

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Dział: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Łukasz Haromszki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: lukasz.haromszki@ue.wroc.pl

**ROLA PRZYWÓDCÓW ORGANIZACYJNYCH
W KSZTAŁTOWANIU POSTAW WOBEC PRACY**

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL LEADERS
IN SHAPING ATTITUDES TOWARDS LABOUR**

DOI: 10.15611/pn.2016.430.11

JEL Classification: E20, I12, E24

Streszczenie: W artykule autor podejmuje się próby określenia roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy na podstawie prowadzonych w ostatnim dziesięcioleciu wywiadów i obserwacji w organizacjach trzech sektorów gospodarki. W świecie dynamicznie zmieniających się uwarunkowań wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych problem ten jest bardzo aktualny, ponieważ dotyczy inspirowanego i kontrolowanego wzrostu zaangażowania pracowników i ich integracji z organizacją. Dobór odpowiednich sposobów oddziaływania osób o dużej wiarygodności (tzw. ważnych innych czy autorytetów rzeczywistych) prowadzi do wprowadzania rozwiązań często niepopularnych bądź uznawanych za niemożliwe do wdrożenia w warunkach niskiego poziomu zaufania, dominujących postaw bierności i pesymizmu. Wybierane środki wywierania wpływu, jak pokazują prowadzone badania, mogą mieć etyczny bądź nieetyczny charakter. Źródłem tych zachowań są własności indywidualne liderów lub czynniki zewnętrzne – sytuacyjne, organizacyjne, społeczne i kulturowe.

Słowa kluczowe: przywództwo organizacyjne, postawa, etos pracy, transformacja.

Summary: In this article the author attempts to define the role of organizational leadership in shaping attitudes towards labour occurring in the studied organizations of three sectors of the Polish economy in the last decade. In a world of rapidly changing internal and external conditions, this problem is very timely, because it concerns inspired and controlled increase of employee engagement and integration with the organization. The selection of appropriate ways of influencing people characteristic for leaders who achieved the high level of reliability (so called – “important others” or “real authorities”) often leads to implement unpopular or impossible solutions in the low level of trust, passive attitudes and pessimism conditions. Chosen measures of influence, according to presented results, have an ethical or unethical nature. The intensive shaping of attitudes, especially in an employer market, simplifies the use of unfair long-term techniques of social engineering.

Keywords: organizational leadership, local leader, local government, NGO, transformation, EU.

1. Wstęp

Wynikiem zmian zachodzących od początku transformacji społeczno-gospodarczej (od roku 1989) są skrajnie indywidualistyczne postawy i zachowania wobec pracy występujące w różnego typu organizacjach w Polsce. Prezentują je zarówno osoby zaangażowane w wykonywanie zadań na stanowisku, jak i bezrefleksyjni realizatorzy powierzanych im czynności. Aktywnych specjalistów i biernych wykonawców łączy niechęć do realizacji zadań wykraczających poza wyznaczone ramy, a w szczególności polegających na współpracy z innymi osobami w zakładzie pracy. Zjawisko to, jak wskazują respondenci pracujący w różnych organizacjach publicznych, prywatnych i pozarządowych, może być wynikiem przede wszystkim sytuacji, która zaskoczyła wiele osób i ich rodziny po roku 1989. Nowa rzeczywistość – ustrój, gospodarka mieszana zamiast nakazowej – spowodowała, że ludzie stracili „bezzainteresowne” oparcie i musieli nauczyć się działać w warunkach promujących aktywność, przedsiębiorczość i przebojowość. Te zmiany, jak pokazują wyniki własnych badań prowadzonych w społecznościach lokalnych Dolnego Śląska, ograniczyły potrzebę tworzenia dobrej atmosfery, ducha współpracy oraz spowodowały przyspieszenie działań i większe zamknięcie się ludzi na współpracowników i sąsiadów.

Biorąc pod uwagę powyżej zaprezentowane uwarunkowania, ważnym problemem badawczym wydaje się kwestia przekształcania się aktywności indywidualnej w pracę zespołową oraz znaczenia przywódców organizacyjnych we wdrażaniu tych zmian w różnego typu organizacjach w społecznościach lokalnych. Aktywność indywidualna i grupowa pracowników różnych organizacji lokalnych była przedmiotem badań własnych w ciągu ostatnich 10 lat, stąd celem artykułu jest zaprezentowanie syntetycznych wniosków na temat roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy. Ze względu na ograniczenia dotyczące objętości artykułu w tekście, po krótkim przedstawieniu podstawowych pojęć, zaprezentowano i omówiono jedynie wybrane wyniki badań.

2. Wprowadzenie podstawowych pojęć

„Praca” określana jest jako działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia dóbr materialnych lub kulturowych będących podstawą i warunkiem istnienia i rozwoju społeczeństwa ludzkiego [Szczepanik 2004, s. 45].

Haber twierdzi, iż na przełomie XX i XXI wieku praca jest wartością niezwykle cenioną, niemniej istotne znaczenie posiada jej wartość użytkowa przy malejącej wartości moralnej i etycznej [Haber 2003, s. 8]. Obserwuje się zmierzch tradycyjnego etosu pracy – systemu określającego wartości, symbole, tradycje, wzory kulturowe ogniskujące się wokół wielopokoleniowej ciągłości grup zawodowych, który jest długotrwałym procesem kształtowania się obrzędowości związanej z określonymi zawodami [Haber 2003, s. 7–22]. Trudno dziwić się, że zjawisko takie ma miejsce w obecnie występujących warunkach wszechobecnej globalizacji, polega-

jącej na kreowaniu nowych technologii i związanych z nimi zawodów i specjalizacji. Zmieniający się etos pracy polega na zmianie podstawowych wartości istotnych w pracy. Ceni się przede wszystkim jakość będącą wynikiem wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego i intelektualnego oraz wdrażania systemowych rozwiązań w organizacjach [Haber 2000, s. 27]. Zanikają podstawowe cechy etosu, choć nadal w organizacjach, w których pracownicy czują się docenieni i zadowoleni, „miejsce pracy jest zazwyczaj dla pracownika źródłem silnej identyfikacji grupowej, podporządkowania się interesom nadrzędnym, nawet jeśli nie pokrywają się one z jego własnymi” [Hofstede 2000, s. 114]. Nie należy demonizować zjawiska zaobserwowanego przez Hofstede’a, polegającego na dominacji postrzegania relacji między pracodawcą a pracownikiem jedynie na zasadzie transakcji handlowej, czyli dokładnie skalkulowanego układu między sprzedającym i kupującym na rynku pracy [Hofstede 2000, s. 115]. Transakcja bowiem, jeśli jest uczciwie przeprowadzona, stanowi najczystsza formę reguły wzajemności – oczekiwanej przez większość ludzi na świecie bez względu na istniejące różnice kulturowe [Gergen 1969]. Na niekorzystny wpływ rywalizacji w miejscu pracy i narzucania rozwiązań globalnych w kulturach organizacyjnych wdrażanych w oddziałach międzynarodowych koncernów w Polsce zwracają uwagę Penc i Sztumski [Penc 1997, s. 30; Sztumski 1997, s. 39]. Zjawisko takie faktycznie ma miejsce, choć sama kultura rywalizacji nie musi generować zjawisk obniżających rolę pracy zawodowej jako wartości autotelicznej.

Brak długotrwałych więzi w miejscu pracy i integracji człowieka z organizacją może wynikać ze zdiagnozowanej przez P. Druckera XXI-wiecznej tendencji zarządzania samym sobą w trakcie kariery zawodowej, której długość może zdecydowanie przekraczać czas istnienia danej firmy na rynku [Drucker 2000, s. 171].

Aktualny model społeczeństwa polskiego nosi znamiona opisane już dwie dekady temu przez Sztompkę. Charakteryzuje go cywilizacyjna niekompetencja, w zakresie której występują m.in.:

- kultura ekonomiczna: zanik etosu pracy, identyfikacji z przedsiębiorstwem, firmą, zanik samodyscypliny;
- kultura pracy: lekceważący stosunek do pracy, osobowości, omijanie obowiązujących przepisów;
- kultura organizacyjna: niska aktywność działania, działania pozorowane, kamuflaż [Sztompka 1994, s. 14–16].

„Postawa” to trwała (utrzymująca się przez dłuższy czas) ocena – pozytywna lub negatywna – ludzi, obiektów i pojęć, reakcja na coś [Aronson i in. 1997, s. 313]. Tworzenie się postaw, w tym wobec pracy, realizowane jest w procesie przejmowania wzorców od innych. Szczególnie cenione bądź dominujące w danej rodzinie, środowisku, otoczeniu podejście do życia wpływa na dokonywanie wyborów życiowych, pozyskiwanie i przetwarzanie informacji. Tendencyjność pobierania informacji powoduje niekiedy silne związanie z określonym obiektem – człowiekiem, ideą, rozwiązaniem technicznym czy organizacyjnym itp. Postawy wobec pracy szczególnie istotne w budowaniu relacji przywódczej wpływają na zachowania. Przekształ-

cenie postaw w zachowanie zależne jest od typu sytuacji, w której ma miejsce. Sytuacje indywidualizujące zależą od indywidualnych poglądów, preferencji i wartości jednostki. Wpływ na zachowanie w sytuacjach dezindywidualizujących mają przede wszystkim symbole i wartości grupowe. Poza tym istnieją też sytuacje skryptowe, które w sposób automatyczny inicjują ciąg zdarzeń – traktowanych jako coś normalnego, bezrefleksyjnego [Strelau 2008, s. 84–88]. Kształtowanie stylów życia ludzi oraz ich postaw wobec pracy [Sztompka 2002, s. 229–232] przebiega początkowo w warunkach rodzinnych i sąsiedzkich.

Zmiana postaw wobec pracy, aktywności i przedsiębiorczości miała nastąpić w wyniku pojawienia się w Polsce w latach 90. nowego kulturowego ideału osobowości [Haromszeki 2016b]. Sposób myślenia zaczerpnięty z charakterystycznej dla społeczeństwa USA mertonowskiej ideologii sukcesu bazował na opisanych przez M. Webera wartościach etyki protestanckiej [Weber 1963]. Wdrażany w Polsce w latach 90. XX w. sposób traktowania pracy i przedsiębiorczości wzorował się na zachowaniach dziedziczonych kulturowo w rodzinach żydowskich i protestanckich na świecie (zob. np. [Landes 2007; Brackman, Jaffe 2011]). Próba wykreowania nowych postaw w kręgu kulturowym, w którym bogacenie się i przedsiębiorczość były dotychczas czymś nagannym, niegodnym człowieka uczciwego, było bardzo trudne, gdyż stało w sprzeczności (i nadal zdarza się, że tak jest) ze sposobem myślenia, wartościami i postawami dominującymi w Polsce. „Przywództwo organizacyjne’ (zgodnie ze stworzoną definicją) jest relacją przełożonego z podwładnymi (lub współpracownikami w zależności od określonego rodzaju przywództwa organizacyjnego) ukierunkowaną na osiągnięcie zamierzonych celów – a także wizji, marzeń, planów, wartości – opartą na szacunku i zaufaniu do kwalifikacji przywódcy, a często również zafascynowaniu nim, racjonalnym lub nieracjonalnym zaangażowaniu w realizację współtworzonej wizji rozwoju” [Haromszeki 2010a, s. 40–41].

Skuteczność działania liderów (inaczej przywódców) zależy w znacznym stopniu od ich aktywności, umiejętności tworzenia relacji przywódczej oraz sprawności przełamywania istniejących barier [Haromszeki 2010b, 2011a, 2011b, 2012, 2016a]. Skuteczny przywódca posiada takie cechy, jak: przebojowość (utożsamianą z asertywnością, zorientowaniem na sukces i na działanie), towarzyskość (ekstrawertyczność i czerpanie przyjemności z kontaktów międzyludzkich), wrażliwość (otwartość na nowe pomysły i doświadczenia), ugodowość (tendencja do współpracy, elastyczność, sympatyczność, darzenie innych zaufaniem), niezawodność (sumienność, wywiązywanie się z obietnic), inteligencja analityczna (ponadprzeciętność, myślenie strategiczne), inteligencja emocjonalna (stabilność, empatię, odczytywanie i zarządzanie emocjami) [Kets de Vries 2008, s. 210–211]. Poza tym przywództwo zależy w pewnym stopniu od posiadania właściwych cech we właściwym czasie. W tym ujęciu te niezbędne cechy to: umiejętność pracy z ludźmi, umiejętność przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadania, potrzeba osiągnięcia rezultatów, doświadczenie przywódcze we wstępnych etapach kariery, szeroki zakres doświadczeń, umiejętność zawierania układów i negocjowania, chęć podejmowania ryzyka,

zdolność do posiadania lepszych pomysłów niż koledzy, pomoc ze strony bezpośrednich przełożonych w rozwijaniu talentów, umiejętność dostosowania stylu zarządzania do panującej sytuacji [Armstrong 1999, s. 226–227]. Skuteczne działania liderów wynikające z posiadania odpowiednich kwalifikacji w danym miejscu i czasie zaobserwowano również w badaniach przywództwa organizacyjnego w Polsce prowadzonych od roku 2006 [Haromszki 2011b].

3. Wyniki badań i analiz relacji przywódczych w zakresie kształtowania postaw wobec pracy

Prezentowane poniżej wyniki własnych badań i analiz przedstawione zostały w postaci wniosków sformułowanych na podstawie prowadzonych wywiadów kwestionariuszowych i zogniskowanych oraz obserwacji w trakcie różnych aktywności realizowanych w organizacjach trzech sektorów gospodarki w społecznościach lokalnych Dolnego Śląska. Respondentami byli liderzy lokalni oraz osoby z ich otoczenia – podwładni, współpracownicy. Badania prowadzono bezpośrednio w organizacjach trzech sektorów gospodarki, a także w trakcie lokalnych i regionalnych seminariów, konferencji, konsultacji społecznych oraz opracowywania lokalnych, subregionalnych i regionalnych dokumentów strategicznych.

Prowadzone od 10 lat badania własne, m.in. relacji w miejscu pracy, postaw wobec pracy, zaangażowania, motywacji i zadowolenia z różnych aspektów funkcjonowania w organizacji, pozwoliły przyjąć, że dominują dwa zjawiska:

- angażowanie się w wykonywanie zadań w miejscu pracy, ponieważ jest ona ciekawa i stanowi wyzwanie dla pracownika;
- znużenie, rozczarowanie schematycznym wykonywaniem czynności, często wbrew oczekiwaniom, wykształceniu, zainteresowaniom.

Pierwsze zjawisko charakteryzuje przede wszystkim „specjalistów” z wyraźnie dominującą potrzebą osiągnięć. Są to osoby spełniające się w swojej pracy, nastawione na osiąganie indywidualnych sukcesów, często niechętnie współpracujące z innymi. Pracownicy reprezentujący tę kategorię oczekują indywidualnego podejścia ze strony przełożonych, również w zakresie nieszablonowego motywowania (w tym wynagradzania). Unikają oni współpracy, która bezpośrednio nie przekłada się na osiągnięcie przez nich cele. Współdziałanie z innymi osobami w organizacji i zewnętrznymi interesariuszami często budowane jest w myśl reguły wzajemności w sytuacji wyraźnego splotu interesów. Prezentowany przez nich wysoki poziom aktywności indywidualnej nie przekłada się na aktywność grupową (zespołową). Przyjmowanie odpowiedzialności natomiast ogranicza się do działań własnych. Ta kategoria pracowników różni się zdecydowanie od przywódców organizacyjnych, którzy poprzez aktywność indywidualną kształtują aktywność zbiorową (grupową, zespołową), ponosząc tym samym odpowiedzialność za podwładnych czy współpracowników.

Drugie zjawisko natomiast dotyczy zachowań prezentowanych przez „wykonawców” wyraźnie wyznaczonych im czynności na stanowisku pracy. Trudno ocze-

kiwać od osób niechętnych do twórczej aktywności, znudzonych i rozczarowanych pracą lub obojętnych, aby prezentowali ponadprzeciętne zaangażowanie. Prowadzenie badań satysfakcji z pracy w tej kategorii pracowników nie ma sensu. Jeśli nawet odczuwają jakąś satysfakcję, to wynika ona raczej z przynależności do grupy (zespołu) w organizacji niż z zadowolenia z wykonywania zadań na stanowisku pracy. Pracują oni w danym miejscu, ponieważ często nie mają innej możliwości uzyskania środków materialnych niezbędnych do zaspokojenia głównie podstawowych potrzeb. Ich bierna postawa wobec zadań i brak zaufania do przełożonych, współpracowników przekłada się na bardzo małe zaangażowanie w realizację każdej kolejnej aktywności. Zdarza się jednak, że przy odpowiednim pokierowaniu, pobudzeniu, często wspartym przykładowym zachowaniem przyszłego przywódcy, zaczynają chętniej uczestniczyć w wykonywaniu czynności. Szczególnie ma to miejsce w sytuacji, gdy oddziałujący jest osobą wiarygodną, osiągnącą sukcesy i godną zaufania. W takich warunkach tworzy się często długookresowa relacja przywódcza.

Poza opisanymi powyżej postawami wobec pracy równie często obserwowanym zjawiskiem jest brak utożsamiania się z organizacją. Takie podejście wynika bardzo często z przekonania, że dana firma jest tylko etapem w karierze – miejscem przejściowym. Ten sposób myślenia charakteryzuje pracowników w XXI w., ale w Polsce jest również następstwem specyficznego nieintegracyjnego i mało perspektywicznego traktowania ludzi w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Przy takim podejściu do firmy, w której pracują, trudno oczekiwać, że będą budować pozytywne, aktywne postawy wobec pracy i dążyć do wzrostu identyfikacji z przedsiębiorstwem. W istniejącej sytuacji zbudowanie uczciwych, etycznych relacji w organizacji jest zadaniem bardzo trudnym. Coraz rzadziej również obserwuje się identyfikację z zawodem. W XXI w. zawód jest nadal czynnikiem różnicującym ludzi w ramach społeczeństw i organizacji, wspierającym osiągnięcie odpowiednie pozycji społecznej, ale jego znaczenie spada. Wpływ na szybką dezaktualizację zawodów mają przede wszystkim wzrost znaczenia uczenia się przez całe życie oraz wdrożone reformy w Polsce – wprowadzające możliwość potwierdzenia egzaminem kwalifikacji i kompetencji zamiast uzyskiwania formalnego wykształcenia w procesie kilkuletnim. Istotny wpływ na zmianę znaczenia niektórych zawodów miało również ich „uwolnienie”.

Brak identyfikacji z zawodem i organizacją powoduje niekiedy, że termin „praca” powraca do znaczenia: „trud”, „konieczność”, „środek do zaspokojenia innych potrzeb”, „aktywność pozwalająca uniknąć wykluczenia nie tylko z życia zawodowego, ale również towarzyskiego, rodzinnego itd.”. Brak etosu pracy, utożsamianego z poszanowaniem jej, opisywany m.in. przez Habera i Sztompkę, utrudnia budowanie kapitału ludzkiego w organizacji. Z prowadzonych badań wynika, że większość pracowników nauczyła się minimalizować wysiłek do poziomu pozwalającego utrzymać się w organizacji. Osoby zmotywowane do rozwoju, chcące wykonywać pracę jak najlepiej, traktujące pracę jako szansę na realizację pasji i przekraczanie granic własnych możliwości, są w zdecydowanej mniejszości.

Z prowadzonych wywiadów i obserwacji wynika ponadto, że przeciętny polski pracownik jest wytworem kultury masowej: z jednej strony pozwalającej przekraczać granice kulturowego (rodzinnego, lokalnego, środowiskowego) dziedziczenia bezradności [Haromszki 2016a], z drugiej jednak wyraźnie promującej wartości hedonistyczne i ujednolicone wzorce zachowań ograniczające inwencję i kwestionujące sens wysiłku, aktywności, zaangażowania.

Z prowadzonych badań własnych wynika, że w wielu przypadkach przełamanie wstępnego oporu wobec zadania oraz wzrost integracji z organizacją może nastąpić jedynie w sytuacji zaobserwowanej aktywności przywódcy organizacyjnego, który traktowany jest przez współpracowników jako autorytet rzeczywisty. Taka postać jest w stanie pobudzić do działania zespołowego dla dobra organizacji przedstawicieli obu wcześniej opisywanych kategorii pracowników: pierwszej (specjalistów, indywidualistów) poprzez odpowiednie skoordynowanie ich pracy oraz połączenie jej efektów, drugiej (biernych wykonawców) dzięki nadaniu sensu ich pracy i stworzeniu ducha współpracy, współdziałania, prowadzących do osiągnięcia sukcesów grupowych. Przedstawiciele obu grup oczekują od przywódcy przykładów sprawności i skuteczności działania. Skuteczne wywieranie wpływu jest silnie nacechowane pozytywnymi emocjami, a publiczne celebrowanie sukcesów dodatkowo wzmacnia poczucie własnej wartości i poczucie wpływu na zmieniającą się rzeczywistość. Takie działania powodują, że pracownik uzyskując nową, lepszą pozycję w organizacji czy otoczeniu, częściej zaczyna budować rolę aktywnego uczestnika nowych zadań, niż pozostaje jedynie bezrefleksyjnym wykonawcą czy biernym obserwatorem.

Lider (przywódca organizacyjny) wpływa na zmianę postaw, ponieważ buduje relację emocjonalną ze współpracownikami/podwładnymi – inspiruje, wskazuje drogę, nakreśla wizję i daje przykład. Siła oddziaływania na innych opierająca się na zastosowaniu niematerialnych środków motywowania jest często niedoceniana w organizacjach, choć dzięki nim osiąga się zdecydowanie lepsze, długotrwałe efekty, niż daje wykorzystanie zachęt materialnych (płacowych i pozapłacowych).

Przywódcy organizacyjni skutecznie aktywizują ludzi i angażują w zadania grupowe, ponieważ potrafią odpowiednio zbudować spójny wizerunek osoby uczciwej i wiarygodnej. Ich łatwość w tworzeniu specyficznej relacji przywódczej wynika z:

- przekonania o własnej wartości, świadomości swoich mocnych stron oraz możliwości ich wykorzystania w istniejących warunkach społeczno-kulturowych;
- posiadania i umiejętnego prezentowania postawy proaktywności, pozytywnego myślenia, optymizmu i kreatywności;
- umiejętności budowania platformy współpracy w oparciu o wzajemny szacunek i zaufanie;
- sprawności w tworzeniu inspirujących wizji rozwoju, sukcesu i angażowaniu ludzi w ich realizację;
- swobody oddziaływania na współpracowników i innych interesariuszy;
- obserwowanej przez otoczenie potrzeby ciągłego doskonalenia i wspierania rozwoju współpracowników [Haromszki 2012, s. 204–211].

4. Zakończenie

Z prowadzonych w ostatnim dziesięcioleciu badań własnych przywódców organizacyjnych w trzech sektorach polskiej gospodarki [Haromszeki 2014, s. 81–101] wynika, że trudno spodziewać się szybkiego nadejścia warunków do wzrostu zaangażowania w pracę i potrzeby autonomii przy jednoczesnej gotowości do ponoszenia odpowiedzialności za siebie i innych w organizacji [Sikorski 2006]. Wzrost poziomu wykształcenia i samoświadomości własnych możliwości podnosi poziom aktywności indywidualnej, ale nie przekłada się na zainteresowanie realizacją zadań zespołowych/grupowych. Większość ludzi nie tylko nie chce pobudzać innych do pracy, ale często potrzebuje silnego impulsu z zewnątrz, aby zacząć działać i tworzyć rozwiązania korzystne dla organizacji. Pracownicy (aktywni specjaliści i bierni wykonawcy) niechętnie ponoszą odpowiedzialność za własne działania. Tym bardziej nie są zainteresowani ponoszeniem odpowiedzialności za innych i organizację, w której pracują. Pobudzanie przedstawicieli obu grup i aktywne kształtowanie nowych postaw wobec pracy jest wynikiem stosowania odpowiednich taktyk wywierania wpływu i wykorzystywania motywatorów pozamaterialnych. Przywódcy organizacyjni są predestynowani do skutecznego oddziaływania na ludzi i nadawania pracy znaczenia w myśl nowego etosu, ponieważ są to osoby aktywne, ponadprzeciętne, posiadające oczekiwane (w różnych sektorach, społecznościach) cechy i umiejętności. Zdaniem respondentów i uczestników różnych grup symulacyjnych i warsztatowych obserwowanych przez ostatnie dziesięć lat, skuteczni liderzy poza siłą oddziaływania i umiejętnościami (często też zdolnościami) oratorskimi (istotnymi w każdym warunkach) powinni być autorytetami w swojej dziedzinie, profesjonalistami o zdolnościach komunikowania się z ludźmi (sektor publiczny i biznesowy) oraz autorytetami moralnymi, osobami uczciwymi i prawdomównymi, z pasją wykonującymi działania, których się podejmują (NGO) [Haromszeki 2014].

Jak pokazują wyniki badań własnych (wywiadów, obserwacji) prowadzonych przez ostatnie 10 lat, oczekiwana – skuteczna i optymalna relacja przywódcza w polskich warunkach powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu i szacunku, budowanych w oparciu o inteligencję emocjonalną. Pozytywny odbiór lidera oraz jego wiarygodność to czynniki zwiększające szansę na sukces przywódczy. Wiarygodność jest efektem nie tylko skutecznego działania, ale również wynika ze wspólnych wartości, poglądów, tradycji, doświadczeń, problemów itp.

Niestety, zmiana postaw wobec pracy jest również efektem działań przełożonych stosujących nadal nieetyczne socjotechniki długotrwałe, takie jak: deprywowanie elementarnych potrzeb, intensyfikacja lęku, bezalternatywność, deindywidualizowanie, splot interesów, potęgowanie potrzeb ekspansji, szczególnie posłannictwo. Takie podejście jest najbardziej charakterystyczne dla firm, które są jedynym pracodawcą na rynku lokalnym, oraz dla przedsiębiorstw, które poprzez odpowiednie zbudowanie wizji, misji i roli człowieka w organizacji zniewalają ludzi przekona-

nych o nieograniczonych możliwościach rozwojowych i warunkach do nieskrępowanego podejmowania decyzji.

Reasumując, warto podkreślić, że w istniejących w Polsce warunkach potrzebni są ludzie kierujący i koordynujący pracę zespołową. Rolę tę odgrywają właśnie przywódcy organizacyjni. To oni poprzez stworzenie ducha współpracy podnoszą sprawność i skuteczność działania zespołów i organizacji. Choć ich działania zwłaszcza w pierwszym etapie dokonywanych zmian i adaptacji są niedoceniane, większość badanych przyznaje, że ich liderzy są kluczowym katalizatorem procesów integracyjnych i modernizacyjnych. Z badań własnych wynika, że tworzenie wielozakresowych relacji przywódczych ma miejsce w różnego typu organizacjach w trzech sektorach polskiej gospodarki.

Literatura

- Armstrong M., 1999, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., 1997, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Brackman L., Jaffe S., 2011, *Żydowska mądrość w biznesie. Jak odnieść prawdziwy sukces dzięki lekcjom z Tory i innych starożytnych tekstów*, One Press Exclusive, Helion, Gliwice.
- Dobrowolska D., 1980, *Praca w życiu człowieka*, Wydawnictwo CRZZ.
- Drucker P.F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa.
- Ewangelia Łukasza, 18:25, Biblia Tysiąclecia.
- Garbara W., 1993, *Między wiedzą a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Gergen K.J., 1969, *The Psychology of Behavior Exchange*, Addison-Wesley, Reading Mass.
- Gocko J., 1996, *Ekonomia i moralność*, RW KUL, Lublin.
- Haber L.H., 2000, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu parametrem globalizacji systemów gospodarczych*, [w:] Potocki A. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, Chrzanów, s. 27.
- Haber L.H., 2003, *Etos pracy – realność czy wirtualność?*, [w:] Walczak-Duraj D. (red.), *Czy zmierzch pracy, etos pracy w praktyce przedsiębiorstw*, Płock-Warszawa, s. 7–22.
- Haromszeki Ł., 2010a, *Przywódtwo w czasie kryzysu*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 40–51.
- Haromszeki Ł., 2010b, *Przywódtwo w nowoczesnej organizacji non profit na przykładzie Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej we Wrocławiu*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 214–223.
- Haromszeki Ł., 2011a, *Liderzy lokalni w kontekście barier administracyjnych w zarządzaniu gminą*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 262–277.
- Haromszeki Ł., 2011b, *Skuteczni liderzy lokalni*, [w:] Urbaniak B. (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 299–312.
- Haromszeki Ł., 2012, *Aktywność liderów jako szansa rozwoju organizacji trzeciego sektora w powiecie dzierzoniowskim*, [w:] Stabryła A. (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Mfiles.pl Encyklopedia Zarządzania, Kraków, s. 203–2014.
- Haromszeki Ł., 2014, *Expected features and the behavior of talented leaders in the three sectors of the Polish economy in context with other Central-Eastern European Countries*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Journal of Intercultural Management*, vol. 6, no. 4, December, s. 81–100.

- Haromszki Ł., 2016a, *The cultural heritage of abilities and skills in entrepreneurship domain as a determinant of organizational leadership*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Journal of Intercultural Management*, vol. 8 N, no. 1, January (w druku).
- Haromszki Ł., 2016b, *Rola przywódców organizacyjnych w adaptacji instytucji publicznych i NGO's do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych po wstąpieniu Polski do UE*, [w:] Andrzejczak A., Furmańczyk J. (red.), *Zmiany ról i uwarunkowań pracy menedżerów w organizacjach publicznych i non profit*, Wydawnictwo edu-Libri, Poznań, s. 12–27.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, Warszawa.
- Jan Paweł II, 1997, *Laborem Exercens*, Znak, Kraków.
- Kets de Vries M., 2008, *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Landes D. S., 2007, *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa.
- Penc J., 1997, *Tradycje i współczesność humanizacji pracy*, *Humanizacja Pracy*, nr 1, s. 30.
- Sikorski C., 2006, *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Strelau J., 2008, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, GWP, Gdańsk.
- Szczepanik E., 2003, *Praca jako wartość egzystencjalna człowieka – pracownika w procesie transformacji gospodarki polskiej początku XXI w.*, [w:] Walczak-Duraj D. (red.), *Czy zmierzch pracy, etos pracy w praktyce przedsiębiorstw*, Płock–Warszawa.
- Sztompka P., 1994, *Teorie zmian społecznych a doświadczenie polskiej transformacji*, *Studia Socjologiczne*, nr 1.
- Sztompka P., 2002, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Warszawa.
- Sztumski J., 1997, *Humanizacja w transformacji*, *Humanizacja Pracy*, nr 1, s. 39.
- Tawney R., 1995, *Religia a powstanie kapitalizmu*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Weber M., 1963, *Szkice z socjologii religii*, Książka i Wiedza, Warszawa.