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka w warunkach tymczasowego zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem związku satysfakcji z pracy z kosztami psychologicznymi.

Funkcjonowanie człowieka w pracy rozumiane jest jako podejmowanie decyzji, wykonywanie czynności pracy oraz uzyskiwanie wyników. Wszystkie te trzy elementy występują w każdym rodzaju pracy, ale praca w warunkach tymczasowego zatrudnienia stawia podmiotowi odmienne wymagania w odniesieniu do wspomnianych trzech elementów pracy. W swoich rozważaniach uwagę skoncentrowałam w szczególności na trzecim z wymienionych elementów — wyniku pracy. To właśnie wyniki decydują o satysfakcji z pracy oraz o kosztach, które pojawiają się w związku z jej wykonywaniem. Te trzy elementy aktywności człowieka, zarówno zatrudnionego na stałe, jak i tymczasowo, są obecne w każdym niemal modelu motywacji do pracy. Jednocześnie pojawiają się nowe kategorie opisu i wyjaśniania zachowań ludzkich w procesie pracy, ponieważ zmieniają się warunki zatrudnienia. Tymczasowe zatrudnienie jest jedną z najbardziej charakterystycznych zmian w obecnych czasach w odniesieniu do relacji pracownik — pracodawca.

Satysfakcja z pracy stanowi klasyczny problem psychologii pracy i organizacji, jednakże w badaniach problem ten podjęty został na nowo

w innym ujęciu niż dotychczasowe, w których dominowała zasada technokratycznego podejścia do człowieka jako przedmiotu oddziaływania, a nie podmiotu pracy. Satysfakcja z pracy traktowana była niegdyś głównie jako narzędzie zwiększania wydajności pracy. Natomiast z pozycji psychologii humanistycznej satysfakcja jest rozumiana jako dobrostan jednostki, związany z faktem zatrudnienia (*well-being, happiness*), w którym przeważają: nadzieja, optymizm, spokój, i która traktowana jest jako cel sam w sobie. Problem ten jest stawiany w odpowiedzi na powstające nowe formy organizacji pracy w ramach tak zwanego tymczasowego zatrudnienia. Jest to jedna z największych zmian o charakterze cywilizacyjnym, przekształcająca perspektywę patrzenia na przyszłość zawodową człowieka.

Szybki rozwój tego rodzaju rozwiązań organizacyjnych w obecnych czasach ma na celu zmniejszenie kosztów pracy i pociąga za sobą radykalną zmianę polityki kadrowej. Wprowadzenie na masową skalę alternatywnych form zatrudnienia sprawia, że funkcjonowanie pracownika poddane jest innemu rygorom, wymaganiom i prawidłowościom niż te opisane w dotychczasowej literaturze z zakresu psychologii pracy, odnoszące się do ludzi zatrudnionych na stałe. Owe opisy opierające się na analizach wypowiedzi pracowników zatrudnianych w tradycyjnych formach pracy, zwanych potocznie etatowymi, tracą w nowych warunkach swoją przydatność.

W niniejszym projekcie badawczym zostały uwzględnione owe dwa czynniki: satysfakcja z pracy i koszty psychologiczne. Jednym z motywów podjęcia tego problemu była chęć wyrównania swoistej asymetrii w badaniach nad zadowoleniem z pracy, pokazanie roli emocji pozytywnych i negatywnych w regulacji zachowania się człowieka wobec pracy. Drugim z nich jest ustalenie związku między poziomem odczuwanych przez człowieka kosztów psychologicznych a poziomem odczuwanej przez niego satysfakcji z pracy.

TEORIA WŁAŚCIWOŚCI PRACY J.R. HACKMAN & G.R. OLDMAN

Gwałtowna dekompozycja rynku pracy, związana z globalną przemianą systemu gospodarczego w skali poszczególnych krajów i całego świata ma swoje odzwierciedlenie w życiu zawodowym coraz to większej liczby ludzi i wyraźnie wpływa na ich poczucie jakości życia. Musi się więc także zmienić podejście w badaniach nad satysfakcją w odpowiedzi na zmieniające się właściwości pracy nietypowych form zatrudnienia.

Teoria właściwości pracy (HACKMAN, OLDMAN, 1976) wyrosła z badań nad pomiarem cech pracy, które mogły korelować z satysfakcją pracowników. Zgodnie z nią konkretne właściwości pracy stwarzają psychologiczne warunki potrzebne do zwiększenia motywacji, wydajności oraz satysfakcji z pracy, jeśli pracownika cechuje silna potrzeba wzrostu. Pozytywne właściwości pracy sprawiają, że pracownik dobrze wykonując swoją pracę, przeżywa pozytywne emocje. Ta sytuacja sprzyja dalszemu dobremu wykonywaniu zadań, zgodnie z oczekiwaniami, że dobre wyniki pracy doprowadzą do pozytywnych uczuć. Siła indywidualnej motywacji do dobrego wykonywania zadań zależy od potrzeby wzrostu i rozwoju. Im silniejsza ta potrzeba, tym większe znaczenie mają pozytywne uczucia, które powstają podczas dobrego wykonywania pracy. Wyróżniono pięć osiowych właściwości pracy:

1. Różnorodność: wykorzystanie w pracy różnych umiejętności i zdolności. Im więcej wyzwań stwarza praca, tym ma większe znaczenie dla pracownika.
2. Możliwość identyfikacji zadania: całościowy charakter pracy; wytwarzanie całego produktu lub usługi zamiast wytwarzania jedynie części produktu.
3. Ważność zadania: znaczenie, jakie ma praca dla życia i dobrostanu współpracowników lub konsumentów.
4. Autonomia: niezależność pracownika podczas wykonywania i planowania pracy.
5. Sprzężenie zwrotne: informacje otrzymywane przez pracownika o efektywności i jakości wykonywanej pracy.

Ze względu na specyfikę pracy tymczasowej można w niej wskazać wszystkie pokazane właściwości pracy. Teoria ta należy do poznawczych podejść do zjawiska motywacji w perspektywie satysfakcji.

SATYSFAKCJA Z PRACY TYMCZASOWEJ — PRZEGLĄD BADAŃ

Problematyka satysfakcji z pracy nurtuje zarówno badaczy zajmujących się teorią organizacji, jak i praktyków zarządzania, ponieważ uważają oni, że zmienna satysfakcji z pracy pomaga rozumieć zachowania ludzi wykonujących swoje zadania w każdej instytucji czy organizacji.

W definicjach traktuje się satysfakcję z pracy:

- 1) jako stałą dyspozycję (stała tendencja do traktowania przez jednostkę czynności i warunków pracy w określony sposób);

- 2) jako proces przetwarzania informacji społecznych z otoczenia, zapożyczających zaspokojenie potrzeb jednostki;
- 3) jako postawę będącą wynikiem integrowania informacji o tym, co się dzieje w organizacji, a co ma związek z funkcjonowaniem jednostki w roli zawodowej.

Potoczne z kolei rozumienie tego terminu to ogólny stan zadowolenia jednostki, poczucie czegoś pozytywnego, przekonanie, że sprawy związane z pracą w danej firmie idą raczej w dobrym kierunku, a istniejące problemy możliwe są do rozwiązania. Ujmując rzecz jeszcze prościej, jest to dobrostan jednostki związany z faktem zatrudnienia, w którym przeważa nadzieja, optymizm, spokój.

Od czasu, kiedy Barry M. STAW, Nancy E. BELL i John A. CLAUSEN (1986) odkryli powiązanie pomiędzy osobowością dziecka a satysfakcją z pracy w życiu późniejszym, wzrosło zainteresowanie relacjami między usposobieniem jednostki a zadowoleniem z pracy. Chociaż taka literatura miała swoich krytyków, znaczny już obszar badań nad zatrudnieniem tymczasowym sugeruje, że rozbieżność w zadowoleniu z pracy może mieć swe źródła w pomiarach temperamentu. Podczas zgłębiania tej problematyki Timothy A. JUDGE, Edwin A. LOCKE i Cathy C. DURHAM (1997) zaproponowali teorię łączącą „kluczowe oceny” siebie samego z zadowoleniem z pracy tymczasowej. Judge wraz ze swoimi współpracownikami (JUDGE, LOCKE i DURHAM, 1997) zdefiniował kluczowe oceny samego siebie jako fundamentalne oceny, które jednostki czynią co do siebie samych oraz własnej wartości. Do konceptu kluczowych ocen włączono cztery cechy: poczucie własnej godności, samowystarczalność, umiejscowienie kontroli oraz niski poziom neurotyzmu. Testując tę teorię, JUDGE, LOCKE, DURHAM i Abraham N. KLUGER (1998) wykazali, iż jednostki z pozytywnymi ocenami samych siebie oceniały zadowolenie z pracy wyżej niż jednostki z mniej pozytywnymi ocenami siebie samych. Co więcej, Judge oraz jego współpracownicy (JUDGE, LOCKE, DURHAM i KLUGER, 1998) odkryli, iż relacja między kluczowymi samoocenami a satysfakcją z pracy tymczasowej była uwarunkowana postrzeganiem podstawowych wymogów pracy (zwanych dalej również charakterystyką pracy lub aspektami pracy). Opierając się na odkryciach J. Richarda HACKMANA i Grega OLDMANA (1976), Judge i współpracownicy (JUDGE, LOCKE, DURHAM i KLUGER, 1998) zauważyli, iż do podstawowych wymogów pracy zalicza się pięć zasadniczych aspektów pracy: tożsamość, różnorodność, informację zwrotną, autonomię i znaczenie. Osoby z pozytywnymi samoocenami oceniały pracę tymczasową wyżej, według tych podstawowych wymiarów, i dlatego też były bardziej zadowolone z pracy.

Chociaż praca Judge’a i jego współpracowników (JUDGE, LOCKE, DURHAM i KLUGER, 1998) była pierwszym krokiem do wyjaśnienia roli

podstawowych wymogów pracy w relacji pomiędzy osobowością a zadowoleniem z pracy, ich odkrycia są ograniczone ze względu na użycie tylko percepcyjnych miar do opisu pracy. W literaturze fachowej dotyczącej charakterystyki pracy wyjaśnia się, iż miary percepcyjne podstawowych aspektów pracy nie odzwierciedlają dokładnie złożoności pracy (SPECTOR i JEX, 1991). Z badań Judge'a i współpracowników wynika, iż relacja między kluczowymi samoocenami a aspektami pracy może być wynikiem samego procesu percepcyjnego. To znaczy, że jednostki o pozytywnych samoocenach mogą widzieć swoje „posady” jako niosące większe wyzwania, ponieważ jednostki te mają predyspozycje do tego, aby pozytywnie postrzegać wszystkie aspekty swojej pracy. Według tego wyjaśnienia nie ma powiązania między kluczowymi samoocenami a faktycznymi aspektami pracy. Zatem istotne jest zrozumienie roli kluczowych samoocen w zadowoleniu z pracy, aby móc oddzielić postrzegane różnice od faktycznych różnic w samych „posadach”.

Ed DIENER, Randy J. LARSEN i Robert A. EMMONS (1984) kontynuując badania, opisali, że podmiot wyszukuje optymalnych dla siebie sytuacji, kierując się predyspozycjami osobowościowymi. Pozytywnie nastawione jednostki doświadczają bardziej obiektywnie wydarzeń pozytywnych w ich życiu, podczas gdy negatywnie usposobione jednostki doświadczają bardziej negatywnych wydarzeń. Jak zauważył David MANGUSSON (1998, s. 44) „To, jak postrzega siebie jednostka pod względem samooceny (ogólna akceptacja oraz zgoda na samego siebie), odgrywa kluczową rolę w procesie interakcji ze środowiskiem”. Dlatego też postawiono tezę, iż jednostki o pozytywnych kluczowych samoocenach będą bardziej skore do wyboru „posad” o wyższym stopniu wyzwań, ponieważ widzą one potencjał istotnych nagród. Natomiast jednostki charakteryzujące się negatywnym obrazem samych siebie mogą koncentrować się na trudnościach oraz potencjalnie możliwych porażkach podczas wykonywania pracy związanej z wysokimi wyzwaniami i dlatego właśnie będą takowej unikać.

Teoria samoregulacji Alberta Bandury również wyjaśnia związek pomiędzy samooceną a złożonością pracy. Wskazano w niej, iż poglądy jednostki co do własnych umiejętności wykonania danego zadania motywują ją do wykonania zadania lub zniechęcają do tego zadania. BANDURA (1997) stwierdza, iż ludzie unikają czynności oraz środowisk, które ich zdaniem wykraczają poza ich własne umiejętności, ale ochoczo podejmują się czynności lub wybierają takie środowiska, w których ich zdaniem — mówiąc potocznie — dadzą sobie radę. Im silniej postrzegana jest samowystarczalność, tym większe są wybierane wyzwania. Zatem jednostki o pozytywnych samoocenach częściej wybierają złożone prace, ponieważ wierzą w ich własne zdolności do radzenia sobie z wyzwaniami, których taka praca dostarcza. Co więcej, można by również

przyjąć, iż związek pomiędzy kluczowymi samoocenami a poziomem wyzwań w pracy jest pewnego rodzaju regulatorem — procesem, za którego pomocą jednostki o pozytywnych samoocenach zdobywają kontrolę nad ich środowiskiem pracy, jak to zostało zasugerowane w przypadku samowystarczalności (BANDURA, 1997) oraz umiejscowienia kontroli (SPECTOR, 1991).

W badaniach wpływu poczucia własnej godności na poziom trudności obieranych celów Paul E. LEVY i Ann H. BAUMGARDNER (1991) zauważyli, że jednostki o wysokim poczuciu własnej godności wybierają trudniejsze cele. Te odkrycia były konsekwencją prac badawczych Douglasa T. HALLA i Lawrence’a W. FOSTERA (1977), którzy znaleźli powiązanie nie tylko pomiędzy poczuciem własnej godności a celami, ale także pomiędzy poczuciem własnej godności a zaangażowaniem w zadanie.

SPECTOR (1991) zauważył, iż umiejscowienie kontroli jest znacznie bardziej powiązane z osiągnięciem celów oraz z wytrwałością w obliczu porażki. Ponieważ złożoność pracy sugeruje obecność celów stanowiących spore wyzwanie dla jednostek, to odkrycia te są zgodne z zasugerowanym powiązaniem pomiędzy kluczowymi samoocenami a złożonością pracy. Cechy, które tworzą samooceny, powiązano ze sposobem, w jaki jednostki radzą sobie ze skomplikowanymi zadaniami. Na przykład SPECTOR (1991) odnotował, że wysoki poziom lękliwości (jednego z dwóch podstawowych aspektów neurotyzmu) powoduje, iż jednostki odczuwają swoją niekompetencję podczas wykonywania skomplikowanych zadań. Poza tym pokazano, iż zarówno umiejscowienie kontroli, jak i samowystarczalność, wywierają wpływ na radzenie sobie oraz wytrwałość w przypadku występowania przeszkód czy trudności (BANDURA, 1997).

Gail E. HACKET i Nancy E. BETZ (1981) odkryły, iż samowystarczalność jest najważniejszą zmienną w ich modelu wyboru kariery. Chociaż ich badania koncentrowały się na wyborze różnych rodzajów karier przez kobiety i mężczyzn, odkryto, iż bez względu na płeć, samowystarczalność w ramach konkretnego zestawu umiejętności była skorelowana z zainteresowaniem oraz wyborem takich rodzajów karier, które wymagały tego zestawu umiejętności. Zatem wczesne doświadczenia socjalizacji oraz przygotowanie szkolne jednostek o wysokich kluczowych samoocenach może prowadzić do wyboru bardziej skomplikowanych zadań zawodowych.

Wiele prowadzonych badań potwierdziło hipotezę, że to jak postrzegamy aspekty pracy (czyli opis pełnionych funkcji na danym stanowisku, charakterystykę pracy) jest powiązane z usposobieniem podmiotu. Badania wykazały, iż jednostki pozytywnie usposobione oceniają charakterystykę zadania lub pracy jako bardziej wzbogaconą (m.in. BURKE, GEORGE, ROBINSON, WEBSTER, 1988). Potwierdzają też powiązanie pomiędzy osobowością a postrzeganiem aspektów pracy. Wskazują, iż jednostki, które

mają tendencje do doświadczania emocji pozytywnych, reagują pozytywnie na sytuacje mające na celu wywołanie pozytywnego wpływu, podczas gdy jednostki z predyspozycjami do doświadczania negatywnych emocji oraz negatywnych samoocen są mniej skłonne do reagowania pozytywnie na takie sytuacje (LARSEN i KETELAAR, 1991).

Podobnie teoria samopotwierdzenia (*self-verification theory*) (SWANN, STEIN-SEROUSI i GIESLER, 1992) sugeruje, że jednostki weryfikują założenia co do samych siebie przez wybieranie sytuacji, które dostarczą im informacji zwrotnej potwierdzającej ich założenia co do nich samych (*self-concept*). W kontekście pracy Judge oraz jego współpracownicy (JUDGE, LOCKE, DURHAM, 1997) zauważyli, iż jednostki o pozytywnych kluczowych samoocenach mogą wyszukiwać informacji w ich środowisku pracy, które będą prowadzić do pozytywnych konkluzji o ich pracy, podczas gdy jednostki charakteryzujące się negatywną kluczową samooceną mogą koncentrować się na negatywnych aspektach pracy.

Związek pomiędzy postrzeganymi aspektami pracy a złożonością pracy nie jest idealny (SPECTOR i JEX, 1991). Jednakże związek pomiędzy obiektywną a subiektywną charakterystyką pracy (charakterystyka pracy = postrzegane aspekty pracy) jest dość dobrze ugruntowany. FRIED i FERRIS (1995) w swoich analitycznych badaniach zauważyli, że obiektywna i postrzegana charakterystyka pracy są z sobą powiązane. JAMES i JONES (1980, s. 79) znaleźli poparcie dla swojej hipotezy, dowodząc, że złożoność pracy wpływa „naturalnie i pozytywnie na postrzeganie aspektów pracy”. Co więcej, GERHART (1988) zauważył, iż percepcje aspektów pracy są pozytywną funkcją złożoności pracy. Na podstawie tych odkryć zakłada się, że złożoność pracy jest powiązana z postrzeganymi aspektami pracy.

Zgodnie z modelem charakterystyki pracy (HACKAMN i OLDHAM, 1976), wewnętrzny opis pracy wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy przez proces percepcyjny. Specyficzna charakterystyka pracy (np. różnicowane umiejętności, znaczenie zadania) prowadzi do takich pozytywnych psychicznych stanów, jak poczucie znaczenia i odpowiedzialności, które z kolei prowadzą do zadowolenia z pracy. Badania wyraźnie podtrzymują potwierdzany związek pomiędzy postrzeganymi aspektami pracy a satysfakcją z pracy.

Chociaż proces przekładania postrzeganych aspektów pracy na satysfakcję z pracy jest procesem percepcyjnym, w modelu charakterystyki pracy zakłada się, że ta percepcja ma źródła w warunkach pracy. Choć niektóre badania wykazały małą relację między złożonością pracy a satysfakcją (SPECTOR i JEX, 1991), to analiza FRIEDA i FERRISA (1995) sugeruje stałą pozytywną relację pomiędzy obiektywnymi miarami aspektów pracy a satysfakcją z pracy. Choć złożoność pracy w mniejszym stopniu

wyjaśnia różnicowanie satysfakcji z pracy, niż można to zaobserwować, biorąc pod uwagę subiektywne miary charakterystyki pracy, to związek był zarówno pozytywny, jak i znaczący we wszystkich badaniach, które Fried i Ferris analizowali.

Judge i współpracownicy (JUDGE, LOCKE, DURHAM i KLUGER, 1998) weryfikowali związek między kluczowymi samoocenami a satysfakcją z pracy tymczasowej. W większości przypadków bezpośredni związek był większy niż związek pośredni. Kluczowe samooceny wywierają wpływ na satysfakcję z pracy przez proces emocjonalnej generalizacji — pozytywne uczucia jednostki o niej samej przekładają się na pozytywny odbiór pracy tymczasowej.

ZOFII RATAJCZAK KONCEPCJA KOSZTÓW AKTYWNOŚCI CZŁOWIEKA

Zofia RATAJCZAK (1989; 1992) zwraca uwagę na specyficzny aspekt aktywności zaradczej człowieka, a mianowicie na ponoszone w trakcie koszty, które zgodnie z założeniami jej koncepcji stanowią nieodłączny element każdej świadomie podejmowanej przez człowieka aktywności. Autorka wyróżnia dwa rodzaje kosztów: koszty pierwszego stopnia, które określa jako „wydatki” lub nakłady poniesione na sam proces zaradczy, oraz koszty drugiego stopnia, nazywane też metakosztami, będące doznawanymi w trakcie procesu zaradczego przykrościami, związanymi z nieprawidłowościami w jego przebiegu. Owe „straty psychologiczne” odczuwane przez jednostkę i odnoszące się do podejmowanego przez nią działania noszą nazwę kosztów psychologicznych.

Koszty psychologiczne pełnią dwojaką funkcję regulacyjną: zwrotnie wpływają na aktualny przebieg procesu zaradczego, modyfikując go lub zatrzymując, oraz modyfikują przyszłe zachowania zaradcze, tworząc schemat, styl radzenia sobie jednostki. Głównym kryterium regulacyjnym w obydwu przypadkach jest stopień wyczerpania się zasobów. Im więcej energii zużyto, tym ponoszone koszty radzenia sobie będą wyższe. Pojawienie się kosztów chroni jednostkę przed całkowitym wyczerpaniem i załamaniem się jej kompetencji zaradczych.

Bilans zysków i strat, ocena ilości posiadanych zasobów oraz ważność celu stanowią kluczowe elementy tworzące plan zachowań zaradczych jednostki w konkretnej sytuacji trudnej. Jeżeli jednostka wyciągnie właściwe wnioski z oceny podejmowanych przez siebie działań, to wtedy koszty, które w ich wyniku poniosła, mają pozytywny aspekt regulacyjny i stanowią motywację do dalszego doskonalenia i wzbogacania potencjału zarad-

czego. Jeżeli zaś ich nie wyciąga, to psychologiczne koszty jej aktywności mają charakter negatywny, destruktywny i prowadzą do bezradności.

Koncepcja Z. Ratajczak jako precyzująca rolę kosztów psychologicznych w radzeniu sobie ze stresem może być jedną z teoretycznych podstaw do rozumienia funkcjonowania pracowników tymczasowych.

TREŚĆ KOSZTÓW PSYCHOLOGICZNYCH W TYMCZASOWYCH FORMACH ZATRUDNIENIA

Koszty psychologiczne są przykrymi negatywnymi emocjami, jakie jednostka odczuwa, nie akceptując rozbieżności między oczekiwaniami a rzeczywistością. Koszty stanowią skutek rozbieżności oraz działań, których celem jest redukcja tej rozbieżności (RATAJCZAK, 1992). Koszty psychologiczne mogą być efektem działań, czyli tak zwanych metakosztów, inaczej: kosztów powstających w warunkach radzenia sobie z kosztami rozbieżności. Są to koszty drugiego rzędu lub stres drugiego rzędu (stres stresu). W związku z tym, że nie mogę w tym miejscu przywołać żadnych wyników badań prowadzonych na populacji pracowników tymczasowych w odniesieniu do ponoszonych przez nich kosztów psychologicznych, ograniczę się do zaproponowania ich rozumienia w warunkach tymczasowego zatrudnienia.

Działania podejmowane w celu zlikwidowania sytuacji stresowej, w tym zagrożenia, mogą wywoływać negatywne stany emocjonalne, dyskomforty psychiczne, ponieważ jednostka może nie akceptować tego, co robi. Owe nieakceptowane działania, jak to określiła RATAJCZAK (1992) „extra wydatki” — mogą być przez jednostkę różnie oceniane i mamy wówczas do czynienia z różnymi treściami kosztów psychologicznych. Jednostka może oceniać je:

- jako nadmierne, na przykład wymagane przez innych i odczuwane jako niesprawiedliwe i krzywdzące; wówczas treścią dyskomfortu psychicznego jest poczucie krzywdy;
- jako zbędne, niepotrzebne, próżne, bez których można by się obejść; wówczas treścią dyskomfortu jest poczucie winy;
- jako nieprzynoszące spodziewanych rezultatów; wówczas treścią dyskomfortu psychicznego jest rozczarowanie, niespełniona nadzieja;
- jako niezgodne z normą społeczną i wymagające wystawiania się na osąd publiczny („bycia uczciwym”, „zachowania twarzy”); wówczas treścią dyskomfortu jest poczucie wstydu.

Inaczej rzecz ujmując, koszty psychologiczne są nieprzyjemnymi, negatywnymi odczuciami — przykrościami towarzyszącymi ludzkiej aktywności. Owe przykrości (dyskomforty) mogą pojawiać się w trakcie działania oraz po jego zakończeniu jako pewnego rodzaju refleksja obciążona emocjami negatywnymi (RATAJCZAK, 1989). Przykrości te są wynikiem oceny działania, które jest radzeniem sobie w sytuacji stresu. Ocena ta polega na porównywaniu rzeczywistego działania z jego modelem, który znajduje się w umyśle jednostki. Mówiąc inaczej, jednostka porównuje własne działanie zaradcze z jego wyobrażeniem i na tej podstawie je ocenia. Ogólnie, jednostka ocenia własne działanie ze względu na sensowność, skuteczność, ekonomiczność, bezpieczeństwo oraz etyczność.

Jednostka oceni swoje działania zaradcze:

- jako niesensowne, wówczas gdy podejmuje działanie „z góry skazane na niepowodzenie”, na przykład w kontekście pracy tymczasowej: pracuje na stanowisku, na które nie ma etatowego popytu; stara się zostać w organizacji, której nie stać na wykupienie pracownika z agencji pracy tymczasowej,
- jako nieskuteczne wtedy, kiedy walczy o utrzymanie zbędnego dla organizacji stanowiska,
- jako nieekonomiczne w przypadku, kiedy działanie jest skuteczne, prowadzi do zamierzonych efektów, ale są one osiągnięte nadmiernym kosztem, na przykład konieczność podjęcia w ciągu 2 godzin decyzji o zaangażowaniu się w daną pracę może być okupiona relatywnie dużymi zmianami w harmonogramie, ograniczeniem kontaktów z rodziną, lub sytuacja, gdy praca wiąże się z wykonywaniem tzw. *junk job*,
- jako niebezpieczne wówczas, gdy narażają one na utratę cenionej przez człowieka wartości, na przykład zdrowia, pozycji społecznej; takimi aspektami w pracy tymczasowej może być stygmatyzacja pracowników tymczasowych czy względnie wysoka częstotliwość zrywania relacji interpersonalnych,
- jako nieetyczne w momencie, w którym działanie jest niezgodne z normami społecznymi i moralnymi, na przykład prozaiczny dylemat — czy oszczędzać papier ksero i gasić światło w organizacji, skoro jest się tylko przez tydzień jej pracownikiem?

Jeśli jednostka uzna, że jej działanie zaradcze wykazało braki w którymś z wymienionych aspektów, doznaje wtedy przykrości, która dalej jest poddawana obróbce poznawczej. Przykrości te mogą być traktowane przez nią po pierwsze — jako informacje zwrotne o tym: jaka jest skuteczność działania, inaczej jako wskazówki dotyczące tego, jak zoptymalizować owo działanie (np. poprzez zmniejszenie pewnych nakładów). Wówczas przykrości te służą do doskonalenia działania w myśl zasady: „uczymy się

na błędach” (RATAJCZAK, 1992); po drugie — w wypadku, kiedy jednostka ocenia owe przykrości jako zbędne, szkodliwe, niekonieczne — przeżywa koszty psychologiczne we właściwym znaczeniu tego słowa albo „koszty drugiego stopnia”. Właśnie wówczas może doświadczyć ona poczucia krzywdy, rozczarowania, poczucia winy i wstydu. Można powiedzieć, że w pierwszym przypadku owe przykrości, dyskomforty są wskazówkami, pewnego rodzaju błędami w procesie uczenia się, z kolei w drugim — karą za podjęte działanie.

Warto zatem zaznaczyć, iż koszty psychologiczne są zarówno procesem oceny ze względu na kryteria: sensowności, skuteczności, ekonomiczności, bezpieczeństwa oraz etyczności, jak i efektem tej oceny. Koszty psychologiczne stanowią ważny regulator ludzkiego działania. Małe koszty przyczyniają się do zmniejszenia stresu ekonomicznego oraz zwiększenia skuteczności działania (cykl pozytywny), natomiast duże koszty psychologiczne przyczyniają się do zwiększenia stresu oraz zmniejszenia skuteczności i tak dalej, co jest cyklem negatywnym. Cykl negatywny może doprowadzić do poczucia alienacji, cykl pozytywny zaś — do poczucia podmiotowości.

CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

Badaniami objętych zostało 300 pracowników tymczasowych z terenu całej Polski. Próba miała charakter kwotowy. Kryterium doboru próby to treść wykonywanej pracy. Przez treść wykonywanej pracy rozumiano czynności wymagające albo niewymagające specjalistycznych kwalifikacji. Rozkład próby badawczej ze względu na treść wykonywanej pracy został opracowany na podstawie danych z „Raportu z działalności agencji zatrudnienia w 2003 roku” Ministerstwa Gospodarki i Pracy, gdzie 17% (51 badanych) to pracownicy nisko wykwalifikowani, 16% (48 badanych) — specjaliści, 12% (36 badanych) — pracownicy przemysłu precyzyjnego, 9% (27 badanych) — kadra kierownicza, 7% (21 badanych) — pomoc techniczna, 6% (18 badanych) — pracownicy sprzedaży, 21% (63 badanych) — personel administracyjno-biurowy, 12% (36 badanych) — pracownicy usług.

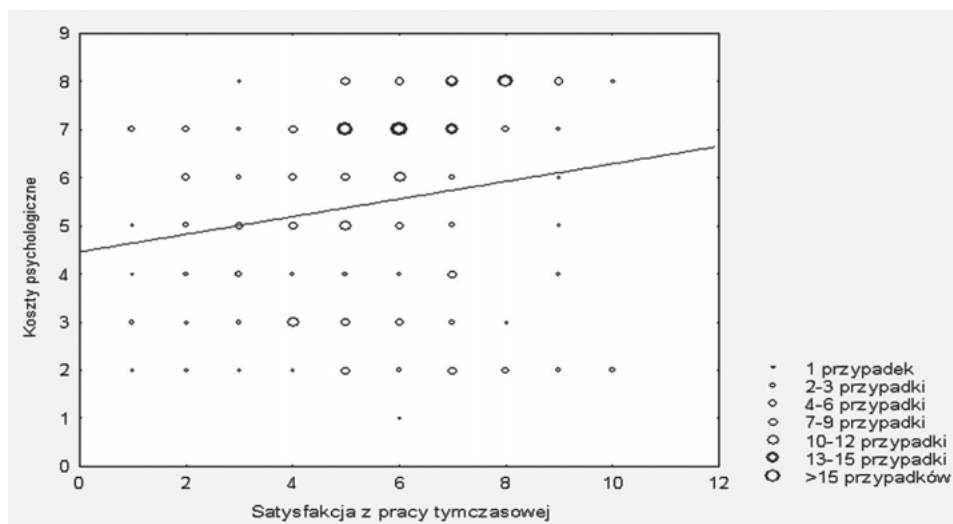
Nieco ponad połowę osób badanych stanowiły kobiety. Prawie co drugi badany był w wieku od 21 do 25 lat. Ponad 4 na 10 badanych legitymowało się wykształceniem średnim. Mniej więcej tyle samo osób — wyższym zawodowym albo magisterskim. Kategorie zawodowe, czyli treść wykonywanej pracy, były rozproszone według założenia doboru

próby. Co piąty uczestnik badań kierowany był do pracy administracyjnej. Także co piąty badany należał do kategorii specjalistów albo kierowników. Niewiele mniej osób stanowiło kadrę nisko wykwalifikowaną. 12% badanych pracowało w usługach. Tyle samo respondentów było oddelegowanych do firm przemysłu precyzyjnego. Prawie 70% badanych było stanu wolnego. Co czwarty uczestnik próby pozostawał w związku małżeńskim. Zdecydowana większość uczestników badań — ponad 3/4 — nie posiadała dzieci. 12% respondentów miała 1 dziecko. 56% próby rekrutowało się z dużych miast, a prawie 31% — z małych. Prawie 4 na 5 badanych pracowało do tej pory w jednej agencji pracy tymczasowej. Ponad połowa uczestników badań do tej pory została oddelegowana do jednego pracodawcy, co dziesiąty — do dwóch. W Polsce pracuje blisko 40 tys. osób zatrudnionych w pracy tymczasowej. Oznacza to, że próba 300 osób jest wyznaczona dla poziomu ufności 0,90 i zakłada się w niej błąd szacunku rzędu 4,7%.

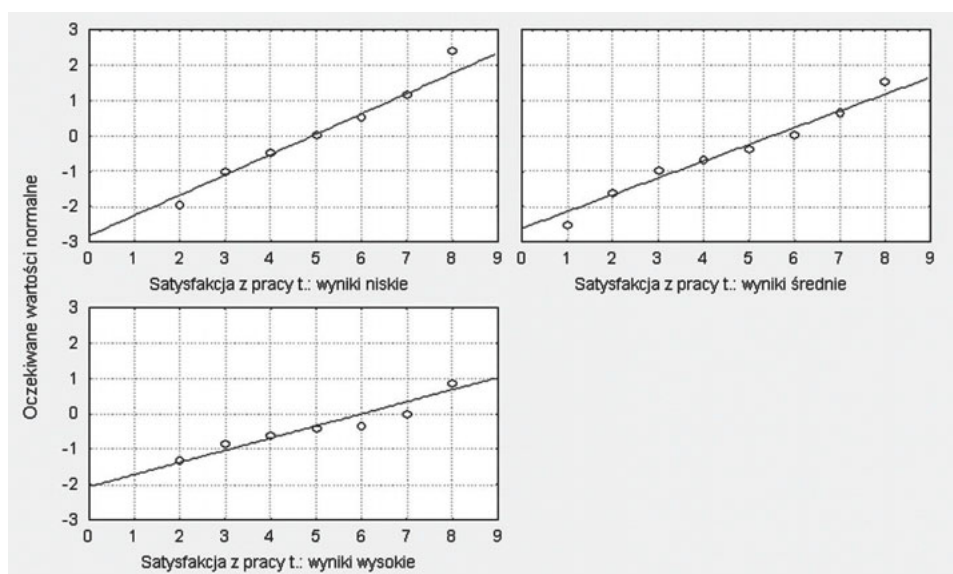
Podsumowując, z analizy próby badawczej złożonej z pracowników tymczasowych wynika, że byli oni raczej młodzi, mieli krótszy niż pięcioletni okres zatrudnienia w agencji pracy tymczasowej, a większość z nich stanowiły kobiety. Tak więc próba badawcza jako całość pasuje do opisu Stanleya D. NOLLENA (1996) „przeciętnego europejskiego pracownika tymczasowego”.

ZWIĄZEK MIĘDZY SATYSFAKCJĄ Z PRACY TYMCZASOWEJ A KOSZTAMI PSYCHOLOGICZNYMI — DYSKUSJA WYNIKÓW I WNIOSKI

Dowiedziano związku między satysfakcją z pracy a kosztami psychologicznymi. Okazuje się, że im wyższe wyniki w skali satysfakcji z pracy, tym większe odczuwane koszty psychologiczne. Odrzucono hipotezę, która zakładała relację odwrotnie proporcjonalną. Poniżej przedstawiono procedurę weryfikacji hipotezy. W celu weryfikacji hipotezy nie można zastosować analizy regresji. Rozkład wyników zmiennej niezależnej i zależnej nie tworzy graficznej formy funkcji — porównaj rysunek 1. Na podstawie skategoryzowanych wykresów zmiennej zależnej można podjąć decyzję o zastosowaniu modelu ANOVA. Rozkłady zmiennej zależnej w skategoryzowanych grupach są normalne — porównaj rysunek 2. Średnie kosztów psychologicznych według „satysfakcji z pracy tymczasowej” przedstawia rysunek 3.

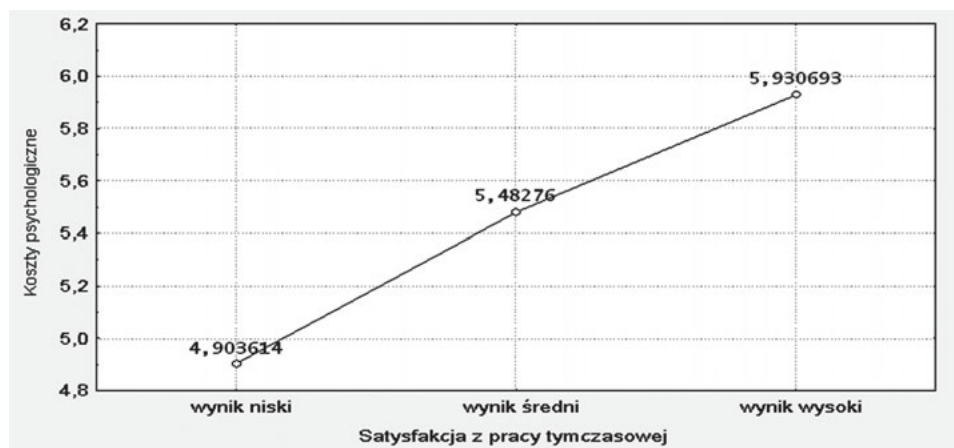


Rys. 1. Rozkład wyników dla zmiennych „satisfacción con el trabajo temporal” i „costos psicológicos”



Rys. 2. Skategoryzowany normalny wykres dla zmiennej „costos psicológicos”

Głównym celem przeprowadzonych badań była psychologiczna analiza funkcjonowania człowieka w warunkach pracy tymczasowej, a w szczególności próba odpowiedzi na pytanie: Jaki jest związek między satysfakcją z pracy tymczasowej a kosztami psychologicznymi? W wyniku analiz



Rys. 3. „Koszty psychiczne” według „satysfakcji z pracy tymczasowej” — wykres średnich

Tabela 1

Test Levene’a jednorodności wariancji

MS — efekt	MS — błąd	F	Poziom p	Czy można zastosować model ANOVA?	Wniosek
14,64673	0,963599	15,20003	0,000001	Nie, bo $p \leq 0,1$	Należy przystąpić do testu U Manna—Whitneya

Tabela 2

Test U Manna — Whitneya na istotność związku między „satysfakcją z pracy” a „kosztami psychicznymi”; efekt: niskie — średnie wyniki skali satysfakcji

Suma rang		U	Z	Poziom p	Czy różnice są istotne?
wyniki niskie	wyniki średnie				
7 300,000	12 600,00	3 814,000	-2,49636	0,012552	Tak, bo $p \leq 0,05$

Tabela 3

Test U Manna — Whitneya na istotność związku między „satysfakcją z pracy” a „kosztami psychicznymi”; efekt: niskie — wysokie wyniki skali satysfakcji

Suma rang		U	Z	Poziom p	Czy różnice są istotne?
wyniki niskie	wyniki wysokie				
6 272,500	10 747,50	2 786,500	-3,90824	0,000093	Tak, bo $p \leq 0,05$

Tabela 4

Test *U* Manna — Whitneya na istotność związku między „satysfakcją z pracy” a „kosztami psychologicznymi”; efekt: średnie — wysokie wyniki skali satysfakcji

Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	Poziom <i>p</i>	Czy różnice są istotne?
wyniki średnie	wyniki wysokie				
11 457,00	12 196,00	4 671,000	-2,57290	0,010089	Tak, bo $p \leq 0,05$

(por. tab. 1, 2, 3, 4)¹ stwierdzono następującą, paradoksalną — jak się wydaje — prawidłowość. Wykazano wpływ zmiennej „satysfakcja z pracy” na zmienną „koszty psychologiczne”. Okazało się, że im większa satysfakcja z pracy tymczasowej, tym większe są odczuwane koszty psychologiczne. Związek między zmiennymi jest prostoliniowy, a funkcja rosnąca. Tymczasem badając relację odwrotną — wpływ kosztów psychologicznych na satysfakcję z pracy — wykazano związek krzywoliniowy. Funkcja przyjmuje kształt hiperboli z gałęziami skierowanymi w górę. Tym samym można powiedzieć, że osoby ponoszące niskie i wysokie koszty psychologiczne, odczuwają wysoką satysfakcję z pracy. Osoby ponoszące przeciętne koszty odczuwają niską satysfakcję. Zauważono także, że osoby ponoszące wysokie koszty są istotnie bardziej usatysfakcjonowane niż osoby ponoszące niskie koszty. W tym zakresie wyniki przypominają rezultaty analiz wpływu satysfakcji na koszty psychologiczne. Wykazana niejednoznaczność wyników wymaga dalszych badań dotyczących relacji między satysfakcją z pracy a kosztami psychologicznymi.

Jakkolwiek, związek ten opisywany jest zarówno w literaturze psychologii społecznej z zakresu wywierania wpływu na innych ludzi jako efekt tak zwanej inicjacji, związanej z wysiłkiem, który będąc kosztem psychologicznym jednostki, paradoksalnie może wpływać na percepcję poczucia cenności doświadczanych zdarzeń. Szeroko pojęta psychologia sukcesu B. TRACY (2005) wyjaśniająca zachowania menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw wyraźnie wskazuje na nietypowy dla samego konstruktu satysfakcji z pracy związek z kosztami psychologicznymi, które takową satysfakcję warunkują.

Lyman W. PORTER i Edward E. LAWLER (1967) równie radykalnie wyjaśniali już w latach sześćdziesiątych XX wieku związek satysfakcji z pracy z produktywnością, twierdząc, że nie satysfakcja jest przyczyną wydajności pracy, ale odwrotnie — wydajność jest przyczyną zadowolenia z pracy. Przeżywanie dyskomfortów w pracy związanych z wysiłkiem, dobre

¹ *MS* — efekt międzygrupowy, *p* — prawdopodobieństwo, *F* — test *F* analizy wariancji, *MS* — błąd — źródło błędu — analogicznie w kolejnych tabelach, *U* — współczynnik prawdopodobieństwa

wykonywanie zadań i naturalnie sukcesy w pracy mogą prowadzić do nagród, które przyczyniają się do doświadczania satysfakcji z pracy. Satysfakcja w tym rozumieniu jest bowiem skutkiem zaspokajania potrzeb i jeśli praca zaspokaja na przykład potrzebę osiągnięć, to tym samym stymuluje pracownika do lepszego wykonywania zadań.

Gdyby podjąć próbę analizowania satysfakcji z pracy z perspektywy regulatora zachowania się ludzi w organizacjach, mogłoby się okazać, że ogranicza ona zmienność sfery motywacyjnej (hamuje na przykład nadmierne oczekiwania, moderuje roszczenia); stabilizuje procesy decyzyjne jednostki, utrwala standardy zachowań; hamuje ekspansywność zachowań pracownika. Natomiast w sytuacjach wymagających gwałtownych zmian i niezwłocznej mobilizacji wysiłku osoby zadowolone mogą wybierać nie tak zwane strategie walki, ale oportunistycznie strategie obronne. Jest więc satysfakcja dobrym regulatorem zachowań ludzkich, gdy organizacja znajduje się w optymalnych warunkach działania, ma zapewniony stan równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. Gdy jednak pojawiają się sygnały zagrożeń, to jest takie zmiany, które destabilizują relacje między organizacją a otoczeniem lub destabilizują wewnętrzne związki interpersonalne (co niewątpliwie występuje w sytuacji peryferyjnego zatrudnienia — w tym przypadku pojawiania się pracowników tymczasowych w organizacji), wówczas satysfakcja z pracy może być negatywnym zjawiskiem hamującym adekwatną reakcję behawioralną. Zamiast prewencji lub walki z zagrożeniem mogą się pojawić tendencje zachowawcze zmierzające do obrony *status quo*. Wówczas zaradność w podejmowaniu działań trudnych, odważnych, a nawet ryzykownych, która pozwala wznieść się na wyższy szczebel efektywnego funkcjonowania, jest okupiona niedogodnościami i dyskomfortem. Są to więc swoiste koszty psychologiczne takiego uczestnictwa. Mają one związek z satysfakcją, ale jest to satysfakcja wyższego rzędu, nierzadko odroczone w czasie, a więc poczucie dalekie od sprzyjania stagnacji i poszukiwania minimalnych wymagań.

Jeśliby odnieść wskazane zjawisko do specyfiki zatrudnienia tymczasowego, które w swojej naturze ma zmienność miejsca pracy, a co się z tym wiąże — cykliczne zachwiania równowagi między jednostką a organizacją oraz destabilizację relacji zawodowych, satysfakcja z pracy okupiona owymi dyskomfortami pracy mogłaby stanowić satysfakcję z zaradności własnej jednostki, działającej sprawnie w trudnych warunkach.

Opierając się na analizie prezentowanych wyników surowych, z której w przypadku zmiennej satysfakcji z pracy wynika, że w badanej populacji pracowników tymczasowych dominują wyższe wyniki aniżeli średnie, można stwierdzić z wysokim prawdopodobieństwem (na podstawie skośności — przesuniętego wykresu w prawo), że praca w warunkach tymczasowych jest związana z odczuwaniem satysfakcji. Najwyższy poziom

satysfakcji stwierdzono w przypadku podskali satysfakcji z rozwoju społecznego, najniższy w skali pewności zatrudnienia i satysfakcji z wynagrodzenia, co oddaje specyfikę pracy tymczasowej, gdzie cechą charakterystyczną jest zrywalność relacji interpersonalnych, względnie krótkie i określone ramy czasowe kontraktu oraz ze względu na pobieraną marżę agencji pośredniczącej w zatrudnieniu — stosunkowo niskie zarobki.

Podsumowując, należy stwierdzić, że istnieje związek między satysfakcją z pracy i kosztami psychologicznymi w warunkach zatrudnienia tymczasowego: im większa satysfakcja z pracy tymczasowej, tym większe koszty psychologiczne.

ZAKOŃCZENIE

Zgromadzony w niniejszym opracowaniu materiał badawczy pozwolił sformułować wnioski dotyczące psychologicznych uwarunkowań zachowania się ludzi wykonujących pracę na zasadzie zatrudnienia tymczasowego, a przede wszystkim określenia satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych oraz ich wzajemnego związku.

Podjęte badania miały charakter eksploracyjny. Dotyczyły nowej dziedziny wiedzy na temat funkcjonowania człowieka w nowych warunkach pracy i przyczyniły się do lepszego zrozumienia mechanizmów regulacyjnych funkcjonowania człowieka w tych warunkach pracy. Ich cechą wyróżniającą jest owa tymczasowość, wpływająca na wszystkie aspekty pracy, a mianowicie „tymczasowo” wykonywany zawód, „tymczasowe” relacje zawodowe, „tymczasowe” strony kontraktu, status „tymczasowego” pracownika itp. Zmienia to zupełnie perspektywę patrzenia na przyszłość zawodową człowieka i jego dalsze funkcjonowanie, odmienne od zatrudnienia stałego.

Tymczasowa forma zatrudnienia staje się w obecnych czasach coraz bardziej popularna. Wynika to z istotnych zmian wymagań rynku pracy i zmian w charakterze samej pracy. Jednakże, moim zdaniem, nigdy nie zastąpi i nie wyeliminuje ona tęsknoty człowieka za uzyskaniem pracy stałej. Praca tymczasowa jest jej uzupełnieniem, inną, niekoniecznie gorszą formą zatrudnienia czy zarabkowania dla wybranych grup pracowników. Wiąże się bowiem z nowym stylem pracy i funkcjonowania na rynku. Pozostając więc jednym z narzędzi walki z bezrobociem, jest jedynie alternatywną możliwością wobec uzyskania pracy stałej. Może być ona także dobrą formą pracy na pewnym etapie życia człowieka, co opisane zostało przez NOLLENA (1996) w charakterystyce „przeciętnego pracownika tym-

czasowego” i widoczne jest również w moich badaniach (porównaj dane demograficzne próby badawczej — młodzi ludzie z krótkim stażem pracy). Naturalne bowiem dążenie podmiotu do stabilizacji z założenia sytuuje się w opozycji do tymczasowego zarobkowania. Nie wiadomo jednak, czy praca tymczasowa byłaby optymalnym rozwiązaniem również dla ludzi w tak zwanym późnym wieku produkcyjnym i emerytalnym, tym bardziej że badania socjologiczne wskazują na fakt silnej stygmatyzacji pracy tymczasowej jako argumentu na „nieudolność” jednostki w znalezieniu sobie pracy stałej.

Szybki rozwój elastycznych rozwiązań organizacyjnych mający na celu głównie zmniejszenie kosztów pracy, pociąga jednak za sobą zmianę polityki kadrowej i wymusza zatrudnianie pracowników w innych niż tradycyjna formach zatrudnienia. Funkcjonowanie pracownika tymczasowego poddane jest więc innym rygorom, wymaganiom i prawidłowościom niż te opisane w dotychczasowej literaturze z zakresu psychologii pracy. Owe opisy opierają się na analizach pracowników zatrudnianych w tradycyjnych formach pracy, zwanych potocznie etatowymi, i tracą w nowych warunkach swoją przydatność. Wątpliwość budzi bowiem każdy z obszarów szeroko pojętej psychologii pracy: od poradnictwa zawodowego, które dotychczas skoncentrowane było wokół diagnostyki predyspozycji zawodowych, z pominięciem diagnozy pod kątem predyspozycji do form zatrudnienia odpowiednich dla podmiotu, przez funkcje i — co się z tym wiąże — instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi, które wydają się całkowicie nieadekwatne do nowych form zatrudnienia (brak skutecznych systemów ocen pracowniczych, systemów motywacyjnych itd.), po kwestie wypalenia zawodowego, dotąd w ogóle niepodejmowane w odniesieniu do nietradycyjnych form pracy.

Stwierdzono liniową zależność pomiędzy satysfakcją z pracy tymczasowej i kosztami psychologicznymi. Te dwa mechanizmy — satysfakcja z pracy i koszty w niej ponoszone, czyli komfort i dyskomfort — mogą odgrywać w warunkach zatrudnienia tymczasowego pozytywną rolę, co więcej — są z sobą nierozzerwalnie splecione. Stwierdzenie to być może przyczyni się do obalenia mitu praktyków zarządzania o istnieniu negatywnej roli ponoszonych kosztów psychologicznych w pracy. Mimo że w wyniku analiz stwierdzono, iż związek między zmiennymi jest prostoliniowy — funkcja jest rosnąca, uważam, że tak, jak istnieje granica ludzkiej odporności, istnieje również granica związku tych dwóch zmiennych, które nie mogą wzrastać z nieskończoność. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że po przekroczeniu pewnych wartości, w szczególności zmiennej kosztów psychologicznych, wykres ten stanie się krzywoliniowy („U” odwrócone, podobnie jak prawo Yerkesa — Dodsona).

BIBLIOGRAFIA

- BANDURA A., 1977: *Notes On the Concept of Commitment*. "American Journal of Sociology", No 66, s. 32—42.
- BRIEF A., BURKE M., GEORGE J., ROBINSON B., WEBSTER J., 1988: *Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress?* "Journal of Applied Psychology", No 73, s. 193—198.
- BROSCHAK J.P., DAVIS-BLAKE A., 1998: *The Divergence of Macro-Structure and Micro-Dynamics: The Effects of Contingent Work and Outsourcing of Workplace Dynamics*. San Diego.
- BUCHANAN B., 1974: *Building Organizational Commitment: The Socialization Managers in Work Organization*. "Administrative Science Quarterly", No 19, s. 533—546.
- DAVIS-BLAKE A., UZZI B., 1993: *Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors*. "Administrative Science Quarterly", No 38, s. 195—223.
- DAVIS-BLAKE A., WALLER M.J., AMMETER T.P., 1995: *The Effects of Temporary Worker Use on Commitment and Satisfaction of Permanent Employees in Small Firms*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Vancouver.
- DIENER E., LARSEN R.J., EMMONS R.A., 1984: *Person & Situation Interactions: Choice of Situations and Congruence Response Models*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 47, s. 580—592.
- DIENER E., SUH E.M., LUCAS R.E., SMITH H.L., 1999: *Subjective Well-being: Three Decades of Process*. "Psychological Bulletin", No 125, s. 276—302.
- ELLINGSON J.E., GRUYS M.L., SACKETT P.R., 1998: *Factors Related to the Satisfaction and Performance of Temporary Employees*. "Journal of Applied Psychology", No 83, s. 913—921.
- FERRIS R.G., WITT L.A., HOCHWARTER W.W., 2001: *Interaction of Social Skill and General mental ability on job performance and salary*. "Journal of Applied Psychology", Vol. 86, No 6, 1075—1082.
- FRIED Y., FERRIS R.G., 1995: *'Supervisors' Role Conflict and Role Ambiguity: Differential Relations with Performance Ratings of Subordinates and the Moderating Effect of Screening Ability*. "Journal of Applied Psychology", No 80, s. 282—291.
- GELLER P.A., HOBFOLL S.E., 1994: *Gender Differences in Job Stress, Tedium, and Social Support in the Workplace*. "Journal of Social and Personality Relationships", No 11, s. 555—572.
- GERHART B.A., 1985: *Sources of Variance in Perceptions of Job Complexity*. Unpublished Doctoral Dissertation. Madison.
- GERHART B.A., 1987: *How Important are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs*. "Journal of Applied Psychology", No 72, s. 366—373.
- GERHART B.A., 1988: *Sources of Variance in Incumbent Perceptions of Job Complexity*. "Journal of Applied Psychology", No 73, s. 154—162.
- HACKETT G., BETZ N.E., 1981: *A self-efficacy Approach to the Career Development of Women*. "Journal of Vocational Behavior", No 18, s. 326—339.
- HACKMAN J.R., OLDHAM G.R., 1976: *Motivation through the Design of Work: Test of Theory*. "Organizational Behavior and Human Performance", No 16, s. 250—279.
- HALL D.T., FOSTER L.W., 1977: *A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goals, Performance, and Attitudes*. "Academy of Management Journal", No 20, s. 282—290.

- HALL D.T., PARKER V.A., 1993: *The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity*. "Organizational Dynamics", No 22, s. 5—18.
- HALL T., 1993: *The New Career Contract: Alternative Career Paths. The Fourth German Business Congress*. Cologne.
- HAUSSER D., 1980: *The Impact of Flexitime on Organizational Functions: A Field Study*. Washington, DC.
- JUDGE T.A., BONO J.E., LOCKE E.A., 2000: *Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics*. "Journal of Applied Psychology", Vol. 85, No 2, s. 237—249.
- JUDGE T.A., LOCKE E.A., DURHAM C.C., 1997: *The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach*. "Research in Organizational Behavior", No 19, s. 151—188.
- JUDGE T.A., LOCKE E.A., DURHAM C.C., KLUGER A.N., 1998: *Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations*. "Journal of Applied Psychology", No 83, s. 17—34.
- KRYŃSKA E., 2001: *Elastyczność zatrudnienia w Polsce i Unii Europejskiej*. „Gospodarka Narodowa”, nr 1, s. 74—75.
- LARSEN R.J., KETELAAR T., 1991: *Personality and Susceptibility to Positive and Negative Emotional States*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 61, s. 132—140.
- LEVY P.E., BAUMGARDNER A.H., 1991: *Effects of Self-esteem and Gender on Goal Choice*. "Journal of Organizational Behavior", No 12, s. 529—541.
- MACHOL-ZAJDA L. (red.), 2001: *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*. Warszawa.
- MAGNUSSON D., 1998: *The Logic and Implications of a Person-oriented Approach*. In: *Methods and Models for Studying the Individual*. Eds.: R.B. CAIRNS, L.R. BERGMAN, J. KAGAN. California: Sage, s. 33—64.
- NOLLEN S.D. 1996: *Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks*. New York.
- PORTER L.W., LAWLER E.E., 1967: *The Effect of Performance on Job Satisfaction*. „Industrial Relations”, No 7, s. 20—28.
- RATAJCZAK Z. (red.), 1989: *Psychologiczne koszty aktywności człowieka*. Katowice.
- RATAJCZAK Z., 1992: *Wsparcie społeczne w warunkach zagrożenia funkcjonowania człowieka w środowisku pracy*. W: „Psychologiczne Problemy Funkcjonowania Człowieka w Sytuacji Pracy”. T. 10 (19). Red. Z. RATAJCZAK. Katowice.
- SPECTOR P.E., JEX S.M., 1991: *Relations of Job Characteristics from Multiple Data Sources with Employee Affect, Absence, Turnover Intentions, and Health*. "Journal of Applied Psychology", No 76, s. 46—53.
- STAW B.M., BELL N.E., CLAUSEN J.A., 1986: *The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test*. "Administrative Science Quarterly", No 31, s. 56—77.
- SWANN W.B., Jr., STEIN-SEROUSSI A., GIESLER R.B., 1992: *Why People Self-verify*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 62, s. 392—401.

Elżbieta Turska
Uniwersytet Śląski

KOMPETENCJE KARIERY LUDZI MŁODYCH A OCZEKIWANIA WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

WPROWADZENIE

Procesy globalizacyjne i transformacja systemowa spowodowały, iż w ostatnim czasie w psychologii wzrosło zainteresowanie problematyką kariery zawodowej. Do lat siedemdziesiątych XX wieku, jak pisze Maria STRYKOWSKA (2002), obszar ten nie był specjalnie faworyzowany. W tym czasie statycznych organizacji działających w przewidywalnych warunkach, kariery pracownicze miały stabilny, najczęściej liniowy charakter, zwykle przebiegały w formie pełnoetatowego zatrudnienia dającego pracownikom możliwość regularnego awansu. Głównym zadaniem organizacji było znalezienie właściwych ludzi na właściwe miejsca i motywowanie ich do wykonywania mało zmieniających się zadań zwykle przez cały okres aktywności zawodowej w jednej organizacji.

Współczesne organizacje funkcjonują w zdecydowanie odmiennych warunkach — wśród rosnących wymagań rynku pracy, w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Ich konkurencyjność wynika z wielu uwarunkowań, najczęściej podkreśla się, że powinny być zdolne do zmian, zdolne do uczenia się, otwarte i dynamiczne (BLOOM, CALORI, WOOT, 1995). Aby sprostać nowym wymaganiom, organizacje muszą dysponować odpowiednimi pracownikami. Promowane współcześnie modele karier zawodowych, oczekiwane konfiguracje pewnych cech i właściwości warunkują skuteczne radzenie sobie przez firmy i organizacje z procesami zmian. Przedmiotem zainteresowania psychologów podejmujących problematykę kariery staje się zarówno jej potencjał (zasoby, kapitał), jak

również jej koszty związane między innymi z utratą poczucia bezpieczeństwa, niepewnością czy nadmiernymi wymaganiami i oczekiwaniami organizacji.

Zofia RATAJCZAK (2006, s. 52) podkreśla, iż jednym z ważnych zadań współczesnej psychologii pracy i organizacji jest wypracowywanie nowych metod diagnozy cech, związanych nie tylko z pracą i jej znaczeniem dla dobrostanu człowieka, ale z mechanizmami regulacyjnymi zachowań mającymi wpływ na szeroko rozumianą gospodarkę własnymi zasobami, ponieważ to one decydować będą o zdolności nie tylko do pokonywania barier i przeszkód pojawiających się w okresie zmian cywilizacyjnych, lecz i do twórczego zmagania się z zadaniami o charakterze transgresyjnym, o rosnącym stopniu niepewności.

Celem niniejszego artykułu jest próba zwrócenia uwagi na zmieniającą się rolę organizacji w procesie planowania i realizacji karier przez ludzi młodych znajdujących się w początkowym etapie swojej drogi zawodowej. W literaturze przedmiotu z jednej strony wyraźnie podkreśla się, iż zarządzanie karierą stanowi dziś ważny instrument zarządzania zasobami ludzkimi (ARMSTRONG, 2007), z drugiej — wskazuje się na wyraźnie malejącą rolę organizacji w tym obszarze (BAŃKA, 2006), przewidując wręcz jej brak w przyszłych organizacjach wiedzy (Miś, 2004). „Wycofanie się” organizacji z zadań związanych z planowaniem i realizacją karier pracowników to stopniowe przenoszenie odpowiedzialności za karierę na samego pracownika. Jakie niesie to konsekwencje dla ludzi młodych? Czy młodzi ludzie rozpoczynający swoją zawodową karierę, znajdujący się w okresie wczesnej dorosłości, posiadają takie kompetencje, które sprzyjają braniu odpowiedzialności za swoją zawodową karierę? Warto zauważyć, iż obecne młode pokolenie dorastało w nowej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej. Czy rzeczywistość ta ukształtowała w nich kompetencje pożądane i oczekiwane przez współczesne organizacje? Ich diagnoza może mieć istotne znaczenie dla określenia zadań i roli organizacji wobec zawodowej kariery młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

KOMPETENCJE KARIERY W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ ORGANIZACJACH

Przed okresem przemian restrukturyzacyjnych kariery zawodowe oparte były na pewnym, stabilnym ciągu wydarzeń — decyzja o wyborze zawodu, zdobywanie wykształcenia, wykonywanie określonego zawodu i awansowanie w nim lub też pozostawanie na tym samym stanowisku pracy aż do czasu przejścia na emeryturę. Obecnie w większości organiza-

cji status stałego pracownika i pracy na tak zwany czas nieograniczony zaczyna należeć do przeszłości. Nowoczesne organizacje ograniczają liczbę stałych pracowników, zawężając ją do stanowisk najbardziej kluczowych (specjaliści, zawody unikatowe). Coraz częściej też wykorzystywane są elastyczne formy zatrudnienia pozwalające na zmniejszenie kosztów stałych przedsiębiorstwa. Oznacza to, że zmniejsza się liczba osób wykonujących stałą pracę, a te osoby doświadczają jednocześnie utraty poczucia bezpieczeństwa i stabilności oraz pewnej presji przejawiania postawy proaktywnej. W przypadku takiej formy, jak na przykład telepraca, dodatkową trudność stanowi brak wyraźnego rozdzielenia pracy od życia prywatnego, osobistego, co może powodować generalne obniżenie się jakości życia (STRYKOWSKA, 2002). Maryla GOSZCZYŃSKA (2007) zauważa, iż różne formy pracy niestącej, wykonywanej dorywczo lub w zmniejszonym wymiarze czasowym ograniczają możliwości regularnego rozwoju kariery pracownika, a w skrajnych przypadkach utrudniają długoterminowe planowanie kolejnych etapów awansowania i edukacji.

Wymóg coraz większej elastyczności w przechodzeniu od jednej pracy do drugiej spowodował, iż pojęciem dominującym staje się dziś pojęcie „obszarów pracy” eliminujące zjawisko zaangażowania w zadania oraz zaangażowania w pracę. Wiedza, zdolności i postawy jednostki dopasowywane są do wymagań zadań i kontekstu ich wykonania, w efekcie ludzie wykonują te „obszary zadań”, do których są najlepiej przygotowani (BAŃKA, 2006, s. 33). Autor dokonując analizy innych istotnych zmian, jakie zaszły w modelu kariery zawodowej w konsekwencji współczesnych przemian organizacyjnych, zwraca uwagę między innymi na zjawisko eksternalizacji, definiując je jako formę kierowania karierą podejmowaną przez organizacje dążące do uelastycznienia zatrudnienia, polegającą na przełożeniu na jednostkę odpowiedzialności za jej sytuację na rynku pracy. Celem programów eksternalizacji jest stymulowanie jednostki do rozwoju kompetencji ogólnozatrudnieniowych, których istotą nie jest systematyczny wzrost specjalistyczności pozwalający realizować karierę na wewnętrznym rynku pracy, ale wzrost uniwersalności w podejmowaniu ról, w adaptacji do zmian w zajmowanych pozycjach na zewnętrznym rynku pracy. Znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej jednostki staje się także jej „zdolność zatrudnieniowa”, „zatrudnialność” oznaczająca możliwość znalezienia się w stanie zatrudnienia, podtrzymania go lub stworzenia perspektywy nowego zatrudnienia w razie potrzeby. Zatrudnialność jako kompetencja jest sumą tożsamości jednostki i subiektywnego dopasowania preferencji do wymogów i realiów rynku pracy. Konsekwencją takiego stanu jest przechodzenie od karier realizowanych w strukturach biurokratycznych w kierunku karier opartych na indywidualistycznie postrzeganych ścieżkach rozwoju oraz karier, których

granice organizacyjne ulegają rozmyciu (BAŃKA, 2006, s. 74—80). Przechodzenie od jednej możliwości do drugiej, od jednej pracy do drugiej, od jednego projektu do kolejnego, stałe przekraczanie granic zawodu i środowiska to cechy „kariery bez granic”, gdzie zdecydowanie mniejsze znaczenie mają specjalistyczne kwalifikacje zawodowe, natomiast zwiększa się rola kompetencji osobistych i umiejętności społecznych (BAŃKA, 2006, s. 81).

Alicja Miś (2004, s. 219) zwraca uwagę na to, że już dziś rozwój kompetencji pracownika jest w znacznej mierze wynikiem jego własnej inicjatywy, podejmowanej jako efekt analizy warunków i możliwości kariery w ramach danej organizacji. Natomiast w organizacjach przyszłości podstawowym zasobem będzie wiedza i rozwijane nie jednokierunkowo, a kompleksowo kompetencje, co, zdaniem autorki, wynika z coraz częstszej pracy w zespołach projektowych oraz z możliwości współpracy międzynarodowej. Już obecnie obserwuje się coraz więcej przemieszczeń oraz coraz większą ruchliwość związaną z karierą. Również wiedza w organizacji nowego typu będzie miała kompleksowy charakter (w odróżnieniu od wąskiej specjalizacji), a odpowiedzialność za inicjowanie i rozwój kariery będzie spoczywała na pracowniku (lub grupie pracowników) bez udziału organizacji.

Te dynamiczne zmiany w obszarze funkcjonowania zawodowego człowieka stawiają nowe wyzwania przed współczesną psychologią pracy i organizacji. Zdaniem RATAJCZAK (2007, s. 53), jednym z nich jest poszukiwanie paradygmatu adekwatności funkcjonalnej człowieka i warunków pracy w sytuacji ciągłych zmian i niepewności. Aleksander BAŃKA (2006, s. 120—121) analizując zasady i kryteria przystosowania funkcjonalnego i dysfunkcjonalnego w ramach starej i nowej rzeczywistości organizacyjnej, formułuje niezwykle interesujący wniosek — adaptacja funkcjonalna w ramach organizacji starego typu jest dysfunkcjonalna w ramach organizacji nowego typu i odwrotnie — nowe zasady i kryteria adaptacji do współczesnego kontraktu psychologicznego są dysfunkcjonalne z punktu widzenia dawnych kryteriów optymalnego dopasowania do organizacji.

Niezaprzeczalnie adaptacja funkcjonalna do nowej rzeczywistości organizacyjnej wymaga od pracownika posiadania takich cech, które warunkują jego proaktywność — w psychologii najczęściej wyróżnia się w tym obszarze plastyczność, gotowość do zmian, mobilność, samoskuteczność, optymizm, a także odporność na stres pozwalającą skutecznie radzić sobie w trudnych sytuacjach. Teresa CHIRKOWSKA-SMOLAK (2007, s. 87) zauważa, iż sprawne funkcjonowanie w warunkach współczesnego rynku pracy wymaga od ludzi umiejętności nie tylko reagowania na zmiany otoczenia, przystosowywania się do tych zmian, ale już nawet ich wyprzedzania.

Tabela 1

Adaptacja funkcjonalna w ramach starej i nowej rzeczywistości organizacyjnej

Stara organizacja	Nowa organizacja
1. Lojalność wobec organizacji 2. Zaangażowanie w pracę i wydatkowanie energii w jednej organizacji 3. Adaptacja do zmiany przez dopasowanie do środowiska wewnątrzorganizacyjnego 4. Kariera odbywa się przez awansowanie i zajmowanie kolejnych stanowisk 5. Identyfikacja tożsamości z jedną organizacją jako jedynym miejscem zatrudnienia 6. Dana organizacja jest jedynym miejscem zatrudnienia 7. Dochodzenie do realizacji wartości osobistych przez realizację wartości wspólnych	1. Nastawienie na zmianę 2. Traktowanie separacji jako pozyskiwanie możliwości niedostępnych w organizacji w zamian za utratę więzi organizacyjnej i środowiska personalnego organizacji 3. Proaktywność i samodzielność w rozwoju zawodowym 4. Otwartość na nowe doświadczenia życiowe i przemieszczanie się między rolami zawodowymi i społecznymi 5. Orientacja przyszłościowa 6. Orientacja na wartości osobiste kosztem wartości wspólnych 7. Lojalność wobec własnych celów życiowych niezależnych od ideologii organizacyjnej

Tabela 2

Adaptacja dysfunkcjonalna w ramach starej i nowej rzeczywistości organizacyjnej

Stara organizacja	Nowa organizacja
1. Fluktuacja, zmiana pracy i organizacji 2. Zmiana zawodu w późnej fazie życia 3. Kariera „bez granic” 4. Szeroka specjalizacja w różnych domenach zawodowych i rolach życia (konsekwencja: konflikt pomiędzy zaangażowaniem w pracę kobiet a ich rolą rodzinną) 5. Wykonywanie pracy niezgodnie z zainteresowaniami i dyspozycjami osobowościowymi 6. Nastawienie na cele krótkoterminowe 7. Preferencja wartości osobistych bez oglądania się na wartości wspólne, organizacyjne	1. Zbytne przywiązanie do organizacji jako miejsca i środowiska personalnego 2. Zbytne przywiązanie do zawodu 3. Lojalność w stosunku do organizacji toksycznej nieodrzymującej zrównoważonego kontraktu psychologicznego 4. Lęk przed separacją 5. Trzymanie się koncepcji kariery jako ścieżki awansów, pozycji zawodowych i obiektywnych osiągnięć

Źródło: Opracowanie na podstawie BAŃKA (2006)

Dlatego diagnoza przydatności do pracy nie dotyczy obecnie w takim stopniu jak kiedyś zainteresowań czy uzdolnień typu zręcznościowego, ale cech globalnych, takich jak na przykład cechy wchodzące w skład tak zwanej wielkiej piątki (ekstrawersja, neurotyzm, otwartość, sumienność i ugodowość). Specjalnej wagi nabiera zgeneralizowana cecha osobowości, jaką jest plastyczność, czyli zdolność do zmian zachowania się w odpo-

wiedzi na zmieniające się wymagania czy też cecha zwana zaradnością, czyli zdolność podejmowania decyzji w sytuacjach ryzykownych i niebezpiecznych (RATAJCZAK, 2007, s. 13). Na ten aspekt diagnozy zwraca także uwagę BAŃKA (2006, s. 85) pisząc, iż o ile dawniej psychologowie dość naiwnie poszukiwali typu lub wymiaru osobowości, który zapewni sukces w karierze, o tyle współczesna psychologia koncentruje się raczej na opisach osobowości, które pozwalają ludziom żyć i rozwijać karierę wbrew napotykanym kryzysom, zmianom, stratom czy tragediom. Jako ważne kompetencje kapitału kariery w zmieniających się warunkach wyróżnia poczucie samoskuteczności, motywację osiągnięć, proaktywność i otwartość na nowe doświadczenia. Jego zdaniem, umożliwiają one ustanawianie oraz podtrzymywanie zdolności zatrudnieniowej jednostki (BAŃKA, 2005a, b, c, d.).

Również STRYKOWSKA (2002, s. 21) podkreśla ważność wyjątkowych konfiguracji cech osobowościowych i zdolności osób zatrudnionych, wyrażających ich różny zakres potencjału zaradności w podejmowaniu pracy oraz w planowaniu i realizowaniu kariery życiowej w dobie przemian rynkowych, określonych przez autorkę mianem stresującej gospodarki.

Wyróżnione przez wymienianych autorów cechy stanowią kluczowe kompetencje potencjału zaradności jednostki, warunkujące proces jej skutecznego radzenia sobie oraz brania odpowiedzialności za własną przyszłość... Obecnie przed psychologią pracy i organizacji stoi kolejne niezwykle ważne, szczególnie z praktycznego punktu widzenia, zadanie zaprezentowania nie sumy kolejnych cech i właściwości, ale spójnego modelu, posiadającego wartość i przydatność w odniesieniu do konkretnej sytuacji, w tym przypadku do sytuacji planowania i realizowania skutecznej i satysfakcjonującej kariery zawodowej.

ZADANIA ORGANIZACJI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA KARIERAMI PRACOWNIKÓW

Mimo że dziś coraz częściej podkreśla się indywidualny wymiar kariery, to nie mniej istotny staje się także jej wymiar organizacyjny — kariera jest procesem zachodzącym w konkretnej organizacji, umożliwiającym jej osiągnięcie organizacyjnych celów. Skuteczne i nowoczesne planowanie karier zawodowych w organizacji polega na łączeniu indywidualnych planów karier członków organizacji z planami i rozwojem całej organizacji. Beata JAMKA (2000) zwraca uwagę na to, iż o zarządzaniu karierami

można mówić wówczas, gdy organizacja zajmuje się nimi w sposób uporządkowany. Według autorki, optymalne zarządzanie karierą wymaga współdziałania trzech podmiotów — organizacji, bezpośredniego przełożonego i pracownika realizującego karierę. Najważniejszą rolę w tym procesie odgrywa sam pracownik, gdyż na nim spoczywa bezpośrednia odpowiedzialność za planowanie kariery i za własny rozwój zawodowy. Głównym zadaniem zwierzchnika jest wspieranie podwładnego, organizacja zaś powinna stwarzać dogodne warunki realizacji karier pracowników (JAMKA, s. 102).

Zarządzanie karierą w organizacji ma według Michaela ARMSTRONGA (2007, s. 533) trzy ogólne cele:

1. Zaspokojenie potrzeb organizacji w zakresie następstw na stanowiskach kierowniczych (planowanie sukcesji).
2. Zatrudnienie obiecujących pracowników oraz zapewnienie im odpowiedniego szkolenia i możliwości zdobywania doświadczenia, które pomogą im w wypełnianiu obowiązków.
3. Zapewnienie pracownikom o odpowiednich predyspozycjach wskazówek i zachęty, jakich potrzebują do wykorzystania swoich predyspozycji oraz zrobienia kariery, która będzie odpowiadała ich talentom i aspiracjom.

Zdaniem Zdzisławy JANOWSKIEJ (2002, s. 168), wsparcie organizacji w procesie planowania kariery pracowników powinno przejawiać się w następujących działaniach:

1. Informowanie pracowników o realizowanej strategii ogólnej i strategii zasobów ludzkich. Pozwala to pracownikom na świadomość istnienia lub braku szansy na pożądaną przez siebie rozwój w macierzystej organizacji.
2. Informowanie pracowników o funkcjonujących programach karier.
3. Tworzenie warunków do stałego rozwoju pracowniczego (wspomaganie merytoryczne podczas realizacji różnorodnych ścieżek karier).

Upowszechnienie informacji na temat możliwości realizowania kariery w obrębie danej organizacji to jedna z najprostszych, jednocześnie najbardziej skutecznych metod oddziaływania na kariery pracownicze. Jeżeli informacja na temat możliwości awansowania i rozwoju nie przeniknie do świadomości pracowników, to, zdaniem Marka KALINOWSKIEGO (2004), nawet najkosztowniejsze zabiegi mające na celu pobudzenie personelu do rozwoju nie przyniosą znaczących rezultatów. Jednak, według autora, za informacją o możliwości rozwoju zawodowego w obrębie organizacji muszą iść określone bodźce motywujące — różnorodne korzyści zarówno płacowe, jak i pozapłacowe. Niezbędnym działaniem na rzecz rozwoju kariery pracowników jest także wspieranie ich udziału w szkoleniach oraz motywowanie do samodoskonalenia. Inny rodzaj działań, które może po-

dejmować organizacja, to zdefiniowanie ścieżek karier za pomocą określenia przebiegu wzorcowej ścieżki kariery, jaką pracownik musi przebyć, aby osiągnąć najwyższe proponowane w organizacji stanowisko. Równie ważne działania związane z zarządzaniem karierami polegają na prowadzeniu regularnych przeglądów zasobów ludzkich w celu przygotowania kadry rezerwowej do awansu na stanowiska kierownicze. Jeszcze inną metodą oddziaływania na kariery jest zapewnienie doradztwa osobom napotykaającym problemy podczas realizacji swojej kariery, mającym wątpliwości co do obranego kierunku rozwoju zawodowego czy doświadczającym innych problemów (KALINOWSKI, 2004, s. 380).

Zdzisław JASIŃKI i Alicja SMOLBIK-JĘCZMIEN (2005) podkreślają, iż dla człowieka w organizacji XXI wieku, podobnie jak i dla samej organizacji, najskuteczniejszym sposobem przygotowującym do radzenia sobie z wysokim poziomem zawodowej niepewności jest permanentne podnoszenie, uaktualnianie bądź też pozyskiwanie nowych, niezbędnych na szerokim rynku pracy umiejętności i kompetencji, pozwalających na ciągłe utrzymanie aktywności zawodowej i osiągnięcie zawodowych sukcesów.

Zmiany współczesnych organizacji, szczególnie spłaszczanie ich struktur organizacyjnych, istotnie zmniejszają możliwości tradycyjnego awansu, w związku z czym organizacje takie zmuszone są do poszukiwania nowych sposobów zaspokojenia potrzeb pracowników oraz rozwoju ich karier. Jednym z nich jest tak zwany awans poziomy umożliwiający rozwój przez przydzielanie pracownikom zróżnicowanych zadań, pracę w zespołach międzywydziałowych czy też stwarzanie innych możliwości poszerzania własnego doświadczenia, umiejętności i kompetencji (ARMSTRONG, 2007, s. 545). Jednak, jak zauważa autor, taką ścieżkę kariery zdecydowanie trudniej zaplanować, jednocześnie dla samego pracownika jest ona mniej przejrzysta niż ścieżka awansu pionowego. Uwzględniając ten fakt Linda Holbeche (za: ARMSTRONG, 2007, s. 546) sugeruje potrzebę wprowadzenia przez organizacje zakresów kompetencji, które będą określały możliwości rozwoju równoległego. Jest to jednocześnie model kariery dla pracowników, którzy zmieniają stanowisko w hierarchii równoległej, osiągając w ten sposób kolejne zakresy kompetencji.

Przemieszczenia poziome mogą być także niezbędnym etapem na ścieżce zdobywania określonych kwalifikacji i poznawania przez pracownika specyfiki przedsiębiorstwa. W niektórych dużych korporacjach, szczególnie tych, które przyjęły „japoński model kariery”, wymagane jest przejście przez wiele stanowisk określonego szczebla przed planowanym awansem pionowym. W takim przypadku przemieszczenia poziome są wpisane w ścieżkę kariery pracownika (STRUŻYNA, 1997).

Również tradycyjny model awansu pionowego, który zwykle wiąże się z osiaganiem coraz wyższej pozycji w strukturze organizacji, ulega

istotnej zmianie i jest dziś opisywany coraz częściej jako osiągnięcie coraz wyższego poziomu (zakresu) kompetencji. Aby pracownicy wiedzieli, jakie poziomy kompetencji muszą osiągnąć, aby piąć się po szczeblach kariery, organizacja powinna tworzyć tak zwane mapy kariery zawierające „punkty docelowe”, udzielać dokładnych wskazań, jak można dotrzeć do tych punktów, oraz w miarę możliwości wspierać rozwój tych, którzy chcą je osiągnąć. Armstrong nazywa tę metodę — metodą zakresu kompetencji (ARMSTRONG, 2007, s. 543).

Podsumowując ten fragment rozważań, można stwierdzić, że chociaż budowa kapitału kariery jest w coraz większym zakresie zadaniem stawianym przed poszczególnymi osobami, to organizacje, które zaproponują pracownikom zrozumiały i czytelny plan rozwoju zawodowego, mają szansę na zwiększenie ich zadowolenia z pracy między innymi ze względu na możliwość zaspokojenia po awansie szerszego wachlarza potrzeb oraz zdobycie większego prestiżu (KOSTERA, 1996). Nowoczesne firmy mają świadomość tego, iż rozwój zawodowy pracowników, ich potencjał i posiadane kompetencje, to dziś strategiczny czynnik rozwoju organizacyjnego sprzyjający osiągnięciu wysokiego poziomu konkurencyjności na rynku. Dlatego w odniesieniu do osób młodych rozpoczynających zawodową karierę szczególnie ważne wydaje się rozpoznanie ich kompetencji w celu zaplanowania adekwatnego i skutecznego procesu zarządzania ich karierami w organizacji.

SPECYFIKA KARIERY W OKRESIE WCZESNEJ DOROSŁOŚCI

Nawiązując do koncepcji podziałów biegu życia ludzkiego, różni autorzy zajmujący się rozwojem zawodowym człowieka wyodrębniają w nim określone stadia i okresy. Zasadniczym kryterium tych podziałów jest wiek oraz specyfika zmian jakościowych zachodzących w danym okresie. W koncepcjach rozwoju zawodowego zastosowanych do opisu kariery zwykle wyróżnia się w jej przebiegu kilka zasadniczych etapów — przykładowo, w klasyfikacji Daniela J. LEVINSONA i innych badaczy (1978) są one następujące:

1. Wczesna dorosłość (17—39 lat) — etap, który rozpoczyna się szukaniem swojego miejsca w świecie, krystalizowaniem się preferencji, co do dalszego sposobu własnego życia, a kończy realizowaniem postawionych sobie celów i pełnym zaangażowaniem się w sprawy zawodowe i rodzinne.
2. Okres środkowy dorosłości (40—60 lat) — obejmuje procesy stabilizacji zawodowej i życiowej.

3. Późna dorosłość (powyżej 60 lat) — czas zakończenia aktywnego życia zawodowego.

Inny przykład stanowi propozycja Donalda E. SUPERA (1978), który wyróżnia w rozwoju zawodowym następujące stadia i podokresy:

1. Stadium rośnięcia (od urodzenia do 14. roku życia) z następującymi podokresami:
 - fantazji (4.—10. rok życia);
 - zainteresowań (11.—12. rok życia);
 - zdolności (13.—14. rok życia).
2. Stadium eksploracji (15.—24. rok życia) oraz podokresy:
 - próbowania (15.—17. rok życia);
 - przejściowy (18.—21. rok życia);
 - próby (22.—24. rok życia).
3. Stadium stabilizacji (24.—44. rok życia) oraz podokresy:
 - doświadczenia (25.—30. rok życia);
 - stabilizacji (31.—44. rok życia).
4. Stadium zachowania *status quo* (45.—64. rok życia).
5. Stadium schyłkowe (65. rok życia i więcej) oraz podokresy:
 - osłabienia (65.—70. rok życia);
 - wycofania się (71. rok życia i więcej).

W funkcjonujących modelach fazowości w rozwoju kariery podkreśla się, iż ma ona pewne charakterystyczne cechy zależne od czasu, w którym przebiega. W konsekwencji kariera w określonym wieku stawia przed jednostką różne zadania rozwojowe, co powoduje, że w ich realizacji oczekuje ona innego rodzaju wsparcia i zróżnicowanych oddziaływań.

W rozwoju kariery zawodowej szczególnie istotny jest etap wchodzenia w dorosłość związany z poszukiwaniem przez ludzi młodych swojego miejsca w życiu zawodowym i osobistym. Jednym z podstawowych problemów, jakie jednostka musi w tym czasie rozwiązać, jest przejście z nauki szkolnej do życia zawodowego. Współczesne ścieżki edukacyjne prowadzące do rynku pracy nabierają nowego wymiaru — transkulturowego, transgranicznego i globalnego (BAŃKA, 2005). Coraz powszechniej aktywności edukacyjne traktowane są jako różne sposoby na „przeczekanie” i przedłużenie statusu „nijakości” młodzieży. Ścieżki przejścia z edukacji do pracy stają się coraz mniej przejrzyste, natomiast coraz trudniejsze do zdefiniowania i zaplanowania. Wydłużony okres tranzykcji do rynku pracy tworzy obecnie nowy okres rozwojowy zwany „wyłaniającą się dorosłością” obejmujący czas od 18 do 30 roku życia. Jest to okres, który z jednej strony stanowi wyjście z zależności dzieciństwa, a z drugiej strony — nieznaczne wejście w role życiowe o trwałej odpowiedzialności. Charakteryzuje się on następującymi kryteriami:

- 1) brakiem wykrystalizowania poczucia tożsamości,
- 2) wzmocnionym eksperymentowaniem z rynkiem pracy i na rynku pracy,
- 3) spiętrzeniem zachowań ryzykownych wraz z jednoczesnym zapotrzebowaniem na wsparcie psychologiczne i instytucjonalne (doradztwo zawodowe, poradnictwo personalne),
- 4) bilansowaniem własnego doświadczenia życiowego w wymiarze ponadnarodowym i międzykulturowym.

BAŃKA (2005, s. 42) proponuje ten okres nazwać okresem semiautonomii, co oznacza, iż jest on mieszanką stylu życia na własną rękę i w zależności od rodziny, jej dochodów czy wsparcia psychicznego. W tym okresie możliwe są wszystkie style życia: pracy na pełen etat, pracy dorywczej, pracy dobrowolnej (wolontariat); nauki na wszystkich szczeblach edukacji zawodowej, sprawowania ról rodzicielskich i życia w związku małżeńskim, życia w jednym miejscu lub życia w tylu miejscach, na ile pozwala wyobrażenia, wola jednostki czy motywacja (BAŃKA, 2005, s. 40—47).

Aleksander HAUZIŃSKI (2007, s. 162) pisze, iż sytuacja przejścia z systemu edukacji na rynek pracy jest dla wielu młodych dorosłych sytuacją trudną. Zdaniem autora, czynnikami decydującymi o sukcesie zawodowym i życiowym młodych dorosłych jest poczucie bezpieczeństwa oraz możliwość podejmowania ryzyka. Wydaje się prawdopodobne, że kariera realizowana w ramach klasycznej struktury organizacyjnej jawi się młodym dorosłym jako bezpieczna i stabilna, w odróżnieniu od kariery realizowanej według podmiotowej struktury długookresowego planu działania, wymagającego nieustannego rozwoju własnych kompetencji i wiedzy.

BAŃKA (2006, s. 86) zwraca uwagę na to, iż osobowość jest produktem interakcji jej zasobów oraz zasobów środowiskowych (statusu społeczno-ekonomicznego, kultury itp.). Rozwój osobowości i akumulacja kapitału kariery są, od etapu wczesnej dorosłości, oparte na tych samych mechanizmach rozwojowych. Rozwój kapitału kariery jest rozwojem osobowości i odwrotnie. W myśl rozumowania autora, określone kompetencje stanowią zasób kariery i przyczyniają się do jej skutecznego przebiegu, natomiast ich brak może powodować wycofywanie się z kariery czy też niepowodzenie w jej realizacji.

ZAŁOŻENIA WŁASNEGO MODELU BADAWCZEGO

Wiedza na temat kompetencji warunkujących skuteczną realizację zawodowej kariery jest niezbędna w zarządzaniu tym procesem przez organizację. Analiza literatury z zakresu zarządzania kompetencjami kariery

pozwala wyraźnie wskazać na brak badań empirycznych umożliwiających rozpoznanie modelu kompetencji posiadanych przez jednostki na różnych etapach realizacji ich karier, co stanowi zasadniczą trudność w procesie planowania i zarządzania tymi kompetencjami przez organizację.

Wobec przeprowadzonych rozważań teoretycznych podjęto próbę budowy takiego modelu, uznając następujące zmienne: poczucie umiejscowienia kontroli, samoocena, nadzieja na sukces, dyspozycyjny optymizm i poczucie samoskuteczności za istotne kompetencje tworzące jego wymiary. Można przewidywać, iż są one zasobami indywidualnymi jednostki pozwalającymi skutecznie radzić sobie z wyzwaniami współczesnego rynku pracy i jednocześnie stanowią zasoby oczekiwane i pożądane przez współczesne organizacje.

POCZUCIE UMIEJSCOWIENIA KONTROLI

Konstrukty wprowadzony do psychologii przez Juliana B. ROTTERA (1966, za: DRWAL, 1981, s. 42), definiowany jako subiektywna ocena rezultatów własnego działania: „Gdy wzmocnienie spostrzegane jest przez człowieka jako następujące po jakimś jego działaniu, ale nie całkowicie uwarunkowane jego działaniem, wtedy zazwyczaj jest spostrzegane jako skutek przypadku, przeznaczenia, szczęścia, jako kontrolowane przez innych ludzi mających władzę, czy jako nieprzewidywalne ze względu na wielką złożoność sił otaczających człowieka”. Wyniki działania interpretowane w ten sposób autor nazwał poczuciem kontroli zewnętrznej. Jeżeli natomiast człowiek spostrzega, że rezultaty są zgodne z jego zachowaniem czy z jego względnie stałymi właściwościami, to jest to poczucie kontroli wewnętrznej (ROTTER, za: DRWAL, 1981, s. 42). Poczucie kontroli jest oczekiwaniami trwałym i zgeneralizowanym, można je traktować jako wymiar osobowości i przedstawić na kontinuum od zgeneralizowanego poczucia kontroli zewnętrznej do zgeneralizowanego poczucia kontroli wewnętrznej (DRWAL, 1995).

W wielu badaniach potwierdzono, że ludzie o wewnętrznym LOC wierząc w swoje zdolności wpływania na bieg wydarzeń, ustalają wyższy poziom aspiracji i wyżej oceniają prawdopodobieństwo sukcesu w różnych zadaniach eksperymentalnych i życiowych, mają większą wiarę we własne siły i wyższe poczucie własnej wartości (por. BATTLE i ROTTER, 1963; GLIMOR i MINTON, 1974; PHARES i LAMIELL, 1974 et al., ZIMBARDO i RUCH, 1997; DRWAL, 1981). W odniesieniu do kompetencji zawodowych można przewidywać, iż wewnętrzny LOC będzie sprzyjał proaktywności, pla-

styczności, samodzielności w podejmowaniu zadań zawodowych, będzie też związany z mniejszą obawą przed niejasną przyszłością.

SAMOOOCENA

Samooocena to jeden z istotnych komponentów osobowości. W literaturze szczególnie podkreśla się jej funkcję regulacyjną — zachowanie człowieka, szczególnie w sytuacji nowej, jest wyrazem tego, co on sam o sobie sądzi — odbiciem jego samooceny (REYKOWSKI, 1970). W systemie regulacji samoocena zazwyczaj działa wybiórczo, akceptuje informacje, które zgodne są z ukształtowanym obrazem własnej osoby, a odrzuca informacje z nim niezgodne.

Niska samoocena oznacza najczęściej brak wiary we własne siły, poczucie bezzadności, przekonanie, że jest się gorszym od innych. Zaniżona samoocena prowadzi bardzo często do rezygnacji z bardziej atrakcyjnych czy też trudniejszych zadań, w konsekwencji do ograniczania aktywności. Można przewidywać, iż zbyt krytyczna ocena swoich szans i możliwości nie będzie sprzyjała proaktywności w karierze, może prowadzić do rezygnacji z bardziej ambitnych planów budowania swojej zawodowej przyszłości.

NADZIEJA NA SUKCES

Charles R. SNYDER (za: ŁAGUNA, TRZEBIŃSKI, ZIĘBA, 2005) definiuje ten konstrukt jako przekonanie jednostki o posiadaniu kompetencji umożliwiających odniesienie sukcesu. Na to przekonanie składają się:

1. Silna wola — przejawiająca się w możliwości zrealizowania powziętego przez siebie planu, dążeniu do celu i wytrwaniu w nim, mimo napotykanych przeszkód.
2. Umiejętność znajdowania rozwiązań — postrzegania siebie jako osoby zdolnej i zaradnej, przekonania o własnej wiedzy i kompetencji intelektualnej pozwalających na osiągnięcie zamierzonego celu.

Tak rozumiana nadzieja jest dyspozycją, systemem względnie stabilnych przekonań, wyuczonym wzorcem myślenia, który kształtuje sposób interpretacji sytuacji i oceny szans powodzenia podejmowanych działań.

Mariola ŁAGUNA, TRZEBIŃSKI, ZIĘBA (2005) prezentują przegląd badań odwołujących się do koncepcji Snydera prowadzonych w ciągu ostatniego dziesięciolecia. Ich wyniki pokazują, iż wyższy poziom nadziei wiąże się z lepszym ogólnym przystosowaniem, z większym poczuciem własnej wartości, większą satysfakcją z życia. Wysoki poziom nadziei to większa elastyczność w dążeniu do celu, większe kompetencje społeczne, wyższe wyniki w nauce, większa wytrwałość w radzeniu sobie z sytuacjami trudnymi. Można przewidywać, iż konstrukt ten w sposób istotny wiąże się z osiągnięciami zawodowymi.

DYSPOZYCYJNY OPTYZMIZM

Jest istotnym wymiarem osobowości, konstruktem definiowanym przez Scheinera i Carvera (za: JUCZYŃSKI, 2001) jako uogólnione oczekiwania wobec przyszłości. Optymizm, rozumiany jako cecha dyspozycyjna, wyraża zgeneralizowane oczekiwania pozytywnych zdarzeń. Badania wskazują na to, że optymizm jest ważnym zasobem osobistym, który wpływa na stan fizyczny człowieka i jego dobre samopoczucie, a także sprzyja odnoszeniu sukcesów życiowych oraz odporności na stresujące wydarzenia życiowe. Poziom optymizmu na ogół koreluje pozytywnie z wysoką samooceną, przekonaniem co do własnej wartości i skuteczności, poczuciem wewnętrznej kontroli.

Można przewidywać, iż osoby zorientowane do swojej przyszłości optymistycznie będą wykazywały większą aktywność w realizacji zawodowej kariery, większą motywację i wolę podejmowania wyzwań organizacyjnych, w tym także większą siłę dążenia do realizowania swojej kariery poza granicami kraju.

POCZUCIE SAMOSKUTECZNOŚCI

Pojęcie samoskuteczności oznacza wiarę we własne zdolności poradzenia sobie z określonymi zadaniami. Poczucie własnej skuteczności istotnie wpływa na intencje podejmowania określonych zachowań, na podjęty wysiłek służący osiągnięciu celu i na wytrwałość w dążeniu do niego, pomimo przeszkód i niepowodzeń (SCHWARZER, 1997). Wiele prawdł-

wości dotyczących funkcjonowania osób o niskim i wysokim poczuciu własnej skuteczności ustalił BANDURA (2007). Stwierdził on, iż poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*) jest wiarą człowieka w jego zdolności kontrolowania wydarzeń, wiarą we własne możliwości motywowania samego siebie, mobilizowania własnego potencjału poznawczego oraz odpowiednich zachowań niezbędnych do skutecznego wypełniania zadań. Poziom poczucia własnej skuteczności wpływa na motywację do działania, na sposób działania, na wytrwałość, na rodzaj emocji pojawiających się w trakcie działania, na przyszłe aspiracje. Kiedy na drodze do osiągnięcia celu pojawiają się przeszkody, osoby o wysokim poczuciu własnej skuteczności wzmagają wysiłek, aby je przezwyciężyć, natomiast osoby o niskim poczuciu własnej skuteczności wycofują się i rezygnują z osiągnięcia celu. Poczucie własnej skuteczności jest główną częścią mechanizmu osobistego sprawstwa.

W procesie realizacji współczesnej kariery samoskuteczność stanowi bardzo ważną i cenną umiejętność, szczególnie istotną ze względu na wysoki stopień niepewności obecny w funkcjonowaniu zawodowym.

Celem planowanych przez autorkę badań będzie diagnoza wskazanych kompetencji w grupie ludzi młodych rozpoczynających swoje zawodowe kariery, by rozpoznać ich znaczenie w osiąganiu adekwatności funkcjonalnej we współczesnych organizacjach. Wydaje się, iż na obecnym etapie wiedzy należy podjąć próbę konsolidacji wyróżnionych zmiennych w pewien wzorzec zachowań proaktywnych sprzyjający satysfakcjonującej i skutecznej karierze zarówno w odniesieniu do jednostki, jak również wobec oczekiwań współczesnych organizacji.

Przeprowadzone wstępne badania w grupie 200 losowo wybranych młodych ludzi (100 kobiet i 100 mężczyzn) w wieku 20–30 lat potwierdziły istnienie pewnych zależności pomiędzy wyróżnionymi kompetencjami (tabela 3).

Uzyskane dane wskazują na istotną pozytywną korelację pomiędzy samoskutecznością oraz nadzieją na sukces i wewnętrznym poczuciem kontroli. Nadzieja na sukces ludzi młodych koreluje dodatnio z ich motywacją osiągnąć w karierze. To wstępne rozpoznanie wskazujące na posiadanie przez badanych pewnego modelu proaktywności zachęca do podjęcia bardziej szczegółowych badań w tym zakresie. Budowa modelu rzeczywistych kompetencji ludzi młodych, stanowiących zarówno zasób ich kariery przyczyniający się do jej skutecznego przebiegu, oraz tych, których brak może powodować niepowodzenie w jej realizacji, stanowi podstawę zarządzania karierami w organizacji. Diagnoza potencjału kariery pozwala na wybór najbardziej odpowiedniego kierunku kariery, co stanowi zasadnicze zadanie okresu wczesnej dorosłości. Działania organizacji wspierające rozwój kompetencji kariery stanowią istotny czynnik motywujący do samoroz-

Tabela 3

Związki korelacyjne pomiędzy badanymi zmiennymi $N = 200$ osób, korelacja Pearsona

Kompetencje	Dyspozycyjny optymizm	Poczucie umiejscowienia kontroli	Nadzieja na sukces	Samoocena	Samoskuteczność w karierze	Motywacja osiągnięć w karierze
Dyspozycyjny optymizm	×	0,029	-0,055	0,077	-0,030	-0,039
Poczucie umiejscowienia kontroli	0,029	×	-0,309**	0,017	-0,270**	-0,075
Nadzieja na sukces	-0,055	-0,309**	×	0,023	0,615**	0,160*
Samoocena	0,077	0,017	0,023	×	-0,055	-0,068
Samoskuteczność w karierze	-0,030	-0,270**	0,615**	-0,055	×	0,425**
Motywacja osiągnięć w karierze	-0,039	-0,075	0,160*	-0,068	0,425**	×

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01

woju, zwiększają zawodową satysfakcję. Jeżeli potencjał pracownika wykorzystywany jest w małym stopniu, dochodzi do marnowania ludzkich zasobów, niezadowolenia i frustracji. Jeżeli natomiast wymagania będą nadmierne, może to powodować niską aktywność, stopniowe wycofywanie się ze zbyt trudnych zadań. Rozpoznanie kompetencji to także podstawa planowania szkoleń sprzyjających podnoszeniu kwalifikacji i samodoskonaleniu.

Podsumowując rozważania, warto podkreślić, iż diagnoza oraz podejmowane w jej konsekwencji działania wspierające rozwój uniwersalnych kompetencji kariery są ważne i istotne dla każdej organizacji, niezależnie od specyfiki pracy, zadań czy określonych wymagań oraz dla każdej jednostki, niezależnie od jej indywidualnych cech, umiejętności oraz predyspozycji. Bez tego typu działań trudno dziś wyobrazić sobie funkcjonowanie nowoczesnej organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- ARMSTRONG M., 2007: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Przeł. A. UNTERSCHUTZ. Kraków.
- BANDURA A., 2007: *Teoria społecznego uczenia się*. Warszawa.
- BAŃKA A., 2005: *Jakość życia a jakość rozwoju. Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny*. W: *Psychologia jakości życia*. Red. A. BAŃKA. Poznań.

- BAŃKA A., 2005a: *Otwartość na nowe doświadczenia życiowe. Podstawy teoretyczne oraz struktura czynnikowa Skali Otwartości na Kariere Międzynarodową*. Poznań—Warszawa.
- BAŃKA A., 2005b: *Proaktywność a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Zachowań Proaktywnych w Karierze*. Poznań—Warszawa.
- BAŃKA A., 2005c: *Motywacja osiągnięć. Podstawy teoretyczne i konstrukcja skali do pomiaru motywacji osiągnięć w wymiarze międzynarodowym*. Poznań—Warszawa.
- BAŃKA A., 2005d: *Poczucie samoskuteczności. Konstrukcja i struktura czynnikowa Skali Poczucia Samoskuteczności w Karierze Międzynarodowej*. Poznań—Warszawa.
- BAŃKA A., 2006: *Psychologiczne doradztwo karier*. Poznań.
- BAŃKA A., 2006a: *Kapitał kariery — uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy*. W: Z. RATAJCZAK, A. BAŃKA, E. TURSKA: *Współczesna psychologia pracy i organizacji*. Katowice, s. 59—118.
- BATTLE E.S., ROTTER J.B., 1963: *Children's Feelings of Personal Control as Related to Social Class and Ethnic Group*. "Journal of Personality", Vol. 31, s. 482—490.
- BLOOM H., CALORI R., WOOT P. 1995: *Zarządzanie europejskie*. Przeł. M. JAROSIŃSKI. Warszawa.
- CHIRKOWSKA-SMOLAK T., 2007: *Rozwijanie kompetencji jako proaktywny sposób radzenia sobie z przemianami*. W: *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Red. M. STRYKOWSKA. Poznań, s. 83—104.
- DRWAŁ Ł.R., 1981: *Osobowość wychowanków zakładów poprawczych. Badania nad funkcjami podkultury zakładowej*. Wrocław.
- DRWAŁ Ł.R., 1995: *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. Warszawa.
- GLIMOR T.M., MINTON H.L., 1974: *Internal Versus External Attribution of Task Performance as a Function of Locus of Control, Initial Confidence and Success-failure Outcome*. "Journal of Personality", Vol. 42, s. 159—174.
- GOSZCZYŃSKA M., 2007: *Wyzwania i zagrożenia dla polskiego rynku pracy u progu XXI wieku*. W: *Perspektywy psychologii pracy*. Red. M. GÓRNIK-DUROSE, B. KOŻUSZNIK. Katowice, s. 27—53.
- HAUZIŃSKI A., 2007: *Zwiększanie zaradności w podejmowaniu i wykonywaniu pracy*. W: *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Red. M. STRYKOWSKA. Poznań, s. 162—193.
- JAMKA B., 2000: *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*. W: *Strategia personalna firmy*. Red. M. JUCHNOWICZ. Warszawa.
- JANOWSKA Z., 2002: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa.
- JASIŃKI Z., SMOLBIK-JĘCZMIEN A., 2005: *Nowe tendencje w kształtowaniu rozwoju zawodowego pracowników wobec integracji Polski z Unią Europejską*. W: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Red. A. POCZTOWSKI. Kraków, s. 423—436.
- JUCZYŃSKI Z., 2001: *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa.
- KALINOWSKI M., 2004: *Kariery pracownicze*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Red. W. GOLNAU. Warszawa, s. 369—401.
- KOSTERA M., 1996: *Zarządzanie personelem*. Warszawa.
- LEVINSON D.J., DARROW C.N., KLEIN E.B., LEVINSON M.H., MC KEE B., 1978: *The Seasons of a Man's Life*. New York.
- ŁAGUNA M., TRZEBIŃSKI J., ZIĘBA M., 2005: *Kwestionariusz Nadziei na Sukces. Podręcznik*. Warszawa.
- MIŚ A., 2004: *Wiedza jako instrument kariery w organizacji nowego typu*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Red. Z. WIŚNIEWSKI, A. POCZTOWSKI. Kraków, s. 209—221.

- PHARES E.J., LAMIELL J.T., 1974: *Relationship of Internal-external Control to Defensive Preferences*. "Journal of Consulting and Clinical Psychology", Vol. 42, s. 872—878.
- RATAJCZAK Z., 2001: *Oblicza ludzkiej zaradności*. W: *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy*. Red. K. POPIOŁEK. Poznań, s. 15—23.
- RATAJCZAK Z., 2006: *Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji*. W: Z. RATAJCZAK, A. BAŃKA, E. TURSKA: *Współczesna psychologia pracy i organizacji*. Katowice, s. 9—59.
- RATAJCZAK Z., 2007: *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa.
- REYKOWSKI J., 1970: *Obraz własnej osoby jako mechanizm regulujący postępowanie*. „Kwartalnik Pedagogiczny”, nr 3.
- ROTTER J.B., 1966: *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*. "Psychological Monographs", Vol. 80, No 1.
- SCHWARZER R., 1997: *Poczucie własnej skuteczności w podejmowaniu i kontynuacji zachowań zdrowotnych. Dotychczasowe podejścia teoretyczne i nowy model*. W: *Psychologia zdrowia*. Red. I. HESZEN-NIEJODEK, H. SĘK. Warszawa, s. 175—206.
- STRUŻYNA J., 1997: *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Katowice.
- STRYKOWSKA M., 2002: *Zawód — praca — kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*. W: *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*. Red. M. STRYKOWSKA. Poznań, s. 15—35.
- SUPER D.E., HALL D.T., 1978: *Career Development: Exploration and Planning*. "Annual Review of Psychology", No 29, s. 333—372.
- ZIMBARDO P., RUCH F.L., 1999: *Psychologia i życie*. Przeł. J. RADZICKI. Warszawa.

THE APPLICATION OF PSYCHOLOGY IN MANAGEMENT

Summary

The work, concerning the applicable nature of the psychology of work and organization, is a response to a dynamic economic and social development dependent on a human being and its widely-understood competences. Knowledge and competences of the psychologists of work and organization seem to be essential for a full usage of the human factor potential nowadays. Successful interventions of the psychologists of work and organization who participate in the economic practice on a daily basis are connected with transferring a psychological knowledge into practice, among others, in the form of the application of the research project results into practice, suggesting new ideas to organizations, and training competences which can cause greater efficiency. Interventions of the psychologists of work and organization also involve a constant contact with the upper management and company board of directors as well as influencing the way they work, organize actions, prepare company strategies or deal with stress.

The volume was aimed at discussing the role of the psychology of work and organization pointing to versatile and often interdisciplinary actions in favour of propagating the idea of the dependence of the civilization and economic factor on the so called human factor. The very work of psychologists, sociologists and economists was trying to find and describe the possibilities of the application of psychology in management, often resulting from practical reasons. Several chapters were distinguished in which the applicable solutions of the psychology of work and organization were presented as well as the combination of psychology with other scientific disciplines was accepted at the following levels:

- the use of psychology vs. global problems and environment challenges,
- psychology and its application at the level of politics and organization strategy,
- psychology and human management in organizations,
- psychology vs. problems of an individual in an organization — their satisfaction, expenses, development.

L'APPLICATION DE LA PSYCHOLOGIE DANS LA GESTION

Résumé

L'étude concerne les problèmes de l'application de la psychologie du travail et des organisations en réponse à un rapide développement économique et social qui dépend de l'homme et de ses compétences largement comprises. Le savoir et les compétences des psychologues du travail et des organisations s'avèrent être indispensables pour une pleine utilisation du potentiel humain. Les interventions efficaces des psychologues du travail et des organisations, qui sont présents dans la pratique économique quotidienne, se lient au transfert du savoir psychologique à la pratique, entre autres sous la forme de l'application des résultats des projets de recherches à la pratique, de glisser de nouvelles idées aux organisations, d'enseigner des habiletés qui peuvent améliorer l'efficacité. Les interventions des psychologues du travail et des organisations impliquent un conflit incessant avec le management et le conseil de direction des entreprises, l'influence sur leur style de travail, l'organisation des démarches, la préparation de la stratégie de l'entreprise ou la lutte contre le stress.

Les auteurs de cette étude ont essayé de présenter l'importance de la psychologie du travail et des organisations, en démontrant des démarches interdisciplinaires et polyvalentes pour propager l'idée de dépendance du progrès civilisationnel et économique du facteur humain. Dans ce travail commun des psychologues, des sociologues et des économistes, les auteurs ont essayé de trouver et de décrire des possibilités d'appliquer la psychologie dans la gestion, qui résultent souvent des problèmes pratiques. Ils ont formulé quelques chapitres où ils ont présenté des solutions de l'application de la psychologie du travail et des organisations et ont accentué des corrélations entre la psychologie et autres disciplines scientifiques aux niveaux suivants:

- l'application de la psychologie dans des problèmes globaux et des défis de l'environnement,
- la psychologie et son application au niveau de la politique et de la stratégie de l'organisation,
- la psychologie et la gestion humaine dans les organisations,
- la psychologie et les problèmes de l'individu au sein de l'organisation — sa satisfaction, frais, développement.

Redaktor

Barbara Konopka

Projektant okładki

Paulina Tomaszewska-Ciepty

Redaktor techniczny

Barbara Arenhövel

Korektor

Aleksandra Gaździcka

Copyright © 2010 by

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego

Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 0208-6336

ISBN 978-83-226-1924-7

Wydawca

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego

ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice

www.wydawnictwo.us.edu.pl

e-mail: wydawus@us.edu.pl

Wydanie I. Ark. druk. 17,0. Ark. wyd. 19,0. Papier
offset. kl. III, 90 g Cena 23 zł (+ VAT)

Łamanie: Pracownia Składu Komputerowego

Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego

Druk i oprawa: PPHU TOTEM s.c.

M. Rejnowski, J. Zamiara

ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław

**Cena 23 zł
(+ VAT)**

**ISSN 0208-6336
ISBN 978-83-226-1924-7**