

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
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 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees' socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager's self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Elżbieta Kowalczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## **PODEJŚCIA HUMANISTYCZNE I BEHAVIORYSTYCZNE JAKO PRZEJAW RÓŻNORODNOŚCI W ZARZĄDZANIU LUDŹMI**

---

**Streszczenie:** W artykule zostały ukazane dwa, dobrze ugruntowane w nauce o zarządzaniu i psychologii organizacji podejścia – behawiorystyczne i humanistyczne. Autorka w badaniach empirycznych stara się znaleźć rozwiązanie problemów naukowych postawionych w tym opracowaniu. Głównymi pytaniami są: które z omawianych podejść jest bardziej popularne w praktyce zarządzania ludźmi oraz które z poddanych analizie czynników (podmiotowe czy organizacyjne) determinują preferencje przełożonych. W konkluzji autorka stwierdza, że środowisko pracy cechuje się wysokim stopniem zróżnicowania pod względem podejścia do zarządzania ludźmi.

**Słowa kluczowe:** behawioryzm, podejście humanistyczne, zarządzanie zasobami ludzkimi.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.19

### **1. Wstęp**

Wśród różnych nurtów psychologii organizacji oraz nauk o zarządzaniu szczególnie ugruntowały się i przeniknęły do praktyki kierowania dwa kierunki – behawioryzm oraz podejście humanistyczne, sprzyjając jej heterogeniczności. Pomimo że od czasu ich powstania nauka wypracowała nowe koncepcje, techniki i podejścia tłumaczące funkcjonowanie człowieka w wielu sytuacjach, w tym związanych z zarządzaniem, klasyczne metody są jednymi z najbardziej ugruntowanych w praktyce zarządzania. Oba wykorzystywane przez menedżerów założenia owych klasycznych koncepcji mogą determinować relacje i style pełnienia przez nich funkcji kierowniczych. Środowisko pracy staje się tym samym zróżnicowane i dostarcza wielu doświadczeń zarówno tym, którzy kierują, jak i tym, którzy są kierowani. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, a jego celem jest ukazanie zarysu obu wybranych z bogatego dorobku psychologii i nauk o zarządzaniu podejść w kontekście zarządzania ludźmi oraz zbadanie, czy wybrane czynniki natury organizacyjnej i podmiotowej

sprzyjają stosowaniu któregoś z nich. Wybór klasycznych koncepcji jest podyktowany chęcią zweryfikowania, czy są one, pomimo swej 100-letniej tradycji, jak ma to miejsce w przypadku behawioryzmu, i 60-letniej w przypadku nurtu humanistycznego, nadal ujęciami sterującymi zachowaniami zarządczymi. Do czynników organizacyjnych autorka zaliczyła: poziom w hierarchii organizacyjnej zajmowany przez przełożonego i jego podwładnego, formę własności, wielkości i sektor działania organizacji. Natomiast czynnikami podmiotowymi są: wiek i płeć podwładnych i przełożonych oraz staż pracy respondentów.

## 2. Charakterystyka podejść do zarządzania zasobami ludzkimi

W zarządzaniu istnieje wiele możliwych podejść i koncepcji, które odwołują się do różnych filozofii postrzegania i traktowania ludzi. Jedną z nich jest szkoła behawioralna oparta w swej wersji fundamentalnej na redukcjonistycznym modelu człowieka, który podlega stymulacji bodźcowej prowadzącej do przewidywalnej i programowalnej reakcji. Inną jest szkoła humanistyczna, w której menedżer, przełożony, mentor skupia się na indywidualnych potrzebach jednostki, wspierając jej rozwój. Mimo że oba z podejść, jako nurty naukowe wykorzystywane przez praktykę, pojawiły się dość dawno, są one nieprzerwanie obecne w zachowaniach i poglądach przełożonych. Charakteryzując rdzeń i początki myśli kształtującej nurt behawiorystyczny, warto przypomnieć, że pojawił się on oficjalnie w 1913 r. za sprawą wygłoszonego przez Johna B. Watsona manifestu behawiorystycznego, niemniej miał swoich prekursorów w postaciach m.in. I. Pawłowa czy E. Thorndike'a [Stachowski 2000]. Wspomniany J. Watson skupił się w swej analizie na czynnikach poprawiających funkcjonowanie człowieka, a za cel psychologii jako nauki eksperymentalnej uznał kontrolę zachowań i możliwość ich przewidywania. Natomiast o psychopatologii zachowań świadczy jego zdaniem niesprawne eliminowanie niepożądanych nawyków [Ziółkowska 2008]. Koncepcja Watsona, skrajnie redukcjonistyczna, nazywana jest psychologią bodźca i reakcji. W jej myśl na organizm oddziałuje wiele różnorodnych bodźców, stymulujących go i powodujących reakcje w postaci pobudzenia fizjologicznego, ruchowego, emocjonalnego, a nawet myślowego [Matuszewicz 2006]. Sławę Watsonowi przyniósł eksperyment z 11-miesięcznym Albertem, u którego uwarunkował on reakcję strachu na wszystkie obiekty posiadające sierść lub futro. Natomiast udaną próbę odczulenia, tym razem dziecka 3-letniego, przeprowadziła Mary Cover Jones, stając się tym samym prekursorką terapii behawioralnej. Watson twierdził, iż wpływ środowiska jest tak wszechmocny, że bez względu na czynniki wewnętrzne ukształtować można dowolnego specjalistę, nawet jeśli jego biegłość oparta miałaby być na talencie (np. plastycznym, muzycznym) [Trojan 2014].

Z kolei Burrhus F. Skinner zwracał uwagę na nagrody i kary, które kształtują zachowanie jednostki, oraz podkreślał, że deprivacja bodźcowa prowadzi do patologii w zachowaniach jednostki [Ziółkowska 2008]. Stanu takiego może doświadczyć



np. osoba mobbingowana, której m.in. nie przydziela się zadań, ogranicza się komunikację, izolując ją tym samym od bodźców charakterystycznych dla środowiska pracy. Na prawidłowościach związanych ze stosowaniem wzmocnień można oprzeć się również, tworząc systemy motywacyjne, a metaanaliza danych wielu amerykańskich badań ukazała dominowanie wpływu bodźców finansowych (zwłaszcza tych zależnych od wyników) na wydajność pracy, obniżenie absencji i fluktuacji kadr nad czynnikami pozafinansowymi [Tyszka, Zaleśkiewicz 2004]. Oznacza to, że pracownik zachowuje się w określony sposób, gdyż doświadczył wielu wzmocnień pozytywnych i negatywnych, które ukształtowały jego postawę. Korzystając zatem z arsenału tychże wzmocnień, można „wygenerować” pracownika zaangażowanego, lojalnego, oportunistycznego, co czynią menedżerowie reprezentujący swych zwierzchników i organizacje.

Innym przedstawicielem szkoły behawioralnej, odwołującym się równocześnie do podejścia kognitywistycznego, był Albert Bandura, twórca teorii społecznego uczenia się. Uważał on, że aby zrozumieć ludzkie zachowanie, nie sposób opierać się jedynie na teoriach uczenia się, ale należy uwzględnić też wzajemne oddziaływanie środowiska społecznego. Ludzie są kształtowani przez środowisko i aktywnie je tworzą. Jest ono, obok samooceny, źródłem wzmocnień. W zależności od swych możliwości uczą się oni, obserwując interakcje innych osób z otoczeniem [Ziółkowska 2008]. Teoria Bandury była wykorzystywana m.in. w eksperymentach tłumaczących socjalizację ekonomiczną dzieci [Rolad-Lévy 2004].

Behawioryzm i jego ponadstuletnia tradycja spowodowały, że zdobycze tej szkoły są szeroko stosowane w praktyce psychologicznej, m.in. w rozwiązywaniu problemów społecznych i w różnego typu organizacjach, a jego szczególną formą jest zarządzanie zachowaniami organizacyjnymi. Badacze tego nurtu wykazali, że stosowanie procedur behawiorystycznych wpływa na pozytywne zachowania pracowników i eliminuje te niepożądane [Suchowierska 2008]. Behawioryzm często umożliwia prowadzenie skutecznej terapii zachowań patologicznych (np. wyjścia z uzależnienia takiego jak pracoholizm, modyfikacji zachowań niebezpiecznych z punktu widzenia ładu organizacyjnego) oraz jest metodą wywierania korzystnego wpływu w procesie edukacji (także zawodowej) i wychowania. Metody szkoleniowe oparte na wiedzy behawiorystycznej (np. szkolenie na stanowisku pracy, modelowanie zachowań) powodują, że pracownik może podnosić swoje kompetencje zawodowe. Ponadto badania prowadzone w tym nurcie, zwłaszcza w połączeniu z koncepcjami poznawczymi, pokazują, w jaki sposób ludzie cenią gratyfikacje (także te otrzymywane w miejscu pracy), co skłania ich do pożądanego z punktu widzenia wpływającego decyzji i co kształtuje ich różne zachowania gospodarcze (oszczędzanie, podejmowanie ryzyka, ubezpieczanie się).

Mimo że z jednej strony pojawiają się niewątpliwe plusy, należy zaznaczyć, że istnieją także zagrożenia związane z zastosowaniem myśli behawiorystycznej w praktyce. Menedżerowie wykorzystujący w swym podejściu do pracowników zasady omawianej koncepcji (tab. 1.) mogą bowiem ulec atrakcyjnej wizji stero-

wania zachowaniami podwładnych, co wiąże się też z niebezpieczeństwem mcdonaldyzacji członków organizacji i formatowania ich według przyjętego szablonu. Behawioryzm zatem z jednej strony daje narzędzia wpływu, służące polepszeniu funkcjonowania ludzi i całych organizacji, z drugiej poprzez działania represyjne może czasami niszczyć indywidualizm pracowników i kreować organizacje o filozofii totalitarnej. Ponadto jego popularność może być związana z faktem, że bycie menedżerem-behawiorystą nie wymaga specjalistycznego, czasem wieloletniego przygotowania do stosowania narzędzi i zasad behawioryzmu.

Drugim po behawioryzmie rozważanym na łamach tego artykułu nurtem jest koncepcja humanistyczna, której głównymi przedstawicielami są Abraham Maslow i Carl Rogers. Ich poglądy były reakcją na demoniczną wizję psychoanalizy i redukcjonizm behawioryzmu. A. Maslow prowadził rozważania na temat zdrowych i twórczych jednostek; postulował, by nauka odeszła od analizy człowieka chorego, dysfunkcyjnego, a skupiła się na tym, co dobre, optymistyczne i co buduje potencjał jednostek. Prowadząc badania nad osobami samorealizującymi się, stworzył portret psychologiczny jednostki pozytywnej, mającej zaufanie do siebie i innych [Hall, Lindzey 2001]. Postulował potrzebę holistyczno-dynamicznego podejścia do jednostek; tylko takie ujęcie zapewnia bowiem dogłębne zrozumienie i trwałe usunięcie ewentualnych problemów [Maslow 2006]. Pochylenie się nad jednostką (pracownikiem, uczniem, pacjentem) może uchronić przed krzywdzącym przypisaniem jej etykiety i stygmatyzacją do roli osoby zacieklej, zuchwałej, nieobliczalnej, co determinuje w dużym stopniu jej dalsze funkcjonowanie. Swoją propozycję dla biznesu Maslow sformułował pod nazwą eupsychicznego zarządzania, polegającego na humanitarnym podejściu do ludzi (w jej centrum jest człowiek z jego indywidualnymi potrzebami). W dalszej perspektywie taka filozofia działania ma przynosić również korzyści finansowe [Cox 2006].

Drugi z „ojców” podejścia humanistycznego, Carl R. Rogers, jest twórcą koncepcji terapii niedyrektywnej, skoncentrowanej na kliencie. Jej podstawą jest empatyczna więź pomiędzy ułatwiającym a klientem<sup>1</sup>. Jej zasady są szeroko wykorzystywane w poradnictwie, prowadzeniu grup spotkaniowych i rozwiązywaniu konfliktów grupowych [Hall, Lindzey 2001]. Terapia ta opiera się na autentycznym związku między uczniem a nauczycielem i jest powszechnie stosowana w szkoleniach personelu medycznego, poradnictwie zawodowym, szkoleniach kadr menedżerskich, szkoleniach animatorów społeczności lokalnych oraz w różnych kręgach kulturowych [Rogers 1991]. Dzięki koncepcji humanistycznej także w sferze biznesu inaczej można było spojrzeć na pracownika, widząc jego indywidualność, kreatywność i chęć rozwoju. Sposób, w jaki mogą zachowywać się menedżerowie prezentujący to podejście, obrazuje tabela 1.

---

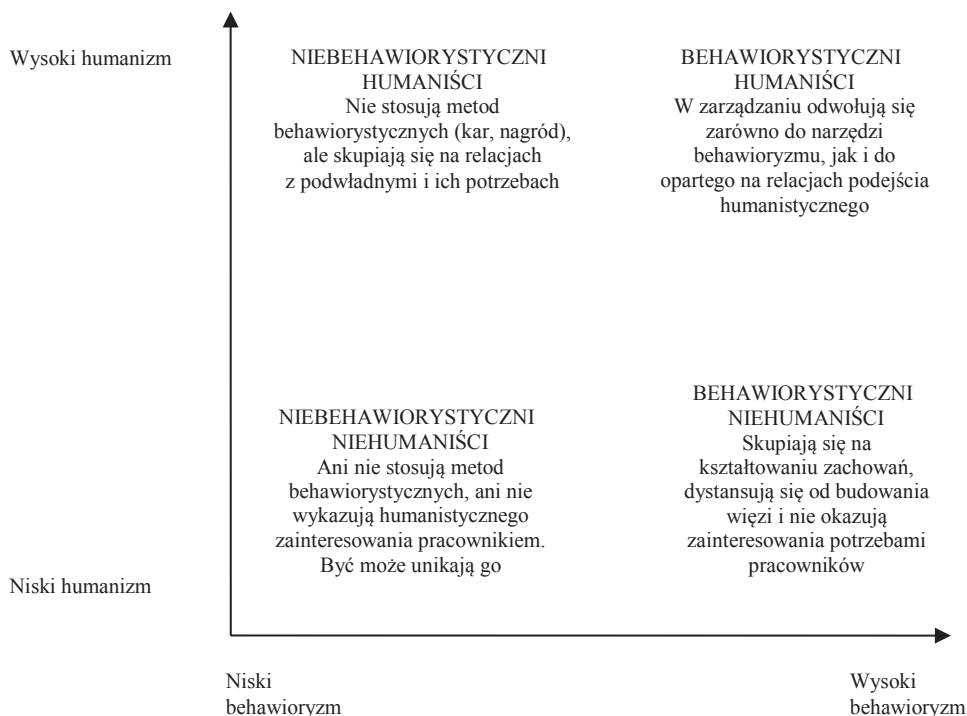
<sup>1</sup> C. Rogers sugerował odejście od określeń „pacjent” – „terapeuta” na rzecz pojęć „klient” – „ułatwiający”. Dzięki temu unika się stygmatyzacji klienta piętnem choroby.

**Tabela 1.** Behawiorystyczne i humanistyczne podejście do zarządzania ludźmi

Podejście behawiorystyczne	Podejście humanistyczne
U pracownika ważna jest suma nawyków, które przełożony stara się kształtować i modyfikować	Przełożony dąży, aby jego relacje z pracownikiem opierały się na autentycznym związku typu mistrz-uczeń
Zachowanie człowieka w pracy jest efektem wielu doświadczanych przez niego kar i nagród. Przełożony powinien dbać o ich odpowiedni dobór oraz nagradzać zachowania pożądane, a karać niechciane	W centrum zainteresowania przełożonego są ludzie, którymi zarządza, a nie zyski i osiągnięcia organizacji
Przełożony, nagradzając i karząc jednych, jest przekonany, że inni, obserwując to, wyciągną dla siebie pouczające wnioski. Będą zachowywać się w oczekiwany przez niego sposób	Przełożony ma zaufanie do swoich pracowników. Powierza im odpowiedzialne zadania, dzieli się informacją, ogranicza nadmierną kontrolę
W zarządzaniu kluczowy jest dobór odpowiednich kar i nagród (materialnych i niematerialnych)	Przełożony dba o szczerze relacje pomiędzy pracownikami w zespole. Promuje wsparcie i współpracę
W zarządzaniu ludźmi przełożony korzysta z dostępnego mu wachlarza nagród	Przełożony buduje głębokie, ciepłe i oparte na empatii stosunki między nim a pracownikami
W zarządzaniu ludźmi przełożony korzysta z dostępnego mu wachlarza kar	Przełożony towarzyszy pracownikowi w jego rozwoju. Planuje wraz z nim szkolenia, omawia postępy, jest jego coachem
	Przełożony widzi w swych pracownikach cnoty, jest przekonany o ich dobrej woli i chęci samorozwoju
	Człowiek to system naczyń połączonych: gdy coś w podwładnym nie domaga, przełożony pochyla się nad nim i szuka pierwotnej (czasami nieoczywistej, głęboko ukrytej, tkwiącej w innym obszarze) przyczyny trudności

Źródło: opracowanie własne.

Założenia obu koncepcji nie wykluczają się jednak, gdyż nie znajdują się na przeciwnych krańcach tego samego wymiaru. Mogą się, w moim odczuciu, z powodzeniem dopełniać, tak jak to ukazano na rys. 1, co stanowi o różnorodności w praktyce zarządzania ludźmi. W dalszej części tego artykułu teza ta zostanie poddana empirycznej weryfikacji.



**Rys. 1.** Typologia podejść do zarządzania ludźmi

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Metodyka – narzędzia i grupa badawcza

Badania zostały przeprowadzone w lutym i marcu 2014 r. za pośrednictwem portalu internetowego ebadania.pl. Ankieta była skonstruowana z dwóch skal badających opinie pracowników na temat zachowań i poglądów bezpośrednich przełożonych. Skala behawiorystyczna (BEH) składała się z sześciu pozycji, a współczynnik alfa-Cronbacha dla niej wynosił 0,724 (LI=0,591), natomiast skala badająca podejście humanistyczne (HUM) zawierała osiem pozycji, a współczynnik alfa-Cronbacha dla niej wynosił 0,910 (LI=0,785). Wyniki w obu skalach ukształtowały się w sposób zgodny z rozkładem normalnym, co stwierdzono na podstawie testu Kołmogorowa-Smirnowa z poprawką Lillieforsa – BEH:  $z_{k-s}=0,071$ ;  $p>0,2$ ; HUM:  $z_{k-s}=0,091$ ;  $p=0,191$ . Treść pytań była odzwierciedleniem twierdzeń zawartych w tabeli 1.

Grupę respondentów stanowiło 67 osób, w tym 41 (61,2%) kobiet oraz 26 (38,8%) mężczyzn. Byli nimi głównie studenci i słuchacze Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Średni wiek badanych wynosił 30,09, jego mediana równa była 27,00 (sd=8,41, minimum 22, maksimum 51). Średni staż pracy wynosił 5,447,

mediana równa była 4,00 (sd=5,5415, maksimum stażu pracy wynosiło 27). Zajmowane przez respondentów stanowisko ukazuje tabela 2.

**Tabela 2.** Stanowiska respondentów

Jednostka pomiarowa	Stanowisko				
	stażysta	pracownik szeregowy	sojalista/pracownik samodzielny	kierownik	dyrektor
N	3	18	31	12	3
Procent	4,5	26,9	46,3	17,9	4,5

Źródło: badania własne.

Natomiast poziom wykształcenia respondentów oraz ich bezpośrednich przełożonych prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.** Wykształcenie respondentów i ich przełożonych

	Wykształcenie							
	miara	podstawowe	średnie	wyższe zawodowe	wyższe magisterskie	ponad-wyższe	doktorat i więcej	nie wiem
Respondenci	N	0	5	24	28	6	4	0
	procent	0	7,5	35,8	4,8	9	6	0
Przełożeni	N	2	6	9	33	6	6	5
	procent	3,0	9,0	13,4	49,3	9,0	9,0	7,5

Źródło: badania własne.

Scharakteryzowani powyżej respondenci wypowiedzieli się na temat swoich bezpośrednich przełożonych, wśród których było 30 (44,8%) kobiet i 37 (55,2%) mężczyzn. Ich wykształcenie obrazuje tabela 3. Przełożeni respondentów byli z różnych kategorii wiekowych, co obrazuje tabela 4.

**Tabela 4.** Wiek przełożonych

Jednostka miary	Kategorie wiekowe przełożonych			
	26-35 lat	36-45 lat	46-55 lat	55+
N	19	28	11	9
Procent	28,4	41,8	16,4	13,4

Źródło: badania własne.

Zajmowali też oni różne miejsca w hierarchii organizacyjnej – byli wśród nich:

- menedżerowie niższego szczebla – 12 (17,9%),
- menedżerowie średniego szczebla – 25 (37,3%),
- menedżerowie najwyższego szczebla – 16 (23,9%),
- właściciele – 14 (20,9%).

Zarówno respondenci, jak i ich przełożeni pracowali w organizacjach o różnych wielkościach, a podziału dokonano ze względu na liczbę osób w nich zatrudnionych, co obrazuje tabela 5.

**Tabela 5.** Wielkość organizacji, z których pochodzili badani

Miara	Wielkość zatrudnienia w organizacjach respondentów				
	do 9	10-49	50-249	250-999	1000 i więcej
N	8	15	25	12	7
Procent	11,9	22,4	37,3	17,9	10,4

Źródło: badania własne.

Zróznicowana też była forma prawna organizacji, z której wywodzili się respondenci, co ilustruje tabela 6.

**Tabela 6.** Forma prawna organizacji, z których pochodzili badani

Miara	Forma prawna przedsiębiorstw respondentów						
	państwowe	spółdzielcze	spółka jawna, komandytowa	spółka z o.o. z kapitałem polskim	spółka z o.o. z kapitałem zagranicznym	spółka cywilna/ przedsiębiorstwo prywatne	inne
N	6	1	4	14	18	11	13
Procent	9,0	1,5	6,0	20,9	26,9	16,4	19,4

Źródło: badania własne.

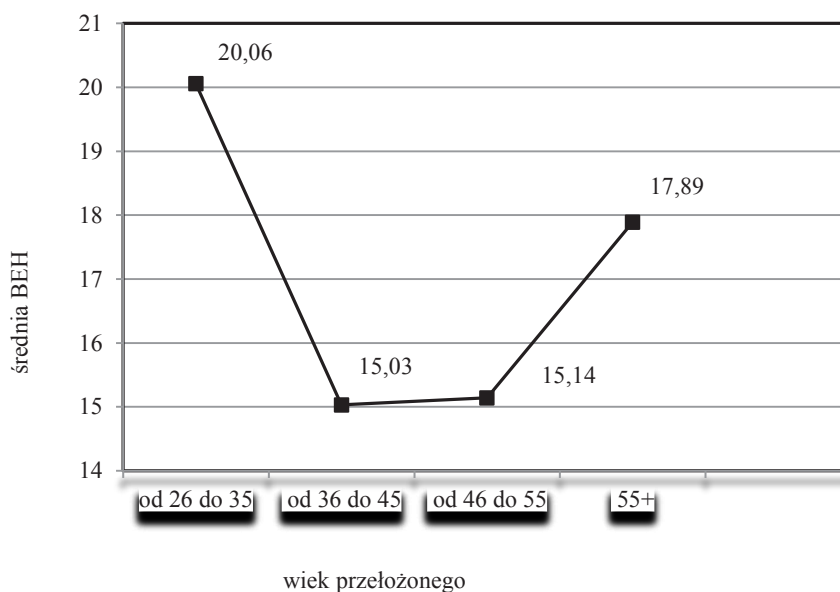
Z powyższej charakterystyki wynika, że próba badawcza była zróżnicowana, co umożliwiło prowadzenie dalszej analizy zgłębianego problemu.

#### 4. Analiza otrzymanych wyników

W dokonanej analizie statystycznej zastanawiano się, jak zmienne typu: wiek, staż pracy u aktualnego pracodawcy, zajmowane przez respondenta stanowisko, wpływają na podejście przełożonych do osób, którymi kierują. Badano także, czy płeć, zarówno pracownika, jak i jego przełożonego, jest czynnikiem warunkującym stosowanie podejścia behawiorystycznego i humanistycznego w zarządzaniu. W obu przypadkach nie wykazano różnic, zatem oba podejścia są na równi stosowane przez obie płcie. W stosowaniu omawianych podejść nie jest też różnicujący w sposób

istotny statystycznie poziom wykształcenia przełożonego ani zajmowany przez niego poziom w hierarchii organizacyjnej. Nie różnicują też podejścia do zarządzania forma prawna ani sektor działalności, wyodrębnione zgodnie z klasyfikacją PKD. Oznacza to, że oba podejścia można spotkać w bardzo różnych organizacjach, co jest dowodem na istnienie różnorodności w filozofii zarządzania zasobami ludzkimi.

Istotna statystycznie różnica została uwidoczniła natomiast pomiędzy wiekiem przełożonych a tendencją do stosowania podejścia behawiorystycznego. Otóż najmłodsi (26-35 lat) i najstarsi (w wieku 55+) przełożeni są bardziej skłonni je stosować aniżeli osoby w przedziale środkowym, czyli od 36 do 55 lat ( $F = 5,892$ ;  $p = ,001$ ). Zależność tę obrazuje rys. 2, a można ją tłumaczyć potrzebą wsparcia swojej pozycji przez odwoływanie się do arsenału wzmocnień pozytywnych i negatywnych przez przełożonych, którzy czują się niepewnie ze względu na swój zbyt młody lub zbyt dojrzały wiek. Większość osób, jakimi przychodzi im zarządzać, to reprezentanci innych generacji, dlatego być może odwołanie się do narzędzi behawiorystycznych daje im poczucie większego wpływu na podwładnych.

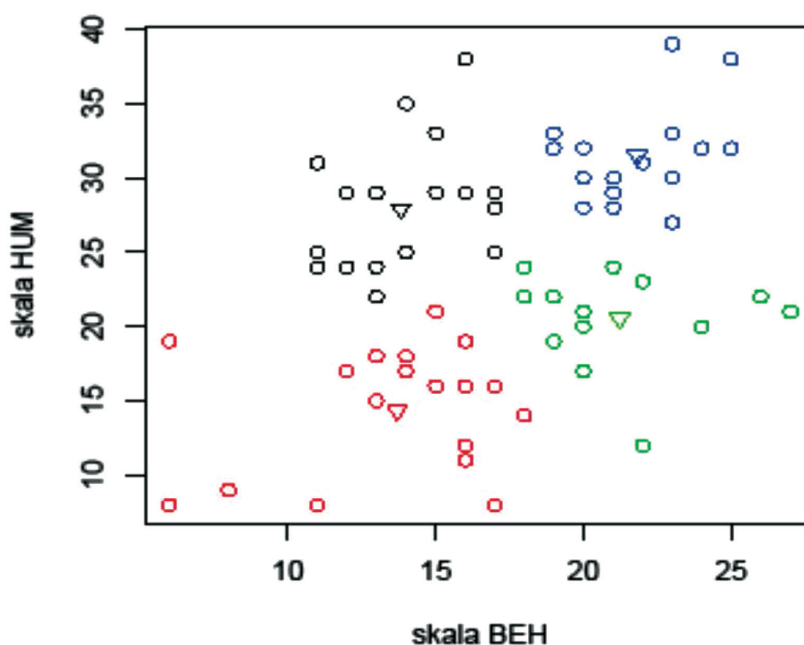


Rys. 2. Wiek przełożonego a stosowanie podejścia behawioralnego

Źródło: badania własne.

Otrzymane wyniki poddano także analizie skupień metodą *k-means*, na podstawie której wyodrębniono cztery potwierdzone empirycznie kategorie podejść do zarządzania zasobami ludzkimi: grupę niebehawiorystycznych niehumanistów (nie-BEH-nieHUM), grupę behawiorystycznych niehumanistów (BEH-nieHUM), grupę

niebehaviorystycznych humanistów (nieBEH-HUM) oraz grupę behaviorystycznych humanistów (BEH-HUM). Teoretyczną charakterystykę tych grup uwidoczniiono na rys. 1. Pierwsza z grup nie stosuje ani podejścia humanistycznego, ani behavioralnego w zarządzaniu, druga z grup jest charakterystyczna dla osób, które unikają podejścia humanistycznego, a skupiają się na behaviorystycznych metodach i narzędziach zarządzania. Trzecia grupa unika odwoływania się do technik behaviorystycznych i skupia się na podejściu humanistycznym. Ostatnia, czwarta grupa składa się z tych przełożonych, którzy odwołują się na równi do obu podejść w zarządzaniu. Rysunek 3 przedstawia uzyskane na drodze analizy danych empirycznych cztery skupienia. Widoczne na nim kółka to obserwacje, a trójkąty to średnie wyniki dla skupień.



Skala BEH – podejście behaviorystyczne; skala HUM – podejście humanistyczne

**Rys. 3.** Cztery typy podejść do zarządzania ludźmi

Źródło: badania własne.

Z tabeli 7 wynika, czym charakteryzują się poszczególne grupy przełożonych z uwzględnieniem ich płci, wieku, stanowiska zajmowanego przez nich w hierarchii organizacyjnej oraz pod względem formy prawnej organizacji, w której pracowali respondenci oraz ich bezpośredni przełożeni. Spośród wszystkich poddanych analizie czynników jedynym, który różnicował utworzone grupy, był wiek przełożonych ( $\chi^2=20,14$ ;  $p=0,017$ ). W grupach BEH-nieHUM i BEH-HUM przeważają osoby



**Tabela 7.** Charakterystyka grup przełożonych stosujących różnorodne podejścia do kierowania

Parametry opisu grup			nieBEH- nieHUM	nieBEH- HUM	BEH- nieHUM	BEH- HUM	Ogółem	
1		2	3	4	5	6	7	
Liczebność skupień	N		18	20	13	16	67	
	procent		26,9	29,9	19,4	23,9	100,0	
Średnie wyniki w skali HUM			27,94	14,35	20,54	31,50	23,30	
Średnie wyniki w skali BEH			13,83	13,70	21,23	21,81	17,13	
Płeć respondentów	kobiety	N	12	13	6	10	41	
		procent	29,3	31,7	14,6	24,4	61,2	
	mężczyźni	N	6	7	7	6	26	
		procent	23,1	26,9	26,9	23,1	38,8	
	ogółem	N	18	20	13	16	67	
		procent	26,9	29,9	19,5	23,9	100,0	
Płeć przełożonych	kobiety	N	8	10	4	9	30	
		procent	26,7	27,0	13,3	30,0	44,8	
	mężczyźni	N	10	11	9	7	37	
		procent	30,0	29,7	24,3	18,9	55,2	
	ogółem	N	18	20	13	16	67	
		procent	26,9	29,9	19,4	23,9	100,0	
Wiek przełożonego	26-35 lat	N	2	3	6	8	19	
		procent	11,1	15,0	46,2	50,0	28,4	
	36-45 lat	N	10	13	1	4	28	
		procent	55,6	65,0	7,7	25,0	41,8	
	46-55 lat	N	3	3	2	3	11	
		procent	16,7	15,0	15,4	18,8	16,4	
	55+	N	3	1	4	1	9	
		procent	16,7	5,0	30,8	6,2	13,4	
	ogółem	N	18	20	13	16	67	
		procent	26,9	29,9	19,4	23,9	100,0	
	Stanowisko przełożonych	menedżer niższego szczebla	N	2	5	2	3	12
			procent	16,7	41,7	16,7	25,0	17,9
menedżer średniego szczebla		N	4	7	6	8	25	
		procent	16,0	28,0	24,0	32,0	37,4	
menedżer wysokiego szczebla		N	6	5	3	2	16	
		procent	37,5	31,2	18,8	12,5	23,9	
właściciel		N	6	3	2	3	14	
		procent	42,9	21,4	14,3	12,4	20,9	
ogółem		N	18	20	13	16	67	
		procent	26,9	29,9	19,4	23,9	100	

Tabela 7, cd.

	1	2	3	4	5	6	7
Forma prawna	przedsiębiorstwo państwowe	N	3	1	1	1	6
		procent	50,0	16,7	25,0	16,7	9,0
	przedsiębiorstwo spółdzielcze	N	0	0	0	1	1
		procent	0,0	0,0	0,0	100,0	1,5
	spółka jawna, komandytowa	N	1	2	1	0	4
		procent	25,0	50,0	25,0	0,0	6,0
	spółka z o.o. z kapitałem polskim	N	2	2	5	4	14
		procent	14,3	21,4	37,5	28,6	20,9
	spółka z o.o. z kapitałem zagranicznym	N	2	7	3	6	18
		procent	11,1	38,9	16,7	33,3	26,9
	spółka cywilna, przedsiębiorstwo prywatne	N	5	4	0	2	11
		procent	45,5	36,4	0,0	18,2	67,4
	inne	N	5	3	3	2	13
		procent	38,5	23,1	23,1	15,4	19,4
	ogółem	N	18	20	13	16	67
		procent	26,9	29,9	19,4	23,9	100

Źródło: badania własne.

najmłodsze, w odróżnieniu od grup nieBEH-HUM i nieBEH-nieHUM, w których dominują osoby w wieku 36-45 lat. Oznacza to, że podejście oparte na behawioryzmie czasami z domieszką podejścia humanistycznego jest sposobem wypracowywania relacji przez młodych menedżerów. Ci, którzy zaczynają pracę na stanowiskach kierowniczych, być może szukają własnej metody pracy, dlatego łączą oba podejścia bądź są zwolennikami twardszych narzędzi w celu zdobycia nie tylko formalnej pozycji. Natomiast przełożeni w wieku średnim albo nie stosują żadnego z podejść (może stosują odmienne, a może nie angażują się), albo są bardziej skłonni odchodzić od behawioryzmu na rzecz koncepcji humanistycznej, opartej na relacjach. Pozostałe poddane analizie czynniki nie różnicują wyodrębnionych grup. Oznacza to, że opisane typy przełożonych można spotkać wśród osób o różnej płci, ulokowanych na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej i pracujących w organizacjach o różnych formach prawnych. Dowodzi to tezy o zróżnicowanym środowisku pracy, które nie jest czynnikiem warunkującym przyjęte podejście humanistyczne bądź behawiorystyczne w zarządzaniu ludźmi. Czynnikiem różnicującym znaleziono w grupie czynników podmiotowych (wiek przełożonych). Innych czynników różnicujących cztery wyodrębnione podejścia można prawdopodobnie poszukiwać w predyspozycjach osobowościowych, systemie wartości i norm, co jednak nie było przedmiotem zaprezentowanych badań.

## 5. Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że menedżerowie są zwolennikami różnych filozofii oddziaływania na pracowników, a środowisko pracy oraz zajmowane stanowisko nie modyfikuje ich podejścia. Dowodzi to tezy o dużym zróżnicowaniu w zarządzaniu ludźmi. Co więcej, oba nurty, mimo że behawiorystyczny liczy sobie 100, a humanistyczny 60 lat, są nadal obecne w praktyce zarządzania. Te klasyczne poglądy ukształtowały i nadal kształtują menedżerów, a pytanie, na które warto w przyszłości poszukać odpowiedzi, wiąże się ze stopniem zadowolenia podwładnych ze stosowania poszczególnych czterech kategorii zachowań wobec ludzi oraz z identyfikacją innych niż analizowane na łamach tego artykułu czynników warunkujących zachowania i poglądy przełożonych.

## Literatura

- Cox R., 2006, *Posłowie. Bogaty plon Abrahama Masłowa*, [w:] Masłowa A., *Motywacja i osobowość*, tłum. J. Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 367.
- Hall C.S., Lindzey G., 2001, *Teorie osobowości*, tłum. J. Kowalczyńska, J. Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Masłowa A.H., 2006, *Motywacja i osobowość*, tłum. J. Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Matuszewicz C., 2006, *Wprowadzenie do psychologii*, Wizja Press & IT, Warszawa.
- Rogers C., 1991, *Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe*, tłum. A. Dodziuk, E. Knoll, Thesaurus – Press, Wrocław.
- Roland-Lévy Ch., 2004, *W jaki sposób nabywa się pojęcia i wartości ekonomiczne*, [w:] Tyszcza T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk, s. 284-286.
- Stachowski R., 2000, *Historia psychologii: od Wundta do czasów najnowszych*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia*, t. 1, GWP, Gdańsk, s. 40-45.
- Suchowierska M., 2008, *Stosowana analiza zachowań – wykorzystanie technik behawioralnych do rozwiązywania problemów społecznych*, [w:] Bąbel P., Ostaszewski P. (red.), *Współczesna psychologia behawioralna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 248-249.
- Trojan M., 2014, *100-lecie manifestu behawiorystycznego Johna Watsona*, [maciejtrojan.natemat.pl](http://maciejtrojan.natemat.pl) (19.06.2014).
- Tyszcza T., Zaleskiewicz T., 2004, *Psychologia pieniądza*, [w:] Tyszcza T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk, s. 174-176.
- Ziółkowska A.M., 2008, *Osobowość w ujęciu psychologii behawioralnej*, [w:] Bąbel P., Ostaszewski P. (red.), *Współczesna psychologia behawioralna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 154-157.

## **HUMANISTIC AND BEHAVIOURAL APPROACH AS A SIGN OF DIVERSITY IN HUMAN MANAGING**

**Summary:** The paper is focused on two well-established in theory and practice approaches in management science and psychology of organization – behaviourism and humanistic approach. The author in her empirical study tries to find an answer to scientific problems presented in this elaboration. The general questions are: which of the discussed approaches are more popular in managerial practice and which of analyzed factors (personal or organizational) determine the preferences of superiors. In conclusion the author finds that work environment has a high degree of differentiation in terms of human resources management.

**Keywords:** behaviourism, humanistic approach, human resources managing.