

Zarządzanie

Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach

Katarzyna Januszkiewicz i zespół



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach

Katarzyna Januszkiewicz i zespół



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Katarzyna Januszkiewicz, Izabela Bednarska-Wnuk, Maria Czajkowska
Małgorzata Kołodziejczak, Joanna Małgorzata Michalak, Ilona Świątek-Barylska
Magdalena Zalewska-Turzyńska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Marek Jabłoński

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Małgorzata Szymańska

REDAKCJA STATYSTYCZNA

Justyna Wiktorowicz

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych
na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/02722

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie
niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07560.16.0.K

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 16,125

ISBN 978-83-8088-275-1

e-ISBN 978-83-8088-276-8

<https://doi.org/10.18778/8088-276-8>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp (<i>Katarzyna Januszkiewicz</i>)	7
Część I	
Metodyka badań	9
Koncepcja WAZO – uwagi wstępne (<i>Katarzyna Januszkiewicz</i>)	11
Metodyka badań empirycznych WAZO	13
Zakres i procedura badań	13
Technika badawcza – Kwestionariusz WAZO	16
Charakterystyka badanej zbiorowości	17
Część II	
Wyniki badań	23
Organizacje w Polsce (<i>Małgorzata Kołodziejczak</i>)	25
Podstawy teoretyczne	25
Wyniki badań empirycznych	29
Dyskusja wyników i wnioski	43
Wymiar relacje pracownik–organizacja (<i>Ilona Świątek-Barylska</i>)	47
Podstawy teoretyczne	47
Wyniki badań empirycznych	52
Dyskusja wyników i wnioski	70
Wymiar polityka personalna (<i>Katarzyna Januszkiewicz</i>)	77
Podstawy teoretyczne	77
Wyniki badań empirycznych	83
Dyskusja wyników i wnioski	101

Wymiar organizacja pracy (<i>Joanna Małgorzata Michalak</i>)	111
Podstawy teoretyczne	111
Wyniki badań empirycznych	118
Dyskusja wyników i wnioski	136
Wymiar relacje przełożony–podwładny (<i>Izabela Bednarska-Wnuk</i>)	147
Podstawy teoretyczne	147
Wyniki badań empirycznych	153
Dyskusja wyników i wnioski	170
Wymiar kultura organizacyjna (<i>Maria Czajkowska</i>)	181
Podstawy teoretyczne	181
Wyniki badań empirycznych	185
Dyskusja wyników i wnioski	202
Wymiar komunikacja (<i>Magdalena Zalewska-Turzyńska</i>)	211
Podstawy teoretyczne	211
Wyniki badań empirycznych	217
Dyskusja wyników i wnioski	234
 Część III	
Podsumowanie	243
Organizacje i ludzie w świetle badań empirycznych (<i>Ilona Świątek-Barylska</i>)	245
Perspektywa integrująca (<i>Izabela Bednarska-Wnuk, Maria Czajkowska, Katarzyna Januszkiewicz, Małgorzata Kołodziejczak, Joanna Małgorzata Michalak, Ilona Świątek-Barylska, Magdalena Zalewska-Turzyńska</i>)	249

Wstęp

Katarzyna Januszkiewicz

Potrzeba opisu i zrozumienia otaczających nas zjawisk stoi u podstaw działań podejmowanych zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Rola nauki w tym przypadku jest jednak szczególna, daje bowiem szansę obserwacji z dystansu pewnych prawidłowości i uogólnienia ich, a następnie pozwala formułować zalecenia dla praktyki.

Chęć spojrzenia na organizację i ludzi z tak szerokiej perspektywy była inspiracją do podjęcia pracy przez zespół powołany w 2010 roku w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Początkowo celem było określenie aktualnego stanu wiedzy na temat zachowań organizacyjnych oraz kierunków prowadzonych badań. Stosunkowo szybko jednak działania zaczęły koncentrować się wokół nie tyle szukania różnorodności w opisie zachowań, ile pewnych punktów wspólnych, pozwalających na całościową analizę tak złożonego zjawiska. Rezultatem tych prac jest koncepcja WAZO, w której charakterystyka organizacji (RO – rozwiązań organizacyjnych) i ludzi (ZO – zachowań organizacyjnych), uwzględniając zróżnicowane wymiary, oparta została na trzech typach: tradycyjnym, współczesnym i przyszłości.

Założenia teoretyczne koncepcji WAZO zawarte w monografii pt. *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*¹ stały się punktem wyjścia do przeprowadzenia badań empirycznych, których wyniki ukazują obraz organizacji i ludzi na rynku polskim. Niniejsza książka, będąca raportem z tych badań, składa się z trzech części.

Część pierwszą stanowi rozdział pt. *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO)*, który – oprócz wprowadzenia w podstawy

1 K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

teoretyczne koncepcji WAZO – zawiera opis metodyki badań empirycznych prezentowanych w dalszej części opracowania.

Na część drugą składają się rozdziały prezentujące wyniki badań WAZO w ujęciu ogólnym (rozdział pt. *Organizacje w Polsce – wyniki badań empirycznych*) oraz dla poszczególnych wymiarów (relacje pracownik – organizacja, polityka personalna, organizacja pracy, relacje przełożony – podwładny, kultura organizacyjna i komunikacja). Z uwagi na złożony charakter prezentowanych danych, w artykułach zachowano taki sam układ treści. Rozpoczyna je krótka charakterystyka wyróżnionych w koncepcji typów, po czym następuje prezentacja wyników badań w podziale na rozwiązania organizacyjne oraz zachowania organizacyjne.

Część trzecia książki zawiera podsumowanie prac prowadzonych przez zespół, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej. Oprócz całościowej prezentacji wyników, podjęto polemikę z założeniami sformułowanymi na początku drogi badawczej. Efektem tych prac jest charakterystyka rozwiązań i zachowań organizacyjnych dominujących w polskich przedsiębiorstwach.

Książka, którą oddajemy w Państwa ręce, jest wynikiem realizacji projektu badawczego pt. *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych [WAZO] – Metodyka i narzędzie pomiaru*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/02722). Jednak – przede wszystkim – jest efektem pracy zespołu naukowego WAZO, działającego w Katedrze Zarządzania od 2011 roku. Nie zawsze prosta droga przez niuanse teorii i wyzwania praktyki pozwoliła nam dowiedzieć się wiele na temat zachowań ludzi w organizacji, uświadomiła nam również jak wiele jeszcze przed nami... Cieszę się jednak, iż pomimo codziennych zadań i obowiązków udało nam się osiągnąć kolejny cel i że raz jeszcze mogę wszystkim koleżankom serdecznie podziękować.

Część I

Metodyka badań

Koncepcja WAZO – uwagi wstępne¹

Katarzyna Januszkiewicz

Współczesny świat jest światem zmian. Nie ma chyba dziedziny, dla której ostatnie dziesięciolecie nie byłoby czasem przełomu. Postęp technologiczny, globalizacja, przemiany społeczno-kulturowe to tylko wybrane obszary rewolucji. Niczym w soczewce wszystkie te przeobrażenia skupiają się w organizacji, modyfikując jej charakter, sposób funkcjonowania czy proces zarządzania – jednak przede wszystkim zachowania ludzi.

Zachowania organizacyjne stanowią obecnie jedno z chętniej podejmowanych zagadnień merytorycznych. Rozważania na ten temat absorbują uwagę przedstawicieli wielu dziedzin nauki. Teoretyczne i praktyczne wskazania dotyczące zachowań ludzi w organizacji formułują zarówno psychologowie, socjologowie, jak i badacze z obszaru organizacji i zarządzania. Opracowania te w znacznej mierze dotyczą jednak wybranych aspektów omawianego zagadnienia, koncentrując się na analizie zjawiska i formułowaniu wytycznych optymalizujących jego przebieg poprzez przeciwdziałanie dysfunkcjom. Stosunkowo mało jest natomiast prac traktujących zachowania organizacyjne w sposób interdyscyplinarny, wpisując je w szerszy kontekst zmian zachodzących w organizacji. Nie ma również narzędzi umożliwiających pełny, wielowymiarowy opis zachowań organizacyjnych, pozwalających na charakterystykę nie tylko samej formy uczestnictwa jednostki w organizacji, ale również, a może nawet przede wszystkim, na ukazanie różnic w tym zakresie w organizacjach o różnicowanej charakterystyce.

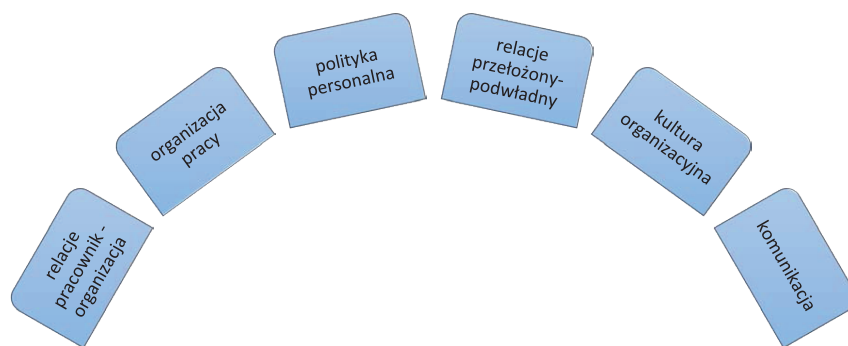
Koncepcja WAZO ma szansę wypełnić tę lukę poznawczą, pozwala bowiem na opis zachowań organizacyjnych poprzez wyabstrahowanie ich

1 Teoretyczne podstawy koncepcji WAZO zostały szczegółowo przedstawione w książce: K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowani ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

charakterystyk, jednocześnie jednak uwzględniając organizacyjny, społeczny i indywidualny kontekst ich uwarunkowań. Przyjęto w niej cztery założenia podstawowe:

- I. W konsekwencji rozwoju organizacji i zarządzania obecnie na rynku działają organizacje o zróżnicowanej charakterystyce.
- II. Na podstawie analizy wybranych wymiarów, stosowane rozwiązania organizacyjne można określić jako tradycyjne (T), współczesne (W) lub przyszłości (P).
- III. Dla każdego typu rozwiązań organizacyjnych (tradycyjnego – T, współczesnego – W, przyszłości – P), charakterystyczny jest określony typ zachowań organizacyjnych, określonych jako tradycyjne (t), współczesne (w) i przyszłości (p).
- IV. Kompleksowa analiza zachowań organizacyjnych (twp), wymaga opisu uwzględniającego zróżnicowane wymiary funkcjonowania organizacji (TWP).

Analiza aktualnego stanu wiedzy i badań w zakresie zachowań organizacyjnych (w tym określenie obszaru i zakresu badań dotyczących zachowań organizacyjnych, prowadzonych w Polsce i za granicą, na gruncie zarządzania, psychologii i socjologii), pozwoliła na określenie obszarów kluczowych dla opisu zachowań organizacyjnych. W koncepcji WAZO zostały one określone jako wymiary: relacje pracownik – organizacja, polityka personalna, organizacja pracy, relacje przełożony – podwładny, kultura organizacyjna i komunikacja (rys. 1). Szczegółowa charakterystyka wymiarów zawarta została na wstępie poszczególnych rozdziałów drugiej części niniejszego opracowania².



Rysunek 1. Wymiary WAZO

Źródło: opracowanie własne.

² Określenia wymiarów stanowią pewnego rodzaju kompromis między koniecznością posługiwania się ogólnie przyjętym nazewnictwem a potrzebą zaznaczenia odrębności pojęciowej w opisie. Dlatego też użyte nazwy wymiarów odnoszą się do ich specyficznego zakresu nadanego wymiarom w koncepcji WAZO.

Założenia teoretyczne koncepcji WAZO pozwoliły na sformułowanie kilku istotnych z punktu widzenia praktyki zarządzania pytań:

- jakie rozwiązania organizacyjne stosują organizacje działające na rynku polskim (TWP) oraz jakie zachowania organizacyjne w nich dominują (twp)?
- jaki jest związek między typem rozwiązań organizacyjnych (TWP), a typem zachowań organizacyjnych (twp)?
- czy istnieje związek między cechami organizacji (branża, wielkość zatrudnienia) a stosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi (TWP) i zachowaniami organizacyjnymi (twp)?
- czy istnieje związek między cechami pracowników (płeć, wiek, staż pracy, zajmowane stanowisko), a typem zachowań organizacyjnych (twp)?

Powyższe pytania stały się podstawą badań empirycznych prowadzonych przez zespół w latach 2013–2016.

Metodyka badań empirycznych WAZO

Zakres i procedura badań

Zgodnie z założeniami koncepcji WAZO, realizacja badań empirycznych została podzielona na dwa etapy. W pierwszym etapie badania podmiotem jest organizacja, a przedmiotem stosowane w poszczególnych wymiarach rozwiązania organizacyjne. W etapie drugim podmiotem badania jest pracownik, a przedmiotem – jego zachowania organizacyjne na tle poszczególnych wymiarów (tabela 1).

Etap	Podmiot badania	Przedmiot badania	Wymiary					
			relacje pracownik-organizacja	polityka personalna	relacje przełożony-podwładny	organizacja pracy	kultura organizacyjna	komunikacja
1	2	3	4					
I	organizacja	rozwiązania organizacyjne (RO)	TWP					

1	2	3	4
II	pracownik	zachowania organizacyjne (ZO)	t w p

Tabela 1. Zakres podmiotowy i przedmiotowy badań WAZO

Źródło: opracowanie własne.

Podejście takie pozwala na niezależną analizę wymiarów, przy jednoczesnym zachowaniu możliwości całościowej analizy badanego zjawiska.

Etap I³

W pierwszym etapie badanie skierowane było do firm *for-profit* działających na terenie Polski, zatrudniających minimum 50 pracowników. Kwestionariusz ankiety skierowany był do osób odpowiedzialnych za politykę personalną w firmie – dyrektora działu HR (*Human Resources*) lub odpowiedniego działu zajmującego się zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie; w przypadku organizacji nieposiadających działu HR, w badaniu udział brał właściciel lub dyrektor firmy.

W celu zwiększenia prawdopodobieństwa udziału w badaniu zastosowano zróżnicowane formy kontaktu z organizacjami:

- bezpośredni kontakt telefoniczny (zainicjowano kontakt z ponad 5200 firmami),
- zaproszenia wysyłane drogą elektroniczną pod adresy osób odpowiedzialnych za politykę personalną w firmach (wysłano e-zaproszenie do 7130 firm),
- zaproszenia za pomocą tradycyjnej korespondencji, adresowane bezpośrednio do prezesów przedsiębiorstw (tradycyjne listy wysłano do 745 firm).

Znacznym utrudnieniem dla pozyskania danych na temat organizacji była konieczność uzyskania na wstępie zgody na udział również w II etapie badania. W konsekwencji w pierwszym etapie badania udział wzięło 297 firm.

Wywiady z osobami odpowiedzialnymi za politykę personalną w firmie prowadzone były z wykorzystaniem dwóch metod:

- wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI) – metoda domyślna (274 wywiady),
- ankiet samodzielnie wypełnianych przez respondentów – wywiadów internetowych (CAWI) (23 wywiady).

3 Badanie zostało zrealizowane przez Instytut Badawczy Arc Rynek i Opinie na podstawie metodyki opracowanej przez zespół badawczy WAZO.

W celu eliminacji systemowego charakteru przyczyn odmowy udziału w badaniu, udostępniono respondentom możliwość udzielenia odpowiedzi na pytania ankiety przez telefon (CATI), jak też w trybie samodzielnie wypełnianych przez respondentów ankiety *on-line* (CAWI). Metoda kontaktu dostosowywana była do preferencji respondenta. Kwestionariusz zaprojektowany był zgodnie z metodą *mix mode*, pozwalającą na uzyskanie porównywalnych wyników niezależnie od metody kontaktu. Oba tryby zawierały przyjęte rozwiązanie rotacji bloków tematycznych w celu uniknięcia efektu świeżości oraz efektu znużenia.

W I etapie realizacji badania skontaktowano się z ponad 12 tys. firm spełniającymi kryteria kwalifikacji do badania. Efektywnie zrealizowano 297 wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za politykę HR z różnych organizacji, uzyskując wstępną akceptację przystąpienia do drugiego etapu badań.

Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw zatrudniających przynajmniej 50 pracowników. Próbę dobrano losowo w obrębie warstw wyróżnionych w oparciu o kryterium wielkości zatrudnienia (średnie/duże) oraz branży (handel, przemysł oraz usługi). Z uwagi na nadreprezentowanie w próbie podmiotów handlowych i niedoreprezentowanie usługowych, a także ze względu na zróżnicowaną responsywność poszczególnych grup przedsiębiorstw, struktura próby została wyrównana do struktury populacji średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce poprzez zastosowanie wag analitycznych.

Etap II

Zgodnie z założeniami badania, etap II projektu przeprowadzono na ograniczonej próbie badawczej 40 podmiotów z etapu I. Firmy dobierane były na podstawie wyników etapu I tak, aby jak najlepiej oddać strukturę próby pod względem dominującego typu rozwiązań organizacyjnych. Warunkiem zakwalifikowania firmy do próby było dostarczenie ankiet od minimum 20% pracowników firmy. Przedsiębiorstwa, które dostarczyły mniej-szy odsetek ankiet, zostały wyłączone z analiz.

Drugi etap badania skierowany był do pracowników zatrudnionych na umowę o pracę. Procedura doboru zakładała dotarcie i zaproszenie do badania każdego pracownika. Dobór próby na poziomie przedsiębiorstwa był wyczerpujący.

Za poinformowanie pracowników o badaniu i zachęcenie do uczestnictwa odpowiedzialne były dwa podmioty: agencja badawcza (która przygotowywała materiały informacyjne, promujące badanie i wyjaśniające jego cel) i firma partnerska (której załoga była badana). Firma partnerska zobowiązywała się do dystrybucji informacji o badaniu wszelkimi kanałami informacyjnymi, charakterystycznymi dla przedsiębiorstwa, między innymi za pomocą:

- intranetu i Internetu,
- ogłoszeń (tablice ogłoszeń, gabloty),
- komunikacji bezpośredniej (podczas spotkań z pracownikami),
- innych rozwiązań typowych dla poszczególnych organizacji.

Pracownicy wypełniali kwestionariusz za pomocą jednej z dwóch metod:

- samodzielnie wypełniane przez respondentów ankiety internetowe – w przypadku pracowników posiadających dostęp do komputera, ankiety rozsyłane były w postaci linku na ich adresy e-mail (uzyskano w ten sposób 1322 ankiety),
- samodzielnie wypełniane przez respondentów ankiety papierowe – w przypadku pracowników, którzy nie mają dostępu do komputera (np. pracownicy fizyczni, pracownicy produkcyjni), kwestionariusze uzupełniane były w formie papierowej. Do siedziby firmy dostarczana była odpowiednia liczba wydrukowanych kwestionariuszy, a także zapieczętowane urny, w których pracownicy umieszczali swoje ankiety; uzyskano w ten sposób 952 ankiety).

Obie metody zapewniały poufność i anonimowość udziału w badaniu.

Technika badawcza – Kwestionariusz WAZO¹

W badaniu wykorzystano kwestionariusz WAZO odnoszący się do poznawczych aspektów oceny sytuacji pracy. Kwestionariusz składa się z dwóch części. Część I, *Rozwiązania organizacyjne*, zawiera VII podskal i pozwala na diagnozę rozwiązań organizacyjnych dla organizacji jako całości, jak też dla poszczególnych wymiarów. Podskala I dotyczy informacji ogólnych na temat funkcjonowania firmy, podskale II–VII odnoszą się do poszczególnych wymiarów rozwiązań organizacyjnych (relacje pracownik–organizacja, polityka personalna, relacje przełożony–podwładny, organizacja pracy, kultura organizacyjna, komunikacja). Zgodnie z założeniami, część ta wypełniana jest przez osoby odpowiedzialne za politykę personalną w firmie (dyrektor działu HR lub odpowiedniego działu zajmującego się zarządzaniem zasobami ludzkimi w firmie; w przypadku organizacji nieposiadających działu HR, w badaniu udział brał właściciel lub dyrektor firmy).

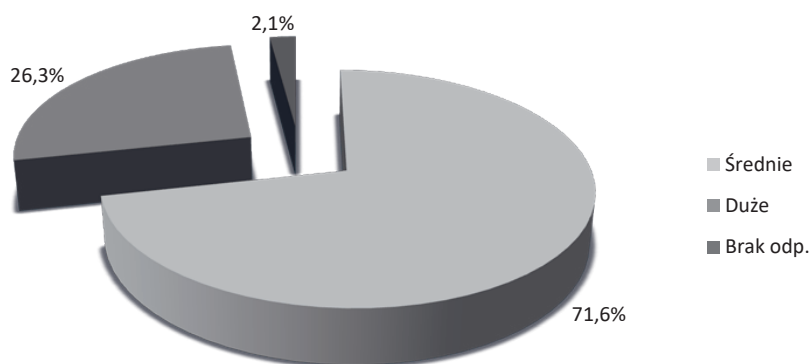
Część II, zatytułowana *Zachowania organizacyjne*, składa się z VI podskal i pozwala na diagnozę zachowań organizacyjnych w ujęciu

1 Szczegółowe informacje na temat Kwestionariusza WAZO zawarte są w książce: K. Januszkiewicz, I. Bednarska-Wnuk, M. Czajkowska, M. Kołodziejczak, M. Michalak, I. Świątek-Barylska, M. Zalewska-Turzyńska, *Kwestionariusz WAZO – metodyka i narzędzie badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

ogólnym dla pracownika jak i na tle poszczególnych wymiarów. Podskale II–VII odnoszą się do poszczególnych wymiarów zachowań organizacyjnych (relacje pracownik–organizacja, polityka personalna, relacje przełożony–podwładny, organizacja pracy, kultura organizacyjna, komunikacja). Część ta wypełniana jest samodzielnie przez pracownika.

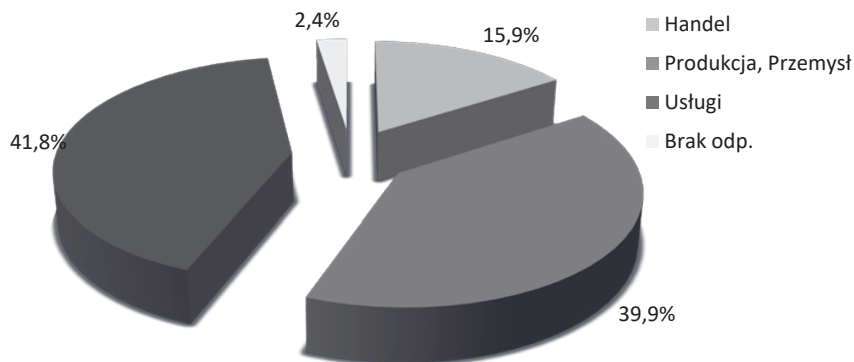
Charakterystyka badanej zbiorowości i interpretacja wyników badań

W pierwszym etapie badania udział wzięło 289 firm, z czego 71,6% stanowiły firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowników (określone w badaniu jako średnie), natomiast 26,3% stanowiły firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (określone w badaniu jako duże). W przypadku 2,1% firm nie uzyskano danych dotyczących wielkości zatrudnienia (por. wykres 1).



Wykres 1. Struktura próby przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

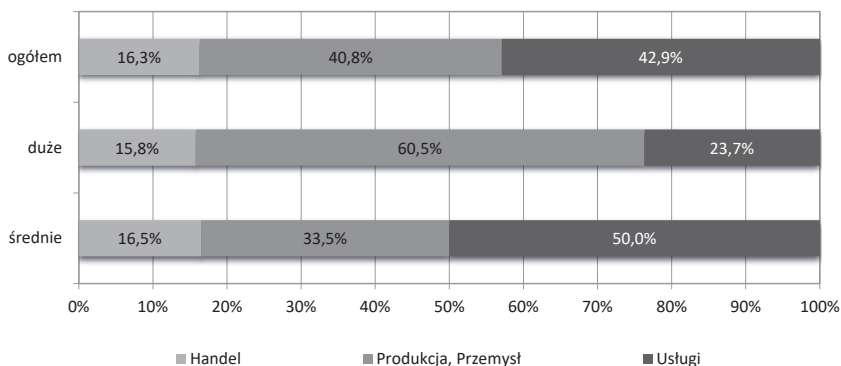
W badanej próbie 42,8% firm reprezentowało branżę usługową, 40,9% branżę produkcyjną, a 15,9% stanowiły firmy należące do branży handlowej. Szczegółowe dane dotyczące wielkości zatrudnienia oraz branży przedstawia wykres 2.



Wykres 2. Struktura próby przedsiębiorstw według branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

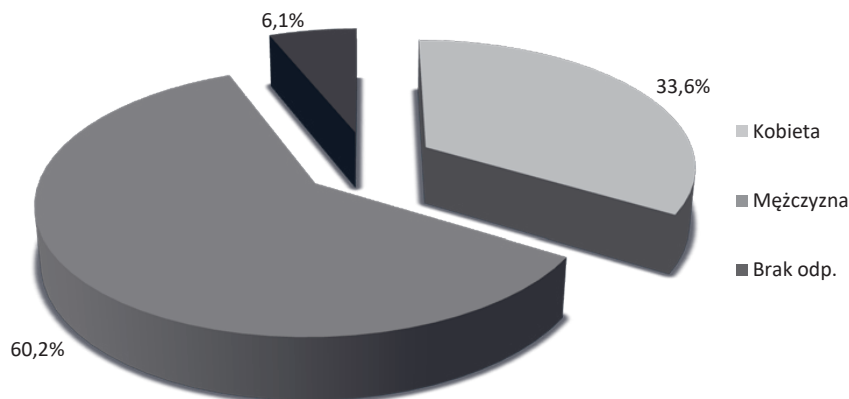
Struktura branżowa dużych przedsiębiorstw różni się przy tym wyrażenie od średnich (wykres 3). Wśród średnich podmiotów przeważają firmy usługowe (50%), zaś wśród dużych – produkcyjne (60,5%). Udział firm handlowych jest podobny w obu grupach (ok. 16%).



Wykres 3. Struktura próby przedsiębiorstw według branży i wielkości zatrudnienia

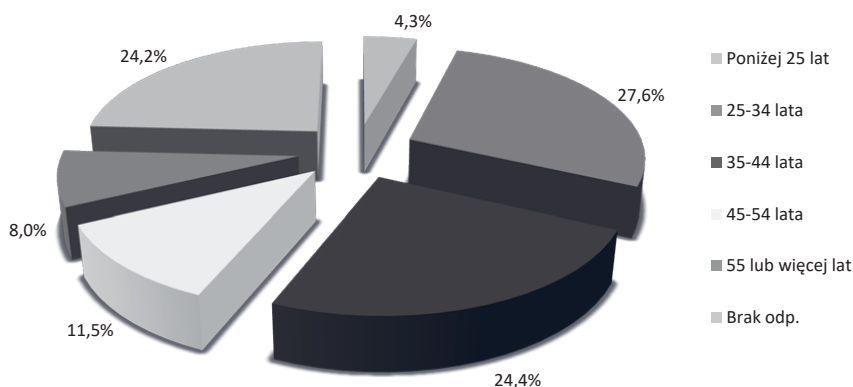
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

W drugim etapie badania uzyskano finalnie wyniki od 2274 pracowników, z czego 33,6% stanowiły kobiety, a 60,2% mężczyźni (ok. 6% badanych nie podało swojej płci) (wykres 4).

**Wykres 4.** Struktura próby pracowników według płci

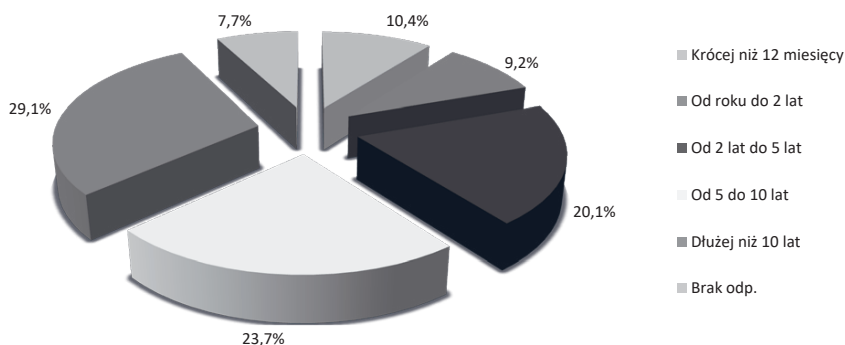
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 2274].

Średnia wieku osób badanych wynosiła 38,2 lata (STD = 10,7 lat). Połowa pracowników ma nie więcej niż 36 lat. Najmłodszy badany miał 15 lat, zaś najstarszy – 83 lata. 25% osób ma nie więcej niż 30 lata, z drugiej strony 25% – nie mniej niż 45 lat. Rozkład próby w poszczególnych grupach wieku zaprezentowano na wykresie 5. Najliczniej reprezentowane są grupy 25–34 lata (27,6%) oraz 35–44 lata (24,4%), znacznie rzadziej natomiast grupy najmłodsza (poniżej 25 lat–4,1%) i przynajmniej 55 lat (8%). Mniej więcej co czwarta osoba nie podała swojego wieku).

**Wykres 5.** Struktura próby pracowników według wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 2274].

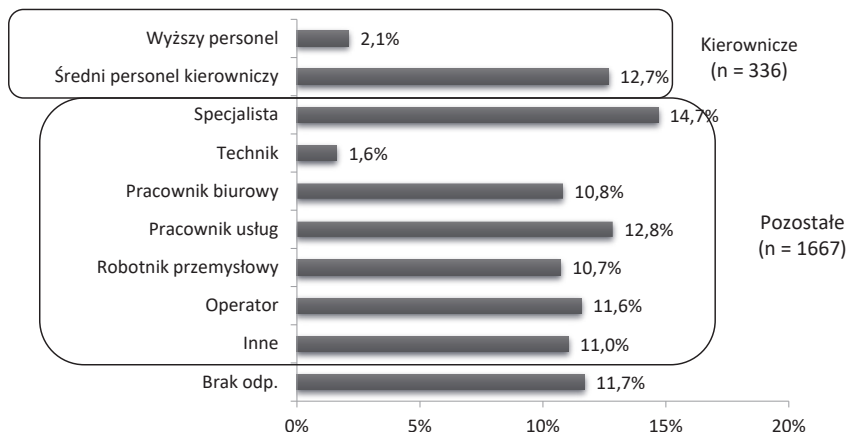
Uczestniczący w badaniu to przede wszystkim pracownicy o stażu przynajmniej 2-letnim. Prawie co trzecia osoba zatrudniona jest od ponad 10 lat, co czwarta – od 5 do 10 lat, co piąta – między 2 a 5 lat (wykres 6). Po ok. 10 % stanowią osoby o stażu do roku oraz od roku do dwóch lat. Ekstrapolowana wartość mediany stażu sięga 6,4 lata (połowa osób ma staż nie dłuższy niż 6,4 lata).



Wykres 6. Struktura próby pracowników według stażu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 2274].

W badanej populacji 24% stanowiły osoby zajmujące stanowiska kierownicze, a 76% osoby na stanowiskach niekierowniczych. Do kategorii stanowisk kierowniczych zakwalifikowano osoby z grupy „wyższy personel kierowniczy” oraz „średni personel kierowniczy”, pozostałe grupy zakwalifikowano jako stanowiska niekierownicze (por. wykres 7).



Wykres 7. Struktura próby pracowników według zajmowanych stanowisk

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 2274].

Proces interpretacji wyników badań wymagał zastosowania dwóch sposobów podejścia do uzyskanych danych. W przypadku analizy typów rozwiązań organizacyjnych lub zachowań organizacyjnych dla wymiarów pod kątem jednej cechy, wykorzystywano dane niepoddane żadnej procedurze walidacyjnej. Gdy wymagane było określenie jednego, dominującego typu (rozwiązań/zachowań), do dalszych analiz kwalifikowano typ, dla którego uzyskano najwięcej wskazań (dominujący typ rozwiązań organizacyjnych, dominujący typ zachowań organizacyjnych). W przypadkach, dla których liczba wskazań była równa dla dwóch typów, nie wyłaniano typu dominującego, kwalifikując podmiot do typu mieszanego.

Spis rysunków, tabel i wykresów

Rysunek 1. Wymiary WAZO	12
Tabela 1. Zakres podmiotowy i przedmiotowy badań WAZO	13
Wykres 1. Struktura próby przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia	17
Wykres 2. Struktura próby przedsiębiorstw według branży	18
Wykres 3. Struktura próby przedsiębiorstw według branży i wielkości zatrudnienia	18
Wykres 4. Struktura próby pracowników według płci	19
Wykres 5. Struktura próby pracowników według wieku	19
Wykres 6. Struktura próby pracowników według stażu pracy	20
Wykres 7. Struktura próby pracowników według zajmowanych stanowisk	20

Część II

Wyniki badań

Organizacje w Polsce

Małgorzata Kołodziejczak

Podstawy teoretyczne – rozpoznanie typu organizacji

Charakterystyka typu organizacji

Zakres przedmiotowy analizy typu organizacji określony został na podstawie rozróżnienia rozwiązań w zakresie podziału pracy, podziału władzy i sposobów koordynowania procesów w nich zachodzących (tabela 1). Zakres podmiotowy analizy opiera się na wielokryterialnej charakterystyce organizacji [Bielski 1992] oraz rozróżnieniu zmian organizacyjnych na: regresywne, adaptacyjne, innowacyjne [Koźmiński, Obłój 1989]. Pozwala on na rozróżnienie trzech typów organizacji: tradycyjnego, współczesnego i przyszłości [Kołodziejczak 2012].

Organizacja typu tradycyjnego

Organizacje typu tradycyjnego oparte są na strukturach hierarchicznych. Zadania dzielone są pomiędzy poszczególnych uczestników organizacji (pracowników) w ściśle określony i względnie trwały sposób, co oznacza ścisły podział pracy. Na ogół wiąże się to z głęboką specjalizacją na poszczególnych stanowiskach pracy. W związku z relatywnie niskim stopniem zmienności otoczenia, w organizacjach takich „opłaca się” tworzyć liczne i szczegółowe, ujęte na piśmie procedury i przepisy, gdyż mają one szansę zachowywać aktualność w dłuższym okresie czasu. Stosunki podporządkowania i zależności przejawiają się w hierarchicznych, pionowych więziach służbowych

ze scentralizowanymi i skoncentrowanymi uprawnieniami do decydowania i odpowiedzialności.

W organizacjach tego typu formułowaniem celu organizacyjnego zajmuje się określona grupa osób z najwyższego szczebla hierarchii organizacyjnej, członkowie niższych szczebli nie są w ten proces aktywnie włączani. Ograniczają się jedynie do wykonywania „narzuconego” – przez bezpośredniego przełożonego – zadania, które należy wykonywać, trzymając się ściśle określonych procedur. Po wykonaniu zadania przełożony sprawdza, kontroluje i ocenia pracownika. Wysoka pozycja kierownika wynika ze swoistego elitaryzmu zrodzonego przez nadrzędną rolę hierarchii organizacyjnej. Z kolei dobry pracownik to taki, który wykazuje się znajomością procedur oraz ich drobiazgowym przestrzeganiem. Często doprowadza to do sytuacji, w której nie ostateczny skutek, lecz zgodność działania z instrukcjami uważana jest za wystarczającą rękojmię sprawności. Wysoki stopień scentralizowania i sformalizowania sprzyja powstaniu sformalizowanej komunikacji, doprowadzającej stopniowo do depersonalizacji relacji międzyludzkich spowodowanej nadrzędnością pieczętek i podpisów na dokumentach nad ludźmi i ich rzeczywistymi problemami, a także organizacją jako całością.

Opisana pokrótce rzeczywistość organizacyjna przynosi określone konsekwencje. Pracownicy koncentrują się na sprawach dotyczących jedynie ich fragmentu pracy, dystansując od spraw pozostałych pracowników, dotyczących całej organizacji oraz problemów występujących w otoczeniu, jako zupełnie nieistotnych z ich punktu widzenia. Prowadzi to do pojawiania się swoistego konserwatyzmu nastawionego na stabilizację i utrwalanie istniejących norm, wartości i wzorów zachowań jako wartości samych w sobie – przeszłość staje się kierunkowskazem do działania w przyszłości, a osiągnięcie przewidywalności funkcjonowania organizacji jest dominującą wartością. Jakakolwiek zmiana nie jest tu zjawiskiem pożądanym.

Organizacja typu współczesnego

Organizacje typu współczesnego działają w turbulentnych warunkach otoczenia organizacyjnego. Wymaga to elastyczności rozwiązań organizacyjnych. Zadania dla uczestników takich organizacji są więc luźno zakreślone i wynikają z okoliczności oraz oczekiwań zarówno przełożonych, jak i współpracowników. To samo rozpoznanie tyczy się podziału pracy: dopuszcza się możliwość zachodzenia na siebie funkcji i czynności różnych stanowisk i komórek. Wymaga to zdecydowanie wyższych i bardziej uniwersalnych kwalifikacji ludzi niż może to mieć miejsce

w organizacjach tradycyjnych. W organizacjach typu współczesnego rodzą się więzi wielostronne, którym sprzyjać mają rozwinięte, nieformalne kontakty i komunikacja między ludźmi. Szybkość reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacyjnym wymaga również decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności, a co za tym idzie, istnienia sieci ośrodków decyzyjnych.

W organizacjach tego typu występuje poczucie zespołowości, wyłaniającej się z hołdowania wspólnym wartościom zgodnym z misją organizacji. Ludzi cechuje gotowość do zmiany w zakresie zadań, norm, pozycji i ról w grupie. Każdą zmianę poprzedza innowacja, zatem w organizacjach współczesnych kładzie się nacisk na wyzwalanie kreatywności, nowatorstwa i oryginalności myślenia, zachęcanie do eksperymentowania oraz głoszenia nowych idei. Postawy związane z przedsiębiorczością, swoistą odwagą w tym zakresie są propagowane. Zwiększenie stopnia elastyczności organizacji w dużej mierze zależy od szybkości podejmowania decyzji, a zatem wyłania się konieczność zwiększania stopnia autonomii poszczególnych pracowników i koncentracja rozdrobnionych zadań w bardziej złożone, co czyni pracę wielopodmiotową oraz interdyscyplinarną, opartą na procesach. W organizacjach tego typu kładzie się nacisk na stałe podnoszenie kwalifikacji przez pracowników organizacji. W odniesieniu do pracy standardem są: osiąganie celów, terminowość, wysoki poziom wydajności i jakości, odejście od modelu pracownika kontrolowanego na rzecz osoby zdolnej do samokontroli. Zapewnienie szybkiej reakcji na zmiany uzależnione jest w dużej mierze od tego, w jaki sposób kontaktują się ze sobą uczestnicy organizacji – zaleca się kontakty nieformalne, o charakterze wielostronnym, oraz tworzenie warunków do nieskrępowanej, otwartej, sprzyjającej negocjacom komunikacji.

W organizacjach typu współczesnego szczególna rola przypada kierownikom – są oni mentorami, doradcami. Miarą ich skuteczności jest umiejętność włączania ludzi w proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów oraz stwarzanie warunków do wzajemnego uczenia się. Kierownik jest wyposażony w szczególne kompetencje społeczne i umiejętności motywacyjne, by ludzie zechcieli dążyć w swych działaniach do osiągnięcia wspólnego celu.

Organizacja typu przyszłości

Organizacje typu przyszłości cechuje wyższa intensywność i różnorodność zmian wymagających spojrzenia na organizację z perspektywy ogólnej: wiedzy, postaw, umiejętności. Wyróżnikami tych organizacji

są zarządzanie różnorodnością oraz dążenie do przywództwa opartego z jednej strony na dyscyplinie, z drugiej na elastyczności. Wprowadzanie zmian organizacyjnych oparte jest na kulturze innowacyjności. W organizacji typu przyszłości wyostrzone są wszystkie te cechy organizacji współczesnej, które czynią ją coraz bardziej elastyczną, zapewniającą możliwość funkcjonowania w warunkach zintensyfikowanych procesów globalizacyjnych i integracyjnych, takich jak umiędzynarodowienie oraz geocentryczność. Obok zachowujących aktualność zasad zarządzania określonych dla organizacji typu współczesnego, wyrastają nowe, związane z zarządzaniem różnicami kulturowymi w ramach organizacji globalnych, tak zmiennych, że coraz częściej nazywanych chaotycznymi. Szczególna rola przypada tutaj już nie kierownikom czy menedżerom sprawnie realizującym tradycyjne funkcje zarządzania, lecz przywódcom będącymi strażnikami określonych wartości organizacyjnych. W organizacji typu przyszłości trudno jest jednoznacznie wytyczyć jej granice – jest to cyfrowa społeczność biznesowa oparta na logice sieci wymagająca istnienia dynamicznych, rekonfigurujących się struktur organizacyjnych oraz narzędzi zarządzania i zaawansowanych technologii komunikacyjnych, pozwalających na swobodny przepływ informacji we wszystkich kierunkach. Nadrzędną rolę odgrywają tu cyfrowe technologie komunikacyjne pozwalające ludziom pracować razem, niezależnie od dystansu, przerywając w ten sposób konwencjonalne granice organizacji i w konsekwencji prowadząc do ich stopniowego zaniku. Kształtują one także określone relacje międzyludzkie w zakresie współpracy oraz władzy.

W organizacjach typu przyszłości pracownicy uczestniczą w projektach, czasami w kilku równocześnie, na styku różnych kultur, w innym niż rodzimy języku, realizujących się w różnych strefach czasowych. Wymusza to pracę symultaniczną, powodując swoiste „zagęszczanie się pracy”. Stawia to przed pracownikami organizacji przyszłości wymóg samoorganizacji swojej pracy. Pracownik, na podstawie zbioru ogólnych wartości, przyjętych w ramach jednej organizacji i/lub sieci, w której aktualnie pracuje, samodzielnie, autonomicznie, szybko, balansując na krawędzi porządku i chaosu, zmuszony jest podejmować szereg decyzji odnoszących się do jego pracy.

Typ organizacji	Rozwiązania organizacyjne
T	• struktury hierarchiczne • władza zcentralizowana • wysoki stopień formalizacji • komunikacja sformalizowana • rozbudowany aparat kontroli
W	• struktury pośrednie, organizacja procesowa • władza zdecentralizowana • średni stopień formalizacji • dopuszcza się zmienność i przechodniość funkcji i ról organizacyjnych • dopuszcza się autonomię i samokontrolę pracowników
P	• struktury organiczne, sieciowe • władza rozproszona • rozwiązania organizacyjne <i>ad hoc</i> • zmienność i przechodniość funkcji i ról organizacyjnych • komunikacja organizacyjna oparta na zaawansowanych technologiach • samoorganizacja pracy • doradztwo i mentoring

Tablica 1. Najważniejsze charakterystyki rozwiązań organizacyjnych w poszczególnych typach organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań empirycznych – charakterystyka typów organizacji

Celem pierwszego etapu badań było sformułowanie odpowiedzi na pytanie, jakie rozwiązania organizacyjne stosują organizacje działające na rynku polskim i przyporządkowanie badanych podmiotów do jednej z trzech charakterystyk: organizacji tradycyjnych, współczesnych lub przyszłości. Do określenia typu organizacji wykorzystano dziesięć pytań o charakterze ogólnym:

Jaki jest zasięg działalności organizacji?

Jaki charakter ma otoczenie, w którym działa organizacja?

Jakie rozwiązanie dotyczące hierarchii dominuje w strukturze organizacyjnej?

Jaki jest stopień formalizacji w organizacji (tzn. szczegółowość, trwałość przepisów)?

Jakie są stosunki podporządkowania i zależności w organizacji?

Kto i w jaki sposób projektuje cele w organizacji?

Jaki jest dominujący typ komunikacji i kontaktów w organizacji podczas realizacji zadań? Za co głównie nagradzani są pracownicy organizacji?

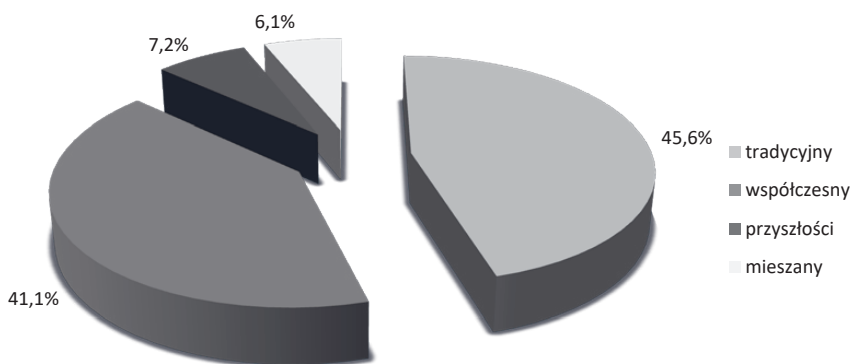
Jaki jest poziom kompetencji pracowników organizacji?

Jaki jest dominujący styl kierowania?

oraz po cztery pytania dotyczące rozwiązań organizacyjnych z każdego wymiaru.

Ogólna charakterystyka organizacji

W zakresie podziału badanych organizacji na typ tradycyjny, współczesny i przyszłości uzyskano następujące wyniki badań: przedsiębiorstw o charakterystyce organizacji tradycyjnych jest 45,6%, o charakterystyce organizacji współczesnych 41,1%, a wykazujących cechy organizacji przyszłości 7,2%. Przedsiębiorstwa o charakterystyce mieszanej, czyli posiadające cechy wszystkich trzech typów, bez wyraźnej dominacji żadnego z nich, stanowią 6,1%. Dane zaprezentowano na wykresie 1.

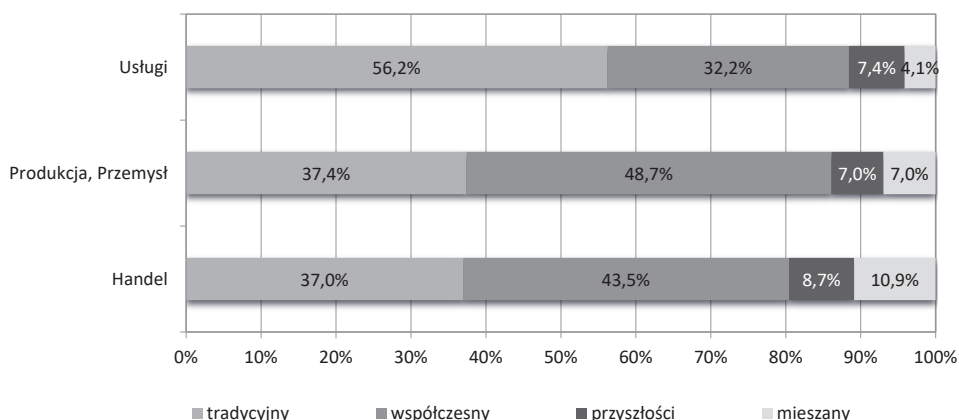


Wykres 1. Przedsiębiorstwa według typu rozwiązań organizacyjnych

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Porównując zdiagnozowany typ organizacji według branży, zauważa się pewne różnice – w organizacjach o profilu usługowym wyraźnie częściej

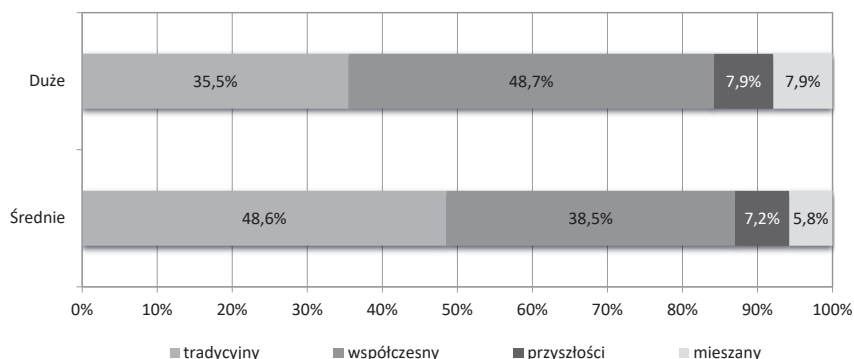
niż w innych występuje tradycyjna charakterystyka organizacji (56,2% wobec ok. 37% dla pozostałych branż), a wyraźnie rzadziej – współczesna (32,2%). Duże podobieństwo w tym względzie obserwuje się natomiast między podmiotami produkcyjnymi i handlowymi. Omawiane różnice można uznać za istotne statystycznie ($p = 0,050^*$). Dane zaprezentowano na wykresie 2.



Wykres 2. Stosowany model rozwiązań organizacyjnych według branży
 $p = 0,050^*$; p – prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera;
 $*$ – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

Wyniki badań pozwalają zauważyć, iż nieznaczne są różnice między typem organizacji w średnich i dużych podmiotach ($p = 0,239$). Jedynie wybór między typem współczesnym i tradycyjnym w pewnym stopniu różnicuje wielkość zatrudnienia – w przypadku średnich organizacji częściej zdiagnozowano typ tradycyjny niż współczesny, a w dużych – jest na odwrót. Niemniej jednak zarówno organizacje typu przyszłości, jak i mieszanego występują podobnie często w podmiotach zatrudniających 50–249 i 250+ pracowników. Dane zaprezentowano na wykresie 3.



Wykres 3. Stosowany model rozwiązań organizacyjnych według branży

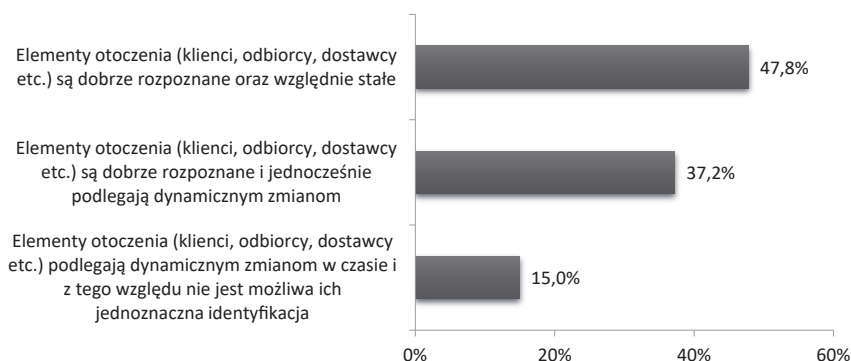
$p = 0,239$; p – prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

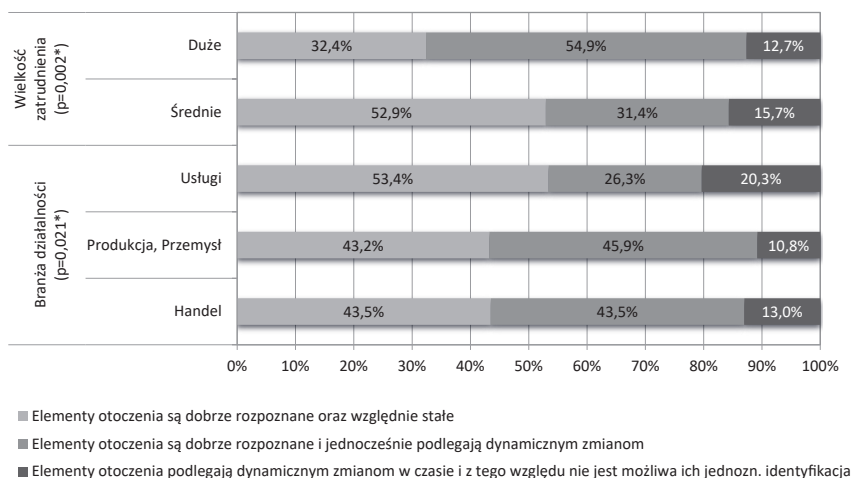
Szczegółowa charakterystyka organizacji

Szczegółową analizę typów organizacji rozpocząć należy od charakterystyki otoczenia organizacyjnego badanych przedsiębiorstw – głównej determinanty zmian organizacyjnych. W badaniu otoczenia organizacyjnego wzięto pod uwagę te jego cechy, które w największym stopniu wpływają na organizację i wszystkie jej podsystemy, czyli jego złożoność, której wyrazem jest liczba elementów (klienci, dostawcy etc.) i zmienność opisywana liczbą i częstotliwością zmian [Bielski 1992, s. 139]. Odnosnie do 47,8% przedsiębiorstw stwierdzono, że jego elementy, czyli klienci, odbiorcy i dostawcy są dobrze rozpoznani oraz względnie stali, co wskazuje na stabilne warunki otoczenia. W takich warunkach otoczenia działają przedsiębiorstwa typu tradycyjnego. W 37,2% przedsiębiorstw elementy otoczenia są dobrze rozpoznane, lecz podlegają dynamicznym zmianom w czasie. Są to warunki charakterystyczne dla przedsiębiorstw typu współczesnego. 15% przedsiębiorstw działa w warunkach otoczenia burzliwego – elementy otoczenia podlegają dynamicznym zmianom w czasie i z tego względu nie jest możliwa ich jednoznaczna identyfikacja. Taka charakterystyka otoczenia organizacyjnego towarzyszy organizacjom typu przyszłości. Dane zaprezentowano na wykresie 4.



Wykres 4. Przedsiębiorstwa według charakteru otoczenia organizacyjnego
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Charakter otoczenia organizacji zbadano także w perspektywie wielkości zatrudnienia i branży. Dane umieszczono na wykresie 5.



Wykres 5. Charakter otoczenia organizacyjnego przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia i branży

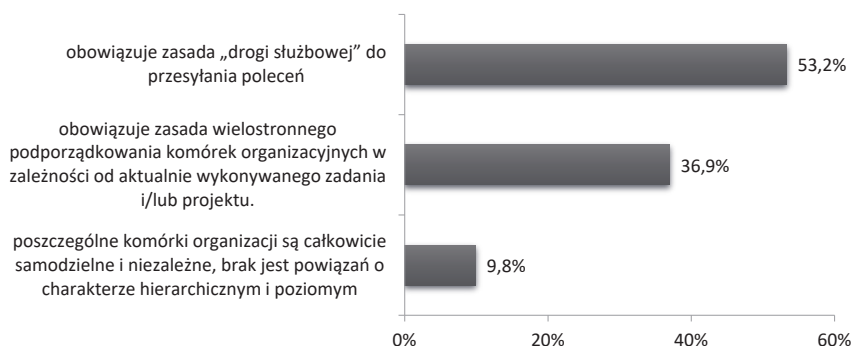
p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Otoczenie organizacyjne jest podobnie oceniane przez przedstawicieli firm handlowych i produkcyjnych – elementy otoczenia są przez nich dobrze rozpoznane i względnie stałe (ok. 43%) lub podlegające dynamicznym zmianom (44–46%). Istotnie się od nich różnią ($p = 0,002^*$) organizacje usługowe, w których zdecydowanie rzadziej otoczenie jest dynamiczne, aczkolwiek dobrze rozpoznane (ok. 26%), częściej zaś dynamizm ten uniemożliwia jednoznaczną identyfikację jego elementów (ok. 20%). Częściej też (53,3%) wskazywano na stałość rozpoznanego otoczenia. Istotnie różnicuje tę ocenę również wielkość organizacji – w dużych przeważnie (ok. 55%) wskazywano na dobrze rozpoznane i dynamiczne otoczenie, w średnich zaś – na dobrze rozpoznane, ale względnie stałe.

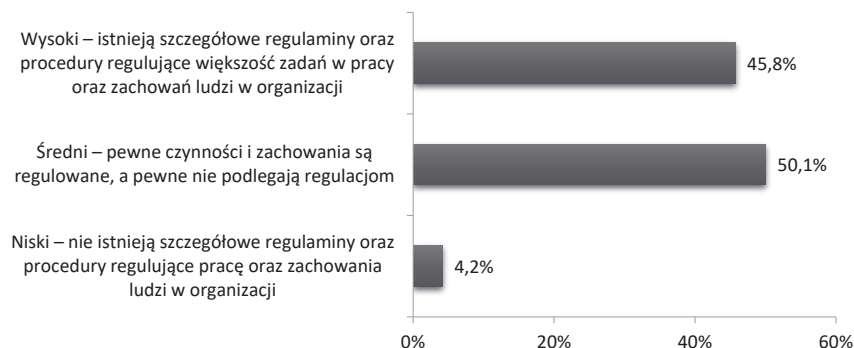
Przechodząc do rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych badanych przedsiębiorstw, odnotować należy, że w 53,2% przedsiębiorstw obowiązuje zasada „drogi służbowej” – jest ona nieodłącznym elementem struktur o charakterze hierarchicznym w organizacji typu tradycyjnego. Struktury takie funkcjonują w organizacjach działających w stabilnych warunkach otoczenia organizacyjnego. Uzyskany tu wynik (53,2%) w dużej mierze jest zbliżony z wynikami dotyczącymi charakteru otoczenia organizacyjnego, gdzie 47,8% przedsiębiorstw określiło te warunki jako stabilne. Różnica może wynikać z tego, że niektóre przedsiębiorstwa nie mają dobrze dopasowanej struktury do charakteru otoczenia organizacyjnego. Przedsiębiorstw, w których obowiązuje zasada wielostronnego podporządkowania komórek organizacyjnych (charakterystyczna dla organizacji współczesnej) determinowana przez aktualnie wykonywane zadania lub projekty, jest 39,6%. Uzyskany wynik koresponduje z wynikami dotyczącymi charakteru otoczenia organizacyjnego – 37,2% przedsiębiorstw wskazało na takie warunki, dla których właściwe byłyby te struktury. Na rozwiązania strukturalne o charakterze organicznym (cechujące organizacje przyszłości), czyli takim gdzie poszczególne komórki organizacji są całkowicie samodzielne i niezależne oraz nie występują powiązania o charakterze hierarchicznym, wskazało 9,8% przedsiębiorstw. Dane zaprezentowano na wykresie 6. Można dodać, że pod tym względem ani wielkość zatrudnienia ($p = 0,055$), ani branża ($p = 0,187$) nie różnicują istotnie organizacji. Warto przy tym zwrócić uwagę, że odsetek wskazań dla niskiego stopnia zhierarchizowania jest znacznie większy wśród średnich (12,6%) niż dużych (2,9%) organizacji. Większy jest też wśród firm usługowych (ok. 14%) niż produkcyjnych (ok. 6%) i handlowych (ok. 9%).



Wykres 6. Przedsiębiorstwa według dominujących rozwiązań dotyczących hierarchii

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Celem procesu formalizowania w organizacji jest utrwalenie takich relacji między elementami organizacji i takich zachowań ludzi, które służą realizacji celów organizacji i wysokiej efektywności jej funkcjonowania. Formalizowanie ma przyczynić się do przewidywalności postępowania ludzi w organizacji, ujednolicić je. Wysoki stopień formalizacji, a więc istnienie regulaminów oraz procedur szczegółowo opisujących większość zadań w pracy, a także zachowań, zadeklarowało 45,8% przedsiębiorstw. Jest to cecha charakterystyczna dla organizacji typu tradycyjnego. Połowa badanych przedsiębiorstw (50,1%) wskazała na średni stopień, czyli sytuację, w której pewne zadania, czynności i zachowania są regulowane, a inne nie. Takie rozwiązania charakterystyczne są dla organizacji typu współczesnego. Niski stopień formalizacji – na ogół przejawiający się brakiem regulaminów i procedur – będący cechą organizacji przyszłości – wykazało 4,2% przedsiębiorstw. Należy zaznaczyć, że im niższy stopień sformalizowania, tym większą rolę w kreowaniu zachowań ludzi w organizacji odgrywa kultura organizacyjna. Wysoki stopień formalizacji koresponduje ze stabilnymi warunkami otoczenia organizacyjnego i strukturami hierarchicznymi. Im mniej przewidywalne warunki otoczenia, tym niższy powinien być stopień sformalizowania organizacji – przestrzeganie regulaminów i procedur usztywnia funkcjonowanie organizacji. Powoduje, że przestaje ona nadążać za zmianami w otoczeniu, a funkcjonuje w oparciu o przestarzałe rozwiązania organizacyjne. Dane zaprezentowano na wykresie 7.



Wykres 7. Przedsiębiorstwa według stopnia formalizacji w organizacji

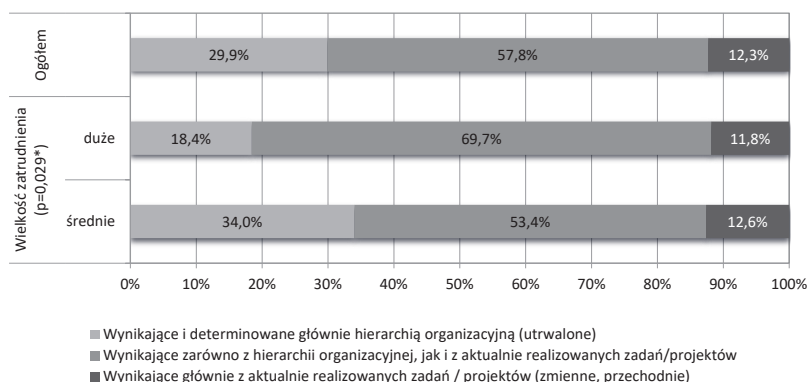
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Można dodać, że pod tym względem ani wielkość zatrudnienia ($p = 0,097$), ani branża ($p = 0,327$) nie różnicują istotnie organizacji. Warto przy tym zwrócić uwagę, że stopień sformalizowania jest nieco wyższy w dużych niż średnich przedsiębiorstwach. Odsetek wskazań dla wariantu „niski” jest przy tym mniejszy wśród firm usługowych (1,7%) niż pozostałych (ok. 6%).

Jedną z bardzo istotnych charakterystyk organizacji jest występujący w niej stopień centralizacji albo decentralizacji władzy (są to cechy dopełniające się) i związane z nimi stosunki podporządkowania i zależności. Jeśli władza skupiona jest na najwyższych szczeblach organizacji mamy do czynienia z wysokim stopniem scentralizowania, a stosunki podporządkowania i zależności wynikają z hierarchii organizacyjnej. Niski stopień centralizacji towarzyszy władzy rozproszonej. W praktyce oznacza to istnienie w organizacji wielu ośrodków decyzyjnych niedeterminowanych przez hierarchię organizacyjną. Na ogół sytuacja taka występuje w przypadku wykonywania przez organizację przedsięwzięć o charakterze projektowym i/lub dużej zmienności zadań realizowanych przez organizację, której towarzyszy przechodniość władzy wynikająca bezpośrednio z kompetencji, a nie miejsca w hierarchii organizacyjnej. Przedsiębiorstw, w których ta hierarchia odgrywa dominującą rolę w podziale władzy, stosunkach podporządkowania i zależności (cecha organizacji typu tradycyjnego) jest zaledwie 29,9%. Patrząc na wyniki dotyczące charakteru otoczenia organizacyjnego, dominujących rozwiązań strukturalnych, spodziewać by się można wyższego wyniku, ok. 45–50%. Przedsiębiorstw, w których obserwuje się stosunki podporządkowania i zależności wynikające zarówno z hierarchii organizacyjnej, jak i aktualnie realizowanych zadań/projektów

(cecha organizacji typu współczesnego), jest 57,8%, a takich, w których to aktualnie realizowane projekty determinują układ i stosunki podporządkowania i zależności (cecha organizacji typu przyszłości) – 12,3%. Dane zaprezentowano na wykresie 8.

W dużych organizacjach wyraźnie przeważają stosunki wynikające zarówno z hierarchii organizacyjnej, jak i aktualnie realizowanych projektów czy zadań (prawie 70% wobec mniej więcej połowy średnich firm), rzadsze niż w średnich podmiotach są natomiast utrwalone stosunki, determinowane głównie hierarchią organizacyjną – 18,4% wobec 34% (różnice te są istotne statystycznie – $p = 0,029^*$) – wykres 8. Utrwalone stosunki występują nieco rzadziej w organizacjach produkcyjnych (25,9%) niż w pozostałych (31–37%), zaś stosunki wynikające zarówno z hierarchii organizacyjnej, jak i aktualnie realizowanych projektów czy zadań relatywnie spotykamy rzadziej w organizacjach handlowych (47,8% wobec ok. 60% pozostałych). Z kolei stosunki wynikające z aktualnie realizowanych zadań czy projektów są nieco rzadsze w firmach usługowych (9,1%) niż pozostałych (ok. 15%). Różnice te nie są jednak statystycznie istotne ($p = 0,339$).



Wykres 8. Stosunki podporządkowania i zależności w organizacji według wielkości zatrudnienia

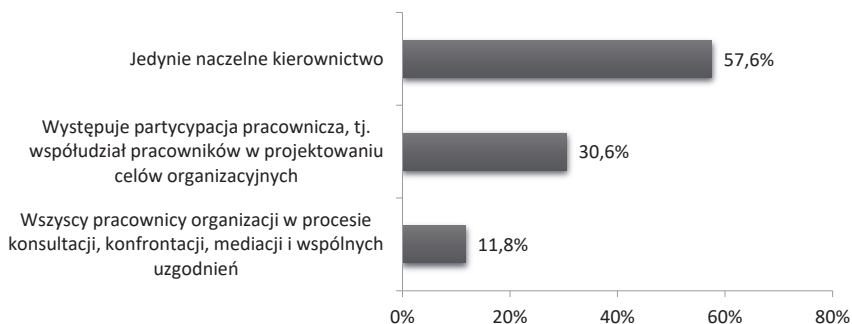
p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

W większości organizacji to naczelne kierownictwo zajmuje się formułowaniem celów przedsiębiorstwa – wskazuje na to wynik 57,5%. Jest to cecha charakterystyczna dla organizacji typu tradycyjnego.

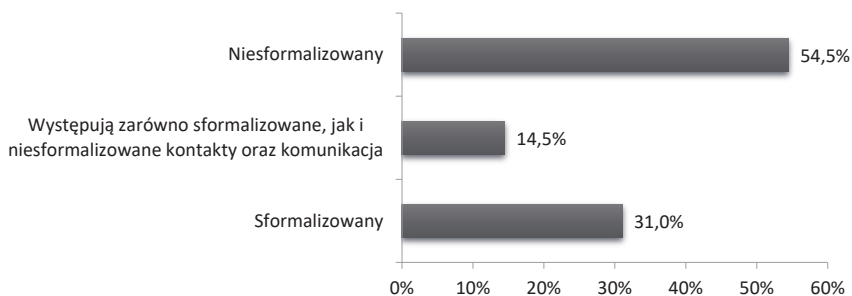
Partycypację pracowniczą dopuszcza się w 30,5% przedsiębiorstw. Jest ona cechą charakterystyczną organizacji współczesnej. Jedynie w 11,7% przedsiębiorstw o celach organizacji decydują wszyscy pracownicy – w drodze konsultacji, konfrontacji i wspólnych uzgodnień. Cechuje to organizacje przyszłości; dane zaprezentowano na wykresie 9. Zauważyć należy, że ani branża ($p = 0,624$), ani wielkość zatrudnienia ($p = 0,443$) nie różnicują oceny w tym zakresie.



Wykres 9. Przedsiębiorstwa według osób odpowiedzialnych za projektowanie celów w organizacji

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

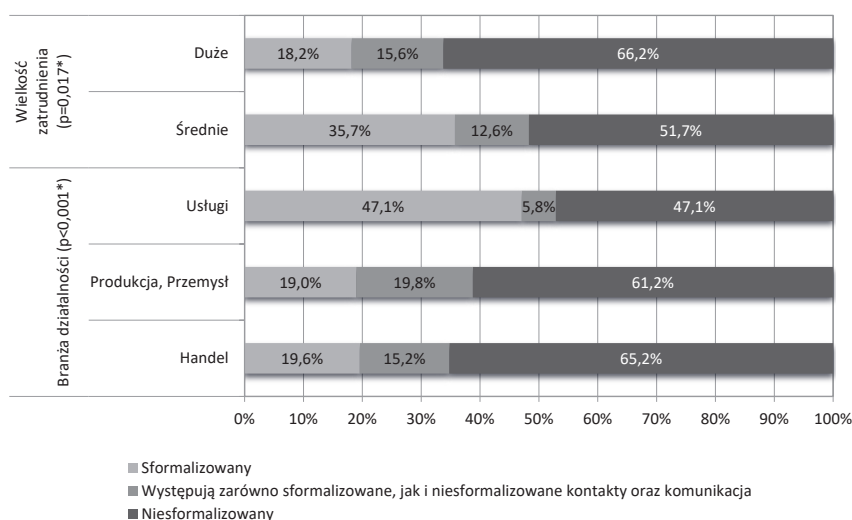
W większości organizacji (54,5%) podczas realizacji zadań komunikacja i kontakty są niesformalizowane, a mniej więcej w co trzecim przedsiębiorstwie są one sformalizowane – wykres 10.



Wykres 10. Przedsiębiorstwa według dominującego typu komunikacji i kontaktów w organizacji podczas realizacji zadań

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Zarówno wielkość zatrudnienia ($p = 0,017^*$), jak i branża ($p < 0,001^*$) różnicują typ komunikacji i kontaktów (wykres 11). W usługach są one dużo częściej sformalizowane niż w pozostałych branżach (dotyczy to prawie połowy organizacji usługowych, wobec co piątego podmiotu produkcyjnego i handlowego). Z kolei w prawie dwóch trzecich przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych komunikacja i kontakty podczas realizacji zadań są niesformalizowane. Porównując średnie i duże organizacje, zauważyć można przewagę kontaktów niesformalizowanych w obu typach, niemniej jednak w dużych organizacjach występują one częściej (66,2% vs 51,7%). W średnich firmach, dwukrotnie częściej niż w dużych, stosuje się typ sformalizowany (35,7% vs 18,2%).



Wykres 11. Dominujący typ komunikacji i kontaktów podczas realizacji zadań według wielkości zatrudnienia i branży działalności organizacji

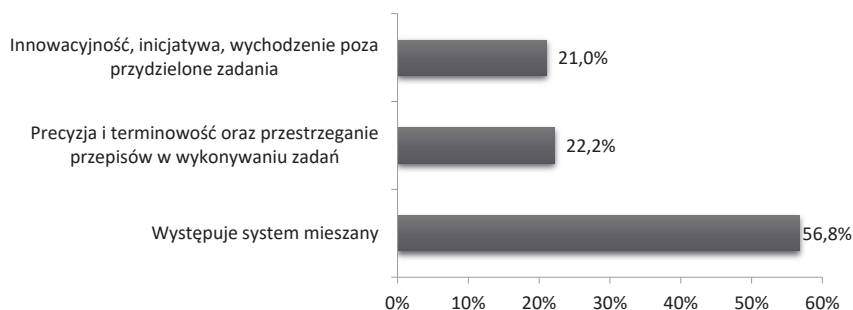
p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

To, za co nagradzani są w przedsiębiorstwie pracownicy wywołuje określone skutki w ich zachowaniach. Na ogół będą oni „przykladać” się do tych aspektów swojej pracy, które poddawane są ocenie i nagrodzie. Jeśli pracownicy koncentrują się na przestrzeganiu istniejących już reguł, regulaminów i procedur, to nie będą w takim samym stopniu koncentrować się na poszukiwaniu nowych rozwiązań. Rozpoznano, że tradycyjne podejście występuje w 22,2% przedsiębiorstw – podstawą nagrody dla

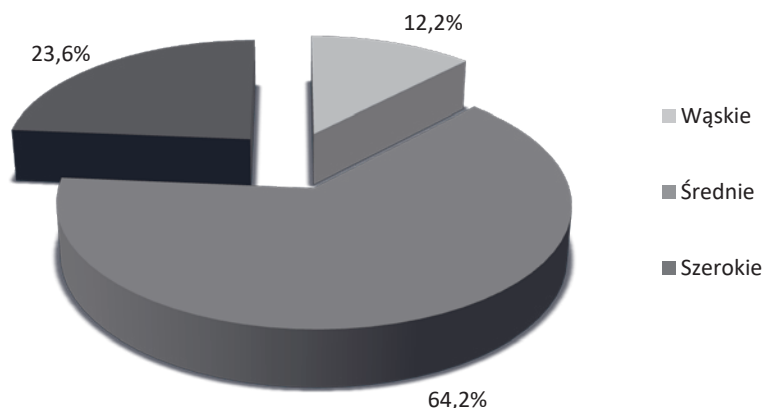
pracownika jest precyzja i terminowość oraz przestrzeganie przepisów w wykonywaniu zadań. Inicjatywę, innowacyjność, wychodzenie poza przydzielone zadania są główną podstawą nagrody w przypadku 21% przedsiębiorstw. Jest to rozwiązanie charakterystyczne dla organizacji przyszłości. System mieszany, czyli sytuację, w której bierze się pod uwagę zarówno precyzję i terminowość, jak i przestrzeganie przepisów oraz kreatywność i wychodzenie poza rutynę codziennych działań, posiada ponad połowa przedsiębiorstw (56,8%). Systemy takie są charakterystyczne dla organizacji współczesnej. Dane zaprezentowano na wykresie 12. Można dodać, że prawidłowości te są analogiczne w organizacjach o różnej wielkości ($p = 0,061$) i branży ($p = 0,495$), choć należy zauważyć, że innowacyjność i inicjatywa są częściej nagradzane w średnich firmach (22,7%) niż w dużych (13,2%).



Wykres 12. Przedsiębiorstwa według stosowanych systemów nagradzania

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

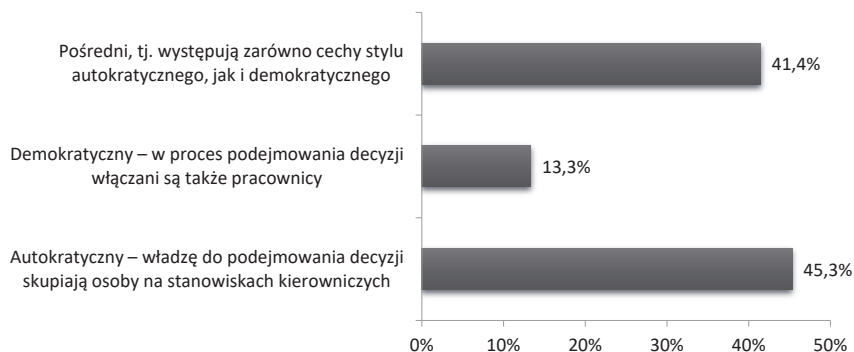
Organizacje tradycyjne na ogół wymagają od pracowników wąskich kompetencji – wynika to z rutynowego charakteru pracy. W stabilnych warunkach otoczenia organizacja może posiadać niezmienny cel, a co za tym idzie zadania, które wykonują pracownicy, są niezmiennie. Wykonywanie powtarzalnych, rutynowych obowiązków nie wymaga szczególnych kompetencji. Wraz ze wzrostem turbulentności otoczenia pracownicy muszą być gotowi na przyjmowanie nowych zadań – sprzyja im wtedy wysokie kompetencje. Na posiadanie wąskich kompetencji przez pracowników wskazało jedynie 12,2% przedsiębiorstw. Kompetencje średnie, wymagane w organizacjach współczesnych, zadeklarowało 64% przedsiębiorstw, natomiast 23% wskazało na szerokie. Dane zaprezentowano na wykresie 13. Zauważyć należy, że prawidłowości te są analogiczne w organizacjach o różnej wielkości ($p = 0,818$) i branży ($p = 0,616$).



Wykres 13. Przedsiębiorstwa według oceny kompetencji większości pracowników

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

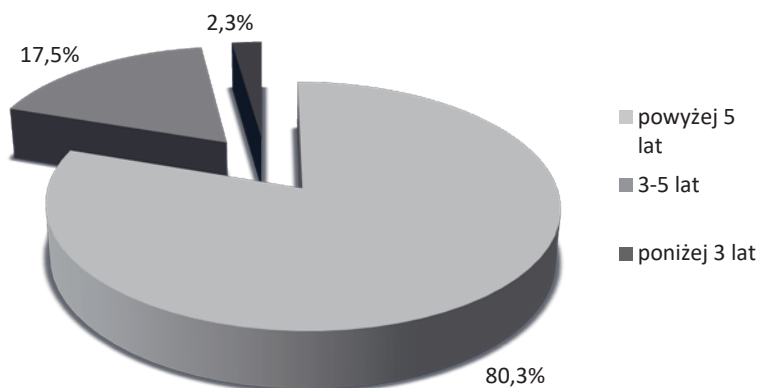
Styl kierowania jest sposobem oddziaływanie przełożonego na podwładnych, oddaje sposób kształtowania się wzajemnych stosunków na linii przełożony–podwładny. Determinuje on zachowania ludzi w organizacjach. W przedsiębiorstwach typu tradycyjnego dominuje styl autokratyczny, który idzie w parze z wysokim stopniem centralizacji organizacji. Na taki wskazało aż 45% przedsiębiorstw. Styl demokratyczny, charakterystyczny dla organizacji typu przyszłości, wykazało jedynie 13,3%, a mieszany – będący cechą organizacji typu współczesnego – 41,4%. Dane zaprezentowano na wykresie 14. Dodajmy, że wielkość zatrudnienia ($p = 0,335$) i branża ($p = 0,653$) nie różnicują istotnie tej oceny. Zauważyć można, że w organizacjach produkcyjnych nieco rzadziej niż w pozostałych stosuje się model autokratyczny (ok. 40% wobec ok. 50%), częściej zaś – pośredni (46% wobec 35–38% dla pozostałych). Styl autokratyczny jest też nieco rzadziej stosowany w dużych organizacjach (39%, wobec 48% średnich), pośredni zaś – odnotowano rzadziej w podmiotach średnich (39%, wobec 48%). Styl demokratyczny rzadko występuje w badanych organizacjach.



Wykres 14. Przedsiębiorstwa według dominującego stylu kierowania

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

W odniesieniu do stażu pracy wyniki prezentują się następująco: powyżej 5 lat pracuje aż 80,3% osób, w przedziale 3–5 lat uplasowało się 17,5% zatrudnionych, a staż poniżej 3 lat odnotowano dla 2,3%.



Wykres 15. Przedsiębiorstwa według średniego stażu pracy pracowników

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Długie staże pracy charakterystyczne są dla organizacji typu tradycyjnego. Ma na to wpływ szereg czynników, jak sytuacja na rynku pracy czy ogólna sytuacja ekonomiczna w danym rejonie, dlatego do interpretacji uzyskanych wyników należy podchodzić ostrożnie. Dane zaprezentowano na wykresie 15. Zarówno wielkość zatrudnienia ($p = 0,071$), jak i branża ($p = 0,318$) nie różnicują zasobów ludzkich organizacji.

Dyskusja wyników i wnioski

Przeprowadzone badanie skierowane na rozpoznanie przedsiębiorstw w zakresie typu organizacji daje szansę na ogólną refleksję nad zagadnieniem oraz formułowanie wniosków o charakterze aplikacyjnym. Z zebranych danych wyłania się obraz polskich organizacji, odnośnie do których można stwierdzić, że:

- dominuje przedsiębiorstwo średnie działające w branży usługowej oraz produkcyjnej i przemysłowej,
- ogólny zasięg działalności przejawiają przedsiębiorstwa produkcyjne i przemysłowe,
- większość przedsiębiorstw wskazuje, że ich otoczenie organizacyjne jest dobrze rozpoznane i nie podlega gwałtownym zmianom w czasie,
- dominują rozwiązania charakterystyczne dla struktur hierarchicznych lub pośrednich,
- w organizacjach istnieje potencjał do zmiany rozwiązań organizacyjnych w kierunku form bardziej elastycznych,
- wielkość przedsiębiorstwa nieznacznie różnicuje rozwiązania strukturalne, w większym stopniu wpływa na to branża.

Z pewnością największym zaskoczeniem jest fakt postrzegania przez organizacje ich otoczenia organizacyjnego. W literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się konieczność ciągłego wprowadzania zmian ze względu na burzliwy charakter otoczenia organizacyjnego, którego turbulentność gwałtownie wzrasta od początku lat 80. [Ansoff 1985, s. 85; Clarke 1997, s. 1] i jest silnie wzmacniana postępującymi procesami globalizacyjnymi. Takie warunki dotyczą jedynie 15% badanych przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki rodzą refleksje i pytania odnośnie do dalszych badań. Czy może nieprzewidywalność wynikająca z dynamizmu otoczenia organizacyjnego jest niwelowana metodami jego monitoringu i analizy, co z kolei pozwala redukować niepewność z nim związaną? Respondenci wskazali bowiem, że aż w 37,2% zmiany otoczenia mają charakter burzliwy, lecz mimo to jego elementy są dobrze rozpoznane. Niemal połowa badanych przedsiębiorstw wciąż pozostaje w stałych warunkach otoczenia. Biorąc pod uwagę fakt, że badaniu poddano przedsiębiorstwa nastawione na wypracowanie zysku, uzyskane dane wydawały się być zaskakujące. Dalsza analiza uzyskanych wyników pozwoliła stwierdzić, że nie doszło do popełnienia błędu badawczego. Obraz rozwiązań wewnętrznych potwierdził uzyskane wyniki w zakresie charakteru otoczenia organizacyjnego. Zauważono bowiem spójność pomiędzy charakterem otoczenia organizacyjnego a strukturami badanych przedsiębiorstw.

Z przeprowadzonego badania wylania się charakterystyka dominujących rozwiązań w zakresie struktur organizacyjnych. Odnotować tu można duże przywiązanie do rozwiązań tradycyjnych, opartych na zasadach charakterystycznych dla struktur hierarchicznych i pośrednich (w których obecne są rozwiązania hierarchiczne). W ponad połowie badanych przedsiębiorstw obowiązuje zasada „drogi służbowej”, która – jak powszechnie wiadomo – wydłuża i zniekształca przepływ informacji i rzutuje na szybkość oraz jakość podejmowanych decyzji w organizacjach. Skoro jednak organizacja działa w stałych warunkach otoczenia ma to organizacyjny sens, bowiem nie zachodzi potrzeba natychmiastowego podejmowania decyzji.

Badanie wykazało, że wciąż proces formalizowania – kolejna cecha struktur hierarchicznych – jest przyjętym sposobem na regulowanie relacji między elementami organizacji. Występuje on w prawie 96% badanych przedsiębiorstw, choć różnią się one stopniem jego nasilenia. Proces formalizowania z jednej strony porządkuje zachowania ludzi w organizacjach, z drugiej niezmiernie usztywnia jej funkcjonowanie. W tym aspekcie też można zauważyć istnienie zgodności pomiędzy tą zmienną charakteryzującą rozwiązania strukturalne a charakterem otoczenia organizacyjnego. Formalizowanie ma bowiem sens w stabilnych warunkach otoczenia.

Kolejny aspekt wzięty pod uwagę w badaniach to stopień centralizacji albo decentralizacji władzy (cechy dopełniające się) i związane z nimi stosunki podporządkowania i zależności. Wydawać by się mogło, że będzie to kolejna zmienna wpisująca się w hierarchiczny obraz w zakresie dominujących rozwiązań organizacyjnych. W kontekście opisywanych powyżej danych wynik niespełna 30% wydaje się mieć niską wartość. Oznacza to, że mimo istnienia w przedsiębiorstwach struktur hierarchicznych i pewnych rozwiązań proceduralnych, takich jak „zasada drogi służbowej”, które z natury rzeczy podtrzymują wysoki stopień centralizacji, dochodzi w nich do sytuacji, kiedy hierarchia nie determinuje stosunków podporządkowania i zależności. Nadal jednak w ponad połowie przedsiębiorstw to wciąż naczelne kierownictwo zajmuje się formułowaniem celów przedsiębiorstwa, w co trzecim dopuszcza się głos pracowników. Badanie i uzyskane z niego wyniki dotyczące dominującego stylu kierowania w organizacji wskazują na przywiązanie do autokratyzmu. Występuje on w ponad 86% badanych przedsiębiorstw jako dominujący lub jest składnikiem stylu mieszanego.

Zmiany w otoczeniu następują szybciej niż zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Staje się ona wówczas przeciwnie skutecznym narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem. Z badań wynika, że jest grupa zmiennych odchylających się od charakterystyki organizacji tradycyjnej, hierarchicznej. Przestrzeganie procedur i regulaminów oraz terminowość w wykonywaniu zadań – jako podstawa oceny pracowniczej – występuje jedynie w co piątym przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę, że procesy

formalizowania występują aż w 96% badanych przedsiębiorstw (ich stopień jest wysoki i średni), to fakt ten jest zaskakujący. Jak zatem wygląda przestrzeganie regulaminów organizacyjnych, przepisów i procedur, skoro ma tak niewielki wpływ na ocenę pracowniczą? W tej sytuacji może dochodzić do ich łamania, skoro nie rodzi to konsekwencji. A może ich łamanie ma czasem sens organizacyjny, ponieważ pozwala zachować się adekwatnie do sytuacji nieprzewidzianej regulaminem, procedurą? Jednocześnie bowiem ceni się (w niemalże tym samym stopniu) inicjatywę, innowacyjność, wychodzenie poza przydzielone zadania. Kolejna kwestia dotyczy kompetencji pracowniczych – są one zdecydowanie wyższe niż wymagane w rozwiązaniach o charakterze tradycyjnym. Można zaryzykować tezę, że stanowią one potencjał do rozwoju tychże przedsiębiorstw w kierunku organizacji typu współczesnego i przyszłości. Dodatkowym wzmocnieniem jest fakt, że w komunikacji i kontaktach między pracownikami przeważają te o charakterze niesformalizowanym. Dobra komunikacja jest podstawą nie tylko sprawnego funkcjonowania organizacji, ale także jej rozwoju.

Uzyskane wyniki jednoznacznie potwierdziły dominację hierarchicznych rozwiązań strukturalnych (występujących w tradycyjnym typie organizacji i częściowo w mieszanym). Organizacje typu przyszłości występują, lecz ich odsetek w badanej populacji przedsiębiorstw jest niewielki. Trudno o jednoznaczne przewidywania w zakresie ewolucji wewnątrzorganizacyjnych rozwiązań strukturalnych. Z pewnością kapitał do zmiany występuje – są nim kompetencje pracowników oraz typ komunikowania się w organizacji.

Bibliografia

- Ansoff I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bielski M., 1992, *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Januszkiewicz K. i zespół, 2012, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczak M., 2012, *Perspektywa organizacji*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 8–25.
- Koźmiński A.K., Obłój K., 1989, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Spis tablic i wykresów

Tablica 1. Najważniejsze charakterystyki rozwiązań organizacyjnych w poszczególnych typach organizacji	29
Wykres 1. Przedsiębiorstwa według średniego stażu pracowników	30
Wykres 2. Przedsiębiorstwa według modelu rozwiązań organizacyjnych	31
Wykres 3. Stosowany model rozwiązań organizacyjnych według branży	32
Wykres 4. Stosowany model rozwiązań organizacyjnych według branży	33
Wykres 5. Przedsiębiorstwa według charakteru otoczenia organizacyjnego	33
Wykres 6. Charakter otoczenia organizacyjnego przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia i branży działalności	35
Wykres 7. Przedsiębiorstwa według dominujących rozwiązań dotyczących hierarchii	36
Wykres 8. Przedsiębiorstwa według stopnia formalizacji w organizacji	37
Wykres 9. Stosunki podporządkowania i zależności w organizacji według wielkości zatrudnienia	38
Wykres 10. Przedsiębiorstwa według osoby odpowiedzialnej za projektowanie celów w organizacji	38
Wykres 11. Przedsiębiorstwa według dominującego typu komunikacji i kontaktów w organizacji podczas realizacji zadań	39
Wykres 12. Dominujący typ komunikacji i kontaktów podczas realizacji zadań według wielkości zatrudnienia i branży działalności organizacji	40
Wykres 13. Przedsiębiorstwa według stosowanych systemów premiowania	41
Wykres 14. Przedsiębiorstwa według oceny kompetencji większości pracowników	42
Wykres 15. Przedsiębiorstwa według dominującego stylu kierowania	42

Wymiar relacje pracownik–organizacja

Ilona Świątek-Barylska

Podstawy teoretyczne¹

Charakterystyka typu organizacji

Zakres przedmiotowy analizy rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja stanowi charakter relacji nawiązywanych pomiędzy pracownikiem a organizacją oraz między zatrudnionym a wykonywaną pracą.

Rozróżnienia badanych typów organizacji dokonano w oparciu o następujące kryteria: „układ sił” pomiędzy pracownikiem i organizacją, zależność pomiędzy celami pracownika a celami organizacji, charakter umów zawieranych między pracownikiem a organizacją, stopień zainteresowania firmy satysfakcją z pracy zatrudnionych, sposób świadczenia pracy, trwałość związku pracownika z firmą oraz charakter uczestnictwa w organizacji (tablica 1).

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacjach typu tradycyjnego relacje między firmą a pracownikiem mają charakter przegrany (pracownik) – wygrany (firma). Organizacja w tej relacji jest wyraźnie silniejszą stroną. Cele organizacji dominują

¹ Charakterystyka wymiaru relacje pracownik–organizacja oparta została na rozważaniach zawartych w: Ilona Świątek-Barylska, *Człowiek a organizacja – relacje i zależności*, [w:] K. Januszkiewicz (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 41–59.

nad indywidualnymi celami pracowników. Zadania wykonywane przez pracowników są ściśle zdefiniowane i w miarę jednorodne. Większość pracowników posiada standardowe kwalifikacje i wykształcenie na poziomie średnim. Pracownicy, którzy wypełniają warunki stawiane przez firmę i są wobec niej lojalni, na ogół są zatrudniani na podstawie umów o pracę i mają zapewnioną pracę do „emerytury”. Relację tę można opisać następująco: bezpieczeństwo pracy (długi staż pracy i kontrakt zatrudnienia) w zamian za lojalność, zaangażowanie i spolegliwość. Do najważniejszych cech charakterystycznych organizacji typu tradycyjnego zaliczyć należy: dominację organizacji nad pracownikiem, dominację celów organizacji nad celami pracownika, niską tolerancję niepewności wśród pracowników, małą elastyczność organizacji oraz wyłączone uczestnictwo w organizacji i wymianę; bezpieczeństwo zatrudnienia za lojalność i posłuszeństwo.

Organizacja typu współczesnego

W organizacjach typu współczesnego to firmy występują z ofertą pracy, którą kandydat może, ale nie musi, przyjąć. Relacja między organizacją a pracownikiem ma zróżnicowany i dynamiczny charakter, zmieniając się od relacji typu przegrany (pracownik) – wygrany (firma) w kierunku wygrany – wygrany. Firmy dążą do zbieżności swojego systemu wartości i celów z systemem wartości i celami pracowników. Organizacja i pracownik są wobec siebie partnerami. Odchodzenie pracowników z firmy i napływ nowych jest traktowane jako normalne zjawisko. Oznacza to, że pracownik w każdej chwili może podjąć pracę u innego pracodawcy i nie będzie to traktowane jako przejaw braku lojalności pracownika wobec firmy. Pracownik ma wносить do organizacji wartość dodaną, a nie „trwać” w firmie przez wiele lat. Do najważniejszych charakterystyk organizacji typu współczesnego zaliczyć należy: organizacja zgłasza ofertę pracy – pracownik może ją przyjąć, cele organizacji mają przyciągnąć pracowników, gotowość pracowników do zmiany miejsca pracy oraz pracownik ma wносить do organizacji wartość dodaną, a nie „trwać” w firmie.

Organizacja typu przyszłości

W organizacjach tego typu pracodawca jest postrzegany jako partner, a pracownik jako interesariusz. Relacja między stronami ma charakter wygrany – wygrany. Kluczową rolę w zarządzaniu firmą odgrywają wartości organizacyjne, a wzajemne kontakty mają charakter budowania

relacji. Firma i pracownik mają świadomość odmienności swoich celów, ale jednocześnie obie strony dążą do zaspokojenia własnych celów poprzez osiągnięcie celów drugiego pomiotu. Obie strony relacji są zainteresowane tym, aby współpraca miała charakter tymczasowy. Pracownicy mają wysokie kwalifikacje i wykonają zróżnicowaną i zindywidualizowaną pracę. Dominują elastyczne formy zatrudnienia. Do najważniejszych charakterystyk organizacji typu przyszłości zaliczyć należy: relacja o charakterze wygrany –wygrany, realizacja własnych celów przez osiąganie celów drugiej strony, wysoka tolerancja niepewności wśród pracowników, duża elastyczność organizacji oraz tymczasowe i równoległe uczestnictwo w organizacji.

Rozwiązania organizacyjne	
T	• dominacja organizacji nad pracownikiem • dominacja celów organizacji nad celami pracownika • mała elastyczność organizacji i pracownika, dominują umowy o pracę • firma nie prowadzi badań satysfakcji z pracy • praca wykonywana jest w wyznaczonym miejscu i czasie • wymiana: bezpieczeństwo zatrudnienia za lojalność i posłuszeństwo (praca tylko w jednej firmie)
W	• zróżnicowane relacje na linii pracownik–organizacja, uwarunkowane kompetencjami pracownika i potrzebami firmy • cele organizacji mają przyciągnąć pracowników • zwiększona elastyczność organizacji, zróżnicowane formy zatrudnienia • badania satysfakcji z pracy są prowadzone nieregularnie, a wyniki nie w pełni wykorzystywane • praca świadczona częściowo poza firmą, w ustalonym przez pracownika miejscu i czasie • pracownik ma wносить do organizacji wartość dodaną, a nie „trwać” w firmie.
P	• partnerskie relacje na linii pracownik–organizacja • realizacja własnych celów przez osiąganie celów drugiej strony • wysoka tolerancja niepewności wśród pracowników, duża elastyczność organizacji, elastyczne formy zatrudnienia • firma regularnie prowadzi badania satysfakcji z pracy i wykorzystuje uzyskane wyniki • duża cześć prac ma charakter pracy na odległość • tymczasowość relacji, wielu pracodawców jednocześnie

Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych

Zakres przedmiotowy i kryterium wyróżnienia wymiaru relacje pracownik–organizacja stanowią zachowania pracowników analizowane przez pryzmat relacji nawiązywanych pomiędzy pracownikiem a organizacją oraz między zatrudnionym a wykonywaną pracą. Zmiany zachodzące w charakterze relacji znajdują odzwierciedlenie w odmiennym podejściu do firmy, pracy oraz takich postaw i zachowań, jak lojalność czy zaangażowanie.

Rozróżnienia badanych typów zachowań dokonano na podstawie następujących kryteriów: postrzeganie charakteru relacji pracodawca–pracownik, charakter uczestnictwa pracownika w organizacji, podstawy budowania tożsamości pracownika, gotowość do wieloletniej współpracy, tolerancja niepewności (tablica 2).

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego cechują się silnym natężeniem relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Ludzie mają nie tylko poczucie, że pracują w danej organizacji, ale wprost do niej przynależą (są jej częścią). Wartość i tożsamość pracowników jest określana przez organizację i poprzez przynależność do niej. Pracownicy postrzegają siebie przez pryzmat miejsca zajmowanego w organizacji, a swoją tożsamość zawodową budują w oparciu o zatrudnienie w danej firmie, na przykład „jestem informatykiem w firmie ZX”. Osoby zatrudnione w firmie mają poczucie, że są w niej po to, aby zrealizować cele postawione przez firmę. Zadania wykonywane przez pracowników są ściśle zdefiniowane i w miarę jednorodne. Pracownicy mają świadomość, że jeśli wypełnią warunki stawiane przez firmę i będą wobec niej lojalni, będą mieli zatrudnienie u tego pracodawcy przez wiele kolejnych lat. Ponieważ pracownicy charakteryzują się niskim poziomem tolerancji niepewności, a tym samym silną potrzebą bezpieczeństwa, relacja „bezpieczeństwo pracy za lojalność i zaangażowanie” jest przez nich pożądana. Zaangażowanie organizacyjne pracowników ma charakter „zaangażowania trwania” (pracuję, bo muszę) lub zaangażowania afektywnego.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Zachowania organizacyjne typu współczesnego są wynikiem relacji, w której pracownik dokonuje wyboru miejsca zatrudnienia, tzn. poszukuje miejsca, w którym będzie się czuł dobrze z uwagi na obowiązujące w firmie wartości, stawiane cele i panujące relacje. Pracownicy przejawiają przywiązanie do zawodu, nie do organizacji. Budują swoją tożsamość w oparciu o wykonywany zawód, na przykład „jestem informatykiem!” (nie ma znaczenia, w jakiej firmie). Długi staż pracy przestaje już być celem pracownika. Zaczyna on mieć świadomość, że może wykonywać pracę w innym przedsiębiorstwie. Sprzyja temu także podnoszenie kwalifikacji i wykonywanie różnorodnych prac dla organizacji. Lojalność i zaangażowanie nie są już (jak w typie tradycyjnym) wyrazem posłuszeństwa i podporządkowania się organizacji, lecz przedmiotem wymiany. Następuje powolne wygaszanie zaangażowania emocjonalnego.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Zachowania organizacyjne typu przyszłości można scharakteryzować jako zachowania „wolnego najmity” Pracownik poszukuje organizacji z określonym systemem wartości i staje się jej tymczasowym członkiem. Cele organizacji traktowane są przez pracowników jako środek realizacji celów osobistych. Pracownicy dążą do osiągnięcia własnych celów poprzez realizację celów organizacji. Wartość i tożsamość pracowników jest określana przez nich samych, na przykład „jestem specjalistą w rozwiązywaniu problemów”. Wysoki poziom wykształcenia i różnorodne, systematycznie podnoszone kompetencje pozwalają na częstą zmianę pracodawcy i wysoką tolerancję niepewności. Pracownicy, z uwagi na specjalistyczną wiedzę, podejmują współpracę z kilkoma firmami jednocześnie. Następuje atrofia tradycyjnie rozumianej lojalności pracowniczey od wieloletniego i posłusznego trwania w organizacji w kierunku identyfikacji z firmą, zaangażowania i uczciwości. Pracownicy poszukują w pracy wyzwań i możliwości rozwoju, często zmieniając pełnione w firmie role („sztafetowe” role organizacyjne).

Zachowania organizacyjne	
t	• relacja o charakterze wygrany (organizacja) – przegrany (pracownik); pracownik jest słabszą stroną relacji • poczucie przynależności do organizacji – „wyłączny” charakter uczestnictwa w organizacji • tożsamość pracownika budowana w oparciu o zatrudnienie w firmie • nastawienie na wieloletnią pracę w firmie, co daje poczucie bezpieczeństwa • niski poziom tolerancji niepewności
w	• relacja o charakterze wymiany między stronami (występują relacje wygrany–przegrany, jak i przegrany–wygrany) • pracownik dokonuje wyboru miejsca zatrudnienia – nie należy do firmy – ma poczucie swobody wyboru miejsca zatrudnienia • tożsamość pracownika budowana w oparciu o wykonywany zawód • świadomość: mogę pracować w innej firmie • zwiększony poziom tolerancji niepewności
p	• relacja o charakterze wygrany–wygrany • pracownik jako „wolny najmity”, tymczasowe i równoległe uczestnictwo w organizacji • tożsamość pracownika określana przez samych pracowników • pracownik szuka firmy z „odpowiednim” systemem wartości – może pracować w kilku organizacjach jednocześnie (multilojalność) • wysoki poziom tolerancji niepewności

Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych

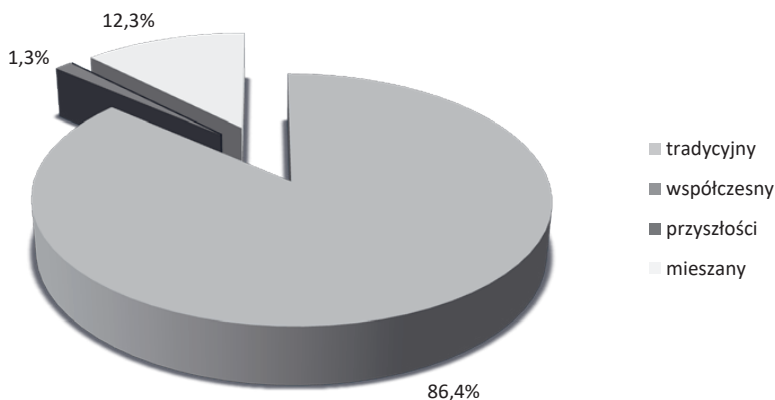
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań

Charakterystyka typów organizacji dla wymiaru relacje pracownik–organizacja

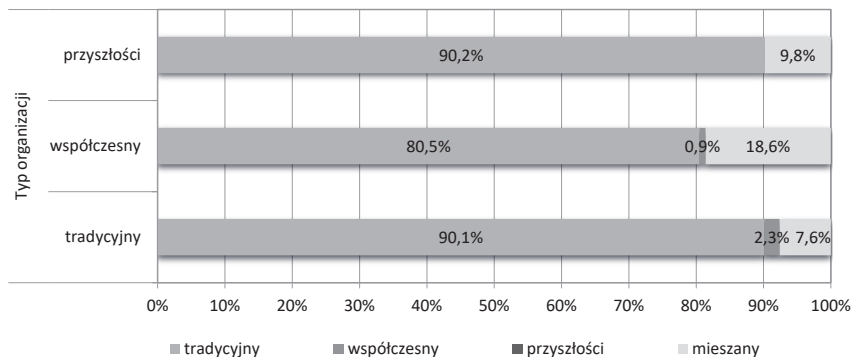
W wymiarze relacje pracownik–organizacja dominującym typem organizacji funkcjonującym na polskim rynku są organizacje tradycyjne (por. wykres 1). Jest to bardzo silna dominacja, gdyż jak wskazują wyniki, 86,4% firm należy właśnie do tej grupy organizacji. Nieliczne w badanej zbiorowości są organizacje opisywane jako współczesne – 1,3%. Warto przy tym zwrócić uwagę, iż nieco ponad 12% organizacji stosuje rozwiązania mieszane, stanowiąc tym samym typ nieokreślony. Należy

podkreślić brak występowania w opisywany obszarze organizacji typu przyszłości. Jest to jedyny z sześciu badanych wymiarów, w którym organizacje przyszłości nie występują.



Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla obszaru relacje pracownik–organizacja
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Na kolejnym wykresie (wykres 2) zaprezentowano dane pozwalające na ocenę związku między typem organizacji w ujęciu ogólnym a typem rozwiązań organizacyjnych dla obszaru relacje pracownik–organizacja.



Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla obszaru relacje pracownik–organizacja a typ organizacji
 $p = 0,070$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
 * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Wyniki zaprezentowane na powyższym wykresie wskazują, że nie istnieje istotny związek między typem organizacji w ujęciu ogólnym a typem rozwiązań dla obszaru relacje pracownik–organizacja ($p = 0,070$). Można zaobserwować tendencję polskich organizacji do tradycyjnego kształtowania relacji z pracownikami. Bez względu na to, czy mamy do czynienia z firmą zdiagnozowaną jako tradycyjna, współczesna lub przyszłości, rozwiązania organizacyjne w wymiarze relacji pracownik–organizacja w większości przypadków mają charakter tradycyjny. W świetle uzyskanych wyników badany obszar jawi się na tle innych jako zachowawczy, w którym stosowane są rozwiązania charakterystyczne dla stabilnego otoczenia i rynku pracodawcy.

Tabela 1 prezentuje rozkład typów organizacji dla wymiaru relacje pracownik–organizacja w podziale na branże i wielość zatrudnienia.

Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja	Branża ($p = 0,424$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,022^*$)	
	handel ($n = 46$)	produkcja, przemysł ($n = 116$)	usługi ($n = 121$)	średnie ($n = 207$)	duże ($n = 77$)
Tradycyjny	89,1	87,5	86,0	89,4	76,6
Współczesny	2,2	2,6	.	1,0	2,6
Przyszłości	.	.	.	.	.
Mieszany	8,7	12,9	14,0	9,7	20,8

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja według branży działalności i wielkości zatrudnienia (w odsetkach)

. – brak wskazań dla danego wariantu; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

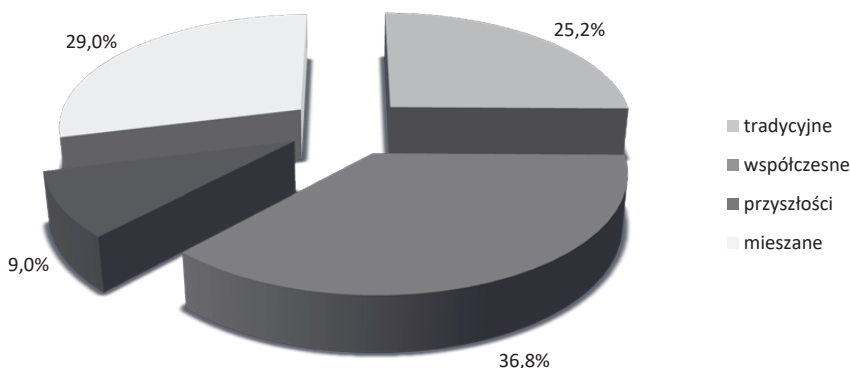
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

Wyniki wskazują na występowanie istotnej zależności między typem rozwiązań organizacyjnych w relacjach pracownik–organizacja a wielkością przedsiębiorstwa ($p = 0,022^*$). Zarówno w średnich, jak i dużych jednostkach najpopularniejszy jest model tradycyjny, niemniej jednak rzadziej zdiagnozowano go w podmiotach dużych niż średnich (ok. 77% wobec prawie 90%). Model mieszany z kolei znacznie częściej odnotowano w firmach dużych (ok. 26%) niż średnich

(niespełna 5%). Z punktu widzenia branży, nie ma znaczących różnic dotyczących preferencji poszczególnych zdefiniowanych modeli rozwiązań organizacyjnych ($p = 0,424$). Organizacje albo preferują model tradycyjny (co zwykle ma miejsce odnośnie do wszystkich typów organizacji), albo nie są w tym względzie jednoznacznie zorientowane (stwierdzono w ich przypadku model mieszany). Zauważyć jednak należy, że takie niejednoznaczne podejście do relacji pracownik–organizacja występuje częściej firmach usługowych (14%) i produkcyjnych (ok. 13%) niż handlowych (ok. 9%). Modelu współczesnego nie zdiagnozowano w firmach usługowych.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja

O ile w diagnozowanym wymiarze relacje pracownik–organizacja dominującym typem rozwiązań organizacyjnych są rozwiązania zakwalifikowane jako tradycyjne (por. wykres 1), o tyle wśród pracowników daje się zaobserwować większą różnorodność typów zachowań (patrz wykres 3).



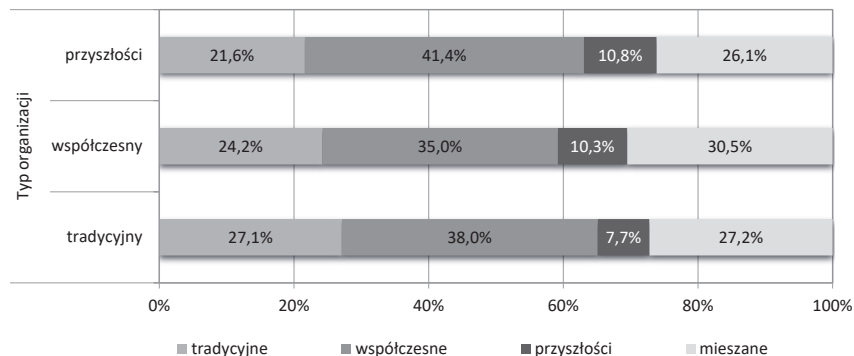
Wykres 3. Typy zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Przeważa typ zachowań pracowniczych definiowanych jako współczesne (36,8%), kolejno wskazano na zachowania tradycyjne (25,2%), a najrzadziej na zachowania przyszłości (9%). Znaczny jest także udział zachowań mieszanych (29%). Wysoki udział kategorii „mieszane” można interpretować jako obraz przekształceń zachodzących w zachowaniach organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja. Wynik

ten jest odzwierciedleniem ich niejednoznaczności, ciągłego kształtowania się i dostosowywania do zachodzących procesów gospodarczych i społecznych.

Analizując zachowania organizacyjne pracowników zatrudnionych w różnych typach organizacji (tradycyjnych, współczesnych i przyszłości) zauważyć można pewne różnice, choć nie są one znaczące (patrz wykres 4). Po pierwsze, relacje pracownik–organizacja najczęściej określić można jako współczesne, niezależnie od modelu w firmie. Co ciekawe, pracownicy preferują ten typ zachowań nawet nieco częściej w przypadku organizacji, których strukturę można określić jako typ przyszłości (41,4%), niż wtedy, gdy jest to typ współczesny. Model tradycyjny jest relatywnie najrzadziej przyjmowany przez pracowników wtedy, gdy organizacja stosuje podejście przyszłości (21,6%), aczkolwiek różnice w tym względzie nie są duże. Analogicznie, model przyszłości najrzadziej charakteryzuje pracowników w organizacjach o ukierunkowaniu tradycyjnym. Model mieszany relatywnie częściej zdiagnozowano w przypadku pracowników organizacji współczesnych niż pozostałych. Omawiane różnice wskazują na dość wyraźne prawidłowości w tym zakresie ($p = 0,065$). Po drugie, relatywnie większą spójność między typem zachowań organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja a ogólnym typem organizacji można zaobserwować w przypadku organizacji współczesnych (35%) i tradycyjnych (27,1%), najmniejszą zaś dla organizacji przyszłości (tylko 10,8%).



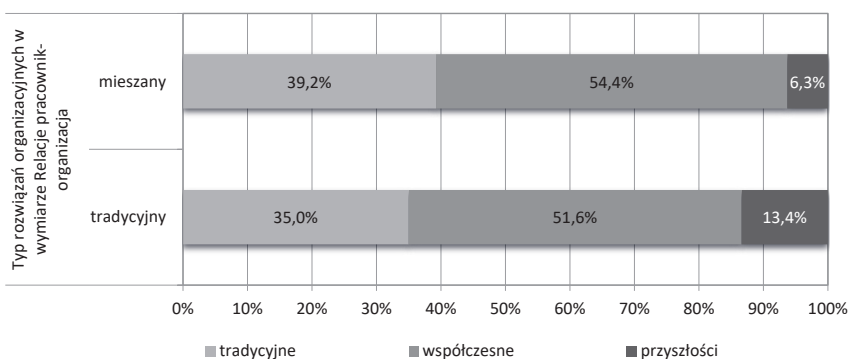
Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a typ organizacji

$p = 0,065$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Przechodząc do pogłębionej analizy zależności dotyczących wymiaru relacje pracownik–organizacja, należy zwrócić uwagę na istnienie istotnej statystycznie zależności ($p = 0,038^*$) pomiędzy dominującym modelem rozwiązań organizacyjnych w zakresie relacji pracownik–organizacja a dominującym modelem zachowań pracowników w tym wymiarze (patrz wykres 5). Mimo stosowania przez organizacje tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie kształtowania relacji pracownik–organizacja, pracownicy prezentują zróżnicowane typy zachowań. Najczęściej są to zachowania typu współczesnego (51,6%), kolejno tradycyjnego (35%) i najrzadziej przyszłości (13,4%). W tzw. mieszanym typie organizacji dwukrotnie rzadziej preferowany jest model przyszłości.



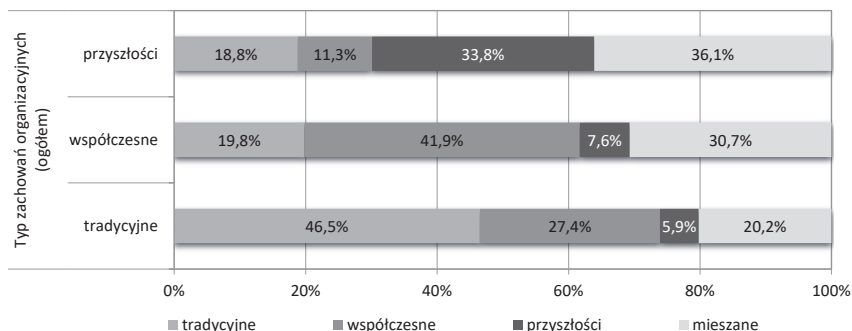
Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru

$p = 0,038^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Uzyskane wyniki wskazują (wykres 6), że istnieje statystycznie istotna ($p < 0,001^*$) zależność pomiędzy dominującym w firmie typem zachowań pracowników a typem zachowań w wymiarze relacji pracownik–organizacja. Oznacza to, że pracownicy reprezentujący tradycyjny model zachowań organizacyjnych najczęściej prezentują ten sam (tradycyjny) typ zachowań w wymiarze relacji z organizacją (46,5%). Analogicznie relacja ta występuje zarówno dla zachowań współczesnych (41,9%), jak i przyszłości (33,8%). Można zatem mówić o spójności podejścia pracowników dotyczącego relacji pracownik–organizacja z ogólnie preferowanymi przez nich zachowaniami organizacyjnymi.



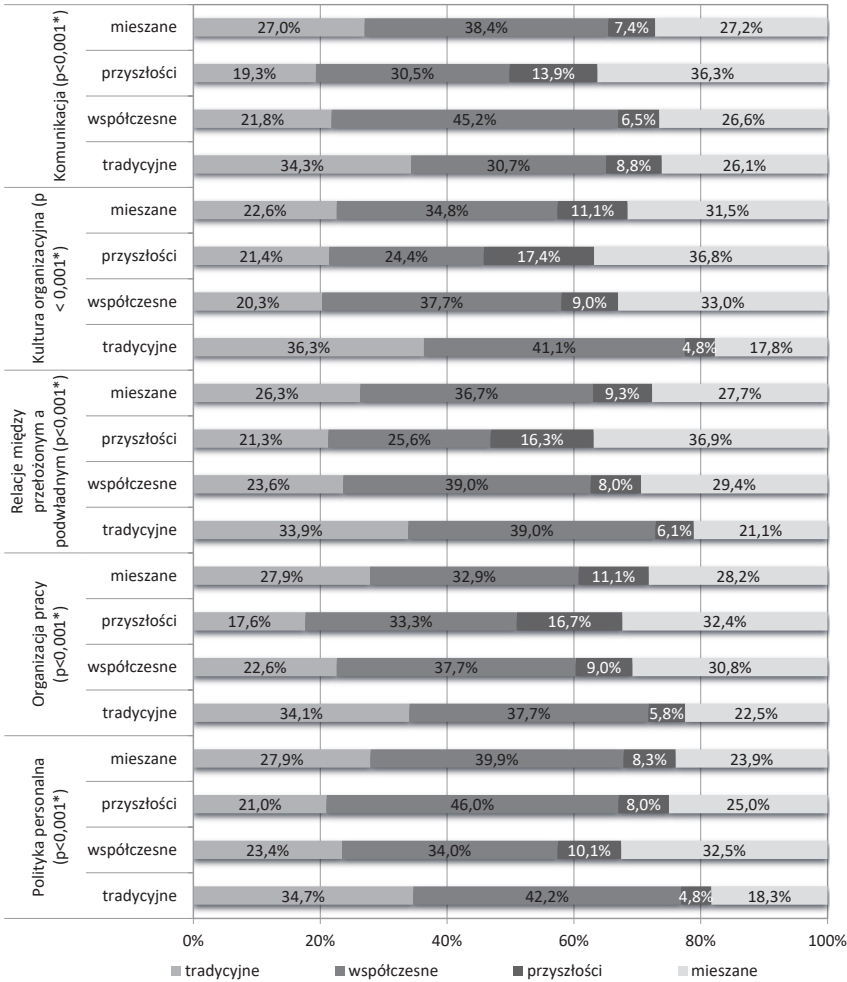
Wykres 6. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Dodać należy, że istnieje istotny statystycznie związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych w pozostałych badanych obszarach a typem zachowań, jaki obserwuje się w wymiarze relacje pracownik–organizacja (wykres 7). Zgodność zachowań organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja jest różna w stosunku do poszczególnych innych obszarów zarządzania. Relatywnie największą zgodność obserwuje się w stosunku do zachowań wymiarze komunikacji, aczkolwiek nie dotyczy to zachowań przyszłości. Zachowania przyszłości w wymiarze relacje pracownik–organizacja obserwuje się najczęściej, gdy pracownik przyjmuje takie zachowania również w wymiarze kultura organizacyjna (17,4%) oraz organizacja pracy i relacje przełożony–podwładny (16–17%). Nieco większa jest spójność zachowań tradycyjnych, aczkolwiek dla każdego wymiaru dotyczy tylko mniej więcej co trzeciego pracownika. Zdecydowanie najczęściej, dla każdego z wymiarów i każdego z typów zachowań w ich obrębie, wskazywano zachowania współczesne (ok. 35–45%); wyjątek stanowią jedynie osoby o zachowaniach przyszłości w wymiarze kultura organizacyjna (co czwarta osoba przyjmowała zachowania współczesne w wymiarze relacji pracownik–organizacja, a ponad 1/3 – podejście mieszane). Zgodność zachowań współczesnych odnoszących się do relacji pracownik–organizacja i pozostałych badanych wymiarów jest relatywnie największa w przypadku komunikacji (ok. 45%).



Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru relacje pracownik–organizacja w relacji do pozostałych obszarów zachowań pracowników

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Kolejne zestawienie (tabela 2) opisuje typ zachowań pracowników w kontekście charakterystyki organizacji (branża, liczba zatrudnionych). Po pierwsze, należy wskazać, że istnieje istotny związek między typem zachowań organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja a branżą, w której działa organizacja ($p < 0,001^*$).

Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja	Branża ($p < 0,001^*$)			Wielkość zatrudnienia ($p < 0,001^*$)	
	handel (n = 686)	produkcja, przemysł (n = 944)	usługi (n = 644)	średnie (n = 1746)	duże (n = 528)
Tradycyjne	20,6	26,9	27,5	24,8	26,3
Współczesne	33,2	40,9	34,8	35,1	42,8
Przyszłości	10,5	7,2	10,1	9,9	6,1
Mieszane	35,7	25,0	27,6	30,2	24,8

Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a branża

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 2274].

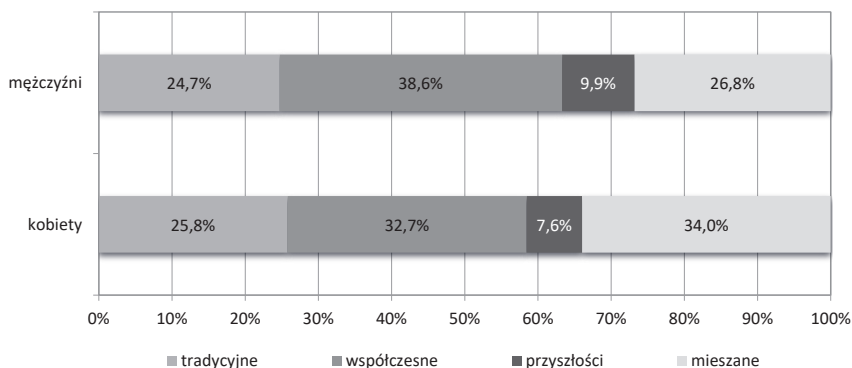
Niezależnie od branży najczęściej spotykanymi typami zachowań organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja są zachowania współczesne. Zauważyć jednak należy, że w przypadku firm produkcyjnych przewaga tego typu zachowań organizacyjnych odnotowana została wyraźnie częściej (40,9% wobec ok. 33–35% dla pozostałych). Analiza zachowań o charakterze przyszłości wskazuje, że bez względu na branżę pojawiają się one najrzadziej wśród trzech badanych typów zachowań. Ponownie wyróżniają się firmy produkcyjne, w przypadku których ten typ występuje najrzadziej (ok. 7% wobec ok. 10% dla pozostałych). Największa liczba tradycyjnych zachowań w badanym obszarze została zdiagnozowana w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Zachowania współczesne występowały najczęściej w firmach usługowych, natomiast relacje o charakterze przyszłości częściej dało się zaobserwować w handlu i usługach.

Stwierdzono także istnienie zależności pomiędzy wielkością zatrudnienia a typem zachowań organizacyjnych w zakresie relacji pracownik–organizacja i jest ona istotna statystycznie ($p < 0,001^*$) (patrz wykres 8). Zarówno wśród przedsiębiorstw zatrudniających 50–249 osób, jak i przynajmniej 250 dominują zachowania typu współczesnego, niemniej jednak w grupie drugiej ich udział jest wyraźnie wyższy niż w pierwszej (odpowiednio, 42,8% i 35,1%). Duża część wskazań pozwala na zdefiniowanie zachowań organizacyjnych w wymiarze relacja pracownik–organizacja jako tradycyjne, a różnice wynikające z poziomu

zatrudnienia są nieznaczne. Poziom zatrudnienia nie różnicuje też odsetka organizacji przyszłości – zarówno w średnich, jak i dużych organizacjach typ ten występuje najrzadziej na tle pozostałych, z niewielką tylko przewagą firm zatrudniających 50–249 osób – 9,9%, przy 6,1% dla firm większych.

Dopełnienie obrazu zachowań pracowników w wymiarze relacje pracownik–organizacja stanowi ich analiza w kontekście cech demograficznych badanych pracowników (patrz wykresy 8–14). Wzięto pod uwagę płeć, wiek, zajmowane stanowisko oraz staż pracy respondentów.

Wyniki pokazują (wykres 8), że istnieje istotny związek między płcią osób badanych a typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja ($p < 0,001^*$). Dominującym typem zachowań w badanym obszarze jest typ współczesny. Przeważa on nad innymi typami zachowań organizacyjnych zarówno wśród kobiet (32,7%), jak i – nieznacznie częściej – wśród mężczyzn (38,6%). Rzadziej od zachowań typu współczesnego występują zachowania tradycyjne. Są one reprezentowane przez zbliżony procent badanych (ok. 25% kobiet i mężczyzn). Płeć tylko nieznacznie różnicuje najrzadziej występujący typ zachowań – typ przyszłości. Mężczyźni (9,9%) nieco częściej niż kobiety (7,6%) przejawiają w badanym wymiarze zachowania zdefiniowane jako zachowania przyszłości. Model mieszany wyraźnie częściej występuje wśród kobiet.



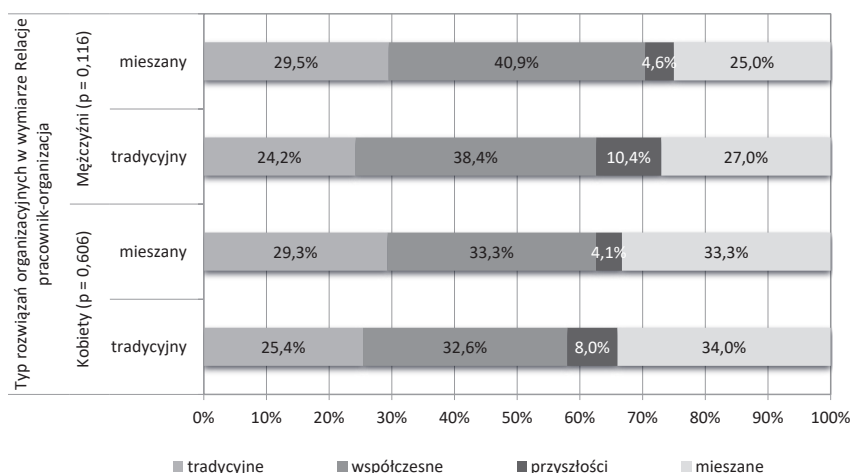
Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a płeć osób badanych

$p = 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Na wykresie 9 zaprezentowano wyniki oceny zależności między zachowaniami pracowników a typem organizacji osobno dla mężczyzn i kobiet. Zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn nie stwierdzono statystycznie istotnego związku pomiędzy dominującym typem rozwiązań organizacyjnych a typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja. Dla obu płci zachowania pracowników przyjmowane przy rozwiązaniach tradycyjnych są zbliżone do tych, które stosowane są przy rozwiązaniach mieszanych. Dodatkowo, spójność zachowań pracowniczych z modelem firmy jest podobna dla kobiet i mężczyzn – w organizacjach o tradycyjnych rozwiązaniach w relacjach pracownik–organizacja tylko co czwarta kobieta i co czwarty mężczyzna identyfikują się w tym względzie z podejściem organizacji.



Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja w podziale na płeć osób badanych

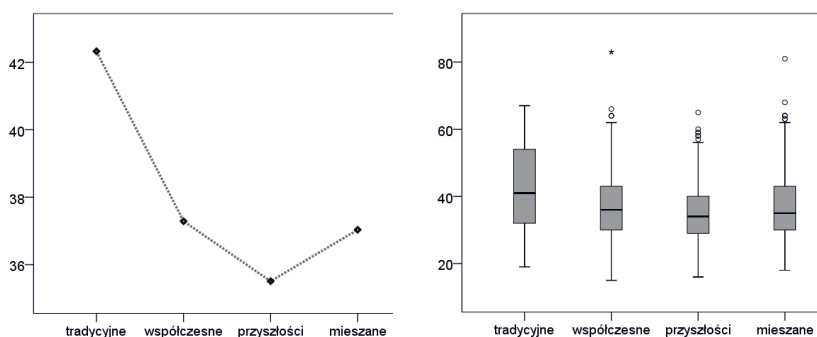
p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja jest istotnie powiązany z wiekiem pracowników ($p < 0,001^*$). Wykres 10 pozwala wnioskować, że pracownicy charakteryzujący się zachowaniami tradycyjnymi są wyraźnie starsi niż pozostali, a zwłaszcza niż charakteryzujący się zachowaniami przyszłości.

Potwierdza to zarówno porównanie wartości średniej arytmetycznej (42,3 lata dla zachowań tradycyjnych wobec 35,5 lat dla podejścia przyszłości – lewy panel, wykres 10), jak i mediany (odpowiednio, 41 lat i 34 lata – prawy panel). Wiek pracowników o zachowaniach współczesnych jest natomiast analogiczny, jak przy profilu mieszanym (średnia ok. 37 lat, mediana – 35–36 lat).

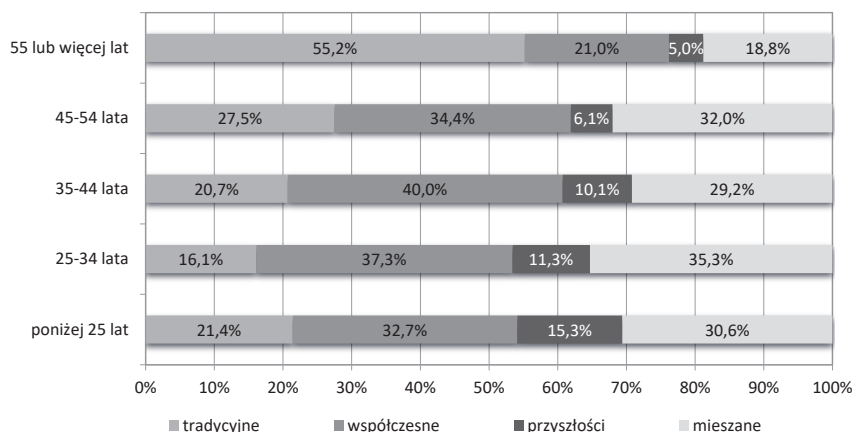


Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście Welcha (mocna wersja testu F analizy wariancji)

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Porównując grupy wieku z punktu widzenia zachowań organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja, można również wskazać na istotne różnice ($p = 0,001^*$). Niezależnie od wieku osób badanych dominującym typem zachowań są zachowania współczesne (patrz wykres 11), przy czym najwyższy odsetek tych zachowań charakteryzował pracowników w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat (71,2%), natomiast najniższy pracowników powyżej 55 lat (63,5%). Większe różnice zauważyć można odnośnie do pozostałych typów zachowań organizacyjnych. Zachowania tradycyjne miały najwyższy odsetek wskazań w najstarszej grupie wiekowej (13,8%). Zachowania przyszłości najczęściej wskazywane były przez pracowników przed 25 rokiem życia (ok. 15%), natomiast nawet trzykrotnie rzadziej w grupie wiekowej powyżej 55 roku życia (5%).



Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik-organizacja a wiek osób badanych

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Wśród badanych pracujących w organizacjach, w których dominujące są tradycyjne rozwiązania dotyczące relacji pracownik-organizacja, daje się zauważyć, że wraz ze wzrostem wieku badanych rośnie udział respondentów wskazujących na współczesny typ relacji (patrz tabela 3). Dzieje się tak jednak do osiągnięcia przez pracowników wieku średniego. W kolejnych dwóch grupach pracowników (44–54 lata oraz powyżej 55 lat) udział ten systematycznie maleje, zyskują zaś na znaczeniu relacje tradycyjne – im starsi pracownicy, tym większy udział tego rodzaju relacji (od 16,1% wskazań wśród pracowników w wieku 25–34 lata, do 55,2% w grupie osób powyżej 55 roku życia). Zastanawiający w tym kontekście jest nieco wyższy udział relacji tradycyjnych wśród najmłodszych badanych, poniżej 25 lat. Zgodnie z oczekiwaniami, znaczenie tego typu relacji spada wraz z wiekiem badanych pracowników – z 15,3% w grupie pracowników najmłodszych do 5% wśród pracowników powyżej 55 roku życia. W organizacjach o mieszanym modelu relacji pracownik-organizacja zwraca uwagę zwłaszcza brak zachowań przyszłości w przypadku pracowników po 35 roku życia.

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych w wymiarze relacja pracownik–organizacja	
			tradycyjny	mieszany
Poniżej 25 lat (p = 0,092)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze relacja pracownik–organizacja	tradycyjne	18,7	x
		współczesne	34,1	x
		przyszłości	16,5	x
		mieszane	30,8	x
25–34 lata (p = 0,491)		tradycyjne	15,9	17,6
		współczesne	36,7	43,1
		przyszłości	11,1	13,7
		mieszane	36,2	25,5
35–44 lata (p = 0,071)		tradycyjne	20,1	26,4
		współczesne	39,8	41,5
	przyszłości	11,2	.	
	mieszane	28,9	32,1	
45–54 lata (p = 0,294)	tradycyjne	28,2	19,0	
	współczesne	34,4	33,3	
	przyszłości	6,6	.	
	mieszane	30,7	47,6	
55 lub więcej lat (p = 0,296)	tradycyjne	56,9	46,4	
	współczesne	19,6	28,6	
	przyszłości	5,9	.	
	mieszane	17,6	25,0	

Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla obszaru relacje pracownik–organizacja w poszczególnych kategoriach wiekowych

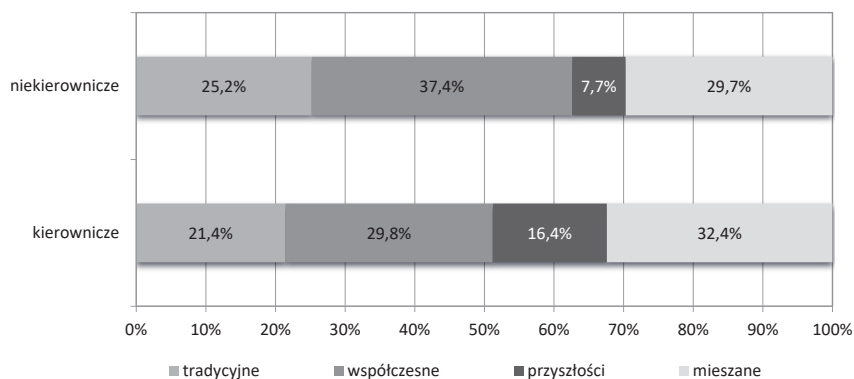
p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); x – odsetki pominięto z uwagi na małą liczebność próby; – brak wskazań.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Kolejną badaną zmienną istotnie różnicującą zachowania pracowników w wymiarze relacje pracownik–organizacja jest zajmowane stanowisko (kierownicze/niekierownicze) ($p < 0,001^*$).

Bez względu na zajmowane stanowisko, relacje pracownik–organizacja mają najczęściej charakter współczesnych (36,1%), z tym że częściej przejawiają je pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze (37,4%) niż kierownicy (29,8%). Natomiast wskazywany najrzadziej typ relacji zdefiniowany jako przyszłości, zdecydowanie częściej występuje wśród kierowników (16,4%) niż osób nie piastujących tego rodzaju stanowisk (7,7%).



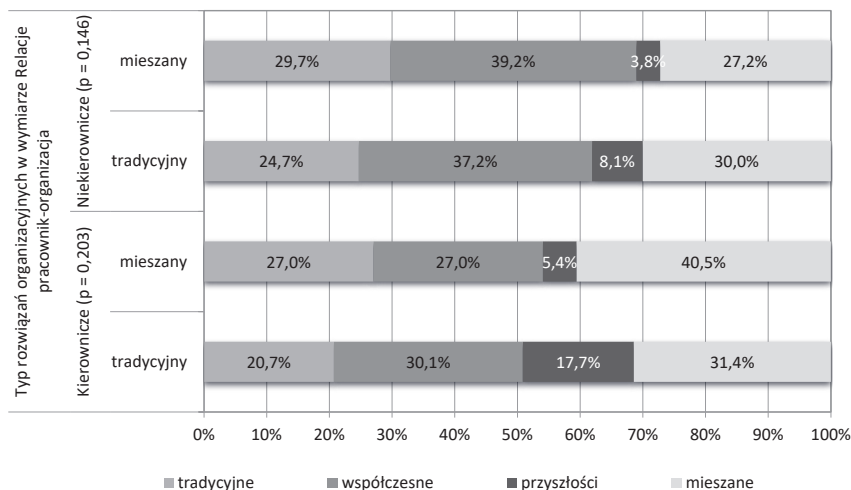
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a zajmowane stanowisko

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Zależność między typem zachowań organizacyjnych a dominujący typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja jest stosunkowo słaba (nieistotna statystycznie) zarówno dla stanowisk kierowniczych ($p = 0,203$), jak i niekierowniczych ($p = 0,146$) (por. wykres 13). W organizacjach tradycyjnych w przypadku kierowników – częściej niż dla pozostałych stanowisk – pracownicy przyjmują model przyszłości (ok. 18% kierowników wobec 8% pozostałych pracujących w tego typu podmiotach). W odniesieniu do stanowisk niekierowniczych większe niż dla kierowników znaczenie ma z kolei model współczesny (37,2% vs 30,1%). Zauważmy, że zgodność zachowań pracowniczych z modelem obowiązującym w organizacji jest podobna w przypadku osób zajmujących stanowiska kierownicze, jak i pozostałe – nieznacznie częściej obserwuje się ją dla stanowisk niekierowniczych. Dla dominującego w badanym wymiarze tradycyjnego typu organizacji tradycyjny model zachowań przejawia 20,7% kierowników oraz 24,7% pracowników niepiastujących stanowisk kierowniczych. Dużą spójność możemy zauważyć, zwłaszcza wśród kierowników, w firmach mających typ mieszany. 40,5% kierowników w firmach o tym typie rozwiązań organizacyjnych w badanym wymiarze, reprezentuje mieszany typ zachowań organizacyjnych.



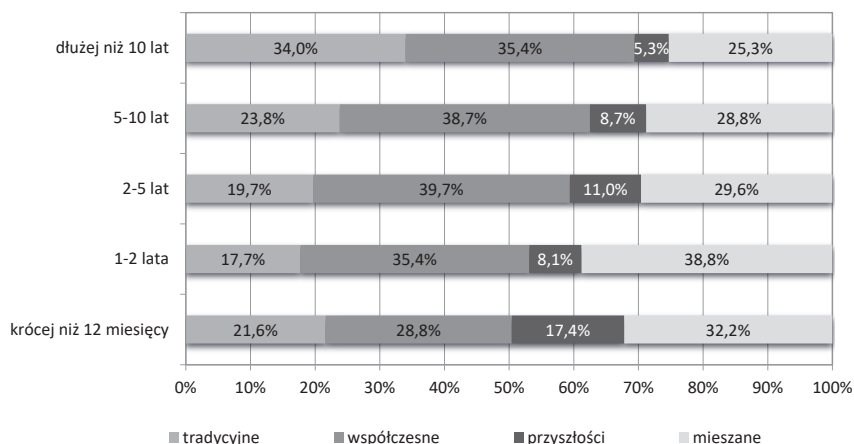
Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla obszaru relacje pracownik–organizacja dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Uzyskane dane wskazują również (wykres 14), że w badanym obszarze występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy stażem pracy w firmie a dominującym typem zachowań organizacyjnych ($p < 0,001^*$). Bez względu na długość stażu pracy, dominującym typem zachowań jest typ współczesny, kolejno mieszany i tradycyjny, zaś najrzadziej we wszystkich przedziałach określających staż pracy występuje typ zachowania charakterystyczny dla relacji przyszłości. Niemniej jednak ich popularność jest zróżnicowana u pracowników o różnym stażu. Częstość występowania tradycyjnego modelu zachowań pracowników w wymiarze relacje pracownik–organizacja rośnie wraz ze stażem pracy w firmie – im dłużej pracownik jest zatrudniony, tym staje się mniej skłonny do zmian. Wyjątek stanowi grupa pracowników zatrudniona krócej niż 12 miesięcy. Można zaryzykować tezę, że rozpoczynając pracę nowo zatrudnieni zakładają trwałość i stabilność zapoczątkowanej relacji. Odwrotną zależność można zaobserwować wśród pracowników deklarujących zachowania o charakterze przyszłości. W tym przypadku im dłuższy czas pracy w firmie, tym rzadziej pracownicy przejawiają tego rodzaju zachowania. Szczegółowe informacje dotyczące spójności zachowań oraz stażu pracy zaprezentowano na wykresie 14.



Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a staż pracy w firmie

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

We wszystkich subpopulacjach wyróżnionych na podstawie stażu pracy zachowania przyjmowane przez pracowników w organizacjach tradycyjnych nie różnią się istotnie od obserwowanych przy mieszanym modelu rozwiązań organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja ($p > 0,05$ dla każdej grupy). W organizacjach o mieszanym modelu relacji pracownik–organizacja ponownie zwraca uwagę brak zachowań przyszłości w przypadku pracowników o dłuższym stażu (już nawet wynoszącym rok lub dłużej). Tylko wśród zatrudnionych pracujących poniżej roku znajdują się osoby należące do tej grupy. W przypadku pracowników zatrudnionych w organizacjach tradycyjnych również to właśnie pierwsza grupa najliczniej reprezentuje zachowania przyszłości (ok. 18% wobec ok. 10% przy stażu 1–10 lat, wobec niespełna 6% dla „powyżej 10 lat”). Model współczesny jest najpopularniejszy w organizacjach tradycyjnych u pracowników o stażu do 5 lat (ok. 40%), zaś w organizacjach o rozwiązaniach mieszanych – w przypadku osób ze stażem od 5 do 10 lat (50%).

Analiza spójności zachowań pracowników i stosowanych rozwiązań organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja w zależności od stażu pracy pozwala na uchwycenie pewnych zależności. Odnośnie do zachowań tradycyjnych, im dłuższy jest staż pracy w firmie tym wyższy stopień spójności z rozwiązaniami organizacyjnymi stosowanymi

w wymiarze pracownik-organizacja, aczkolwiek nie dotyczy to najmłodszej stażem grupy (tu odsetek pracowników o zachowaniach tradycyjnych sięga 20,2%, a więc nieco więcej niż w dwóch kolejnych grupach). W największym stopniu z rozwiązaniami przyjętymi w tym obszarze przez organizację utożsamiają się najstarsi stażem pracownicy organizacji tradycyjnych oraz mający staż od roku do 2 lat w organizacjach mieszanych (po ok. 35%).

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych w wymiarze relacja pracownik–organizacja	
			tradycyjny	mieszany
Krócej niż 12 miesięcy (p = 0,360)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze relacja pracownik–organizacja	tradycyjne	20,2	34,8
		współczesne	28,6	30,4
		przyszłości	17,8	13,0
		mieszane	33,3	21,7
Od roku do 2 lat (p = 0,287)		tradycyjne	16,4	30,0
		współczesne	35,4	35,0
		przyszłości	9,0	.
		mieszane	39,2	35,0
Od 2 lat do 5 lat (p = 0,890)		tradycyjne	19,5	21,7
		współczesne	40,2	34,8
		przyszłości	10,7	13,0
		mieszane	29,5	30,4
Od 5 do 10 lat (p = 0,245)		tradycyjne	23,9	21,9
		współczesne	37,9	50,0
		przyszłości	9,3	.
		mieszane	28,9	28,1
Dłużej niż 10 lat (p = 0,204)	tradycyjne	33,8	36,1	
	współczesne	35,3	36,1	
	przyszłości	5,9	.	
	mieszane	25,0	27,8	

Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru w zależności od stażu pracy

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); . – brak wskazań.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Dyskusja wyników i wnioski

Wymiar relacje pracownik–organizacja jest pierwszym z prezentowanych w książce wymiarów z uwagi na swój charakter. Kształtowanie tego wymiaru odbywa się bowiem zarówno w otoczeniu organizacji, jak i jej wnętrzu. Z jednej strony zjawiska zachodzące na rynku pracy oraz w biznesowym otoczeniu firmy wpływają na sposób formowania relacji między tymi dwiema stronami, z drugiej zaś to sami pracownicy ze swoimi kompetencjami, motywacją i oczekiwaniami wpływają na postać tych relacji. Można zatem powiedzieć, że kształtują się one w pewnym stopniu na styku organizacji i otoczenia. Analiza materiału empirycznego dotycząca tego wymiaru stanowi więc swoiste wrota do kolejnych elementów wielowymiarowej analizy zachowań organizacyjnych (WAZO).

Rozwiązania organizacyjne

W wymiarze relacje pracownik–organizacja dominującym typem organizacji funkcjonującym na polskim rynku są organizacje tradycyjne. O sile zakorzenienia tego typu rozwiązań świadczy bardzo ich wysoki odsetek (86,4%) wśród badanych organizacji.

- W badanym wymiarze nie występują organizacje przyszłości. Jest to jedyny z sześciu badanych wymiarów, w którym ten typ rozwiązań organizacyjnych nie występuje.
- Nie istnieje istotny związek między typem organizacji w ujęciu ogólnym a typem rozwiązań dla obszaru relacje pracownik–organizacja. Można zaobserwować tendencję polskich organizacji do tradycyjnego kształtowania relacji z pracownikami.
- Występuje istotna zależność między typem rozwiązań organizacyjnych w relacjach pracownik–organizacja a wielkością przedsiębiorstwa. Zarówno w średnich, jak i dużych jednostkach najpopularniejszy jest model tradycyjny. Daje się jednak zauważyć, że występuje on rzadziej w podmiotach dużych niż średnich. Model mieszany z kolei znacznie częściej diagnozowano w firmach dużych niż średnich.
- Z punktu widzenia branży działalności, nie ma znaczących różnic dotyczących preferencji implementowanych modeli rozwiązań organizacyjnych.

Z przeprowadzonych badań wyłania się dosyć zachowawczy obraz polskich przedsiębiorstw w wymiarze relacje pracownik–organizacja. Wyrażona dominacja tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych ma miejsce bez

względem na typ organizacji w wymiarze ogólnym, tzn. niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z organizacją tradycyjną, współczesną czy przyszłości, najchętniej sięgają one do tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych w wymiarze pracownik–organizacja. Oznacza to, że większość firm nadal postrzega pracownika jako stronę słabszą, mającą małą swobodę w zakresie określania czasu czy miejsca wykonywania pracy i przywiązanych do firmy. Umowy zawierane z pracownikami mają przede wszystkim charakter umów o pracę, co z jednej strony zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa, z drugiej jednak ogranicza stopień elastyczności organizacji.

Drugą co do wielkości grupę, choć istotnie mniejszą (ok. 12%), stanowią firmy reprezentujące typ mieszany pod względem stosowanych rozwiązań organizacyjnych w wymiarze pracownik–organizacja. Wobec braku występowania w tym obszarze organizacji przyszłości, można przyjąć, że wynik ten wskazuje na powolne wprowadzanie w firmach rozwiązań organizacyjnych charakterystycznych dla współczesnych organizacji. Uzyskane wyniki wskazują, że liderami tych zmian (agentami zmiany) stają się duże organizacje, zatrudniające powyżej 250 osób. Firmy te funkcjonują na rynkach międzynarodowych, co przyspiesza dostrzeżenie potrzeby zmian w tym obszarze i umożliwia implementację rozwiązań wykorzystywanych na innych rynkach.

Brak w próbie organizacji przyszłości stanowi uzupełnienie obrazu, na którym większość polskich firm wykorzystuje tradycyjne i rutynowe podejście do kształtowania relacji z pracownikami. Rozwiązania oparte na partnerskim, ale jednocześnie krótkotrwałym i elastycznym związku między obiema stronami wydają się być odległe w czasie.

Zachowania organizacyjne

- Mimo stosowania przez organizacje tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie kształtowania relacji pracownik–organizacja, dominującym typem zachowań pracowników jest typ współczesny. Pojawiają się także zachowania organizacyjne typu przyszłości.
- Istnieje zależność pomiędzy dominującym w firmie typem zachowań pracowników a typem zachowań w wymiarze relacji pracownik–organizacja.

Zarówno w organizacjach tradycyjnych, współczesnych jak i przyszłości zachowania organizacyjne dotyczące relacji pracownik–organizacja najczęściej określić można jako współczesne. Ten typ zachowań charakteryzuje się rosnącą niezależnością pracowników od organizacji. Wiąże się to z odchodzeniem od typowego dla organizacji tradycyjnej kontraktu

typu wygrany (firma)–przegrany (pracownik) w kierunku wymiany o charakterze wygrany–wygrany [por. Świątek-Barylska, 2013, s. 158]. Następuje także wygaszanie zaangażowania emocjonalnego na rzecz tzw. kalkulatywnego uczestnictwa w organizacji [Sikorski, 2000, s. 56–65]. Warto zauważyć, że zachowania organizacyjne mają odmienny charakter niż stosowane przez firmy rozwiązania organizacyjne dotyczące wymiaru relacje pracownik–organizacja. O ile rozwiązania organizacyjne mają przede wszystkim charakter tradycyjny, o tyle u ponad połowy pracowników stwierdzono zachowania współczesne. Co więcej, pojawiają się (na razie nieliczne) zachowania charakterystyczne dla pracowników przyszłości. Wynik taki może sugerować większą elastyczność i aktywność w reagowaniu na zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze po stronie pracowników niż organizacji. Może to prowadzić do sytuacji, w której to pracownicy będą inicjatorami unowocześnienia stosowanych rozwiązań organizacyjnych i autorami nacisków na przeorientowanie relacji w kierunku partnerstwa, w którym obie strony wygrywają.

Kolejną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest spójność zachowań pracowników w wymiarze ogólnym i w analizowanym obszarze. Pracownicy reprezentujący określony model zachowań organizacyjnych (np. tradycyjny) najczęściej prezentują ten sam (tradycyjny) typ zachowań w wymiarze relacji z organizacją. Można zaryzykować stwierdzenie, że zachowania organizacyjne w wymiarze pracownik–organizacja nie wyróżnia się na tle innych wymiarów swoim zachowawczym (tradycyjnym) charakterem, jak ma to miejsce w przypadku stosowanych przez firmy rozwiązań organizacyjnych.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka organizacji

- Niezależnie od branży, którą reprezentuje firma, dominującym typem zachowań organizacyjnych są zachowania współczesne.
- Istnieje istotny związek między typem zachowań organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja a branżą, w której działa firma. Najwięcej pracowników przejawiających zachowania tradycyjne jest w branży usługowej, pracowników przejawiających zachowania współczesne w branży produkcyjnej, a przyszłości w handlu.
- Istnieje zależność pomiędzy wielkością zatrudnienia a typem zachowań organizacyjnych w zakresie relacji pracownik–organizacja. Zarówno wśród przedsiębiorstw średnich, jak i dużych dominują zachowania typu współczesnego, niemniej jednak w grupie drugiej ich udział jest wyraźnie wyższy niż w pierwszej.

Jak pokazują badania, firmy handlowe ewoluują w kierunku organizacji przyszłości szybciej niż firmy produkcyjne i usługowe. To właśnie w firmach handlowych zaobserwowano najmniej tradycyjnych zachowań pracowników i jednocześnie relatywnie najwięcej zachowań typu przyszłości. Także w tej branży zanotowano występowanie najwyższego odsetka zachowań o charakterze mieszanym, co potwierdza zachodzenie zmian w zachowaniach pracowników – od tradycyjnych w kierunku współczesnych i przyszłości.

Podobnie jak w przypadku rozwiązań organizacyjnych stosowanych przez firmy, tak i w zachowaniach organizacyjnych daje się zauważyć, że zmiany w badanym wymiarze zachodzą szybciej w firmach dużych (zatrudniających co najmniej 250 osób) niż w średnich. To zachowania ich pracowników częściej mają charakter współczesny, nie można jednak wnioskować, że jest to wynikiem stosowanych przez firmy rozwiązań organizacyjnych. Źródła tej sytuacji należy upatrywać raczej w otoczeniu organizacji, które wymusza ewolucję zachowań i jednocześnie stanowi przestrzeń do nauki nowoczesnych sposobów działania i nabywania nowych kompetencji.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka pracowników

- Typ zachowań organizacyjnych dla obszaru relacje pracownik–organizacja jest istotnie powiązany z wiekiem pracowników. Pracownicy przejawiający tradycyjny typ zachowań są zdecydowanie starsi od osób tworzących pozostałe grupy, zwłaszcza od tych, które reprezentują zachowania przyszłości.
- Występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy stażem pracy w firmie a dominującym typem zachowań organizacyjnych. Bez względu na długość stażu pracy, dominującym typem zachowań w wymiarze pracownik–organizacja jest typ współczesny, kolejno mieszany, tradycyjny i przyszłości. Daje się zauważyć, że częstość występowania tradycyjnego modelu zachowań pracowników rośnie wraz z długością stażu pracy w firmie.
- Zajmowane stanowisko istotnie różnicuje zachowania pracowników w wymiarze relacje pracownik–organizacja. Dominującym typem zachowań organizacyjnych są zachowania o charakterze współczesnym, ale wskazywane są one częściej wśród kadry kierowniczej niż osób niepiastujących tego rodzaju stanowisk. Także ta grupa pracowników częściej niż pozostałe przejawia zachowania przyszłości.

- Wyniki badań wskazują na występowanie związku między płcią badanych a ich zachowaniami organizacyjnymi. W zachowaniach zarówno kobiet, jak i mężczyzn przeważa typ zachowań współczesnych.

Analizując zachowania organizacyjne przejawiane w wymiarze pracownik–organizacja z uwagi na charakterystykę społeczno-demograficzną respondentów, zauważyć można, że występuje między nimi statystycznie istotny związek, tzn. płeć, wiek, zajmowane stanowisko oraz staż pracy w firmie pozostają w związku z przejawianymi przez pracowników zachowaniami. Przyjmując założenie, że naturalnym kierunkiem ewolucji zachowań organizacyjnych jest droga od zachowań tradycyjnych, przez współczesne, do zachowań o charakterze przyszłości, daje się zauważyć zróżnicowaną częstość występowania zachowań poszczególnych typów. Najbardziej zachowawczy są pracownicy starsi wiekiem z długoletnim stażem pracy w danej firmie. Jest to jedyna grupa wiekowa, w której dominującym typem zachowań są zachowania tradycyjne, w przeciwieństwie do zachowań współczesnych, które są dominujące w pozostałych badanych grupach wiekowych. Warto także podkreślić, że im młodszy pracownicy, tym większy udział zachowań typu przyszłości. To ta grupa zatrudnionych jest najlepiej przygotowana zarówno merytorycznie, jak i emocjonalnie do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu w oparciu o elastyczne rozwiązania. Młodzi, dobrze wykształceni i wykonujący specjalistyczne zawody pracownicy cechują się także wysokim poziomem aktywności edukacyjnej [Górniak, 2015, s. 15] dzięki czemu ich gotowość do inicjowania i akceptacji nowoczesnych rozwiązań jest znacznie większa niż wśród pracowników starszych.

Zróżnicowane wyniki są odzwierciedleniem zróżnicowania pokoleniowego zatrudnionych [Woszczyk, 2013, s. 42–48]. Funkcjonujące obecnie na rynku pracy cztery generacje pracowników mają odmienne przygotowanie, doświadczenia i oczekiwania, a co za tym idzie przejawiają odmienne zachowania.

Szczególną rolę w wymiarze relacje pracownik–organizacja odgrywa kadra kierownicza przedsiębiorstw, która częściej od pozostałych zatrudnionych przejawia zachowania współczesne i przyszłości. Ponieważ to właśnie ta grupa zawodowa odgrywa istotną rolę w kształtowaniu zachowań organizacyjnych [Gros, 2003, s. 178], można przypuszczać, że swoje postawy i zachowania będzie włączać w stosowane rozwiązania organizacyjne i wykorzystywać do modelowania zachowań podwładnych.

Podsumowując rozważania dotyczące rozwiązań i zachowań organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja, należy zwrócić uwagę na zróżnicowanie dominujących rozwiązań w obu zakresach. Stosowane przez zdecydowaną większość badanych organizacji tradycyjne

rozwiązania organizacyjne są niespójne z zachowaniami członków organizacji. Ponieważ to firma kształtuje przestrzeń organizacyjną, w której pracownik może (nie musi) pozostać, rozbieżność między stosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi a zachowaniami pracowników doprowadzi w konsekwencji albo do opuszczania firmy przez pracowników, albo do zmian samych rozwiązań. Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące na rynku pracy, zmierzające w kierunku rynku pracownika, można oczekiwać zmian w zakresie stosowanych przez firmy rozwiązań organizacyjnych z tradycyjnych w kierunku współczesnych, czyli odchodzenia od relacji, w której pracodawca jest wyraźnie silniejszą stroną narzucającą pracownikom swoje cele i rozwiązania.

Bibliografia

- Gros U., 2003, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Górnica J. (red.), 2015, *(Nie)wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy*, PARP, Warszawa–Kraków.
- Sikorski Cz., 2000, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Antykwa, Kluczbork–Łódź 2000.
- Świątek-Barylska I., 2013, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Woszczyk P., 2013, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] P. Woszczyk, M. Czarnecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.

Spis tabel, tablic i wykresów

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla obszaru relacje pracownik–organizacja według branży działalności i wielkości zatrudnienia	54
Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a branża	60
Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla	

wymiaru relacje pracownik–organizacja w poszczególnych kategoriach wiekowych	65
Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru w zależności od stażu pracy	69
Tablica 1. Charakterystyki rozwiązań organizacyjnych	49
Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych	52
Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja	53
Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a typ organizacji	53
Wykres 3. Typy zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja	55
Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a typ organizacji	56
Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru	57
Wykres 6. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym	58
Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru relacje pracownik–organizacja w relacji do pozostałych obszarów zachowań pracowników	59
Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a płeć osób badanych	61
Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja w podziale na płeć osób badanych	62
Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych w wymiarze relacje pracownik–organizacja – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)	63
Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a wiek osób badanych	64
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla obszaru relacje pracownik–organizacja a zajmowane stanowisko	66
Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych	67
Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje pracownik–organizacja a staż pracy w firmie	68

Wymiar polityka personalna

Katarzyna Januszkiewicz

Podstawy teoretyczne¹

Charakterystyka typu organizacji

Zakres przedmiotowy analizy rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna stanowi stosunek organizacji do zatrudnionych w niej ludzi, wyrażany poprzez wyznawane przez organizację wartości dotyczące sposobów, w jaki powinno się traktować pracowników i nimi zarządzać. Wymiar ten określa rozwiązania organizacyjne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Kryterium wyróżnienia typów organizacji dla wymiaru polityka personalna stanowi sposób realizacji funkcji personalnych, w szczególności planowania, motywowania, oceny, szkolenia i rozwoju zasobów ludzkich (tablica 1).

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacji typu tradycyjnego pracownik traktowany jest przedmiotowo, niczym „trybik w maszynie”, podmiotem działań jest natomiast organizacja i jej cele. Główne zadania w obszarze personalnym realizowane

1 Charakterystyka wymiaru polityka personalna oparta została na rozważaniach zawartych w: K. Januszkiewicz, *Polityka personalna a relacje międzyludzkie*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

są przez komórki kadrowe i ograniczają się do najbardziej podstawowych i niezbędnych działań związanych zatrudnieniem (rekrutacja i dobór, ewidencja osobowa, szkolenia BHP i ppoż., naliczanie wynagrodzeń i podatków, obsługa socjalna, sprawozdawczość). Narzędzia polityki personalnej dotyczą zatem przede wszystkim administrowania kadrami i zapewnienia ciągłości w pracy. Prowadzenie akt i ewidencji osobowej pracowników postrzegane jest jako szczególnie ważne i uzyskuje priorytet przed innymi działaniami. Realizacja działań personalnych spełnia w tym przypadku głównie funkcję obsługową, nie odgrywając przy tym żadnej roli strategicznej.

W organizacji tradycyjnej planowanie zatrudnienia koncentruje się na zapewnieniu potrzebnych zasobów, dlatego też rekrutacja prowadzona jest na szeroką skalę, a w procesie selekcji bada się „dopasowanie” kandydata do specyfiki stanowiska pracy.

Zadania pracownika są ściśle określone, a prowadzone szkolenia mają charakter podstawowy i są związane ze stanowiskiem pracy. W tej sytuacji pracownik ma ograniczone możliwości awansu. Kierunek i tempo rozwoju wyznaczają przede wszystkim aktualne potrzeby organizacji i jej możliwości działania.

System motywacji opiera się przede wszystkim na instrumentach finansowych. Dąży się do egzekwowania pracy głównie poprzez polecenia administracyjne i kontrolę, przy czym prowadzona polityka stwarza atmosferę nie zachęty do właściwego wykonywania zadań, lecz obawy przed karą lub utratą pracy. Ocena pracownika związana jest z kontrolą bieżących czynności i korektą nieprawidłowości.

Organizacja typu współczesnego

W organizacji typu współczesnego zasoby ludzkie mają znaczenie strategiczne. Podmiotem działań jest organizacja i jej cele, jednak polityka personalna prowadzona jest z uwzględnieniem potrzeb pracownika. W tym ujęciu zasoby ludzkie postrzega się jako aktywa organizacji i źródło przewagi konkurencyjnej. Najważniejszymi cechami jest postulowanie integracji spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywizacja kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu problemów oraz kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej integracji procesów pracowniczych i budowaniu zaangażowania pracowników jako narzędzia osiągnięcia celów.

Charakterystyczne dla tego typu organizacji są rozwinięte i szeroko stosowane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrożone systemy między innymi ocen, motywacji i rozwoju mają na celu przede wszystkim długookresowe związanie pracownika z organizacją i wykorzystanie jego

potencjału do realizacji celów strategicznych. W oparciu o te założenia prowadzony jest proces rekrutacji i selekcji, podczas którego analizowany jest przede wszystkim nie aktualny poziom kompetencji, a posiadany przez pracownika potencjał rozwojowy. Inwestowanie w rozwój pracownika jest podporządkowane realizacji celów strategicznych organizacji, dlatego w tworzenie ścieżek kariery zaangażowani są nie tylko sami pracownicy, ich przełożeni, ale i pracownicy działu kadr. Organizacja stwarza możliwość awansu pionowego i poziomego, przy czym przygotowanie do podejmowania nowych zadań obejmuje zarówno rozwój umiejętności wykonawczych, jak i społecznych.

W zróżnicowanym systemie motywacji wykorzystywane są instrumenty finansowe, jak też pozafinansowe. Stosowanie ich ma na celu wzrost motywacji przez zaangażowanie, partycypację i współodpowiedzialność pracownika.

Ocena bieżąca oparta na miernikach ilościowych i jakościowych ma charakter informacji zwrotnej, przekazywanej podwładnemu przez bezpośredniego przełożonego. W ujęciu okresowym daje pracownikowi wiedzę jakie zachowania są oczekiwane, a jakich powinien unikać w przyszłości. Pozwala to na wykształcenie pożądanego punktu widzenia organizacji postawy i nawyków związanych z pracą w danym zespole i z danym przełożonym.

Organizacja typu przyszłości

Dla organizacji typu przyszłości charakterystyczne jest dwoiste podejście do zasobów ludzkich. Pracownicy o kluczowym znaczeniu dla ciągłości organizacji mają znaczenie strategiczne, w pozostałych przypadkach dominuje eksternalizacja zatrudnienia. Podmiotem działań jest organizacja i jej cele, współpraca z pracownikami nawiązywana jest czasowo i adekwatnie do nich. Rozwinięte narzędzia ZZL skoncentrowane są na „trzymaniu organizacji”, w stosunku do pracowników czasowych mają charakter administracyjny.

Planowanie zatrudnienia w perspektywie krótkookresowej (z wyjątkiem wybranych, kluczowych obszarów) oparte jest na pozyskiwaniu pracowników o ściśle określonych kompetencjach (określonych przez aktualnie realizowane projekty). Wysoka fluktuacja sprawia, że identyfikacja z firmą przestaje mieć znaczenie priorytetowe.

Nakłady na rozwój ponoszone są w odniesieniu do „kompetencji kluczowych”, w przypadku pozostałych pracowników organizacja poszukuje osób „kompletnych”. Przy czym, poza kompetencjami technicznymi, dobieieranymi sytuacyjnie, przedsiębiorstwo poszukuje pracowników

o określonej charakterystyce, nastawionych na relacje zadaniowe (potrafiących pracować w zespole, korzystających z narzędzi teleinformatycznych, odpowiedzialnych za własny rozwój).

W przypadku pracowników stałych ocena okresowa ma charakter rozliczenia z realizacji wyznaczonych celów, w przypadku pracowników czasowych istotne znaczenie ma ocena bieżąca pozwalająca na szybkie określenie stopnia dopasowania pracownika.

Rozwiązania organizacyjne	
T	• pracownik traktowany jak „trybik w maszynie” • podmiotem działań jest organizacja i jej cele • ograniczenie funkcji personalnej • głównym celem działań kadrowych jest zapewnienie ciągłości zatrudnienia • szeroka rekrutacja, dobór oparty na dokładnym dopasowaniu do stanowiska • kierunek i tempo rozwoju pracowników wyznaczany przez organizację • system motywacji oparty głównie na instrumentach finansowych • egzekwowania pracy przez polecenia administracyjne i kontrolę • ocena pracownika związana z kontrolą bieżących czynności i korektą nieprawidłowości
W	• strategiczny charakter zasobów ludzkich • długookresowe relacje zatrudnienia • rozwinięte i szeroko stosowane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi • podstawą rekrutacji i selekcji jest analiza potencjału rozwojowego pracownika • odpowiedzialność za rozwój po stronie pracownika i organizacji • zdywersyfikowane instrumenty motywacji • ocena bieżąca oparta na miernikach ilościowych i jakościowych • ocena okresowa ma charakter rozwojowy
P	• dwoiste podejście do zasobów ludzkich (pracownicy kluczowi i „peryferyjni”) • rozwinięte narzędzia ZZL skoncentrowane są na „trzonie organizacji”, w stosunku do pracowników czasowych mają charakter administracyjny • planowanie zatrudnienia w perspektywie krótkookresowej (z wyjątkiem wybranych kluczowych obszarów) • pozyskiwaniu pracowników o ściśle określonych kompetencjach (określonych przez aktualnie realizowane projekty) • rozwój „kompetencji kluczowych” • identyfikacja z firmą przestaje mieć znaczenie priorytetowe • rola i znaczenie oceny uzależnione od formy zatrudnienia

Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych

Zakres przedmiotowy analizy zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna stanowi stosunek pracowników do pracy w ujęciu ogólnym i organizacji, w której są zatrudnieni. Manifestuje się on między innymi w sposobie realizacji powierzonych zadań, motywacji do pracy, stopniu gotowości do rozwoju i zarządzania własną karierą zawodową.

Kryterium wyróżnienia typów zachowań organizacyjnych dla wymiaru stanowi nastawienie pracownika wobec aktualnie wykonywanych prac i zadań podejmowanych w przyszłości (tablica 2).

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego dotyczą sytuacji, gdy pracownik wypełnia swoje zadania przede wszystkim w sposób i w zakresie ściśle określonym przez organizację. Nie czuje się ważnym uczestnikiem procesu pracy, traktując swoje obowiązki fragmentarycznie. Codzienne zadania wykonuje w oparciu o normy i zasady obowiązujące na jego stanowisku pracy, nie szukając szerszego odniesienia do celu pracy w ujęciu całego działu, wydziału, czy organizacji. Głównym celem działania jest wydajność, przy czym pracownik ogranicza się tylko do realizacji wyznaczonych zadań, nie wykazując się przy tym kreatywnością ani innowacyjnością. Niektóre jednostki doskonale odnajdują się w takiej formule pracy. Inne z biegiem czasu przyzwyczajają się do niej, przyjmując postawę bierności i apatii.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Dla zachowań organizacyjnych typu współczesnego charakterystyczne jest pełne zaangażowanie pracownika w rzeczywistość organizacyjną. Zadania, jakie wykonuje, traktowane są przez pracownika jako ważne i pozostające w związku z innymi działaniami przedsiębiorstwa. Silna identyfikacja pozwala na budowanie tożsamości organizacyjnej, która jest podstawą budowy ścieżki rozwoju w ramach firmy. Głównym celem działania jest optymalizacja i zwiększanie efektywności działań na rzecz organizacji. Wynika ona przede wszystkim jednak z motywacji pracownika do rozwoju i chęci awansu w strukturach organizacyjnych.

Pracownicy, dla których zachowania typu współczesnego są charakterystyczne, cenią sobie z jednej strony potrzebę bezpieczeństwa i przynależności – dlatego decydują się na związanie z jedną organizacją i są zaangażowani w realizację jej celów, z drugiej jednak strony są osobami aktywnymi zawodowo, przy czym potrzebę zmiany zaspokajają w drodze rotacji wewnątrzorganizacyjnych.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Dla zachowań organizacyjnych typu przyszłości charakterystyczne jest czasowe i zadaniowe nastawienie pracownika wobec organizacji. Aktualny pracodawca traktowany jest instrumentalnie, jako dostarczyciel zasobów niezbędnych do wykonania powierzonych zadań. Warunkiem prawidłowo wykonanej pracy jest znajomość celu, jaki powinien zostać osiągnięty. Mając na uwadze temporalny charakter relacji, pracownik nie stara się ulokować swojej pracy w szerszym kontekście organizacyjnym (np. długookresowej strategii firmy) ani nawiązywać bliskich relacji z innymi wykonawcami. Głównym celem działań jest skuteczność w realizacji zakontraktowanych zadań.

Dla tego typu zachowań charakterystyczna jest również wysoka świadomość konieczności rozwoju, połączona z przyjęciem na siebie odpowiedzialności za jego przebieg. Pracownik przyszłości ma jasno wytyczoną ścieżkę kariery, w otoczeniu (u kolejnych pracodawców) szuka szans na rozwój konkretnych kompetencji. Pozostaje to w związku z przyjmowaniem zleceń, część z nich może mieć uzasadnienie finansowe (korzystny kontrakt), część rozwojowe (udział w projekcie stanowi szansę na zdobycie nowych pożądaných kompetencji).

Zachowania organizacyjne	
t	• niskie poczucie sensu i znaczenia pracy • wypełnianie zadań i obowiązków w sposób i w zakresie ściśle określonym przez organizację • fragmentaryczne wypełnianie obowiązków, bez szukania szerszego odniesienia do celu pracy w ujęciu całego działu, wydziału czy organizacji • głównym celem działania jest wydajność • brak kreatywności i inicjatywy

w	• pełne zaangażowanie w rzeczywistość organizacyjną • zadania traktowane są jako ważne i pozostające w związku z innymi działaniami organizacji • silna identyfikacja pozwalająca na budowanie tożsamości organizacyjnej • głównym celem działania jest optymalizacja i zwiększanie efektywności działań na rzecz organizacji • planowanie ścieżki rozwoju w ramach organizacji • wysoka motywacja rozwoju i osiągnięć • waloryzacja poczucia bezpieczeństwa i przynależności • potrzeba zmiany zaspokajana w drodze rotacji wewnątrzorganizacyjnych
p	• czasowe i zadaniowe nastawienie wobec organizacji. • organizacja traktowana jest jako dostarciciel zasobów niezbędnych do wykonania powierzonych zadań • koncentracja na celu • brak chęci nawiązywania trwałych relacji organizacyjnych, społecznych • głównym celem działań jest skuteczność w realizacji zakontraktowanych zadań • wysoka świadomość rozwoju, połączona z przyjęciem na siebie odpowiedzialności za jego przebieg • kolejne prace podejmowane są z powodów finansowych lub rozwojowych

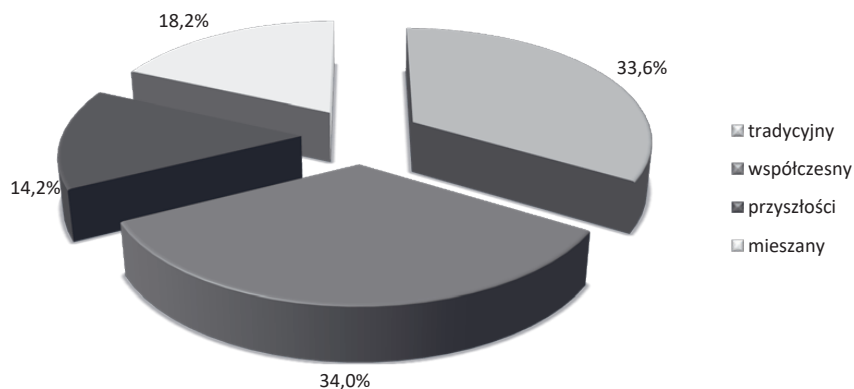
Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań empirycznych

Charakterystyka organizacji dla wymiaru polityka personalna

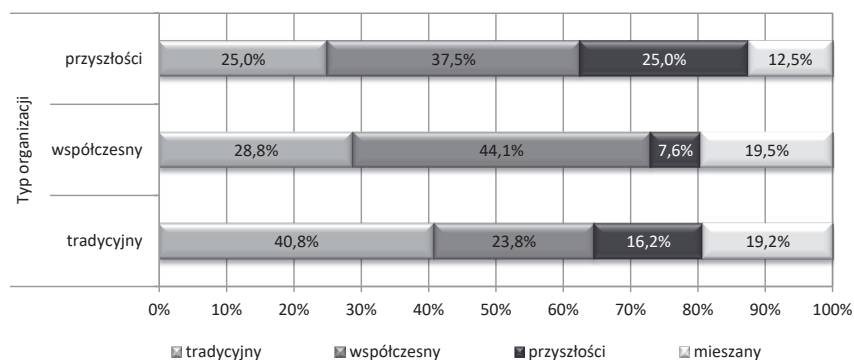
W odniesieniu do wymiaru polityka personalna, wyniki badań wskazują, że na polskim rynku obecne są organizacje należące do każdego z wyróżnionych typów. Przy czym najwięcej jest organizacji o charakterystyce tradycyjnej i współczesnej (odpowiednio T – 33,6% i W – 34%), natomiast rozwiązania charakterystyczne dla organizacji przyszłości są typowe tylko dla 14% badanej zbiorowości. Warto przy tym zwrócić uwagę, iż nieco ponad 18% organizacji stosuje rozwiązania mieszane, stanowiąc tym samym typ mieszany (por. wykres 1).



Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Zgodnie z przyjętym modelem badawczym, polityka personalna stanowi element ogólnej charakterystyki organizacji. Jak wynika z zaprezentowanych danych (wykres 2), rozwiązania organizacyjne dla wymiaru polityka personalna pozostają w istotnym statystycznie związku z ogólną charakterystyką typu organizacji ($p = 0,003^*$).



Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a typ organizacji

$p = 0,003^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Oznacza to, że organizacje tradycyjne stosują zwykle tradycyjne rozwiązania organizacyjne w zakresie polityki personalnej (dotyczy to ok. 41%

z nich). Podobne wnioski dotyczą organizacji współczesnych (44% z nich stosuje takie właśnie rozwiązania w zakresie polityki personalnej). Inaczej jest jedynie w przypadku organizacji określonych jako organizacje przyszłości, które charakteryzuje raczej współczesne podejście do polityki personalnej, a tylko 25% ma podejście przyszłości (odsetek ten jest analogiczny jak dla rozwiązań tradycyjnych). W organizacjach tych polityka personalna jest zatem najmniej spójna z ogólną charakterystyką sposobu funkcjonowania.

Tabela 1 prezentuje rozkład typów organizacji dla obszaru polityka personalna w podziale na branże i wielość zatrudnienia.

Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna	Branża ($p = 0,989$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,064$)	
	handel ($n = 46$)	produkcja, przemysł ($n = 116$)	usługi ($n = 121$)	średnie ($n = 207$)	duże ($n = 77$)
Tradycyjny	28,9	35,3	33,1	35,7	27,6
Współczesny	35,6	31,9	33,9	29,0	46,1
Przyszłości	17,8	14,7	14,0	15,5	11,8
Mieszany	17,7	18,1	19,0	19,8	14,5

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a branża i wielkość zatrudnienia

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

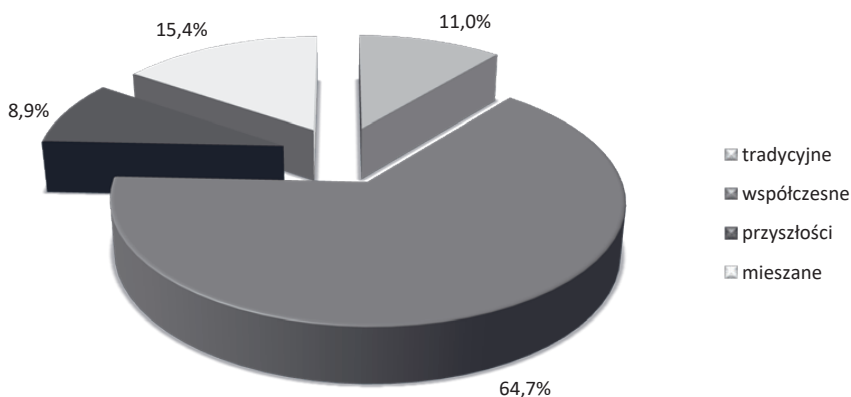
Wykazano brak istotnego statystycznie związku między branżą, w której działa organizacja, a typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna ($p = 0,989$). Niezależnie od profilu działalności, najczęściej stosowane są rozwiązania tradycyjne i współczesne, natomiast najrzadziej przyszłości. Przy czym warto zwrócić uwagę, iż nieco więcej organizacji tradycyjnych jest w branży przemysłowej (35,3%), a organizacji współczesnych i przyszłości – w branży handlowej. Branża usługowa natomiast w podobnym zakresie stosuje rozwiązania personalne charakterystyczne dla organizacji tradycyjnych i przyszłości (odpowiednio 33,1% i 33,9%). Od 17% do 19% stanowią firmy o profilu nieokreślonym, stosujące zróżnicowane rozwiązania w zakresie polityki personalnej.

W odniesieniu do wielkości zatrudnienia nie ma również istotnych statystycznie różnic w zakresie stosowanych rozwiązań personalnych.

Można jednak wskazać na istnienie pewnej tendencji ($p = 0,064^*$). I tak, dla organizacji zatrudniających od 50 do 249 pracowników najbardziej charakterystyczne są tradycyjne rozwiązania w zakresie polityki personalnej (35,7%), natomiast wśród organizacji zatrudniających przynajmniej 250 osób dominują rozwiązania współczesne (46,1%). Polityka personalna organizacji przyszłości jest charakterystyczna tylko dla 15% organizacji średnich i prawie 12% organizacji dużych.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna

Przechodząc do kolejnej części badań, analizy zachowań organizacyjnych, należy stwierdzić, iż wśród pracowników, podobnie jak wśród organizacji, dominują zachowania charakterystyczne dla typu współczesnego (64,7%), – choć tu przewaga tego typu jest zdecydowanie większa, natomiast najmniejsza jest grupa pracowników, dla których znamienne jest typ przyszłości (8,8%). Szczegółowe wyniki przedstawia wykres 3.

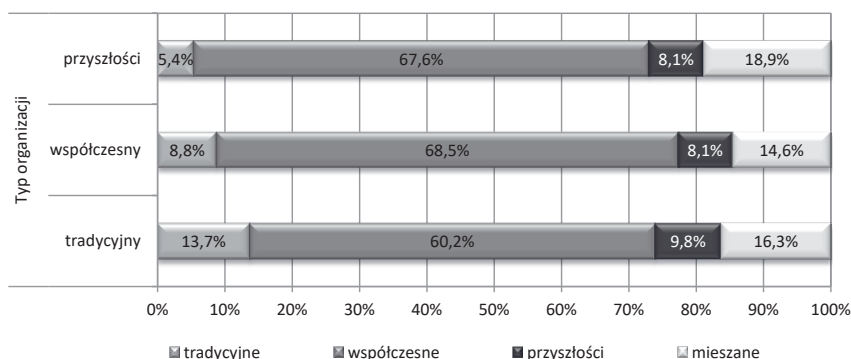


Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Na podstawie wyników badań można wskazać, iż w odniesieniu do ogólnej charakterystyki, w każdym z trzech typów organizacji dominującymi zachowaniami w obszarze polityka personalna są zachowania współczesne, które charakteryzują ponad 60% pracowników (wykres 4). Na drugim miejscu uplasowały się zachowania nieokreślone, które

dotyczą jednak znacznie mniejszej grupy pracowników (od 14,6% do 18,9% wskazań).



Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a typ organizacji

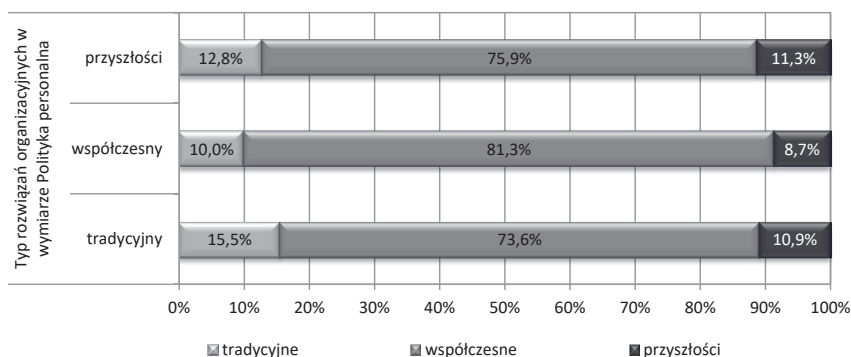
$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Przy czym warto zwrócić uwagę, iż zachowania organizacyjne dla wymiaru polityka personalna pozostają w istotnym statystycznie związku z ogólną charakterystyką typu organizacji ($p < 0,001^*$). Tradycyjne strategie personalne pracowników były najczęstsze w organizacjach tradycyjnych (13,7%), współczesne – w organizacjach współczesnych (68,5%), natomiast zachowania przyszłości, były w podobnym stopniu, przy stosunkowo niewysokim poziomie (od 9,8% do 8,1%), charakterystyczne dla pracowników we wszystkich trzech typach organizacji.

Co ciekawe, zależność taką stwierdzono również między dominującym typem zachowań organizacyjnych a dominującym typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna ($p = 0,017^*$), mimo że dla każdego typu rozwiązań organizacyjnych w danym wymiarze **również przeważają zachowania zgodne z typem** współczesnym. Odnosząc się do pozostałych typów organizacji, warto zauważyć, że nieco większą spójność obserwuje się w modelu tradycyjnym (15,6%) niż w modelu przyszłości (11,3%). Model tradycyjny zachowań najrzadziej występuje wówczas, gdy organizacja jest ukierunkowana na czasowe wykorzystywanie kompetencji pracowników (organizacja przyszłości), natomiast w przypadku pozostałych modeli nie ma większych różnic (wykres 5).



Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna

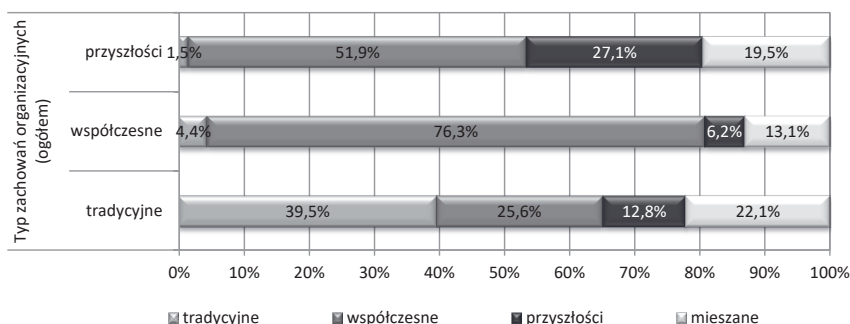
$p = 0,017^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Osoby badane charakteryzowała również spójność w zakresie ogólnej charakterystyki zachowań, a zachowaniami na tle obszaru polityka personalna ($p < 0,001^*$). Oznacza to, że pracownicy, generalnie zachowujący się w sposób tradycyjny, w większości przypadków pozostawali tradycyjni również w zachowaniach z obszaru polityka personalna, współcześni – pozostawali współcześni, a przyszłości – przyszłości. Warto przy tym zauważyć, iż w porównaniu z poprzednimi zestawieniami odsetek spójnych odpowiedzi dla zachowań przyszłości jest znacznie wyższy (27,1%). Szczegółowe zestawienia przedstawia wykres 6.

Uzyskane wyniki wskazują zatem, iż stosunek pracowników do pracy w ujęciu ogólnym i organizacji, w której są zatrudnieni, stanowi istotny komponent zachowań organizacyjnych. Charakterystyczny sposób realizacji powierzonych zadań, motywacja do pracy, stopień gotowości do rozwoju i zarządzania własną karierą zawodową jest zatem powiązany z ogólnym zachowaniem pracownika w organizacji. Warto jednak zadać dodatkowe pytanie, czy zachowania w obszarze polityki personalnej łączą się z jakimś innym wymiarem w sposób szczególny.



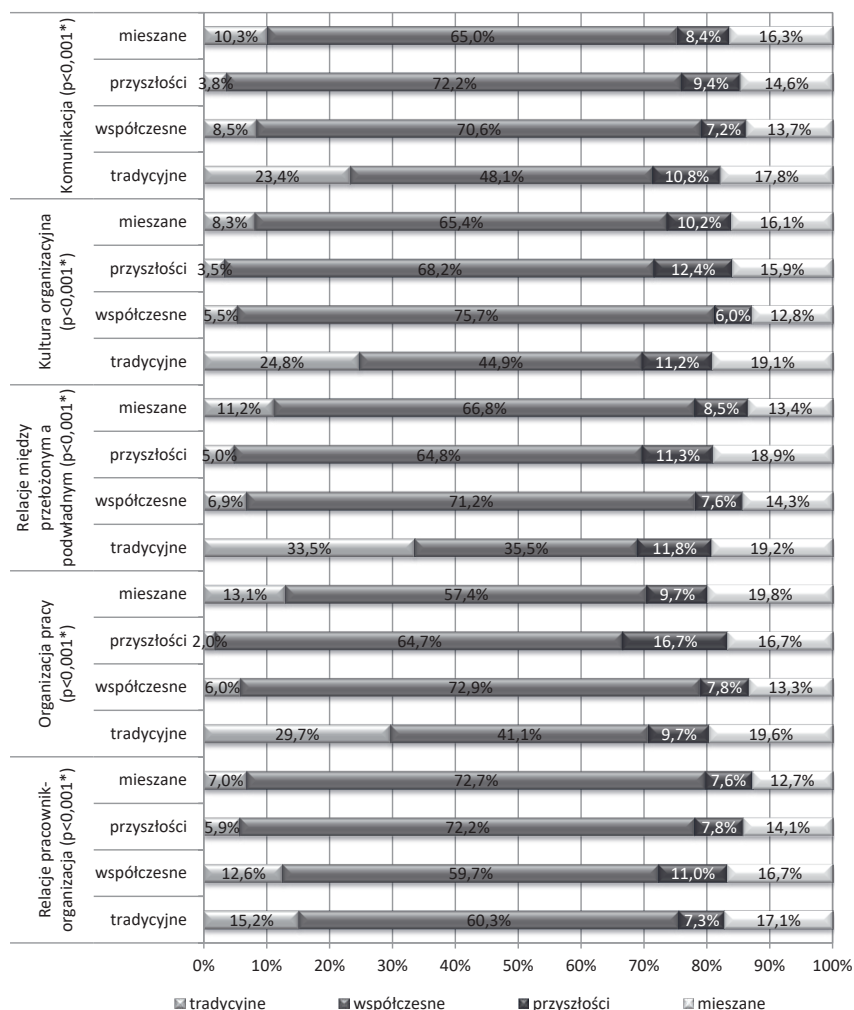
Wykres 6. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Relację taką potwierdzono, szukając zależności między poszczególnymi wymiarami zachowań organizacyjnych. Stwierdzono, iż istnieje związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych w pozostałych obszarach a tymi, jakie obserwuje się w obszarze polityka personalna ($p < 0,001^*$ dla każdego z obszarów). Współczesny typ zachowań polityki personalnej występuje najczęściej, niezależnie od typu zachowań organizacyjnych w innych obszarach. Zauważyć jednak należy, że jest on najrzadziej notowany w przypadku tradycyjnego typu zachowań w innych obszarach zarządzania (odsetek pracowników wskazujących na współczesny model personalny był wyraźnie niższy, jeśli w pozostałych blokach dominował model tradycyjny). Może to świadczyć o relatywnie największej spójności zachowań tradycyjnych dla wymiaru polityka personalna i pozostałych wymiarów zarządzania – jeśli pracownicy wykazywali model tradycyjny w innych obszarach, względnie często wskazywali też na model tradycyjny w zakresie polityki personalnej. Pamiętać jednak należy, że model współczesny, generalnie rzecz biorąc, dominował. Szczegółowe wyniki przedstawia wykres 7.



Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru polityka personalna w relacji do pozostałych obszarów zachowań pracowników

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Analiza dominującego typu zachowań pracowników w kontekście cech organizacji wykazała, iż istnieje istotny statystycznie związek między branżą, w której działa organizacja, a typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna ($p < 0,001^*$). W przypadku firm handlowych, odsetek pracowników o współczesnej charakterystyce zachowań

sięga ok. 72%, podczas gdy wśród pozostałych branż – nieco ponad 60%. Dzieje się to poniekąd kosztem zachowań tradycyjnych, bardziej charakterystycznych dla firm produkcyjnym i usługowych niż handlowych (tabela 2).

Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna	Branża ($p < 0,001^*$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,148$)	
	handel ($n = 686$)	produkcja, przemysł ($n = 944$)	usługi ($n = 644$)	50–250 osób ($n = 1746$)	więcej niż 250 osób ($n = 528$)
Tradycyjne	6,4	13,1	12,9	10,9	11,4
Współczesne	71,7	60,4	63,7	65,8	61,4
Przyszłości	8,3	9,8	7,9	8,1	11,0
Mieszane	13,6	16,7	15,5	15,2	16,2

Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a branża i wielkość zatrudnienia

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży działalności lub wielkości zatrudnienia.

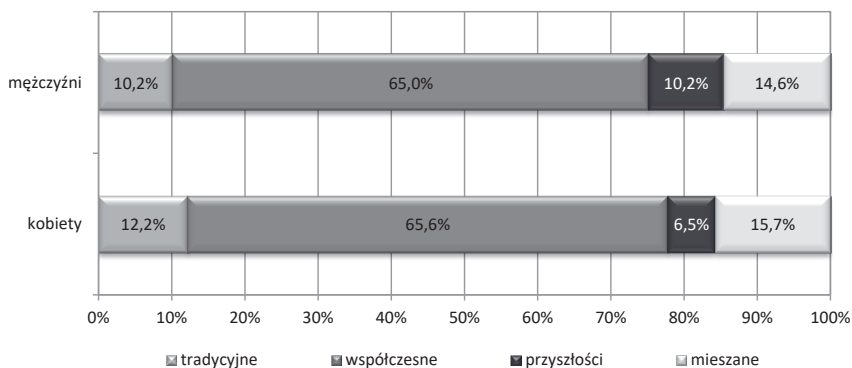
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 2274$].

Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie różnic w zakresie dominującego typu zachowań organizacyjnych a liczbą zatrudnionych w organizacji osób ($p = 0,148$). Zarówno w przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 249 osób, jak i przynajmniej 250 pracowników, dominującym typem zachowań w obszarze polityka personalna były zachowania współczesne. Warto w tym przypadku zwrócić uwagę na stosunkowo wysoki odsetek nieokreślonego typu zachowań, który sugeruje stosowanie przez pracowników mieszanej strategii zachowań HR-owych (tabela 2).

Kolejny obszar badania zachowań organizacyjnych, zgodnie z przyjętym układem opracowania, stanowi analiza typu zachowań organizacyjnych w kontekście danych demograficznych osób badanych.

Pierwszą z analizowanych cech w tym bloku jest płeć osób badanych (wykres 8). Wyniki wskazują na istnienie istotnych statystycznie różnic między kobietami a mężczyznami w zakresie dominującego modelu zachowań organizacyjnych ($p = 0,025^*$). Zarówno kobiety, jak i mężczyźni najczęściej deklarowali zachowania typu współczesnego (odpowiednio 65,6% i 65%), na drugim miejscu uplasowały się zachowania mieszane, jednak w przypadku kobiet, na trzecim miejscu uplasowały

się zachowania tradycyjne (12,2%), podczas gdy dla mężczyzn były to zarówno zachowania tradycyjne, jak i przyszłości (odpowiednio 10,2% i 10,1%). Mężczyźni wyraźnie częściej niż kobiety wykazują zachowania przyszłości.



Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a płeć osób badanych

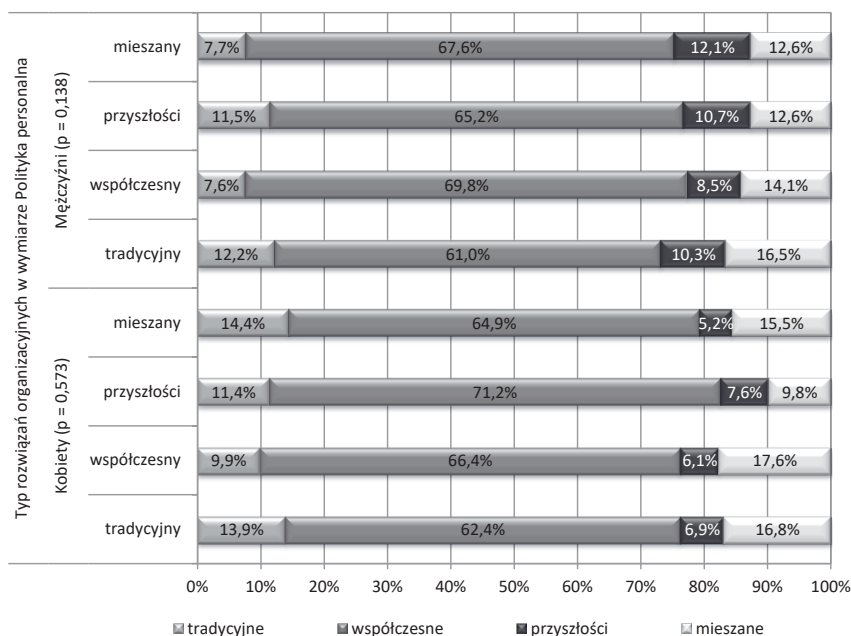
$p = 0,025^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Uwzględniając zatem różnice w dominującym typie zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna odnośnie do kobiet i mężczyzn, warto postawić jeszcze dodatkowe pytanie: na ile zachowania te są zgodne z polityką personalną dominującą w organizacji? Innymi słowy, czy zachowania są bardziej dopasowane do warunków panujących w firmie: kobiet czy mężczyzn?

Analizując spójność typu zachowań organizacyjnych z typem rozwiązań organizacyjnych z uwzględnieniem płci badanych (osobno dla mężczyzn i kobiet), należy stwierdzić, iż w przypadku obu płci nie ma w tym zakresie różnic istotnych statystycznie (kobiety $p = 0,573$; mężczyźni $p = 0,138$). Niezależnie od strategii personalnej firmy, zarówno kobiety jak i mężczyźni najczęściej deklarowali sposób zachowania zbieżny z charakterystyką zachowań współczesnych. Przy czym warto zauważyć, że u mężczyzn nieznacznie częściej wskazywano na zachowania przyszłości. Szczegółowe zestawienie przedstawia wykres 9.



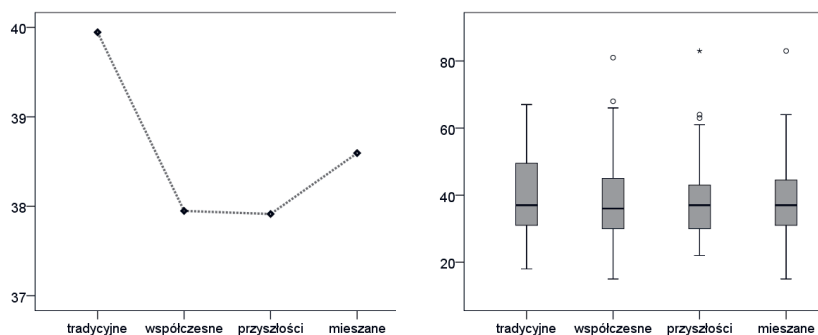
Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna
a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna w podziale
na płeć osób badanych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników
[n = 2274].

Biorąc pod uwagę wiek pracowników, zauważyć należy, że osoby charakteryzujące się tradycyjnymi zachowaniami w obszarze polityki personalnej są nieco starsze niż pozostałe (wykres 10) – mają średnio 39,9 lat, a połowa z nich ma nie mniej niż 37 lat. Mediana wieku jest przy tym dla tej grupy analogiczna jak odnośnie do osób, u których dominujące są zachowania przyszłości lub mieszane. Jak pokazuje lewy panel wykresu 10, wiek pracowników o zachowaniach współczesnych i przyszłości jest analogiczny (ok. 38 lat), model mieszany jest charakterystyczny dla nieco starszych osób (średnia na poziomie 38,6 lat). Omawiane różnice nie są przy tym statystycznie istotne ($p = 0,195$).

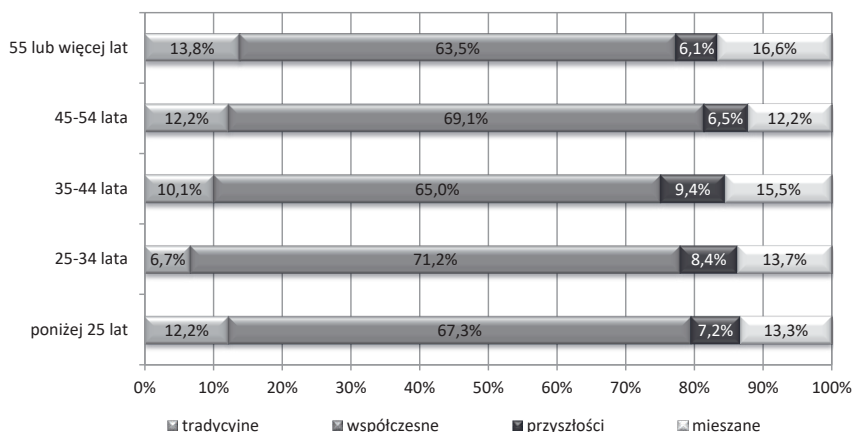


Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)

$p = 0,195$; p – prawdopodobieństwo w teście Welcha (mocna wersja testu F analizy wariancji)

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Niezależnie od wieku osób badanych dominującym typem były zachowania współczesne, przy czym najwyższy odsetek tych zachowań charakteryzował pracowników w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat (71,2%), natomiast najniższy pracowników powyżej 55 lat (63,5%). Zachowania tradycyjne miały najwyższy odsetek wskazań właśnie w tej grupie wiekowej (13,8%). Zachowania przyszłości najczęściej wskazywane były przez pracowników między 35. a 44. rokiem życia (9,4%), natomiast najrzadziej w grupie wiekowej powyżej 55. roku życia (6,1%). Różnice te, jak wspomniano, są jednak małe i nie są istotne statystycznie ($p = 0,088$). Szczegółowe dane przedstawia wykres 11.



Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a wiek osób badanych

$p = 0,088$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
 * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Analiza spójności między rozwiązaniami organizacyjnymi a zachowaniami organizacyjnymi na tle obszaru polityka personalna pozwala stwierdzić, że wiek nie jest czynnikiem ją różnicującym. W żadnej grupie wieku związek między typem zachowań i rozwiązań organizacyjnych w obszarze polityka personalna nie jest istotny statystycznie, tzn. zachowania organizacyjne pracowników różnią się w zależności od rozwiązań przyjętych przez organizację. Analizując szczegółowo rozkład tych zmiennych (tabela 3) zauważyć można, że spójność między zachowaniami organizacyjnymi i stosowanymi w tym obszarze rozwiązaniami zarysowuje się słabo dla każdej grupy wieku – nie można powiedzieć, że w którejś z grup wieku spójność ta jest większa. Relatywnie największą spójność można zaobserwować w grupach 35–44 lata i 45–54 lata, niemniej jednak i tu omawiane różnice nie są istotne statystycznie (odpowiednio, $p = 0,608$ i $p = 0,170$).

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna			
			tradycyjny	współczesny	przyszłości	mieszane
Poniżej 25 lat (p = 0,537)	model zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna	tradycyjne	8,6	8,3	28,6	x
		współczesne	71,4	75,0	47,6	x
		przyszłości	2,9	8,3	9,5	x
		mieszane	17,1	8,3	14,3	x
25–34 lata (p = 0,329)		tradycyjne	9,6	5,8	6,1	3,2
		współczesne	65,2	72,9	75,5	71,0
		przyszłości	8,4	7,6	7,4	14,5
		mieszane	16,9	13,8	11,0	11,3
35–44 lata (p = 0,056)		tradycyjne	11,3	8,9	10,2	9,6
		współczesne	60,8	71,1	61,2	67,1
		przyszłości	10,3	6,1	13,3	9,6
		mieszane	17,6	13,9	15,3	13,7
45–54 lata (p = 0,070)		tradycyjne	12,4	5,0	16,7	17,0
		współczesne	70,8	75,0	66,7	59,6
		przyszłości	4,4	3,3	11,9	10,6
		mieszane	12,4	16,7	4,8	12,8
55 lub więcej lat (p = 0,578)		tradycyjne	13,2	12,1	18,8	14,6
		współczesne	64,8	48,5	81,3	65,9
		przyszłości	7,7	6,1	.	4,9
		mieszane	14,3	33,3	.	14,6

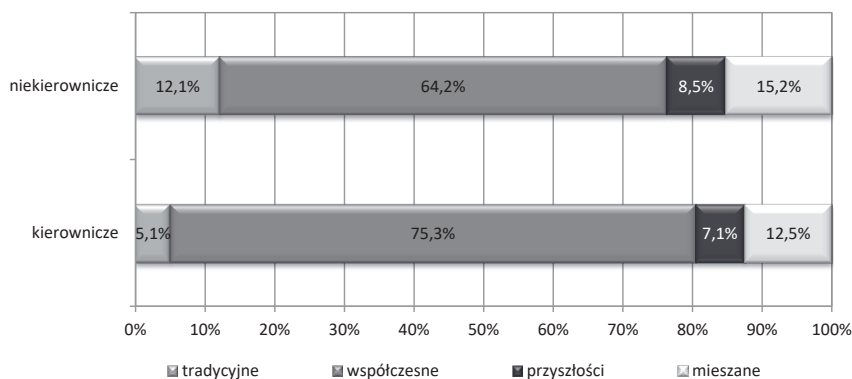
Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna w poszczególnych kategoriach wiekowych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); x – odsetki pominięto z uwagi na małą liczebność próby; . – brak wskazań.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

W świetle uzyskanych wyników badań można stwierdzić, iż typ zachowań organizacyjnych pozostaje w istotnym statystycznie związku z zajmowanym stanowiskiem ($p < 0,001^*$). O ile bowiem zarówno dla stanowisk kierowniczych, jak i niekierowniczych dominującym typem są zachowania współczesne (odpowiednio 75,3% i 64,2%), to zachowania tradycyjne w większym stopniu charakteryzują pracowników niekierujących pracą innych osób (12,1%). W grupie tej znajduje się również więcej osób o niekreślonym typie zachowań (15,3%).



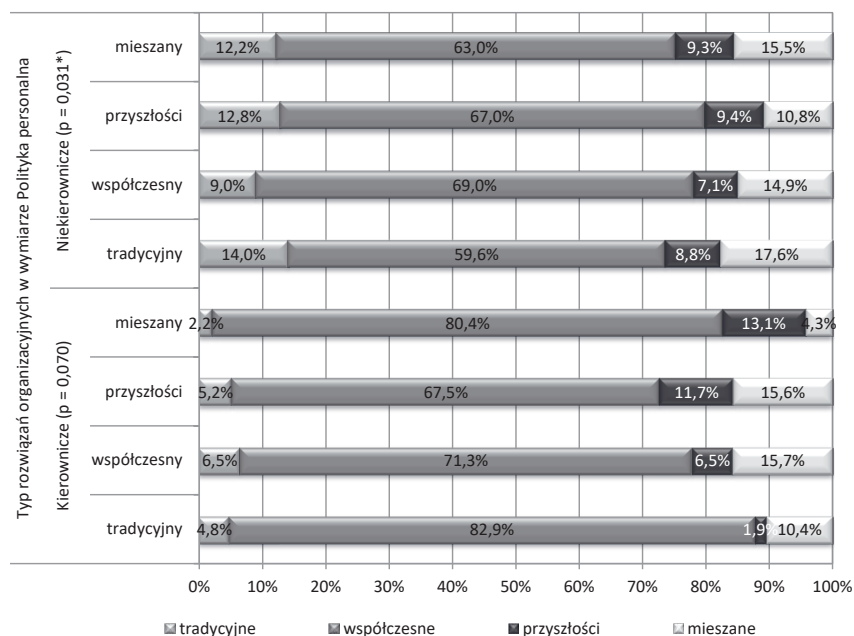
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a zajmowane stanowisko

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Z punktu widzenia spójności rozwiązań organizacyjnych i zachowań organizacyjnych w podziale na zajmowane stanowisko, niezależnie od typu rozwiązań organizacyjnych, zarówno pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak i niekierowniczych, najczęściej charakteryzuje współczesny typ zachowań (por. wykres 13). W przypadku organizacji tradycyjnych menadżerowie współcześni stanowią blisko 83% badanej populacji, podczas gdy typ przyszłości definiuje niespełna 2% spośród nich. Odnośnie do organizacji przyszłości odsetek kierowników spójnych w zachowaniu z polityką personalną jest nieco wyższy – prawie 12% spośród nich charakteryzują zachowania przyszłości. Jednak zależności te nie są istotne statystycznie ($p = 0,070$). Natomiast dla stanowisk niekierowniczych zależność między typem zachowań a typem rozwiązań organizacyjnych jest już istotna na poziomie 0,031. Pracowników tradycyjnych jest najwięcej w organizacjach tradycyjnych (14%), pracowników współczesnych w organizacjach współczesnych (69%), natomiast pracowników przyszłości w organizacjach przyszłości (9,4%).



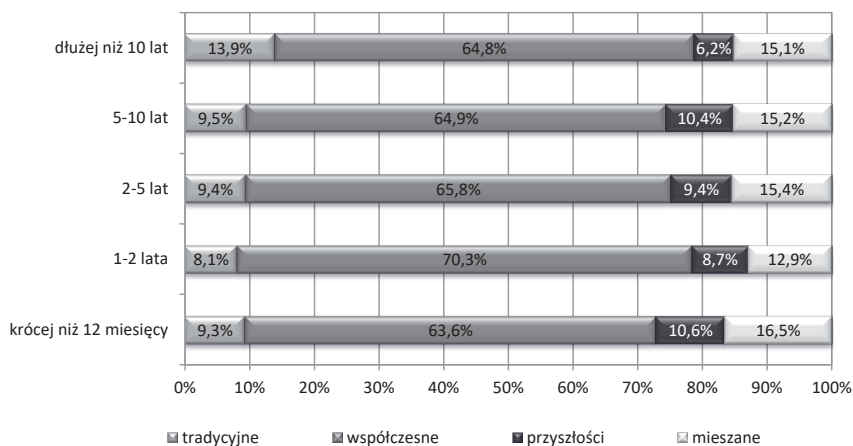
Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Jak podkreślano, współczesne zachowania organizacyjne są najbardziej charakterystyczne dla pracowników, nie różnicuje ich w tym względzie również staż pracy w firmie. Analizując dane w tym zakresie (wykres 14) można jednak zauważyć pewną tendencję: liczba wskazań dla zachowań tradycyjnych rośnie wraz ze wzrostem stażu pracy (od 8,1% dla stażu 1–2 lata do 13,9% dla stażu > 10 lat). Różnice te nie są jednak istotne statystycznie ($p = 0,082$). Nieznaczone odstępstwa od tej tendencji obserwuje się odnośnie do pracowników o najkrótszym stażu pracy, dla których odsetek charakteryzujących się zachowaniami tradycyjnymi sięga 9,3%, a więc jest nieco wyższy niż dla kolejnej grupy, może być jednak spowodowany pozostawaniem w okresie próbnym, czy też nieznanymi wszystkich procesów i procedur organizacyjnych. Natomiast w przypadku zachowań przyszłości nie ma wyraźnej tendencji – są one najrzadsze dla pracowników o najdłuższym stażu (ok. 6%), zaś relatywnie najczęstsze (ok. 10,5%) dla mających staż do roku lub między 5 a 10 lat. Omawiane różnice nie są jednak istotne statystycznie ($p = 0,082$).



Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a staż pracy w firmie

$p = 0,082$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Uzyskane dane wskazują również, że dla badanego wymiaru staż pracy w firmie nie ma przełożenia na przyjmowanie przez pracowników podejścia zgodnego z tym, jakie generalnie występuje w organizacji ($p > 0,05$ dla każdej subpopulacji wyznaczonej w oparciu o staż pracy). Szczegółowe wyniki zawiera tabela 4.

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna			
			tradycyjny	współczesny	przyszłości	mieszane
1	2	3	4	5	6	7
Krócej niż 12 miesięcy ($p = 0,235$)	model zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna	tradycyjne	9,5	5,6	14,7	.
		współczesne	65,5	70,4	52,0	78,3
		przyszłości	7,1	9,3	16,0	8,7
		mieszane	17,9	14,8	17,3	13,0
Od roku do 2 lat ($p = 0,609$)	model zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna	tradycyjne	11,3	6,0	7,1	5,0
		współczesne	65,0	73,1	71,4	80,0
		przyszłości	6,3	9,0	14,3	5,0
		mieszane	17,5	11,9	7,1	10,0

1	2	3	4	5	6	7
Od 2 lat do 5 lat (p = 0,522)	model zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna	tradycyjne	11,5	6,3	11,3	8,6
		współczesne	61,1	69,0	68,9	62,9
		przyszłości mieszane	10,2 17,2	8,2 16,5	7,5 12,3	17,1 11,4
Od 5 do 10 lat (p = 0,099)		tradycyjne	10,3	9,4	9,3	7,6
		współczesne	58,3	67,3	76,3	62,1
		przyszłości mieszane	11,8 19,6	8,2 15,2	8,2 6,2	15,2 15,2
Dłużej niż 10 lat (p = 0,932)		tradycyjne	15,1	11,4	12,9	14,9
		współczesne	64,2	65,1	64,5	65,5
		przyszłości mieszane	6,7 14,0	5,4 18,1	4,8 17,7	6,8 12,8

Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla obszaru Polityka personalna w zależności od stażu pracy

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); . – brak wskazań.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Szczegółowa analiza wyników pozwala zauważyć jednak pewną tendencję. Wraz ze wzrostem stażu pracy w organizacjach tradycyjnych wzrasta liczba pracowników „tradycyjnych” (od 9,5% dla stażu < 10 miesięcy, do 15,1% dla stażu > 10 lat – lekko „wyłamują” się jedynie osoby o stażu 5–10 lat) i wyraźnie spada liczba pracowników o charakterystyce przyszłości w organizacjach przyszłości (od 16% dla stażu < 10 miesięcy, do 4,8% dla stażu > 10 lat, przy lekkich odstępstwach dla pracujących od 2–5 lat). W przypadku ostatniej grupy, dane mogą być nieco zniekształcone efektem uprzednich doświadczeń pracownika, który pracując w firmie poniżej 12 miesięcy, mógł nie do końca wyzbyć się jeszcze starych nawyków. Należy jednak pamiętać, że w ujęciu ogólnym różnice te nie są jednak istotne statystycznie.

Dyskusja wyników i wnioski

Z punktu widzenia zachowań ludzi w organizacji, wymiar polityka personalna wydaje się mieć również istotne znaczenie. W odniesieniu do rozwiązań organizacyjnych, manifestowany w podejściu do planowania, motywowania, oceny, szkolenia i rozwoju, stosunek organizacji do zatrudnionych w niej ludzi przekłada się zarówno na aktualną sytuację pracownika, jak i na jego przyszłość zawodową. Natomiast w odniesieniu do samych pracowników, określa nie tylko ich stosunek do pracy jako szczególnej formy aktywności, ale również do organizacji jako podmiotu, z którym ta aktywność jest bezpośrednio związana.

Zanim jednak podjęta zostanie próba interpretacji tak złożonego wymiaru, warto dokonać krótkich rekapitulacji najważniejszych wyników, w podziale na przyjęte w opracowaniu bloki: rozwiązania organizacyjne i zachowania organizacyjne.

Rozwiązania organizacyjne

- Na polskim rynku dominują dwa, jakościowo odmienne, rodzaje podejścia do pracowników: tradycyjne i współczesne. Organizacje przyszłości stanowią niecałe 15% badanej populacji, przy czym blisko jedna piąta organizacji stosuje podejście mieszane.
- Stosunek organizacji do pracowników jest w istotny sposób powiązany z ogólną charakterystyką organizacji – wyjątek stanowią organizacje przyszłości, które charakteryzuje raczej współczesne podejście do polityki personalnej, a tylko jedna czwarta z nich ma podejście przyszłości (odsetek ten jest analogiczny jak dla rozwiązań tradycyjnych).
- Rozwiązania w zakresie polityki personalnej nie są specyficzne ani dla branży, w której działa organizacja, ani dla wielkości zatrudnienia, jednak w tym zakresie zarysowuje się pewna tendencja: organizacje średnie są bardziej „tradycyjne”, natomiast duże bardziej „współczesne”.

Z zebranych danych wyłania się ciekawy obraz dualizmu w zakresie stosunku organizacji do zatrudnionych w niej ludzi. Dwa dominujące typy – tradycyjny i współczesny – obejmują ponad dwie trzecie badanych przedsiębiorstw, co oznacza, że z jednej strony mamy wyraźną reprezentację podejścia do pracownika jako zasobu, który jest pozyskiwany z rynku i wykorzystywany zgodnie z celami organizacji (typ tradycyjny), z drugiej zaś, traktowanie pracownika jako kapitału, w którego rozwój

należy inwestować (typ współczesny). Owe stojące u podstaw charakterystyki typów stwierdzenia wydają się być dosyć symptomatyczne i warto je przeanalizować w kontekście konsekwencji dla zachowań pracowników na rynku pracy.

Tradycyjne rozwiązania organizacyjne sprowadzają pracownika do roli „trybiku w maszynie”. Bardzo dobrze określone wymagania pracy i ograniczone możliwości zmiany swojej pozycji zawodowej wymuszają na jednostce postawę bierności i pasywności zawodowej. Z punktu widzenia pracownika, brak rozwoju w długiej perspektywie czasu wyklucza go z rynku pracy. Zmiana pracodawcy staje się wówczas bardzo dużym wyzwaniem, zarówno dla jednostki, która musi pokonać własne ograniczenia mentalne, jak i dla organizacji, która w przypadku zwolnień napotyka na bardzo silne opory społeczne. Pewną egzemplifikację opisanej powyżej sytuacji stanowi proces restrukturyzacji przemysłu wydobywczego w Polsce. Trudno oczywiście mówić w tym miejscu o całościowej diagnozie tak trudnej z punktu widzenia polityki państwa sytuacji, jednak trwająca latami eksploatacja zasobów ludzkich, dostosowana tylko i wyłącznie do potrzeb organizacji, bez poczucia odpowiedzialności za ich przyszłość zawodową, stawia w nie najlepszym świetle osoby odpowiedzialne za zarządzanie.

Inaczej wygląda sytuacja w przypadku przedsiębiorstw, w których dominuje typ współczesny. Proces pozyskiwania pracownika nastawiony na ocenę jego potencjału rozwojowego sprawia, że organizacje mniejszą wagę przywiązują do profilu wykształcenia czy doświadczenia zawodowego. W erze nowego paradygmatu kariery oznacza to, że sama zmiana nie zawsze musi wiązać się dla pracownika z pogłębianiem czy poszerzaniem posiadanych już kompetencji, bowiem nadrzędnym celem nawiązania relacji jest tu możliwość wykorzystania potencjału pracownika do realizacji celów organizacji. O ile zatem w firmach tradycyjnie wypełniających funkcję personalną rozwój pracowników ograniczany jest do minimum, to we współczesnych stanowi nieodłączny element ścieżki zawodowej, jednak realizowanej pod auspicjami organizacji.

Odnosząc się natomiast do wyników badań odnośnie do braku związku między typem polityki personalnej a branżą czy wielkością zatrudnienia, warto zwrócić uwagę, iż mogą one sugerować, jaką rolę w kształtowaniu polityki personalnej odgrywa nie tyle rodzaj prowadzonej działalności, co otoczenie, w którym funkcjonują organizacje. Wbrew powszechnemu przekonaniu o tradycyjnej charakterystyce zakładów produkcyjnych i przemysłowych, okazały się one niemal tak samo otwarte na nowoczesne rozwiązania co postrzegane jako elastyczne firmy związane z handlem i usługami. Decydującym czynnikiem moderującym wydaje się być w tym przypadku produkt oferowany przez organizację, a tym samym zmienność otoczenia, w którym działa firma, a nie sam profil działalności.

W odniesieniu do niewielkiego udziału w próbie badawczej organizacji przyszłości, należy przypuszczać, iż taki opis stosunku do pracowników w większym stopniu charakteryzowałby mikro i małe przedsiębiorstwa (zatrudniające do 49 osób), jednak nie stanowiły one grupy docelowej w badaniu.

Zachowania organizacyjne

- Wśród pracowników, bardziej zdecydowanie niż w przypadku organizacji, dominują zachowania charakterystyczne dla typu współczesnego, manifestowane między innymi zaangażowaniem w rzeczywistość organizacyjną oraz wysoką świadomością realizowanych celów i zadań. Najmniej pracowników ma do organizacji nastawienie czasowe i zadaniowe, co jest charakterystyczne dla postawy typu przyszłości.
- Stosunek pracowników do pracy w ujęciu ogólnym i do organizacji, w której są zatrudnieni, jest spójny z ich ogólnym typem zachowań oraz zachowaniami w pozostałych wymiarach.

Dominując wśród respondentów współczesne zachowania organizacyjne w analizowanym wymiarze wydają się być pewnego rodzaju kompromisem pomiędzy tradycyjnym modelem kariery zawodowej [Guichard, Huteau, 2005] a wysyłanymi z otoczenia sygnałami o konieczności zmiany i rozwoju zawodowego [por. Strykowska, 2002]. Obserwowane od dłuższego czasu trudności na rynku pracy rodzą u jednostki poczucie zagrożenia i wzmagają chęć osiągnięcia długotrwałej stabilizacji zatrudnienia. Tendencje takie, mimo iż są wynikiem naturalnego procesu budowania tożsamości zawodowej i przechodzenia przez kolejne etapy rozwoju profesjonalnego [Appelt, 2005], to w dobie zmian powodują, że pracownicy, często nawet nieświadomie, ulegają presji i poddają się tyrani rozwoju. Chęć pogodzenia tych przeciwstawnych dążeń – osiągnięcia stabilizacji i zachowania aktualności zawodowej – wydaje się prowadzić pracowników do pewnego rodzaju hybrydowego rozwiązania, charakterystycznego dla typu współczesnego. Z jednej strony pozostają bowiem w dobrze znanym środowisku organizacyjnym, z drugiej zaś, są gotowi do rozwoju i podejmowania w nim nowych zadań, których inicjatorem i nadzorcą jest organizacja.

Wynikiem takich działań jest sytuacja, którą można określić jako „rozwój dualny”. Dwa podmioty – organizacja i pracownik – starają się osiągnąć własne cele, przy czym firma rozwija się dzięki ukierunkowaniu rozwoju pracowników, pracownicy zaś dzięki stwarzanym przez nią warunkom. Czynnikiem, od którego zależy sprawne działanie tej

sympiozy, jest świadomość, jakie są role i obowiązki każdej ze stron. Wyniki badań potwierdzają, że pracownicy w zdecydowanej większości znają swoje zadania i cele, ale – co najważniejsze – mają poczucie, że ich codzienna praca jest ważna i wpływa na to, co się dzieje w całej organizacji. Zachowania te, charakterystyczne dla typu współczesnego, pozwalają przypuszczać, iż pracownicy w większym stopniu niż organizacje są gotowi do nowego modelu współpracy – opartego na partnerstwie. Nawet jeśli nie jest to jeszcze „ukierunkowanie własnego uczenia się”², a wynikająca z orientacji kooperacyjnej [por. Reykowski, 1986, s. 135–137] forma uczestnictwa kalkulatywnego [Sikorski, 1998, s. 149], to każda ze stron ma tu wiele do zaoferowania i organizacje powinny skorzystać z tej szansy, w większym stopniu doceniając zaangażowanie pracowników.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka organizacji

- W każdym z trzech typów organizacji dominującymi zachowaniami w obszarze polityka personalna są zachowania współczesne, przy czym tradycyjne strategie personalne stosowane były najczęściej przez pracowników w organizacjach tradycyjnych, współczesne – w organizacjach współczesnych, natomiast zachowania przeszłości, na stosunkowo niewysokim poziomie, stosowane były we wszystkich trzech typach organizacji. Podobną zależność stwierdzono również między dominującym typem zachowań a dominującym typem rozwiązań dla wymiaru polityka personalna.
- Związek między branżą, w której działa organizacja a typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna jest istotny statystycznie. Najwięcej pracowników „współczesnych” jest w firmach handlowych, natomiast w firmach produkcyjnych i usługowych więcej jest pracowników „tradycyjnych”.
- Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie dominującego typu zachowań organizacyjnych a liczbą zatrudnionych w organizacji osób. Zarówno w organizacjach średnich jak i dużych dominującym typem zachowań w obszarze polityka personalna były zachowania współczesne.

2 Rozumianego jako przyjęcie odpowiedzialności za zrealizowanie własnych potrzeb rozwojowych w celu osiągnięcia lepszych rezultatów i zaspokojenia własnych aspiracji zawodowych oraz zwiększenia swoich szans na rynku pracy – zarówno w obrębie organizacji, jak i poza nią [Armstrong, 2002, s. 440].

Dominacja zachowań współczesnych w każdym z trzech typów organizacji potwierdza ogólną tendencję w kształtowaniu stosunku pracowników do pracy w ujęciu ogólnym i do organizacji, w której są zatrudnieni. Warto jednak podkreślić, iż każdy z typów zachowań był najczęściej manifestowany w przedsiębiorstwach o spójnej z nim charakterystyce. Można powiedzieć zatem, że mamy do czynienia z pewnego rodzaju skupiskami zachowań określonego typu, jednak uzyskane dane nie pozwalają bezpośrednio stwierdzić, czy zachowania te są wynikiem oddziaływania rozwiązań organizacyjnych, czy indywidualnych uwarunkowań jednostki, tym bardziej że szczegółowe wyniki dotyczące związku między charakterystyką organizacji a typem zachowań nie są jednoznaczne. O ile bowiem wielkość zatrudnienia nie różnicuje badanych podmiotów, o tyle w stosunku do branży odnotowano istotne statystycznie różnice.

Najwięcej pracowników o charakterystyce współczesnej jest w organizacjach handlowych, co może wynikać z samej specyfiki pracy w tym obszarze, gdzie sytuacja pracownika jest bezpośrednio powiązana z jego efektywnością. Stąd też charakterystyczna dla tego typu motywacja manifestowana jest przez zaangażowanie i orientację na rozwój zawodowy w strukturach organizacji. Nieco inaczej wygląda sytuacja w branży produkcyjnej i usługowej, w których od pracowników wymaga się nie tyle inicjatywy, co przestrzegania ustalonych zasad i procedur, a tym samym zachowania charakterystycznego dla typu tradycyjnego.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka pracowników

- Istnieją różnice w zakresie stosunku pracowników do pracy i organizacji, w której są zatrudnieni, w zależności od płci osób badanych. Kobiety charakteryzuje kolejno typ: współczesny, mieszany, tradycyjny, podczas gdy mężczyźni: współczesny, mieszany, tradycyjny i przyszłości.
- Typ zachowań organizacyjnych pozostaje w związku z zajmowanym stanowiskiem. O ile bowiem dla stanowisk kierowniczych, jak też niekierowniczych, dominującym typem są zachowania współczesne, to zachowania tradycyjne w większym stopniu charakteryzowały pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze.
- We wszystkich grupach wiekowych dominującym typem zachowań były zachowania współczesne.
- Staż pracy nie różnicuje pracowników w zakresie dominującego typu zachowań organizacyjnych.

- Spójność zachowań organizacyjnych pracowników z rozwiązaniami organizacyjnymi nie pozostaje w związku z płcią, wiekiem i stażem pracy, natomiast w odniesieniu do zajmowanego stanowiska wykazano zależność między zachowaniem osób niepełniących funkcji kierowniczych a typem rozwiązań organizacyjnych.

Z zaprezentowanych wyników ponownie wyłania się obraz dominacji współczesnego stosunku pracowników do pracy i organizacji, w której są zatrudnieni. Dane te wymagają jednak pewnej szczegółowej analizy, bowiem z jednej strony warto rozważyć, dlaczego jedne zmienne wyraźnie różnicują badaną zbiorowość (płeć i zajmowane stanowisko), podczas gdy inne nie pozostają w związku z typem zachowań (wiek i staż pracy).

W odniesieniu do pierwszej grupy zmiennych, płci osób badanych, pierwszą z narzucających się interpretacji takiego stanu rzeczy jest różnica w przebiegu drogi zawodowej kobiet i mężczyzn. Spoczywający w większym stopniu na kobietach obowiązek sprawowania funkcji opiekuńczo-wychowawczych wobec dzieci skłania je do takiego zarządzania karierą, które jest stosunkowo mało wrażliwe na długie okresy nieobecności w pracy. Planowanie rozwoju w ramach jednej organizacji, typowe dla zachowań współczesnych, pozwala nie tylko na samodzielne wyznaczenie kierunku i tempa rozwoju, ale również na korzystanie z systemowych rozwiązań wspierających równowagę praca–życie. Podobnie zachowania tradycyjne, ograniczające aktywność jednostki tylko do zadań obowiązkowych, mogą oznaczać w przypadku kobiet czasową alokację zasobów w czynności pozazawodowe, związane właśnie z opieką nad dziećmi. Oczywiście pewne rozwiązania systemowe mające na celu wsparcie pracy zawodowej kobiet i umożliwienie mężczyznom większe zaangażowanie w życie rodzinne stają się co jakiś czas priorytetami polityki prorodzinnej państwa, jednak ilość i jakość tych rozwiązań wydaje się chyba nie do końca spełniać oczekiwania rynku.

Podobnie, źródeł częstszej u mężczyzn tendencji do zachowań przyszlōści w wymiarze polityki personalnej można upatrywać właśnie w braku narzuconych przez przekaz społeczno-kulturowy ograniczeń w samodzielnym kształtowaniu profilu umiejętności, ale również, a może nawet przede wszystkim, w uniezależnieniu się od warunków oferowanych przez jedną organizację.

W odniesieniu do drugiej z analizowanych zmiennych, warto wskazać, iż rozbieżności w zakresie dominującego u pracowników typu stosunku do pracy potwierdzają, iż jest to wymiar wewnętrznie zróżnicowany, a dodatkowo jeszcze wyraźnie związany z zajmowanym stanowiskiem. Charakterystyczne dla typu współczesnego podmiotowe traktowanie organizacji lokuje w większym stopniu kierowników w pozycji partnera, który nie tylko czuje się ważnym, ale również potrzebnym elementem rozwoju

organizacji. Przedmiotowy charakter relacji charakterystyczny dla typu tradycyjnego, częstszy dla stanowisk niekierowniczych, można oczywiście częściowo tłumaczyć ograniczonym poczuciem autonomii i kontroli. Nie wydaje się to jednak wystarczającym usprawiedliwieniem dla mogącego się za tym kryć braku zaangażowania. I choć wydaje się, że działania organizacyjne zmierzają w dobrym kierunku (zarówno kierownicy, jak i osoby niebędące kierownikami w zdecydowanej większości są świadomi nie tylko zadań i celu swojej pracy, ale również jej znaczenia dla całej organizacji – typ współczesny), to mogą to być działania niewystarczające. Nawet jeśli w aspekcie poznawczym pracownicy wiedzą „co” i „dlaczego” wykonują, to może istotnie brakować tu zaangażowania emocjonalnego i behawioralnego, o czym świadczy poczucie wykonywania pracy jak „trybik w maszynie” obecne u części pracowników na stanowiskach niekierowniczych.

Warto w tym miejscu również podkreślić istnienie zależności między typem rozwiązań organizacyjnych a zachowaniami organizacyjnymi w grupie osób niebędących kierownikami. O ile bowiem sposób realizacji polityki personalnej nie wpływa w sposób istotny na zachowania kierowników, o tyle dla grupy osób niebędących kierownikami stanowi istotny punkt odniesienia i w większym stopniu kształtuje ich zachowania.

W literaturze przedmiotu stosunek do pracy często łączony jest z charakterystyką pokolenia, do którego należy pracownik. Oprócz wartości zawodowych w analizach tych wskazuje się również na związany z wiekiem stopień wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych jako czynników określających zachowania w sytuacji pracy. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednak, iż zachowania charakterystyczne dla wymiaru polityka personalna nie pozostają w związku z wiekiem osób badanych. Dominującym typem są zachowania współczesne, a niewielkie wahania w zakresie częstości występowania zachowań tradycyjnych czy przyszłości nie są istotne statystycznie. Oznacza to, że wbrew powszechnemu przekonaniu na każdym etapie kariery zawodowej pracownicy w podobny sposób manifestują swój stosunek do pracy (dominuje typ współczesny), a pozostające w mniejszości zachowania przyszłości, podobnie jak zachowania tradycyjne, określają zarówno pracowników na początku, jak i na końcu tej ścieżki.

Co ciekawe, zmienną, która również nie różnicowała badanej zbiorowości w zakresie typu zachowań organizacyjnych, okazał się staż pracy. Niezależnie od długości trwania stosunku pracy, w badanej zbiorowości dominują zachowania współczesne, natomiast zachowania tradycyjne i przyszłości występują niemal z podobną częstotliwością. Ponadto wykazano, że staż pracy nie ma przełożenia na przyjmowanie przez pracownika podejścia zgodnego z polityką personalną organizacji. Nie zachodzi tu zatem proces „dostrojenia” zachowań do warunków panujących

w przedsiębiorstwie. Trudno w tym przypadku dokonać jednowymiarowej interpretacji, dlatego też warto skoncentrować się na konsekwencjach takiego stanu. Z jednej strony uzyskany wynik sugeruje bowiem ograniczoną siłę oddziaływania środowiska organizacyjnego na zachowania pracowników, co tak naprawdę oznacza brak modelowania w oparciu o wzorce promowane przez organizację. Druga warstwa interpretacyjna jest jednak poniekąd konsekwencją tej konstatacji. Jeśli bowiem przyjmemy, że rozwiązania organizacyjne stosowane w ramach wymiaru polityka personalna nie kształtują zachowań, to pracownicy podejmujący pracę w firmach o niespójnej typologii zmuszeni są do funkcjonowania w środowisku organizacyjnym niewspierającym ich działań. Brak dopasowania w czasie oznacza, że pracownicy nie poddają się naciskom zewnętrznym i albo samodzielnie szukają możliwości realizacji własnych celów i aspiracji, albo przeżywają frustrację i płacą cenę obniżonego poczucia jakości życia w pracy. Konsekwencje dopasowania zachowań do rozwiązań organizacyjnych nie były jednak przedmiotem badań, dlatego wnioski te można traktować tylko jako pewne przypuszczenia, wymagające pogłębionej analizy w przyszłości.

Reasumując uzyskane wyniki badań dla obszaru polityka personalna, można stwierdzić, iż charakterystyka badanych podmiotów różni się w pewnych zakresach. O ile bowiem wśród organizacji zauważyć można dwa główne sposoby podejścia do polityki personalnej – tradycyjne i współczesne – o tyle w zachowaniu pracowników wyraźnie dominuje typ współczesny. Brak badań podłużnych nie pozwala jednak autorytarnie stwierdzić, jaka jest tendencja zmian tym w zakresie. Czy organizacje tradycyjne zaczną sukcesywnie wycofywać się z rynku, jeśli tak, to czy ich kosztem rozwiną się organizacje typu współczesnego, czy przyszłości? Czy opisane w tym rozdziale typy rozwiązań organizacyjnych ulegną modyfikacji pod wpływem zmian w otoczeniu, czy też zmieni się tylko ich udział w rynku? Na tym etapie można jedynie przypuszczać, że niska reprezentatywność typu przyszłości zarówno w zakresie rozwiązań organizacyjnych, jak i zachowań, jest pewnego rodzaju wskazówką, iż nie jest to oczywisty kierunek ewolucji, a wymuszana przez otoczenie potrzeba elastyczności może być zaspokajana na wiele innych sposobów.

Bibliografi

- Appelt K., 2005, *Środkowy okres dorosłości. Jak rozpoznać ryzyko i jak pomagać*, [w:] A.I. Brzezińska (red.), *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Armstrong M., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Guichard J., Huteau M., 2005, *Psychologia orientacji i poradnictwa zawodowego*, Wydawnictwo Impuls, Kraków.
- Januszkiewicz K., 2012, *Polityka personalna a relacje międzyludzkie*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Reykowski J., 1986, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Sikorski Cz., 1998, *Ludzie nowej generacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Strykowska M., 2002, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnej organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

Spis tabel, tablic i wykresów

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a branża i wielkość zatrudnienia	85
Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a branża i wielkość zatrudnienia	91
Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna w poszczególnych kategoriach wiekowych	96
Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla obszaru polityka personalna w zależności od stażu pracy	99
Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych	80
Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych	82
Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna	84

Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a typ organizacji	84
Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna	86
Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a typ organizacji	87
Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna	88
Wykres 6. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym	89
Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru polityka personalna w relacji do pozostałych obszarów zachowań pracowników	90
Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a płeć osób badanych	92
Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna w podziale na płeć osób badanych	93
Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych w wymiarze polityka personalna – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)	94
Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a wiek osób badanych	95
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a zajmowane stanowisko	97
Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych	98
Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a staż pracy w firmie	99

Wymiar organizacja pracy

Joanna Małgorzata Michalak

Podstawy teoretyczne¹

Charakterystyka typu organizacji

Zakres przedmiotowy analizy organizacji dla wymiaru organizacja pracy obejmuje określenie sposobu zorganizowania pracy zatrudnionych w niej ludzi. Aktualnie obserwujemy tendencje do przesuwania siły roboczej ze stanowisk związanych z fizyczną pracą manualną w kierunku stanowisk w sferze usług, których wykonanie wymaga specjalistycznej wiedzy i wysokich kompetencji. Ponadto zastosowanie technologii informatycznych i komunikacji elektronicznej skutkuje również istotnymi zmianami w funkcjonowaniu ludzi w przedsiębiorstwie, szczególnie na płaszczyźnie wzajemnych interakcji oraz sposobu realizacji pracy, wywołując zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje dla uczestników organizacji.

Kryterium wyróżnienia trzech typów organizacji dla wymiaru organizacja pracy jest sposób podziału i zorganizowania pracy (wyznaczonego zadania) w zakresie: przewidzianej formy (praca indywidualna lub zespołowa lub kombinacja tych form), trwałość związku pracownika z danym zespołem (zaangażowanie stałe lub tymczasowe), czasu funkcjonowania zespołów (stałe lub tymczasowe), charakteru odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadania (ściśła kontrolna przełożonego

1 Charakterystyka wymiaru organizacja pracy oparta została na rozważaniach zawartych w: J.M Michalak, *Ewolucja form pracy zespołowej*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 89–115.

lub autokontrola), zależność pomiędzy celami pracownika a celami organizacji (cele indywidualne lub cele zespołowe albo kombinacja tych form) (tablica 1).

Organizacja typu tradycyjnego

Organizacje typu tradycyjnego mają ściśle określony system sterujący, którego zadaniem jest koordynacja współdziałania poszczególnych jednostek organizacyjnych za pomocą takich czynności, jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Organizacje tego typu kształtuje stabilna, ściśle określona struktura wewnętrzna, a zespoły pracownicze tworzą odrębne komórki i są na trwałe ułożone w stałym miejscu struktury organizacyjnej.

Organizacja typu tradycyjnego jest przeważnie przedsiębiorstwem, w którym realizowana jest produkcja masowa, wieloseryjna, w wyniku której powstają te same produkty lub (rzadziej) dostarczane są takie same usługi. Pracownik jest wykonawcą wyznaczonych przez przełożonych zadań, które są ściśle określone i zaplanowane. Pracownicy wykonują pracę prostą, która ma charakter powtarzalny i rutynowy. Stąd do jej realizacji nie są potrzebne wysokie kompetencje, a wystarcza wąska specjalizacja. Praca realizowana jest indywidualnie i/ lub przez grupę pracowniczą, która składa się zawsze z tych samych osób.

Charakterystyczne dla organizacji typu tradycyjnego jest to, że obowiązuje w nich ścisły podział pracy, funkcji i ról. Organizacje tego typu funkcjonują w oparciu o utrwalone i stałe wzorce działania. Cele są sformalizowane, formułowane indywidualnie dla konkretnego stanowiska (pracownika), ustalone i narzucone przez przełożonych, a ich realizacja ściśle i na bieżąco kontrolowana i rozliczana.

Do najważniejszych atrybutów organizacji typu tradycyjnego należy zaliczyć: obowiązujący ścisły podział pracy, powtarzalny i rutynowy charakter pracy, zadania realizowane indywidualnie lub przez stałe zespoły zadaniowe, wąską specjalizację pracowników wystarczającą do realizacji zadań, brak elastyczności podejmowanych działań.

Organizacja typu współczesnego

W organizacji typu współczesnego dominuje produkcja zorganizowana w sposób elastyczny, charakteryzująca się oferowaniem zróżnicowanych usług lub wytwarzaniem szerokiego asortymentu wyrobów w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby odbiorców. Obok zadań rutynowych

realizowane są działania mniej typowe, wymagające kreatywności, łączące pracę prostą i bardziej złożoną.

Praca przydzielana jest zespołom tworzoną przez pracowników danej organizacji, które działają autonomicznie. Powoływane są one doraźnie na potrzeby konkretnego zadania (przedsięwzięcia), a zatem funkcjonują tymczasowo i zazwyczaj są rozwiązywane po jego zakończeniu.

Charakterystyczne dla tego typu organizacji są zespoły zadaniowe. Zespół zadaniowy tworzą osoby będące specjalistami z różnych dziedzin – co decyduje o przewadze konkurencyjnej organizacji – wybierane z poszczególnych pionów funkcjonalnych w ramach struktury organizacji, dobierane celowo, w oparciu o kryterium specjalizacji zawodowej tak, by jak najlepiej pasowały do potrzeb realizowanego zadania. Osoby te są oddelegowane do realizacji danego przedsięwzięcia na stałe, do czasu jego zakończenia. Spośród nich powołuje się kierownika.

Zespół tego typu posiada niezależność w organizowaniu pracy. Wszystkie kwestie dotyczące przydzielonego zadania, w tym również późniejszych indywidualnych i grupowych ocen i rozliczeń ilościowych i jakościowych w zależności od charakteru zadania, są ustalane przez uczestników zespołu. Takie zaangażowanie pracowników w ustalenia dotyczące planowanego przedsięwzięcia ma wpływ motywujący. Wspomaga akceptację standardów pracy w danym zespole, prowadzi do wzrostu odpowiedzialności za realizowane zadania jego uczestników i jednocześnie zachęca do sprawnego i efektywnego osiągnięcia celu.

Do najważniejszych atrybutów organizacji typu współczesnego należy zaliczyć: zespoły działające na stałe lub tymczasowo, powiązanie pracownika z kilkoma zespołami w ramach danej struktury organizacji, ustalanie celów i zadań w drodze partycypacji i konsultacji przełożonych z pracownikami.

Organizacja typu przyszłości

Organizacja przyszłości działa w szybko i permanentnie zmieniających się warunkach. Aby funkcjonować, odpowiada na pojawiające się potrzeby otoczenia, nawiązując liczne kontakty biznesowe oparte nałączeniu różnorodnych kompetencji koniecznych do realizacji danego zadania.

Praca w organizacjach przyszłości jest złożona i wykonywana przez zespół specjalistów. Zespoły tworzone są tymczasowo z uczestników różnych organizacji i, z reguły, są koordynowane przez organizację lub osoby inicjujące współpracę, choć nie ma pionowego podziału pracy, czyli wyraźnego podziału na zarządzających i wykonawców. W efekcie struktura podlega częstej rekonfiguracji, władza jest nietrwała i przechodnia, a jej

podstawowym źródłem są raczej posiadane kompetencje niż czynniki formalne.

Ograniczenie formalnych reguł funkcjonowania umożliwia szybkie podejmowanie decyzji i wprowadzanie zmian. W efekcie struktura wewnętrzna organizacji przyszłości nie jest na trwałe ustalona, ale dynamiczna i brak w niej hierarchicznej formy regulacji działalności. Każdy element takiej organizacji działa jednocześnie na rachunek własny jak i na rzecz zadania/przedsięwzięcia jako całości. Ważną cechą organizacji tego typu jest to, że może ona wchodzić w skład wielu innych organizacji (stanowiąc element różnych struktur kooperacyjnych), a jednocześnie być nadal organizacją funkcjonującą niezależnie.

W przypadku tego typu działalności od pracowników oczekuje się dyspozycyjności i elastyczności działania. Zatem, tacy pracownicy są wysoce mobilni, a ich zaangażowanie intensywne, choć krótkotrwałe. Duże znaczenie ma wiedza i kompetencje specjalistyczne połączone z umiejętnościami technologicznymi, co pozwala twórczo i efektywnie przyczyniać się do realizacji celu takiej organizacji (czyli podjętego przedsięwzięcia). Ponadto, z uwagi na liczne i szybko zmieniające się w czasie interakcje organizacji z otoczeniem, pracownicy muszą legitymizować się wysokimi kompetencjami interpersonalnymi oraz umiejętnością współpracy zdalnej. Realizacja zadań w takim trybie wymaga wysokiego poziomu zaufania od współpracujących ze sobą osób i jest przez nich wzajemnie kontrolowana i oceniana. Aby pracować w takich uwarunkowaniach, trzeba być otwartym na wyzwania i chętnym do realizacji ambitnych celów, jednocześnie nie mieć potrzeby utożsamiania się z tą samą organizacją czy zespołem współpracowników.

Cele w organizacji przyszłości są formułowane dla poszczególnych osób i zespołów autonomicznie, dopasowane do ich możliwości wynikających z ich kompetencji i zasobów. Jednocześnie podkreślić należy współwystępowanie celów zbiorowych i indywidualnych oraz współzależność sukcesu indywidualnego od sukcesu zespołowego, w taki sposób, że członkowie zespołu muszą polegać na kooperacji i współpracy dla osiągnięcia celów własnych.

Do najważniejszych atrybutów organizacji przyszłości należy zaliczyć: realizację zadań przez zespoły tworzone z pracowników współpracujących organizacji, przestrzenne rozproszenie partnerów realizujących wspólne przedsięwzięcie, podział ryzyka i odpowiedzialności między partnerów, brak formalnego zwierzchnictwa, zaangażowanie w realizację wspólnego przedsięwzięcia w zależności od kompetencji partnerów, możliwość współpracy partnerów, którzy w innych okolicznościach nigdy by ze sobą nie podjęli współpracy, wysoce elastyczne działania składające się na realizowane przedsięwzięcie.

Rozwiązania organizacyjne	
T	• praca zorganizowana w oparciu o grupy pracownicze o stałym składzie • powtarzalny i rutynowy charakter pracy • obowiązujący ścisły podział pracy, funkcji i ról • grupy pracownicze zagnieżdżone w stabilnej, ściśle określonej, zhierarchizowanej strukturze organizacji • cele sformalizowane i narzucone przez przełożonych • brak elastyczności przy realizacji podejmowanych działań • oczekiwana wąska specjalizacja pracowników
W	• praca w autonomicznych zespołach zadaniowych • praca zorganizowana w oparciu o zespoły o stałym lub zmiennym składzie • zespoły dobierane celowo, w oparciu o kryterium specjalizacji zawodowej • zespoły działające stale lub powoływane <i>ad hoc</i> i działające tymczasowo • możliwa współpraca pracownika z kilkoma zespołami • ustalanie celów i zadań w drodze czynnej partycypacji uczestników zespołu
P	• przestrzenne rozproszenie partnerów realizujących wspólne przedsięwzięcie • praca w zespołach powoływanych tymczasowo do realizacji zadania przez współpracujące organizacje • brak pionowego podziału pracy, czyli wyraźnego rozróżnienia na zarządzających i wykonawców • brak formalnego zwierzchnictwa • pożądana wysoka mobilność pracowników • pożądana wysoka specjalizacja pracowników • intensywne i krótkotrwałe zaangażowanie w realizację zadania • pożądane wysokie kompetencje interpersonalne oraz umiejętności współpracy zdalnej • wysoki poziom zaufania między współpracującymi osobami • współzależność sukcesu indywidualnego od sukcesu zespołowego, w taki sposób, że członkowie zespołu muszą polegać na kooperacji i współpracy dla osiągnięcia celów własnych

Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych

Zakres przedmiotowy analizy w tym wymiarze stanowi sposób realizacji pracy (zadań) w ramach procedur organizacyjnych.

Kryterium wyróżnienia trzech typów zachowań jest sposób zaplanowania, wykonywania i oceny pracy w organizacji opisany ze względu na: formę uczestnictwa pracownika w planowaniu i realizacji zadania (zaangażowanie indywidualne lub zespołowe albo kombinacja tych form), charakter pracy (twórcza lub odtwórcza lub kombinacja tych

form), trwałość związku pracownika z zespołem (zaangażowanie stałe lub tymczasowe), charakter oraz stopień odpowiedzialności za zorganizowanie i rozliczenie zadania (odpowiedzialność indywidualna, zespołowa lub przełożonego), rodzaj powiązań w celu realizacji zadania (z pracownikami w ramach tej samej organizacji lub spoza organizacji) (tablica 2).

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego ujawniają się w sytuacji, gdy pracownik wypełnia swoje zadania przede wszystkim w sposób z góry określony przez organizację, wynikający z opisu stanowiska pracy. Realizuje głównie zadania proste, które obejmują działania odtwórcze, rutynowe i powtarzalne, zatem takie, które wymagają wąskich kompetencji.

Celem działania jest realizacja zadania ściśle z wytycznymi przełożonego, który wyznacza, koordynuje wykonywaną pracę a następnie kontroluje i ocenia jej wyniki. Wyznaczone cele i zadania z reguły nie wymagają współpracy z innymi, stąd pracownik realizuje je indywidualnie, niezależnie od innych uczestników organizacji.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Zachowania organizacyjne typu współczesnego ujawniają się w sytuacji, gdy pracownik realizuje zadania, które stanowią kombinację zarówno zadań prostych, jak i złożonych, które wymagają różnorodnych kompetencji. Od pracownika oczekuje się działań odtwórczych i rutynowych, jak też realizacji zadań wcześniej niewykonywanych, wymagających samodzielności, kreatywności i podejmowania ryzyka.

Pracownik wykonuje swoje zadania przeważnie w stałym zespole usytuowanym na trwale w strukturze organizacji. Zazwyczaj pracuje z osobami o tej samej narodowości, wartościach, kulturze. Decyzje związane z pracą najczęściej podejmowane są na zasadzie partycypacji, a zatem przełożony podejmuje je wspólnie z pracownikiem lub zespołem, choć pozostawia swobodę co do ostatecznego zakresu i treści zadań oraz sposobu ich wykonania. Wyniki zespołowe są oceniane wyżej niż indywidualne, co skłania pracowników do zaangażowania w pracę zespołu.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Zachowania organizacyjne typu przyszłości są charakterystyczne dla sytuacji, w której pracownik samodzielnie i aktywnie poszukuje wyzwań zawodowych. Realizuje zadania wysoce złożone, wymagające różnorodnych kompetencji i szerokiej specjalistycznej wiedzy. W pracy podejmuje ryzyko i wykazuje się samodzielnością, kreatywnością i mobilnością.

Wyznaczone zadania realizuje w zespole projektowym powoływanym na czas ich wykonania, a każde z nich przeważnie z różnymi osobami, w ramach kilku różnych firm skoncentrowanych na realizacji wspólnego przedsięwzięcia. W efekcie często wykonuje swoją pracę zdalnie, współpracując z osobami o różnej narodowości, wartościach, kulturze. W swoich działaniach skupia się zarówno na osiągnięciach indywidualnych, jak i zespołowych, przy czym osiągnięcia indywidualne są oceniane wyżej niż zespołowe, wówczas gdy przyczyniają się do sukcesu zespołu.

Zachowania organizacyjne	
t	• pracownicy realizują głównie zadania proste, które są działaniami odtwórczymi, rutynowymi i powtarzalnymi • zadania realizowane ściśle z wytycznymi przełożonego • przełożony koordynuje wykonywaną pracę, a następnie kontroluje i ocenia jej wyniki • pracownicy nie muszą współpracować z innymi uczestnikami organizacji, aby wykonać swoją pracę
w	• pracownicy wykonują zadania w stałym zespole na trwale umiejscowionym w strukturze organizacji • pracownicy partycypują w decyzjach odnoszących się do wykonywanej pracy • od pracownika oczekuje się realizacji działań odtwórczych, jak również rutynowych • wyniki zespołowe są oceniane wyżej niż indywidualne • dominują zespoły homogeniczne pod względem narodowości, wartości, kultury
p	• praca w zespole projektowym powoływanym na czas jej wykonania • pracownicy wykazują się wysoką samodzielnością, kreatywnością i mobilnością • praca opiera się przede wszystkim na współpracy zdalnej • realizacja zadania wymaga współpracy z osobami o różnej narodowości, wartościach, kulturze

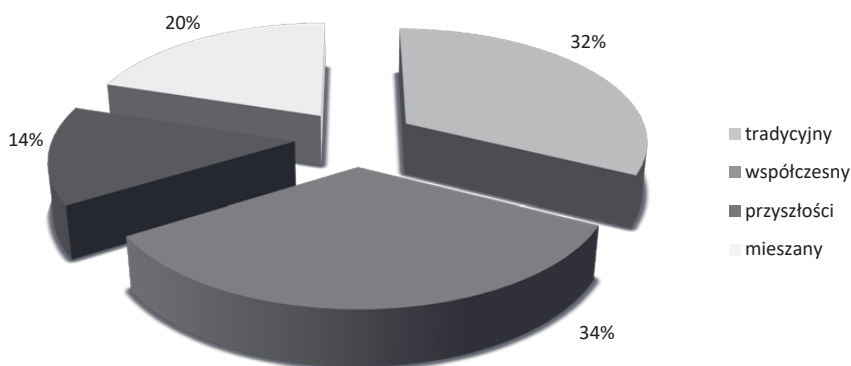
Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań empirycznych

Charakterystyka organizacji dla wymiaru organizacja pracy

Wyniki badań wskazują, że w omawianej populacji firm działających na rynku polskim nie dominuje żaden z analizowanych typów organizacji wyróżnionych z punktu widzenia sposobu zorganizowania pracy. Można zauważyć, że niemal w równym stopniu występują dwa typy organizacji, mianowicie o rozwiązaniach nazywanych tradycyjnymi (32,4% badanych firm) i o rozwiązaniach współczesnych (33,7% firm). Z kolei organizacje stosujące rozwiązania przyszłości stanowią 13,9% badanych. W co piątej badanej firmie wykorzystuje się łącznie różne typy organizacji pracy, co sprawia, że nie można zakwalifikować ich do żadnej z trzech kategorii wyodrębnionych w przyjętej koncepcji badawczej (wykres 1).

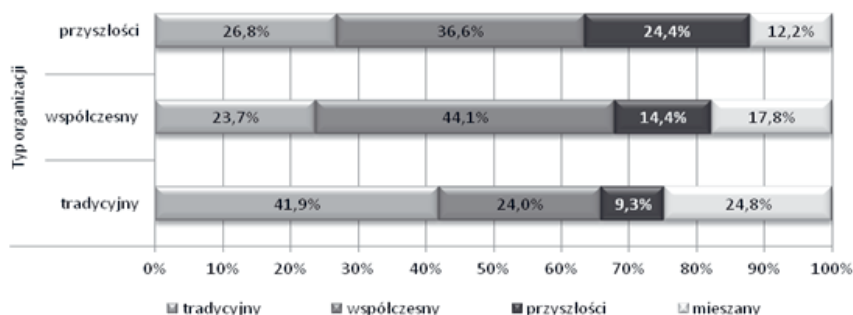


Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Zgodnie z przyjętym modelem badawczym, organizacja pracy stanowi jeden z elementów służących opisowi organizacji. Na wykresie 2 zaprezentowano wyniki w zakresie spójności tych dwóch wymiarów.

Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy stosowanych przez badane firmy jest istotnie powiązany z typem organizacji w ujęciu ogólnym ($p = 0,001$)*.



Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ organizacji

$p = 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

Analizując dane zaprezentowane na wykresie 2 można wyciągnąć wniosek, że w organizacjach tradycyjnych i współczesnych praca jest zorganizowana zazwyczaj zgodnie z regułami typowymi dla danej kategorii organizacji (odpowiednio w 42% organizacji tradycyjnych i 44% organizacji współczesnych). Nieco inaczej przedstawia się to w przypadku organizacji przyszłości. W grupie tych organizacji dominują rozwiązania współczesne (36,6%). Chociaż warto podkreślić, że blisko co czwarta firma tego typu, konkretnie 24,4%, a więc znacznie więcej niż w przypadku innych typów organizacji, stosuje rozwiązania należące do kategorii przyszłości. Odsetek ten jest przy tym podobny do rozwiązań tradycyjnych, mianowicie 26,8%.

W tabeli 1 zaprezentowano rozkład typów organizacji dla wymiaru organizacja pracy w podziale na branże i wielkość zatrudnienia.

Analizując dane przedstawione w tabeli 1, można stwierdzić brak istotnego statystycznie związku ($p = 0,142$) między branżą, w której działa organizacja, a typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy.

Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy	Branża ($p = 0,142$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,688$)	
	handel (n = 46)	produkcja, przemysł (n = 116)	usługi (n = 121)	50–250 osób (n = 207)	więcej niż 250 osób (n = 77)
Tradycyjny	50,0	31,9	26,4	33,8	28,6
Współczesny	21,7	32,8	38,0	32,4	37,7
Przyszłości	8,7	14,7	15,7	14,5	11,7
Mieszany	19,6	20,7	19,8	19,3	22,1

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a branża i wielkość zatrudnienia (w %)

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

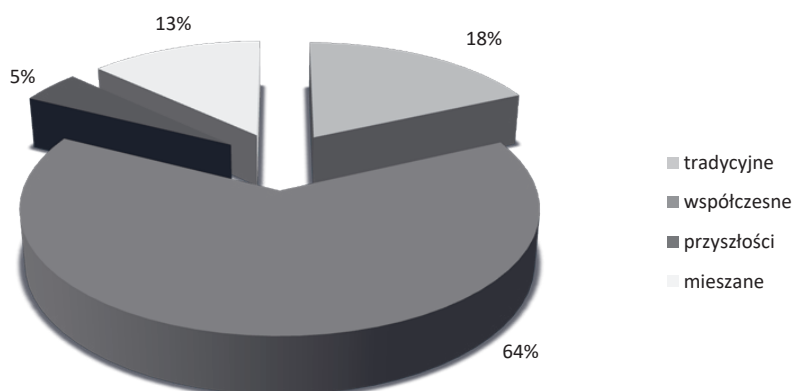
Ogólnie biorąc, we wszystkich wyodrębnionych kategoriach organizacji najczęściej spotykane są rozwiązania tradycyjne i współczesne, natomiast najrzadziej rozwiązania przyszłości. Można jednak wskazać na pewne różnice między branżami. Rozwiązania w wymiarze organizacja pracy określane jako przyszłościowe dominują w przedsiębiorstwach z branży usługowej (38%), a najrzadziej stosują je przedsiębiorstwa handlowe (21,7%). Jednocześnie, aż połowa badanych przedsiębiorstw handlowych stosuje tradycyjne podejście w wymiarze organizacja pracy. Omawiane różnice nie są jednak istotne w sensie statystycznym. W blisko co piątej z badanych firm (odpowiednio w przypadku 19,6% przedsiębiorstw tradycyjnych, 20,7% przedsiębiorstw współczesnych i 19,8% przedsiębiorstw przyszłości) zarejestrowano mieszane rozwiązania w wymiarze organizacja pracy, a zatem stosuje się w nich równocześnie i równoważnie kilka kategorii rozwiązań.

Nieistotny statystycznie jest również związek między typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a wielkością zatrudnienia ($p = 0,688$). Badane przedsiębiorstwa analizowane pod względem liczby pracowników są, generalnie biorąc, podobne do siebie. Niemniej jednak zauważyć należy, że wśród przedsiębiorstw średnich, czyli zatrudniających od 50 do 250 osób, przeważają dwie kategorie organizacji, mianowicie organizacje określane jako tradycyjne (33,8%) i współczesne (32,4%). Organizacje współczesne są też najliczniej reprezentowane wśród przedsiębiorstw

dużych (37,7%). Z kolei przyszłościowa organizacja pracy jest typowa tylko dla 14,5% organizacji średnich i 11,7% organizacji dużych, czyli mających powyżej 250 zatrudnionych.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy

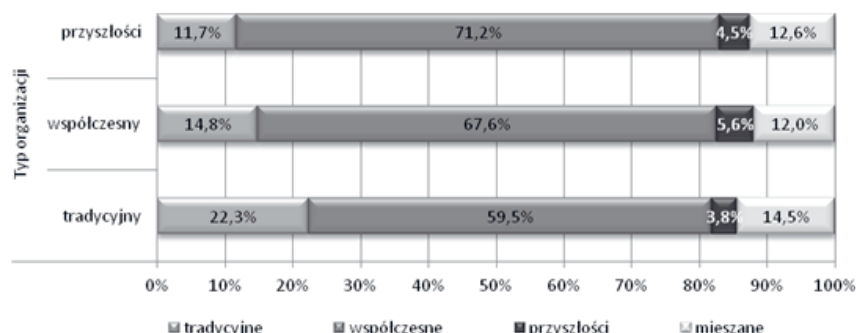
Przeprowadzone badania umożliwiły analizę zachowań organizacyjnych osób zatrudnionych w badanych firmach. Wynika z niej, że w wymiarze organizacja pracy dominującym typem zachowań organizacyjnych (w przypadku aż 64,2% badanej populacji przedsiębiorstw) są zachowania określone jako współczesne. Zachowania określone jako przyszłości występują zaledwie w 4,5% badanych organizacji. Typ mieszany, czyli sytuacja, gdy zarejestrowano dwa lub więcej typów zachowań w zbliżonym stopniu, jest charakterystyczny dla 13,1% przedsiębiorstw. Szczegółowe wyniki zawiera wykres 3.



Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Współczesne zachowania organizacyjne są preferowane przez pracowników niezależnie od typu organizacji, niemniej jednak ich udział różni się dość wyraźnie (od 60% dla organizacji tradycyjnych po 71% organizacji przyszłości) (wykres 4).



Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ organizacji

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

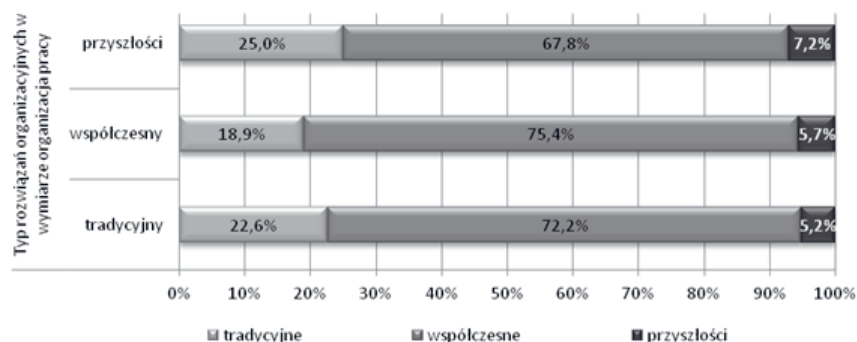
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Zachowania tradycyjne są najczęstsze w przypadku organizacji tradycyjnych (22,3%), zaś dla organizacji współczesnych i przyszłości odsetek zachowań tradycyjnych jest prawie dwukrotnie niższy. Z kolei zachowania przyszłościowe są ogólnie rzadko rejestrowane i spotykane odpowiednio w 3,8% organizacji tradycyjnych i 4,5% przyszłości, i jak widać, najczęstsze w przypadku organizacji współczesnych, gdyż dotyczą 5,6% tych organizacji. Omawiany związek między typem zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy a ogólnym typem organizacji jest istotny statystycznie ($p < 0,001^*$).

Podobnej zależności nie zarejestrowano natomiast między dominującym typem zachowań organizacyjnych a dominującym typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy ($p = 0,295$) (wykres 5). Oznacza to, że przyjęte przez podmioty gospodarcze rozwiązania organizacyjne w wymiarze organizacja pracy nie przekładają się na analogiczne zachowania pracowników w tym wymiarze.

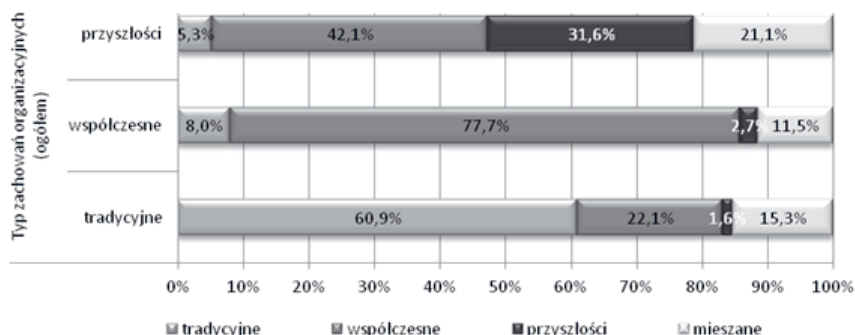
We wszystkich typach organizacji, bez względu na rodzaj stosowanych przez firmę rozwiązań dla wymiaru organizacja pracy, dominujące są współczesne zachowania w wymiarze organizacja pracy. Występują one w 72,2% przedsiębiorstwach tradycyjnych, 75,4% współczesnych i 67,8% przyszłości (wykres 5). Podobnie, we wszystkich typach organizacji, zachowania przyszłościowe są rzadko rejestrowane. Odpowiednio w przypadku organizacji stosujących rozwiązania tradycyjne (w 5,2% takich organizacji), współczesne (5,7%) i przyszłości (7,2%). Zachowania tradycyjne były

rejestrowane odnośnie do aż 22,6% firm tradycyjnych, 18,9% współczesnych i w co czwartym przedsiębiorstwie przyszłości.



Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy
 $p = 0,295$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat; * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].



Wykres 6. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym
 $p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
 * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

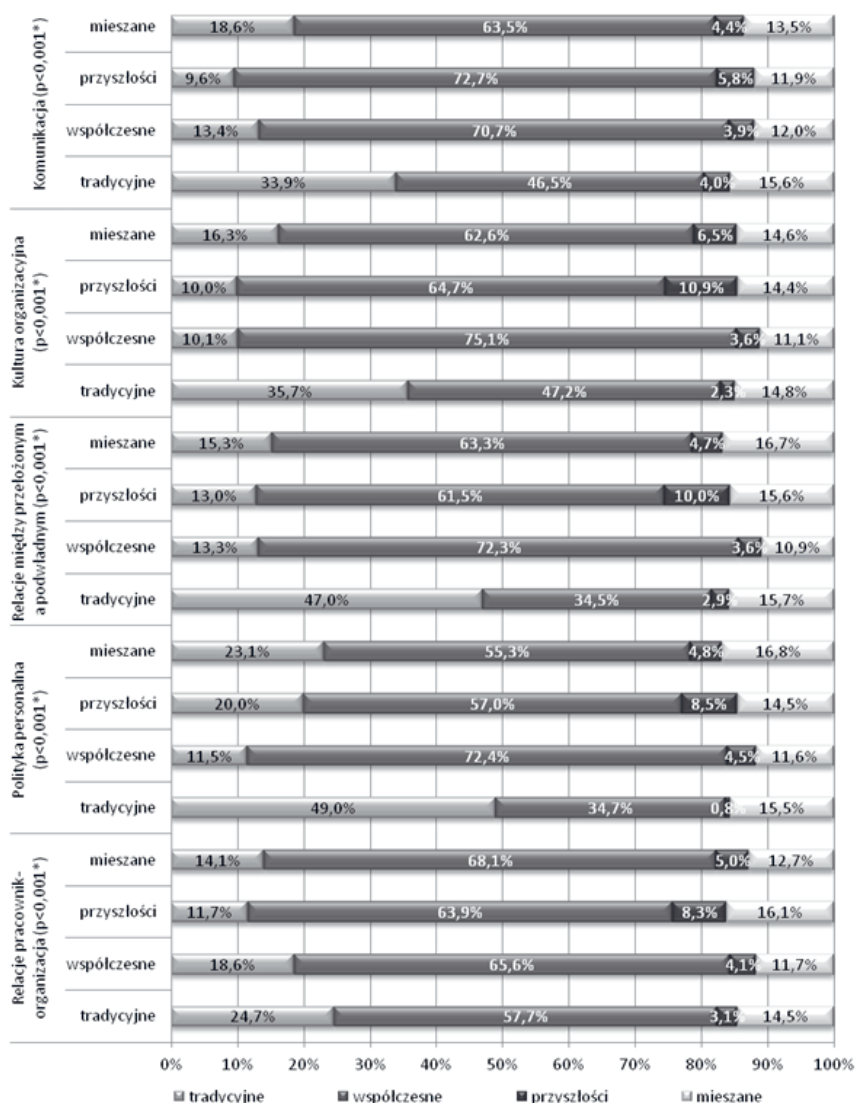
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają też odnotować, że istnieje istotny statystycznie związek między typem zachowań

organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy a typem zachowań organizacyjnych pracowników ($p < 0,001^*$). Ogólnie biorąc, na podstawie danych zaprezentowanych na wykresie 6 można wnioskować, że tradycyjne zachowania w wymiarze organizacja pracy dominują w przypadku tych firm, które zakwalifikowano do organizacji tradycyjnych (60,9%), współczesne zachowania przeważają w przypadku organizacji, w których pracownicy wykazują zachowania określone jako współczesne (77,7%), a zachowania przyszłości w organizacjach typu przyszłościowego (31,6%). Zatem, zachowania pracowników w wymiarze organizacja pracy są spójne z przyjętym przez organizację modelem działania dla danego wymiaru.

Szukając zależności między poszczególnymi wymiarami zachowań organizacyjnych, można stwierdzić, że istnieje istotny statystycznie związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych w pozostałych badanych wymiarach a typem zachowań, jaki obserwuje się w wymiarze organizacja pracy (wykres 7). Przy tym, na tle pozostałych wyróżniają się podmioty, w przypadku których – w poszczególnych wymiarach – mamy do czynienia z orientacją tradycyjną. Stanowią one jedyną grupę o wysokim udziale jednostek z tradycyjnymi zachowaniami pracowniczymi związanymi z organizacją pracy. Najsilniej zaznacza się to w dwóch wymiarach, mianowicie polityki personalnej oraz relacji między przełożonym a podwładnym (wykres 7).

Prawie połowa pracowników, w których organizacji mają miejsce tradycyjne zachowania organizacyjne w przypadku wymiaru polityka personalna czy też wymiaru relacja między przełożonym a podwładnym, takie same zachowania przyjmuje w wymiarze organizacja pracy. Odnośnie do kultury organizacyjnej i komunikacji ma to miejsce w przypadku co trzeciego pracownika, zaś w wymiarze relacja pracownik–organizacja – co czwartego. Orientacja przyszłościowa w wymiarze organizacja pracy idzie w parze najczęściej z zachowaniami organizacyjnymi przyszłości w innych wymiarach. Należy jednak podkreślić, że i tu odsetek nie jest wysoki, gdyż nie przekracza 11%. Niemniej, relatywnie najsilniejsza spójność ma miejsce względem zachowań organizacyjnych w wymiarze kultura organizacyjna i w wymiarze relacja między przełożonym a podwładnym, a najmniejsza w przypadku wymiaru komunikacja. Ogólnie biorąc, dla większości wymiarów przeważają zachowania współczesne, największą zaś spójność względem wymiaru organizacja pracy obserwuje się w odniesieniu do zachowań organizacyjnych dotyczących wymiarów polityka personalna i relacji między przełożonym a pracownikiem, mianowicie 3/4 pracowników o zachowaniach współczesnych w tych wymiarach ma jednocześnie współczesną orientację w wymiarze organizacja pracy.



Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru organizacja pracy w relacji do pozostałych wymiarów zachowań pracowników

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Analiza dominującego typu zachowań pracowników z perspektywy cech organizacji (tabela 2) wykazała, że istnieje istotny statystycznie związek między branżą, w której działa organizacja, a typem zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy ($p < 0,001^*$). Nie ma natomiast takiego związku względem skali działalności mierzonej wielkością zatrudnienia ($p = 0,717$). Wyróżniają się w tym względzie firmy handlowe, w których, w porównaniu z przemysłowymi i usługowymi, następuje „przesunięcie” między typem tradycyjnym i współczesnym. W przedsiębiorstwach handlowych dwukrotnie rzadziej niż w pozostałych pracownicy przejawiają zachowania tradycyjne (ok. 10%), częściej zaś współczesne (74% wobec ok. 60% dla pozostałych). Generalnie, najrzadziej spotykanymi są zachowania określone jako przyszłości, najmniej powszechne dla firm branży handlowej (3,6%), a najbardziej dla firm branży produkcyjnej (5,2%). Zachowania mieszane pojawiają się w nieco ponad co dziesiątym przedsiębiorstwie niezależnie od profilu działalności przedsiębiorstw, przy czym różnice w poszczególnych branżach są niewielkie.

Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy	Branża ($p < 0,001^*$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,717$)	
	handel (n = 686)	produkcja, przemysł (n = 944)	usługi (n = 644)	50–250 osób (n = 1746)	więcej niż 250 osób (n = 528)
Tradycyjne	10,2	22,2	20,8	18,3	17,8
Współczesne	74,1	58,9	61,5	63,7	65,9
Przyszłości	3,6	5,2	4,3	4,5	4,5
Mieszane	12,1	13,7	13,4	13,5	11,7

Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a branża i wielkość zatrudnienia (w %)

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

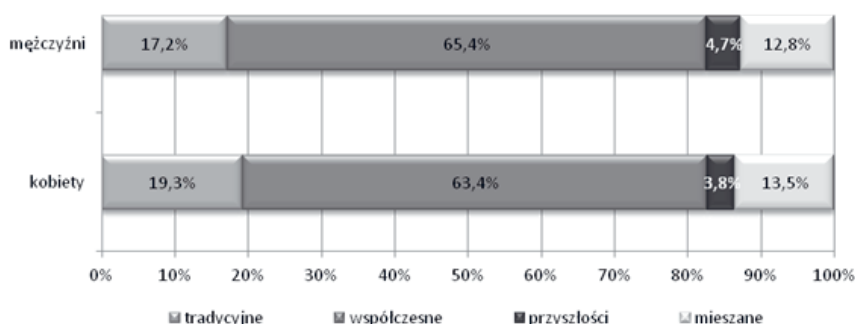
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Kategoria wielkości organizacji, w podziale na przedsiębiorstwa średnie i duże, stanowiła kolejną perspektywę badawczą. Analizy zachowań organizacyjnych w tym zakresie pokazała, że niezależnie od kategorii przedsiębiorstwa, czyli zatrudniających zarówno poniżej jak i powyżej 250 osób, najczęściej występującym typem zachowań organizacyjnych w przypadku wymiaru organizacja pracy są zachowania współczesne i ma to miejsce odpowiednio dla 63,7% firm średnich i 65,9% firm dużych.

Zatem, jak widać różnica dla przedsiębiorstw o różnej wielkości jest nieznaczna. Również niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, najrzadziej występującym typem zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy są zachowania przyszłości, tak samo rzadko spotykane (w zaledwie 4,5% firm) w obu kategoriach organizacji. Warto też zauważyć, że dla ponad co dziesiątego pracownika tych organizacji charakterystyczne są zachowania mieszane, czyli łączące kilka typów zachowań.

Kolejny obszar badania w niniejszym opracowaniu stanowi analiza typu zachowań organizacyjnych w kontekście danych demograficznych osób badanych, mianowicie: płci, wieku, stażu pracy, stanowiska i pełnionej funkcji.

W przypadku kategorii płci, zarówno kobiety jak i mężczyźni w badanej populacji najczęściej wykazywali zachowania określone jako współczesne, co dotyczy odpowiednio 63,4% badanych kobiet i 65,4% badanych mężczyzn, a najrzadziej zachowania określone jako przyszłości, konkretnie 3,8% badanych kobiet i 4,7% badanych mężczyzn (wykres 8). Różnice w tym względzie nie są istotne statystycznie ($p = 0,445$).



Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a płeć osób badanych

$p = 0,445$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

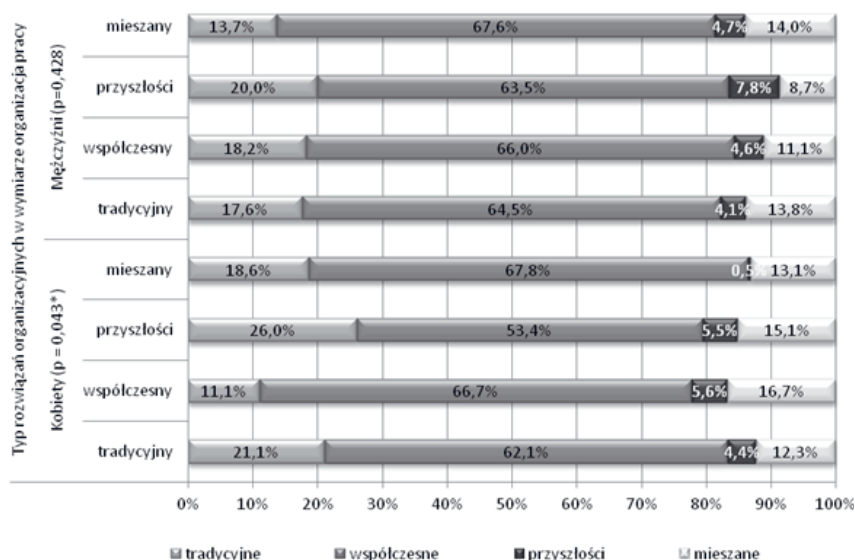
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Szukając zależności między poszczególnymi wymiarami zachowań organizacyjnych i typami organizacji w zależności od płci osób zatrudnionych, zarejestrowano odmienne wyniki dla kobiet i mężczyzn. Mianowicie, w przypadku badanych mężczyzn, stwierdzono brak istotnego statystycznie związku ($p = 0,428$) między typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy. Z kolei dla kobiet taki związek występuje

($p = 0,043^*$). Oznacza to, że w grupie badanych kobiet dostosowanie indywidualnych zachowań do rozwiązań w wymiarze organizacja pracy stosowanych w danej firmie jest większe niż u mężczyzn. Wskazują na to dane przedstawione na wykresie 9, na podstawie których można zaobserwować, że w organizacjach stosujących tradycyjne rozwiązania w przypadku wymiaru organizacja pracy kobiety funkcjonują w sposób zgodny z regułami tradycyjnego zorganizowania pracy i dzieje się tak w przypadku 62,1% badanych kobiet. To samo dotyczy organizacji stosujących współczesne, przyszłościowe i mieszane modele zorganizowania pracy, gdzie odpowiednio 66,7%, 53,4% i 67,8% kobiet przyjmuje zachowania tradycyjne. Zachowania przyszłościowe dotyczą zaledwie 3,8% badanych pracowników płci żeńskiej (od 4,4% do 5,5% w poszczególnych kategoriach firm).

Warto zauważyć, że współczesny sposób zachowań w wymiarze organizacja pracy jest dominujący również w przypadku mężczyzn objętych badaniami i dotyczy 64,5% organizacji stosujących tradycyjne modele zorganizowania pracy, 66% organizacji stosujących modele współczesne, 63,5% modele przyszłości i 67,6% modele mieszane.



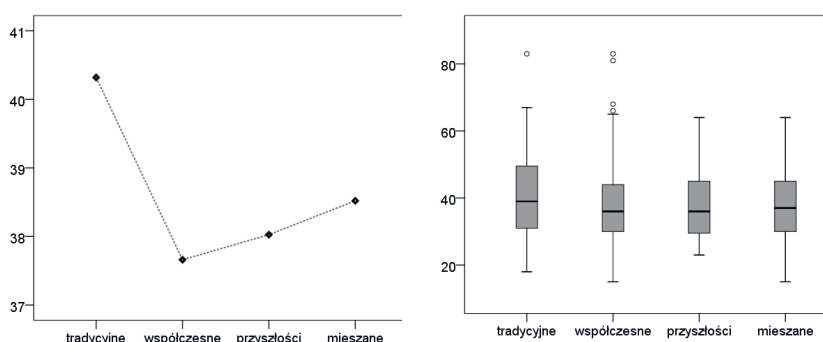
Wykres 9. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy w podziale na płeć osób badanych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Porównując wiek dla poszczególnych modeli zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy, zauważyć można, że podejście tradycyjne przyjmują pracownicy relatywnie najstarsi (średnia wieku 40,3 lata), natomiast najniższa średnia wieku odpowiada osobom o zachowaniach współczesnych (średnia wieku 37,7 lat). Model przyszłościowy charakteryzuje pracowników w wieku średnio 38 lat, a więc pośrednim względem wymienionych wcześniej wariantów. Z kolei zachowania mieszane, czyli trudne do jednoznacznego sklasyfikowania, podejmują pracownicy nieco starsi, o średniej 38,5 lat. Omawiane różnice są istotne statystycznie, przy czym (jak wskazują wyniki testu post hoc) w sensie statystycznym istotne są jedynie różnice między pracownikami o zachowaniach tradycyjnych i współczesnych. Porównując wartości mediany wieku dla poszczególnych grup (prawy panel wykresu 10) zauważa się słabsze różnice. Interesujące może być również to, że osoby najstarsze, czyli w wieku ok. 80 lat, przyjmują albo zachowania tradycyjne, albo współczesne.



Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)

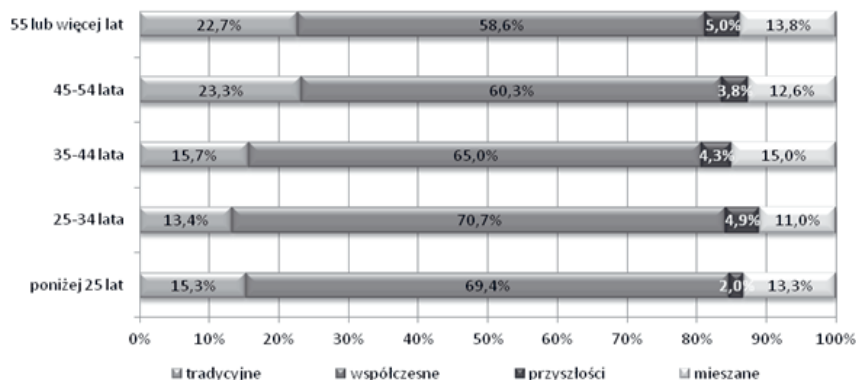
$p = 0,002^*$; p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Analizując dalej znaczenie wieku pracowników, podkreślić należy, że wyniki przeprowadzonych badań wykazują istotny statystycznie związek ($p = 0,010^*$) między dominującym typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a wiekiem. Ogólnie biorąc (wykres 11), dla wszystkich przedziałów wiekowy pracowników dominują współczesne zachowania dla wymiaru organizacja pracy. Jednak przyglądając się wynikom w poszczególnych kategoriach wiekowych, okazuje się, że w dwóch

najstarszych grupach, mianowicie dla pracowników powyżej 45 lat, bardziej charakterystyczne – aż dwukrotnie częstsze – są zachowania tradycyjne (u 22,3% i 22,7% pracowników tych grup wiekowych wobec zaledwie 13,4% u osób w wieku 25–34 lata). Przy czym pracownicy ostatniej grupy wiekowej oraz w grupy poniżej 25 lat wykazują najczęściej zachowania charakterystyczne dla współczesnego sposobu zorganizowania pracy (odpowiednio 70,7% i 69,4% badanych). Równocześnie, właśnie zachowania współczesne są najrzadsze w grupie wiekowej 55+ i rejestrowane u 5,0% pracowników tej kategorii.

Ciekawe wydają się wyniki dotyczące zachowań przyszłościowych. Zaobserwowano je relatywnie najczęściej w najstarszej grupie wiekowej, mianowicie u 5% pracowników z grupy 50+ a jednocześnie najrzadziej, u zaledwie 2% pracowników najmłodszych, czyli poniżej 25 roku życia.



Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a wiek osób badanych

$p = 0,010^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Analizując związek między typem zachowań organizacyjnych pracownika dla wymiaru organizacja pracy a typem rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru w poszczególnych kategoriach wiekowych (tabela 3), można stwierdzić istotne statystycznie różnice wyłącznie w przypadku osób w wieku 35–44 lat ($p = 0,025^*$). Dla osób w pozostałych rozpatrywanych kategoriach wiekowych związek ten nie jest istotny. Analizując dla grupy wiekowej 35–44 lata, można zaobserwować

– większą niż dla innych badanych grup – zgodność między zachowaniami organizacyjnymi pracowników i stosowanymi w przypadku tego wymiaru rozwiązaniami organizacyjnymi. W przypadku organizacji określanych jako tradycyjne dominują tradycyjne zachowania organizacyjne (u 18,7% pracowników), organizacji współczesnych dominują współczesne zachowania organizacyjne (u 70,3% pracowników), a dla organizacji przyszłości dominują przyszłościowe zachowania organizacyjne (u 11,1% pracowników). Odnosząc się do tradycyjnych zachowań w wymiarze organizacja pracy, z relatywnie największą zgodnością ze stosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi mamy do czynienia w przypadku pracowników w wieku 45–54 lata (zgodność ta zachodzi u co czwartego pracownika). W odniesieniu do zachowań współczesnych analogiczny wniosek dotyczy pracowników w wieku 35–44 lata (70%) i co najmniej 55 lat (69%), zaś do zachowań przyszłości – dla pracowników między 35 a 54 rokiem życia oraz poniżej 25 lat (dotyczy to mniej więcej co dziesiątej osoby). Model mieszany zachowań w tym wymiarze najczęściej dotyczy pracowników w wieku 35–45 lat (co piąty pracownik identyfikuje się z tym typem organizacji w badanym wymiarze organizacja pracy), i którzy zatrudnieni są w przedsiębiorstwie, w których zachowania pracowników tworzą model mieszany.

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy			
			tradycyjny	współczesny	przyszłości	mieszane
1	2	3	4	5	6	7
Poniżej 25 lat ($p = 0,296$)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy	tradycyjne	10,7	16,7	20,0	23,1
		współczesne	73,2	50,0	50,0	73,1
		przyszłości	1,8	.	10,0	.
		mieszane	14,3	33,3	20,0	3,8
25–34 lata ($p = 0,082$)		tradycyjne	13,9	17,1	18,2	9,0
		współczesne	68,6	64,9	72,7	77,4
		przyszłości	5,1	9,0	4,5	2,3
		mieszane	12,5	9,0	4,5	11,3
35–44 lata ($p = 0,025^*$)		tradycyjne	18,7	12,3	7,4	17,1
		współczesne	65,1	70,3	63,0	59,5
		przyszłości	4,8	2,2	11,1	2,7
		mieszane	11,5	15,2	18,5	20,7

1	2	3	4	5	6	7
45–54 lata ($p = 0,216$)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy	tradycyjne	25,2	22,2	6,9	28,8
		współczesne	59,8	63,0	72,4	51,9
		przyszłości	1,6	5,6	10,3	3,8
		mieszane	13,4	9,3	10,3	15,4
55 lub więcej lat ($p = 0,386$)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy	tradycyjne	19,6	19,0	44,4	25,0
		współczesne	59,8	69,0	38,9	50,0
		przyszłości	4,1	4,8	5,6	8,3
		mieszane	16,5	7,1	11,1	16,7

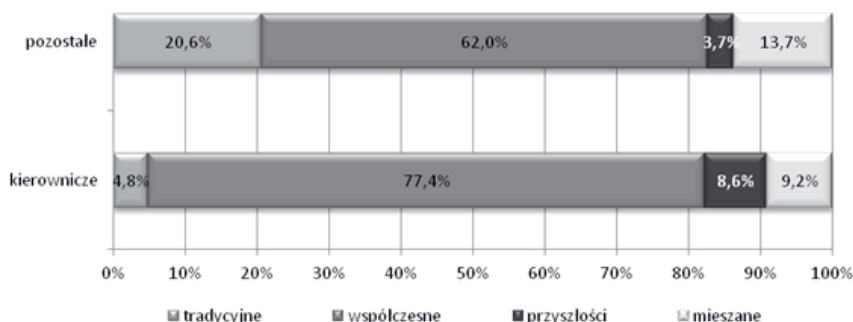
Tabela 3. Model zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy w poszczególnych kategoriach wiekowych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają też odnotować, że istnieje istotna statystycznie zależność między rodzajem zajmowanego stanowiska a dominującym typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy ($p < 0,001^*$). Zachowania określone jako współczesne są najpopularniejsze zarówno wśród osób na stanowiskach kierowniczych (u 77,4% osób tej grupy), jak i wśród 62% ich podwładnych, niemniej jednak zachowania tradycyjne w większym stopniu charakteryzują pracowników niepełniących funkcji kierowniczych (wykazuje je co piąty pracownik). Ogólnie biorąc, w badanej populacji najrzadsze są zachowania przyszłości, przy czym są one zdecydowanie bardziej typowe dla kierowników (8,6%) niż osób niezajmujących stanowiska kierowniczego (3,7%). W tej ostatniej grupie znajduje się również więcej osób o mieszanym typie zachowań (13,7%), a zatem stosujących różne zachowania w zakresie organizacji pracy.



Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a zajmowane stanowisko

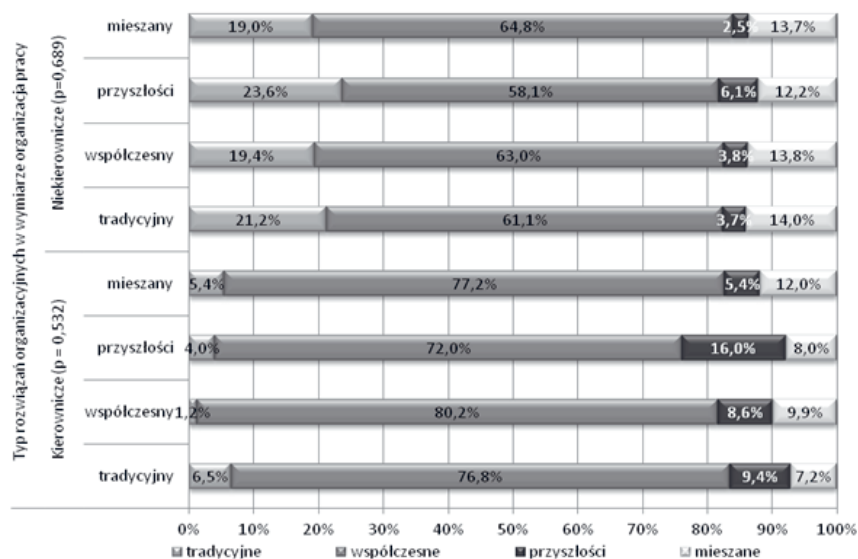
$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Zgodnie z przyjętym układem publikacji, pełniona w organizacji funkcja była również wzięta pod uwagę w analizach, w których poszukiwano zależności między typem zachowań organizacyjnych pracownika dla wymiaru organizacja pracy a typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy. Dane w tym zakresie zostały przedstawione w tabeli 13. Wynika z nich, że w przypadku osób badanych w obu analizowanych kategoriach (dla kierowników i pracowników niezajmujących stanowisk kierowniczych), w dyskutowanym kontekście, nie można stwierdzić istotnego statystycznie związku (odpowiednio $p = 0,587$ i $p = 0,689$). Zatem obie grupy, pomimo omówionych uprzednio różnic między zachowaniami organizacyjnymi pracowników, są do siebie podobne pod kątem ich związku względem przyjętych w organizacji rozwiązań.

Niemniej jednak, odnośnie do badanej grupy osób zajmujących stanowiska kierownicze można jednocześnie zauważyć przewagę zachowań tradycyjnych w organizacjach typu tradycyjnego (6,5%), zachowań współczesnych w organizacjach współczesnych (80,2%), zachowań przyszłościowych w organizacjach przyszłości (16%).

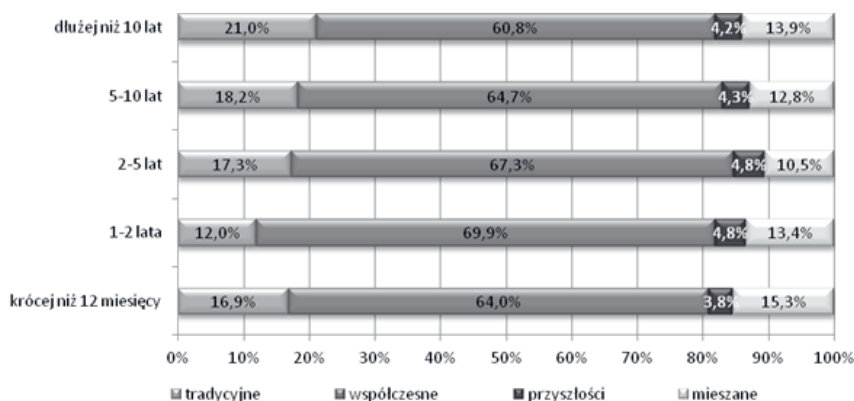


Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat (stanowiska niekierownicze) lub dokładnego testu Fishera (stanowiska kierownicze); $\alpha = 0,05$.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Analizując dane dotyczące stażu pracy osób badanych, warto zwrócić uwagę na interesującą tendencję, mianowicie wzrost odsetka zachowań tradycyjnych wraz ze wzrostem stażu pracy po pierwszym roku u danego pracodawcy, konkretnie od 12% dla stażu od roku do 2 lat do 21% dla stażu > 10 lat. Jednocześnie zarejestrowano nieznaczny spadek odsetka zachowań współczesnych (z 69,9% dla stażu od 1 roku do 2 lat na 60,8% dla stażu > 10 lat) i wskazań dla zachowań przyszłości (z 4,8% dla stażu od 1 roku do 2 lat na 4,2% dla stażu > 10 lat) (wykres 14). Jednak, ogólnie biorąc, typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy nie jest istotnie powiązany ze stażem pracy ($p = 0,257$).



Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a staż pracy w firmie

$p = 0,257$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Kończąc rozważania w tym punkcie opracowania można stwierdzić, że w świetle uzyskanych wyników badań w zakresie stażu pracy nie można zaobserwować przełożenia liczby przepracowanych lat na spójność zachowań organizacyjnych w przypadku wymiaru organizacja pracy z modelem stosowanym przez organizację (w przypadku każdej analizowanej kategorii wyróżnionych ze względu na długość zatrudnienia $p > 0,05$). Szczegółowe dane zaprezentowano w tabeli 4.

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy			
			tradycyjny	współczesny	przyszłości	mieszane
1	2	3	4	5	6	7
Krócej niż 12 miesięcy ($p = 0,149$)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy	tradycyjne	20,5	3,3	17,9	16,7
		współczesne	62,5	70,0	64,3	63,6
		przyszłości	2,7	13,3	3,6	1,5
		mieszane	14,3	13,3	14,3	18,2
Od roku do 2 lat ($p = 0,615$)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy	tradycyjne	10,4	18,5	19,0	8,7
		współczesne	71,3	63,0	52,4	78,3
		przyszłości	5,2	7,4	4,8	2,2
		mieszane	13,0	11,1	23,8	10,9

1	2	3	4	5	6	7
Od 2 lat do 5 lat ($p = 0,059$)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy	tradycyjne	15,9	16,1	40,6	14,6
		współczesne	67,2	67,7	53,1	70,8
		przyszłości	5,5	4,3	6,3	3,8
		mieszane	11,4	11,8		10,8
Od 5 do 10 lat ($p = 0,490$)		tradycyjne	20,5	17,3	18,0	13,9
		współczesne	63,1	65,3	62,0	68,9
		przyszłości	3,4	7,1	8,0	2,5
		mieszane	13,1	10,2	12,0	14,8
Dłużej niż 10 lat ($p = 0,498$)		tradycyjne	22,5	18,8	15,1	23,7
		współczesne	58,7	64,6	64,2	59,1
		przyszłości	4,5	2,2	9,4	4,3
		mieszane	14,4	14,4	11,3	12,9

Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy w zależności od stażu pracy

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Analizując szczegółowo wyniki można zauważyć, że po pierwszym roku pracy w organizacjach tradycyjnych spada liczba pracowników o zachowaniach tradycyjnych (z 20,5% dla stażu < 12 miesięcy do 10,4% dla stażu od roku do 2 lat), aby następnie ten odsetek powoli wzrastał do 22,5% dla stażu powyżej 10 lat. Jednocześnie wraz ze wzrostem stażu pracy systematycznie wzrasta liczba pracowników o charakterystyce przyszłościowej w organizacjach przyszłości (z 3,6% dla stażu poniżej 12 miesięcy do 9,8% dla stażu powyżej 10 lat). W ujęciu ogólnym różnice te nie są jednak istotne statystycznie.

Dyskusja wyników i wnioski

Kadra zarządzająca sama dobiera i wypracowuje metody organizacji pracy własnej i swoich podwładnych w zależności od swoistych warunków pracy, potrzeb procesu produkcyjnego, ale także cech osobowościowych uczestników organizacji [Jędrzejczyk 2012, s. 180–181].

W efekcie każda organizacja posiada specyficzną dla niej organizację pracy, która stanowi system zasad, metod, działań i rozwiązań organizacyjnych, które kształtują stosunki wewnętrzne między jej uczestnikami i mają na celu zespolenie pracowników, środków i przedmiotów pracy w procesie pracy.

Zgodnie z przyjętym modelem badawczym organizacja pracy, jako jeden z wymiarów służących opisowi organizacji, może mieć charakter tradycyjny, współczesny, przyszłości lub mieszany (gdy stanowi dowolną kombinację trzech wymienionych kategorii).

Przechodząc do interpretacji wyników przeprowadzonych badań, warto na wstępie zaprezentować najistotniejsze z nich w podziale na dwie przyjęte w opracowaniu perspektywy: rozwiązań organizacyjnych i zachowań organizacyjnych.

Rozwiązania organizacyjne

- Polskie firmy stosują cztery jakościowo odmienne podejścia do organizacji pracy wyróżnione w przyjętej koncepcji badawczej, przy czym kadra zarządzająca częściej skłania się ku zastosowaniu rozwiązań tradycyjnych i współczesnych a rzadziej rozwiązań przyszłości i mieszanych.
- W organizacjach tradycyjnych i współczesnych praca jest zorganizowana zazwyczaj zgodnie z regułami charakterystycznymi dla danego typu organizacji, podczas gdy w organizacjach o profilu przyszłościowym dominują współczesne rozwiązania w zakresie organizacji pracy.
- Biorąc pod uwagę profil działalności stwierdzono, że w przedsiębiorstwach z branży usługowej dominują rozwiązania przyszłościowe, które jednocześnie są najrzadsze w branży handlowej.
- Wielkość zatrudnienia w organizacji nie ma wpływu na to, jakie rozwiązania organizacyjne w wymiarze organizacja pracy stosuje firma, a zatem badane przedsiębiorstwa są generalnie do siebie podobne.
- Wśród przedsiębiorstw średnich przeważają, w równym stopniu, dwie kategorie organizacji, mianowicie organizacje tradycyjne i współczesne, które łącznie stanowią dwie trzecie firm. Podobnie, wśród przedsiębiorstw dużych jedna trzecia to organizacje współczesne. Z kolei najrzadsze, bez względu na liczbę zatrudnionych, to organizacje przyszłościowe.

Specyfika danej organizacji i otoczenia, w którym ona funkcjonuje, implikują dobór rozwiązań organizacyjnych. Okazuje się, że na rynku polskim jest przestrzeń dla funkcjonowania obok siebie firm stosujących

dwa odmienne podejścia do organizacji pracy, mianowicie tradycyjnego i współczesnego.

Zastosowanie tradycyjnego podejścia do organizacji pracy wśród firm badanej populacji oznacza, że obowiązuje w nich ścisły podział funkcji i ról, a praca ma w dużej mierze charakter powtarzalny i rutynowy i jest realizowana bądź przez pracowników indywidualnie, bądź w mało elastycznych zespołach zadaniowych. Zespoły te są na stałe ulokowane w określonym miejscu struktury organizacyjnej i zazwyczaj niezmiennie co do składu, choć w przypadku gdy pracownicy są zaangażowani w kilka zadań równocześnie, zazwyczaj są związani z kilkoma takimi zespołami. Ponadto, mimo że dopuszcza się partycypację pracowników w decyzjach odnoszących się do przypisanych im zadań, funkcjonowanie zespołów jest ściśle uregulowane, poddane bezpośredniemu nadzorowi i kontroli przełożonych. Okazuje się, że rozwiązania tego typu są odpowiednie zwłaszcza dla firm przemysłowych, co jest naturalną konsekwencją realizowanego przez nie procesu produkcyjnego.

W warunkach współczesnej gospodarki, gdy organizacje muszą realizować duże, złożone zadania, tradycyjne, zhierarchizowane struktury organizacyjne, w których pracuje się raczej indywidualnie i zazwyczaj nie ma wspólnych czy współzależnych celów, stają się nieefektywne. Stąd potrzeba wprowadzenia tak zwanej współczesnej organizacji pracy opartej na niskiej formalizacji i centralizacji oraz na systematycznie reorganizujących się zespołach, co odpowiada wysokiej dynamice i potrzebom otoczenia.

W efekcie, wśród badanych firm istnieje podobnie liczna, jak w przypadku rozwiązań tradycyjnych, grupa firm o współczesnej organizacji pracy; należą do nich zwłaszcza firmy z branży usług. Oznacza to, że rodzaj prowadzonej działalności istotnie wpływa na wewnętrzne rozwiązania organizacyjne w firmie. W tych organizacjach zespoły funkcjonują autonomicznie i powoływane są doraźnie na potrzeby konkretnego zadania (przedsięwzięcia), a zatem działają tymczasowo i zazwyczaj są rozwiązywane po jego zakończeniu, co jest typowe dla działalności o profilu usługowym, która wymaga elastyczności i szybkiego przystosowania do zmieniających się indywidualnych potrzeb klientów. W tym też kontekście zastanawia tradycyjne nastawienie organizacji handlowych, które powszechnie postrzegane są jako nadążające za nowymi trendami.

Co ciekawe, w organizacjach zakwalifikowanych, z punktu widzenia innych analizowanych wymiarów, do kategorii przyszłości, również dominują rozwiązania współczesne w zakresie organizacji pracy. Należy zatem sądzić, że zamknięcie realizacji zadań w ramach własnej organizacji i bazowanie na potencjale i kompetencjach zasobów kadrowych własnej firmy są nadal gwarantem bezpieczeństwa dla funkcjonowania organizacji.

Zachowania organizacyjne

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka organizacji.

- Wśród pracowników dominującym typem zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy są zachowania współczesne (dotyczą 64% pracowników).
- Najrzadziej rejestrowane są zachowania przyszłościowe.
- Tradycyjne zachowania w wymiarze organizacja pracy dominują w przypadku tych firm, które zakwalifikowano do organizacji tradycyjnych, współczesne zachowania przeważają odnośnie do przedsiębiorstw, w których pracownicy wykazują zachowania określone jako współczesne, a zachowania przyszłości – generalnie najrzadsze – są najczęstsze w organizacjach przyszłości.
- Nie istnieje istotny statystycznie związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych w pozostałych badanych wymiarach a tymi, jakie obserwuje się w wymiarze organizacja pracy.
- W przedsiębiorstwach handlowych dwukrotnie rzadziej niż w pozostałych stosowane są rozwiązania tradycyjne, częściej zaś współczesne.
- Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa najczęściej występującym typem zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy są zachowania współczesne.
- Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, najrzadziej występującym typem zachowań organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy są zachowania przyszłości.
- Największą spójność względem wymiaru organizacja pracy obserwuje się w odniesieniu do zachowań organizacyjnych dotyczących wymiarów polityka personalna i relacji między przełożonym a pracownikiem, mianowicie 3/4 pracowników o zachowaniach współczesnych w tych wymiarach ma jednocześnie współczesną orientację w wymiarze organizacja pracy.

Rozwiązania organizacyjne w zakresie organizacji pracy kształtują przestrzeń zachowań pracowników. W przypadku współpracy i zespołowości przestrzeń tę charakteryzuje: współzależność przy osiąganiu celów, poczucie współodpowiedzialności za realizowane zadania i cele, zdolność do dobrej komunikacji pomiędzy uczestnikami działania i wzajemne zaufanie. Zatem praca zespołowa wymaga specyficznych postaw pracowników, których zasadniczą cechą powinna być otwartość na innych, jak też na nowe zadania, a równocześnie kształtuje takie postawy.

Zachowania współczesne są zdecydowanie najczęstsze w wymiarze organizacja pracy w badanej populacji pracowników. Pracownicy wykonują swoje zadania przeważnie w stałym homogenicznym zespole pod

względem kultury organizacyjnej. Decyzje związane z pracą uczestnicy zespołu podejmuje na zasadzie partycypacji, co pełni funkcję motywującą. Podobnym motywatorem jest fakt, że wyniki zespołowe są oceniane wyżej niż indywidualne, co skłania pracowników do zaangażowania w pracę zespołu. W tym względzie w badanej populacji wyróżniają się pracownicy firm handlowych, w których dominującym typem zachowań są zachowania o profilu współczesnym. Wyjątkowa dynamika i złożoność otoczenia tych firm sprawia, że ich pracownicy szczególnie muszą korzystać z efektu synergii wynikającego z pracy zespołowej.

Można zatem generalnie przyjąć, że pracownicy badanych firm czują się komfortowo jako uczestnicy wspólnoty, jaką jest zespół, i zdają sobie sprawę z istoty i celowości podejmowania wspólnych, zespołowych przedsięwzięć, nie podążają jednak za tendencjami zmian w kierunku realizacji przedsięwzięć w przestrzeni międzyorganizacyjnej, ograniczając swoje działania biznesowe do własnej organizacji. Zatem akceptacja przestrzennego rozproszenia partnerów realizujących wspólne przedsięwzięcie, podziału ryzyka i odpowiedzialności między niewspółpracujących dotąd organizacjami, braku formalnego zwierzchnictwa, składające się na obraz zachowań przyszłości, jest nadal trudna dla polskiego pracownika, który z natury unika nowości i ryzyka, a podejmuje działania na rzecz stabilności i bezpieczeństwa.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka pracowników

- Płeć nie różnicuje zachowań badanych pracowników, stąd zarówno kobiety jak i mężczyźni najczęściej wykazywali zachowania określone jako współczesne, a najrzadziej zachowania określone jako przyszłości.
- Wśród pracowników powyżej 45 lat dominują zachowania tradycyjne. Jednocześnie zachowania te są najmniej popularne w grupie osób w wieku 25–34 lata.
- Zachowania współczesne najczęściej wykazują pracownicy w wieku 25–34 lata i poniżej 25 lat.
- Zachowania współczesne są najrzadziej notowane w grupie wiekowej 55+.
- W przypadku organizacji określanych jako tradycyjne dominują tradycyjne zachowania organizacyjne, organizacji współczesnych – współczesne zachowania organizacyjne, a organizacji przyszłości – przyszłościowe zachowania organizacyjne.

- Zachowania współczesne są najpopularniejsze zarówno wśród osób na stanowiskach kierowniczych, jak i wśród ich podwładnych.
- W grupie badanych kierowników można zauważyć przewagę zachowań tradycyjnych w organizacjach typu tradycyjnego, zachowań współczesnych w organizacjach współczesnych, zachowań przyszłościowych w organizacjach przyszłości.
- Wraz ze wzrostem stażu pracy zarejestrowano wzrost odsetka zachowań tradycyjnych, a jednocześnie spadek odsetka zachowań współczesnych i przyszłościowych.

W tym miejscu warto podsumować wyniki badań odnoszących się do zachowań organizacyjnych w kontekście poszczególnych kategorii danych demograficznych osób badanych, mianowicie: płci, wieku, stażu pracy, stanowiska i pełnionej funkcji. Ogólnie biorąc, uzyskane wyniki pokazują dominację zachowań tradycyjnych i współczesnych wśród osób badanych, jednocześnie wykazując różnice w poszczególnych kategoriach wiekowych. Wynika to z faktu, że każde pokolenie jest kształtowane w odmiennych warunkach społecznych, politycznych i instytucjonalnych i ta odmienność implikuje różnice międzypokoleniowe, ujawniające się w systemach wartości i reprezentowanych postawach [Zielińska, Szaban 2011, s. 36], a zatem także w preferowanych sposobach uczestnictwa w życiu organizacji. Przejście przez szczególne doświadczenia okresu, gdy kształtuje się świadomość jednostki, jej system wartości, oczekiwania co do przyszłego sposobu życia sprawia, że kolejne pokolenia różnią się od swoich rówieśników z przeszłości i przyszłości, i są pod wieloma względami niepowtarzalne [Szukalski 2012, 2. 141]. Sytuację tę doskonale obrazują wyniki badań w dyskutowanej populacji pracowników.

Biorąc pod uwagę fakt, że w dwóch najstarszych grupach wiekowych bardziej charakterystyczne są zachowania tradycyjne, a zachowania typowe dla współczesnego zorganizowania pracy najczęściej wykazują pracownicy poniżej 34 lat, a najrzadziej osoby 55+, można ogólnie przyjąć, że wiek stanowi istotną zmienną dla kształtowania się zachowań organizacyjnych pracowników badanych firm. Okazuje się przy tym, że najmłodsze pokolenie pracowników pracę w zespołach o charakterze projektowym traktuje jako rzecz naturalną.

Ciekawie przedstawiają się także, wyniki dotyczące zachowań przyszłościowych, które – co wydaje się zaskakujące – relatywnie najczęściej zdiagnozowano w najstarszej grupie wiekowej 55+, a jednocześnie są najmniej charakterystyczne dla najmłodszych pracowników, od których właśnie oczekuje się otwartości na liczne kontakty, skłonności do pracy w przestrzeni wirtualnej. Być może to właśnie pokolenie najstarsze jest w stanie w pełni docenić korzyści płynące z nowoczesnych form

zorganizowania pracy, a jednocześnie staje przeciw obciążającym go stereotypom, że data urodzenia przesądza o tym, że należy się do określonej generacji.

Przyglądając się z kolei różnicom wynikającym z podziału na płeć pracowników, okazuje się, że w przypadku kobiet dostosowanie zachowań do rozwiązań w wymiarze organizacja pracy istniejących w danej firmie jest większe niż u mężczyzn. Może to świadczyć o większej zdolności kobiet do adaptacji do zadanych warunków i skłonności do przyjmowania tych zachowań, które wynikają z rozwiązań typowych dla danej firmy.

Z kolei, analizując dane dotyczące stażu pracy osób badanych, warto zwrócić uwagę na interesującą tendencję ujawniającą się w kolejnych przedziałach lat spędzonych u danego pracodawcy. Mianowicie wzrost odsetka zachowań tradycyjnych skupiających się na pracy indywidualnej i jednocześnie nieznaczny spadek odsetka zachowań współczesnych i zachowań przyszłościowych, związanych z pracą zespołową z poszerzającym się spektrum pozaorganizacyjnych kontaktów.

Jednocześnie należy podkreślić, że wyniki w kontekście stażu pracy są zbieżne z wynikami w podziale na kategorie wiekowe, bowiem, co zazwyczaj jest oczywiste, im dłuższy staż, tym do starszej kategorii wiekowej należy dany pracownik. Przy czym, w przypadku stażu pracy, nie można zaobserwować przełożenia liczby przepracowanych lat na spójność zachowań organizacyjnych w tym wymiarze z modelem stosowanym przez organizację.

Na zakończenie warto zauważyć, że zachowania tradycyjne w większym stopniu charakteryzują pracowników niepełniących funkcji kierowniczych, a zachowania przyszłości – choć generalnie najrzadsze – jednak są zdecydowanie bardziej typowe dla kierowników niż osób niezajmujących stanowisk kierowniczych. Może to ujawniać pozytywną charakterystykę kadr zarządzających badanych firm, bowiem to one powinny stanowić wzór otwartości na nowe, czy wręcz nowatorskie rozwiązania w zakresie wewnątrz- i międzyorganizacyjnej współpracy i tym samym zachęcać do takich postaw podwładnych.

Kończąc rozważania, należy podkreślić, że zarówno ludzie jak i organizacje funkcjonują najskuteczniej, jeśli ich wartości i potrzeby są ze sobą zbieżne [Cable, Judge 1995, s. 3]. Dopasowanie człowieka do organizacji to rodzaj wzajemnej transakcji, w której pracownik oczekuje szeroko rozumianego zadowolenia z pracy, a organizacja zaangażowania w realizowane zadania. Dlatego w swoich decyzjach zawodowych ludzie chętniej wybierają organizacje, które są zgodne z ich osobowością, potrzebami i wyznawanymi wartościami [Judge, Bretz 1991, s. 2]. Zatem zatrudnienie osób z wyższym stopniem dopasowania do organizacji przynosi dla obu stron tej transakcji wymierne korzyści. Wobec powyższego, kadra

zarządzająca organizacji powinna być świadoma znaczenia i potrzeby tego dopasowania, dążąc w swych działaniach do pozyskania dla organizacji osób z walorami adekwatnymi do potrzeb obu stron tej transakcji.

Poszczególne instytucje wpisują się w określoną typologię rozwiązań organizacyjnych co do organizacji pracy, jednak ostateczny kształt zależy tylko i wyłącznie od uczestników tych organizacji. Przedstawiony powyżej stan rzeczy ma w pewnym stopniu podłoże kulturowe.

Ogólnie biorąc, praca zespołowa, oprócz realizacji bieżących zadań, prowadzi do podnoszenia poczucia współzależności oraz współodpowiedzialności za realizację wspólnych celów i przedsięwzięć. W tym kontekście istotną przeszkodę w pracy w polskich firmach stanowi wysoki indywidualizm, który oznacza, że dobro własne przedkłada się nad dobro ogółu, a cele indywidualne będą istotniejsze niż wspólne.

Ponadto działania zespołowe, szczególnie w przypadku tworzenia zespołów z uczestników kilku, często obcych, organizacji, wymagają klimatu zaufania, które jest podstawowym spoiwem zespołów i źródłem sprawnej współpracy. Niestety, z uwagi na od lat niskie zaufanie społeczne w naszym kraju [Czapiński, Panek 2015], co potwierdzają wyniki dyskutowanych badań, praca zespołów w polskich firmach, szczególnie rozproszonych geograficznie, stanowi poważne wyzwanie.

Dodatkowo jesteśmy narodem, który unika niepewności i próbuje ją ograniczać poprzez implikację licznych przepisów i oczekiwanie precyzyjnych instrukcji od przełożonego [Puszcz, Dąbrowski, Zaborek 2011, s. 53]. Jest to wyraźnie widoczne w dyskutowanych wynikach badań. Takie podejście do organizacji pracy istotnie niweluje podstawowe zalety pracy zespołowej, jakimi są samoorganizacja i twórcze podejście do rozwiązywania problemów.

Podsumowując, można stwierdzić, że takie wyniki badań tworzą obraz polskich przedsiębiorstw jako organizacji dość powściągliwych co do zmian stosowanych rozwiązań organizacyjnych.

Bibliografia

- | | |
|---|---|
| Cable D.M., Judge T.A., 1997, <i>Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions</i> , „Journal of Applied Psychology”, Vol. 82, No. 4, s. 546–561. | Czapiński J., Panek T. (red.), 2015, <i>Diagnoza społeczna, raporty</i> , www.diagnoza.com (data pobrania 2 kwietnia 2016). |
| | Judge T.A., Bretz R.D. Jr, 1991, <i>The Effects of Work Values on Job Choice Decisions</i> , |

- CAHRS Working Paper, Ithaca, NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Jędrzejczyk W., 2012, *Kompetencje menedżerskiej kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, mfiles.pl, Kraków.
- Puszcz H., Dąbrowski L., Zaborek M., 2011, *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*. One Press.
- Szukalski P., 2012, *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Zielińska M., Szaban D., 2011, *Metodologiczne problemy w badaniach pokoleń. Wybrane zagadnienia*, „Rocznik Lubuski”, t. 37, cz. 2.

Spis tabel, tablic i wykresów

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a branża i wielkość zatrudnienia	120
Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a branża i wielkość zatrudnienia	126
Tabela 3. Model zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy w poszczególnych kategoriach wiekowych	131
Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy w zależności od stażu pracy	135
Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych	115
Tablica 2. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych	117
Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy	118
Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ organizacji	119
Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy	121
Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ organizacji	122
Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy	123

Wykres 6. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym	123
Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru organizacja pracy w relacji do pozostałych wymiarów zachowań pracowników	125
Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a płeć osób badanych	127
Wykres 9. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy w podziale na płeć osób badanych	128
Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych w wymiarze organizacja pracy – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)	129
Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a wiek osób badanych	130
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a zajmowane stanowisko	133
Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych	134
Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru organizacja pracy a staż pracy w firmie	135

Wymiar relacje przełożony–podwładny

Izabela Bednarska-Wnuk

Podstawy teoretyczne¹

Charakterystyka typu organizacji

Zakres przedmiotowy analizy organizacji na tle wymiaru relacje przełożony–podwładny określony został jako charakterystyka roli kierowniczej w organizacji, wyrażany poprzez zbiór wymagań i oczekiwań. Obszar ten określa w sposób ogólny relacje zachodzące między przełożonym a podwładnym.

Kryterium wyróżnienia trzech typów organizacji stanowi sposób realizacji funkcji kierowniczej i stosunek kierownika do podległych pracowników, w szczególności w zakresie uprawnień decyzyjnych, zdefiniowany przez określone procedury organizacyjne (tablica 1).

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacji typu tradycyjnej kierownik posiada szeroki wachlarz uprawnień decyzyjnych. Przełożony umiejscowiony jest zawsze w centrum działania, a podwładni bezwzględnie wypełniają jego służbowe polecenia. Kierownik traktuje pracowników instrumentalnie, oczekując

¹ Charakterystyka wymiaru relacje przełożony–podwładny oparta została na rozważaniach zawartych w: I. Bednarska-Wnuk, *Transformacja ról i umiejętności menedżera*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s.116–140.

posłuszeństwa. Wynika to z przyjętego założenia, że pracownicy nie potrafią i nie są zdolni do samodzielnego projektowania własnej pracy. Zauważa się duży dystans władzy. Charakteryzuje go mechanistyczne podejście do podwładnego. Rola kierownika w organizacji tradycyjnej sprowadza się przede wszystkim do wydawania poleceń podwładnym oraz wypełniania określonych ról kierowniczych i realizacji funkcji kierowniczych, które przyczyniają się do właściwej organizacji procesów pracy. Zakres roli kierowniczej (uprawnienia decyzyjne) jest precyzyjnie określony w procedurach organizacyjnych. Kierownik w takiej organizacji selekcyjnie informację i komunikuje podwładnym tylko te, które są niezbędne do realizacji wykonywanych przez nich zadań.

Pod względem horyzontu czasowego pełnienia funkcji kierowniczych, kierownik realizuje je w sposób permanentny. Nie pełni on także innych ról w organizacji, poza tymi konkretnymi przypisanymi do tego stanowiska. Organizacja typu tradycyjnego zatrudnia kierownika praktycznie „dożywno”. Najczęściej jest to zatrudnienie na czas nieokreślony, które stanowi dla kierownika poczucie długookresowego uczestnictwa w ramach organizacji i daje mu gwarancję bezpieczeństwa.

Organizacja typu współczesnego

W organizacji typu współczesnego zmieniają się relacje do władzy organizacyjnej, stają się one demokratyczne. Oznacza to podejmowanie decyzji w oparciu o konsultacje z podwładnymi, przy jednoczesnym zastrzeżeniu, że ostateczna decyzja należy jednak do kierownika. Relacje między przełożonym a podwładnym oparte są na obopólnym zaufaniu, które wpływa na proces podejmowania decyzji. Dystans władzy jest mały. Kierownik dostrzega znaczenie roli pracownika w organizacji. Zaczyna traktować go jako autonomiczną jednostkę, potrafiącą samodzielnie pozyskiwać i selekcjonować informacje na temat organizacji. Jego rola sprowadza się tu nie tylko do wypełniania określonych ról i realizacji funkcji kierowniczych, ale również do kreowania takiego środowiska pracy, które zapewnia podwładnym autonomię i swobodę działań oraz sprzyja pracy opartej na wiedzy. Przełożony staje się również architektem procesów organizacyjnych.

Pod względem horyzontu czasowego, pełnienie ról kierowniczych charakteryzuje tymczasowość. Oznacza to, że po wykonaniu określonego zadania następuje „przekazanie” władzy innej wskazanej przez kierownika osobie. Kierownik zatrudniony jest przez organizację najczęściej na czas określony. Choć ma precyzyjnie określoną rolę związaną z pracą kierowniczą, to w praktyce pełni w danej organizacji wiele innych ról, wchodzących w zakres innych stanowisk pracy.

Organizacja typu przyszłości

Dla organizacji przyszłości relacje przełożony–podwładny stają się jeszcze bardziej demokratyczne. Oznacza to, że kierownik podjęcie ostatecznej decyzji pozostawia w gestii podwładnego. Charakterystyczne jest odejście przełożonego od rozkazywania i wydawania poleceń na rzecz aktywizacji i zachęcania pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji, przejmowania przez nich odpowiedzialności przy jednoczesnym kreowaniu przyjaznego środowiska organizacyjnego ukierunkowanego na satysfakcję pracowników.

W organizacji przyszłości przełożony organizuje z podwładnymi zebrania związane z procesem dzielenia się wiedzą, jednak ich charakter uwarunkowany jest sytuacją w organizacji i ich aktualnym zapotrzebowaniem na informacje.

Rola kierownika w organizacji typu przyszłości sprowadza się do czasowego wypełniania określonych ról kierowniczych i realizacji funkcji kierowniczych, podobnie jak przy organizacji typu współczesnego. Oznacza to, że rola ta jest krótkookresowa i po wykonaniu określonego zadania uprawnienia decyzyjne mogą być przekazane innej osobie. Przełożony ma zdefiniowane jedynie ogólne ramy roli kierowniczej związanej z danym stanowiskiem. Ma to pomóc w rzeczywistym wypełnianiu tej roli, której zakres może się zmieniać w zależności od bieżącej sytuacji organizacji oraz danego na nie zapotrzebowania. Zatrudnienie kierownika w takiej organizacji odbywa się najczęściej w oparciu o kontrakt menedżerski.

Rozwiązania organizacyjne

T

- duży dystans władzy
- mechanistyczne podejście do podwładnych
- selektywna filtracja informacji przez kierownika
- brak zebrań z podwładnymi dotyczących dzielenia się wiedzą
- stały horyzont pełnienia ról kierowniczych
- zatrudnianie kierownika na czas nieokreślony (dożywotnio)
- zakres roli kierowniczej (uprawnienia decyzyjne) jest precyzyjnie określony w procedurach organizacyjnych
- brak realizacji przez kierownika innych ról, poza konkretnymi przypisanymi do stanowiska kierowniczego

Rozwiązania organizacyjne	
W	• mały dystans władzy • dzielenie się wiedzą • przełożony organizuje częste zebrania z podwładnymi związane z procesem dzielenia się wiedzą • pracownik postrzegany jako autonomiczna jednostka potrafiąca sama selekcjonować informacje pochodzące od kierownika • kreowanie środowiska sprzyjającego pracy opartej na wiedzy • zatrudnianie kierownika na czas określony • tymczasowy horyzont pełnienia ról kierowniczych • kierownik pełni w organizacji wiele innych ról, które mogą wchodzić w zakres innych stanowisk pracy
P	• mały dystans władzy bądź jego brak • odejście przełożonego od rozkazywania i wydawania poleceń na rzecz aktywizacji i zachęcania pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji • organizowanie z podwładnymi zebrań związanych z procesem dzielenia się wiedzą, są one jednak uwarunkowane sytuacją w organizacji i aktualnym zapotrzebowaniem na informacje • kreowanie środowiska sprzyjającego pracy opartej na wiedzy ukierunkowanego na satysfakcję z pracy • zatrudnianie kierownika w oparciu o kontrakt menedżerski • tymczasowy horyzont pełnienia ról kierowniczych – przechodność władzy organizacyjnej

Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych

Zakres przedmiotowy dla zachowań organizacyjnych w tym wymiarze określony został jako zachowania pracowników względem przełożonego. Przejawiają się one w zakresie sposobów wykonania i tempa pracy, ustalania osiąganych przez pracowników celów i wykonywanych zadań.

Kryterium wyróżnienia typów zachowań organizacyjnych stanowią zachowania pracowników będące konsekwencją realizacji roli przełożonego, w tym między innymi autonomia wobec wytyczonych przez przełożonego zadań (tablica 2).

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego dotyczą sytuacji, gdy pracownicy wykonują wyłącznie polecenia przełożonego. Są oni biernie podporządkowani i muszą wykonywać zadania według ściśle ustalonych

procedur i reguł. Oznacza to, że relacje pracowników z przełożonym opierają się na autokratyzmie. Pracownicy nie mają możliwości pracować w sposób samodzielny, a ich oddolna inicjatywa nie jest pożądana. Wszelką potrzebną wiedzę do funkcjonowania w ramach organizacji pozyskują wyłącznie od przełożonego. On również ustala cele, które mają osiągnąć w organizacji. Pracownicy traktowani są instrumentalnie jako narzędzie „w rękach” przełożonego do realizacji zadań organizacyjnych. Postrzegają przy tym swojego przełożonego przez pryzmat autorytetu formalnego, czyli osoby zajmującej określone stanowisko, a nie z racji posiadanych kwalifikacji czy kompetencji.

Zachowania pracowników typu tradycyjnego charakteryzuje również brak samodzielności w procesie podejmowania decyzji dotyczących sposobów wykonania i tempa pracy oraz realizowanych zadań w organizacji.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Zachowania organizacyjne pracowników typu współczesnego charakteryzuje stosunkowo duża autonomia i twórczość w procesie wykonywania zadań, przy jednoczesnym zaangażowaniu organizacyjnym. Pracownicy mogą samodzielnie projektować własną pracę i nie wymagają bezpośredniego nadzoru. W procesie podejmowania decyzji dotyczących sposobów wykonania i tempa pracy pracownicy mają możliwość wyrażenia własnych opinii, jednak ostateczna decyzja należy zawsze do przełożonego. Odznaczają się zatem większym stopniem swobody i odpowiedzialności w tym procesie niż pracownicy reprezentujący zachowania organizacyjne typu tradycyjne, nie są jednak niezależni.

Swojego przełożonego pracownicy postrzegają nie tylko przez pryzmat autorytetu formalnego, czyli osoby zajmującej określone stanowisko, ale również przez pryzmat posiadanych przez niego kwalifikacji czy określonych kompetencji.

Pracownicy mogą (jeśli potrafią) rozwiązywać pojawiające się problemy w sytuacji kryzysowej, jednakże po uprzedniej konsultacji z przełożonym. Cele pracowników, podobnie jak przy zachowaniach typu tradycyjnego, wyznaczane są bezpośrednio przez przełożonego, aczkolwiek mogą być one ustalane na drodze dwustronnej konsultacji. Jest to uwarunkowane zakresem, rodzajem i stopniem ważności danego celu, mającego zostać zrealizowanym przez pracownika.

Relacje między przełożonym a podwładnym opierają się na wzajemnym zaufaniu, które sprzyja lepszemu wykonywaniu zadań przez pracowników i poczuciu zwiększonej odpowiedzialności za organizację, w której są zatrudnieni.

Dla tych zachowań charakterystyczna jest dwubiegunowość relacji, która może opierać się na autokratyzmie (biernym podporządkowaniu) lub na partnerstwie (wzajemnych koleżeńskich relacjach). Jest to uzależnione od rangi określonych zadań realizowanych przez pracowników.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Dla zachowań organizacyjnych typu przyszłości charakterystyczna jest pełna autonomia pracowników w sytuacji pracy. Mogą także w sposób samodzielny pozyskać wiedzę i informacje organizacyjne potrzebne do efektywnej realizacji swojej roli oraz w taki sam sposób (samodzielny) wyznaczają swoje cele w organizacji. Sprzyja to sztafetowym rolom oraz tymczasowości i przechodności władzy w organizacji.

Pracownicy są również, tak jak odnośnie do zachowań organizacyjnych typu współczesnego, gotowi do samodzielnego projektowania własnej pracy i nie wymagają bezpośredniego nadzoru. Istotny jest natomiast jej zakres w organizacji, który – choć jest określony ogólnie przez kierownika – ma na celu stworzenie jedynie ogólnych ram i wytycznych odnoszących się do stanowiska pracy, gdyż o sposobie i tempie wykonania zadań pracownicy decydują w pełni autonomicznie.

Pracownicy postrzegają swojego przełożonego w pierwszej kolejności jako eksperta posiadającego wiedzę i umiejętności, dopiero później przez pryzmat określonego stanowiska. Relacje między przełożonym a podwładnym opierają się zawsze na partnerstwie i obopólnym zaufaniu, podobnie jak w sytuacji zachowań organizacyjnych typu współczesnego, w tym przypadku są jednak bardziej otwarte i elastyczne.

Zachowania organizacyjne	
t	• bierne podporządkowanie pracowników • brak samodzielności pracowników w procesie podejmowania decyzji • cele pracownika wyznaczone są przez przełożonego • percepcja kierownika przez pracowników w oparciu o jego autorytet formalny • brak zaufania między przełożonym a podwładnym • brak umiejętności rozpoznania występowania zjawisk kryzysowych w organizacji • relacje pracowników z przełożonym opierają się na autokratyzmie • obojętność pracowników na wszelkie informacje i wiedzę organizacyjną • wykonywanie przez pracowników zadań według ściśle ustalonych przez przełożonego procedur i reguł

w	• relacje pracowników z przełożonym oparte są na autokratyzmie i/lub partnerstwie – zależność sytuacyjna • autonomia pracowników w procesie pracy • wzajemne (choć ograniczone) zaufanie pomiędzy przełożonym a pracownikami • percepcja kierownika przez podwładnych w oparciu o jego autorytet formalny i posiadane kwalifikacje i kompetencje • umiejętność pozyskiwania wiedzy o organizacji przez pracowników • umiejętność rozpoznania przez pracowników sytuacji kryzysowej
p	• relacje pracowników z przełożonym oparte są zawsze na partnerstwie • pełna autonomia pracowników w procesie pracy • kultura wzajemnego zaufania • percepcja kierownika przez podwładnych w oparciu o przyzmat posiadanej eksperckiej wiedzy • samodzielność pracowników w pozyskiwaniu wiedzy o organizacji • umiejętność rozpoznania i rozwiązywania przez pracowników sytuacji kryzysowej

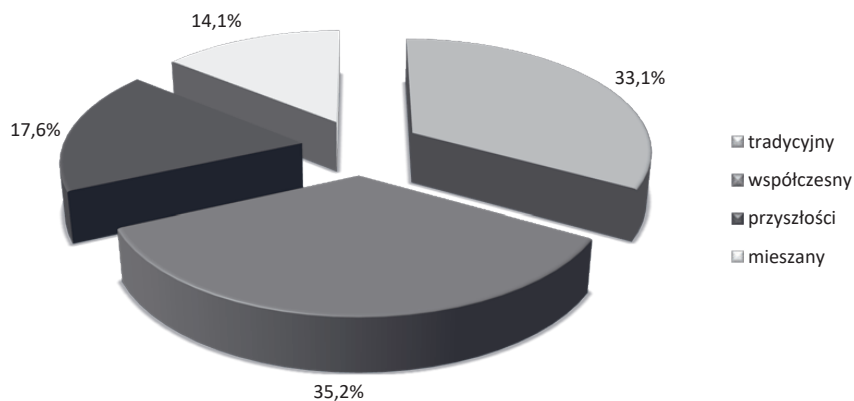
Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań empirycznych

Charakterystyka organizacji dla wymiaru relacje przełożony–podwładny

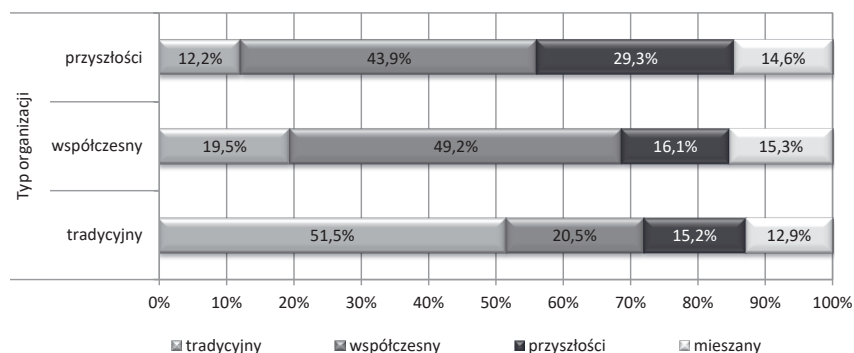
Wyniki badań wskazują, że nie można jednoznacznie wskazać dominującego typu rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny. Jak pokazują dane (wykres 1), w organizacjach mamy do czynienia z rozwiązaniami typowymi zarówno dla organizacji tradycyjnej (33,1%), jak i współczesnej (35,2%). Należy zwrócić uwagę, że różnice w częstości występowania określonych rozwiązań organizacyjnych dla tego obszaru są znaczne. Relatywnie rzadko (ok.18%) występują organizacje przyszłości. Najmniejszy odsetek (14,3%) stanowią organizacje określone jako mieszane.



Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Na wykresie 2 zestawiono dane dotyczące rozwiązań stosowanych dla omawianego wymiaru według typu organizacji.



Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a typ organizacji

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Istnieje związek między typem rozwiązań organizacyjnych wymiaru relacje przełożony–podwładny a typem organizacji w ujęciu ogólnym ($p < 0,001^*$). Uzyskane dane wskazują, że w organizacjach tradycyjnych

dominują tradycyjne rozwiązania organizacyjne dla wymiaru relacje przełożony–podwładny (51,5%) (por. wykres 2). Z kolei organizacje posiadające współczesny typ rozwiązań organizacyjnych mają też zwykle „współczesną” ogólną charakterystykę (49,2%). Podobne wnioski dotyczą także organizacji określonych jako przyszłości (43,9%), w których również dominują wspomniane rozwiązania organizacyjne. Niemniej jednak dla prawie co trzeciego podmiotu z tej grupy relacje te można określić jako relacje przyszłości. Zaznaczyć też należy, że odsetek organizacji o mieszanym typie rozwiązań organizacyjnych w wymiarze relacje przełożony–podwładny jest analogiczny dla porównywanych trzech grup podmiotów.

Dane pozwalające ocenić relację między typem rozwiązań organizacyjnych a branżą i wielkością zatrudnienia zestawiono w tabeli 1.

Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny	Branża (p = 0,074)			Wielkość zatrudnienia (p = 0,231)	
	handel (n = 46)	produkcja, przemysł (n = 116)	usługi (n = 121)	50–250 osób (n = 207)	więcej niż 250 osób (n = 77)
Tradycyjny	30,4	31,9	36,4	35,3	28,9
Współczesny	43,5	41,1	25,6	31,9	44,7
Przyszłości	17,4	16,4	17,4	17,4	15,8
Mieszany	8,7	10,3	20,7	15,5	10,5

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a branża i wielkość zatrudnienia

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

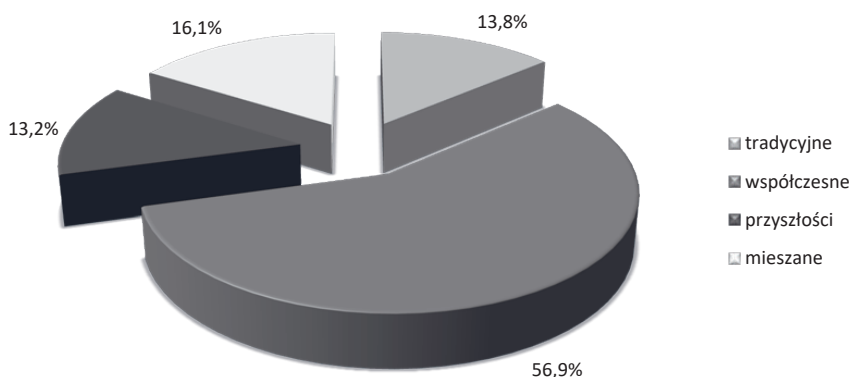
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Najczęściej stosowane (bez względu na branżę) są rozwiązania tradycyjne i współczesne, natomiast najrzadziej przyszłości. Analizując poszczególne branże, należy zauważyć, że tradycyjne rozwiązania organizacyjne dla wymiaru relacje przełożony–podwładny występują relatywnie częściej w usługach (36,4%). Współczesne rozwiązania są natomiast podejmowane przede wszystkim w organizacjach reprezentowanych przez branżę przemysł (41,4%) i handel (43,5%). Różnice te zarysowują się dość wyraźnie, niemniej jednak można je uznać za istotne statystycznie przy nieco wyższym poziomie istotności niż standardowo przyjmowane α (p = 0,074).

Z kolei, jeśli chodzi o wielkość zatrudnienia, wykazano brak istotnego statystycznie związku między wielkością zatrudnienia a typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny ($p = 0,231$). Dla przedsiębiorstw średnich (50–250 osób) najczęściej charakterystyczny jest tradycyjny typ rozwiązań organizacyjnych (35,3%) w zakresie relacji przełożony–podwładny. Niemniej jednak, rozwiązania współczesne są tu niemal równe popularne (31,9%) co rozwiązania tradycyjne. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw dużych, zatrudniających powyżej 250 osób, charakterystyczne są dla tego wymiaru rozwiązania współczesne (44,7%). Z kolei dla organizacji przyszłości relacje te są właściwe tylko dla 17,4% organizacji średnich i prawie 16% organizacji dużych.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny

Dokonując analizy wyników dotyczących zachowań organizacyjnych, należy zauważyć, że dla omawianego wymiaru dominują zachowania określone jako współczesne (56,9%) (por. wykres 3). Co istotne, pozostałe rozwiązania występują z podobną częstotliwością (ok. 13–14%). Pojawia się także, podobnie jak przy typie rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru, typ mieszany (16,1%), czyli sytuacja, w której pracownicy korzystają z różnych form zachowań organizacyjnych: tradycyjnych, współczesnych i przyszłości.

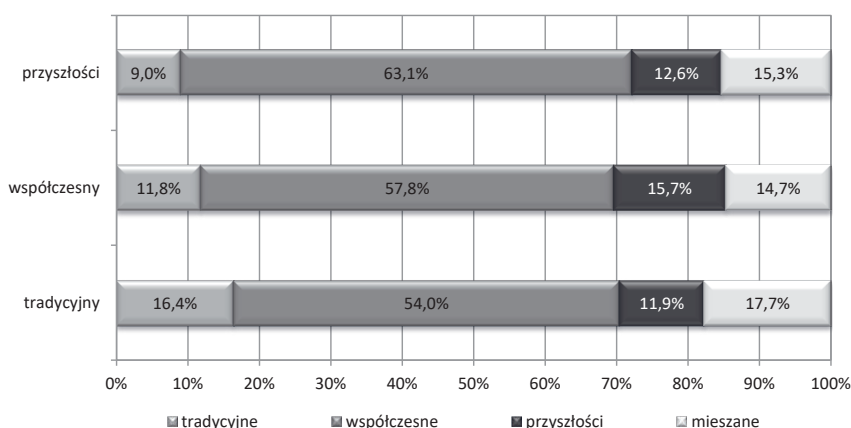


Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka organizacji

W odniesieniu do ogólnej charakterystyki organizacji, na podstawie wyników badań zauważa się, że we wszystkich typach organizacji: tradycyjnych, współczesnych i przyszłości dla wymiaru relacje przełożony–podwładny dominują zachowania organizacyjne określone jako współczesne (stanowią ponad połowę, a nawet prawie 2/3 wskazań). Dane pozwalające na ocenę związku między typem organizacji – dominującym modelem w badanych firmach – a typem zachowań organizacyjnych w prezentowanym wymiarze ukazuje wykres 4.



Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a typ organizacji

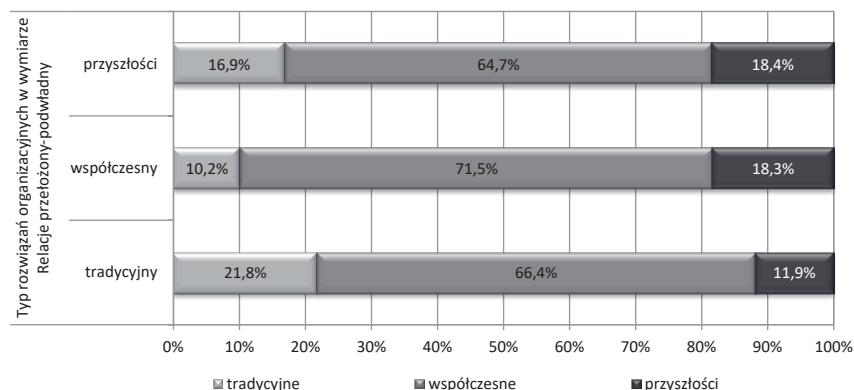
$p = 0,002^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Chociaż we wszystkich typach organizacji dominują zachowania określone jako współczesne, niemniej jednak wyraźne różnice zauważyć można odnośnie do występowania pozostałych wariantów. Po pierwsze, nieco większą zgodność z ogólnym modelem zachowań organizacyjnych zauważa się w przypadku organizacji tradycyjnych (16,4%) niż przyszłości (12,6%). Po drugie, model współczesny w omawianym obszarze występuje nawet częściej w przypadku organizacji o ogólnym typie zachowań organizacyjnych przyszłości (63,1%) niż współczesnym (57,8%). Po trzecie, tradycyjny typ zachowań organizacyjnych

pracownika w tym wymiarze bardzo rzadko (9%) występuje w organizacjach, w których zachowania organizacyjne można ogólnie określić jako „typ przyszłości”. Omówione różnice są istotne statystycznie ($p = 0,002^*$).

Podobną zależność w badanym wymiarze stwierdzono także między dominującym typem zachowań organizacyjnych a typem rozwiązań organizacyjnych ($p < 0,001^*$), mimo iż dla każdego typu rozwiązań organizacyjnych przeważają zachowania zgodne z typem współczesnym (67,7%) (por. wykres 5). Ponownie odnotować można wyraźne różnice odnośnie do występowania pozostałych wariantów. Nieco większą zgodność z zachowaniami można stwierdzić w przypadku tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych (21,8%) niż przyszłości (18,4%). Zauważa się również, że zachowania tradycyjne bardzo rzadko (10,2%) występują w organizacjach, które charakteryzują współczesne rozwiązania organizacyjne.



Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru

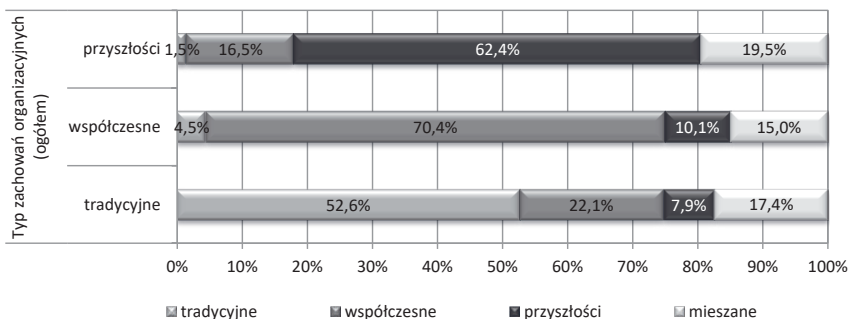
$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

W odniesieniu do dominującego typu zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a określonym typem zachowań w ujęciu ogólnym (por. wykres 6) zauważa się, że istnieje związek pomiędzy nimi ($p < 0,001^*$). To zatem, jaki jest dominujący typ zachowań organizacyjnych w danej organizacji, w ujęciu ogólnym przekłada się na zachowania organizacyjne w omawianym wymiarze dla badanych firm. Oznacza to, że jeśli na przykład w badanych organizacjach dominują

tradycyjne zachowania organizacyjne w ujęciu ogólnym, to zachowania w analizowanym wymiarze również charakteryzują się tradycyjnym podejściem (52,6%). Podobną prawidłowość obserwuje się dla zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym określanych jako współczesne (70,4%) i przyszłości (62,4%).



Wykres 6. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym

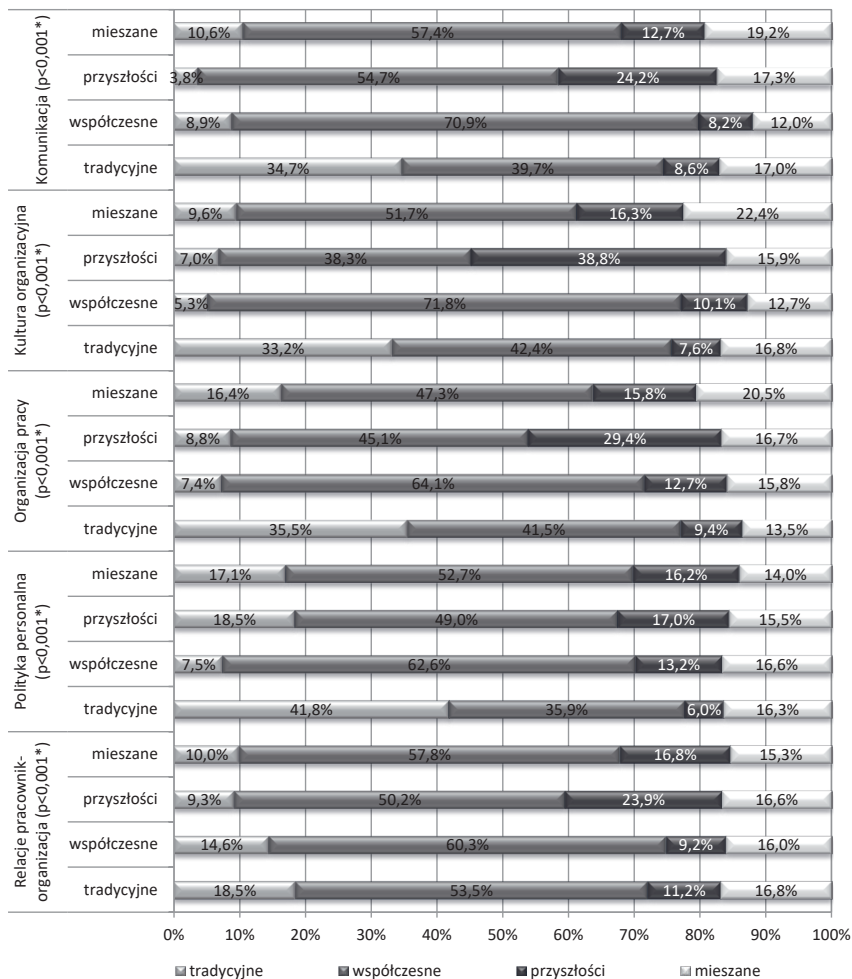
$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Dodać należy, że istnieje istotny statystycznie związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych a typem zachowań, jaki obserwuje się w analizowanym wymiarze ($\alpha = 0,05$) (wykres 7). Na tle pozostałych wyróżniają się, podobnie jak w przypadku organizacji pracy, podmioty, w których w poszczególnych wymiarach mamy do czynienia z orientacją tradycyjną. Stanowią one jedyną grupę o wysokim udziale jednostek z tradycyjnymi zachowaniami pracowniczymi związanymi z relacją przełożony–podwładny. Najsilniej zaznacza się to w wymiarze polityki personalnej, ponad dwukrotnie słabiej – w wymiarze relacji pracownik–organizacja. Orientację przyszłości w relacjach przełożony–podwładny obserwuje się najczęściej wówczas, gdy w innych wymiarach pracownicy wykazują podobne zachowania organizacyjne, przy czym zdecydowanie najczęściej (prawie 40%) występuje to w przypadku wymiaru kultury organizacyjnej. Dość wysoki odsetek odnotowano również w sytuacji organizacji pracy typu przyszłości (ok. 30%), zdecydowanie najsłabiej taka prawidłowość zaznacza się natomiast w odniesieniu do polityki personalnej. Największa zgodność występuje – niezmiennie – w odniesieniu do organizacji, w których w pozostałych wymiarach zachowania organizacyjne określone zostały

jako współczesne (ok. 60–70%). Model mieszały zachowań w wymiarze relacje przełożony–podwładny występuje relatywnie często (oprócz analogicznej sytuacji w innych wymiarach) w organizacjach o zachowaniach tradycyjnych.



Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru relacje przełożony–podwładny w relacji do pozostałych wymiarów zachowań pracowników

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Kolejna tabela pozwala ocenić związek między typem zachowań pracowników w kontekście cech organizacyjnych: branży i wielkości zatrudnienia (tabela 2).

Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny	Branża ($p < 0,001^*$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,911$)	
	handel ($n = 686$)	produkcja, przemysł ($n = 944$)	usługi ($n = 644$)	50–250 osób ($n = 1746$)	więcej niż 250 osób ($n = 528$)
Tradycyjne	9,3	17,6	12,9	13,6	14,2
Współczesne	57,4	53,0	62,3	57,2	56,1
Przyszłości	17,3	12,1	10,6	13,3	12,9
Mieszane	15,9	17,4	14,3	15,8	16,9

Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a branża i wielkość zatrudnienia

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

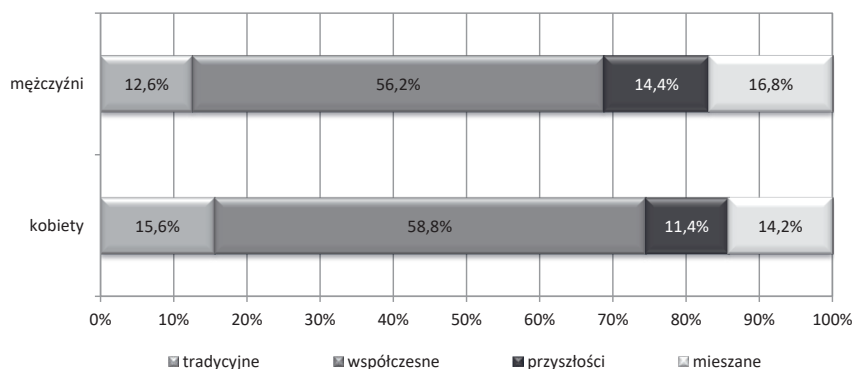
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

We wszystkich branżach przeważają zachowania pracowników określone jako współczesne, niemniej jednak najczęściej w usługach (62,3%), nieco rzadziej w handlu (57,4%) i przemyśle (53%). Zauważa się jednak różnice, które zarysowują się dość wyraźnie. W handlu bardzo rzadko (9,3%) występują zachowania tradycyjne, natomiast zachowania przyszłości najrzadziej występują w branżach przemysł – 12,1% i usługi – 10,6%; w handlu są one mniej więcej o połowę częstsze (17,3%). Należy również zaznaczyć, że niezależnie od branży odnotowano także zachowania mieszane. Dotyczą one jednak znacznie mniejszej grupy pracowników (od 14,3% do 17,4% wskazań). Stwierdzono także, że istnieje związek między branżą, w której działa organizacja a typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny ($p < 0,001^*$).

Nie stwierdzono związku między typem zachowań organizacyjnych a wielkością zatrudnienia ($p = 0,911$) (tabela 2). Wyniki badań pokazują, że bez względu na wielkość zatrudnienia dominują zachowania współczesne. Odpowiednio dla średnich przedsiębiorstw jest to 57,2%, natomiast dla dużych, zatrudniających powyżej 250 osób, uzyskano 56,1% wskazań. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa najrzadziej występującym typem

zachowań organizacyjnych w obszarze relacje przełożony–podwładny są zachowania przyszłości.

W analizie wyników badań związanych z dominującym typem zachowań organizacyjnych w kontekście cech pracowników pierwszą zmienną jest płeć osób badanych (wykres 8). Zauważa się, że istnieje związek między płcią osób badanych a typem zachowań organizacyjnych ($p = 0,029^*$). Dominującym typem zachowań w tym wymiarze zarówno u kobiet (58,8), jak i u mężczyzn (56,2%) jest model współczesny. Uwidaczniają się również różnice pomiędzy płcią osób badanych a rzadziej podejmowanymi zachowaniami. Kobiety w najmniejszym stopniu preferowały zachowania przyszłości (11,4%), mężczyźni zaś – zachowania tradycyjne (12,6%).



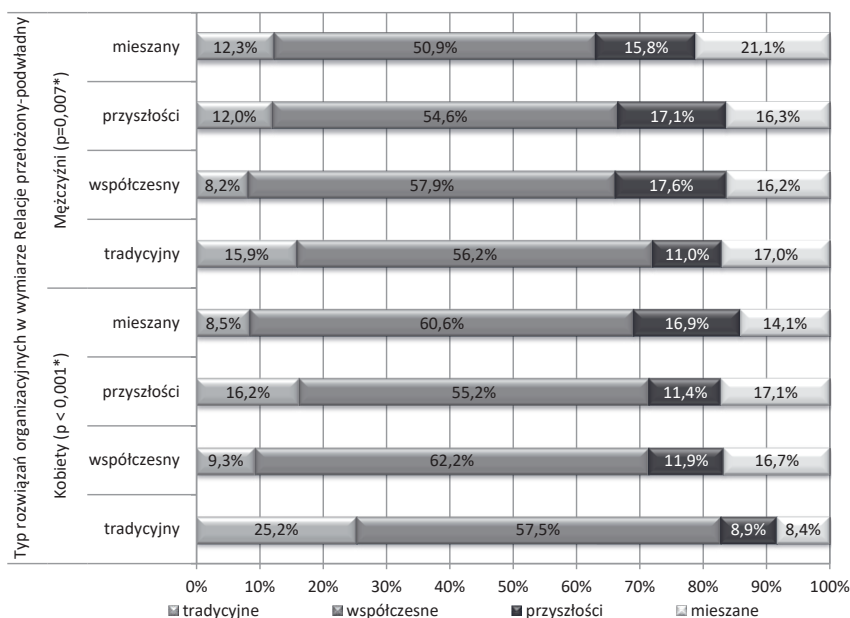
Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a płeć osób badanych

$p = 0,029^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Uzyskane wyniki wskazują zatem, że istnieją różnice dla badanego wymiaru wśród kobiet i mężczyzn w zakresie realizowanych zachowań. Istotną kwestią wydaje się także weryfikacja związku między dominującym typem zachowań pracowników a dominującym typem rozwiązań organizacyjnych, uwzględniającego płeć osób badanych (por. wykres 9).



Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny w podziale na płeć osób badanych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

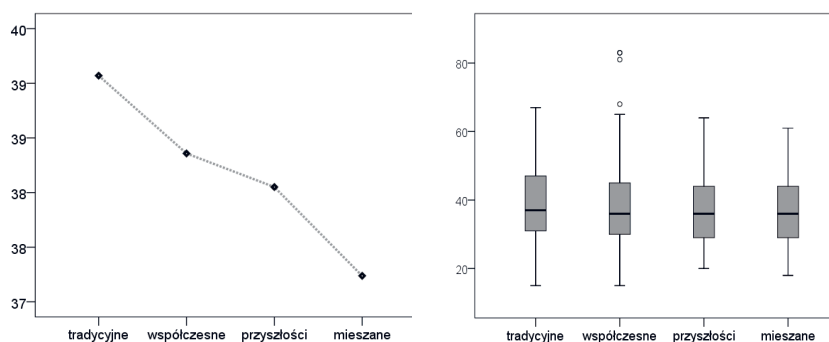
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Powyższe dane pokazują, że spójność zachowań jest nieco większa w przypadku kobiet, choć nie dotyczy to organizacji przyszłości, w przypadku których to mężczyźni wykazują większą zgodność zachowań z ogólnym podejściem organizacji w tym obszarze. Oznacza to, że jeśli organizacja przyjmuje podejście tradycyjne lub współczesne, to częściej kobiety niż mężczyźni przyjmują zachowania zgodne z odpowiednim modelem. Jeśli chodzi natomiast o model przyszłości, jest odwrotnie – to zachowania mężczyzn są częściej spójne z podejściem organizacji niż ma to miejsce w przypadku kobiet. Analogiczny wniosek dotyczy podejścia mieszanego (typ mieszany), silniej identyfikowanego w przypadku mężczyzn. Podkreślić należy, że omawiana relacja pozostaje istotna dla obu płci ($p < 0,001^*$ dla kobiet oraz $p = 0,007^*$ dla mężczyzn).

Analizie poddano także zależność między dominującym typem zachowań organizacyjnych a wiekiem osób badanych (wykres 10). Porównując wiek dla poszczególnych modeli zachowań organizacyjnych w omawianym wymiarze zauważyć można, że podejście tradycyjne

przyjmują pracownicy relatywnie najstarsi (średnia wieku – 39 lat), podejście przyszłości zaś – młodszy (średnia wieku 38,1 lat). Model współczesny charakteryzuje pracowników w wieku średnio 38,4 lata, a więc pośrednim względem wymienionych wcześniej wariantów. Zachowania trudne do jednoznacznego sklasyfikowania (model mieszany) podejmują pracownicy najmłodszy, o średniej 37,2 lata. Omawiane różnice wskazują na kierunek zgodny z oczekiwaniami, niemniej jednak w sensie statystycznym nie są istotne. Potwierdza to również porównanie wartości mediany wieku dla poszczególnych grup (prawy panel wykres 10). Interesujące może być również to, że osoby najstarsze, tj. w wieku ok. 80 lat, przyjmują zachowania współczesne, a nie – jak można było oczekiwać – tradycyjne.

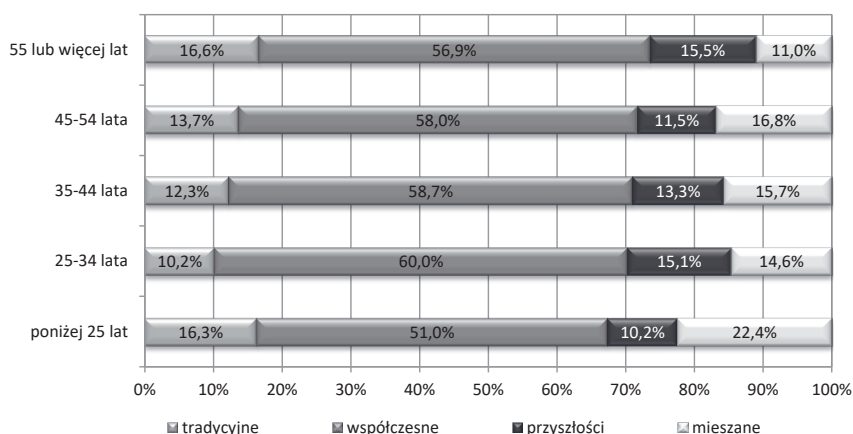


Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych w wymiarze relacje przełożony-podwładny – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)

$p = 0,285$; p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Kolejnych wniosków w tym zakresie dostarczają wyniki zaprezentowane na wykresie 11. Ukazują one, iż niezależnie od wieku dominującym typem zachowań organizacyjnych jest typ współczesny. Ma to miejsce w każdej grupie wieku, przy czym najwyższy odsetek tych zachowań jest charakterystyczny dla pracowników w przedziale wiekowym 25–34 lat (60%). Co ciekawe, najniższy jest on dla pracowników poniżej 25 lat (51%).



Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a wiek osób badanych

$p = 0,145$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Porównanie pracowników w obrębie próby (wykres 11) pozwala skonstatować, że zachowania tradycyjne dla obszaru relacje przełożony–podwładny są realizowane prawie w takim samym stopniu przez pracowników w grupie wiekowej poniżej 25 lat (16,3%) oraz w grupie pracowników powyżej 55 lat (16,6%). Natomiast zachowania przyszłości występują również na podobnym poziomie wśród pracowników 25–34 lata (15,1%), 35–44 lata (13,3%) i powyżej 55 lat (15,5%). Najmniej preferowane wśród pracowników poniżej 25 lat są zachowania przyszłości (10,2%), a w przedziale wiekowym 25–34 lata zachowania tradycyjne (10,2%). Omawiane prawidłowości trudno uogólnić na całą populację ($p > 0,05$), niemniej jednak w dalszych badaniach na pewno warto pod tym kątem dane te eksplorować.

Kolejna tabela przedstawia informacje na temat relacji między dominującym modelem zachowań organizacyjnych dla badanego wymiaru a dominującym typem rozwiązań organizacyjnych dla tego obszaru w poszczególnych kategoriach wiekowych (tabela 3). Relacje te są analogiczne dla poszczególnych grup wieku. Oznacza to, że wiek nie zmienia podejścia pracowników w tym wymiarze, a badane zachowania są charakterystyczne dla starszych jak też młodszych pracowników.

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych w wymiarze relacje przełożony–podwładny			
			tradycyjny	współczesny	przyszłości	mieszane
Poniżej 25 lat (p = 0,537)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze relacje przełożony–podwładny	tradycyjne	18,2	11,5	31,6	x
		współczesne	40,9	59,6	36,8	x
		przyszłości	9,1	9,7	10,5	x
		mieszane	31,8	19,2	21,1	x
25–34 lata (p = 0,329)		tradycyjne	15,6	6,6	11,3	8,8
		współczesne	58,6	62,9	56,5	61,4
		przyszłości	12,9	14,9	16,7	17,5
		mieszane	12,9	15,6	15,5	12,3
35–44 lata (p = 0,056)		tradycyjne	17,9	6,9	12,7	7,1
		współczesne	59,6	58,3	57,7	59,5
		przyszłości	9,2	17,7	13,4	14,3
		mieszane	13,3	17,1	16,2	19,0
45–54 lata (p = 0,070)		tradycyjne	15,2	8,6	17,9	x
		współczesne	60,8	57,1	57,1	x
		przyszłości	7,2	20,0	10,7	x
		mieszane	16,8	14,3	14,3	x
55 lub więcej lat (p = 0,578)	tradycyjne	14,6	16,0	21,4	x	
	współczesne	61,0	56,0	46,4	x	
	przyszłości	13,8	16,0	17,9	x	
	mieszane	10,6	12,0	14,3	x	

Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru w poszczególnych kategoriach wiekowych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

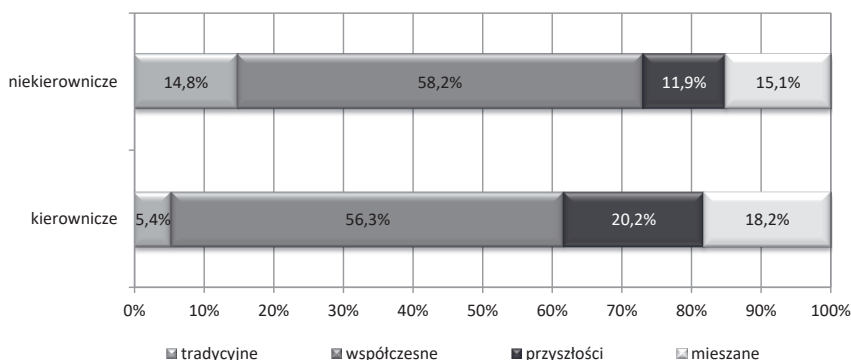
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); x – odsetki pominięto z uwagi na małą liczebność próby.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

W żadnej grupie wiekowej związek między typem zachowań a typem rozwiązań organizacyjnych nie jest istotny statystycznie ($p > 0,05$). Spójność między zachowaniami organizacyjnymi i stosowanymi w tym obszarze rozwiązaniami zarysowuje się słabo dla każdej z grup wieku. Nie można zatem wskazać, że w którejś z nich spójność ta jest większa. Dość wyraźne różnice (niemniej jednak również nieistotne – p na poziomie 0,056 i 0,070) obserwuje się jedynie dla pracowników w wieku 35–44 lata i 45–54 lata. Obie grupy wyróżniają się relatywnie najwyższym odsetkiem pracowników o zachowaniach przyszłości i najniższym – o tradycyjnych,

podczas gdy rozwiązania organizacyjne mają charakter współczesny (dotyczy to odpowiednio mniej więcej co piątej osoby dla zachowań przyszłości i 7–9% – dla zachowań tradycyjnych).

Inaczej prezentują się kolejne wyniki badań (wykres 12). Wskazują one, że bez względu na to, jakie stanowisko zajmują badani, to pracownicy preferują zachowania współczesne. Niemniej jednak można wskazać na wyraźne różnice odnośnie do występowania pozostałych wariantów. Zauważa się, że kierownicy bardzo rzadko charakteryzują się zachowaniami tradycyjnymi (5,4%), natomiast pozostali pracownicy – zachowaniami przyszłości (11,9%). Omówione różnice są istotnie statystycznie ($p < 0,001^*$). Istnieje zatem związek między typem zachowań a zajmowanym stanowiskiem.



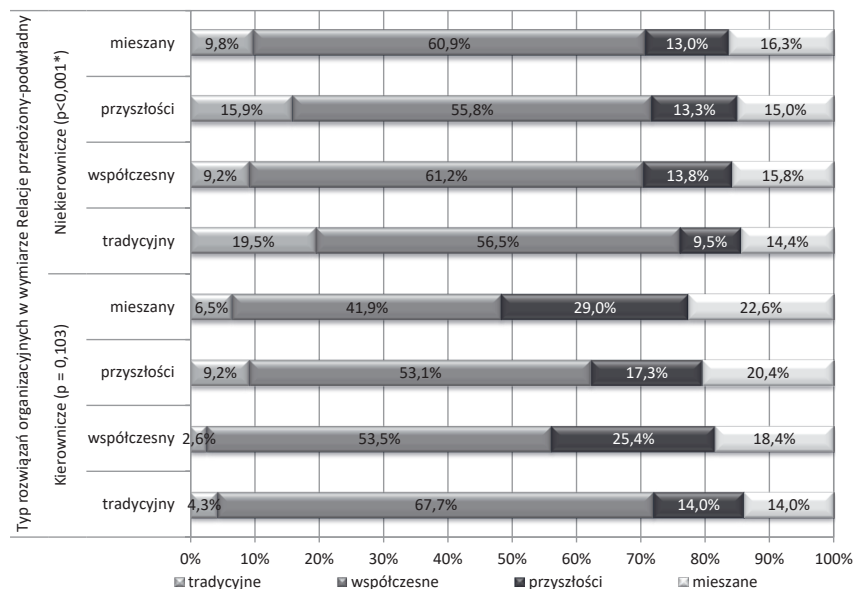
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a zajmowane stanowisko

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Następny wykres prezentuje zależność między dominującym typem zachowań organizacyjnych a dominującym typem rozwiązań organizacyjnych w odniesieniu do stanowisk kierowniczych oraz niekierowniczych z osobna (wykres 13). O ile w przypadku stanowisk kierowniczych różnice te nie są istotne statystycznie ($p = 0,103$), o tyle dla stanowisk niekierowniczych znacznie silniej się one zarysowują ($p < 0,001^*$). Co więcej, bardziej spójne są wyniki (taki sam typ zachowań dla wymiaru relacje przełożony–podwładny i typ rozwiązań organizacyjnych dla tego samego wymiaru) dla pracowników na stanowiskach niekierowniczych. Nie dotyczy to jedynie zachowań przyszłości, w których przypadku większą zgodność obserwuje się odnośnie do kierowników.



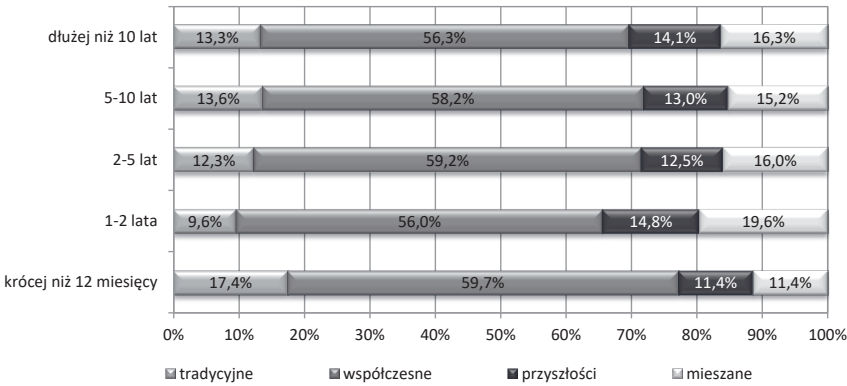
Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat (stanowiska niekierownicze) lub dokładnego testu Fishera (stanowiska kierownicze); $\alpha = 0,05$.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Niezależnie od stażu pracy respondentów dominującym typem zachowań organizacyjnych w badanych przedziałach są zachowania współczesne (wykres 14). Chociaż związek między stażem pracy a dominującym typem zachowań organizacyjnych nie jest istotnie statystyczny ($p = 0,385$), można wskazać na pewne różnice występujące między nimi w obrębie próby. Najrzadziej występują zachowania przyszłości; w badanym wymiarze charakteryzują one osoby, które pracują w organizacji krócej niż 12 miesięcy (11,4%) oraz od 5 do 10 lat (13%). Odnosnie do zachowań tradycyjnych, są specyficzne dla respondentów charakteryzujących się stażem pracy: krócej niż 12 miesięcy (17,4%), od 5 do 10 lat (13,6%) oraz pracujący w badanej organizacji dłużej niż 10 lat (13,3%). Szczegółowe dane zawiera wykres 14.

Ostatnie dane ukazują związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych i typem rozwiązań organizacyjnych a stażem pracy respondentów.



Wykres 14. Staż pracy respondentów a dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny

$p = 0,384$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych w wymiarze relacje przełożony–podwładny			
			tradycyjny	współczesny	przyszłości	mieszane
1	2	3	4	5	6	7
Krócej niż 12 miesięcy (p = 0,132)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze relacje przełożony–podwładny	tradycyjne	27,0	10,3	18,9	9,7
		współczesne	48,6	69,2	62,3	58,1
		przyszłości	10,8	9,0	13,2	16,1
		mieszane	13,5	11,5	5,7	16,1
Od roku do 2 lat (p = 0,160)		tradycyjne	14,5	8,7	5,2	10,0
		współczesne	50,0	63,8	51,7	60,0
		przyszłości	9,7	14,5	24,1	5,0
		mieszane	25,8	13,0	19,0	25,0
Od 2 lat do 5 lat (p = 0,103)		tradycyjne	18,7	7,8	12,8	5,6
		współczesne	59,0	60,8	57,9	58,3
		przyszłości	9,7	15,7	9,8	19,4
		mieszane	12,7	15,7	19,5	16,7
Od 5 do 10 lat (p = 0,029*)		tradycyjne	18,6	6,9	16,4	16,7
		współczesne	59,8	59,3	53,4	58,3
		przyszłości	8,2	16,2	15,5	12,5
		mieszane	13,4	17,6	14,7	12,5

1	2	3	4	5	6	7
Dłużej niż 10 lat ($p = 0,042^*$)		tradycyjne	15,4	8,3	15,6	7,1
		współczesne	58,5	55,0	52,1	42,9
		przyszłości	11,1	18,9	13,5	35,7
		mieszane	15,1	17,8	18,8	14,3

Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny w zależności od stażu pracy

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

W świetle uzyskanych wyników badań można stwierdzić, iż w przedstawionych przedziałach uwzględniających staż pracy badanych dominują zachowania oraz rozwiązania organizacyjne określane jako współczesne. W przypadku pracowników o stażu ponad 5-letnim udział pracowników o zachowaniach przyszłości jest wyższy niż przy krótszym stażu w przypadku organizacji o rozwiązaniach określonych jako współczesne (ponad 16%, a nawet prawie 19% dla pracujących ponad 10 lat). W tych dwóch przedziałach różnice są istotne statystycznie (odpowiednio dla przedziału od 5 do 10 lat – $p = 0,029$ zaś dla pracowników powyżej 10-letniego stażu pracy – $p = 0,042$). Uwagę zwraca również jedna z najmniejszych zgodności podejścia tradycyjnego w przypadku pracowników o najdłuższym stażu pracy (dotyczy tylko 15% osób wobec nawet 27% dla pracujących poniżej jednego roku).

Dyskusja wyników i wnioski

Relacje między przełożonym a podwładnym w organizacji mają istotne znaczenie. To one wpływają na atmosferę w miejscu pracy oraz są głównym elementem społecznych aspektów pracy zawodowej. Ważne jest określenie ich w kontekście zachowań organizacyjnych, a symptomatyczne rozwiązania organizacyjne w tym wymiarze ujawniają się poprzez stwarzanie przez organizację warunków do rzeczywistego wypełniania ról kierowniczych i realizacji określonych funkcji. Jest to także stosunek

kierownika do podległych pracowników, w szczególności w zakresie uprawnień decyzyjnych, zdefiniowany przez określone procedury organizacyjne. Natomiast z perspektywy pracowników są to ich zachowania względem przełożonego. Przejawiają się one w zakresie sposobów wykonania i tempa pracy, ustalania osiąganych celów oraz wykonywanych przez nich zadań. Zachowania pracowników pozostają również nie tylko konsekwencją rzeczywistej realizacji roli przełożonego w organizacji.

Aby dokonać szerszej analizy zaprezentowanych wyników badań, w pierwszej kolejności w sposób syntetyczny zostaną przybliżone najważniejsze z nich, uwzględniające zastosowany w opracowaniu podział badanego wymiaru na rozwiązania organizacyjne i zachowania organizacyjne.

Rozwiązania organizacyjne

- W badanych organizacjach dominują dwa różne rozwiązania organizacyjne w zakresie realizacji roli kierowniczej: tradycyjne i współczesne, najmniejszy odsetek rozwiązań stanowią określone jako przyszłości.
- Rozwiązania organizacyjne pozostają w związku z ogólną charakterystyką organizacji.
- Rozwiązania organizacyjne są specyficzne dla branży, w której funkcjonuje badana organizacja, natomiast w przypadku wielkości zatrudnienia wykazano brak związku między tą zmienną a typowymi rozwiązaniami organizacyjnymi dla badanego wymiaru.

Z uzyskanych danych zarysowuje się interesujący obraz stosowanych rozwiązań organizacyjnych dotyczących roli kierownika w organizacji i jego stosunku do podwładnych. Dwa dominujące rodzaje podejścia, tradycyjne i współczesne, charakteryzują – podobnie jak dla wymiaru polityka personalna – ponad dwie trzecie badanych organizacji. Oznacza to, że na polskim rynku mamy do czynienia z organizacjami, w których uwidaczniają się dwa różne sposoby podejścia do sprawowania władzy. Z jednej strony są to przedsiębiorstwa charakteryzujące się dużym dystansem władzy, w których obowiązują zasady drogi służbowej i wysoki stopień formalizacji, a wszelkie decyzje dotyczące sposobu wykonania i tempa pracy podejmowane są wyłącznie przez przełożonego. Powoduje to pewne implikacje w zachowaniach pracowników, którzy w tej sytuacji stają się tzw. „biernymi wykonawcami”, postrzegając swojego kierownika przez pryzmat autorytetu formalnego. Takie rozwiązania są również czasami pożądane przez pracowników, gdyż wpływają na ich poczucie bezpieczeństwa w procesie pracy, a poprzez wytyczenie reguł, ustalają

zakres wykonywanych zadań. Są to także organizacje nastawione przede wszystkim na pracę ilościową a nie jakościową, oraz oferujące pracę osobom charakteryzującym się niskimi kwalifikacjami, preferujących pracę odtwórczą, niewymagającą autonomii.

Drugi dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny to podejście współczesne. Występuje ono dla tego wymiaru z podobną częstością co podejście tradycyjne. Różni się ono jednak w zakresie sprawowania władzy, co wpływa bezpośrednio na relacje między przełożonym a podwładnym. W relacjach tych uwidacznia się pośredni styl kierowania, czyli występują zarówno cechy stylu autokratycznego, jak i demokratycznego. Ujawnia się mały dystans władzy, a wszelkie decyzje podejmowane są w ramach konsensusu na linii przełożony–podwładny. Implikuje to pomiędzy nimi wzajemne zaufanie. Takie rozwiązania z kolei typowe są dla organizacji, w których ceni się pracę wykonywaną przede wszystkim w sposób samodzielny, opartą na kreatywności i zaangażowaniu pracowników.

Ciekawostką jest stosunkowo mała liczba wskazań dla rozwiązań organizacyjnych charakterystycznych dla typu przyszłości. Być może organizacje nie są jeszcze gotowe, aby ich pracownicy mogli podejmować decyzje w organizacji w sposób samodzielny, bez uprzedniej konsultacji z przełożonymi. Przełożeni mogą bowiem obawiać się, że jeśli funkcjonowałyby takie rozwiązania w przedsiębiorstwie – charakterystyczne dla przyszłości – to mogą oni znaleźć się z łatwością poza ramami organizacji, zostać zwolnieni lub zastąpieni innym pracownikiem. Mogą również nie podejmować delegowania pracy z obawy o złe wykonanie i niepotrzebną w tym zakresie stratą czasu na wytłumaczenie pracownikom realizowanych zadań. Dlatego wydaje się, że rozwiązania organizacyjne typu tradycyjnego i współczesnego dla tego wymiaru długo będą jeszcze funkcjonowały i wyznaczały relacje między przełożonym a podwładnym.

Interesujący jest natomiast fakt zbieżności pomiędzy typami rozwiązań organizacyjnych a ogólną charakterystyką organizacji. Uzyskane dane można uznać za zadowalające, gdyż oznacza to, że charakter organizacji i stosunek kierownika do podległych pracowników, w zakresie uprawnień decyzyjnych, zdefiniowany przez określone procedury organizacyjne, jest zgodny. Pozostaje on w ścisłym związku z ogólną strategią organizacji oraz wymiarami jej struktury. Zgodność ta sprzyja utrzymaniu porządku i ładu, co wpływa na zachowanie równowagi organizacyjnej.

Nieco więcej informacji w tym zakresie dostarczają dane na temat związku między typem rozwiązań organizacyjnych a branżą i wielkością zatrudnienia. W przypadku branży, dla której wynik był statystycznie istotny, zauważono, że w usługach dominuje tradycyjny typ rozwiązań organizacyjnych. Uzyskany wynik może zaskakiwać, zwłaszcza

że współcześnie od pracownika w tym sektorze wymaga się określonych kwalifikacji i częściowej samodzielności na stanowisku. Być może przełożeni, którzy są zatrudnieni w tej branży, mają bardzo szczegółowo opracowane uprawnienia decyzyjne i funkcjonują w oparciu o określone procedury organizacyjne. Niemniej jednak wyniki dla tego sektora można uznać za niespodziewane, zwłaszcza gdy branża ta generuje największą część PKB w Polsce [www.stat.gov.pl] i coraz częściej mamy do czynienia z realokacją zasobów pracy właśnie w kierunku usług. Ich duże znaczenie w kraju, jak wskazują wyniki badań, nie wiąże się jednak z transformacją tych relacji, opierających się w dalszych ciągu na sprawdzonych wzorcach i schematach myślowych.

Inaczej sytuacja wygląda w przemyśle i handlu, w którym dominuje współczesny typ rozwiązań organizacyjnych. O ile w handlu jest to zjawisko wytłumaczalne, ze względu na coraz większy udział tych organizacji w polskiej gospodarce, to w przypadku przemysłu uzyskane dane mogą być, podobnie jak w odniesieniu do usług, zaskakujące. Zakłada się bowiem, że w organizacjach zaliczanych do przemysłu powinny dominować rozwiązania organizacyjne typu tradycyjnego, gdyż charakter kierowania tą pracą wymaga od przełożonych typowego, sformalizowanego stosunku do podwładnych. Być może dokładniejszą diagnozę tej branży otrzymano by, gdyby w badaniach uwzględniono branżowy podział tej grupy w zależności od typu przemysłu tradycyjnego i nowoczesnego opartego na zautomatyzowanych procesach.

Nie zauważa się natomiast związku między wielkością badanych podmiotów a typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny. Dla organizacji dużych znamienne są rozwiązania współczesne. Prawdopodobnie wynika to z wielkości zatrudnienia, które nie umożliwia, tak jak w przypadku mikro bądź małych organizacji, sprawowania władzy w sposób autorytarny oraz dążenia ich właścicieli do absolutnej władzy i kontroli nad zasobami przedsiębiorstwa. W przypadku zaś organizacji średnich, w których popularne są na równi rozwiązania tradycyjne i współczesne, zauważa się ich zgodność z dwoma modelami odnoszącymi się do rozwoju pracowników. Jest to model status quo i model ekspansywny [Oleksyn 1997, s. 15–16], które mogą mieć również znaczenie w relacjach społecznych. Modele te są charakterystyczne właśnie dla organizacji średnich. O ile zatem stosowany model status quo będzie odpowiadał rozwiązaniom organizacyjnym określonym jako tradycyjne, które odnosi się przede wszystkim do stabilizacji zatrudnienia i niezmiennych relacji, to model ekspansywny będzie typowy dla rozwiązań współczesnych, podejmujących ryzykowne działania w każdym podsystemie organizacji i wydaje się, że czasowych relacjach społecznych.

Zachowania organizacyjne

- Wśród pracowników, podobnie jak wśród organizacji, dominują zachowania określone jako współczesne.
- W każdym z trzech typów organizacji dominującymi zachowaniami dla wymiaru relacje przełożony–podwładny są zachowania współczesne, dotyczą one ponad połowy – prawie 2/3 badanych organizacji.
- Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny pozostaje w istotnym związku z typem organizacji i typem rozwiązań organizacyjnych w tym wymiarze.
- Występuje spójność w zakresie ogólnej charakterystyki zachowań a zachowaniami dla badanego wymiaru relacje przełożony–podwładny.
- Istnieje związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych w pozostałych wymiarach a tymi, jakie obserwuje się dla wymiaru relacje przełożony–podwładny.

Z otrzymanych danych wynika, że w polskich organizacjach dominują zachowania pracowników określane jako współczesne. Jest to interesujący fakt, zwłaszcza że – jak wskazano wyżej – na polskim rynku mamy do czynienia z organizacjami, w których uwidaczniają się dwa rodzaje podejścia do sprawowania władzy: tradycyjne i współczesne. Pomimo więc tradycyjnego sposobu realizacji roli kierowniczej, pracownicy podejmują zachowania zgodne z charakterystyką i opisem zachowań współczesnych. Z drugiej strony może być to pozorne środowisko pracy, w którym relacje w zakresie wymagań i oczekiwań stają się rozbieżne. Bez względu zatem na typ organizacji i jej rozwiązań organizacyjnych zauważa się dominację zachowań współczesnych. Być może jest to odpowiedź pracowników na określony zakres formalizacji i standaryzacji danych organizacji.

Za optymistyczną można uznać natomiast zbieżność pomiędzy zachowaniami pracowników a typem zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym. Całościowa charakterystyka zachowań organizacji wyznacza zatem zakres zachowań pracowników w badanym wymiarze. Taka sytuacja sprzyja harmonii i może zapobiec różnym dysfunkcjom, na przykład w zakresie sposobu podejmowania decyzji, komunikowania się w organizacji czy rozwiązywania konfliktów. Dopasowanie to potwierdzają również wyniki dotyczące związku między dominującym typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny z innymi badanymi wymiarami. Sugeruje to wzajemne dopasowanie obszarów organizacji, a ich synchronizacja może sprzyjać jej wewnętrznej równowadze. Takie zharmonizowanie jest istotne zwłaszcza w kontekście nieustających zmian w otoczeniu organizacji i jej funkcjonowaniu w niepewnych warunkach

działania. Spójność ta ma jednak pewne wady. Nie zawsze wszystkie rozwiązania organizacyjne poszczególnych wymiarów muszą być w danym momencie funkcjonowania organizacji szczególnie pożądane.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka organizacji

- Istnieje związek między branżą, w której działa organizacja, a typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny; najwięcej pracowników „współczesnych” zatrudniają przedsiębiorstwa usługowe.
- Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie dominującego typu zachowań organizacyjnych a wielkością przedsiębiorstwa; bez względu na wielkość zatrudnienia dominują zachowania współczesne.

Wyniki badań dotyczące zachowań pracowników w wymiarze relacje przełożony–podwładny w zależności od branży i wielkości zatrudnienia ukazują, że bez względu na te zmienne badania charakteryzują się zachowaniami współczesnymi. W przypadku dużych przedsiębiorstw zauważa się zgodność pomiędzy dominującymi rozwiązaniami organizacyjnymi a zachowaniami w badanym wymiarze. Oznacza to, że relacje między przełożonym a podwładnym są ze sobą spójne, czyli określone formalne role przełożonych są zgodne z rzeczywistymi zachowaniami pracowników. Ciekawą informacją jest natomiast fakt, że choć w organizacjach średnich dominują tradycyjne rozwiązania organizacyjne, to zachowania pracowników są współczesne. Rozbieżność ta może wskazywać, iż pracownicy odczuwają zwiększoną potrzebę autonomii w procesie pracy, dlatego podejmują takie zachowania, podczas gdy procedury dotyczące zakresu uprawnień decyzyjnych wskazują na wysoki formalizm. Wydaje się, że w tych organizacjach powinno mieć miejsce delegowanie uprawnień, gdyż właśnie ich wielkość sprzyja takim działaniom.

Badanie przeprowadzone pod kątem związku między branżą a zachowaniem pracowników wykazało, że we wszystkich wziętych pod uwagę branżach przeważają zachowania współczesne. Najczęściej są one manifestowane w usługach. Prawdopodobnie może być to zgodne z ogólną zauważalną tendencją zatrudniania w tej branży osób z coraz to wyższymi kwalifikacjami (w większości mają one wykształcenie wyższe) i ich rosnącą świadomością odpowiedzialności za końcowy produkt/usługę. Uzyskany dość wysoki wynik również dla branży przemysł i handel jest zaskakujący. Można by domniemywać, iż będą tu dominowały zachowania tradycyjne, podczas gdy pierwsze miejsce zajmują zachowania

współczesne. Taki rozkład danych jest jednak zgodny z typem rozwiązań organizacyjnych, dlatego wydaje się, że realizowane zachowania są konsekwencją formalnej i rzeczywistej roli przełożonego.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka pracowników

- Istnieje związek między płcią osób badanych a typem zachowań: dominującym modelem zachowań jest model współczesny, zauważa się natomiast różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami a rzadziej podejmowanymi zachowaniami, w przypadku kobiet są to zachowania przyszłości, zaś u mężczyzn zachowania tradycyjne.
- Niezależnie od typu rozwiązań organizacyjnych w badanym wymiarze, zarówno kobiety jak i mężczyźni deklarowali zachowania zbieżne z typem rozwiązań, choć spójność tych zachowań jest większa w przypadku kobiet.
- Niezależnie od wieku osób badanych realizowane są zachowania współczesne, przy czym największy odsetek tych zachowań zaobserwowano w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat.
- Nie wykazano różnic istotnych statystycznie w zakresie spójności zachowań i rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny w zależności od wieku badanych.
- Bez względu na zajmowane stanowisko badani realizują zachowania współczesne, niemniej jednak kierownicy bardzo rzadko charakteryzują się zachowaniami tradycyjnymi, natomiast osoby na stanowiskach niekierowniczych – zachowaniami przyszłości,
- Staż pracy nie różnicuje pracowników w zakresie dominującego typu zachowań organizacyjnych, we wszystkich grupach dominują zachowania współczesne.

Wyniki badań wskazują, że zachowania organizacyjne dla badanego wymiaru są także zróżnicowane w zależności od zmiennych odnoszących się do pracownika. Dokonując interpretacji danych związanych z pierwszą analizowaną kategorią zmiennych, jaką jest płeć, należy stwierdzić, że uzyskane dane nie są zaskakujące. Od dawna bowiem przeprowadza się badania w Polsce i wielu krajach Europy nad zróżnicowaną sytuacją kobiet i mężczyzn na rynku pracy oraz odmiennym znaczeniem i postrzeganiem pracy w tych grupach [Zalewska 2009, s. 3]. Chociaż dominującym typem zachowań u kobiet i mężczyzn są zachowania współczesne, to zauważa się różnice w pozostałych wariantach. W przypadku kobiet najrzadziej podejmowane są zachowania przyszłości. Być może wynika to z ich postawy prozachowawczej, związanej z odpowiedzialnością za losy swojej rodziny,

obawy przed utratą pracy i stereotypowym myśleniem o kobiecie jako jednostce słabej i uległej [White, White 2006, Warzecha 2014]. Jest to także związane z niepewną sytuacją kobiet na rynku pracy, na którym są częściej zwalniane niż mężczyźni i mniej chętnie zatrudniane. Dlatego kobiety oprócz zachowań współczesnych podejmują, aczkolwiek w mniejszym stopniu, zachowania tradycyjne. Nieco inna sytuacja jest w przypadku mężczyzn, którzy częściej niż kobiety przejawiają zachowania przyszłości. Taka tendencja może wynikać na przykład z podejmowania przez nich większego ryzyka w miejscu pracy oraz ich przekonania o większej skuteczności w działaniu. Taki obraz utrwała, niestety, postępowanie organizacji przede wszystkim w zakresie awansów pracowniczych i kształtowania sfery wynagrodzeń. To mężczyźni częściej niż kobiety są zatrudniani, otrzymują awans, wyższe wynagrodzenie niż kobiety i rzadziej stają się ofiarami mobbingu [Cabrera, Sauer, Thomas-Hunt 2009]. Nie powinna zatem dziwić ich częstsza skłonność niż kobiet do podejmowania zachowań przyszłości, opartych na pełnej autonomii w procesie pracy i brania pełnej odpowiedzialności za podejmowanie decyzji.

Odnosnie zaś do kolejnej zmiennej i jej związku, jaką jest zajmowane stanowisko a typ zachowań organizacyjnych, należy zauważyć, że podobnie jak płeć jest ona istotna dla badanej zmiennej. Niezależnie od zajmowanej pozycji w organizacji badani charakteryzują się zachowaniami współczesnymi, a ich relacje opierają się na małym dystansie władzy, wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu organizacyjnym oraz częściowej autonomii w procesie podejmowania decyzji. Różnice pojawiają się jednak w przypadku innych wariantów odpowiedzi. O ile kierownicy przejawiają większym stopniu zachowania przyszłości niż osoby zajmujące stanowiska niekierownicze, to w odniesieniu do zachowań tradycyjnych tendencja ta jest odwrotna. Prawdopodobnie wynika to z wyższej samoświadomości kierowników związanych z realizowaną rolą w organizacji oraz ewolucją ich kompetencji menedżerskich [Panasiewicz 2013]. Pracownicy na stanowiskach niekierowniczych natomiast częściej niż kierownicy charakteryzują się zachowaniami tradycyjnymi. Może to wynikać z przekonania tych osób, że całkowite podporządkowanie przełożonym i bierne wykonywanie zadań jest gwarancją sukcesu długotrwałego uczestnictwa w organizacji.

Warto również zauważyć, iż niezależnie od wieku osób badanych, dominującym typem zachowań organizacyjnych jest również model współczesny.

Istotne jest również, że wiek jest właśnie jedną z tych kategorii, która różnicuje pracowników na rynku pracy w podejściu do wartości zawodowych. W ten sposób wyodrębnia się pokolenia funkcjonujące obecnie na rynku pracy [Ng, Schweitzer, Lyons 2010]. Z drugiej jednak strony, jak

pokazują wyniki przeprowadzonych badań, wiek nie pozostaje w związku z charakterystycznymi zachowaniami w badanym wymiarze. Nie wykazano również związku w zakresie spójności zachowań i rozwiązań organizacyjnych w zależności od wieku badanych. Oznacza to, że wiek nie zmienia podejścia pracowników w relacjach między przełożonym, a ujawnione zachowania są podobne na każdym etapie kariery. Uzyskane dane „burzą” niejako obraz funkcjonowania różnych pokoleń na rynku pracy i przekonanie o odmiennym podejściu do wykonywania pracy, zwłaszcza na linii przełożony–podwładny.

Odnosząc się do ostatniej zmiennej, jaką jest staż pracy, należy wskazać, że nie różnicuje ona podejścia badanych w zakresie zachowań organizacyjnych. Jest to zaskakujące, gdyż wydawałoby się, że długość zatrudnienia w organizacji może mieć wpływ na relacje organizacyjne. Badani jednak niezależnie od stażu pracy charakteryzują się przede wszystkim zachowaniami współczesnymi. Prawdopodobnie taki stan rzeczy może wynikać z ogólnie przyjętej kultury organizacyjnej, która odpowiedni zakres relacji kształtuje na poziomie artefaktów, norm, wartości i założeń kulturowych. Być może zarówno nowo przyjęty pracownik, jak i ten o dłuższym stażu pracy musi dopasować się do obowiązującej kultury organizacji, kładącej nacisk na relacje demokratyczne, wspólne podejmowanie decyzji oraz dużą samodzielność pracownika w miejscu pracy.

Podsumowując uzyskane wyniki badań dla wymiaru relacje przełożony–podwładny, można stwierdzić, iż w badanych organizacjach zauważa się pewne zróżnicowanie. W zakresie stosowanych rozwiązań organizacyjnych dominują dwa typy: tradycyjny i współczesny. Natomiast dla pracowników charakterystyczne są zachowania współczesne.

Bibliografia

- Bednarska-Wnuk I., 2012, *Transformacja ról i umiejętności menedżera*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cabrera S.F., Sauer S.J., Thomas-Hunt M.C., 2009, *The Evolving Manager Stereotype: The Effects of Industry Gender Typing on Performance Expectations for Leaders and Their Teams*, „Psychology of Women Quarterly”, Vol. 33, Issue 4.
- Ng E.S.W., Schweitzer L., Lyons S.T., 2010, *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*, „Journal of Business & Psychology”, Vol. 25, Issue 2.

- Oleksyn T., 1997, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Panasiewicz L., 2013, *Ewolucja modelu umiejętności kierowniczych*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 49.
- Warzecha A., *Zarządzanie różnorodnością – płęć na rynku pracy*, [w:] M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński (red.), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania*, CeDeWu.pl., Warszawa.
- White M.J., White G.B., 2006, *Implicit and explicit occupational gender stereotypes*, „Sex Roles”, Vol. 55.
- Zalewska A., 2009, *Wiek, płęć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy*, „Psychologia Jakości Życia”, t. 8, nr 1 (1–20).
- www.stat.gov.pl [dostęp 24.04.2016].

Spis tabel, tablic i wykresów

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a branża i wielkość zatrudnienia	155
Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a branża i wielkość zatrudnienia	161
Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru w poszczególnych kategoriach wiekowych	166
Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny w zależności od stażu pracy	169
Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych	149
Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych	152
Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny	154
Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a typ organizacji	154
Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny	156
Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a typ organizacji	157
Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru	158

Wykres 6. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym	159
Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru relacje przełożony–podwładny w relacji do pozostałych wymiarów zachowań pracowników	160
Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a płeć osób badanych	162
Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny w podziale na płeć osób badanych	163
Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych w wymiarze relacje przełożony–podwładny – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)	164
Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a wiek osób badanych	165
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a zajmowane stanowisko	167
Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla tego wymiaru dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych	168
Wykres 14. Staż pracy respondentów a dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony–podwładny	169

Wymiar kultura organizacyjna

Maria Czajkowska

Podstawy teoretyczne¹

Charakterystyka typu organizacji

Zakres przedmiotowy analizy organizacji na tle wymiaru kultura organizacyjna określony został jako stosunek organizacji do sposobu realizacji procesów kulturowych w niej zachodzących i stanowi wypadkową wielu czynników. Kultura jest zjawiskiem społecznym, historycznie zmiennym, symbolicznym, funkcjonalnym i posiadającym kontekst psychologiczny. Nie jest tylko jednym z podsystemów organizacji, ale stanowi tło dla pozostałych podsystemów.

Kryterium rozróżnienia trzech typów organizacji dla tego wymiaru stanowią wzory myślenia, wzory zachowań i symbole odmienne w każdym z typów organizacji. Na kształtowanie się kultury ma wpływ wiele czynników, w związku z tym wyznaczenie jej cech charakterystycznych dla organizacji tradycyjnych, współczesnych i przyszłości zakłada pewne uogólnienie (tablica 1).

1 Charakterystyka wymiaru kultura organizacyjna oparta została na rozważaniach zawartych w: M. Czajkowska, *Przeobrażenia kultury organizacyjnej*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacji typu tradycyjnego kultura jest stabilna i ma za zadanie chronić członków organizacji przed lękiem związanym z niepewną przyszłością. Jest zamknięta na wpływy zewnętrzne i jednorodna. Istniejące w organizacji zasady są niezmiennie i trwałe. Występuje tam stałość i stabilizacja więzi społecznych w spójnych wewnętrznie grupach pracowników. Wśród wartości dominuje poczucie bezpieczeństwa, emocjonalny charakter w relacjach władzy, z którego wynika potrzeba ślepego zaufania autorytetowi. Wartości w organizacji istnieją i są zapisane, ale nie mają przełożenia na podejmowane przez pracowników decyzje. Kultura upowszechnia się poprzez symbole fizyczne (logo, uniformy, wyznaczone miejsca parkingowe, służbowy telefon czy samochód), które są kluczowymi elementami jej kształtowania.

Organizacja typu współczesnego

W organizacji typu współczesnego kultura może i powinna się zmieniać, by stwarzać warunki dla członków organizacji do funkcjonowania w warunkach niepewności i ich dążenia do samorealizacji. Pracownicy pracujący w zespołach dbają głównie o własne dobro, tworząc luźne więzi łączące ich z innymi. Istniejący w organizacji system wartości stanowi podstawę do podejmowania części decyzji organizacyjnych. W przedsiębiorstwie typu współczesnego ustalone zasady i wyznawane wartości w jednakowym stopniu decydują o sile istniejącej kultury. Symbole fizyczne kultury organizacyjnej (logo, uniformy, wyznaczone miejsca parkingowe, służbowy telefon czy samochód) pełnią funkcję wspomagającą w kształtowaniu kultury, ale nie stanowią o jej istocie.

Organizacja typu przyszłości

W organizacji typu przyszłości kultura charakteryzuje się dużą otwartością i różnorodnością przy zachowaniu indywidualistycznej orientacji na osiągnięcia w powiązaniu z obiektywną oceną własnych oraz cudzych potrzeb i celów. Symbole fizyczne firmy (logo, uniformy, wyznaczone miejsca parkingowe, służbowy telefon czy samochód) istnieją, ale nie stanowią o istocie kultury, która jest determinowana przez wartości. Wartości zaś, stanowiące o sile kultury organizacyjnej, stanowią podstawę codziennych decyzji zawodowych pracowników. Istniejące w organizacji zasady są traktowane elastycznie i mogą być modyfikowane. W organizacji przyszłości pracownicy dbają o własne dobro przy jednoczesnej trosce o dobro zespołu, w którym pracują.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych

Zakres przedmiotowy wymiaru kultura organizacyjna dla analizy zachowań organizacyjnych w tym obszarze określony został jako faktyczne zachowania pracowników, będące pochodną między innymi wyznawanych przez nich wartości. Podział zachowań charakterystycznych dla organizacji tradycyjnych, współczesnych i przyszłości z punktu widzenia preferowanych norm i wartości zakłada pewne uogólnienie, gdyż ze względu na złożoność zjawiska, na zachowania mają wpływ też inne czynniki.

Kryterium rozróżniania trzech typów zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna, odpowiadających organizacjom tradycyjnym, współczesnym i przyszłości, stanowią wzory myślenia, wzory zachowań i symbole odmienne w każdym z typów.

Kultura organizacyjna	
T	• niezmiennosc i stabilnosc zasad • dominacja wartosci bezpieczenstwa i emocjonalny charakter w relacjach wladzy • upowszechnianie poprzez symbole fizyczne • istnienie wartosci zapisanych, ale niemajacych przełożenia na podejmowane decyzje • dominacja stałości więzi społecznych w spójnych wewnątrznie grupach • zamknięcie na wpływy zewnętrzne i jednorodność
W	• zmienność i elastyczność elementów kultury • dominacja wartości samorealizacji • wspomaganie kształtowania kultury przez symbole fizyczne, niestanowiące o jej istocie • system wartości jako podstawa do podejmowania części decyzji • dominacja luźnych więzi między pracownikami • zasady i wyznawane wartości decydujące w jednakowym stopniu o sile kultury
P	• permanentna elastyczność i modyfikowalność zasad • dominacja wartości otwartości i różnorodności z indywidualistyczną orientacją na osiągnięcia • istnienie symboli fizycznych niestanowiących o istocie kultury determinowanej przez wartości • wartości jako podstawa do podejmowania decyzji, stanowiące razem z normami o sile kultury • równowaga pomiędzy dobrem własnym i dobrem zespołu • orientacja na osiągnięcia w powiązaniu z obiektywną oceną własnych oraz cudzych potrzeb i celów

Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego dotyczą sytuacji, gdy pracownik za wszelką cenę unika niepewności, próbując ją minimalizować wszelkimi możliwymi sposobami. Jest on nastawiony na współpracę. Pełniąc określoną funkcję w organizacji, koncentruje się na jak najlepszym jej wypełnianiu. Pracownik reprezentujący zachowania typu tradycyjnego poszukuje nieustannie poczucia bezpieczeństwa, którego źródła upatruje w rozwiązaniach organizacyjnych czy w zachowaniach przełożonego, traktując go jak opiekuna. Jest świadomy braku własnych możliwości kształtowania otaczającej go rzeczywistości i zachowań innych ludzi. Jeśli istnieje taka możliwość, stara się unikać zmian (tablica 2).

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Zachowania organizacyjne typu współczesnego dotyczą sytuacji, gdy pracownik w pewnym stopniu toleruje otaczającą go niepewność. W relacjach z innymi w jego zachowaniach dominują zachowania konkurencyjne, a przełożonego może traktować jako opiekuna lub partnera w zależności od zaistniałej sytuacji. Pracownik reprezentujący zachowania typu współczesnego, poszukując poczucia bezpieczeństwa odnosi się bądź do wiary w swoje kompetencje i wartości, bądź do rozwiązań organizacyjnych. Akceptuje on zmiany jako nieodłączny element rzeczywistości i ma do nich obojętny stosunek. Pracownik ten, odgrywając wyznaczoną rolę w organizacji, koncentruje się na więziach międzyludzkich, mając jednocześnie świadomość częściowego wpływu na kształtowanie pożądaných zachowań innych pracowników. Podobnie sytuacja wygląda w odniesieniu do rzeczywistości organizacyjnej: czuje, że ma na nią realny, choć częściowy wpływ.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Zachowania organizacyjne typu przyszłości dotyczą sytuacji, gdy pracownik poszukuje zmian, które traktuje (podobnie jak niepewność zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym) w kategoriach szansy do wykorzystania. Poczucia bezpieczeństwa poszukuje wyłącznie w sobie i buduje je na poczuciu świadomości własnych kompetencji. W kształtowaniu relacji z innymi członkami w organizacji opiera się na współpracy, jednocześnie stosując zasady konkurencji w wybranych przez siebie obszarach. Pracownik reprezentujący zachowania typu przyszłości współdziała

z przełożonym na zasadach partnerskich, pełniąc wyznaczoną mu funkcję skupia się raczej na własnym rozwoju niż na innych czynnikach. Ten typ zachowań pociąga za sobą silne i pełne poczucie wpływu na kształtowanie tak rzeczywistości organizacyjnej, jak też kształtowanie zachowań innych członków organizacji.

Zachowania organizacyjne	
t	• unikanie niepewności i zmian • nastawienie na współpracę • koncentracja na pełnionej roli • poszukiwanie poczucia bezpieczeństwa (osoba przełożonego lub rozwiązania organizacyjne) • świadomość braku własnych możliwości w kształtowaniu rzeczywistości
w	• akceptacja niepewności i zmian • nastawienie na konkurencję • traktowanie przełożonego jak opiekuna lub partnera – w zależności od sytuacji • poszukiwanie poczucia bezpieczeństwa (wiara we własne kompetencje i wartości lub w rozwiązania organizacyjne) • koncentracja na więziach międzyludzkich, przy jednoczesnej świadomości częściowego wpływu na kształtowanie rzeczywistości
p	• poszukiwanie zmian i niepewność jako szansa • nastawienie na współpracę, przy jednoczesnym stosowaniu zasad konkurencji • poszukiwanie poczucia bezpieczeństwa (wiara we własne kompetencje i wartości) • współdziałanie z przełożonym na zasadach partnerskich • silne i pełne poczucie wpływu na kształtowanie rzeczywistości

Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych

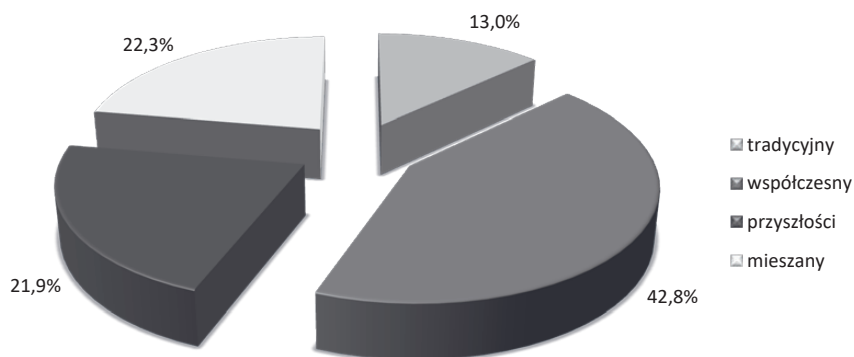
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań empirycznych

Charakterystyka organizacji dla wymiaru kultura organizacyjna

Wyniki badań wskazują, że – ze względu na typ kultury organizacyjnej – dominującym typem organizacji są organizacje współczesne, które stanowią 42,8% badanych przedsiębiorstw. Drugie miejsce zajmują

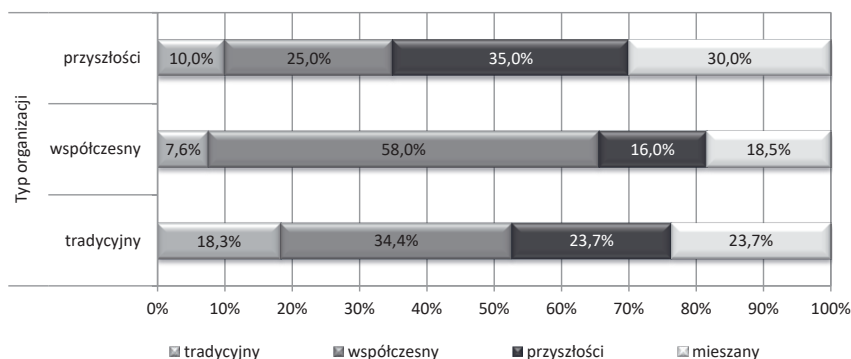
organizacje przyszłości, a dopiero na trzecim miejscu uplasowały się organizacje określane jako tradycyjne i stanowiły tylko 13% badanej zbiorowości (por. wykres 1). Pozostałych 22,3% badanych przedsiębiorstw nie można było zakwalifikować do jednego konkretnego typu kultury, dlatego więc zostały zaklasyfikowane jako mieszane.



Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Zgodnie z przyjętym modelem badawczym, kultura organizacyjna stanowi jeden z elementów ogólnej charakterystyki organizacji. Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie 2, istnieje istotny związek między typem organizacji w ujęciu ogólnym a typem rozwiązań dla wymiaru kultura organizacyjna ($p < 0,001^*$). Analizując poniższe dane, można wnioskować, że najbardziej spójne są organizacje współczesne, gdyż aż 58,0% z nich deklaruje takie właśnie postrzeganie typu kultury organizacyjnej. Podobna sytuacja dotyczy też organizacji przyszłości; choć tu różnica nie jest już tak znacząca (35%), to jednak wskazuje na spójność między typem firmy a typem kultury organizacyjnej dla tych organizacji. Inaczej jest jedynie w przypadku organizacji określonych jako organizacje tradycyjne, gdyż ich pracownicy deklarują raczej współczesne podejście do kultury organizacyjnej (34,4%), następnie podejście przyszłości (23,7%), a tylko 18,3% ma podejście tradycyjne. Organizacje te wykazują najmniejszą spójność pomiędzy typem organizacji a typem zachowań organizacyjnych pod względem kultury organizacyjnej.



Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a typ organizacji

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Tabela 1 prezentuje rozkład typów organizacji dla wymiaru kultura organizacyjna w podziale na branże i wielkość zatrudnienia.

Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna	Branża ($p = 0,512$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,717$)	
	handel (n = 46)	produkcja, przemysł (n = 116)	usługi (n = 121)	50–250 osób (n = 207)	więcej niż 250 osób (n = 77)
Tradycyjny	13,0	14,7	10,7	13,5	9,1
Współczesny	43,5	38,8	45,1	43,0	41,6
Przyszłości	30,4	22,4	19,7	21,7	24,7
Mieszany	13,0	24,1	24,6	21,7	24,7

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a branża i wielkość zatrudnienia

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

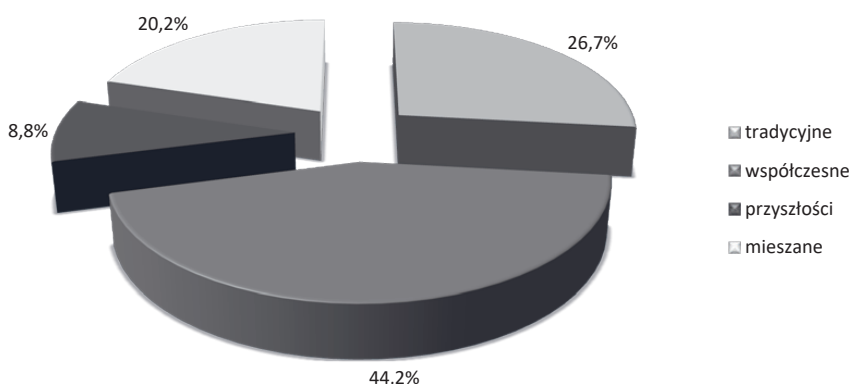
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Przedstawione dane wskazują na brak istotnego statystycznie związku między branżą, w której działa organizacja, a typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna ($p = 0,512$). Niezależnie

od profilu działalności, najczęściej stosowane są rozwiązania współczesne i przyszłości, natomiast najrzadziej tradycyjne. Najwięcej organizacji współczesnych jest w branży usługowej (45,1%), następnie w handlowej (43,5%) oraz produkcyjnej i przemysłowej (38,8%). Od 13 do 25% stanowią firmy o profilu nieokreślonym, stosujące zróżnicowane rozwiązania w zakresie kultury organizacyjnej. Dane zawarte w tabeli 1 wskazują również na brak zależności ($p = 0,717$) pomiędzy wielkością zatrudnienia a typem rozwiązań organizacyjnych analizowanych pod względem kultury organizacyjnej. Można jednak zauważyć, że współczesne rozwiązania w zakresie kultury organizacyjnej okazują się być najbardziej charakterystyczne zarówno dla organizacji zatrudniających od 50 do 250 pracowników, jak i zatrudniających powyżej 250 osób.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna

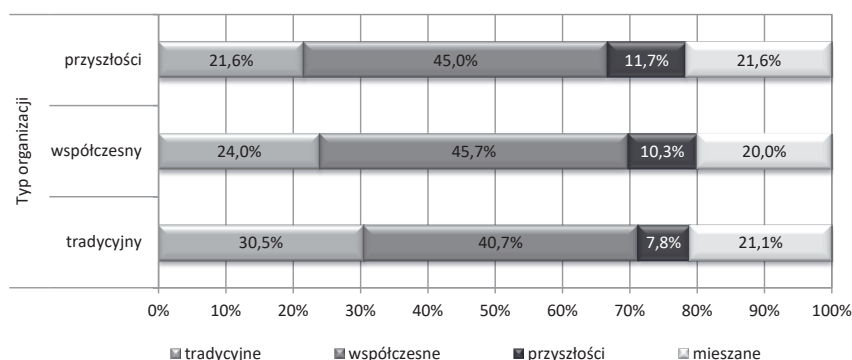
Kolejna część analizy wyników przeprowadzonych badań zogniskowana jest wokół zachowań organizacyjnych. Z punktu widzenia wymiaru kultura organizacyjna, dominującym typem zachowań organizacyjnych jest współczesny typ zachowań (44,2% odpowiedzi respondentów), zaś najrzadziej występującym – typ przyszłości (8,8% odpowiedzi respondentów). Typ nieokreślony stanowi 20,2% odpowiedzi respondentów i oznacza, że nie można było zakwalifikować badanych zachowań do tylko jednego konkretnego typu kultury (wykres 3).



Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

W odniesieniu do ogólnej charakterystyki organizacji, uzyskane wyniki badań wskazują, iż w każdym z trzech typów organizacji zachowaniami dominującymi dla wymiaru kultura organizacyjna są zachowania współczesne, które charakteryzują ponad 40% (odpowiednio 40,7%, 45,7% i 45%) pracowników. Można więc wnioskować o największej spójności pomiędzy typem organizacji współczesnej a współczesnym sposobem zachowania się pracowników organizacji, dość silna jest ona również w organizacjach tradycyjnych (około 30% przyjmuje tradycyjne zachowania dla wymiaru kultura organizacyjna). Słabiej z ogólnym typem organizacji identyfikują się pracownicy zatrudnieni w podmiotach określonych jako przyszłości (dotyczy to niespełna 12%). Zachowania przyszłości są przy tym rzadko przyjmowane również przez pracowników pozostałych typów organizacji. Zależność pomiędzy dominującym modelem w firmie pod względem typu organizacji a dominującym modelem zachowań pracownika pod względem typu kultury organizacyjnej można uznać za istotną statystycznie ($p = 0,008^*$). Szczegółowe wyniki przedstawia wykres 4.



Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a typ organizacji

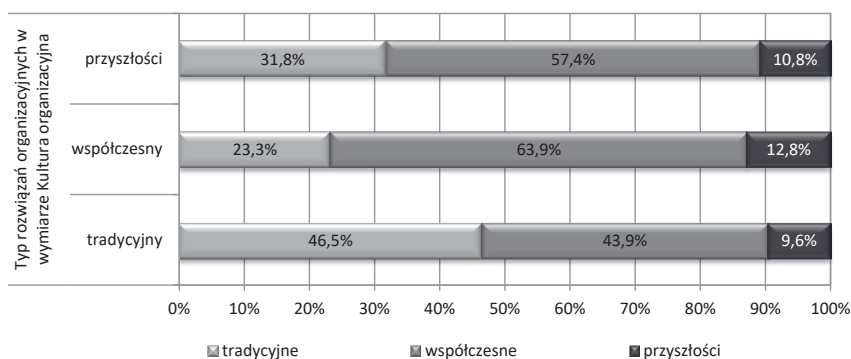
$p = 0,008^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Za istotną statystycznie można również uznać zależność pomiędzy dominującym modelem w firmie pod względem typu rozwiązań organizacyjnych a dominującym modelem zachowań pracownika pod względem typu kultury organizacyjnej ($p < 0,001^*$). Dla typu rozwiązań organizacyjnych współczesnych i przyszłości, dominującym typem zachowań były zachowania współczesne (odpowiednio 63,9% i 57,4%), natomiast dla

tradycyjnego typu rozwiązań organizacyjnych niemal tak samo często występują zachowania tradycyjne (46,5%) i współczesne (43,9%). Można więc wnioskować o największej spójności zachowań organizacyjnych pracowników z typem rozwiązań organizacyjnych w przypadku jednostek współczesnych a współczesnym sposobem zachowania się pracowników organizacji; jest ona dość duża również w przypadku organizacji tradycyjnych. Mniejszą spójnością charakteryzują się organizacje przyszłości, jednak tu należy zaznaczyć, że generalnie zachowania przyszłości występują w omawianym wymiarze równie rzadko we wszystkich typach organizacji (różnice w wartościach są niewielkie). Szczegółowe dane zostały przedstawione na wykresie 5.



Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna

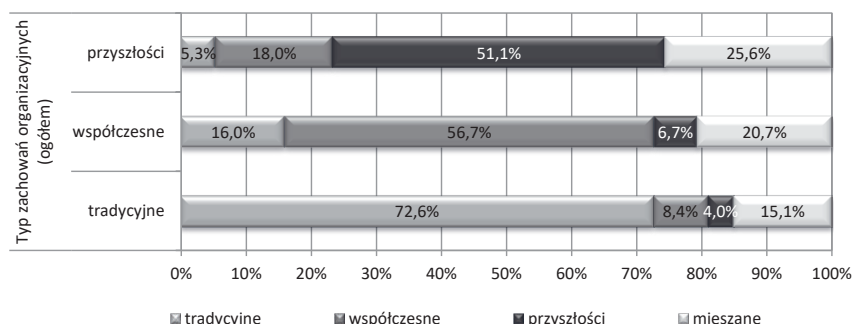
$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Respondentów charakteryzowała również spójność pomiędzy dominującym modelem w firmie pod względem typu zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym a dominującym modelem zachowań pracowników pod względem kultury organizacyjnej. Zależność między oboma ujęciami zachowań organizacyjnych jest istotna statystycznie ($p = 0,001^*$). Jednocześnie dane przedstawione na wykresie 6 pozwalają wnioskować, że dla wszystkich trzech typów zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna występuje dopasowanie z dominującym typem zachowań w ujęciu ogólnym. Spójność ta jest najwyższa dla organizacji tradycyjnych (72,6%), następnie współczesnych (56,7%) oraz przyszłości (51,1%). Otrzymane wyniki oznaczają więc, że w większości przypadków pracownicy,

którym generalnie przypisano typ zachowań określony jako tradycyjny, przyjmowali taką samą postawę odnośnie do zachowań charakterystycznych dla wymiaru kultura organizacyjna; analogiczną tendencję można zaobserwować we wszystkich dominujących modelach. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że odsetek spójnych odpowiedzi dla zachowań określanych jako zachowania przyszłości jest najwyższy z dotychczas omawianych.



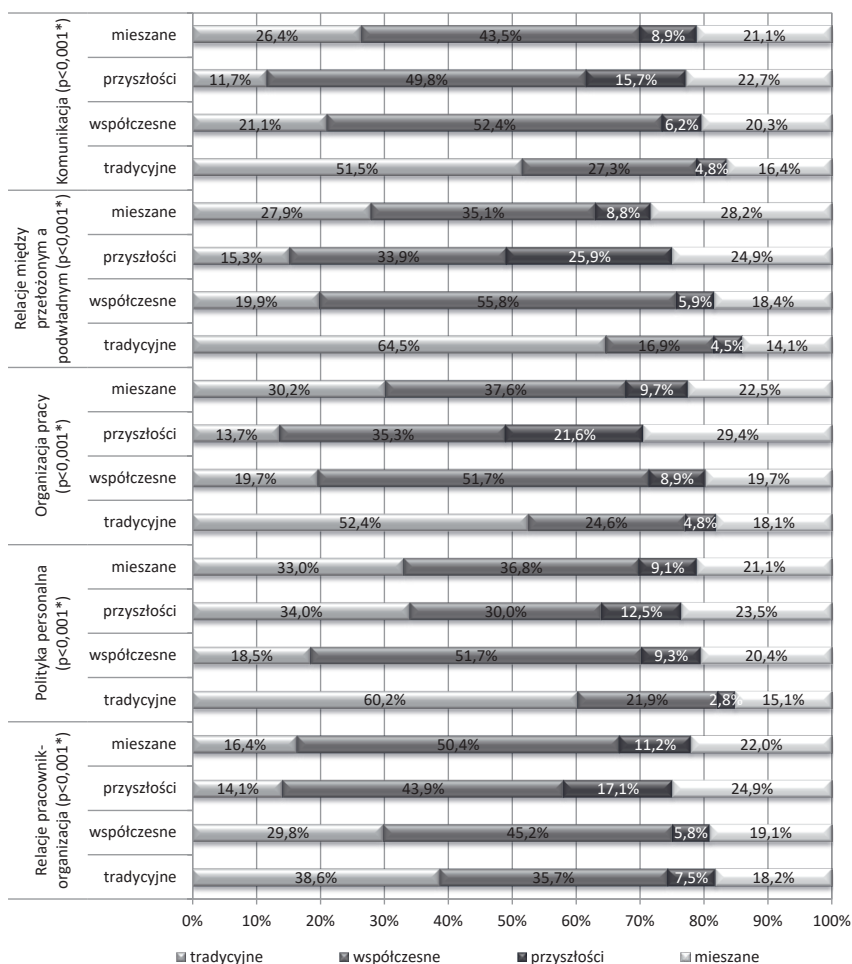
Wykres 6. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
 $*$ – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Można również zaobserwować istotny związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych w pozostałych obszarach a tymi, jakie obserwuje się w wymiarze kultura organizacyjna ($p < 0,001^*$ dla każdego z obszarów). Zauważyć należy przy tym dużą zgodność tradycyjnych i współczesnych zachowań dla wymiaru kultura organizacyjna względem pozostałych obszarów, relatywnie najsłabszą w odniesieniu do relacji pracownik–organizacja (wykres 7). W przypadku zachowań tradycyjnych najsilniej spójność ta zarysowuje się w obszarze polityki personalnej i relacji przełożony–podwładny – dotyczy ponad 60% pracowników. Jeśli chodzi o zachowania współczesne, zgodność taka ma miejsce w sytuacji nieco ponad połowy pracowników w przypadku wszystkich obszarów (nieco niższy odsetek – ok. 45% – dotyczy zachowań dla wymiaru relacje pracownik–organizacja). Orientację przyszłości dla wymiaru kultura organizacyjna najczęściej odnotowywano odnośnie do tych pracowników, których relacja przełożony–podwładny również ma taki charakter (dotyczy to ok. 26% osób z tej grupy); dotyczy to również organizacji pracy (ok. 22%).

Z kolei polityka personalna ma w tym względzie najmniejsze znaczenie (orientacja przyszłości w tym wymiarze rzadko przekłada się na kulturę organizacyjną przyszłości). Zauważyć również należy, że – poza polityką personalną – w sytuacji, gdy pracownicy przyjmują podejście przyszłości w poszczególnych obszarach, dla wymiaru kultura organizacyjna rzadko pojawiają się zachowania tradycyjne, zaś częściej – mieszane (23–29%).



Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru kultura organizacyjna w relacji do pozostałych obszarów zachowań pracowników

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Analiza dominującego typu zachowań pracowników z uwzględnieniem cech organizacji (por. tabela 2) wykazała, że istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy branżą, w której działa organizacja, a dominującym modelem zachowań pracownika dla wymiaru kultura organizacyjna ($p < 0,001^*$). W każdej z branż dominują zachowania określone jako współczesne. W organizacjach z branży handlowej i usługowej pracownicy o zachowaniach współczesnych stanowią ok. 50%, ale już tylko 37% w branży produkcyjnej (na drugim miejscu są tu zachowania określone jako tradycyjne 34,6%). Zachowania przyszłości najrzadziej odnotowywano zarówno dla organizacji z branży handlowej, gdzie stanowią 13,3%, jak i dla produkcji, przemysłu – już tylko 6,5%, a dla usług 7,6%.

Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna	Branża ($p < 0,001^*$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,013^*$)	
	handel (n = 686)	produkcja, przemysł (n = 944)	usługi (n = 644)	50–250 osób (n = 1746)	więcej niż 250 osób (n = 528)
Tradycyjne	16,2	34,6	26,4	25,1	32,2
Współczesne	50,9	37,0	47,7	45,5	40,0
Przyszłości	13,3	6,5	7,6	9,0	8,3
Mieszane	19,7	21,9	18,3	20,4	19,5

Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a branża

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

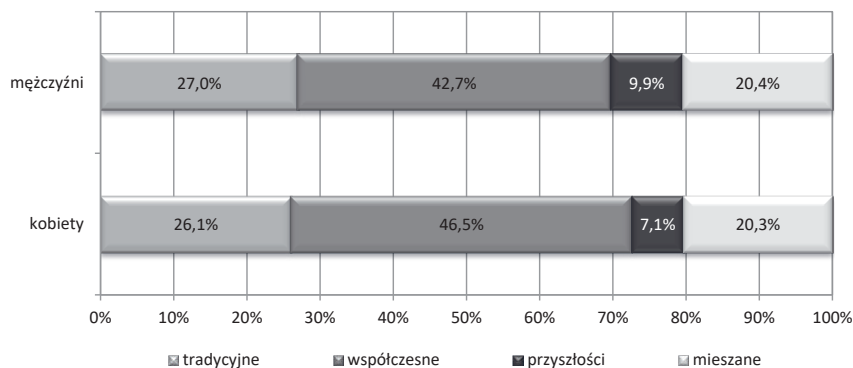
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 2274].

Duże firmy nieco częściej charakteryzują się tradycyjnym typem zachowań (45,5%), zaś w mniejszych firmach istotniejsze stają się zachowania współczesne i przyszłości (stanowiące odpowiednio 40% i 32,2%). Różnice nie są jednak znaczne (choć istotne statystycznie – $p = 0,013^*$). Szczegółowe dane zawiera tabela 2.

Trzeci obszar badania zachowań organizacyjnych włącza do analizy dane demograficzne respondentów.

Uwzględnienie kategorii „płeć badanych osób” (por. wykres 8) pozwoliło stwierdzić, że uzyskane dane nie wskazują na istnienie istotnej statystycznie zależności ($p = 0,097$) pomiędzy płcią respondentów a typem zachowań organizacyjnych analizowanych z punktu widzenia kultury organizacyjnej. Można zauważyć, że tak kobiety, jak i mężczyźni najczęściej charakteryzowali

się współczesnym typem zachowań dla wymiaru kultury organizacyjnej, a różnice nie były znaczące (odsetek wskazań wynosił, odpowiednio, 46,5% i 42,7%). Podobnie w przypadku pozostałych typów zachowań różnice pomiędzy wynikami dla obu płci sięgały zaledwie 1–4 pkt proc.



Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a płeć osób badanych

$p = 0,097$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

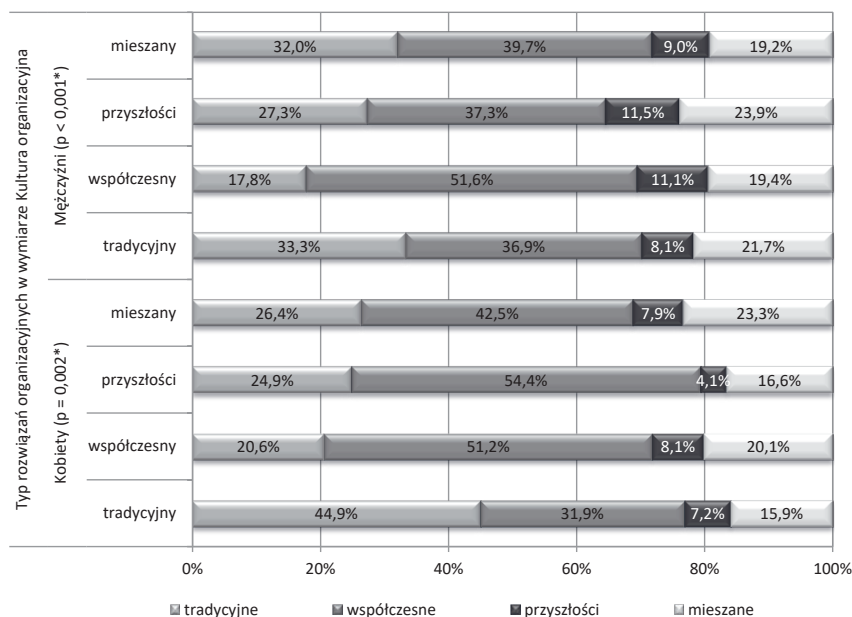
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Analiza zależność pomiędzy dominującym typem zachowań organizacyjnych a typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna osobno dla kobiet i mężczyzn prowadzi do konstatacji, że jest ona istotna statystycznie w przypadku obu płci. Przebieg tej relacji jest jednak nieco inny dla kobiet i dla mężczyzn. Szczegółowe dane zawiera wykres 9.

Odnosnie do kobiet, w organizacjach charakteryzujących się tradycyjnym typem zachowań wymiaru kultura organizacyjna dominuje tradycyjny typ kultury organizacyjnej (44,9%), we współczesnych – współczesny (51,2%) zaś w przyszłości również współczesny (54,4%). We wszystkich trzech typach zachowań organizacyjnych T, W, P najrzadziej reprezentowane są zachowania charakterystyczne dla kultury organizacyjnej przyszłości. Powyższa analiza wskazuje na dopasowanie zachowań na tle kulturowym w grupie kobiet do typu zachowań organizacyjnych dla całej organizacji w przypadku organizacji tradycyjnych i współczesnych.

W przypadku grupy mężczyzn dla każdego typu organizacji charakteryzujących się typem zachowań T, W, P dominujący okazał się współczesny typ kultury organizacyjnej (odpowiednio T – 36,9%, W – 51,6% oraz P – 37,3%). W grupie mężczyzn, podobnie jak w grupie kobiet, we

wszystkich trzech typach zachowań organizacyjnych T, W, P najrzadziej reprezentowane są zachowania charakterystyczne dla kultury organizacyjnej przyszłości. Powyższa analiza wskazuje na dopasowanie zachowań na tle kulturowym w grupie mężczyzn do typu zachowań organizacyjnych dla całej organizacji jedynie w przypadku organizacji współczesnych.



Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna w podziale na płeć osób badanych

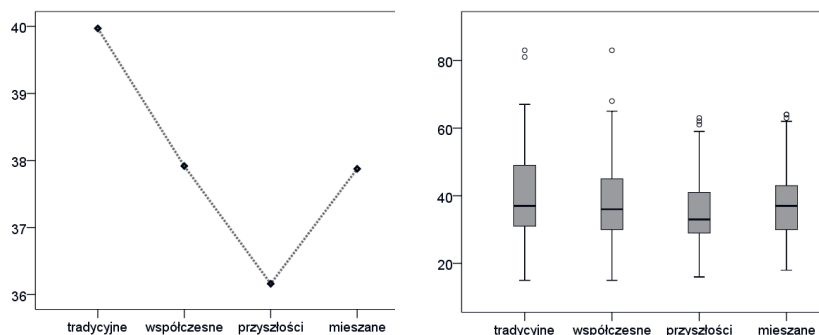
p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Poddając analizie wiek badanych osób zauważono, że uzyskane podczas badania dane wskazują na istnienie istotnej statystycznie zależności ($p = 0,001^*$) pomiędzy wiekiem respondentów a typem zachowań organizacyjnych analizowanych z punktu widzenia kultury organizacyjnej. Generalnie rzecz biorąc, można zauważyć, że najmłodszy pracownicy preferują rozwiązania przyszłości (średnia wieku osób o tego typu zachowaniach organizacyjnych sięga 36,2 lata, mediana zaś – 33 lata), zaś najstarsi – tradycyjne (średnia na poziomie ok. 40 lat, mediana – 37 lat). Pośrednią grupę (pod względem wieku) stanowią osoby o zachowaniach

współczesnych, na podobnym poziomie kształtuje się wiek pracowników o mieszanym typie zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna (średnia – ok. 38 lat, mediana – 36–37 lat). Ilustrację tych danych zawiera wykres 10.



Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)

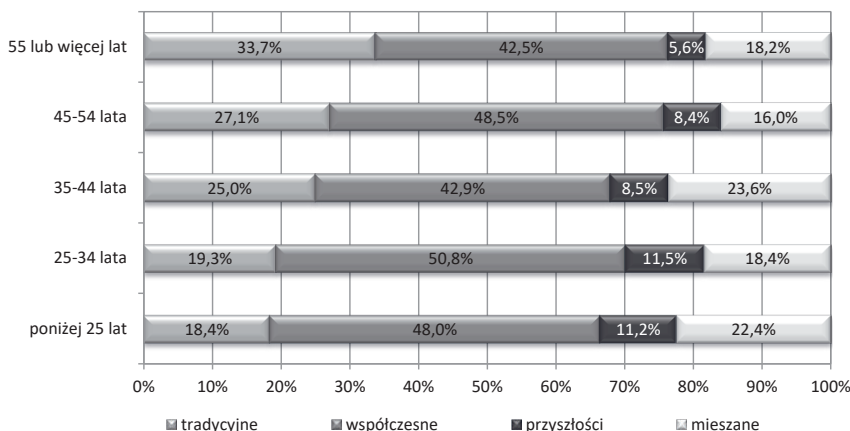
$p = 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście Welcha (mocnej wersji testu F analizy wariancji)

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Dominującym modelem zachowań respondentów w każdej grupie wiekowej okazały się być zachowania współczesne charakterystyczne dla wymiaru kultura organizacyjna, niemniej jednak ich udział waha się od ok. 43% dla osób w wieku 35–44 lata i powyżej 55 lat do nieco ponad 50% dla przedziału wiekowego 25–34 lata (por. wykres 11). Jednocześnie najrzadziej występującym w każdym z wyznaczonych przedziałów wiekowych był typ zachowań charakterystyczny dla kultury organizacyjnej przyszłości, choć i w tym przypadku odnotowano nawet dwukrotnie częstsze jego występowanie odnośnie do osób poniżej 35. roku życia względem najstarszych – 55+ (odpowiednio ponad 11% wobec 5,6%). Widać też wyraźnie coraz większą z wiekiem identyfikację z modelem tradycyjnym.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić (por. tabela 3), że istnieje zależność pomiędzy dominującym typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominującym typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna dla pracowników w przedziale wiekowym 25–34 lata i jest ona istotna statystycznie ($p < 0,001^*$). W pozostałych przedziałach wiekowych nie stwierdzono zależności istotnych statystycznie ($p > 0,05$). Spójność występuje wyłącznie w przypadku współczesnej kultury organizacyjnej i współczesnego typu

rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna. Podkreślić należy, że dość duża zgodność ma miejsce również w przypadku modelu tradycyjnego, choć odsetek pracowników o zachowaniach tradycyjnych jest i tak nieznacznie niższy od współczesnych.



Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a wiek osób badanych

p = 0,001*; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna			
			tradycyjny	współczesny	przyszłości	mieszane
1	2	3	4	5	6	7
Poniżej 25 lat (p = 0,190)	model zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna	tradycyjne	x	5,1	29,4	25,7
		współczesne	x	61,5	41,2	40,0
		przyszłości	x	15,4	5,9	11,4
		mieszane	x	17,9	23,5	22,9
25–34 lata (p < 0,001*)		tradycyjne	32,7	21,0	16,5	25,5
		współczesne	34,7	61,2	60,0	41,2
		przyszłości	16,3	11,0	10,4	11,4
		mieszane	16,3	17,7	13,0	22,0
35–44 lata (p = 0,412)		tradycyjne	34,4	18,1	24,4	26,6
		współczesne	34,4	44,9	46,5	42,7
		przyszłości	7,8	11,6	8,1	7,1
		mieszane	23,4	25,4	20,9	23,6

1	2	3	4	5	6	7
45–54 lata (p = 0,680)	model zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna	tradycyjne	33,3	25,9	x	24,0
		współczesne	46,7	55,3	x	46,9
		przyszłości	4,4	5,9	x	11,5
		mieszane	15,6	12,9	x	17,7
55 lub więcej lat (p = 0,555)		tradycyjne	39,5	26,5	43,5	34,6
		współczesne	36,8	45,6	30,4	48,1
		przyszłości	7,9	7,4	.	3,8
		mieszane	15,8	20,6	26,1	13,5

Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna w poszczególnych kategoriach wiekowych

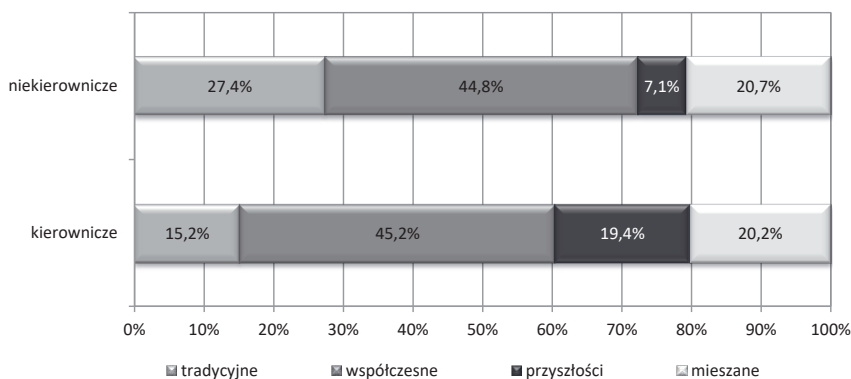
p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); x – odsetki pominięto z uwagi na małą liczebność próby; . – brak wskazań.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Analiza uzyskanych podczas badań wyników pozwala skonstatować, że typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna pozostaje w istotnym statystycznie związku z zajmowanym stanowiskiem ($p < 0,001^*$). O ile bowiem zarówno wśród osób na stanowiskach kierowniczych, jak i niekierowniczych dominuje współczesny typ kultury organizacyjnej, to sytuacja różnicuje się w przypadku pozostałych typów zachowań. Osoby na stanowiskach kierowniczych najrzadziej reprezentują typ tradycyjny (15,2%), podczas gdy pozostałe osoby, niebędące na stanowiskach kierowniczych, najrzadziej reprezentują typ kultury organizacyjnej przyszłości (7,1%). Szczegółowe dane zawiera wykres 12.

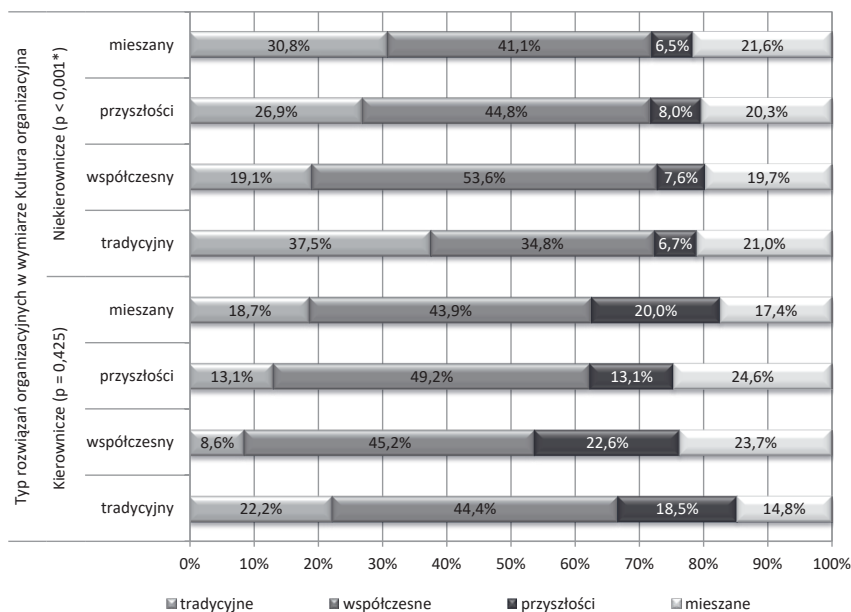
Porównując zachowania organizacyjne pracowników w organizacjach o poszczególnych typach rozwiązań dla wymiaru kultura organizacyjna, zauważyć można istotne różnice, jednak tylko w przypadku stanowisk niekierowniczych ($p < 0,001^*$). Spójność wśród pracowników na stanowiskach niekierowniczych (typ zachowań dla wymiaru kultura organizacyjna i typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna) występuje w przypadku rozwiązań organizacyjnych tradycyjnych i współczesnych, zaś odnośnie do przyszłości – nie stwierdzono spójności (por. wykres 13). W grupie kierowników spójność ta jest wyraźnie większa niż dla pozostałych stanowisk w przypadku zachowań przyszłości, choć i w tej sytuacji nie są one zbyt częste, nawet w przedsiębiorstwach przyjmujących w badanym obszarze rozwiązania przyszłości – co więcej, są one nawet bardziej typowe dla organizacji o innych niż organizacje przyszłości rozwiązaniach organizacyjnych (ok. 20%).



Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a zajmowane stanowisko

p < 0,001*; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
 * – zależność istotna statystycznie (α = 0,05).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

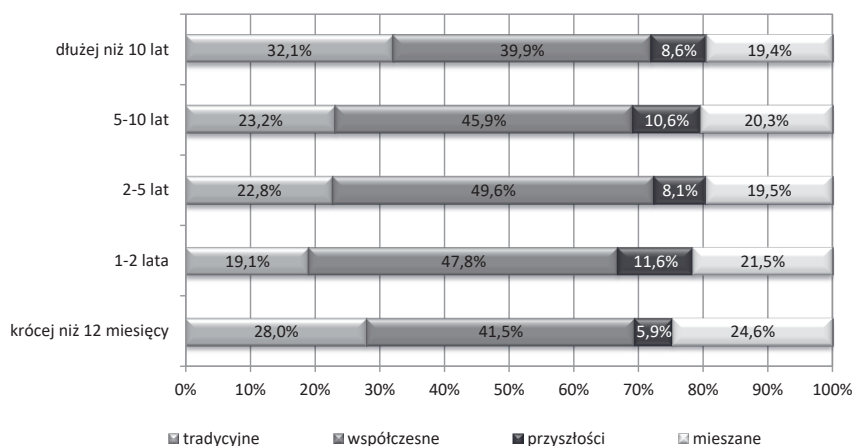


Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat (stanowiska niekierownicze) lub dokładnego testu Fishera (stanowiska kierownicze); α = 0,05.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Współczesny typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna często występował w powyższej analizie jako dominujący i sytuacja taka utrzymuje się niezależnie od stażu pracy (wykres 14), jednak różnice między poszczególnymi grupami są spore. Mimo to trudno o wskazanie wyraźnej prawidłowości – nie jest tak, że częściej ten typ zachowań dotyczy pracowników z krótszym czy dłuższym stażem. Zachowania współczesne są najbardziej typowe dla pracowników o przeciętnym na tle innych stażu – od 2 do 5 lat, podczas gdy najrzadziej występują wśród osób o stażu najdłuższym (ponad 10 lat) i najkrótszym (poniżej roku). Z kolei rozwiązania tradycyjne najczęstsze są właśnie w tych dwóch „skrajnych” grupach (staż do roku lub powyżej 10 lat). Zachowania przyszłości natomiast, generalnie rzecz biorąc, dla wszystkich grup są rzadkie, aczkolwiek najniższy odsetek obserwuje się dla osób o najkrótszym stażu. Omawiane relacje są istotne statystycznie ($p = 0,001^*$).



Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a staż pracy w firmie

$p = 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Porównanie relacji między zachowaniami pracowników dla wymiaru kultura organizacyjna i standardami przyjętymi w tym zakresie przez organizację, z uwzględnieniem stażu pracy pracowników (por. tabela 4), upoważnia do stwierdzenia, że jest ona słaba (i nieistotna statystycznie) dla osób o krótszym stażu (do 2 lat), silniej natomiast

(będąc przy tym statystycznie istotną) zaznacza się dla pozostałych subpopulacji.

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna			
			tradycyjny	współczesny	przyszłości	mieszane
Krócej niż 12 miesięcy (p = 0,909)	model zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna	tradycyjne	x	26,2	26,8	30,3
		współczesne	x	46,2	41,5	37,8
		przyszłości	x	4,6	9,8	5,9
		mieszane	x	23,1	22,0	26,1
Od roku do 2 lat (p = 0,145)		tradycyjne	x	9,5	20,0	25,9
		współczesne	x	58,7	50,0	38,3
		przyszłości	x	15,9	10,0	11,1
		mieszane	x	15,9	20,0	24,7
Od 2 lat do 5 lat (p = 0,035*)		tradycyjne	28,0	16,2	20,0	27,8
		współczesne	44,0	60,3	55,6	40,0
		przyszłości	6,0	9,6	6,7	8,3
		mieszane	22,0	14,0	17,8	23,9
Od 5 do 10 lat (p = 0,006*)		tradycyjne	35,6	13,0	22,5	28,4
		współczesne	32,2	55,4	46,3	41,9
		przyszłości	15,3	10,7	8,8	9,9
		mieszane	16,9	20,9	22,5	19,8
Dłużej niż 10 lat (p = 0,013*)		tradycyjne	44,2	23,2	33,0	32,5
		współczesne	29,5	43,4	36,9	44,2
		przyszłości	7,8	9,6	8,7	8,2
		mieszane	18,6	23,7	21,4	15,2

Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna w zależności od stażu pracy

x – pominięto z uwagi na zbyt małą liczebność podprób;
p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Spójność między zachowaniami pracowników dla wymiaru kultura organizacyjna a standardami przyjętymi w tym zakresie przez organizację

z uwzględnieniem stażu pracy pracowników, wśród pracowników pracujących od 5 do 10 lat (typ zachowań dla wymiaru kultura organizacyjna i typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna) występuje w przypadku rozwiązań organizacyjnych tradycyjnych i współczesnych, zaś w przypadku rozwiązań organizacyjnych przyszłości – nie stwierdzono spójności (w organizacjach przyszłości przeważają zachowania współczesne). Porównując ową spójność według stażu pracy, zauważyć można, że w przypadku zachowań tradycyjnych jest ona tym większa, im dłuższy staż pracy (sięga 28% przy stażu 2–5 lat wobec ok. 44% przy ponad 10 latach). Z kolei dla zachowań współczesnych jest najwyższa dla pracowników o stażu 1–5 lat (ok. 60%), a następnie maleje wraz z długością stażu pracy (jest też niska w przypadku pracowników pracujących nie dłużej niż 12 miesięcy). Zachowania przyszłości są natomiast najbardziej spójne z podejściem organizacji w tym obszarze dla pracowników o stażu do 2 lat (w największym stopniu przyjmują oni rozwiązania preferowane w organizacji dla wymiaru kultura organizacyjna), niemniej jednak różnice względem pracujących dłużej nie są duże (por. tabela 4).

Dyskusja wyników i wnioski

W kontekście niniejszych rozważań podkreślenia, jak się wydaje, wymaga fakt, iż kultura organizacyjna nie jest tylko jednym z wielu wymiarów, ale stanowi też tło rozwoju i zmian na innych polach funkcjonowania organizacji. Napędza lub hamuje zmiany zachodzące nie tylko w samej organizacji, jak też w zachowaniach jej członków. Kultura organizacyjna kształtuje się czasem ewolucyjnie, a czasem rewolucyjnie, ale zawsze permanentnie pod wpływem zewnętrznych i wewnętrznych czynników [Sikorski 2009, s. 38]. Należy zastrzec, że kultura organizacyjna może w szczególnych wypadkach stać się przyczyną problemów organizacji. W takiej sytuacji kultura z cennego zasobu organizacji może stać się główną przeszkodą, uniemożliwiającą sprawne funkcjonowanie na rynku [Aniszewska 2004; s. 10]. Dlatego tak ważna wydaje się diagnoza wzorów myślenia, wzorów zachowań i symboli charakterystycznych dla różnych typów organizacji i różnych typów zachowań w nich istniejących.

Dokonano rekapitulacji najważniejszych wniosków powstałych w wyniku analizy danych zebranych podczas prowadzonych badań empirycznych w podziale na dwa kryteria: rozwiązania organizacyjne i zachowania organizacyjne.

Rozwiązania organizacyjne

- Uzyskane wyniki badań pozwalają stwierdzić, że w Polsce blisko połowę organizacji można określić jako współczesne z punktu widzenia wymiaru kultury organizacyjnej, ok. 25% stanowią organizacje przyszłości, a dopiero 13% organizacje tradycyjne. Jest to zgodne z obecnymi trendami, które pokazują przymus zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstw [por. Sikorski 2014, s. 54].
- Stwierdzono istnienie wysokiej spójności (blisko 60%) między typem organizacji a typem kultury organizacyjnej dla organizacji określanych jako współczesne. Inaczej jest w przypadku organizacji tradycyjnych, gdyż ich pracownicy deklarują podejście do kultury organizacyjnej określane jako współczesne lub przyszłości i oba te wymiary stanowią blisko 60% badanych.
- Przeprowadzone badania nie wykazały powiązania pomiędzy rozwiązaniami w zakresie kultury organizacyjnej a branżą, w jakiej działa organizacja, ani pomiędzy rozwiązaniami w zakresie kultury organizacyjnej a wielkością zatrudnienia. Niezależnie od profilu działalności najczęściej stosowanych rozwiązań w zakresie kultury organizacyjnej można określić jako współczesne i przyszłości, zaś rozwiązania charakterystyczne dla tradycyjnych organizacji występują najrzadziej.

Na podstawie powyższych wniosków można zauważyć, iż z punktu widzenia kultury organizacyjnej dominującym typem rozwiązań stosowanych w organizacji jest współczesny typ kultury organizacyjnej. Na kolejnym miejscu ułożył się typ przyszłości, a na końcu typ tradycyjny. Jest to o tyle ciekawe, że kultura jest jednym z elementów organizacji najtrudniej i najwolniej podlegającym zmianie. Można więc wnioskować, że zmniejszenie roli symboli organizacyjnych na rzecz wartości obowiązujących w organizacji, funkcje kultury (stwarzające warunki dla członków organizacji, aby ci mogli skuteczniej i efektywniej funkcjonować w warunkach ciągłej niepewności), silny indywidualizm, otwartość i różnorodność (która może być wykorzystana jako szansa) są odpowiedziami na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Kultura już nie jest stabilizatorem rzeczywistości organizacyjnej, a raczej motorem napędzającym wciąż nowe zmiany w niej zachodzące i jest to spójne z obserwowanymi zmianami w sferze społeczno-kulturowej, na przykład zmianami demograficznymi. Młodzież rozpoczynająca karierę zawodową poszukiwać będzie pracodawcy, który przede wszystkim zapewni możliwości rozwoju, dobrą atmosferę i elastyczną organizację pracy (zarówno w kontekście czasu, jak i miejsca pełnienia obowiązków) [Klonowska-Szałek]. Z tego

względem kultura określana jako współczesna lub przyszłości wydaje się być bardziej dopasowana do społecznych potrzeb nowego pokolenia niż kultura tradycyjna.

Zachowania organizacyjne

- Z punktu widzenia zachowań organizacyjnych dominujący okazał się współczesny typ, ale na drugim miejscu – co interesujące w kontekście poprzednich rozważań – typ tradycyjny. Typ zachowań określany jako przyszłości okazał się być marginalny, na poziomie ok. 9%. Podstawowa różnica między typem tradycyjnym a współczesnym tkwi w podejściu do niepewności. W tradycyjnych organizacjach niepewność jest negatywnym zjawiskiem, które pracownicy starają się eliminować ze swojego życia prywatnego i zawodowego – natomiast w typie współczesnym pracownicy akceptują zmiany, traktując je jako element rzeczywistości, a otaczającą ich niepewność tolerują, choć w ograniczonym stopniu.
- Zachowania współczesne dominują u wszystkich badanych bez względu na typ organizacji w odniesieniu do ogólnej charakterystyki organizacji i zawsze jest to rząd wielkości powyżej 40%.
- Największą spójność można zaobserwować pomiędzy zachowaniami organizacyjnymi pracowników a typem rozwiązań organizacyjnych w przypadku współczesnych organizacji i współczesnych typów zachowań. Najmniejszą spójnością natomiast charakteryzują się organizacje przyszłości, ale należy przypomnieć, iż zachowania przyszłości w wymiarze kultury organizacyjnej występują równie rzadko we wszystkich typach organizacji.
- Dla wszystkich wyróżnionych z punktu widzenia wymiaru kultura organizacyjna typów zachowań występuje dopasowanie z dominującym typem zachowań w ujęciu ogólnym i w każdym typie przekracza ono 50%. Wynika z tego, że ci pracownicy, którzy generalnie zachowują się tradycyjnie, współcześnie lub przyszłościowo reprezentują również takie typy zachowań dla wymiaru kultura organizacyjna.
- Orientacja przyszłości dla wymiaru kultura organizacyjna jest najczęstsza w przypadku tych pracowników, których relacja przełożony-podwładny również ma taki charakter i organizacji pracy. Z kolei polityka personalna ma w tym względzie najmniejsze znaczenie. Gdy pracownicy przyjmują podejście przyszłości w poszczególnych obszarach (poza polityką personalną), dla wymiaru kultura organizacyjna rzadko pojawiają się zachowania tradycyjne.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka organizacji

- Bez względu na branżę, dominujące okazały się rozwiązania określone jako współczesne.
- Można też zauważyć dość wyraźną tendencję, że dla dużych firm bardziej charakterystyczne stają się zachowania tradycyjne, a dla mniejszych – współczesne i przyszłości. Wniosek ten ma swoje uzasadnienie choćby w ilości procedur, których liczba wzrasta wraz ze wzrostem wielkości firmy.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka pracowników

- Zachowania współczesne okazały się być również dominujące bez względu na płeć respondentów.
- Ciekawe wnioski wysnuć można, biorąc pod uwagę wiek badanych osób. Otóż najmłodsi pracownicy charakteryzują się zachowaniami organizacyjnymi określanymi jako zachowania przyszłości, zaś najstarsi – tradycyjnymi.
- Z punktu widzenia zajmowanych stanowisk można zauważyć, że osoby na stanowiskach kierowniczych najrzadziej reprezentują tradycyjny typ zachowań, podczas gdy pozostali pracownicy, niebędący na stanowiskach kierowniczych, najrzadziej reprezentują typ kultury organizacji przyszłości.
- Biorąc pod uwagę staż pracy w firmie, bez względu na jego długość, dominującym modelem zachowań jest model współczesny. Jednocześnie należy zaznaczyć, że zależność między zachowaniami pracowników a standardami przyjętymi w tym zakresie przez organizację z uwzględnieniem stażu pracy pracowników jest słaba dla osób o krótszym stażu (do 2 lat), silniej natomiast zaznacza się dla pozostałych subpopulacji.

Na podstawie analizy wyników przeprowadzonych badań empirycznych można więc wnioskować, że wśród polskich przedsiębiorstw dominującym stylem zachowań dla ich pracowników jest typ zachowań określany jako współczesny. Jest to niezależne od branży, płci respondentów czy stażu pracy. Jest jednak uzależnione od wieku, gdyż tu można zauważyć tendencję, że coraz młodsi pracownicy sięgają do coraz to „nowszych” sposobu zachowań. Również kadra kierownicza poszukując rozwiązań dla firm wybiera współczesne lub nakierowane na przyszłość, podczas gdy pracownicy tkwią w zachowaniach współczesnych lub tradycyjnych.

W związku z tym najwięcej pracowników toleruje niepewność, która jest nieodłącznym elementem rzeczywistości. Jest to o tyle kluczowe, że obecnie stan niepewności wywołany jest przez odbiorców, konkurentów i procesy społeczno-kulturowe na rynkach światowych, gdyż „obchodzenie się z lękiem i niepewnością staje się biograficznie i politycznie podstawą kwalifikacyjną” [Beck 2002, s. 98].

Zależność charakterystycznych zachowań pracowników od ich wieku odpowiada opisowi pracowników współczesnego pokolenia, którzy dopiero wchodzi lub będą wchodzić na rynek pracy. Pracownikom takim nie zależy na stabilności, szukają różnorodności, uciekają od rutyny. Chętnie komunikują się z innymi kulturami, chcą wyjeżdżać na zagraniczne staże, stale zmieniać i doskonalić ustalone procesy oraz próbować nowych metod pracy. Bardziej niż pracę samodzielną cenią sobie pracę w grupie [Rusak]. Jednocześnie nie dziwi, że starsi pracownicy charakteryzują się tradycyjnymi zachowaniami, które odznaczają się silną potrzebą poczucia bezpieczeństwa, którego źródło jest w organizacji, unikaniem niepewności czy lękiem przed zmianami. Wyniki analizy z punktu widzenia zajmowanych stanowisk korespondują zaś z poglądem, że to właśnie władza kierownicza powinna dostrzegać szerszy horyzont działań i przeprowadzać organizację przez zmiany mające na celu jej rozwój zgodnie z istniejącymi trendami: „We współczesnych organizacjach procesy kierownicze charakteryzują się: rezygnacją z zasady hierarchii, tymczasowością i zmiennością funkcji kierowniczych, demokratyzacją procesów formułowania wizji organizacji i podejmowania decyzji” [Sikorski 2012, s. 161]. Pracownicy na stanowiskach kierowniczych nie mogą więc być przeciwni zmianom i zachowywać się w sposób zachowawczy, za wszelką cenę unikając niepewności.

Organizacje kształtując świadomie kulturę organizacyjną podążają za trendami zmieniającego się otoczenia w zakresie technologii, demografii czy zmian społecznych. Wiąże się to z faktem, że kierownicy mają bardziej nowoczesne podejście niż pozostali pracownicy w kontekście zachowań organizacyjnych. Z drugiej strony potrzeby pracowników są odmienne i wskazują one na inne zachowania organizacyjne w tej grupie pracowników. W związku z powyższym na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż organizacje szukają rozwiązań współczesnych i przyszłości, a pracownicy współczesnych lub tradycyjnych. Można więc postawić pytanie, czy rozwiązania organizacyjne wyprzedzają potrzeby pracowników czy też może są one adekwatne do istniejących warunków, a tylko pracownicy tkwią jeszcze częściowo w tradycyjnych układach dających im poczucie bezpieczeństwa. Brak badań nie pozwala na jednoznaczne określenie kierunku zmian obserwowanych zjawisk. Trudno więc jest określić, czy organizacje ewoluują

od rozwiązań współczesnych ku rozwiązaniom przyszłości, czy też nie można mówić tu o ciągłości, a jedynie pewnej dwutorowości, czyli dwu odrębnych drogach, którymi podążają różne organizacje. Trudno więc wysnuć wnioski, czy pracownicy z tradycyjnych zachowań przechodzą w fazę zachowań współczesnych czy też jest to tendencja odwrotna i następuje proces powrotu do wcześniejszego typu zachowań. Jedno jest jednak pewne: podstawowym celem kultury otwartej i dynamicznej, określanej jako współczesna, jest przystosowanie pracowników do samodzielnego życia w niepewnym, turbulentnym i zglobalizowanym otoczeniu. Kultura poprzez kształtowanie swoich wzorów myślenia i zachowania oraz symboli ma wspierać rozwój pracowników i samorealizację oraz zwiększać ich poczucie sprawstwa i odpowiedzialności, zaś granice działań pracowników wyznaczają takie obszary jak wartości, cele, role oraz wzorce zachowań [Blanchard 1996, s. 1].

Bibliografia

- Aniszewska G., 2004, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 10.
- Beck U., 2002, *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Blanchard K., 1996, *Empowerment through boundaries*, „Executive Edge Newsletter”, Vol. 27, Issue 7.
- Czajkowska M., 2012, *Przeobrażenia kultury organizacyjnej*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Klonowska-Szałek A., *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> [dostęp: 13.04.2015].
- Rusak P., *Czy należy bać się pokolenia Z?*, <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezy-bac-sie-pokolenia-z/> [dostęp: 13.04.2015].
- Sikorski Cz., 2014, *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych*, [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2009, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sikorski Cz., 2012, *Stereotypy samobójcze. Kulturowe czynniki agresji w życiu społecznym i w organizacji*, Difin, Warszawa.

Spis tabel, tablic i wykresów

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a branża i wielkość zatrudnienia	187
Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a branża	193
Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna w poszczególnych kategoriach wiekowych	197
Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna w zależności od stażu pracy	201
Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych	183
Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych	185
Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna	186
Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a typ organizacji	187
Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna	188
Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a typ organizacji	189
Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna	190
Wykres 6. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym	191
Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru kultura organizacyjna w relacji do pozostałych obszarów zachowań pracowników	192
Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a płeć osób badanych	194
Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna w podziale na płeć osób badanych	195
Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)	196
Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a wiek osób badanych	197
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a zajmowane stanowisko	199

Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych 199

Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru kultura organizacyjna a staż pracy w firmie 200

Wymiar komunikacja

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Podstawy teoretyczne¹

Charakterystyka typu organizacji

Zakres przedmiotowy analizy organizacji na tle wymiaru komunikacja (K) określony został jako stosunek organizacji do sposobu realizacji procesów komunikacyjnych.

Kryterium wyróżnienia trzech typów organizacji dla wymiaru K stanowi sposób realizacji funkcji komunikacyjnej skoncentrowany na związkach ze strukturą organizacyjną, kompetencjami pracowników i rozwojem technologii (tablica 1).

Organizacja typu tradycyjnego

W organizacji typu tradycyjnego pracownik traktowany jest jak narzędzie (często nawet wysoce specjalistyczne), ma za zadanie możliwie bezbłędnie wykonywać powierzone mu zadania w narzucony przez przełożonego sposób. Dlatego najczęściej korzysta się z przesyłania komunikatów w dół struktury organizacyjnej; dostarcza ona informacji związanej z zadaniami do wykonania, przekazuje wytyczne do ich wykonania. Pracownik nie

¹ Charakterystyka wymiaru komunikacja oparta została na rozważaniach zawartych w: M. Zalewska-Turzyńska, *Nowy wymiar komunikacji organizacyjnej*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 141–160.

musi znać szerszego kontekstu wykonywanych prac i planów na przyszłość organizacji, dlatego komunikaty wydawane są przez kierowników pracowników często i dotyczą krótkiego, nawet jednodniowego, horyzontu czasowego.

Informacja w miarę przepływu w dół staje się bardziej dokładna na każdym poziomie struktury, z największą liczbą szczegółów na najniższym szczeblu organizacyjnym. W miarę przesuwania komunikatu w górę staje się on mniej szczegółowy, przedstawia ogólny zarys albo przyjmuje postać podsumowania. Wiadomości i informacje komunikowane w górę związane są z wypełnieniem obowiązków, stopniem zaawansowania prac, problemami związanymi z pracą, ukończeniem zadania, brakiem surowców lub narzędzi itp. Ten typ wewnętrznej komunikacji ma dostarczyć zwierzchnikom informacji, jak ściśle pracownicy przestrzegają instrukcji i rozumieją wskazówki.

Komunikacja pozioma, przebiegająca pomiędzy pracownikami tego samego szczebla, to dzielenie się informacjami głównie w celu koordynacji działań wspomagających ukończenie zadań i podejmowanie decyzji. Ten typ komunikacji wewnątrz organizacji jest w tym sensie dobrowolny, że pracownicy wyrażają chęć komunikacji, ponieważ widzą obopólną korzyść, nie jest on narzucony hierarchicznym stosunkiem pracy.

W organizacji uznaje się, że właściwie tylko kierownik jest predestynowany do podejmowania decyzji, a zatem tylko on powinien dysponować odpowiednimi i pełnymi informacjami w tym celu. Podwładni, jako pełniący role niezwiązane z podejmowaniem decyzji, takich informacji posiadać nie muszą. Przekazywanie pracownikom zbyt wielu informacji uznaje się za obciążenie dla nich i koszt dla firmy. Dlatego ogranicza się dostęp do informacji pracowników i kierowników niższego szczebla.

Powyższe zasady można wdrażać także w oparciu o programy komputerowe, wówczas komputer jest traktowany jako inny kanał komunikacji (jego użycie jest porównywalne do korzystania z telefonu). Do najważniejszych cech charakterystycznych organizacji typu T zaliczyć należy: komunikację pionową i poziomą, czasem ukośną; komunikat dotyczy zadań realizowanych w krótkim horyzoncie czasowym (czasem skrajnie krótkim); szczegółowość zawartości informacyjnej komunikatu zmienia się z poziomem w hierarchii (im wyżej, tym bardziej ogólny); jedność miejsca i czasu przebywania nadawcy i odbiorcy.

Organizacja typu współczesnego

Dla organizacji typu współczesnego podstawą funkcjonowania jest sprawna komunikacja zarówno wewnątrz firmy, jak i z jej otoczeniem biznesowym, bez względu na jej wielkość. Rosnąca mobilność społeczna oraz zwiększająca się różnorodność kanałów komunikacji stwarza konieczność dostosowania masowo już w przedsiębiorstwach używanej infrastruktury teleinformatycznej do infrastruktury i nowoczesnego systemu funkcjonowania przedsiębiorstw. Łączy się istniejące systemy i narzędzia, chcąc maksymalnie wykorzystać zasoby, tak by uniknąć problemów związanych z zagubieniem się pracownika w gąszczu informacji.

Do najważniejszych wyróżników charakterystyki organizacji typu współczesnego zaliczyć należy: dominację komunikacji ukośnej; komunikaty dotyczące zadań realizowanych w różnym horyzoncie czasowym; na każdym poziomie hierarchii dostęp do komunikatów szczegółowych i ogólnych; występuje jedność miejsca i czasu przebywania nadawcy i odbiorcy.

Organizacja typu przyszłości

Humanizacja procesów gospodarczych sprawiła, że klasyczne zasoby nie dają już przewagi konkurencyjnej, człowiek – tak. To czym różnią się przedsiębiorstwa między sobą i czym mogą konkurować, co stanowi o ich przewadze konkurencyjnej, to pracownicy. Wyróżnia się człowieka – jest źródłem innowacyjnych pomysłów biznesowych, którymi dzieli się z organizacją za pomocą komunikacji. Te warunki ukształtowały charakterystykę organizacji typu przyszłości.

Narzędzia internetowe mają wpływ na nieustającą zmianę relacji wzajemnych i zachowań ludzi w organizacjach. Można korzystać z narzędzi zdalnego komunikowania i kierowania. Organizacja rezygnuje z bezpośredniej kontroli nad pracownikiem (dowolność miejsca i czasu wykonywania pracy), pracownik ma możliwość pracy zgodnie ze swoimi preferencjami – istotne jest przede wszystkim to, aby zadania wykonywał terminowo. Korzysta się z elektronicznych możliwości komunikacji w czasie rzeczywistym, co umożliwia rozwiązywanie na bieżąco pojawiających się problemów i konsultacje dotyczące przebiegu prowadzonych prac.

Rozwiązania organizacyjne	
T	• komunikacja pionowa i pozioma, czasem ukośna, • komunikat dotyczy zadań realizowanych w krótkim horyzoncie czasowym (czasem skrajnie krótkim), • szczegółowość zawartości informacyjnej komunikatu zmienia się z poziomem w hierarchii (im wyżej, tym bardziej ogólny) • jedność miejsca i czasu przebywania nadawcy i odbiorcy
W	• dominacja komunikacji ukośnej, • komunikat dotyczy zadań realizowanych w różnym horyzoncie czasowym, • na każdym poziomie hierarchii jest dostęp do komunikatów szczegółowych i ogólnych • jedność miejsca i czasu przebywania nadawcy i odbiorcy
P	• komunikacja z konkretną osobą według potrzeb (nie tylko według zależności służbowych) pionowa i pozioma, czasem ukośna, • zawartość komunikatu zależna jest od potrzeb (dotyczy realizowanych zadań o różnym horyzoncie czasowym), • szczegółowość zawartości informacyjnej komunikatu zależna od potrzeb, • możliwość pracy na odległość, • możliwość rozwiązywania zdecydowanej większości problemów bez osobistego spotkania.

Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Do najważniejszych cech charakterystycznych organizacji typu przyszłości zaliczyć należy: komunikację z konkretną osobą według potrzeb (nie tylko według zależności służbowych) pionową i poziomą, czasem ukośną; zawartość komunikatu zależna jest od potrzeb (dotyczy realizowanych zadań o różnym horyzoncie czasowym); szczegółowość zawartości informacyjnej komunikatu zależna od potrzeb; możliwość pracy na odległość; możliwość rozwiązywania zdecydowanej większości problemów bez osobistego spotkania.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych

Zakres przedmiotowy analizy zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja określony został jako rzeczywiste zachowania komunikacyjne pracowników w organizacji. Przejawiają się one nieustannie, podczas codziennej pracy.

Kryterium wyróżnienia trzech typów zachowań organizacyjnych stanowi sposób, w jaki pracownik może i/lub chce komunikować się z przełożonym i współpracownikami (dotyczy jego chęci oraz umiejętności) (tablica 2).

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego

Zachowania organizacyjne typu tradycyjnego są charakterystyczne dla sytuacji, w której pracownik w zasadzie nie decyduje o pracy na swoim stanowisku, zaś proces komunikowania podejmuje, gdy wykonanie zadania wymaga dodatkowych wyjaśnień. Wszyscy członkowie zespołu znajdują się w tym samym miejscu i czasie – mamy więc do czynienia z komunikacją bezpośrednią.

Do najważniejszych cech charakterystycznych zachowań typu tradycyjnego zaliczyć należy: komunikację poświęconą wyłącznie precyzowaniu sposobu wykonywania zadań; proces komunikacyjny inicjuje zwykle przełożony; problemy komunikacyjne dotyczą wąskiej zawartości informacyjnej komunikatów.

Zachowania organizacyjne typu współczesnego

Dla zachowań organizacyjnych typu współczesnego charakterystyczne jest, że zespoły komunikują się, aby wykonać zadanie, koordynować projekty; rola pracownika nie ogranicza się do wykonywania powierzonych mu i wyraźnie wyznaczonych zadań. Zespoły i ich członkowie komunikują się bezpośrednio lub niebezpośrednio, ale synchronicznie (np. za pomocą sieci komputerowej, telefonu), w tym samym czasie każdy znajduje się na swoim stanowisku pracy.

Pojawienie się nowoczesnych technologii w pierwszym okresie ich masowego wykorzystania doprowadziło do zablokowania się dotychczas używanych kanałów komunikacyjnych nadmiarem przychodzących informacji. Z tym problemem poradzono sobie stosunkowo szybko i łatwo – udoskonalając technologię, ulepszając parametry przesyłu, rejestrowania i składowania danych. Problem przeniósł się wówczas na człowieka, uwidaczniając ograniczenia poznawcze jednostki w przetwarzaniu informacji. Zalew informacji spowodował trudności z wyłowieniem tych istotnych, potrzebnych i wiarygodnych.

Człowieka ogranicza ilość informacji i czas możliwy do poświęcenia na wybór wiarygodnych i rzetelnych informacji, porównanie ich, przetworzenie i podjęcie decyzji. Ponadto możliwość korzystania z nowoczesnych

rozwiązań sprawia, że on sam generuje ogromne ilości informacji. Ich nadmiar doprowadził do powstania różnych narzędzi technologicznych wspomagających wyszukiwanie właściwych informacji.

Spośród najważniejszych cech charakterystycznych zachowań typu współczesnego wymienić należy dwie: komunikacja między członkami zespołu dotyczy powierzonych zadań – ilości, terminu oddania (sposób wykonania już nie jest narzucony); proces komunikacyjny inicjuje przełożony lub podwładny w zależności od potrzeb.

Zachowania organizacyjne typu przyszłości

Ważną cechą charakteryzującą zachowania organizacyjne typu przyszłości jest to, że pracownik z wykonawcy staje się pomysłodawcą. Istotną konsekwencją tego faktu jest także zmiana podejścia do czasu pracy. Nie wykonuje się już nakazanych zadań produkcyjnych w ciągu wyraźnie wyznaczonych 8 godzin. Teraz pracownik pracuje koncepcyjnie, także poza kodeksowym czasem pracy.

Pracownicy zatrudniani w organizacjach typu przyszłości posiadają diametralnie odmienne kompetencje komunikacyjne niż zatrudnieni w organizacjach tradycyjnych. Każdy członek zespołu wprowadza informację do sieci informacyjnej, gdzie jest ona przechowywana, w dowolnym czasie można się z nią zapoznać, uzupełnić ją, skomentować. Nie wymaga się od członków zespołu przebywania w tym samym miejscu lub czasie. W razie potrzeby konkretni członkowie zespołu uzgadniają spotkania w celu komunikacji bezpośredniej.

Wraz z poszerzeniem uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności pracownika wzrastają także potrzeby informacyjne i komunikacyjne. W przypadku potrzeb informacyjnych pracownik lub kierownik może w sposób natychmiastowy otrzymać brakujące informacje za pośrednictwem kontaktów osobistych, telefonów, maili. Także wypracowane pomysły, sposoby usprawnień, rozwiązania można natychmiast przekazać właściwym osobom.

Kłopotliwa jest nie tylko lawinowo rosnąca ilość informacji, ale także dramatycznie spadająca ich jakość. Nowocześni pracownicy, pracownicy przyszłości muszą sprawnie filtrować informacje, muszą być przygotowani do skutecznego działania w nowym otoczeniu informacyjnym, gdzie problemem staje się nadmiar wiadomości, a atrakcyjna oferta multimedialna często jest pusta treściowo.

Do najważniejszych cech charakterystycznych zachowań typu przyszłości zaliczyć należy: komunikacja inicjowana jest ad hoc – każdy członek organizacji może wystąpić z inicjatywą informacyjno-komunikacyjną;

komunikacja inicjowana jest przez dowolnego członka zespołu według potrzeb; komunikacja poświęcona jest zagadnieniom zgodnie z potrzebami (sprawy drobne oraz strategiczne); zakłócenia i problemy dotyczą najczęściej przeładowania informacjami, w których trudno potencjalnemu odbiorcy odnaleźć sedno.

Zachowania organizacyjne	
t	• komunikacja poświęcona wyłącznie precyzowaniu sposobu wykonywania zadań • inicjatorem procesu jest zwykle przełożony • problemy komunikacyjne związane z wąską zawartością informacyjną komunikatów
w	• komunikacja między członkami zespołu dotyczy powierzonych zadań – ilości, terminu oddania (sposób wykonania już nie jest narzucany) • proces komunikacyjny inicjuje przełożony lub podwładny w zależności od potrzeb • problemy komunikacyjne dotyczą wąskiej zawartości informacyjnej komunikatu
p	• komunikacja poświęcona zagadnieniom zgodnie z potrzebami (sprawy drobne oraz strategiczne) • komunikacja inicjowana jest przez dowolnego członka zespołu według jego potrzeb informacyjno-komunikacyjnych • komunikacja inicjowana jest <i>ad hoc</i> – w nienarzuconym czasie (również, gdy pojawia się potrzeba) • zakłócenia i problemy dotyczą najczęściej przeładowania informacjami, w których trudno potencjalnemu odbiorcy odnaleźć sedno

Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych

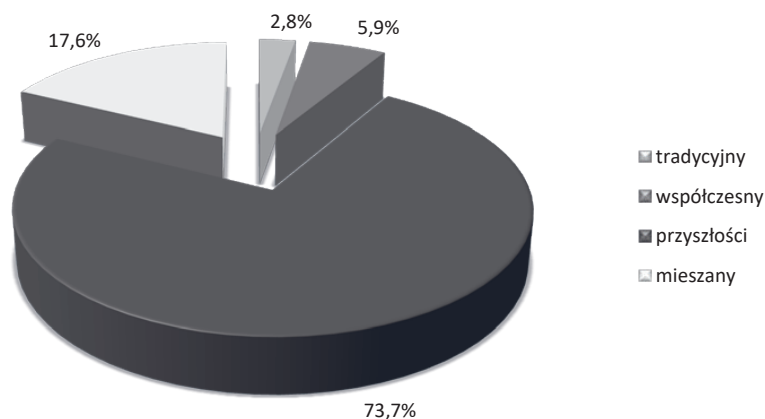
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań empirycznych

Charakterystyka organizacji dla wymiaru komunikacja

Wyniki badań wskazują, że ze względu na typ komunikacji dominującym typem organizacji są przedsiębiorstwa nazwane organizacjami przyszłości, jest to 73,8% badanych firm. Stanowi to ewenement na tle pozostałych

badanych wymiarów rozwiązań organizacyjnych. Najmniejszy odsetek – 2,8% stanowią organizacje określone jako tradycyjne.



Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja

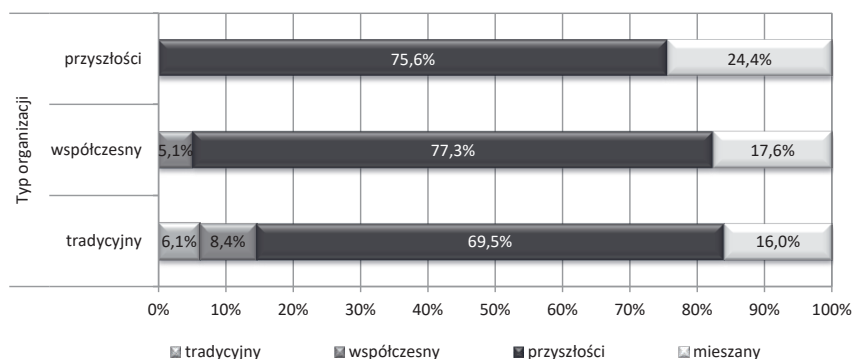
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie 1, 17,7% stanowi mieszany typ komunikowania. Oznacza to, że w organizacji nie występuje jeden, dominujący typ komunikacji, ale stosuje się równocześnie przynajmniej dwa dowolnie wybrane spośród trzech typy komunikowania, każde z takim samym natężeniem. Nie oznacza to jednak, że organizacja nie wypracowała określonej formuły komunikacji lub że jest ona nieustrukturyzowana. Przedsiębiorstwa te wypracowały sposób komunikacji określony przez dwa lub trzy typy komunikacyjne. Badania nie obejmowały weryfikacji, na ile decyzja o sposobach komunikowania została w organizacji podjęta w sposób świadomy.

Zgodnie z przyjętym modelem badawczym, komunikacja stanowi element ogólnej charakterystyki organizacji. Na wykresie 2 zaprezentowano wyniki w zakresie spójności tych dwóch wymiarów.

Istnieje słaby, niemniej jednak istotny statystycznie związek między typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a typem organizacji ($p = 0,016^*$). Analizując dane zaprezentowane na wykresie 2 można wnioskować, że niezależnie od typu organizacji komunikacja w przedsiębiorstwie odbywa się według rozwiązań właściwych dla typu organizacji przyszłości. Model tradycyjny komunikacji pojawia się jedynie w organizacjach o ogólnie tradycyjnych rozwiązaniach organizacyjnych, ale także w ich przypadku odsetek jest niewielki (6,1%). Współczesny

model komunikacji występuje najliczniej również w organizacjach tradycyjnych (8,4%, wobec tylko 5,1% dla organizacji współczesnych).



Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a typ organizacji

$p = 0,016^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

Tabela 1 prezentuje rozkład typów organizacji dla wymiaru komunikacja w podziale na branże i wielkość zatrudnienia.

Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja	Branża ($p = 0,074$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,354$)	
	handel ($n = 46$)	produkcja, przemysł ($n = 116$)	usługi ($n = 121$)	50–250 osób ($n = 207$)	więcej niż 250 osób ($n = 77$)
Tradycyjny	0,0	0,9	5,8	3,9	0,0
Współczesny	6,5	6,0	5,0	5,8	5,3
Przyszłości	80,4	69,0	69,0	72,0	77,6
Mieszany	13,0	24,1	24,1	18,4	17,1

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a branża i wielkość zatrudnienia (w %)

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

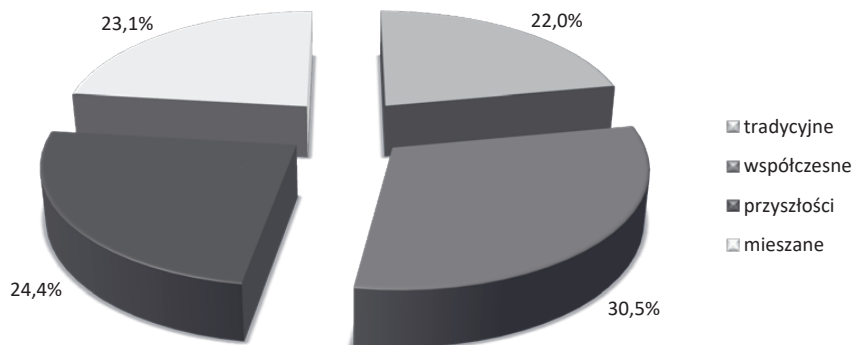
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [$n = 289$].

Zarówno branża ($p = 0,074$), jak i wielkość zatrudnienia ($p = 0,354$) nie różnicują istotnie rozwiązań organizacyjnych w badanym wymiarze. Warto przy tym zwrócić uwagę, że w obrębie próby przedsiębiorstwa o tradycyjnym modelu komunikacji występują wyłącznie wśród organizacji średniej wielkości, głównie działających w usługach. W handlu zdecydowanie przeważają organizacje o komunikacji przyszłości (ok. 80%) i jest to odsetek o ok. 10 pkt proc. wyższy niż w pozostałych branżach.

Charakterystyka zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja

W wymiarze komunikacja nie ma znaczących dysproporcji między typem zachowań organizacyjnych pracowników. Najczęstsze są zachowania współczesne – 30,5%, najmniejszy zaś odsetek stanowią zachowania tradycyjne – 22%. Typ mieszany, czyli sytuacja w której typ zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja nie jest jednoznaczny – pracownik korzysta z kilku typów komunikacji z podobnym natężeniem – występuje odnośnie do prawie co czwartego pracownika.

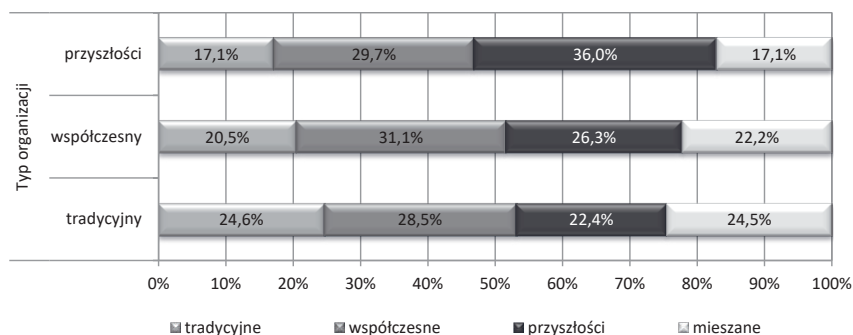


Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Istnieje związek między typem zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja a typem organizacji ($p = 0,005^*$). Analizując dane na wykresie 4, można wnioskować, że w tradycyjnych i współczesnych organizacjach w wymiarze komunikacja relatywnie najczęściej

występuje współczesny sposób komunikowania się (odpowiednio, 28,5% i 31,1%). Podobnie często zachowania organizacyjne w wymiarze komunikacji występują w organizacjach przyszłości, niemniej jednak w ich przypadku nie jest to najczęstszy typ zachowań – częściej wskazywano na komunikację typu przyszłości – 36,0%². Tradycyjny model komunikacji relatywnie często stosują pracownicy organizacji tradycyjnych (wskazała tak co czwarta osoba).



Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacji a typ organizacji

$p = 0,005^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

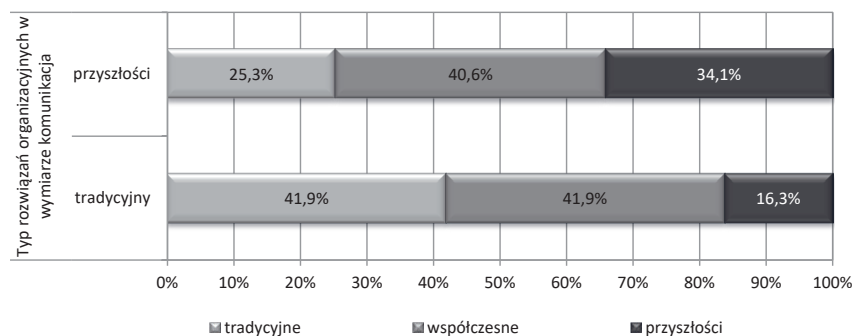
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Można zadać pytanie, czy przyjmowany przez pracowników model komunikacji jest zgodny z modelem stosowanym przez organizację. Istnieje słaba, ale istotna ($p = 0,015^*$) zależność w tym zakresie. W badanej próbie, jak podkreślano, nieliczne były organizacje stosujące współczesne rozwiązania organizacyjne w wymiarze komunikacji, dlatego też zostały one pominięte w poniższym zestawieniu. Zachowania tradycyjne stosuje ok. 42% pracowników zatrudnionych w organizacjach tradycyjnych wobec ok. 25% dla organizacji przyszłości. Model współczesny zachowań odnośnie do tego wymiaru jest stosowany

- 2 Zauważyć przy tym zależy, że wśród organizacji reprezentowanych w badaniu nie znalazła się żadna o współczesnych rozwiązaniach organizacyjnych w wymiarze komunikacji. Organizacje tradycyjne reprezentowane są przez 50 pracowników (2,2% próby), a 584 osoby reprezentują organizacje o mieszanych rozwiązaniach w wymiarze komunikacji.

niemal równie często w organizacjach tradycyjnych jak i przyszłości, model przyszłości zaś – ponad dwukrotnie częściej w przedsiębiorstwach o rozwiązaniach organizacyjnych przyszłości (ok. 34%). Zgodność zachowań pracowników i rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja jest zatem dość duża.



Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja

$p = 0,015^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

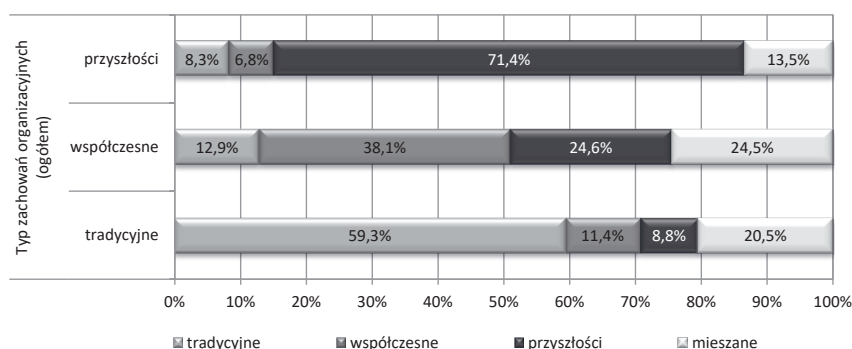
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Istnieje istotny statystycznie związek między typem zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja a ogólnym typem zachowań organizacyjnych ($p < 0,001^*$). Dane przedstawione na wykresie 6 wskazują na takie dopasowanie, które w największym stopniu występuje w przypadku pracowników o ogólnej orientacji przyszłości – 71,4%. Dla pozostałych organizacji jest to, odpowiednio, 59,3% dla przedsiębiorstw o charakterze tradycyjnym i 38,4% – o współczesnym. W organizacjach o modelu współczesnym pracownicy często przyjmują również styl komunikacji, który można określić jako przyszłości bądź mieszany (po ok. 25%).

Istnieje związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych w pozostałych wymiarach a tymi, jaki obserwuje się w wymiarze komunikacja ($p < 0,001^*$ dla każdego z wymiarów). Po pierwsze, zauważyć należy silniej niż w innych wymiarach zaznaczającą się spójność zachowań w wymiarze komunikacja z pozostałymi wymiarami zachowań organizacyjnych – dany model komunikacji stosują najczęściej pracownicy charakteryzujący się takim samym typem zachowań organizacyjnych odnośnie do innych wymiarów (wykres 7). Zaznacza

się to najmocniej w dwóch wymiarach – kultury organizacyjnej oraz relacji przełożony–podwładny. W wymiarze relacji przełożony–podwładny, jak również polityki personalnej, zaznacza się duża zgodność zachowań tradycyjnych (dotyczy około połowy pracowników). Jest ona spora dla zachowań tradycyjnych, również w wymiarze organizacji pracy i kultury organizacyjnej (ok. 40%), podczas gdy dla relacji pracownik–organizacja tradycyjne zachowania dotyczące komunikacji są niemal również częste, jak współczesne. Zachowania współczesne w wymiarze komunikacji zachowują podobną spójność ze wszystkimi pozostałymi wymiarami zachowań organizacyjnych (dotyczy ona mniej więcej co trzeciego pracownika). Współczesne zachowania w badanych wymiarach współwystępują dość często również z komunikacją przyszłości (dotyczy to mniej więcej co czwartego pracownika). Z kolei zachowania przyszłości w wymiarze komunikacji są najczęstsze w sytuacji, gdy model przyszłości charakteryzuje zachowania pracowników również w wymiarze kultury organizacyjnej, relacji przełożony–podwładny (ponad 40%) i relacji pracownik–organizacja (prawie 40%); relatywnie najmniejszą zgodność w tym zakresie obserwuje się względem polityki personalnej.

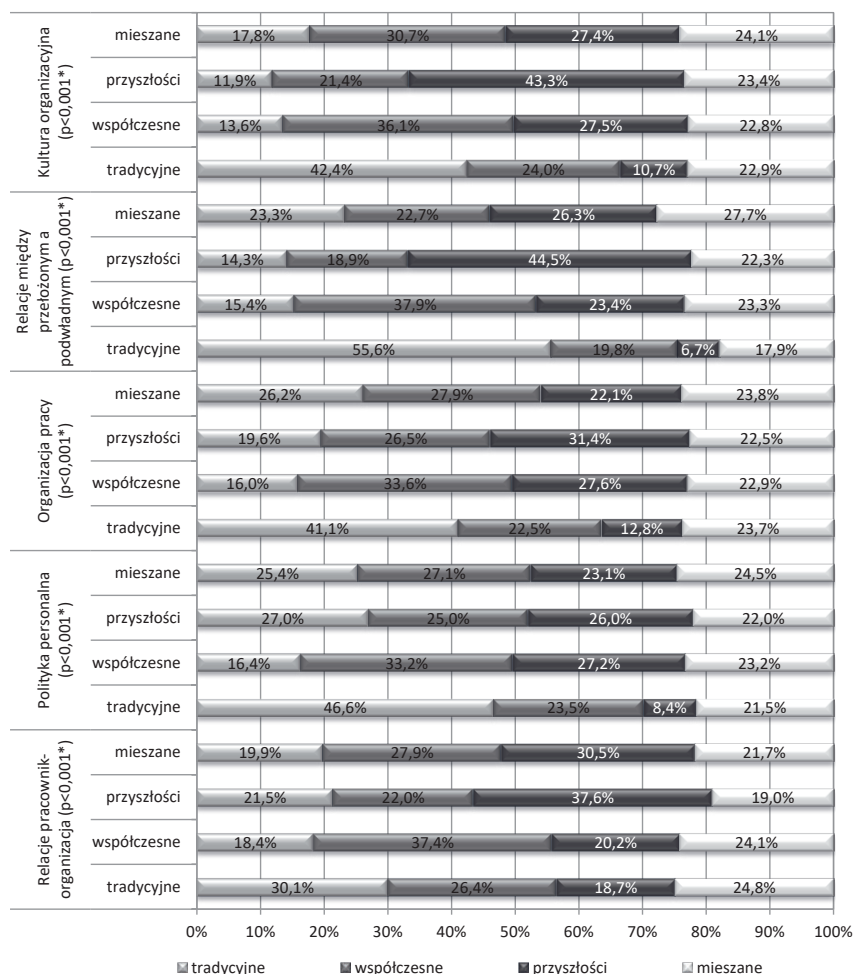


Wykres 6. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].



Wykres 7. Zachowania organizacyjne w wymiarze komunikacja w relacji do pozostałych wymiarów zachowań pracowników

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja	Branża ($p < 0,001^*$)			Wielkość zatrudnienia ($p = 0,039^*$)	
	handel (n = 686)	produkcja, przemysł (n = 944)	usługi (n = 644)	50–250 osób (n = 1746)	więcej niż 250 osób (n = 528)
Tradycyjne	16,6	26,6	21,1	23,3	18,0
Współczesne	34,7	28,1	29,5	29,3	34,3
Przyszłości	26,7	22,2	25,0	24,3	24,4
Mieszane	22,0	23,1	24,4	23,1	23,3

Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja a branża

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

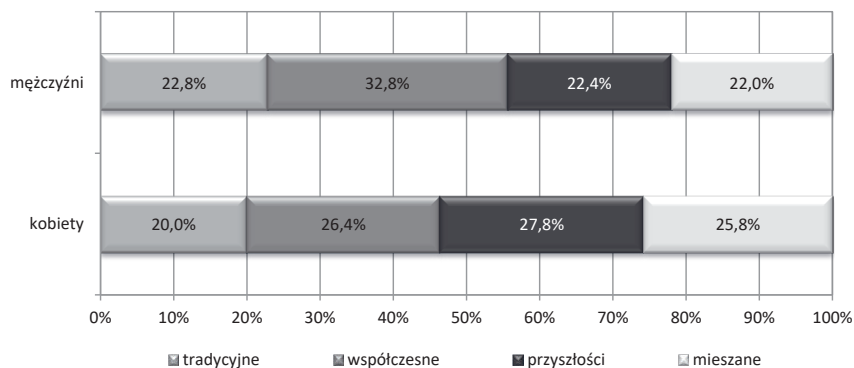
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$); w tabeli pominięto respondentów, którzy nie wskazali branży lub wielkości zatrudnienia.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania przedsiębiorstw [n = 289].

Związek między branżą, w której działa organizacja, a typem zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja jest istotny statystycznie ($p < 0,001^*$). Chociaż rozwiązania współczesne odnotowywano bardzo rzadko, gdy oceniano organizacje jako całość, w przypadku zachowań organizacyjnych pracowników występują najczęściej, aczkolwiek tylko w przypadku handlu, różnice względem pozostałych modeli są dość duże (ok. 35% wobec ok. 27% dla zachowań przyszłości, a już tylko 16% dla tradycyjnych). Przypomnijmy, że model tradycyjny komunikacji występował najrzadziej odnośnie do handlu również z perspektywy rozwiązań organizacyjnych. Model współczesny zachowań w wymiarze komunikacji stwierdzono też w przypadku 28,1% pracowników branży produkcyjnej (przemysłowej) oraz 29,5% – branży usługowej. Tradycyjny model dotyczy ok. 21% pracowników usług i ok. 27% zatrudnionych w przemyśle. Pozostałe typy komunikacji pracowników pojawiają się mniej więcej równie często w firmach produkcyjnych i usługowych.

Związek pomiędzy wielkością zatrudnienia a typem zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja również jest istotny statystycznie ($p = 0,039^*$). W przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 250 osób przeważają współczesne zachowania organizacyjne w wymiarze komunikacja – 29,3%, najmniej jest zachowań mieszanych – 23,1% i tradycyjnych – 23,3%. W przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 osób również przeważają współczesne zachowania organizacyjne w wymiarze komunikacja – 34,3%, najmniej jest zachowań tradycyjnych – 18%. Zatem niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa najczęściej występującym typem

zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja są zachowania współczesne, jednak częściej są one odnotowywane w większych organizacjach. Zachowania tradycyjne z kolei rzadziej spotykane są w większych organizacjach.



Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a płeć osób badanych

$p = 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

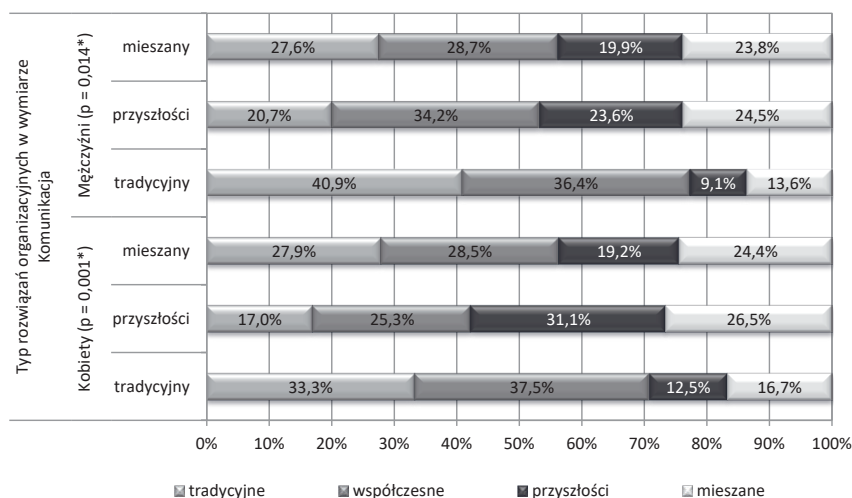
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Istnieje istotny związek między płcią osób badanych a typem zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja ($p < 0,001^*$). W wymiarze komunikacja odnośnie do kobiet najczęściej występuje model przyszłości – 27,8% lub współczesny (26,4%), podczas gdy w odniesieniu do mężczyzn – wyraźnie model współczesny (32,8%). Kobiety najrzadziej (20%) przejawiają tradycyjny sposób zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja, natomiast mężczyźni w podobnym stopniu wszystkie modele – poza współczesnym – stosują równie często (22,0–22,8%). Kobiety częściej niż mężczyźni korzystają równocześnie z kilku typów zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja (odpowiednio 25,8% i 22,0%).

Związek pomiędzy typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja jest istotny statystycznie zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn, tzn. zachowania organizacyjne w tym zakresie pozostają w związku z modelem przyjętym w organizacji. Analizując dane zaprezentowane na wykresie 9 można zauważyć, że w przypadku mężczyzn wiąże się to z przyjmowaniem zachowań organizacyjnych zgodnych z ogólnie panującym

w przedsiębiorstwie modelem w organizacjach tradycyjnych (ok. 41%), zaś dla kobiet – w organizacjach przyszłości (ok. 31%).



Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja
a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja w podziale na płeć
osób badanych

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

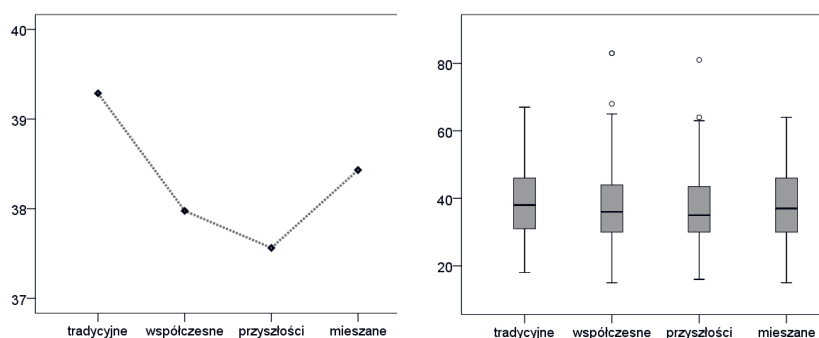
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników
[n = 2274].

W organizacjach o tradycyjnym sposobie zachowań korzystają one w podobnym stopniu ze współczesnych (37,5%) i tradycyjnych sposobów komunikowania (33,3%), najrzadziej przyszłości – 12,5%. W organizacjach przyszłości kobiety najrzadziej korzystają z narzędzi teraźniejszych – 17%, częściej ze współczesnych 25,3%.

Jak podkreślano, na uwagę zasługuje tradycyjny typ organizacji, w którym aż 40,9% mężczyzn komunikuje się w sposób tradycyjny. Natomiast w organizacji przyszłości 23,6% mężczyzn komunikuje się według wzorca współczesnego, a 19,9% według wzorca przyszłości.

Na wykresie 10 zaprezentowano wyniki pozwalające na porównanie pracowników o różnych typach zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja odnośnie do kategorii wieku. Analizując prawy panel wykresu 10, zauważyć można, że mediana wieku jest analogiczna w przypadku wszystkich grup, podobny jest też stopień jego zróżnicowania

(wąsy mają podobną długość). Zauważyć należy, że osoby najstarsze (po 80. roku życia) wybierają albo zachowania przyszłości, albo współczesne. Z kolei lewy panel pozwala wnioskować, że rozwiązania tradycyjne wybierają osoby, które są średnio rzecz biorąc starsze (39,3 lata) niż stosujący model współczesny (38 lat) i przyszłości (37,6 lat), ale też mieszany (38,4 lata). W ujęciu absolutnym, omawiane różnice są jednak relatywnie małe, co powoduje, że w sensie statystycznym nie są istotne ($p = 0,138$).



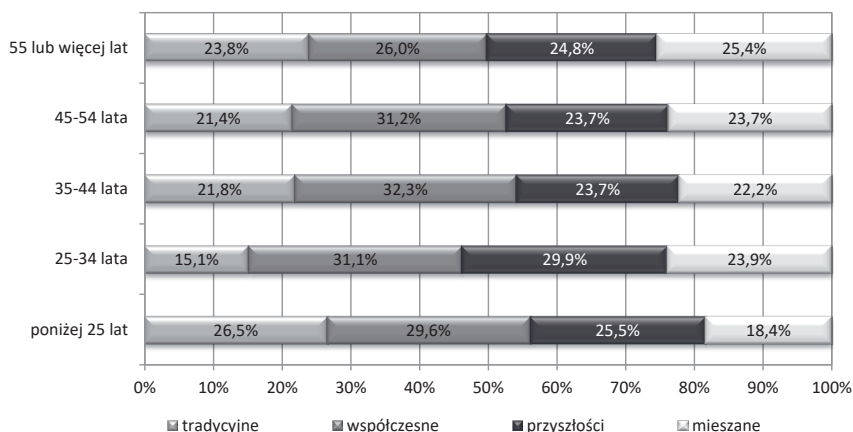
Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych dla wymiaru komunikacja – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)

$p = 0,138$; p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Porównując udział osób o danym modelu zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja według grup wieku, różnice te można uznać za istotne statystycznie (wykres 11).

Należy przypomnieć, że dominujący model odnośnie do pracownika w wymiarze komunikacja to typ współczesny – 30,90%. Ważne, że każda grupa wiekowa zachowuje się zgodnie z tą ogólną tendencją i w żadnej z nich tendencja ta nie jest zaburzona. Inaczej wyglądają wyniki dotyczące najrzadziej stosowanego sposobu komunikacji ze względu na kryterium wieku – tu różnią się one znacznie, są interesujące, nawet zaskakujące i wymagają omówienia poniżej, bowiem na przykład grupa wiekowe 55+ najrzadziej (choć różnice są znikome) korzysta z tradycyjnych form komunikowania, gdy tymczasem grupa wiekowa poniżej 25 lat najrzadziej korzysta z komunikacji przyszłości, a jeszcze rzadziej łączy dwa sposoby komunikacji.



Wykres 11. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a wiek osób badanych

$p = 0,050^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Pracownicy w grupie wiekowej poniżej 25 lat najczęściej korzystają ze współczesnego sposobu komunikowania się – 26,0%, najrzadziej z typu komunikowania określanego jako przyszłości – 25,5%. Jeszcze rzadziej – 18,4% (mieszany) korzystają w jednakowym stopniu z dwóch sposobów z jednakowym natężeniem.

Pracownicy w grupie wiekowej 25–34 oraz 35–44 lata najczęściej korzystają ze współczesnego sposobu komunikowania się, odpowiednio – 31,1% i 32,3%, na drugim miejscu w kolejności korzystają z komunikowania przyszłości – 29,9% i 23,8%, następnie łączą dwa sposoby komunikowania – 23,9% i 22,2%. Najrzadziej korzystają z typu komunikowania określanego jako tradycyjny – 15,1% oraz 21,8%.

Pracownicy w grupie wiekowej 45–54 lata najczęściej korzystają ze współczesnego sposobu komunikowania się – 31,3%, tutaj także kolejność jest taka sama, z tą różnicą, że sposoby przyszłości i mieszany stanowią *ex aequo* 23,7%, sposób tradycyjny – 21,4%.

Pracownicy w grupie wiekowej powyżej 55 lat najczęściej korzystają ze współczesnego sposobu komunikowania się – 26,0%, następnie korzystają z podwójnego sposobu komunikowania – 25,4%, przyszłości – 24,9%. Najrzadziej korzystają ze sposobu tradycyjnego – 23,8%.

W przebadanej populacji największą, tym samym najsilniej reprezentowaną grupą była grupa wiekowa 25–34 lata – 36,43% ogółu badanych, druga w kolejności – 31,19% to osoby z grupy wiekowej 35–44 lata. Najmniejszą

stanowiła grupa poniżej 25 roku życia – 5,68%. Mając to na uwadze, trzeba pamiętać, że różnice 1–2% w grupach najstarszych i najmłodszych wynikają z odpowiedzi udzielonych przez jedną osobę.

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych w wymiarze komunikacja	
			przyszłości	mieszane
Poniżej 25 lat (p = 0,282)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja	tradycyjne współczesne przyszłości mieszane	33,3	16,3
			25,5	32,6
			25,5	27,9
			15,7	23,3
25–34 lata (p = 0,001*)		tradycyjne współczesne przyszłości mieszane	11,4	24,5
			33,0	27,1
			31,4	25,2
			24,2	23,2
35–44 lata (p = 0,020*)		tradycyjne współczesne przyszłości mieszane	19,4	28,4
			30,7	35,3
	26,9		14,7	
	23,0		21,6	
45–54 lata (p = 0,415)	tradycyjne współczesne przyszłości mieszane	19,1	28,3	
		33,2	25,0	
		24,1	23,3	
		23,6	23,3	
55 lub więcej lat (p = 0,072)	tradycyjne współczesne przyszłości mieszane	19,8	33,3	
		26,0	27,1	
		29,8	12,5	
		24,4	27,1	

Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja w poszczególnych kategoriach wiekowych

W tabeli pominięto pracowników zatrudnionych w organizacjach tradycyjnych, gdyż po dezagregacji według wieku podpróby miały niską liczebność próby (w zależności od grupy wieku, od 2 do 15 osób).

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat (po pominięciu organizacji o tradycyjnej komunikacji);

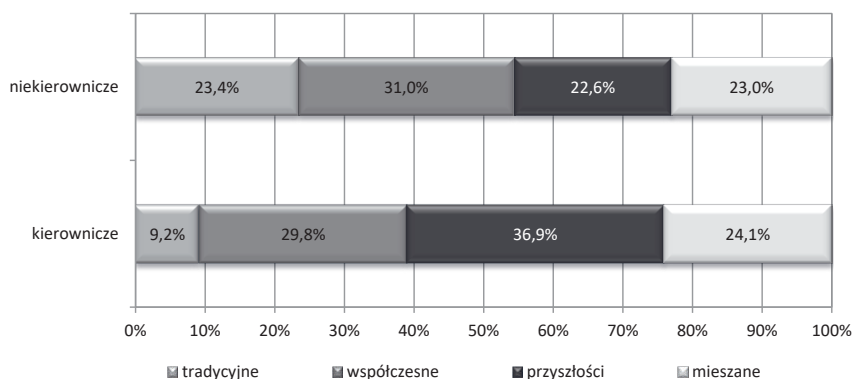
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Związek między typem zachowań organizacyjnych a typem rozwiązań organizacyjnych w wymiarze komunikacji jest istotny statystycznie tylko dla dwóch z badanych grup wieku: 25–34 oraz 35–44 lata. Dla organizacji

przyszłości spójność w tym zakresie zarysowuje się zwłaszcza dla najstarszej grupy wieku (najstarsi pracownicy w największym stopniu „podążają” w tym względzie za standardami przyjętymi w organizacji). Wysoki, nawet nieco wyższy niż dla osób w wieku 55+, odsetek pracowników o komunikacji typu przyszłości jest nawet wyższy (31,4%), niemniej jednak nieco wyższy (33%) jest odsetek wskazań dla komunikacji współczesnej. Relatywnie najslabiej z rozwiązaniami organizacyjnymi w tym wymiarze (tj. dla orientacji przyszłości) identyfikują się pracownicy w wieku 45–54 lata. Zauważyć też należy dość wyraźne różnice między grupami najmłodszymi pod względem stosowania rozwiązań tradycyjnych – dla osób w wieku do 25 lat stanowią one najczęstszy typ zachowań komunikacyjnych (ok. 33%), podczas gdy dla osób w wieku 25–34 lata – najrzadszy (ok. 11%).

Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja jest istotnie powiązany z rodzajem zajmowanego stanowiska ($p < 0,001^*$) – wykres 12.



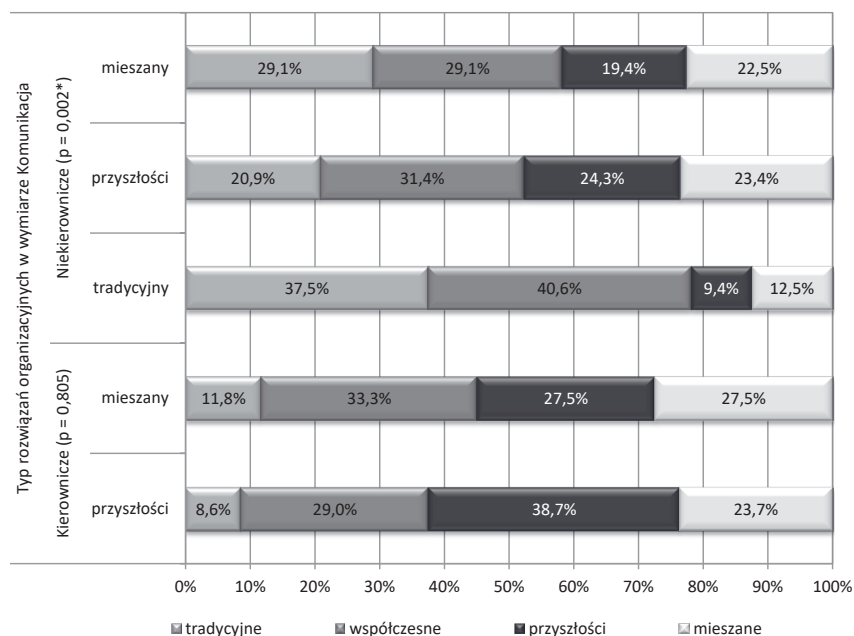
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a zajmowane stanowisko

$p < 0,001^*$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Zaprezentowane na wykresie 12 dane pozwalają stwierdzić, że kierownicy najczęściej posługują się typem komunikacji przyszłości – 36,9%, najrzadziej korzystają ze sposobu tradycyjnego – 9,2%. Jak widać, różnica jest znacząca. Z kolei osoby zajmujące stanowiska niekierownicze najczęściej korzystają ze współczesnego sposobu komunikowania – 31,0%, najrzadziej ze sposobu przyszłości – 22,7%.



Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych

Na wykresie pominięto pracowników na stanowiskach kierowniczych, zatrudnionych w organizacjach tradycyjnych ($n = 12$).

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

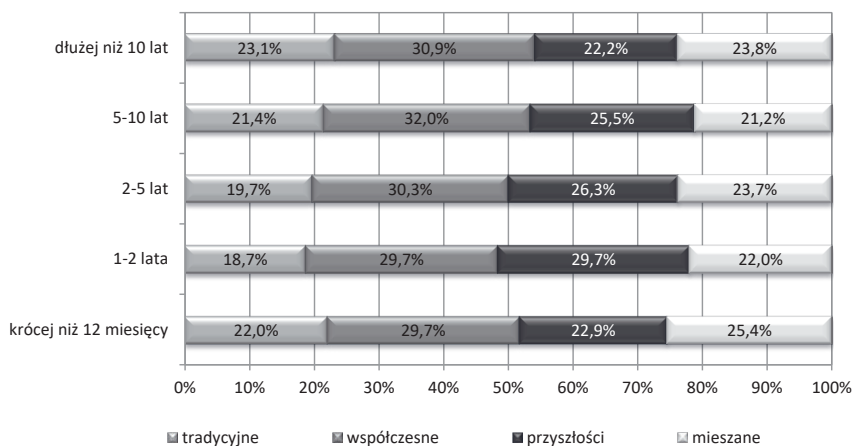
* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Dokonując oceny związku między zachowaniami organizacyjnymi pracowników w wymiarze komunikacja a modelem przyjętym w tej kwestii w organizacji, zauważa się przede wszystkim, że jest istotny tylko dla zajmujących stanowiska niekierownicze ($p = 0,002^*$).

Odnosząc się do typu zachowań przyszłości, bardziej spójni (ten sam typ zachowań i rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja) są pracownicy na stanowiskach kierowniczych (38,7% wobec 24,3% dla niekierowniczych). Zatem zajmowane stanowisko wpływa na dopasowanie zachowań do rozwiązań organizacyjnych.

Związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a stażem pracy w firmie nie jest istotny statystycznie ($p = 0,695$) – wykres 14.



Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a staż pracy w firmie

$p = 0,695$; p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [$n = 2274$].

Spójność rozwiązań i zachowań organizacyjnych przyszłości w wymiarze komunikacja jest relatywnie największa w przypadku pracowników, których staż wynosił od roku do 5 lat (29–30%). Istotny związek między rozwiązaniami i zachowaniami w tym wymiarze ma miejsce jedynie w przypadku osób, których staż pracy wynosił od 2 do 5 lat – w tej grupie zdiagnozowano największe różnice między pracownikami zatrudnionymi w organizacjach o komunikacji przyszłości względem tych, w których obowiązuje model mieszany. W pozostałych grupach różnice te nie są istotne.

Wyszczególnienie			Typ rozwiązań organizacyjnych w wymiarze komunikacja	
			przyszłości	mieszane
1	2	3	4	5
Krócej niż 12 miesięcy (p = 0,104)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja	tradycyjne	19,0	28,6
		współczesne	27,2	33,8
		przyszłości	26,6	15,6
		mieszane	27,2	22,1
Od roku do 2 lat (p = 0,245)		tradycyjne	15,1	24,6
		współczesne	33,1	21,3
		przyszłości	29,5	31,1
		mieszane	22,3	23,0

1	2	3	4	5
Od 2 lat do 5 lat ($p = 0,035^*$)	model zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja	tradycyjne współczesne przyszłości mieszane	16,5 30,7 28,7 24,1	28,6 27,5 18,7 25,3
Od 5 do 10 lat ($p = 0,501$)		tradycyjne współczesne przyszłości mieszane	19,5 32,7 26,5 21,4	25,3 29,7 24,1 20,9
Dłużej niż 10 lat ($p = 0,122$)		tradycyjne współczesne przyszłości mieszane	21,5 30,8 24,5 23,1	27,6 31,0 15,9 25,5

Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja w zależności od stażu pracy

W tabeli pominięto pracowników zatrudnionych w organizacjach tradycyjnych, gdyż po dezagregacji według wieku podpróby miały niską liczebność próby (w zależności od grupy wieku, od 1 do 13 osób).

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat (po pominięciu organizacji o tradycyjnej komunikacji);

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych z badania pracowników [n = 2274].

Nie stwierdzono związku pomiędzy dominującym typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a dominującym typem rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja.

Dyskusja wyników i wnioski

Z punktu widzenia zachowań ludzi w organizacji, wymiar komunikacja umożliwia wzajemny kontakt wśród pracowników oraz porozumienie z przełożonymi, a także umożliwia realizację działań analizowanych w pozostałych, określonych w niniejszej pracy wymiarach organizacji podlegających badaniu.

Poniżej przedstawiono rekapitulację najważniejszych wyników dla wymiaru komunikacja, w podziale na przyjęte w opracowaniu bloki rozwiązań organizacyjnych i zachowań organizacyjnych, a następnie przedstawiono próbę interpretacji tego wymiaru.

Rozwiązania organizacyjne

- Na polskim rynku zdecydowanie dominuje jedno podejście do komunikacji – typ przyszłości; takie rozwiązanie organizacyjne deklaruje ponad 70% organizacji. Niecałe 3% stanowią organizacje komunikujące się w sposób tradycyjny. Jedna szóstą organizacji stosuje mieszany sposób komunikacji.
- Rozwiązania w zakresie komunikacji nie są specyficzne ani dla branży, w której działa organizacja, ani dla wielkości zatrudnienia, zarysowuje się tu jednak pewna tendencja: organizacje handlowe są bardziej „przyszłości” niż pozostałe i w ogóle nie są „tradycyjne”. Usługi korzystają z tradycyjnych rozwiązań komunikacyjnych „najczęściej” – jest to jednak znikomy odsetek, dotyczy bowiem jednej osoby na dwadzieścia.

Z zebranych danych wyłania się obraz proponowanych pracownikowi przyszłościowych rozwiązań organizacyjnych. Najbardziej chyba zaskakującym jest fakt, że nawet organizacje określone jako tradycyjne – o hierarchicznej strukturze organizacyjnej, scentralizowane i z wyraźnym podziałem pracy – proponują pracownikom „przyszłościowe” rozwiązania komunikacyjne (korzystanie z pełnego zakresu dostępnych narzędzi komunikacji elektronicznej) i w sposób znikomy realizują tradycyjną komunikację.

W tym miejscu powstaje pytanie (które wydaje się natury retorycznej): czy jest możliwe – przy obecnym stanie rozwoju technologii komunikacyjnej – oddzielenie i odseparowanie komunikacji służbowej, wewnątrzorganizacyjnej i komunikacji pozaorganizacyjnej. Inaczej mówiąc, otoczenie technologiczne tak znacząco wpływa na wymiar komunikacji wewnątrz organizacji, że pracownicy niejako „wymusili” na przedsiębiorstwach przyszłościowy sposób komunikowania, wnieśli go ze sobą do organizacji. Organizacja natomiast, nie mając „narzędzi sprzeciwu”, przyjęła takie przyszłościowe formy kontaktu. Zachowała jednak – z powodów formalnych – niektóre formy (np. forma pisemna wniosków, ale możliwych do złożenia on-line), stąd niewielki procent tradycyjnych rozwiązań komunikacyjnych w obszarze komunikacja.

Natomiast wyniki dotyczące braku związku między typem komunikowania a branżą, i wielkością zatrudnienia, mogą sugerować, że w zasadzie

proces komunikowania wszędzie przebiega w podobny sposób. Handel częściej korzysta z komunikacji przyszłości niż produkcja i usługi. Być może zatem sposób kontaktu z klientem jest przenoszony na komunikację wewnątrzorganizacyjną.

Zachowania organizacyjne

- Wśród pracowników, mniej zdecydowanie niż w przypadku organizacji, dominują zachowania charakterystyczne dla typu przyszłości. Dominacja ta jest jednak procentowo znikoma – jest to mniej niż jedna trzecia, natomiast pozostałe typy zachowań – tradycyjne, współczesne i mieszane – stanowią w sumie ponad dwie trzecie, czyli nieco ponad jedną piątą każdy z nich.
- Istnieje także związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych w pozostałych obszarach a tym, jaki obserwuje się w obszarze komunikacja. Przede wszystkim zauważyć należy silniej niż w innych obszarach zaznaczającą się spójność zachowań w wymiarze komunikacja z pozostałymi wymiarami zachowań organizacyjnych – dany model komunikacji stosują najczęściej pracownicy mający taki sam typ zachowań organizacyjnych w innych wymiarach.

Nieznacznie dominujące wśród respondentów zachowania organizacyjne przyszłości w analizowanym wymiarze wydają się być naturalną konsekwencją społecznej postawy ludzi. Dążą oni do bezpośrednich kontaktów społecznych [Aronson, 2005] i realizują proces komunikacji w taki sposób, aby było on możliwie najszybszy i najsprawniejszy w danych warunkach.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka organizacji

- W każdym z trzech typów organizacji dominującymi zachowaniami w wymiarze komunikacji są zachowania przyszłości, najczęściej spotykane w organizacjach współczesnych, przy czym tradycyjna komunikacja odnotowywana była rzadko i jedynie w przypadku tradycyjnych organizacji. Natomiast zależność między dominującym typem zachowań a dominującym typem rozwiązań dla wymiaru komunikacja kształtuje się w taki sposób, że najczęstsze są współczesne zachowania w rozwiązaniach teraźniejszych i przyszłości. Rozwiązanie współczesne w ogóle nie występuje.

- Związek między branżą, w której działa organizacja a typem zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja jest istotny statystycznie. W każdej branży dominują pracownicy „współcześni”. Najmniej pracowników „tradycyjnych” jest w firmach handlowych i usługowych, w przedsiębiorstwach produkcyjnych najmniej jest pracowników „przyszłości”.
- Nie stwierdzono istotnych statycznie różnic w zakresie dominującego typu zachowań organizacyjnych a liczbą zatrudnionych w organizacji osób. Zarówno w organizacjach średnich, jak i dużych dominującym typem zachowań w wymiarze komunikacja są zachowania współczesne.

Rozwiązania organizacyjne typu przyszłości dominują w każdym z trzech typów organizacji. Jest to wynik o tyle zaskakujący, że nawet w organizacjach tradycyjnych 70% rozwiązań organizacyjnych dotyczących komunikacji to rozwiązania przyszłości. Powstaje pytanie, czy jest to ogólna tendencja rozwiązań organizacyjnych implementowanych do polskich organizacji, czy istnieje inny powód takiego wyniku. Dominujący typ pracowników jest jednak współczesny, niezależnie od branży, w jakiej osoby te pracują. Nie jest on zatem spójny z rozwiązaniami organizacyjnymi.

Typ zachowań organizacyjnych a charakterystyka pracowników

- Istnieją różnice w zakresie komunikacji w zależności od płci osób badanych. Kobiety w jednej trzeciej korzystają z typu współczesnego, pozostałe typy – mieszany, tradycyjny i przyszłości stosują z jednakowym natężeniem. Mężczyzn charakteryzuje odpowiednio typ przyszłości, współczesny, mieszany i tradycyjny.
- Typ zachowań organizacyjnych pozostaje w związku z zajmowanym stanowiskiem. Na stanowiskach kierowniczych dominują zachowania przyszłości, natomiast na stanowiskach niekierowniczych – współczesne.
- We wszystkich grupach wiekowych dominującym typem zachowań w obszarze komunikowania były zachowania współczesne.
- Staż pracy nie różnicuje pracowników w zakresie dominującego typu zachowań organizacyjnych – przeważa współczesny typ komunikacji.

Z zaprezentowanych wyników ponownie wyłania się obraz słabej dominacji współczesnej komunikacji pracowników. Dane te wymagają jednak pewnej szczegółowej analizy – interesująca zdaje się być odpowiedź

na pytania, dlaczego niektóre zmienne różnicują zbiorowość badaną i dlaczego właśnie te.

Zachowania komunikacyjne mężczyzn są bardziej spójne z rozwiązaniami organizacyjnymi niż zachowania kobiet. Oznacza to większe dopasowanie mężczyzn do rozwiązań organizacyjnych. Stereotypowym wyjaśnieniem mógłby być fakt klasycznego podziału ról – kobieta ma dbać o rodzinę, podczas gdy mężczyzna ma ją zabezpieczać finansowo [Nair, 2014]. Czy jednak obecnie jest to wyjaśnienie wystarczające? Co więcej, wyjaśnienie oparte na skłonności mężczyzn do wykorzystywania nowinek technologicznych [Moir 2007], nastawieniu na zadania albo na współdziałanie lub różny sposób działania i styl kierowania [Cuadrado i in. 2012] też nie jest wystarczające. Każda z wymienionych przyczyn z pewnością nie pozostaje bez wpływu na zachowania organizacyjne kobiet i mężczyzn, nie jest jednak sama w sobie kompletnym i wystarczającym wyjaśnieniem. Zadanie polegające na uzasadnieniu przyczyny, dlaczego kobiety chętniej korzystają z bezpośrednich i synchronicznych kanałów komunikacyjnych, podczas gdy mężczyźni wybierają komunikowanie zdalne, z wykorzystaniem technologii, jest tym trudniejsze, im więcej elementów wzajemnie powiązanych i współzależnych składa się na odpowiedź – wyjaśnienie składa się z wielu czynników wpływających na zachowanie w różnym stopniu. W tym miejscu należy wyjść zatem poza stereotypowe pomysły rozwiązania, a to z kolei pociąga konieczność przeprowadzenia kolejnych, pogłębionych badań w tym zakresie.

W odniesieniu do drugiej z analizowanych zmiennych, należy przypomnieć, że typ komunikowania się osób na stanowiskach kierowniczych jest zbieżny z rozwiązaniami organizacyjnymi – jest to typ przyszłości. Menedżerowie kształtują sposób komunikowania się w organizacji i jest on spójny, dlatego jakikolwiek inny wynik badań byłby zastanawiający. W grupie osób niebędących kierownikami dominuje typ komunikowania współczesny. Być może pracownicy są w trakcie dopasowywania się do przyszłościowych rozwiązań organizacyjnych, jakie wprowadzają w organizacji kierownicy, może próbują „nadgonić” typ komunikacji. Możliwy jest jednak przeciwny scenariusz – pracownicy próbują „opóźnić” narzucany przyszłościowy typ komunikacji, zmęczeni nieustannym byciem on-line [Zalewska-Turzyńska 2013].

Zmienną, która nie różnicowała badanej zbiorowości w zakresie typu zachowań organizacyjnych, okazał się wiek i staż pracy. Niezależnie od wieku i długości trwania stosunku pracy w badanej zbiorowości dominują zachowania współczesne. Wyniki takie są zaskakujące o tyle, że stereotypowo postrzega się osoby starsze jako mniej sprawne w posługiwaniu się urządzeniami elektronicznymi. Jak widać, jest to bezzasadna opinia, bowiem osoby aktywne zawodowo, współpracujące siłą rzeczy również

z młodszymi od siebie osobami, radzą sobie z wykorzystaniem technologii właśnie w komunikowaniu. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że urzędnia i programy do komunikacji są wysoce intuicyjne. Brak zróżnicowania typu komunikacji pracowników ze względu na staż pracy wskazuje, że pracownicy nowo przyjęci do organizacji posiadają podobne kompetencje komunikacyjne jak pracownicy już w przedsiębiorstwie „osiadli”. A jeśli występują jakieś różnice komunikacyjnych zachowań organizacyjnych, to nowo zatrudnieni szybko się dostosowują.

Reasumując uzyskane wyniki badań dla wymiaru komunikacja, można stwierdzić, iż charakterystyka badanych organizacji różni się w pewnych zakresach. O ile bowiem wśród organizacji zauważyć można główne rodzaje podejścia do komunikacji zgodne z typem przyszłości, to wśród zachowań pracowników typ współczesny – nie dominuje już tak wyraźnie. W tym kontekście rodzą się kolejne pytania badawcze – czy tradycyjny sposób komunikacji zniknie z praktyki rozwiązań organizacyjnych? Zachowania organizacyjne nie wskazują na to, z pewnością jednak ulegną modyfikacji. Na czym będzie ona polegała, które aspekty ulegną istotnej zmianie, które kosmetycznej, a które pozostaną niezmiennie? Jedynym niezmiennym jest fakt, że komunikacja ulega ciągłej zmianie.

Bibliografia

- Aronson E., 2005, *Człowiek – istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cuadrado I., Navas M., Molero F., Ferrer E., Morales J.F., 2012, *Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization*, „Journal of Applied Social Psychology”, Vol. 42, Issue 12, s. 3083–3113; doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x.
- Moir A., 2007, *Płeć mózgu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Nair S.K., 2014, *Gender imbalance*, „Journal of Multidisciplinary Research”, Vol. 6, No. 3, s. 67–72.
- Zalewska-Turzyńska M., 2013, *Konflikt interesów między jednostką a globalnymi korporacjami w kontekście komunikacyjnym*, [w:] J. Różański, *Wyzwania współczesności. Informacja – wiedza – zarządzanie*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 287, s. 231–240.

Spis tabel, tablic i wykresów

Tabela 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a branża i wielkość zatrudnienia	219
Tabela 2. Typ zachowań organizacyjnych w wymiarze komunikacja a branża	225
Tabela 3. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja w poszczególnych kategoriach wiekowych	230
Tabela 4. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja w zależności od stażu pracy	233
Tablica 1. Charakterystyka rozwiązań organizacyjnych	214
Tablica 2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych	217
Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja	218
Wykres 2. Typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a typ organizacji	219
Wykres 3. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja	220
Wykres 4. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a typ organizacji	221
Wykres 5. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru polityka personalna a typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja	222
Wykres 6. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a dominujący typ zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym	223
Wykres 7. Zachowania organizacyjne dla wymiaru komunikacja w relacji do pozostałych wymiarów zachowań pracowników	224
Wykres 8. Typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a płeć osób badanych	226
Wykres 9. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja w podziale na płeć osób badanych	227
Wykres 10. Średnia wieku pracowników o określonych zachowaniach organizacyjnych w wymiarze komunikacja – porównanie wartości średniej arytmetycznej (lewy panel) i mediany (prawy panel)	228
Wykres 11. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a wiek osób badanych	229
Wykres 12. Dominujący model zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja a zajmowane stanowisko	231

- Wykres 13. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja
a dominujący typ rozwiązań organizacyjnych dla wymiaru komunika-
cja dla stanowisk kierowniczych i niekierowniczych 232
- Wykres 14. Dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru komunikacja
a staż pracy w firmie 233

Część III

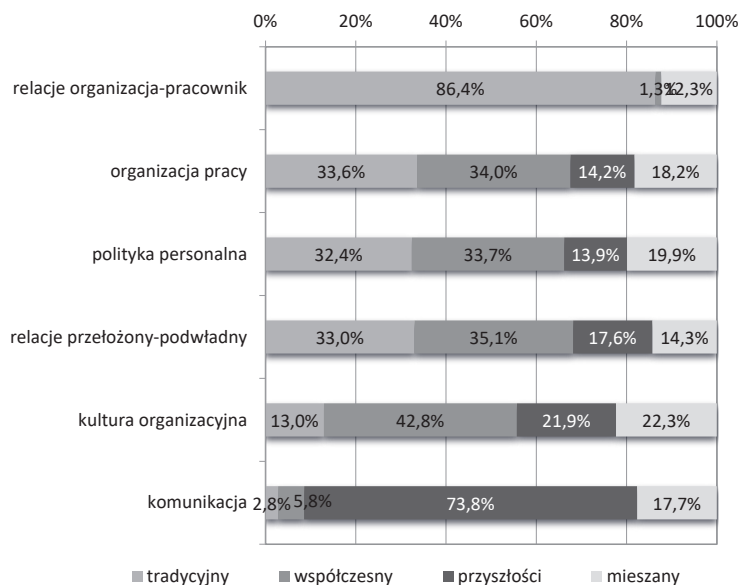
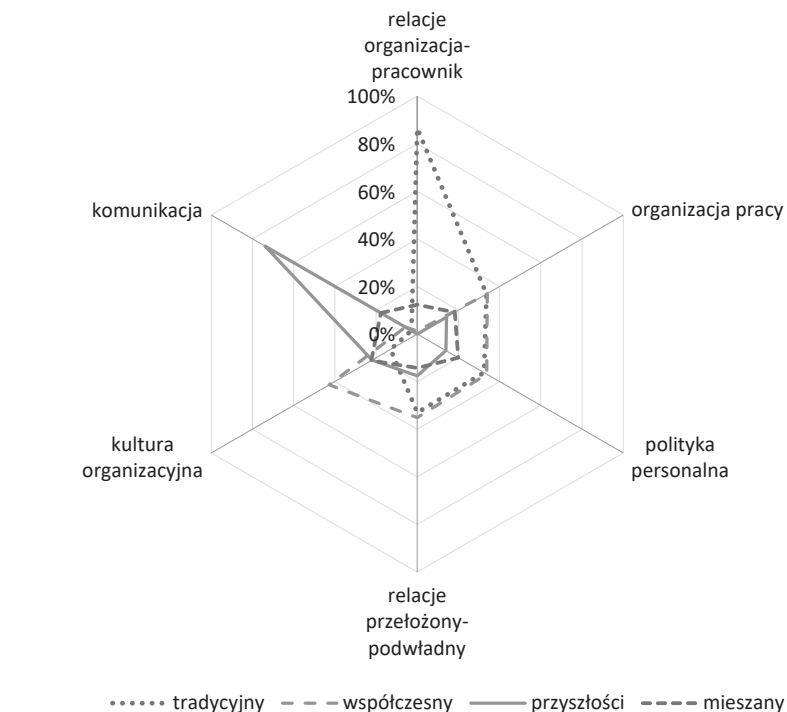
Podsumowanie

Organizacje i ludzie w świetle badań empirycznych

Ilona Świątek-Barylska

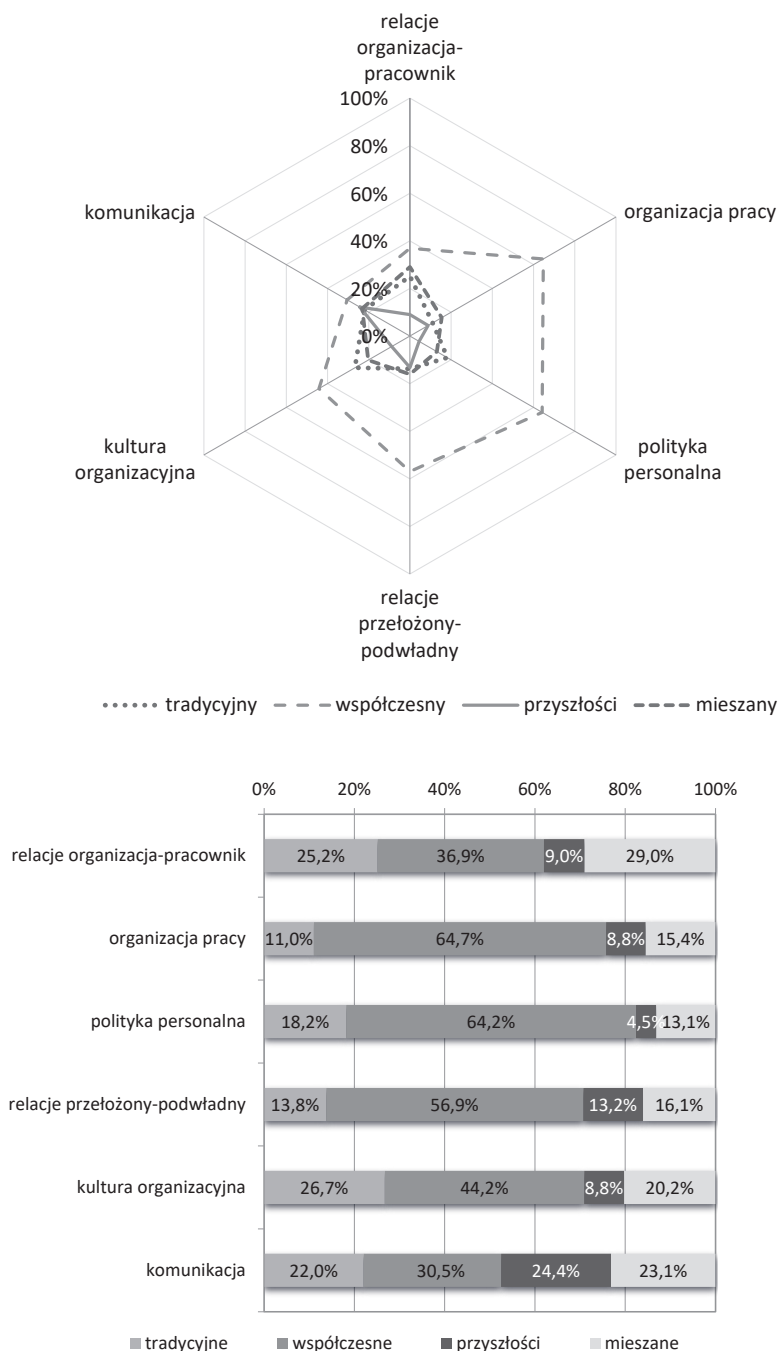
Zaprezentowane w Części II wyniki badań empirycznych pozwoliły na poznanie szczegółowych rozwiązań organizacyjnych stosowanych w polskich firmach oraz przejawianych przez pracowników zachowań w sześciu badanych wymiarach. W Części III przedstawiona zostanie integracja poszczególnych wymiarów oraz kompleksowy obraz badanych zjawisk.

Analizując rozwiązania organizacyjne stosowane przez firmy w poszczególnych wymiarach, daje się zauważyć ich zróżnicowanie (zob. wykres 1). W istotnym stopniu odróżniają się na tle pozostałych dwa wymiary: relacje pracownik–organizacja oraz komunikacja. W przypadku wymiaru relacje pracownik–organizacja wyniki pokazują wyraźną dominację rozwiązań o charakterze tradycyjnym, natomiast w wymiarze komunikacja większość firm stosuje rozwiązania zdefiniowane jako przyszłości. Pod względem nowoczesności stosowanych rozwiązań, wymiar komunikacja wyróżnia się na tle pozostałych. Wymiar ten, opisujący sposób realizacji procesów komunikacyjnych, jest mocno zdeterminowany stosowanymi rozwiązaniami technicznymi, które rozwijają się niezwykle dynamicznie, umożliwiając budowanie świata komunikacji 2.0. Wydaje się, że jest to wymiar znacznie silniej od pozostałych uwarunkowany zmianami zachodzącymi w otoczeniu, umożliwiającymi skracanie czasu komunikacji i ułatwiającymi kontakt między uczestnikami tego procesu. Mniej wyraźnie rysuje się obraz stosowanych rozwiązań w wymiarze kultura organizacyjna. Większość organizacji kształtuje kulturę współczesną lub przyszłości, a tylko nieliczny procent z nich stosuje rozwiązania charakterystyczne dla tradycyjnej kultury organizacyjnej. W pozostałych obszarach (polityka personalna, relacje przełożony–podwładny oraz organizacja pracy) zdiagnozowano podobną częstość występowania rozwiązań tradycyjnych oraz współczesnych i nieco mniejszą rozwiązań przyszłości.



Wykres 1. Typ rozwiązań organizacyjnych w badanych wymiarach

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania przedsiębiorstw [n = 289].



Wykres 2. Typ zachowań organizacyjnych w badanych wymiarach

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania przedsiębiorstw [n = 2274].

Odmienny obraz polskich organizacji uzyskano w zakresie przejawianych przez pracowników zachowań (zob. wykres 2). Zróżnicowanie zdiagnozowanych zachowań organizacyjnych jest znacznie mniejsze niż stosowanych w firmach rozwiązań. We wszystkich badanych wymiarach dominującym typem zachowań organizacyjnych okazał się typ współczesny. Ze stosunkowo zbliżoną częstością wystąpił on w następujących wymiarach analizy: polityka personalna, relacje przełożony–podwładny oraz organizacja pracy. W każdym z powyższych wymiarów około połowa pracowników zachowuje się zgodnie z tym modelem. Nieco rzadziej, ale jako dominujący, wystąpił ten typ zachowań w wymiarze kultura organizacyjna oraz relacje pracownik–organizacja. Najrzadziej zdiagnozowano go w wymiarze komunikacja. Kolejnym pod względem częstości występowania typem zachowań organizacyjnych są zachowania tradycyjne i mieszane. Oba typy zachowań wskazywano podobnie często. Taki rezultat można interpretować jako sygnał zmian zachodzących w zachowaniach pracowników badanych przedsiębiorstw. Choć uzyskane rezultaty nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić, czy są to zmiany w kierunku zachowań współczesnych czy przyszłości, to stanowią odzwierciedlenie różnorodności zachowań pracowników i powinny stanowić dla organizacji sygnał o konieczności dostosowania rozwiązań organizacyjnych nie tylko do wymagań rynku, ale także zróżnicowanych pracowników. Najrzadziej pojawiającym się typem zachowań we wszystkich badanych wymiarach był typ przyszłości.

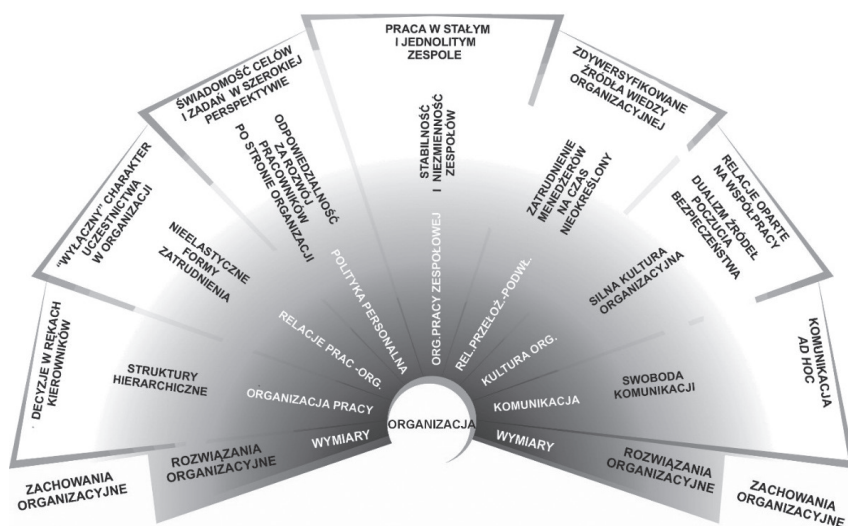
Uzyskane wyniki wskazują na funkcjonowanie na polskim rynku organizacji stosujących zróżnicowane rozwiązania organizacyjne (tradycyjne, współczesne, przyszłości i mieszane), których pracownicy przejawiają różne typy zachowań. W czterech z sześciu badanych wymiarach (poza komunikacją i kulturą organizacyjną) daje się zauważyć bardziej nowoczesny charakter zachowań pracowników w stosunku do implementowanych przez firmy rozwiązań.

Przeprowadzone badania pozwoliły na zdiagnozowanie polskich firm pod względem stosowanych przez nie rozwiązań organizacyjnych. Część organizacji zachowała formę podobną do obowiązującej w czasach rewolucji przemysłowej, część pod wpływem zmian określiła nowy sposób realizacji celów, jeszcze inne, wykorzystując najnowsze rozwiązania technologiczne, kreują nową rzeczywistość organizacyjną. Badania stały się także podstawą dla opracowania obrazu zachowań organizacyjnych przejawianych przez polskich pracowników oraz zgodności tempa i kierunku zmian organizacji oraz pracowników. Uzyskany obraz jest niezwykle interesujący i skłaniający do refleksji. Wyniki wskazują na zróżnicowany poziom rozwoju stosowanych rozwiązań i przejawianych zachowań. Nadal jednak otwarte pozostaje pytanie o kierunek i tempo zmian, którym podlegać będą zarówno firmy, jak i ich pracownicy. Pewną wskazówką w tym zakresie może być wyłaniający się z badań obraz dominujących na polskim rynku cech organizacji i ludzi.

Perspektywa integrująca

Izabela Bednarska-Wnuk, Maria Czajkowska, Katarzyna Januszkiewicz,
Małgorzata Kołodziejczak, Joanna Małgorzata Michalak, Ilona Świątek-
Barylska, Magdalena Zalewska-Turzyńska

Zgromadzony podczas badań bogaty materiał empiryczny pozwolił na analizę rozwiązań organizacyjnych i zachowań organizacyjnych w kilku perspektywach. Warto jednak na zakończenie, w charakterze podsumowania, wskazać cechy rozwiązań organizacyjnych (RO) i zachowań organizacyjnych (ZO), które uzyskały najwyższe wyniki w ramach poszczególnych wymiarów (rys. 1). I choć trudno uznać te charakterystyki za najbardziej symptomatyczne dla obrazu polskich przedsiębiorstw (w niektórych przypadkach najwyższy wynik uzyskało wskazanie nienależące do dominującego dla podmiotu typu), to warto jednak podjąć z nimi polemikę wychodzącą poza ramy wymiaru, uwzględniając przy tym prognozy sformułowane na etapie konceptualizacji Wielowymiarowej Analizy Zachowań Organizacyjnych¹.



Rysunek. 1. Cechy rozwiązań organizacyjnych i zachowań organizacyjnych w perspektywie badawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

1 Mowa tu o rozdziale *Kierunki ewolucji*, K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania organizacyjne. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

RO: Trwały, formalny i nieelastyczny charakter umów pracownik–organizacja (form zatrudnienia)

Ilona Świątek-Barylska

Warunkiem koniecznym dla funkcjonowania firmy w zmiennym otoczeniu jest jej elastyczność. Można ją uzyskać na dwa podstawowe sposoby: 1) poprzez zatrudnianie elastycznych pracowników, którzy z uwagi na zakres posiadanych kompetencji oraz predyspozycje indywidualne, są w stanie szybko zmieniać zajmowane w organizacji stanowisko i realizować nowe zadania, lub 2) szybkiego zastępowania jednych pracowników drugimi, którzy są przygotowani do wykonywania zmienionych obowiązków [Koźmiński, 2004, s. 47]. Wydaje się, że dążenie do elastyczności organizacji powinno skłaniać do wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia². Badania pokazują, że wbrew powszechnym opiniom o odchodzeniu pracodawców od zawierania z pracownikami umów o pracę zarówno w firmach średnich, jak i dużych dominującą formą umowy jest umowa o pracę. Uwzględniając fakt, że większość pracowników ma ponad 5-letni staż pracy, można zauważyć, że badane organizacje dążą do uzyskania elastyczności poprzez pierwszy z wymienionych sposobów, tj. w oparciu o stosowanie trwałych, formalnych i nieelastycznych form zatrudnienia.

ZO: „Wylączny” charakter uczestnictwa w organizacji

Ilona Świątek-Barylska

W niniejszej monografii uczestnictwo w organizacji rozumiane jest jako charakter związku (przynależności) pracownika z organizacją. Może ono mieć, w zależności od typu organizacji, zróżnicowany charakter.

2 Są to formy współpracy, które nie opierają się na umowie o pracę. W praktyce stosuje się różne modele współpracy – umowy terminowe, pracę w niepełnym wymiarze, pracę zdalną, tymczasową, samozatrudnienie czy umowy cywilnoprawne. Aby relacja prawna mogła być uznana za stosunek pracy, musi się charakteryzować: podporządkowaniem pracownika pracodawcy, odpłatnością, osobistym wykonawstwem, powtarzalnością w określonych odstępach czasu, wykonywaniem jej na ryzyko pracodawcy, wyznaczeniem przez pracodawcę miejsca i czasu świadczenia pracy.

Tradycyjne uczestnictwo w organizacji ma z definicji charakter trwały i wyłączny, natomiast uczestnictwo w organizacjach nowoczesnych jest tymczasowe i równoległe [Sikorski, 2000, s. 56–65]. Jak pokazują wyniki badań, w polskich firmach uczestnictwo ma charakter wyłączny, co oznacza, że pracownicy nie podejmują dodatkowych prac na rzecz innych firm. Taka forma uczestnictwa daje pracownikowi poczucie bezpieczeństwa i odwołuje się do zasady wierności firmie, wykluczając możliwość jednoczesnego uczestnictwa w kilku organizacjach. Wyłączność uczestnictwa związana jest z emocjonalnym stosunkiem do firmy oraz z poczuciem trwałej przynależności do grupy, z którą pracownik się identyfikuje i która stanowi dla niego oparcie. W badanych firmach pracownicy wskazywali, że zatrudnienie w firmie jest wynikiem ich świadomej decyzji i podoba im się zarówno firma, jak i wykonywana praca.

RO: Odpowiedzialność za rozwój pracowników po stronie organizacji

Katarzyna Januszkiewicz

Z punktu widzenia organizacji planowanie zasobów ludzkich jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania kadrami. W dobie tak dynamicznych zmian zapewnienie ciągłości zatrudnienia przestaje być działaniem wystarczającym, konieczne jest tworzenie długookresowych planów pozyskiwania, rozwoju i utrzymania w organizacji kompetencji pozwalających na osiągnięcie celów strategicznych. Organizacja musi zatem sprawnie zarządzać posiadanym potencjałem – wykorzystać go zgodnie z własną intencją. Taka perspektywa oznacza jednak nie tyle przyjęcie, co przejęcie odpowiedzialności za rozwój pracowników. Różnica wydaje się być subtelna, jednak zasadnicza. Organizacje przyjmujące odpowiedzialność za przebieg kariery zawodowej swoich pracowników lokują ich w roli partnera procesu. Wspólnie ustalona ścieżka kariery opiera się na celach firmy, jednak wciąż pozostawia pracownikowi swobodę decyzji, jak bardzo chce się angażować. Wyniki badań pokazały jednak, że obecne na rynku firmy w większości przypadków samodzielnie określają kierunek i tempo rozwoju, odnosząc się przy tym tylko do swoich potrzeb. Pracownik postrzegany jest tu jako uczestnik procesu, a odpowiedzialność organizacji za całokształt jego drogi zawodowej wydaje się być ograniczona do minimum. Podejście takie skłania do refleksji, na ile współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi pozostają w sferze deklaracji.

ZO: Świadomość celów i zadań w szerokiej perspektywie

Katarzyna Januszkiewicz

Stosunek pracownika do pracy i organizacji, w której jest zatrudniony, można opisać za pomocą dwóch skrajnych rodzajów podejścia. Na jednym biegunie znajdują się osoby traktujące swoje zadania i obowiązki instrumentalnie, a ich uczestnictwo w organizacji oparte jest na identyfikacji tu i teraz. Z drugiej strony mamy pracowników w pełni angażujących się w rzeczywistość organizacyjną, dla których realizowane zadania wpisują się w szeroką perspektywę działań podejmowanych przez organizację. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku relacja ta jest wynikiem oddziaływania czynników leżących po stronie tak organizacji, jak też jednostki. Uzyskane wyniki badań wskazują, że zdecydowana większość pracowników lokuje się bliżej drugiego z opisanych biegunów, deklarując, iż w trakcie wykonywania codziennych obowiązków nie tylko znają swoje zadania i cele, ale również rozumieją ich znaczenie dla całej organizacji. Można przyjąć, iż u podstaw takiego zachowania leży aktywność i gotowość do nawiązania partnerstwa w relacjach z organizacją. To już nie jest jednostka postrzegająca swoje uczestnictwo fragmentarycznie, a strona w realizacji celów strategicznych. Jest to bardzo optymistyczny wynik, który osoby odpowiedzialne za kształtowanie polityki personalnej powinny odczytać jako ważny sygnał o oczekiwaniach pracowników względem pracodawcy.

RO: Stabilność i niezmienność zespołów

Joanna Michalak

Aby organizacja skutecznie odpowiadała na pojawiające się w otoczeniu biznesowym szanse, pracownicy powinni organizować się w celu realizacji nowego zadania w momencie jego pojawienia się, w zależności od posiadanych kompetencji, być twórczy i dzielić się wiedzą, dzięki dynamicznym wzajemnym kontaktom zarówno w ramach danej organizacji, jak i z uczestnikami innych organizacji. Sprzyja temu elastyczna, rekonfigurująca się struktura organizacyjna i praca w redefiniowanych, dynamicznych zespołach.

Mimo obserwowanych aktualnie tendencji zmian w sposobie funkcjonowania współczesnych organizacji, szczególnie w zakresie charakteru

współpracy między organizacjami, okazuje się, że firmy objęte badaniami nie podążają za tymi trendami. Choć nie nasuwa się jednoznaczna przyczyna takiego stanu rzeczy, można przypuszczać, że tradycyjne podejście do funkcjonowania zespołów, niezmiennych co do składu i na stałe ulokowanych w strukturze organizacji, które charakteryzuje firmy objęte badaniami, nadal odgrywa swoją rolę i pozwala organizacjom prawidłowo funkcjonować, a zatem wydaje się korzystne z punktu widzenia tych organizacji.

Należy przy tym wyraźnie podkreślić, że z uwagi na ograniczenia wynikające z doboru próby badawczej, sytuacja ta dotyczy analizowanej populacji firm i trudno tu o definitywne wnioski uogólniające.

ZO: Praca w stałym zespole

Joanna Michalak

W nowym, wyłaniającym się modelu organizacji pracy pojawia się otwartość na symultaniczną realizację wielu przedsięwzięć i częstą rekonfigurację powiązań między uczestnikami różnych organizacji. Ma to na celu dostęp do różnorodnych, często unikatowych zasobów, niekonwencjonalnych rozwiązań wynikających z odmiennych perspektyw (zwłaszcza kulturowych), co w konsekwencji ma zapewnić bardziej innowacyjną, a zarazem skuteczniejszą realizację zadań i przedsięwzięć biznesowych o charakterze projektowym.

Sprzyja temu dostępność nowych narzędzi i rozwiązań technologicznych, zwłaszcza cyfrowych technologii komunikacyjnych, wspomagających kontakty między organizacjami, dzięki którym ludzie mogą swobodnie współpracować mimo dzielącego ich fizycznego dystansu i równolegle realizować projekty w różnych strefach czasowych.

Okazuje się, że wśród badanych przedsięwzięć nie widać fundamentalnych zmian w podejściu do organizacji pracy. Wyłaniający się ogólny obraz w tym obszarze wskazuje na dominację trwałego charakter współpracy między uczestnikami organizacji, w ramach jednego projektu i zazwyczaj tej samej organizacji. W efekcie realizacja danego zadania odbywa się najczęściej w ramach jednego, niezmiennego zespołu, o homogenicznej strukturze zwłaszcza pod względem kulturowym. Zgodnie z tym, czego oczekuje organizacja.

Z uwagi na specyfikę i dobór próby badawczej trudno tu o jednoznaczne oceny, jednak stan ten może wynikać bądź z braku potrzeby, wśród uczestników organizacji, „nowoczesnej” organizacji pracy, bądź

niedoboru atrakcyjnych dla innych zasobów niezbędnych do podjęcia działalności nakierowanej na zewnętrzną współpracę. Inną przyczyną, którą warto wziąć pod uwagę w tym kontekście, mogą być ograniczone predyspozycje uczestników organizacji do wielozadaniowości, pracy w różnych zespołach symultanicznie lub do pracy na styku podziałów funkcjonalnych w ramach organizacji, w ramach różnych kultur czy stref czasowych.

RO: Zatrudnienie menedżerów na czas nieokreślony

Izabela Bednarska-Wnuk

Współcześnie coraz częściej menedżerowie zatrudniani są w organizacjach na czas nieokreślony. Tendencję tę potwierdzają również badania przeprowadzone w 2015 roku przez CBOS, z których wynika, że ten typ umowy jest najczęściej zawierany właśnie z osobami z wyższym wykształceniem, kadrami kierowniczą oraz specjalistami wyższego i średniego szczebla [CBOS, 2015]. Z perspektywy kadry kierowniczej dążenie do nawiązania stosunku pracy na czas nieokreślony związane jest przede wszystkim z uznaniem ich wysokich kwalifikacji i kompetencji oraz doświadczenia zawodowego, a także brakiem wizji innego typu zatrudnienia. Przypuszcza się, że ten typ umowy jest również szczególnie pożądanym przez menedżerów w celu zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa. Może to jednak wpłynąć na system motywacji menedżerów, zwiększając tym samym efektywność pracy.

Stosowanie takiego rozwiązania z perspektywy organizacji ma przede wszystkim przyczynić się do długotrwałego uczestnictwa ich w organizacji oraz zapobiec nadmiernej fluktuacji. Jest to jednak działanie pozorne, gdyż o lojalności pracowników świadczą również inne determinanty. Należą do nich między innymi takie komponenty i ich części składowe, jak zaangażowanie, identyfikacja z firmą, uczciwość i uczestnictwo w organizacji [szerzej: Świątek-Barylska, 2013].

Choć zatrudnianie kadry kierowniczej na umowę na czas nieokreślony odwołuje się do rozwiązań organizacyjnych typowych dla poprzedniego systemu gospodarczego, to można abstrahować, że bez względu na funkcjonowanie różnorodnych form zatrudnienia na współczesnym rynku pracy, będzie to znamienna tendencja do zatrudniania kadry kierowniczej i wysokiej klasy specjalistów.

ZO: Zdywersyfikowane źródła wiedzy

Izabela Bednarska-Wnuk

Tendencją współczesnych pracowników w zakresie pozyskiwania wiedzy staje się jej zróżnicowane źródło. Pracownik wiedzę tę zdobywa w dwojaki sposób. Po pierwsze to przełożony wyposaża podwładnych w odpowiedni zasób wiedzy organizacyjnej, potrzebnej do właściwej realizacji ich ról w sytuacji pracy. Nie selekcjonuje on przekazywanych informacji, wychodząc z założenia, że to podwładny powinien dokonywać ich samodzielnego wyboru z uzyskanego zbioru. Wiedza ta najczęściej zaś przekazywana jest na cyklicznych zebraniach oraz przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych, takich jak intranet organizacji, skype, telekonferencje czy wideokonferencje.

Drugim charakterystycznym środkiem pozyskiwania wiedzy w organizacji przez pracownika jest samodzielne jej zdobycie. Współcześnie wydaje się, że pracownik zdaje sobie sprawę, że przekazanie wiedzy przez przełożonego może nie wystarczyć, aby efektywnie funkcjonować w ramach organizacji. Dlatego stara się również pozyskiwać oraz tworzyć ją w autonomiczny sposób. Działania te mogą wzmocnić również u pracownika poczucie odpowiedzialności za realizację zadań.

Taki dwojaki sposób pozyskania wiedzy organizacyjnej jest typowy dla współczesnych organizacji funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy, dlatego wydaje się, że będzie on również symptomatyczny dla przyszłych zachowań pracowników.

RO: Silna kultura organizacyjna co do istniejących w organizacji zasad i wyznawanych wartości

Maria Czajkowska

Charakterystyczne dla współczesnej kultury organizacyjnej jest to, że jest ona silna co do wartości, a słaba co do symboli [Sikorski, 2008, s. 46–47]. Jest ona zarówno elastyczna, jak i otwarta. Nastąpiło osłabienie znaczenia zewnętrznych elementów kultury na rzecz jej trzonu, który stanowią wartości [Hofstede, 2000, s. 43]. Rozwiązania organizacyjne dla obszaru kultura organizacyjna okazały się być charakterystyczne dla modelu organizacji współczesnej. Dominującym rozwiązaniem w tym obszarze okazała się być kultura organizacyjna, która jest silna w jednakowym

stopniu co do istniejących w organizacji symboli (fizycznych, językowych, behawioralnych i osobowych) i co do wartości. Jest to więc rozwiązanie pośrednie pomiędzy organizacją tradycyjną, w której wartości nie stanowią o sile kultury, gdyż jest ona oparta wyłącznie na istniejących w organizacji symbolach, a rozwiązaniem dla organizacji przyszłości, w której to o sile kultury stanowią wyłącznie wartości wyznawane przez członków organizacji.

ZO: Relacje oparte na współpracy oraz dualizm źródeł poczucia bezpieczeństwa (organizacyjne i indywidualne)

Maria Czajkowska

Współczesne zachowania organizacyjne charakteryzują się przewagą relacji o charakterze współpracy z jednoczesnym zachowaniem zasad konkurencji. Przeprowadzone badania pokazują jednak, że dominujący jest trend charakterystyczny dla organizacji tradycyjnych, w których to relacje w organizacji opierały się na zasadach współpracy. Współpraca jest tu rozumiana jako „wspólne funkcjonowanie wraz z innymi elementami w ramach całości organizmu lub maszyny” [Słownik języka polskiego PWN].

Jeśli chodzi o umiejscowienie poczucia bezpieczeństwa – to współcześni pracownicy poszukują go w sobie, czyli w poczuciu znajomości własnych kompetencji. Jednakże wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednoznacznie, że w zachowaniach pracowników, którzy zostali poddani badaniu, dominuje model, w którym poczucie bezpieczeństwa częściowo jest uwarunkowane własnymi kompetencjami. Częściowo też wciąż poszukuje się go w rozwiązaniach organizacyjnych, jak miało to miejsce w tradycyjnych organizacjach, w których wartością naczelną jest satysfakcja z akceptacji społecznej związana z właściwie pełnionymi rolami społecznymi i stanowiąca źródło poczucia bezpieczeństwa [Sikorski, 2007, s. 40].

RO: Komunikacja ad hoc

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Realizowanie celów i zadań organizacji, jej szeroko pojęty sukces na rynku uzależniony jest obecnie głównie od pracowników, a raczej od ich możliwości, umiejętności, wiedzy i posiadanych kompetencji. Wszystkie

te elementy uwidaczniają się w procesie wzajemnego oddziaływania pracowników na siebie, podczas współpracy, inicjowanej zawsze za pomocą komunikowania się, i w dalszej konsekwencji poprzez współdziałanie. Komunikacja zatem pełni kluczową rolę na każdym etapie realizowania celów i zadań organizacji i pozwala ujawnić, niejako wydobyć kompetencje pracowników.

Dlatego ważny jest sposób, w jaki członkowie organizacji komunikują się wzajemnie, istotne są warunki i oczekiwania organizacji w tym zakresie. Według wyników badań, niezależnie od typu organizacji dwie trzecie przedsiębiorstw przyswoiło sobie i stosuje rozwiązania komunikacyjne przyszłości. Charakteryzuje się ona przede wszystkim umożliwieniem komunikacji z konkretnym osobą według potrzeb inicjatora procesu. Dostosowana do potrzeb pytającego jest także zawartość komunikatu oraz jego szczegółowość. Firmy przyszłości umożliwiają zdalną pracę i komunikację bez osobistego spotkania. W związku z tym występuje komunikacja synchroniczna i asynchroniczna, bowiem korzysta się z nowoczesnych (elektronicznych) urządzeń. Jednocześnie jednak jest się ciągle, bezustannie w pracy, bez dokładnego określenia godzin jej trwania.

ZO: Swoboda komunikacji

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Tendencje przyszłościowe rozwiązań organizacyjnych pokrywają się i są spójne według badań z zachowaniami organizacyjnymi pracowników. Ponad połowa z nich stosuje komunikacyjne zachowania przyszłości, uważają też, że mają ciągły i stały dostęp do informacji. Deklarują, że zebrania informacyjne zwoływane są zależnie od ich potrzeb informacyjnych. Skoro organizacja sprzyja przyszłościowemu stylowi komunikacji (np. oderwaniu się od służbowych kanałów komunikacyjnych), to pracownicy korzystają z takich możliwości natychmiastowego otrzymania odpowiedzi na swoje wątpliwości, realizują je w sposób najszybszy – poprzez kontakt osobisty lub za pomocą narzędzi elektronicznych, wybierają synchroniczne metody komunikacji (telefon, *skype*), aby korzystać z dobrodziejstwa natychmiastowego sprzężenia zwrotnego.

Powyższe charakterystyki dotyczą zaledwie kilku obszarów. Pomimo że nie wyczerpują całości zagadnienia, to rzucają światło na zakres analiz i konieczność ich prowadzenia. Problem zbieżności lub jej braku w perspektywie rozwoju organizacji i jednostki nie dotyczy bowiem tylko

tych podmiotów. To szersze zagadnienie, które wymaga określenia, w jakim obszarze dopasowanie ma przebiegać w oparciu o proces asymilacji, a gdzie powinno już oddać prym akomodacji.

Bibliografia

- BOS, Komunikat z badań. *Sytuacja zawodowa Polaków, listopad 2015*, http://cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_147_15.PDF, [dostęp 15.04.2016].
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Januszkiewicz K. i zespół, 2012, *Zachowania organizacyjne, Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2007, *Dropi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2008, *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6(65), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2000, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Antykwa, Kluczbork-Łódź.
- Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl> [dostęp: 20.04.2016].
- Świątek-Barylska I., 2013, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.