

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

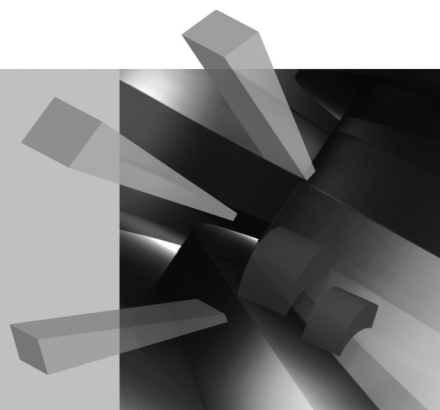
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,  
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,  
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,  
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<hr/>	
<b>Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne</b>	
<hr/>	
<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
<b>Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów</b>	
<hr/>	
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
<b>Część 3. Przywództwo i style kierowania</b>	
<hr/>	
<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy .....	314

<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

**Aneta Stosik, Aleksandra Leńniewska**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

---

## **PERSPEKTYWY CZASU JAKO KRYTERIA PROGNOZY POTENCJAŁU PRACOWNICZEGO W UJĘCIU KONCEPCJI ZIMBARDO I BOYDA**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji perspektyw czasu P. Zimbardo i J. Boyda pod kątem analizy jej przydatności w prognozowaniu potencjału pracowniczego w organizacjach. Dokonana analiza ukazuje związek perspektyw czasu i jego percepcji z psychologicznymi i behawioralnymi właściwościami osób prezentujących określone orientacje czasowe. Autorki wskazują wybrane perspektywy temporalne jako orientacje, które charakteryzują się kluczowymi cechami i umiejętnościami będącymi podstawą do prognozowania potencjału pracowniczego oraz planowania ścieżek kariery zawodowej.

**Słowa kluczowe:** percepcja czasu, perspektywy czasu, prognozowanie potencjału pracowniczego, orientacja czasu.

### **1. Wstęp**

Zasoby ludzkie są niezwykle złożonym i wrażliwym na oddziaływania zewnętrzne komponentem systemu przedsiębiorstwa, toteż wymagają szczególnych umiejętności ich organizowania i wykorzystania. W przyszłości będzie to jeszcze bardziej istotne, gdyż losy firm będą całkowicie rozstrzygać się na rynku, a ich kierownictwa będą musiały podtrzymywać ducha przedsiębiorczości swoich pracowników, rozwijać ich kreatywność i inicjatywę, tworzyć taką atmosferę, w której będą się czuli partnerami, niezależnie od swego miejsca w hierarchii [Stosik, Morawski 2009].

Z perspektywy pozyskiwania najcenniejszego potencjału kadrowego oraz w przyszłości najlepszego wykorzystania zasobów ludzkich organizacji poszukuje się nowoczesnych, kreatywnych, wyjątkowo skutecznych i efektywnych narzędzi pomiaru kompetencji i potencjału. Przedstawiona koncepcja może pozwolić na rozważenie dodatkowych narzędzi pomiaru potencjału pracowniczego w perspektywie zatrudnienia lub doskonalenia pracowników. Elastyczność zarządzania najcenniejszym zasobem organizacji, za jaki uważa się kapitał ludzki, może polegać również na włączeniu różnych narzędzi pomiaru potencjału i kompetencji, na różnych etapach decydowania o budowaniu i optymalizowaniu struktury organizacyjnej, w tym



również proponowanej koncepcji jako nowego narzędzia, mogącego się stać komplementarnym na wielu etapach realizacji funkcji selekcyjnych w działach HR.

Jednym z wielu narzędzi stosowanych na etapie selekcji w procesie planowania struktur organizacyjnych, ale również na etapie diagnozowania i doskonalenia talentów, może się stać analiza perspektyw czasu postrzeganego przez kandydatów (lub/i pracowników) w oparciu o koncepcję Zimbardo i Boyda. Koncepcja ta wyróżnia sześć perspektyw czasu wyznaczających poziom zachowań jednostki w życiu społecznym, są to: perspektywa przeszłościowa-negatywna, przeszłościowo-pozytywna, terażniejsza fatalistyczna, hedonistyczna lub holistyczna, przyszła i przyszła transcendentna. W niniejszym artykule autorki nie uwzględniają orientacji holistycznej oraz transcendentnej w analizie, jako orientacji najmniej adekwatnych z punktu widzenia ich wpływu na zachowania personelu w organizacjach.

Autorki artykułu wskazują na wykorzystanie tego pomiaru zarówno w procedurach rekrutacyjnych, jak i w procedurach pomiaru potencjału w późniejszych etapach rozwoju pracowniczego.

## 2. Perspektywy postrzegania czasu jako kryterium pomiaru

Czas jako uniwersalna kategoria społeczna funkcjonuje w każdej kulturze, dotyczy każdej jednostki ludzkiej i jako jedyny element życia społecznego jest niemożliwy do odbudowania. Jest jedną z najbardziej podstawowych kategorii postrzegania rzeczywistości. Z ekonomicznego punktu widzenia czas jest kategorią kluczową dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. Czas w organizacjach jest postrzegany jako konstrukt, którym można i trzeba zarządzać. Wiele działań przedsiębiorców jest skoncentrowanych na skracaniu czasu trwania czy wdrażania procesów w organizacjach, określaniu odpowiedniego tempa wejścia nowego produktu na rynek, wprowadzaniu strategii marketingowych, których podstawą jest dostosowanie się do oczekiwań klientów na czas czy oszczędzaniu czasu dla jego lepszej eksploatacji w innym obszarze, a wszystkie te działania mają wspólny mianownik, jakim jest lepsza wydajność. Choć jak się okazuje, wyprzedzanie konkurencji w czasie nie jest gwarantem sukcesu [Lambert, Slater 1999, s. 427-438].

Manipulowanie pojęciem „czas” przez człowieka stwarza pozory panowania nad nim. Jako współczesne społeczeństwo charakteryzujemy się dokładnością i robieniem wszystkiego na czas, „hiperprecyzja jest już zbyt swojska, [...] żyjemy w epoce nanosekundy” [Gleick 2003]. Jedni pragnienie ścigania się z czasem nazywają szybkością działania, podczas gdy inni nazywają to „chorobą pośpiechu”. Badania pokazują, że ludzie zaczynają odczuwać zniecierpliwienie i nawet złość po kilkudziesięciosekundowym czekaniu na windę, a wzrost bogactwa i wykształcenia przynosi ze sobą stres, w związku z tym, że wciąż brakuje nam czasu. Czy zatem pędzący czas jest naszym sprzymierzeńcem czy raczej naszą bolączką?

Bill Gates mówi: „wydaje się, jakby cały świat działał w pięciominutowych interwałach”. Myślmy o czasie, który jest naszą wspólną miarą, ale nie docenia-

my indywidualnych perspektyw funkcjonowania w czasie, którego percepcja może istotnie różnić ludzi i stanowić fundament wielu ich działań. Spośród indywidualnych determinant zachowań organizacyjnych poszukuje się tych istotnych, które wpływają na działania personelu, takich jak osobowość, inteligencja czy motywacja, ale brakuje spojrzenia na jednostkę pod kątem percepcji tak nieuchwytnego, a jednocześnie tak kluczowego pojęcia, jakim jest czas.

Patrzyenie na czas poprzez poszczególne perspektywy bywa determinowane czynnikami zewnętrznymi, niezależnymi od indywidualnych starań jednostki, i jest związane z percepcją czasu społeczeństwa, wykształceniem, wychowaniem religijnym czy tradycją kulturową, choć może również pozostawać kwestią własnego wyboru.

Perspektywa czasu potrafi zmieniać ludzkie zachowania, czego dowodzi eksperyment Darleya i Batsona (1977), w którym manipulacja czasem była czynnikiem determinującym odmienne zachowanie studentów seminarium duchownego. Badacze testowali tezę, że studenci przygotowujący się do prelekcji na temat przypowieści o dobrym Samarytaninie i wprowadzeni w odpowiednią okoliczność czasową (byli spóźnieni, na czas lub za wcześnie) w drodze do kampusu będą bardziej bądź mniej skłonni pomagać osobie potrzebującej pomocy, którą przypadkowo napotkają, w zależności od przeświadczenia o posiadaniu rezerwowego czasu bądź jego braku. Prawie wszyscy studenci posiadający zapas czasu zdecydowali się okazać pomoc, podczas gdy 90% „spóźnionych” tej pomocy nie udzieliło [Zimbardo, Boyd 2011, s. 22]. Uzyskane dane potwierdza również badanie R. Levine’a [Zimbardo, Boyd 2011, s. 23], który oszacował tempo życia różnych krajów i miast na świecie poprzez mierzenie różnego typu czynności, takich jak chodzenie czy dokonywanie transakcji zakupowych. Okazało się, że najszybsze amerykańskie miasta wykazywały najmniejszą tendencję do pomocy (np. osobom niewidomym) czy bezinteresownych działań (np. wysłanie czyjegoś listu) i na odwrót, miasta o wolniejszym tempie życia częściej okazywały pomoc. Perspektywy czasu mogą istotnie wpływać na decyzje i działania ludzi, czego świadomość może być kluczowa dla kierowania ludźmi.

### **3. Czy warto myśleć o przeszłości?**

Jak się okazuje, nie sama przeszłość, ale jej percepcja jest istotna w perspektywie postrzegania czasu przeszłego, tym bardziej, że ludzka pamięć bywa omylna. Jednakże pamięć pozytywnych doświadczeń może być silnie wzmacniająca dla jednostki i może istotnie wpływać na zdrowie psychiczne, poziom szczęśliwości czy prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Sporą zaletą refleksji nad przeszłością jest to, że jej percepcję można modelować. To, jak ludzie interpretują różne fakty ze swojego życia, jest modyfikowalne na poziomie poznawczym. Osoby nieustannie rozmyślające o negatywnych zdarzeniach z ich życia charakteryzują się mniejszą skłonnością do korzystania z pojawiających się szans i małą tolerancją na zmiany. Mentalne ulokowanie w minionej czasoprzestrzeni może być konstruktywne bądź destruktywne w zależności od pozytywnego bądź negatywnego nastawienia do

swoich doświadczeń. Wiedza na temat konsekwencji behawioralno-poznawczych przeszłościowej perspektywy czasu może być istotna dla kierownictwa firm przede wszystkim w aspekcie prognozowania rozwoju pracowników, ale także ich wydajności i przydatności na stanowisku pracy. W tabeli 1 uwzględniono najistotniejsze cechy i elementy zachowania osób mających inklinację do częstego myślenia o przeszłości (porównanie dwóch orientacji).

**Tabela 1.** Korelaty behawioralno-psychologiczne orientacji przeszłościowej

	Orientacja przeszłościowa negatywna	Orientacja przeszłościowa pozytywna
Właściwości behawioralno-psychologiczne	mniej sumienne, mniej przewidyjące, mniej stabilne emocjonalnie i mniej przyjacielskie, mniej pewne siebie, bardziej nieśmiałe i niespokojne, częściej kłamiące, poszukujące nowości	bardziej kreatywne, bardziej pewne siebie, zależne od nagród, bardziej szczęśliwe, przyjacielskie, sumienne, energetyczne i stabilne emocjonalnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zimbardo, Boyd 2011].

Według autorek najistotniejszymi właściwościami osób o perspektywie przeszłościowej pozytywnej mającymi znaczenie dla organizacji są większa kreatywność, sumienność oraz pewność siebie. Nie bez uwagi należałoby również pozostawić fakt, że osoby te są bardziej podatne na nagrody ze względu na ich przychylnie nastawienie do uprzednich doświadczeń, z których czerpią energię, wzmocnienie i względem których odczuwają wdzięczność. Świadomość takich zależności może być ponadto przydatna w procesie budowania narzędzi motywowania dla pracowników charakteryzujących się omawianą perspektywą czasową. Co więcej, badania Maslach i Goldberg [1996] dowiodły, że przeszłe doświadczenia rodzinne mogą wpływać na planowanie i wyznaczanie celów, a dokładniej pozytywna perspektywa przeszłościowa jest związana z wyznaczaniem bardziej precyzyjnych celów w dalszym, ale i bliższym okresie.

#### 4. Życie chwilą, czyli temporalny hedonizm

Tarkowska [1992] uważa, że Polacy żyją w „kulturze terażniejszości”. Obecna orientacja prezentystyczna jest według badaczki warunkowana potrzebą sacrum, tak głęboko zakorzenioną w polskiej kulturze, oraz tzw. potrzebą natychmiastowości, której efektem jest niecierpliwość, nieumiejętność odraczania gratyfikacji, wiara w rozwiązania niekonwencjonalne i przekonania o magicznej sile dat, wydarzeń czy przesądów.

Osobom zorientowanym na terażniejszość trudniej negocjować czy rokować na przyszłość w sytuacjach konfliktowych czy zawodowych, trudniej przychodzi im też odraczanie gratyfikacji. Osoby słabiej wykształcone częściej charakteryzują się tym typem percepcji czasu. Co istotne dla managementu, osoby skoncentrowane na tym, co jest teraz, mogą mniej koncentrować się na pracy, prezentować większą nieufność

względem otoczenia i być bardziej sceptyczne względem inwestowania swojej energii w aktualne działania.

Teraźniejszy hedonizm to przede wszystkim koncentracja na tym, co przyjemne i co jest teraz, ważne są gratyfikacje, które można otrzymać szybko. Hedoniści nie przepadają za inwestowaniem swoich zasobów, nie lubią też nudnych zadań, działają raczej pod wpływem impulsów i wiodą swawolne życie. Odmianą perspektywy terażniejszej jest również fatalizm, który przejawia się w permanentnym negatywnym przekonaniu o przeszłych doświadczeniach i ciągłej bezradności. Bycie fatalistą wiąże się z odczuwaniem ciągłego lęku o przyszłość, agresją czy nastrojami depresyjnymi. Poniżej przedstawione jest porównanie dwóch perspektyw czasu terażniejszego (tab. 2)

**Tabela 2.** Korelaty behawioralno-psychologiczne orientacji terażniejszej

	Orientacja hedonistyczna	Orientacja fatalistyczna
Właściwości behawioralno-psychologiczne	rzadziej noszą zegarek, bardziej energiczne, mniej sumienne i stabilne emocjonalne, nie zainteresowane konsekwencjami swoich działań, szukające nowości, nie lubiące regularności, mniej uczące się, bardziej kreatywne i szczęśliwe, częściej kłamiące i mniej nieśmiałe	mniej sumienne, mniej otwarte, niezainteresowane konsekwencjami swoich działań, poszukujące nowości, nie lubiące regularności, mniej pewne siebie, lękowe, mniej kreatywne i mniej szczęśliwe, częściej kłamiące, bardziej nieśmiałe, bardziej wybuchowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zimbardo, Boyd 2011].

Hedoniści żyją aktywnie, intensywnie i spontanicznie. Lubią być stymulowani przez innych oraz posiadać rzeczy, którymi mogą się popisać. Są atrakcyjni społecznie, bo ludzie lubią z nimi przebywać ze względu na ich energiczność i kontaktowość. Hedoniści nie planują, bo są skoncentrowani na tym, co jest tu i teraz. Lubią ryzykować, nie wyciągają wniosków z doświadczeń, nie analizują, nie są punktualni, nie odraczają gratyfikacji i przede wszystkim zaniedbują swoje zdrowie i mają większą tendencję do uzależnień. Jak pokazały badania Zimbardo [Zimbardo, Boyd 2011, s. 89-114], studenci z perspektywą terażniejszą częściej się spóźniają, nie dotrzymują terminów i później zabierają się do pracy. Uzyskują również słabsze wyniki na studiach (podobnie jak fataliści), chyba że przedmiot studiów szczególnie ich pasjonuje.

## 5. Lepsze jutro

Przyszłość to psychologiczny stan umysłu, który generujemy sami. To oczekiwania, aspiracje i nadzieje. Są one niezbędne do odnoszenia sukcesu, choć niewystarczające. Jednak wytrwałość, umiejętność odraczania gratyfikacji i wiara w siebie stanowią postawę zwyciężania. Kluczowe dla ludzi prezentujących perspektywę

przyszłościową jest to, że lubią swoją pracę i czerpią z niej przyjemność. Oczekiwanie na efekt napędza energetycznie ich działania i pozwala iść do przodu. Przyszłościowcy lubią projektować przyszłość w swoich umysłach, tworzyć różne scenariusze wydarzeń, przygotowywać plany B i wizualizować swoje sukcesy. Nieobcy dla psychologów i menedżerów jest również Rosenthalowski efekt Pigmaliona, którego odkrycie uświadomiło wielu nauczycielom i szefom siłę sprawczą oczekiwań i pokładanych nadziei oraz ich moc oddziaływania na podwładnych. Badania [Dreher, Bretz 1991, za: Schultz, Schultz 2002] pokazują również, że osoby, które odnoszą sukcesy w pierwszych latach swojej kariery zawodowej, później częściej awansują. To właśnie m.in. sukcesy, ale także zdobywanie wykształcenia, samo posiadanie pracy czy młody/średni wiek warunkują orientację przyszłościową. Poniżej przedstawiono wskaźniki behawioralne oraz cechy osób charakteryzujących się perspektywą futurystyczną (tab. 3).

**Tabela 3.** Korelaty behawioralno-psychologiczne orientacji przyszłościowej

	Orientacja przyszłościowa
Właściwości behawioralno-psychologiczne	częściej noszące zegarek i korzystające z terminarza, bardziej dbające o zdrowie, bardziej sumienne i otwarte, zainteresowane przyszłymi konsekwencjami, o wyższej samokontroli, poszukujące nowości, lubiące regularność, zależne od nagród, posiadające wyższe poczucie własnej wartości, mniej lękowe, lepiej i więcej uczące się, bardziej kreatywne, rzadziej kłamiące

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zimbardo, Boyd 2011].

Najważniejszą cechą ludzi zorientowanych na przyszłość jest sumienność ( $r = 0,7$ ). Osoby sumienne regularnie myślą o konsekwencjach swoich działań, prawie zawsze są na czas z realizacją powierzonych zadań i nie potrzebują dodatkowego czasu na ich zakończenie. W związku ze swoją sumiennością także w obszarze szkoły czy studiów uzyskują lepsze wyniki w nauce, lepsze wykształcenie, a co za tym idzie, lepszą pracę, dlatego zarabiają więcej i wydają mniej, bo preferują oszczędzanie i inwestycje finansowe. Przyszłościowcy są również bardziej wytrwali w działaniach niż osoby prezentujące inne orientacje czasowe, a z porażek starają się czerpać naukę i wnioski na przyszłość. Są realistycznie ufni i pełni nadziei względem tego, co nastąpi, potrafią odraczać gratyfikacje, bo mają świadomość, że można zyskać więcej. Często koncentrują swoje myśli wokół działań, które przyniosą nagrody i są one dla nich silnie wzmacniające. Są świadomi tego, co wpływa na utratę zdrowia, więc rzadziej ulegają używkom, częściej ćwiczą i korzystają z regularnych badań lekarskich. Silna orientacja na przyszłość niesie ze sobą również pewne zagrożenia w postaci odczuwania stresu będącego wynikiem ciągłego pośpiechu czy działania pod presją czasu oraz przeznaczania dużej ilości czasu na obowiązki zawodowe ze szkodą dla życia osobistego czy rodzinnego, krótszego snu, a czasem samotności czy mniej ekscytującego życia.

Percepcja czasu była podejmowana w wielu różnych badaniach nad funkcjonowaniem człowieka w organizacji i jego samopoczuciem. Wybrane badania [Cernas Ortiz] pokazują dodatni związek pozytywnej perspektywy czasu z satysfakcją z pracy ( $\gamma = 1,42$ ,  $t = 4,96$ ) oraz przywiązaniem do organizacji ( $\gamma = 1,13$ ,  $t = 3,84$ ). Okazuje się również, że perspektywa czasu oraz pilność mogą wpływać na percepcję terminów (*deadlines*), a co za tym idzie, także na wynik współpracy grupowej [Waller i in. 2002].

Percepcja czasu była opisywana także w badaniach dotyczących związku percepcji czasu z efektywnością pracy. Badania [Jasiński, Tarnowski, Strzelczak 2004, s. 323-338] dotyczyły związku percepcji interwałów czasu i mechanizmu poznawczego uwagi w pracy. Okazuje się, że percepcja interwałów czasu może się wiązać ze sprawnością funkcjonowania przy narzuconym tempie pracy, z prawidłowym reagowaniem na bodźce czy popełnianiem błędów w pracy pilotów wojskowych.

Inne badania [Mohammed, Nadkarni 2011; Lee, Liebenau 1999; Thoms 2004] wskazują także związek perspektywy czasu z efektywnością kierowniczą [Kerns 2012, s. 20-41].

## **6. Prognozowanie potencjału pracowniczego w oparciu o właściwości osób charakteryzujących się orientacją przyszłościową i przeszłościową pozytywną**

Analiza korelatów behawioralno-psychologicznych opisanych perspektyw czasu pozwala stwierdzić, że orientacja przeszłościowa pozytywna oraz przyszłościowa mogą być perspektywami najbardziej pożądanymi u kandydatów i pracowników w organizacji. Diagnoza opisanych wskaźników (tab. 1 – orientacja przeszłościowa pozytywna i tab. 3 – orientacja przyszłościowa) na podstawie ZTPI (*Zimbardo Time Perspective Inventory*) pozwalałaby z pewnym prawdopodobieństwem oszacować potencjał kandydatów czy pracowników w kontekście ich dalszego rozwoju. Osoby o wspomnianych orientacjach charakteryzują się kluczowymi dla rozwoju zawodowego właściwościami, które są pożądane w organizacji i dobrze rokują na przyszłość.

Kompilacja właściwości obu perspektyw ukazuje pracownika sumiennego, pewnego siebie, znającego swoją wartość, który lubi i chce się uczyć. Taki pracownik osiągałby prawdopodobnie lepsze wyniki dzięki swej orientacji na wytrwałą pracę, umiejętności cierpliwego oczekiwania na gratyfikację, ale przede wszystkim ze względu na to, że pracuje, bo lubi. Takie osoby ponadto doskonale potrafiłyby planować swoją pracę i własny rozwój, bez konieczności permanentnej kontroli realizowałyby polecenia i zadania na danym stanowisku oraz charakteryzowałyby się dużą stabilnością emocjonalną i ogólnym zadowoleniem. Byłyby pracownikami kreatywnymi i otwartymi, którzy mają własną wizję sukcesu.

Wydaje się, że zestaw powyższych cech bliski jest obrazowi idealnego pracownika, jednak bez wątplenia takie bliskie ideałowi sylwetki pracowników należy pro-

jektować w planach doboru, diagnozować na poziomie selekcji czy odkrywać wśród personelu w celu rozwijania i doskonalenia tych właściwości, które dla pracodawców są szczególnie cenne i są zapowiedzią większej wydajności w pracy.

Znajomość typologii czasu Zimbardo i Boyda i rodzących je konsekwencji behawioralno-psychologicznych może stanowić wartościową wiedzę dla kierowników oraz rekruterów i umożliwić podejmowanie działań rozwojowych względem pracowników korespondujących z ich temporalnymi inklinacjami. Sukcesywność tego typu działań zależeć może od elastyczności stosowania tych działań, które niewątpliwie powinny być oparte na indywidualnych sprofilowanych diagnozach. Mając na uwadze indywidualne perspektywy czasu każdego pracownika, należałoby projektować indywidualne ścieżki rozwoju kariery zawodowej, uwzględniając aktualne doświadczenia oraz osiągnięte sukcesy.

## Literatura

- Cernas Ortiz D.A., *The influence of present and future time perspective on job satisfaction and organizational commitment*, Universidad Autónoma del Estado de México Facultad de Contaduría y Administración Toluca, México, [http://www.swdsi.org/swdsi2012/proceedings\\_2012/papers/Papers/PA134.pdf](http://www.swdsi.org/swdsi2012/proceedings_2012/papers/Papers/PA134.pdf).
- Gleick J., *Szybciej*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Goldberg J., Maslach C., *Understanding the connections between past and future*, Referat wygłoszony na konferencji The Western Psychological Association, San Jose, CA. 1996.
- Jasiński T., Tarnowski A., Strzelczak A., *Percepcja czasu jako wyznacznik efektywności pracy pilota wojskowego*, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 2004, nr 4, t. 10.
- Kerns Ch.D., *Profiling and managing time perspectives: A systematic approach*, “International Leadership Journal” 2012, vol. 4, iss. 1.
- Lambert D., Slater S., *Perspective: First, fast and on time: The path to success. Or is it?* “Journal of Product Innovation Management” 1999, vol. 16, iss. 5.
- Lee H., Liebenau J., *Time in organizational studies: Toward a new research direction*, “Organization Studies” 1999, vol. 20(6).
- Mohammed S., Nadkarni S., *Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership*, “Academy of Management Journal” 2011, vol. 54(3).
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
- Popiołek K., Chudzicka-Czupała A. (red.), *Czas w życiu człowieka*, Uniwersytet Śląski 2010.
- Schultz D., Schultz S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, AWF, Wrocław 2009.
- Tarkowska E., *Czas w życiu Polaków. Wyniki badań, hipotezy, impresje*, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa 1992.
- Thoms P., *Driven by time: Time orientation and leadership*, CT: Praeger, Westport 2004.
- Waller M.J., Conte J.M., Gibson C.B., Carpenter M.A., *The effect of individual perceptions of deadlines on team performance*, Center for Effective Organizations, 2002, T02-4 (413).
- Zimbardo P., Boyd J., *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

## **TIME PERSPECTIVES IN EMPLOYEES POTENTIAL PROGNOSIS IN TERMS OF ZIMBARDO AND BOYD THEORY**

**Summary:** The aim of this paper is to conduct the evaluation of time perspectives of Zimbardo and Boyd theory according to the assessment of its usefulness in employees potential prognosis. The paper presents connections between behavioural and psychological indicators and time perspectives which can be diagnosed. Moreover, it is suggested that some of time perspectives reveal employees' key attributes which should be taken into consideration during training planning and personnel career paths development.

**Keywords:** time perception, time perspectives, employees potential prognosis, time orientation.