

Zarządzanie

oparte na dowodach

TEORIA I PRAKTYKA

Zarządzanie oparte na dowodach

TEORIA I PRAKTYKA

pod redakcją

Teresy Chirkowskiej-Smolak
i Aleksandra Hauzińskiego



© Copyright by Authors
Kraków 2017

ISBN 978-83-65705-50-1

Redakcja naukowa:

Teresa Chirkowska-Smolak
Aleksander Hauziński

Recenzja:

dr hab. Elżbieta Kowalczyk, prof. nadzw. UEP

Skład: LIBRON

Publikacja sfinansowana przez Wydział Nauk Społecznych
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu



Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner
al. Daszyńskiego 21/13
31-537 Kraków
tel. 12 628 05 12
e-mail: office@libron.pl
www.libron.pl

Spis treści

Wprowadzenie. Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka	7
Joanna Czarnota-Bojarska Psychologia organizacji i pracy oparta na dowodach	17
Jarosław Grobelny, Monika Kampioni-Zawadka Wykorzystanie kwestionariuszy przy podejmowaniu decyzji i zarządzaniu organizacją	25
Teresa Chirkowska-Smolak Wykorzystanie zogniskowanych wywiadów grupowych (badań fokusowych) do pomiaru postaw pracowników	41
Malwina Puchalska-Kamińska, Agnieszka Czerw Poczucie sensu pracy – czym jest i jak je wspierać?	55
Małgorzata Styśko-Kunkowska Dobrostan psychiczny pracownika w sektorach usług i technicznym. O roli spostrzeganej siły marki pracodawcy i poczucia zaspokożenia potrzeb tożsamościowych	65
Paweł Jurek Stresory wynikające z roli a wypalenie zawodowe: pośrednicząca rola emocjonalnego nastawienia wobec organizacji	85
Jarosław Grobelny Dlaczego inteligencja (ogólna zdolność poznawcza) nie jest najlepszym predyktorem efektywności zawodowej?	101

Agata Chudzicka-Czupała, Anna Gałka Czy rekruterzy zachowują się niemoralnie wobec kandydatów do pracy i jak sobie z tym radzą? Projekt badań	115
Anita Pollak, Patrycja Rudnicka, Małgorzata Chrupała-Pniak, Mateusz Paliga Orientacja pozytywna i kluczowe samooceny studentów a zaangażowanie w studiowanie	125
Aleksander Hauziński Psychologiczny model procesu tranzycji z edukacji zawodowej do pracy	141
Marzena Sylwia Kruk Zarządzanie kadrą akademicką i rola przywódców na uczelniach wyższych w Polsce	153
Katarzyna Mierzejewska Człowiek w wirtualnym świecie pracy – kierunki rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi	165
Michał Ratajczyk Partycypacja pracowników w procesie zarządzania strategicznego	175

Wprowadzenie.

Zarządzanie oparte na dowodach.

Teoria i praktyka

Przedstawiciele uczelni wyższych z całej Polski, reprezentujący takie kierunki jak psychologia, pedagogika, ekonomia i zarządzanie, pracownicy Centralnego Instytutu Ochrony pracy oraz liczni praktycy, szczególnie z działów firm zajmujących się rekrutacją i selekcją personelu, przedstawili wyniki badań i analiz w których starali się wskazać związki między teoriami zarządzania oraz wynikami badań a praktyką zarządzania przedsiębiorstwem. Wyeliminowanie z procesów zarządzania zdezaktualizowanej wiedzy oraz niezwyfikowanej tradycji a także utrwalonych a obecnie nieskutecznych metod działania jest możliwe wówczas, gdy menedżerowie odwołają się do nowych informacji i odkrywczych idei wspartych trafnymi i rzetelnymi badaniami.

J. Czarnota-Bojarska w artykule wprowadzającym *Psychologia organizacji i pracy oparta na dowodach* omawia założenia takiego stanowiska. Model opartej na dowodach praktyki psychologa organizacji i pracy wymaga podejmowania decyzji, z których każda powinna być poprzedzona równoległą analizą czterech obszarów: własnego doświadczenia i wiedzy, wiedzy dostępnej z badań, dowodów z obszaru lokalnego oraz przyjęcia perspektywy podmiotu oddziaływania. Wprowadzenie do powszechnego stosowania praktyki psychologii organizacji i pracy opartej na dowodach będzie korzystne dla wszystkich, których dotyczą działania tego typu. Psychologowie zyskają większą pewność, że proponują odpowiednie rozwiązania, a ich oddziaływanie będą bardziej skuteczne. Organizacje i managerowie korzystający z usług psychologów otrzymają bardziej profesjonalną i adekwatną do sytuacji odpowiedź na swoje problemy. Co zaś najważniejsze, pracownicy będący bezpośrednim przedmiotem oddziaływania, nie będą zmuszeni do dodatkowego, niepotrzebnego wysiłku przy wdrażaniu źle zaplanowanych, nieskutecznych rozwiązań. Propagowanie praktyki opartej na dowodach

pozwole też na zwiększenie szacunku i zaufania do usług psychologicznych, zmniejszając ryzyko wprowadzania nieprzemyślanych i niedopasowanych rozwiązań.

J. Grobelny i Monika Kampioni-Zawadka w rozdziale *Wykorzystanie kwestionariuszy przy podejmowaniu decyzji i zarządzaniu organizacją* skupili się na prezentacji wad i ograniczeń wykorzystywania informacji uzyskanych w oparciu o badania kwestionariuszowe jako podstaw podejmowania decyzji w organizacjach. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na ograniczenia wynikające z samoopisowego charakteru kwestionariuszy, teoretycznych podstaw tych narzędzi, psychometrycznych kryteriów dobroci oraz niewłaściwych praktyk ich stosowania. Przedstawiony przegląd literatury wskazał na kilka istotnych ograniczeń i zagrożeń związanych z stosowaniem kwestionariuszy podczas zbierania informacji w zarządzaniu organizacją. Każdy z przytoczonych problemów może skutkować zmniejszeniem rzetelności danych, które są pozyskiwane za pomocą kwestionariuszy i w efekcie ograniczać trafność decyzji, które praktycy zarządzania podejmują w oparciu o te informacje. To z kolei może prowadzić do konkretnych strat, będących konsekwencjami nietrafnych decyzji. Ponieważ wielu z opisanych wyżej problemów nie da się uniknąć (jako że wynikają z natury i charakterystyki kwestionariuszy) wydaje się uzasadnione wyciągnięcie wniosku, że kwestionariusze nie powinny stanowić samodzielnego źródła pozyskiwania informacji, w oparciu o które podejmowane będą decyzje dotyczące funkcjonowania organizacji. Artykuł zawiera wnioski z przeglądu literatury i skupia się na problemach charakterystycznych dla praktyki organizacyjnej. Przedstawiono praktyczne implikacje dokonanego przeglądu oraz wnioski, m. in. konieczność podpierania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji informacjami z dodatkowych źródeł.

W rozdziale zatytułowanym *Wykorzystanie zogniskowanych wywiadów grupowych (badań fokusowych) do pomiaru postaw pracowników* T. Chirkowska-Smolak przedstawiła jedną z metod badania jakościowego, a mianowicie zogniskowanych wywiadów grupowych i możliwości jej zastosowania w doradztwie personalnym. Metoda ta jest dość powszechnie stosowana w badaniach marketingowych, czy społecznych, natomiast wciąż rzadko jest wykorzystywana w obszarze ZZL. Wywiady fokusowe dobrze się sprawdzają w przypadku pomiaru postaw i opinii, identyfikowania słabych i mocnych stron jakichś programów oraz na potrzeby interpretowania wyników badań ilościowych lub konstruowania narzędzi do badań ankietowych. Nie powinny być używane, gdy badacz poszukuje danych reprezentatywnych dla

populacji. Wywiady fokusowe mogą sugerować, że opracowane propozycje będą wprowadzone w życie, dlatego odradza się ich stosowanie wówczas, gdy badacz nie ma wpływu na podejmowane decyzje. Podobnie, należy zrezygnować z tej metody, gdy analizowane treści wiążą się z dużym ładunkiem emocjonalnym a ich drażnienie może przyczynić się do powiększenia problemów. W rozdziale przedstawiono założenia metodologiczne oraz wskazówki praktyczne dotyczące prowadzenia pogłębionego wywiadu grupowego w kontekście organizacyjnym. Wskazano też korzyści, jakie może uzyskać organizacja, decydując się na zastosowanie tej metody badań jakościowych do pomiaru postaw pracowników a także jej ograniczenia w odniesieniu do badań organizacyjnych.

W rozdziale *Poczucie sensu pracy – czym jest i jak je wspierać?* M. Puchalska-Kamińska i A. Czerw podkreślają, że poczucie sensu i znaczenia pracy jest zmienną, która coraz częściej pojawia się w obszarze zainteresowań psychologów pracy oraz praktyków pracujących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Potrzeba posiadania sensownej i znaczącej pracy jest coraz częściej wymieniana jako kluczowa a coraz więcej badań potwierdza, że posiadanie sensu pracy przynosi korzyści zarówno samemu pracownikowi, jak i organizacji. Sens pracy jest związany m.in. z częstszym doświadczaniem emocji pozytywnych przez pracowników, wyższą satysfakcją zawodową i wyższym poziomem zaangażowania, a także z mniejszą absencją w pracy oraz wyższą jakością wykonywanych zadań. Kluczowym czynnikiem budowania sensu pracy przez pracownika jest rozmienienie swojej roli w organizacji oraz celów, które pracownik w niej realizuje. Wspierające w tym obszarze będzie ustalanie takiej misji organizacyjnej oraz takich zachowań ze strony przywódców, które umożliwią pracownikom osiągnięcie powyższego stanu. Jasno przedstawiona i transparentna misja organizacyjna pozwoli pracownikom dostrzec istotę swojej roli w organizacji. Podobną rolę może pełnić zwierzchnik pracownika, wyjaśniając mu cele i poszerzając jego perspektywę patrzenia na swoje działania. Innym działaniem ze strony organizacji na rzecz sensu pracy powiązanim z misją, będzie realizowanie i podkreślanie takich działań, które przynoszą korzyść innym – w węższym ujęciu będzie to np. wspólnota pracownicza w danej organizacji, w szerszym np. społeczność lokalna, lub nawet globalne środowisko naturalne.

W rozdziale *Dobrostan psychiczny pracownika w sektorach usług i technicznym: o roli spostrzeganej siły marki pracodawcy i poczuciu zaspokojenia potrzeb tożsamościowych* M. Styśko-Kunkowska podkreśla, że organizacje przykładają coraz większą wagę do zarządzania marką organizacji jako

pracodawcy, czyli do świadomego kształtowania sposobu spostrzegania marki przez potencjalnych i obecnych pracowników. Liczne badania dowodzą, że postawy pracowników wobec zatrudniającej ich organizacji przekładają się na funkcjonowanie jednostki w miejscu pracy i znajdują odzwierciedlenie w wynikach finansowych firm. W ostatnich dziesięcioleciach wzrasta też zasób wiedzy na temat determinant i pozytywnych skutków dobrostanu psychicznego pracowników (nazywanego też szczęściem, zadowoleniem czy satysfakcją) tak w sferze pracy, jak ogólnie w życiu. Przeprowadzone przez autorkę badania dowodzą, że jedną z determinant dobrostanu, szczególnie w sferze pracy zawodowej, może być opinia jednostki na temat siły marki własnego pracodawcy i związane z tym poczucie, że marka pracodawcy pozwala jednostce na zaspokojenie jej elementarnych psychologicznych potrzeb związanych z konstruowaniem jej tożsamości. Ich rola dla częstości doświadczania emocji w pracy i w związku z pracą zależy jednak od dodatkowych okoliczności, np. od branży i związanych z nią wytycznych do wykonywania pracy emocjonalnej. Wpływ spostrzeganej siły marki na dobrostan ogólny i w innych sferach życia z kolei jest zapośredniczony przez inne mechanizmy niż zaspokojenie potrzeb tożsamościowych jednostki. Biorąc pod uwagę, że dobrostan pracowników przekłada się na lepsze funkcjonowanie jednostek i organizacji, budowanie silnej marki i psychologicznej relacji pracowników z marką organizacji poprzez zaspokojenie ich elementarnych potrzeb tożsamościowych może w efekcie przynosić długofalowe korzyści jednostkowe oraz przyczyniać się do lepszego funkcjonowania organizacji i do wzmacniania marki organizacji na rynku pracy.

P. Jurek w rozdziale *Stresory wynikające z roli a wypalenie zawodowe: pośrednicząca rola emocjonalnego nastawienia wobec organizacji* zaprezentował wyniki badania dotyczącego roli emocjonalnego nastawienia pracowników wobec organizacji w relacji pomiędzy częstotliwością występowania stresorów wynikających z roli a wypaleniem zawodowym. Podkreślał, że doświadczanie przez pracowników stresorów wynikających z nieodpowiedniości roli zawodowej prowadzi do niekorzystnych konsekwencji dla funkcjonowania indywidualnego, a także całej organizacji. Do najczęściej raportowanych niekorzystnych konsekwencji należą spadek efektywności i zaangażowania, obniżenie satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji, zmniejszenie częstotliwości zachowań obywatelskich, nasilenie dolegliwości psychicznych i fizycznych a także wzrost intencji do zrezygnowania z pracy. Szczególnie ważną i dobrze udokumentowaną konsekwencją częstego występowania stresorów organizacyjnych jest wypalenie zawodowe. Wypalenie

zawodowe rozumiane jako stan fizycznego, emocjonalnego oraz umysłowego wyczerpania, będącego reakcją na długotrwały stres w pracy, było przedmiotem rozważań od wielu lat i zostało zdefiniowane jako reakcja na chroniczny stres związany z wykonywaną pracą, która to reakcja charakteryzuje się emocjonalnym wyczerpaniem, cynizmem i obniżonym poczuciem własnej skuteczności. W badaniu wykorzystano narzędzie pozwalające na rozróżnienie pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia pracowników. Wykazano, że mediatorem związku pomiędzy czynnikami wywołującymi stres w pracy a wypaleniem, składającym się z wyczerpania emocjonalnego i cynizmu, jest emocjonalne negatywne (ale nie pozytywne) nastawienie wobec organizacji. Rezultaty badania wskazują, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji ukierunkowane na przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu powinny przede wszystkim uwzględniać mechanizm powstawania negatywnego emocjonalnego nastawienia pracowników wobec pracodawcy. Ponadto, rozróżnienie w diagnozie postaw pracowników pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia pozwala na bardziej trafny dobór działań naprawczych i rozwojowych.

W rozdziale *Dlaczego inteligencja (ogólna zdolność poznawcza) nie jest najlepszym predyktorem efektywności zawodowej?* J. Grobelny zaprezentował przegląd badań mający na celu odniesienie się do toczonego przez badaczy sporu o to, czy ogólne zdolności poznawcze są najlepszym i uniwersalnie trafnym (to znaczy niezależnym od kontekstu zawodowego) predyktorem efektywności zawodowej. Przegląd literatury podzielono na trzy obszary – przedyskutowano kwestię zastrzeżeń wobec wyników systematycznych przeglądów, uwagi dotyczące analizy trafności przyrostowej względem ogólnych zdolności poznawczych oraz problemy związane z kryteriami stosowanymi w badaniach walidacyjnych. Przedstawione zostały przesłanki świadczące na korzyść uznania specyficznych zdolności poznawczych za ważny czynnik w przewidywaniu wyników pracy. Na koniec sformułowano wnioski wskazujące na ostrożność w przyjmowaniu stanowiska o uniwersalnym i decydującym wpływie ogólnych zdolności poznawczych na efektywność zawodową.

W rozdziale zatytułowanym *Czy rekruterzy zachowują się niemoralnie wobec kandydatów do pracy i jak sobie z tym radzą?* Projekt badań A. Chudzicka-Czupała i A. Gałka przedstawiły projekt badań dotyczących skłonności rekruterów do zachowań nieetycznych wobec kandydatów do pracy i kosztów psychologicznych przez nich ponoszonych, na skutek udziału w rekrutacji. Sytuacje trudne w pracy osoby rekrutującej, której zadania koncentrują się na dokonywaniu oceny i selekcji kandydatów, wynikać mogą z oceny własnych

lub cudzych zachowań podczas procesu rekrutacji jako niemoralnych, krzywdzących, przynoszących negatywne skutki innym (kiedy rekruter postąpił wbrew własnym zasadom moralnym z wyboru lub został do tego zmuszony, gdy jego zachowanie mogło skutkować krzywdą kandydata lub większej liczby osób, gdy mogło przynieść szkodę organizacji, do której skierował niewłaściwego kandydata), co prowadzić może do poczucia winy, wstydu, niepewności, wynikającej, na przykład, z poczucia niekompetencji, braku lub nieznamomości kryteriów podejmowania decyzji. Zachowanie własne może być też oceniane jako nieskuteczne, pozbawione sensu lub wręcz niepotrzebne, co może powodować złość, rozczarowanie, poczucie bezradności. Autorki poszukują możliwych uwarunkowań nieetycznych przejawów zachowania się pośród cech psychologicznych, związanych z moralnością, takich jak wrażliwość na sprawiedliwość i skłonność do moralnego dystansowania się, które stanowi próbę poznawczego radzenia sobie w sytuacji konfliktu między standardami moralnymi a oceną własnego zachowania się. Próbę badawczą będzie stanowiła grupa osób, zajmujących się zawodowo rekrutacją kandydatów do pracy.

W rozdziale zatytułowanym *Orientacja pozytywna i kluczowe samooceny studentów a zaangażowanie w studiowanie* A. Pollak, P. Rudnicka, M. Chrupała-Pniak Małgorzata i M. Paliga podkreślali, że obecnie studenci coraz częściej stoją przed dylematem, czy kontynuować naukę na studiach czy szukać pracy umożliwiającej nabywanie doświadczenia zawodowego. W wielu przypadkach młodzi ludzie decydują się godzić studiowanie z innymi aktywnościami podnoszącymi ich kwalifikacje zawodowe, co skutkuje zmniejszeniem czasowego i psychologicznego zaangażowania na studiach oraz w ramach nauki własnej. Istotnym czynnikiem pozwalającym sprostać tym oczekiwaniom są zasoby osobiste studentów. Celem rozdziału jest zaprezentowanie wyników badań własnych dotyczących związków orientacji pozytywnej i kluczowych samoocen z zaangażowaniem w studiowanie. Zaangażowanie w studiowanie definiowano zgodnie z koncepcją zaangażowania w pracę. Z kolei orientacja pozytywna oznacza pozytywną postawę życiową, powiązaną z korzystną samooceną w zakresie zdolności i kompetencji przy jednoczesnej optymistycznej wizji własnej przyszłości. Kluczowe samooceny traktujemy jako zmienną latentną wyższego rzędu obejmującą samoocenę, samoskuteczność, umiejscowienie kontroli i niski neurotyzm. Badania potwierdziły, że obie zmienne stanowiące zasoby osobiste są istotnie powiązane z zaangażowaniem w studiowanie, przy czym silniejszym predyktorem jest orientacja pozytywna. Uzyskane wyniki przemawiają za tym, iż skupienie

uwagi na wzmacnianiu zasobów osobistych może skutkować wzrostem zaangażowania wśród studentów, co w dalszej kolejności może przyczynić się do osiągnięcia przez nich lepszych wyników na studiach w powiązaniu z dobrostanem. Podstawowym działaniem powinno być systematyczne zwiększanie wśród studentów świadomości znaczenia zasobów osobistych dla zaangażowania w studiowanie. Poczucie samoskuteczności, a w szczególności samoskuteczność w regulowaniu własnych emocji, jako ważny element zasobów osobistych, może być kształtowane poprzez organizowanie – w ramach zajęć bądź działań ogólnouczelnianych – treningów skoncentrowanych na stawianie i osiągnięciu celów, zarządzanie czasem czy radzenia sobie ze stresem.

A. Hauziński w rozdziale zatytułowanym *Psychologiczny model procesu tranzykcji z edukacji zawodowej do pracy* podkreślał, że dynamiczne zmiany struktury świata zawodów, informatyzacja, wirtualizacja i robotyzacja środowiska pracy kształtują nowe ścieżki karier i modeli tranzykcji na rynek pracy. Proces tranzykcji na rynek pracy absolwentów szkół i uczelni jest obciążony znacznym ryzykiem porażki zarówno z powodów obiektywnych trudności i niedopasowania kwalifikacji absolwentów do wymagań pracodawców i świata zawodów, jak i z powodów subiektywnych, wyrażających się niskim poziomem skuteczności i decyzyjności w karierze osób kończących naukę. Zadano pytanie o to, jaki jest wpływ wymiarów tożsamości na składniki dorosłości oraz na postawę wobec przejścia z edukacji do pracy? Przedstawiono wybrane wyniki badań związków między statusami tożsamości i poczuciem dorosłości kończących studia a postawą wobec przejścia z edukacji zawodowej do pracy. Starano się wskazać konfigurację zmiennych odgrywających istotną rolę w procesie tranzykcji i wyjaśnić ich wpływ na możliwy przebieg procesu tranzykcji. Konfiguracja zmiennych ujętych w modelu zawiera potencjał stanowiący zarówno zbiór psychologicznych zasobów, jak i deficytów. Jednym z celów artykułu jest wskazanie możliwości zwiększania zasobów służących radzeniu sobie z wymaganiami tranzykcji z edukacji do pracy.

W rozdziale zatytułowanym *Zarządzanie kadrą akademicką i rola przywódców na uczelniach wyższych w Polsce* M. S. Kruk przedstawia projekty zmian w systemie zarządzania uczelniami wyższymi. Uniwersytety III generacji cechuje szeroko rozwinięta współpraca naukowców z przedsiębiorcami oraz komercjalizacja wyników badań nie tylko w wymiarze lokalnym, ale i międzynarodowym. W związku z tym wzrasta potrzeba nowego podejścia do kwestii zarządzania uczelniami i jej kadrą jak organizacją biznesową. Specyfika funkcjonowania tego typu organizacji oraz cele, do których jest powołana wymaga od pracowników dużych kompetencji i elastyczności.

Współcześnie duże znaczenie mają aspekty praktyczne i wykorzystanie prac naukowych w różnych obszarach życia gospodarczego, co wymaga od pracowników uczelni nowych kompetencji, nie tylko ściśle związanych z obszarem naukowym. Ponadto proces umiędzynarodowienia uczelni wymaga również stawia nowe wymagania wobec środowiska akademickiego. Przykładem jest zwiększona mobilność naukowców i podejmowanie współpracy z ośrodkami naukowymi w kraju i za granicą. Do realizacji tych zdań potrzebna jest nie tylko kadra pracowników, ale dobrze przygotowani przywódcy (liderzy), którzy potrafią sprawnie zarządzać uczelnią w taki sposób, aby uczelnie były konkurencyjne na rynku krajowym i międzynarodowym. Sposoby realizacji dopuszczanych ustawą modeli samorządności akademickiej i menadżerskiej powodują, że w Polsce będą mogły funkcjonować cztery podstawowe modele zarządzania uczelnią: elekcyjno-unikameralny (uczelnia posiadająca tylko senat, jako ogólnouczelniany organ kolegialny, w której rektor pochodzi z wyboru, model samorządności akademickiej), elekcyjno-bikameralny (w uczelni obok senatu funkcjonuje konwent, a rektor jest wybierany, to też jest model samorządności akademickiej); konkursowo-unikameralny (uczelnia z senatem, przy rektorze powoływanym w drodze konkursu, model samorządności menadżerskiej); konkursowo-bikameralny (w uczelni obok senatu funkcjonuje konwent, a rektor jest powoływany w drodze konkursu, to model samorządności menadżerskiej). Zarządzanie oznaczać będzie strukturę oraz procedury podejmowania podstawowych decyzji w instytucjach szkolnictwa wyższego. Natomiast kierowanie strukturę i procedury wdrażania tych decyzji w życie. Z tego rozróżnienia wynika także istotne rozróżnienie na liderów (rektor, dziekani, założyciele), którzy tworzyć powinni ogólną wizję, czy w myśl nowej ustawy, strategię rozwoju uczelni oraz poszczególnych podstawowych jednostek organizacyjnych.

K. Mierzejewska w rozdziale *Człowiek w wirtualnym świecie pracy – kierunki rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi* prezentuje funkcjonowanie człowieka w zwirtualizowanym świecie pracy i koncentruje się na kierunkach rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi, które podyktowane są wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych w organizacjach. Rozdział ma charakter przeglądowy i porządkuje odpowiedzi na pytania: Jak funkcjonuje współczesny człowiek w wirtualnej rzeczywistości? Jakie obszary pracy zostały zwirtualizowane? Jakie są konsekwencje i wyzwania w obliczu wirtualizacji? Odpowiadając na te pytania, nie można pominąć aspektu *flexible working*, czyli elastycznej pracy, która jest możliwa dzięki technologiom informacyjnym. Elastyczny pracownik to zadowolony pracownik,

który nie jest zależny od stałych godzin pracy, a co więcej, często może ją wykonywać bez względu na miejsce i czas. W ideę tę wpisuje się telepraca i praca w wirtualnych zespołach. Telepraca, czyli praca zdalna, wykonywana poza organizacją, stwarza dogodną sytuację do godzenia obowiązków zawodowych z domowymi, pozwala na osiągnięcie pożądanego dziś stanu *live work balance*, czyli równowagi między życiem prywatnym i pracą. Również praca w zespołach wirtualnych jest możliwa dzięki nowoczesnym technologiom informacyjno-komunikacyjnym. Pracują w nich głównie pracownicy wiedzy z różnych zakątków świata, realizując nietuzinkowe projekty. Artykuł skłania do refleksji nad przyszłością świata pracy i zarządzania.

M. Ratajczyk w rozdziale *Partycypacja pracowników w procesie zarządzania strategicznego* podkreśla, że współuczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji na poziomie operacyjnym jest powszechnie znane. Liczne badania naukowe dowiodły, że istnieje pozytywny związek między partycypacją pracowników w podejmowaniu decyzji, a satysfakcją z pracy i zaangażowaniem. Samo zaangażowanie zaś wpływa pozytywnie na wyniki pracy i efektywność organizacji. Wyniki badań zachęcają do rozważań nad zastosowaniem koncepcji zarządzania partycypacyjnego przy implementacji strategii organizacji. Niniejszy rozdział poświęcony jest problematyce współuczestniczenia pracowników w procesie zarządzania strategicznego. Partycypacja pracowników w zarządzaniu, w tym również w zarządzaniu strategicznym zwiększa zdolność do tworzenia wartości i może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Oddolny sposób budowania strategii zwiększa stopień identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa. Wdrożenie koncepcji zarządzania partycypacyjnego wiąże się z koniecznością przygotowania zarówno uczestników procesu, jak i całej organizacji. O gotowości organizacji do wdrożenia tej metody zarządzania można mówić wówczas, kiedy zostanie spełnionych szereg warunków koniecznych do uzyskania pełnego zaangażowania pracowników. Warunkiem podstawowym jest stworzenie odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej wyzwalającej kreatywność i innowacyjność. Kolejnym elementem na drodze skutecznej implementacji tej metody zarządzania jest zadbanie o identyfikację pracowników z misją i wizją, a także zapewnienie tożsamości celów indywidualnych z celami organizacji. Autor podjął próbę określenia wymagań po stronie organizacji oraz uczestników, których spełnienie ma kluczowe znaczenie dla budowania strategii organizacji „od dołu”.

Proponowany przegląd zagadnień dotyczących poprawy jakości procesów organizacyjnych poprzez jak najszersze wykorzystanie analiz i badań

zjawisk organizacyjnych stanowi, jak sądzą redaktorzy tomu, interesującą propozycję ich skuteczniejszego wykorzystania w praktyce. Interdyscyplinarna współpraca pomiędzy profesjonalistami podejmującymi się wdrażania rozwiązań praktycznych wymaga stworzenia ramy odniesienia, którą mogą stanowić aktualne, trafne i rzetelne badania dostarczające inspirujących dowodów.

Redaktorzy

Joanna Czarnota-Bojarska

Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego

Psychologia organizacji i pracy oparta na dowodach

Praktyka oparta na dowodach jest podejściem propagowanym w różnych obszarach. Artykuł przedstawia zasady, które powinny być stosowane, aby tym określeniem można było objąć praktykę psychologa organizacji i pracy. Omówione też zostały trudności, na jakie obecnie napotyka to podejście oraz postulaty, których uwzględnienie może pozwolić je spopularyzować. Termin „oparty na dowodach” jest dosłownym tłumaczeniem z angielskiego *evidence-based* i opisuje takie podejście do działań praktycznych w danej dyscyplinie, w którym można wskazać konkretne dokonania naukowe i ugruntowaną wiedzę, stojące za stosowanymi rozwiązaniami. Swoją popularność podejście to zyskało głównie dzięki medycynie, gdzie od lat wskazywano potrzebę kształcenia lekarzy, także tych, którzy od lat wykonują praktykę lekarską, skierowanego na przekazanie najnowszej wiedzy naukowej i jej zastosowania w diagnostyce i podejmowanych procedurach leczenia. Obecnie coraz częściej także w innych dyscyplinach naukowych, w których stosuje się różnego rodzaju oddziaływania, zwraca się uwagę na ugruntowanie ich na solidnych podstawach dowodów z badań. Jedną z takich dziedzin jest psychologia, w tym także oczywiście psychologia organizacji i pracy. Psychologowie zajmujący się tym obszarem stosują wiele różnorodnych działań mających pomóc w funkcjonowaniu pracowników i całych organizacji. Warto, aby decyzje o wyborze konkretnego sposobu działania w konkretnej sytuacji opierały się o przekonujące dowody naukowe. Badania psychologii pracy trwają już ponad 100 lat i dysponujemy pokaźnym dorobkiem, do którego można i należy sięgać przy podejmowaniu działań w praktyce.

Problem upowszechnienia podejścia opartego na dowodach jest jednak złożony. Praktycy różnych profesji są przekonani, że ich działalność opiera

się o twarde, naukowe dowody słuszności, nawet jeżeli nie potrafią wskazać konkretnych źródeł tych dowodów, np. potwierdzonej teorii naukowej, na której się opierają lub wyników badań, które wskazują na skuteczność proponowanych rozwiązań. Także psychologowie organizacji i pracy często opierają swoje działania na intuicji, doświadczeniu i ogólnej wiedzy uzyskanej w edukacji. Nie chcę twierdzić, że intuicja i doświadczenie praktyczne są bez znaczenia, a wcześniejsza wiedza musi być nieaktualna. Oba te elementy stanowią ważne przesłanki decyzji o wyborze konkretnych rozwiązań. Istotne jest, aby były one równoważone analizą konkretnych, ważnych dla danej sytuacji decyzyjnej, faktów i uwzględniały propozycje teoretyczne i dostępne aktualne dane empiryczne. Opisany w dalszych częściach model decyzyjny taką równowagę zapewnia.

Trzeba pamiętać, że opinia publiczna oczekuje, że stosowane w różnych dziedzinach rozwiązania będą oparte na wiedzy naukowej. Odbiorcy usług psychologa organizacji i pracy mają jednak ograniczone możliwości weryfikacji podstaw jego działań. To na psychologu spoczywa odpowiedzialność za to, aby określenie „oparte na dowodach” nie było wyłącznie chwytem marketingowym czy argumentem negocjacyjnym, ale opisywało rzeczywisty charakter jego praktyki. Warto w tym miejscu przytoczyć fragment Kodeksu Etyczno-Zawodowego Psychologa, który w pkt. 4 mówi m.in.: „Obowiązkiem psychologa jest stały rozwój zawodowy i dążenie do stałego rozwoju osobistego. Kwalifikacje psychologa powinny odzwierciedlać aktualny poziom wiedzy i technik psychologicznych. Psycholog korzysta z dorobku nauki światowej”. Choć nie pada tu wprost określenie „praktyka oparta na dowodach”, to jest jasne, że tego typu podejścia oczekuje się przez cytowany fragment Kodeksu. Psychologowie organizacji i pracy powinni więc wziąć na siebie obowiązek sięgania do najnowszej wiedzy naukowej i weryfikowania swoich działań w oparciu o nią.

Zasady prowadzenia praktyki opartej na dowodach

Praktyka oparta na dowodach powinna polegać na oparciu decyzji o podjęciu konkretnej interwencji w sposób świadomy, jawny i przemyślany (Briner, Denyer i Rousseau, 2009). Przesłankami decyzji powinny być zarówno dotychczasowe doświadczenie psychologa, jego aktualna wiedza na temat problemu, który rozwiązuje, jak i zgromadzone informacje dotyczące specyfiki problemu w konkretnej sytuacji, przed którą stanął oraz zgromadzona

najnowsza wiedza naukowa. Oparcie praktyki na dowodach naukowych nie oznacza, że każde doniesienie z badań musi w istotny sposób wpływać na podejmowane działania. Decyzja powinna opierać się zarówno na najnowszych badaniach, jak i dotychczasowym doświadczeniu i wiedzy. Obie przesłanki są ważne i nie należy ani bezrefleksyjnie stosować wniosków z badań, ani automatycznie stosować wcześniej sprawdzonych rozwiązań. Istotne jest rozpatrzenie różnych przesłanek. Briner i Rousseau (2011) zaproponowali model opartej na dowodach praktyki psychologa organizacji i pracy. Uważają oni, że każda decyzja o podjęciu działania powinna być poprzedzona równoległą analizą czterech obszarów:

1. Doświadczenie i wiedza praktyka;
2. Wiedza z dostępnych badań;
3. Dowody z obszaru lokalnego;
4. Perspektywa podmiotu oddziaływania.

Analiza obszaru pierwszego – doświadczenie i wiedza praktyka – przede wszystkim ma dać odpowiedź na pytanie, jak można określić, nazwać aktualny problem, który należy rozwiązać. Psycholog powinien sięgnąć do swych dotychczasowych doświadczeń, aby je porównać z obecną sytuacją, przypomnieć sobie czy spotkał się już z tego typu problemami, jakie były ich przyczyny, jakie rozwiązania były stosowane i jak była ich skuteczność. Nadzwyczaj istotnym elementem refleksji w tym obszarze powinno być samokrytyczne spojrzenie na własne doświadczenie i wiedzę, w celu określenia czy są one wystarczające, aby sprostać sytuacji i poradzić sobie z problemem.

W drugim obszarze psycholog powinien sięgnąć do koncepcji teoretycznych i badań, aby zaktualizować swoją wiedzę w dziedzinie, której dotyczy problem. Należy nazwać problem, używając obiektywnych terminów, stosowanych w koncepcjach naukowych i poszukać danych o tym, co przez naukowców uważane jest za najczęstszą lub najpoważniejszą przyczynę problemu. Psycholog powinien zanalizować zarówno konkretne badania, zwracając uwagę na ile warunki, w jakich były prowadzone są podobne do sytuacji, z którą ma aktualnie do czynienia, jak i szersze przeglądy i metaanalizy, pokazujące stałe, uogólnione związki. Trzeba szukać wiedzy z badań, która może znaleźć zastosowanie w rozważanym problemie. Po zidentyfikowaniu rozwiązań, które sugeruje dostępna wiedza, należy jeszcze zastanowić się, które z nich może zostać zastosowane w obecnej, konkretnej sytuacji.

Trzeci obszar nazwany „dowody z obszaru lokalnego” ma dostarczyć dodatkowych przesłanek, pozwalających nazwać i zrozumieć problem.

Psycholog powinien zgromadzić wszelką możliwą wiedzę o problemie, w miarę możliwości przeprowadzić rzetelne badania wewnątrz organizacji, które dostarczą potrzebnych informacji. Należy też rozważyć i poddać badaniu możliwość, że przyczyny problemu leżą poza organizacją, że jego źródła nie mogą być przez nią kontrolowane. W ramach badań w tym obszarze trzeba zwrócić też uwagę na konsekwencje problemu, zarówno dotychczasowe, już odnotowane, jak i przyszłe, przewidywane przez członków organizacji. Do obszaru lokalnego zalicza się też interpretację problemu przez kierownictwo organizacji lub konkretnych jej działów, których problem dotyczy. W tym specyficznym zakresie psycholog powinien dowiedzieć się, czy wcześniej organizacja stanęła przed tego typu problemem i jak z nim sobie poradziła. Warto też przeanalizować koszty, jakie pociągnie za sobą planowana interwencja, mająca na celu poradzenie sobie z problemem.

W obszarze czwartym należy rozważyć punkt widzenia członków organizacji, przede wszystkim tych, których możliwa interwencja będzie dotyczyć. Psycholog powinien zebrać informacje na temat tego, czy i jak pracownicy widzą problem i jego negatywne konsekwencje dla organizacji, a także czy mają oni własne pomysły na przyczyny i rozwiązania problemu. Trzeba także sprawdzić, czy proponowane rozwiązanie problemu, planowana interwencja zostanie odebrane jako potencjalnie skuteczna, czy pracownicy i kierownicy mają preferencje w tym obszarze, jak ustosunkowują się do różnych proponowanych rozwiązań.

Analiza powyżej opisanych czterech obszarów powinna być prowadzona równolegle, informacje zbierane i analizowane w nich oddziałują bowiem na siebie wzajemnie. Proponowany model ma na celu pokazanie, jakie informacje i fakty powinny zostać wzięte pod uwagę, aby można było powiedzieć, że podjęte działanie można nazwać „opartym na dowodach”. Opis przedstawionych obszarów pomaga w tym, aby nie pominąć potencjalnie ważnych informacji, zastępując je intuicją lub stereotypami.

Problemy utrudniające stosowanie podejścia opartego na dowodach

Autorzy przedstawionego podejścia zastanawiają się także, gdzie tkwią bariery, utrudniające powszechne stosowanie praktyki psychologii organizacji i pracy opartej na dowodach. Jedną z ważniejszych, wskazywanych przez nich przeszkodą jest brak dostępu praktyków do rzetelnych przeglądów wiedzy,

zgrupowanej przez naukowców zajmujących się tą dziedziną psychologii. Wiele faktów, uznawanych za bezdyskusyjne przez naukowców jest wciąż nieznanymi lub nieuznanymi za udowodnione przez praktyków. Pokazują to badania Rynes i współpracowników (Rynes, Brown i Colbert, 2002; Rynes, Colbert i Brown, 2002; Rynes, Giluk i Brown, 2007), którzy konfrontowali fakty potwierdzone badaniami z opiniami praktyków. W niewielu kwestiach wiedza praktyków okazała się w pełni zgodna z doniesieniami z badań, a w niektórych praktycy wykazali się wręcz znaczącymi brakami w wiedzy (Rynes, Colbert i Brown, 2002). Przykładowo, aż 72% pytanym praktyków zgodziło się z twierdzeniem „Ogólnie rzecz biorąc, sumienność jest lepszym predyktorem wykonania pracy niż inteligencja ogólna”, podczas gdy z wielu badań (np. metaanaliza Schmidt i Hunter, 1998) wiemy, że jest dokładnie odwrotnie. Co gorsza, analiza artykułów ukazujących się w szeroko dostępnych czasopiśmie skierowanych do praktyków, psychologów organizacji i pracy oraz managerów, wykazała (Rynes, Giluk i Brown, 2007), że przedstawiane w nich treści często znacząco odbiegają od odkryć naukowych, prezentując stereotypowe, potoczne przekonania. W tym samym badaniu pokazano, że praktycy bardzo rzadko sięgają do czasopism naukowych, które publikują recenzowane, dobrze udokumentowane artykuły. Opisywana sytuacja dotyczy USA, obawiać się trzeba, że w Polsce jest pod tym względem tylko gorzej.

Pierwszym działaniem, jakie w związku z tym należy pilnie podjąć jest upowszechnienie wśród praktyków literatury naukowej i wynikającej z nich wiedzy. Naukowcy, pracujący w obszarze psychologii organizacji i pracy powinni częściej publikować teksty popularne, zamieszczone przez powszechnie dostępne periodyki zajmujące się zarządzaniem ludźmi lub psychologią. Warto także przekonać praktyków do sięgania do monografii naukowych, które często zawierają bardzo dobrze i przystępnie napisane przeglądy najnowszych badań z konkretnego obszaru. Nie do pominięcia jest także rola różnych konferencji i seminariów, pozwalających praktykom poznać zarówno najnowsze dokonania i wnioski, płynące z badań, jak i samych badaczy.

Kolejnym problemem, na który zwracają uwagę Briner i Rousseau (2011), jest faktyczna nieznanomość tego, na czym polega praktyka oparta na dowodach, ale używanie tego terminu jako chwytu reklamowego, mającego zachęcić potencjalnych klientów, firmy borykające się z różnymi problemami, do skorzystania z propagowanych usług czy propozycji. Niestety, ponieważ często odbiorcy usług psychologów organizacji i pracy mają małą orientację w aktualnych badaniach i nie są w stanie krytycznie ocenić wartości

prezentowanych im „dowodów”, łatwo przekonać ich, że za oferowaną usługą stoi wiedza naukowa, niezależnie od tego, jaki jest stan faktyczny. Samo hasło „praktyka oparta na dowodach” jest atrakcyjne i może robić duże wrażenie na odbiorcach usług. Fakt ten pokazuje, że jest prawdziwe zapotrzebowanie na stosowanie wiedzy naukowej w praktyce. Powinno ono być jednak zaspokajane przez oferowanie przemyślanych rozwiązań, dostosowanych do aktualnej sytuacji zgodnie ze schematem, opisanym wcześniej.

Trzeba też zauważyć, że kształcenie – zarówno psychologów organizacji i pracy, jak i managerów – rzadko obejmuje praktykę opartą na dowodach, przez co pracujący potem absolwenci różnego rodzaju studiów nie mają wystarczającej wiedzy, czego należy od takiej praktyki oczekiwać. Zdarza się, że oczekiwania te są budowane na podstawie popularności lub promocji jakiegoś podejścia praktycznego. „Nowatorskim rozwiązaniom” towarzyszą często agresywne akcje marketingowe, a umiejętność krytycznego spojrzenia na nie jest mała. Managerowie, którzy zazwyczaj obligowani są przez wymagania organizacyjne do skutecznego i szybkiego działania, mogą stosunkowo łatwo ulegać presji przekazu mówiącego, że oto odkryto panaceum na ich problemy i od ich szybkiej decyzji zależy, czy uprzedzą konkurencję w zastosowaniu proponowanego rozwiązania i odniosą sukces.

Postulować w związku z tym należy po pierwsze uwzględnianie w programach studiów, zarówno managerskich, jak i w obszarze psychologii organizacji i pracy, modelu praktyki opartej na dowodach. Po drugie powinno się popularyzować go także wśród osób już pracujących, które korzystają z dodatkowych form kształcenia, jak np. studia podyplomowe. Im szersze będzie grono odbiorców usług psychologicznych, którzy orientują się czego należy oczekiwać od psychologa stosującego podejście oparte na dowodach, tym większa szansa, że usługodawcy podniosą standard swojej oferty. Dodatkowo usługobiorcy mający szerszą wiedzę posiadać będą też kompetencje do rzetelnej oceny różnych ofert interwencji lub działań psychologicznych i – jak można mieć nadzieję – będą w stanie uodpornić się na argumenty przesadne i nieoparte faktami naukowymi.

Podsumowanie

Wprowadzenie do powszechnego stosowania praktyki psychologii organizacji i pracy opartej na dowodach będzie korzystne dla wszystkich, których dotyczą działania tego typu. Psychologowie zyskają większą pewność, że proponują

odpowiednie rozwiązania, a ich oddziaływania będą bardziej skuteczne. Organizacje i managerowie korzystający z usług psychologów otrzymają bardziej profesjonalną i adekwatną do sytuacji odpowiedź na swoje problemy. Co zaś najważniejsze, pracownicy będący bezpośrednim przedmiotem oddziaływania nie będą zmuszeni do dodatkowego, niepotrzebnego wysiłku przy wdrażaniu źle zaplanowanych, nieskutecznych rozwiązań. Propagowanie praktyki opartej na dowodach pozwoli też na zwiększenie szacunku i zaufania do usług psychologicznych, zmniejszając ryzyko wprowadzania nieprzemyślanych i niedopasowanych rozwiązań.

Istnieją jednak przeszkody utrudniające stosowanie opisywanego podejścia. Ogólnie rzecz biorąc, najważniejszą jest brak wystarczającej wiedzy, na czym powinno ono polegać. Osoby chcące zaś go stosować mogą napotkać trudności w dotarciu do najnowszych danych z badań naukowych, aby uwzględnić je w swoich decyzjach. Te i inne problemy warto jednak pokonać, aby upowszechnić praktykę psychologiczną opartą na dowodach. Wspólnym wysiłkiem całego środowiska psychologów organizacji i pracy niewątpliwie potrafimy to uczynić.

Bibliografia

- Briner, R.B., Denyer, D. i Rousseau, D.M. (2009). Evidence-based management: Concept clean-up time?. *Academy of Management Perspectives*, 23, 19–32.
- Briner, R.B. i Rousseau, D.M. (2011). Evidence-Based I–O Psychology: Not There Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 3–22.
- Polskie Towarzystwo Psychologiczne (1991). Kodeks Etyczno-Zawodowy Psychologa (<http://www.ptp.org.pl/modules.php?name=News&file=article&sid=29>).
- Rynes, S.L., Brown, K.G. i Colbert, A.E. (2002). Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive*, 16(3), 92–103.
- Rynes, S.L., Colbert, A.E. i Brown, K.G. (2002). HR Professionals' Beliefs About Effective Human Resource Practices: Correspondence Between Research And Practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149–174.
- Rynes, S.L., Giluk, T.L. i Brown, K.G. (2007). The Very Separate Worlds Of Academic And Practitioner Periodicals In Human Resource Management: Implications For Evidence-Based Management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987–1008.
- Schmidt, F.L. i Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.

Jarosław Grobelny

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Monika Kampioni-Zawadka

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wykorzystanie kwestionariuszy przy podejmowaniu decyzji i zarządzaniu organizacją

Kwestionariusze są jednym z najpopularniejszych, jeżeli nie najpopularniejszym, narzędziem stosowanym przez specjalistów HR w celu pozyskiwania danych o pracownikach i organizacji (Januszkiewicz, 2017). Za ich wykorzystaniem przemawia szybkość pozyskiwania dużej ilości informacji, niski koszt projektów diagnostycznych prowadzonych za pomocą kwestionariuszy oraz – pozorna – łatwość zaprojektowania i przeprowadzenia takich badań (Matczak, 2013). Kwestionariusze znajdują zastosowanie w wielu obszarach działalności organizacji. Ich wyniki mogą stanowić podstawę przy podejmowaniu takich decyzji personalnych, jak zatrudnienie kandydata, awans pracownika lub projektowanie ścieżek kariery i planów rozwojowych (Jaworowska, 2011; Gojny, 2013). Kwestionariusze stanowią również podstawowe narzędzie podczas diagnozy organizacji i za ich pomocą można mierzyć postawy i dobrostan pracowników (np. ich satysfakcję z pracy, czy odczuwany przez nich stres). Narzędzia te są wykorzystywane również podczas szacowania skali występowania w organizacjach wielu poważnych i negatywnych zjawisk, takich jak mobbing (Durniat i Kulczycka, 2004), molestowanie (Arvey i Cavanaugh, 1995) czy zachowania kontrproduktywne (Wachowiak, 2011).

Narzędzia kwestionariuszowe nie są jednak wolne od błędów. Niniejsze opracowanie, przygotowane w oparciu o przegląd literatury, poświęcone jest ograniczeniom, o których należy pamiętać, projektując i przeprowadzając badania za pomocą kwestionariuszy oraz podejmując decyzje związane z zarządzaniem organizacją na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji.

Intencją autorów było poruszanie w opracowaniu problematyki mniej znanej, stąd wspomniano tylko fragmentarycznie o wadach kwestionariuszy, które zostały już szerzej opisane w literaturze. Przykładowo ważną kwestią jest etykietowanie pracowników (Daniel, 2005), stygmatyzowanie i dyskryminowanie ich ze względu na wyniki badania, jednak zostało to wyczerpująco opisane w literaturze. Niemniej ważną kwestię stanowi aspekt etycznego traktowania osób biorących udział w badaniach w organizacji poprzez nie przymuszanie ich do udziału w takich badaniach oraz koniecznie informowanie ich o uzyskanych wynikach, o czym piszą inni autorzy (Stabile, 2002). Skupiono się również na praktycznym aspekcie prowadzenia i projektowania diagnozy organizacyjnej, dlatego nie poruszono tych problemów wykorzystania kwestionariuszy, które dotyczą przede wszystkim badań naukowych.

Prezentacja proponowanego tematu jest istotna, ponieważ niewłaściwe stosowanie lub interpretowanie informacji uzyskanych za pomocą badań kwestionariuszowych może prowadzić do negatywnych następstw w organizacji, związanych z podejmowaniem błędnych czy też nieopłacalnych decyzji dotyczących zarządzania, a także poważnych problemów dotyczących niewłaściwie wprowadzanych interwencji. Celem dokonanego przeglądu literatury jest przedstawienie argumentów za tym, że informacje uzyskane w oparciu o badania kwestionariuszowe nie mogą być wykorzystywane samodzielnie jako podstawa przy podejmowaniu decyzji organizacyjnych.

Definicja kwestionariuszy

Kwestionariusze to jeden z rodzajów testów psychologicznych, które klasycznie definiuje się jako obiektywny i wystandaryzowany pomiar próbki zachowania (Anastasi i Urbina, 1997) lub, bardziej szczegółowo, jako zbiór pytań lub sytuacji służący do badania właściwości badanego, poprzez wywołaniu u niego możliwych do zaobserwowania reakcji (Choynowski, 1971). Nie każdy test psychologiczny będzie jednak kwestionariuszem, gdyż w ten sposób określa się zwykle narzędzia, w których źródłem informacji jest samoopis dokonywany przez osobę badaną. Na podstawie dostarczonych przez badanego samoopisowych danych określa się następnie jego preferencje, postawy, latentne cechy lub natężenie przejawianych zachowań. Oparcie wnioskowania na samoopisie odróżnia kwestionariusze od testów zdolności (zwanymi niekiedy testami performatywnymi), w których badanemu prezentuje się szereg zadań posiadających właściwe rozwiązania (na przykład

testy inteligencji), czy od testów sytuacyjnych, w których prezentuje się opis specyficznej sytuacji i prosi badanego o podjęcie decyzji na temat własnego zachowania lub najlepszego rozwiązania. Różnica między kwestionariuszami a innymi narzędziami polega również na tym, że w kwestionariuszach nie występują „prawidłowe” odpowiedzi – każda odpowiedź badanego w konkretny sposób przyczynia się przykładowo do szacowania natężenia posiadania cechy lub rodzaju preferencji. Koniecznie należy zwrócić uwagę, że takie definiowanie testów psychologicznych (i kwestionariuszy) obejmuje szereg narzędzi wykorzystywanych do pomiaru wielu zjawisk w organizacji – będą to więc zarówno narzędzie do pomiaru kompetencji, postaw pracowników czy kultury organizacyjnej, które często są przez praktyków traktowane jako osobne od testów psychologicznych narzędzia. Wbrew takiej postawie przytoczone tu problemy dotyczą ich w równej mierze.

Ograniczenia i wady metod kwestionariuszowych

Poniżej zaprezentowano przegląd informacji świadczących o ograniczeniach użyteczności danych uzyskiwanych poprzez badanie kwestionariuszowe oraz wady samych kwestionariuszy. Na początku przedstawione zostaną problemy wynikające z samoopisowego charakteru badania, następnie zagadnienie teoretycznych podstaw tych narzędzi, później ograniczenia wynikające z konstrukcji i właściwości psychometrycznych kwestionariuszy, a na końcu problemy związane z niewłaściwym stosowaniem kwestionariuszy.

Ograniczenia metody samoopisu

Fakt, że dane zbierane od badanych za pomocą kwestionariuszy opierają się wyłącznie na samoopisie (badany samodzielnie szacuje i udziela odpowiedzi na temat natężenia pewnej cechy lub postawy), ma kilka następstw zawężających możliwość przeprowadzania badań z wykorzystaniem tych narzędzi. Przedstawiono w tym miejscu dwa ograniczenia: związane z przedmiotem pomiaru oraz prawdziwością danych. Przy opisach i recenzjach niektórych kwestionariuszy można spotkać się z informacją, że służą one do pomiaru kompetencji lub zdolności osób badanych (Matczak, Knopp, 2013). Wielu komercyjnych dostawców kwestionariuszy przekonuje również w materiałach informacyjnych, że ich narzędzia są właściwym źródłem danych podczas

badania potencjału rozwojowego, zarządzania talentami w organizacji czy przeprowadzania audytów personalnych. Kompetencje i zdolności są rozumiane bardzo różnie w literaturze i wśród praktyków, jednak ich definicje zazwyczaj zawierają jeden z takich elementów, jak: wykonywanie zadań zawodowych na określonym (pożądanym) poziomie, określony poziom sprawności lub biegłości w działaniu, radzenie sobie w sytuacjach zadania czy problemu, działanie zgodnie z określonym wzorcem (Furmanek, 1997; Whiddett, Hollyforde, 2003; Matczak, 2007). Niezależnie od przyjętej koncepcji kompetencje niemal zawsze odnoszą się do konkretnego zachowania przejawianego przez pracownika (lub poziomu tego zachowania). W związku z tym właściwą i trafną metodę ich określania powinny stanowić behawioralne metody oceny oparte na obserwacji zachowania (jak np. Assessment Center) lub sprawozdaniach na temat tych zachowań zdawane przez innych pracowników lub przełożonych (np. metody oceny 360°). Podobne problemy można napotkać, analizując pojęcie „talent” i zestawiając je z możliwościami oceny za pomocą kwestionariusza. Opieranie oceny kompetencji czy potencjału pracowników na ich samoopisowych sprawozdaniach powinno wzbudzać wątpliwości dotyczące rzetelności takiej oceny przynajmniej z kilku powodów. Najczęściej przywoływanym będzie chęć autoprezentacji oraz przedstawienia się w dobrym świetle lub zdobycia aprobaty społecznej, która w sytuacji oceny pracowniczej będzie występowała bardzo często (Dilchert i wsp., 2006) i nie zawsze świadomie czy umyślnie (Hornowska, 2007). Jednak ważniejszy może okazać się faktyczny brak świadomości i wiedzy pracowników na temat własnych kompetencji czy po prostu brak możliwości samodzielnej i rzetelnej oceny tychże. Liczne badania potwierdzają nie tylko ogromną podatność takiej samooceny na zniekształcenia (Pronin, 2007; Pronin i Kugler, 2007; Wilson i Yoav, 2008), ale dostarczają również dowodów niskiej rzetelności oraz zawodności samooceny własnych zdolności czy kompetencji (Mabe i West, 1982; Cullen i in., 2015). Oznacza to, że pracownicy, nawet gdyby mieli szczerze intencje, mogą nie być w stanie rzetelnie udzielać samoopisowych odpowiedzi w badaniach kwestionariuszowych.

Drugim istotnym problemem jest umyślnie zniekształcanie wyników badania kwestionariuszem przez jego uczestników. Część pracowników lub kandydatów może domyślić się, w jaki sposób „należy” odpowiedzieć, aby uzyskać oczekiwany przez prowadzących badanie rezultat. Może to dotyczyć na przykład kandydatów na konkretne stanowisko zaznaczających te odpowiedzi, które według nich pasują do profilu stanowiska (rekrutacja jest procesem szczególnie narażonym na ten problem). Wyniki badań wskazują,

że badani są bardziej skłonni przedstawiać się w lepszym świetle i kłamać, udzielając odpowiedzi w kwestionariuszach w sytuacjach, gdy współczynnik selekcji jest niski (Christiansen i in., 1994; Rose i in., 1998, za: Morgeson i in., 2007), to znaczy, kiedy niewiele osób jest kwalifikowanych z jednego etapu rekrutacji do drugiego (na podstawie wyniku uzyskanego podczas selekcji). Warto zwrócić uwagę, że kwestionariusze są coraz częściej wykorzystywane właśnie w takich sytuacjach, na przykład na początku rekrutacji, kiedy wielu kandydatów jest odrzucanych tylko ze względu na wyniki oceny. Sytuacje komplikuje dodatkowo konstrukcja niektórych kwestionariuszy. Często pytania oceniające daną cechę występują cyklicznie (np. co piąte pytanie bada jedną cechę), co dodatkowo ułatwia kandydatom zniekształcanie swoich wyników. Problemu tego nie można dodatkowo traktować jako błędu systematycznego (czyli takiego, który jednakowo zniekształca wszystkie wyniki), gdyż badani mają różną tendencję do zniekształcania odpowiedzi (Morgeson i in., 2007). Problem kłamstw w badaniach kwestionariuszowych jest na tyle poważnym ograniczeniem, że wielu specjalistów uważa, że dyskredytuje to wykorzystanie tych narzędzi w niektórych procesach zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza podczas rekrutacji (por. Morgeson i in., 2007).

Ograniczenia wynikające z teoretycznych podstaw kwestionariuszy

Jednym z kryteriów tego, że kwestionariusz stanowi dobre narzędzie, jest wyposażenie go w opis teoretycznych podstaw konstruktów, który ma być badany (Hornowska, 2007; EFPA, 2013). Jest to jednocześnie jedno z głównych ograniczeń jakości kwestionariusza, gdyż narzędzie to będzie tylko tak dobre, jak stojąca za nim koncepcja czy teoria. Nie chodzi tu jedynie o trafność teoretyczną kwestionariusza, czyli stopień, w jakim bada on to, do czego został przeznaczony (Anastasi i Urbina, 1997; Hornowska, 2007), ale o dużo poważniejsze ograniczenie. Na przykład, chcąc zdobyć bliskie rzeczywistości informacje o kulturze konkretnej organizacji za pomocą badania kwestionariuszowego, konieczne jest skorzystanie z narzędzia, które opiera się na dobrej teorii naukowej dotyczącej kultury organizacyjnej (czyli spójnego zbioru twierdzeń potwierdzonego wynikami badań empirycznych). Tymczasem często kwestionariusze są tworzone w sposób ateoretyczny – powstają „od ręki”, w celu przeprowadzenia prostych badań, a ich autorzy nie poświęcają należytej uwagi konstruktowi, który ma być faktycznie badany

(Hinkin, 1998; Gojny, 2013). Czasami teoretyczne podstawy kwestionariuszy są nieaktualne lub niewystarczająco potwierdzone (lub wręcz zdyskredytowane przez wyniki badań). Problem może dotyczyć także innych poważnych problemów występujących w organizacjach, jak mobbing czy molestowanie seksualne w miejscu pracy. Specjaliści zwracają uwagę, że przy diagnozie tych praktyk często dochodzi do błędów, wynikających z tego, że osoby prowadzące takie badanie same konstruują narzędzia (kwestionariuszowe), nie mając wystarczającej wiedzy o naturze zjawiska i nie poświęcając należytej uwagi doprecyzowaniu, jak rozumieć badane patologie (De Ridder, 1997; Einarsen i in., 2003).

Przykładem tego problemu mogą być kwestionariusze osobowości oparte na koncepcjach typologicznych, czyli takie, w których zamiast określać nasilenie zbioru cech u badanego klasyfikuje się go do jednego z kilku predefiniowanych typów osobowości. Wielu specjalistów zajmujących się osobowością jest zgodnych, że typologie nie są trafną koncepcją ludzkiej osobowości i nie znalazły potwierdzenia w danych pochodzących z licznych badań nad tym zagadnieniem (Strelau 2007; Vermeren, 2013). Badania wskazują, że bliższa rzeczywistości jest koncepcja cechowa, jako że większość właściwości (w tym osobowość) może występować w różnym nasileniu (Costa i McCrae, 1995; Lee i Astatu, 2004). Na szczególną (krytyczną) uwagę zasługują w tym miejscu koncepcje osobowości wywodzące się od teorii Junga (1921), które należą do wciąż najpopularniejszych typologii. Nie tylko nie przetrwały one licznych prób empirycznej weryfikacji (McCrae i Costa, 1989; Pettinger, 2004; Vermeren, 2013), ale również są oparte na podstawach mających niewiele wspólnego z ludzkim zachowaniem (Vermeren, 2013). Przykładowo dwa główne założenia dotyczące typów osobowości według Junga i jego następców mówią, że człowiek będzie kierował się w swoim działaniu głównie intuicją albo doświadczeniem bądź racjonalizmem albo emocjami (ale nie obydwojma jednocześnie). Wyniki badań wskazują jednak, że zarówno intuicja i doświadczenia, jak i emocje i myśli są nierozłączne (Damasio i in., 2001; Kahneman, 2011). W efekcie podstawowe informacje o badanym, uzyskiwane na podstawie kwestionariuszy badających osobowość w tym ujęciu, często nie mają nic wspólnego z jego faktycznym zachowaniem czy stylem działania. Dla przykładu najpopularniejszy dziś kwestionariusz (Essig, 2014) oparty na zmodyfikowanej typologii Junga klasyfikuje badanych do jednego z 55 typów osobowości, wyodrębnionego na podstawie rozważań jego autorów zakładających występowanie głównego i posiłkowego typu. Nie udało się jednak udowodnić występowanie żadnego z tych hipotetycznych typów

osobowości będących efektem diagnozy kwestionariuszowej podczas badań walidacyjnych (Myers i Myers, 1980, McCrae i Costa, 1989)¹.

Ograniczenia wynikające z konstrukcji i psychometrycznych właściwości kwestionariuszy

Właściwości psychometryczne, zwane również kryteriami dobroci testu, stanowią zbiór podstawowych parametrów, którymi powinien cechować się każdy dobry test (zatem, również kwestionariusz) (Anastasi i Urbina, 1997; Hornowska, 2007). Ponieważ jest to zagadnienie dobrze omówione w literaturze (Hornowska, 2007; Matczak i Jaworowska, 2011; EFPA, 2012), poniżej przytoczono informacje dotyczące dwóch ograniczeń dotyczących w szczególnym stopniu kwestionariuszy wykorzystywanych w organizacjach (Jaworowska, 2011; Januszkiewicz, 2017).

Najważniejszą właściwością testu jest jego rzetelność. Określa ona zgodność między wynikiem pomiaru a prawdziwym stanem badanego konstruktu (np. zgodność wyniku kwestionariusza i rzeczywistym nasilenia cechy badanego pracownika) oraz powtarzalność wyników w czasie (Hornowska, 2007). Rzetelność kwestionariusza określa również, w jakim zakresie można posługiwać się jego wynikiem, czyli do jakiego stopnia można go generalizować (Brennan, 2001). Tylko narzędzia cechujące się najwyższą rzetelnością pozwalają na interpretowanie wyników pojedynczych badanych. Im niższy współczynnik rzetelności kwestionariusza, tym mniejsza ta możliwość. Narzędzia o niższej rzetelności pozwalają na interpretowanie wyników jedynie w perspektywie całej grupy (np. wszystkich pracowników organizacji) lub społeczności. Rzadko jednak informacje o tym, w jakim zakresie można interpretować wyniki znajdują się w opisie kwestionariusza. Autorzy i dystrybutorzy często posługują się takimi określeniami, jak np. „zadowolająca rzetelność”, które niestety mogą być oparte na błędnie interpretowanych i zniekształconych przesłankach (por. Lance i in., 2006). W związku z tym, konieczne jest, aby przed podjęciem decyzji o wykorzystaniu konkretnego kwestionariusza upewnić się, że jego rzetelność pozwala na realizację celu badania, czyli na diagnozę indywidualnego pracownika

1 Dla poprawności należałoby wspomnieć w tym miejscu, że udało się udowodnić połowę jednego typu – tzn. występował on faktycznie, jednak tylko u badanych jednej płci (McCrae, Costa, 1989).

lub zespołu pracowników. Zazwyczaj będzie to oznaczało rzetelność mierzoną współczynnikiem alfa Cronbacha na poziomie powyżej 0,9 (George i Mallery, 2003). W przeciwnym razie narzędzie może być wykorzystane przy badaniach przesiewowych i wstępnych etapach badania organizacji, ale z całą pewnością nie do diagnozy pojedynczych pracowników. Innym problemem, na który należy przy tej okazji zwrócić uwagę, będzie prezentowanie zbyt dużej liczby informacji o badanym. Często zdarza się sytuacja, w której na podstawie krótkiego badania kwestionariuszowego, nie zawsze o wystarczającej rzetelności, przekazuje się raport o badanym (np. o kandydacie do pracy) mający kilkadziesiąt stron i zawierający informacje o ogromnej liczbie właściwości badanego. Użytkownicy testów, którzy są faktycznie zainteresowani poznaniem tak wielu informacji o badanych, mogą zapomnieć upewnić się, czy takie oceny są uzasadnione.

Ważnym zagadnieniem jest również charakter skali, za pomocą której odpowiada badany. Wśród kwestionariuszy osobowości szczególnie popularne są skale ipsatywne, tzn. takie, które narzucają badanemu wybór jednej z kilku opcji odpowiedzi zamiast, jak w skalach normatywnych, określać w stopniowalny sposób preferencje wobec każdej odpowiedzi (Baron, 1996). Niektóre z tych skal zmuszają badanych do wyboru spośród bardzo abstrakcyjnych treści, jak np. przymiotniki niekoniecznie odnoszące się do opisu osobowości lub kolory. Wielu użytkowników testów, którzy nie posiadają potrzebnej wiedzy z zakresu psychologii, ocenia takie kwestionariusze pozytywnie, dopatrując się w ich działaniu niezwykłych mechanizmów, łączących wybierane przez badanych treści z ich osobowością lub innymi postawami. Nie znajduje to jednak potwierdzenia w badaniach. Udowodniono wręcz za pomocą bogatego materiału empirycznego, że nie można opierać wniosków o badanych na podstawie takich treści (por. Lilienfeld i in., 2002). Pomijając kwestię mechanizmu, w jaki miałyby działać takie skale, nawet skale ipsatywne, które nie opierają się na tak abstrakcyjnym materiale, cechuje po prostu niższa rzetelność i trafność od skal normatywnych (Vermeren, 2013; Salgado i in., 2014). Dowiedziono wręcz, że decyzje personalne podejmowane w oparciu o narzędzia zbudowane na skalach ipsatywnych cechuje niższa trafność od decyzji podejmowanych na podstawie innych kwestionariuszy (Meade, 2004). Kwestionariusze takie, pomimo pozornej atrakcyjności, cechuje po prostu niższa użyteczność.

Ograniczenia wynikające z niewłaściwego stosowania kwestionariuszy

Przeprowadzony wyżej przegląd literatury skupiał się na właściwościach samych narzędzi kwestionariuszowych. Ostatni z przedstawionych obszarów tematycznych dotyczy ograniczeń użyteczności danych uzyskiwanych przy pomocy kwestionariuszy związanych z niewłaściwymi praktykami po stronie ich użytkowników. Prezentowane w tej sekcji problemy i ograniczenia będą więc bardziej zróżnicowane, jednak ich wspólnym elementem jest niewłaściwe użycie narzędzi kwestionariuszowych podczas badań prowadzonych w organizacjach – co w efekcie również będzie prowadziło do zmniejszenia trafności decyzji podejmowanych w oparciu o tak zdobyte informacje.

Pierwszy wątek dotyczy wykorzystywania danych uzyskanych na podstawie kwestionariuszowy badających typy osobowości (które przedyskutowano w sekcji 2.2) przy podejmowaniu decyzji personalnych dotyczących pojedynczych pracowników. Warto zwrócić uwagę, że typologie osobowości nawet pozornie nie są właściwym źródłem informacji o pojedynczym pracowniku. Poza poruszoną już kwestią nietrafności typologicznych teorii osobowości trzeba podkreślić, że całościowe i proste opisy zachowań dołączone do typów osobowości charakteryzują grupy osób. W związku z tym, stosując takie kwestionariusze, należy mieć na uwadze, że podawane w podręcznikach testowych interpretacje wyników badań kwestionariuszowych (pomijając ich rzetelność) nie mogą być odnoszone do pojedynczych osób (Costa i in. 2002; Pittenger, 2004). Tak więc podejmowanie jednostkowych decyzji, np. o zatrudnieniu kandydata lub awansowaniu pracownika w oparciu o wyniki badania takimi kwestionariuszami jest wątpliwe i może prowadzić do poniesienia przez organizację kosztów takich wyborów (Grobelny, 2015).

Drugim ważnym problemem jest niewłaściwe dobranie narzędzia badawczego do celu diagnozy. Może to dotyczyć subtelnych z pozoru kwestii, jak np. badania pewnego procesu, przez który przechodzą pracownicy lub zmian ich stanów (czyli dynamicznych zjawisk, jak np. proces radzenia sobie ze stresem lub zmiany opinii) przez kwestionariusze badające cechy (De Ridder, 1997). Problem ten dotyczy więc niewłaściwego doboru narzędzia do celu badania i opierania decyzji dotyczących zarządzania organizacją o niewłaściwe przesłanki. Podobnie będzie w przypadku, kiedy poszukując informacji potrzebnych do podjęcia pewnych decyzji, użytkownik testu sięgnie po narzędzie badające zupełnie inny konstrukt niż przedmiot jego dylematu. Najczęstszym przykładem takiego niedopasowania może być diagnoza stresu

wśród pracowników – w psychologii, medycynie i naukach o zarządzaniu występują trzy silnie różniące się od siebie koncepcje tego, jak rozumieć stres (Chirkowska-Smolak, Grobelny, 2016). Na przykład specjalista HR, który chciałby sprawdzić, jak silnie pracownicy postrzegają swoją pracę jako stresującą (czyli skorzystać z psychologicznej koncepcji stresu), wykorzystując do tego kwestionariusz badający natężenie stresorów w środowisku pracy (oparty na koncepcji ergonomicznej), nie będzie w stanie osiągnąć celu i przeprowadzić rzetelnej diagnozy.

Ostatnim, i na szczęście rzadkim, przykładem poważnego nadużycia będzie wykorzystywanie do badań prowadzonych w organizacji kwestionariuszy o przeznaczeniu klinicznym (Żbikowska, 2016). Trudno znaleźć usprawiedliwienie dla takich praktyk, nawet uwzględniając często podkreślany przez specjalistów fakt, że dostępne dla praktyki biznesowej kwestionariusze mogą nie spełniać wymogów organizacji i nie odpowiadać ich potrzebom (Brzezińska, 2011).

Podsumowanie

W przedstawionym przeglądzie literatury wskazano na kilka istotnych ograniczeń i zagrożeń związanych z stosowaniem kwestionariuszy podczas zbierania informacji w zarządzaniu organizacją. Każdy z przytoczonych problemów może skutkować zmniejszeniem rzetelności danych, które są pozyskiwane za pomocą kwestionariuszy i w efekcie ograniczać trafność decyzji, które praktycy zarządzania podejmują w oparciu o te informacje. To z kolei może prowadzić do konkretnych strat, będących konsekwencjami nietrafnych decyzji. Ponieważ wielu z opisanych wyżej problemów nie da się uniknąć (jako że wynikają z natury i charakterystyki kwestionariuszy), wydaje się uzasadnione wyciągnięcie wniosku, że kwestionariusze nie powinny stanowić samodzielnego źródła pozyskiwania informacji, w oparciu o które podejmowane będą decyzje dotyczące funkcjonowania organizacji.

Powody występowania omawianych problemów

Część z opisanych problemów ma swoje źródło w naturze samych kwestionariuszy, jednak kilka z nich wynika z nierzetelnych praktyk dystrybutorów narzędzi lub niewystarczającej wiedzy praktyków stosujących te narzędzia. W związku z tym użyteczne mogą być działania mające na celu podnoszenie

tej wiedzy i w konsekwencji chronienie praktyków przed nierzetelnymi działaniami dostawców kwestionariuszy. Przykładem dobrych praktyk w tej dziedzinie może być inicjatywa EFPA, dotycząca recenzji testów psychologicznych, w tym kwestionariuszy. Test Review to standard mający pozwolić na dostarczenie i udostępnienie dokładnego opisu i oceny jakości kwestionariusza, zarówno od strony psychometrycznej, jak i teoretycznej (EFPA, 2013). Podobne inicjatywy są podejmowane również lokalnie. Przykładowo Komisja ds. Testów Psychologicznych Komitetu Psychologii PAN (2016) opublikowała dokument zawierający opis standardów jakości, które powinny spełniać testy – w tym kwestionariusze. Korzystając z zawartych w tym dokumencie wytycznych, osoby, które wybierają kwestionariusz na potrzeby badań w organizacji, mogą samodzielnie dokonać oceny narzędzia lub poprosić dostawcę o potrzebne, wymienione w tym komunikacie informacje.

W literaturze zwraca się również uwagę na problem związany z wykorzystywaniem kwestionariuszy przez osoby do tego nieuprawnione, które nie posiadają wystarczających kwalifikacji do diagnozowania pracowników (Brzeziński, 2011; Gojny, 2013). Według wytycznych American Psychological Association z wybranych testów psychologicznych mogą korzystać osoby niebędące psychologami, ale jedynie po odpowiednim przeszkoleniu, natomiast niektóre narzędzia zarezerwowane są tylko dla psychologów (Zalewska, 2009). Również standardy stosowania testów w biznesie opracowane przez European Federation of Psychologists' Associations (EFPA, 2012) zwracają uwagę na krytyczną rolę posiadania właściwych kwalifikacji, pozwalających na korzystanie z testów i kwestionariuszy (Standard 1.2.). Stanowcze stanowisko w tym temacie prezentuje z kolei Brzeziński (2011), twierdząc, że wyłącznie psycholog jest kompetentny, aby projektować i stosować w praktyce kwestionariusze, a samo szkolenie z zakresu procedury badania i interpretacji wyników nie jest wystarczające. Tak czy inaczej należy podkreślić, że przeprowadzenie badania kwestionariuszem przez osobę, która nie posiada odpowiednich kwalifikacji, może prowadzić do uzyskania nieprawdziwych lub nierzetelnych wyników, a opieranie się na tych wynikach może skutkować podjęciem błędnych decyzji dotyczących zarządzania organizacją.

Praktyczne zastosowanie wyników przeglądu w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Z przedstawionego przeglądu można wyprowadzić dwie praktyczne implikacje. Przede wszystkim w związku z ważną rolą kompetencji i fachowej

wiedzy użytkowników kwestionariuszy w minimalizowaniu ich ograniczeń, ważne wydaje się edukowanie i szkolenie osób zarządzających organizacjami. Brzezińska (2011) zwraca uwagę, że dla działów personalnych korzystających z kwestionariuszy konieczność zdobywania wiedzy eksperckiej i ciągle doszkalanie się w zakresie stosowania tych narzędzi może być problematyczne. Należy jednak zwrócić uwagę, że wiele wymienionych przez autorów ograniczeń i wad kwestionariuszy może mieć podłoże m.in. w niewystarczających kompetencjach praktyków, którzy decydują się na projektowanie i prowadzenie badań przy pomocy tych narzędzi.

Drugą ważną kwestią jest świadomość i akceptacja ograniczonej użyteczności informacji pozyskanych poprzez kwestionariusze jako przesłanek do podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji. W związku z tym należy rekomendować sięganie po dodatkowe źródła informacji, dzięki którym praktycy zarządzania będą mogli zwiększać trafność swoich decyzji. Takimi źródłami mogą być lepsze metody diagnostyczne (jak np. zogniskowane wywiady grupowe czy obserwacja), ale również, zgodnie z metodyką zarządzania opartego na dowodach, najlepsze dostępne wyniki badań naukowych lub ilościowe dane lokalne (Briner, Denyer i Rousseau, 2009).

Bibliografia

- Anastasi, A., Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Arvey, R., Cavanaugh, M. (1995). Using Surveys to Assess the Prevalence of Sexual Harassment: Some Methodological Problems. *Journal of Social Issues*, 51(1), 39–52.
- Brennan, R. (2001). *Generalizability Theory*. New York: Springer-Verlag.
- Briner, R.D., Denyer, D., Rousseau, D.M. (2009). Evidence-based management: Construct clean-up time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32.
- Brzezińska, U. (2011). Testy psychologiczne – skuteczna metoda selekcji czy marketingowa propaganda?. Pobrane z: <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/rekrutacja/523427;Testy-psychologiczne-skuteczna-metoda-selekcji-czy-marketingowa-propaganda.html>.
- Brzeziński, J. (2011). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chirkowska-Smolak, T., Grobelny, J. (2016). Konstrukcja i wstępna analiza psychometryczna Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP). *Czasopismo Psychologiczne*, 22(1), 131–139.
- Chojnowski, M. (1971). Podstawy i zastosowania teorii rzetelności testów psychologicznych. W: J. Koziński (red.), *Problemy psychologii matematycznej* (65–118). Warszawa: Wydawnictwo PWN.

- Costa, P.T., Herbst, J.H., McCrae, R.R., Samuels, J., Ozer, D.J. (2002). The replicability and utility of three personality types. *European Journal of Personality*, 16, 73–87.
- Costa, P., McCrae, R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64, 21–50.
- Cullen, K., Gentry, W., Yammarino, F. (2015). Biased Self-Perception Tendencies: Self-Enhancement/Self-Diminishment and Leader Derailment in Individualistic and Collectivistic Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 64, 161–207.
- Damasio, A. (2001). Emotion and the human brain. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 935, 101–106.
- Daniel, L. (2005). Use Personality Tests Legally and Effectively. *Staffing Management*, (1), 1.
- De Ridder, D. (1997). What is wrong with coping assessment? A review of conceptual and methodological issues. *Psychology and Health*, 12(3), 417–431.
- Dilchert, S., Ones, D., Visweswaran, C., Deller, J. (2006). Response distortion in personality measurement: born to deceive, yet capable of providing valid self-assessments?. *Psychology Science*, 3, 209–225.
- Durniat, K., Kulczycka, A. (2004). Metodologiczne problemy badania mobbing. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1032, 640–650.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work: the European tradition. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper (red.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (3–30), New York: Taylor and Francis.
- EFPA (2012). A European Standard for Test Use. Pobrane z: <http://www.efpa.eu/download/6b2ed8c02ac5cce92ec82f6of891d720>.
- EFPA (2013). The revised EFPA Test Review Model Version 4.2.6. Pobrane z: <http://www.efpa.eu/download/650d0d4ecd407a51139ca44ee704fda4>.
- Essig, T. (2014). The Mysterious Popularity Of The Meaningless Myers-Briggs (MBTI). Pobrane z: <https://www.forbes.com/sites/toddesig/2014/09/29/the-mysterious-popularity-of-the-meaningless-myers-briggs-mbti/#798930091c79>.
- Furmanek, W. (1997). Kompetencje – próba określenia pojęcia. *Edukacja Ogólnotekniczna*, 7, 14.
- George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gojny, M. (2013). Testy psychologiczne stosowane w ocenianiu pracowników. Szkic obrazu zmian. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 83–100.
- Grobelny, J. (2015). Skuteczne zarządzanie stresem – studium przypadków. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 12(531), 13–15.
- Hinkin, T.R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104–121.
- Hornowska, E. (2007). *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*. Poznań, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Januszkiewicz, K. (2017). Wykorzystanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 7(995), 57–69.
- Jaworowska, A. (2011). Testy w biznesie – wyniki ankiety. W: T. Szustrowa (red.), *Testy w biznesie. Standardy i praktyka*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Komisja ds. Testów Psychologicznych Komitetu Psychologii PAN (2016). Stanowisko Komisji ds. Testów Psychologicznych Komitetu Psychologii PAN w sprawie kryteriów wiarygodności wyników badań diagnostycznych. Pobrane z: http://www.kompsych.pan.pl/images/Komisja_Test%C3%B3w/Kryteria_wiarygodno%C5%9Bci_wynik%C3%B3w_bada%C5%84_diagnostycznych.pdf.
- Lance, C., Butts, M., Michels, L. (2006). The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria What Did They Really Say?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 202–220.
- Lee, K., Ashton, M. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 329–358.
- Lilienfeld, S., Wood, J., Garb, H. (2002). *Status naukowy technik projekcyjnych*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Mabe, P., West, S. (1982). Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 280–296.
- Matczak, A. (2007). *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik* (wyd. 2 uzupełnione). Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Matczak, A. (2011). Kulturowa adaptacja testów psychologicznych. W: T. Szustrowa (red.), *Testy w biznesie. Standardy i praktyka* (s. 80–100). Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Matczak, A., Jaworowska, A. (2011). Co wiemy o przydatności testów do zastosowań w biznesie? W: T. Szustrowa (red.), *Testy w biznesie. Standardy i praktyka* (s. 110–138). Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Matczak, A., Knopp, K. (2013). *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Warszawa: Liberi Libri.
- McCrae, R., Costa, P. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the Five-Factor Model of personality. *Journal of Personality*, 57, 17–40.
- Meade, A. (2004). Psychometric problems and issues involved with creating and using ipsative measures for selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 531–552.
- Morgeson, F., Campion, M., Dipboye, R., Hollenbeck, J., Murphy, K., Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 682–729.
- Myers, I., Myers, P. (1980). *Gifts differing*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Pittenger, D.J. (2004). The limitations of extracting typologies from trait measures of personality. *Personality and Individual Differences*, 37, 779–787.
- Pronin, E. (2007). Perception and misperception of bias in human judgment. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(1), 37–43.
- Pronin, E., Kugler, M. (2007). Valuing thoughts, ignoring behavior: The introspection illusion as a source of the bias blind spot. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(4), 565–578.
- Salgado, J., Anderson, N., Tauriz, G. (2014). The validity of ipsative and quasi-ipsative forced-choice personality inventories for different occupational groups: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 797–834.

- Stabile, S. (2002). The use of personality tests as a hiring tool: is the benefit worth the cost?. *Journal of Labor and Employment Law*, 4, 279–313.
- Strelau, J. (2007). Różnice indywidualne: opis, determinanty i aspekt społeczny. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (654–681). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wachowiak, J. (2011). *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*. Warszawa: Difin.
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wilson, T., Yoav B. (2008). *The Unseen Mind*. *Science*, 321(5892), 1046–1047.
- Vermeren, P. (2013). De ongewenste populariteit van typologieën, Gedrag and Organisatie. 4(26), 405–430.
- Zalewska, E. (2009). Testy psychologiczne – standardy dostępności i legalności w Polsce, Wielkiej Brytanii i USA. *Psychiatria i Psychoterapia*, 5(1–2).
- Żbikowska, I. (2016). Rekrutacja: testy psychologiczne to nie wyrocznia. Pobrane z: <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/7,90445,20505972,rekrutacja-testy-psychologiczne-to-nie-wyroczenia.html>.

Teresa Chirkowska-Smolak

Instytut Psychologii UAM

Wykorzystanie zogniskowanych wywiadów grupowych (badań fokusowych) do pomiaru postaw pracowników

Celem artykułu jest przedstawienie jednej z metod badania jakościowego, a mianowicie zogniskowanych wywiadów grupowych i możliwości jej zastosowania w doradztwie personalnym. Metoda ta jest dość powszechnie stosowana w badaniach marketingowych, czy społecznych, natomiast wciąż rzadko jest wykorzystywana w obszarze ZZL. Artykuł prezentuje założenia metodologiczne oraz wskazówki praktyczne dotyczące prowadzenia pogłębionego wywiadu grupowego w kontekście organizacyjnym. Wskazane będą też korzyści, jakie może uzyskać organizacja, decydując się na zastosowanie tej metody badań jakościowych do pomiaru postaw pracowników a także jej ograniczenia w odniesieniu do badań organizacyjnych.

Organizacje, które decydują się na badanie postaw pracowniczych, rzadko zdają sobie sprawę z tego, że proces badawczy nie zawsze sprowadza się do pomiaru ilościowego i że nie musi polegać na rozdawaniu ankiet, statystycznym opracowaniu wyników i przygotowaniu zwięzłego raportu. Same metody ilościowe nie dostarczają wyczerpujących informacji oraz nie dają odpowiedzi na pytanie „dlaczego”, np. dlaczego pracownicy zachowują się w określony sposób. Jeżeli jesteśmy zainteresowani pogłębioną analizą, to przydatne mogą być metody jakościowe, ponieważ przy ich zastosowaniu możliwe jest zrozumienie subiektywnego punktu widzenia, indywidualnych doświadczeń, sposobów rozumienia świata, oczekiwań pracowników. Za pomocą badania jakościowego, np. wywiadów grupowych (nazywanych też fokusami od angielskiej nazwy *focus group interview*), możemy obserwować zjawiska w ich naturalnym kontekście, umożliwiając one zrozumienie badanego obszaru i pozwalając lepiej wytłumaczyć badane zagadnienia. A przy tym porównanie wyników badań ankietowych i wywiadów grupowych pokazuje, że rezultaty

uzyskiwane z wykorzystaniem obu tych metod są podobne, wyniki wywiadów w większości wypadków pokrywają się z wynikami badań ilościowych. Z tym, że wywiady pogłębione dostarczają bardziej szczegółowych informacji (Ward, Bertrand, Brown, 1991; O'Donnell, Lutfey Marceau, McKinlay, 2007).

Wykorzystywanie badań jakościowych, w tym zogniskowanych wywiadów grupowych, jako zasadniczej metody gromadzenia danych na temat postaw pracowników, czy zachowań organizacyjnych, stanowi jednak wyjątkowe podejście w doradztwie personalnym (De Cocker, Veldeman, De Bacquer, Braeckman, Owen i in., 2015) i jeżeli fokusy w ogóle są stosowane, to najczęściej jako dodatkowa (a nie podstawowa) metody gromadzenia danych. Łączenie badań ilościowych z jakościowymi ma zresztą sens (Kazi, Haslam, 2013), w trakcie badań ilościowych gromadzimy informacje, które pozwalają opisywać i wyjaśniać zakres zjawiska (czyli informacje ilościowe), np. dowiadujemy się, jaki procent załogi ma zaufanie do swoich przełożonych, bądź że istotnym predyktorem zaufania jest sposób komunikowania się w organizacji, nadal nie wiemy jednak, z jakiego powodu podwładni nie mają zaufania do kierownictwa, jaki sposób komunikowania się z załogą doprowadził do utraty zaufania, czy też co można w tej sytuacji zrobić, by uzdrowić sytuację w przedsiębiorstwie (czyli jak zaprojektować program interwencji organizacyjnej). Badania jakościowe pozwalają nam pogłębić wyniki płytszego pomiaru ilościowego (Whiteoak, Mohamed, 2016), jak słusznie wskazała Barbour (2011), nie są one po prostu badaniami „nie ilościowymi”, lecz wypracowały własną tożsamość.

Wywiady z pracownikami, czy to indywidualne, czy będące tematem tego artykułu wywiady fokusowe, mogą znaleźć zastosowanie, po pierwsze, podczas przygotowania narzędzi do badania ilościowego. Badanie jakościowe poprzedza wtedy pomiar ilościowy. Grupa osób badanych pracuje jako zespół projektowy pod okiem doświadczonego badacza nad konstrukcją kwestionariusza: generuje wstępną listę pozycji testowych, analizuje je i uczestniczy w badaniu pilotażowym. Opracowanie narzędzi jest wówczas dopasowane do realiów konkretnego przedsiębiorstwa. Nawet gdy dana organizacja wykorzystuje gotowe narzędzie (np. ten sam kwestionariusz jest wykorzystywany we wszystkich oddziałach międzynarodowego przedsiębiorstwa), należy przeprowadzić jego adaptację kulturową. Grupa pracowników kreatywnie pracująca nad ostateczną wersją kwestionariusza może być wykorzystywana również do ewaluacji wcześniejszych wersji testu oraz generowania nowych pozycji, które warto w danym roku włączyć do ankiety, by przy okazji badania obejmującego całą załogę zapytać o ważne dla organizacji sprawy. Nie ma w zasadzie

potrzeby, by podczas pomiaru postaw wobec organizacji uczestnicy badania jakościowego (zespołu projektowego) tworzyli w całości nowe narzędzia, gdyż zazwyczaj funkcjonuje w tym względzie sporo gotowych rozwiązań. Kreatywność grupy przydaje się do wskazywania obszarów, które mogły być dotychczas pomijane przez innych badaczy, jak np. problem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, której nie uwzględnia większość tradycyjnych kwestionariuszy satysfakcji z pracy.

Grupa ta może być też „twarzą” projektu – warto wykorzystywać autorytet osób tworzących zespół do promowania udziału w badaniu ankietowym. Osoby te wyjaśniają swoim kolegom cel badania jest prowadzone, mają możliwość rozwiania wątpliwości, jakie bywają zgłaszane, czy sugerowania ważnych obszarów, które ich zdaniem powinny zostać uwzględnione. Pracownicy mają poczucie wpływu na ostateczny kształt narzędzia, ponieważ jest (współ-)tworzone przez ich reprezentantów. Zwłaszcza gdy badanie jakościowe poprzedza ilościowy pomiar zaangażowania w pracę, który ma być wykorzystany do budowania kultury zaangażowania w przedsiębiorstwie.

Badania jakościowe nie tylko poprzedzają pomiar ilościowy, często też go uzupełniają i są kolejnym krokiem rozbudowanego procesu badawczego. Najczęściej są przeprowadzane w celu wyjaśnienia uzyskanych wyników, w trakcie pogłębionej analizy można przedyskutować z pracownikami, dlaczego załoga zaznaczała określone wypowiedzi, lub szerzej, jaka może być przyczyna takiego natężenia badanego zjawiska.

Następnie, jeśli rezultaty nie są w jakimś obszarze zadowalające, można wykorzystać grupę do wypracowania pomysłów na działania usprawniające funkcjonowanie organizacji. Opracowane rozwiązania problemów zaobserwowanych w wyniku badania ilościowego są następnie przekazywane w formie raportu kierownictwu organizacji. Rzadko się zdarza, by badacz miał możliwość podejmowania ważnych decyzji dotyczących sposobu przeprowadzania interwencji w organizacji, dlatego dobrym pomysłem są warsztaty dla top managementu i pracowników działu personalnego, w trakcie których pochylił się wraz z badaczem nad propozycjami pracowników uczestniczących w spotkaniach grupowych i wypracują działania, które będą podjęte, ze wskazaniem ich harmonogramu, osób (lub zespołów) odpowiedzialnych za wprowadzenie, wskaźników ich realizacji oraz sposobów upowszechniania informacji na ten temat. Jeżeli z badania nic nie wynika, pracownicy tracą zaufanie do organizacji i motywację do udziału w kolejnych badaniach.

Charakterystyka metody

Zogniskowany wywiad grupowy jest jednym z najbardziej popularnych sposobów pomiaru jakościowego w naukach społecznych (Merton, Fiske, Kendall, 1990), niestety nie jest wykorzystywany w badaniach organizacyjnych w takim stopniu, na jaki ta metoda zasługuje.

Wywiad fokusowy to dyskusja prowadzona przez badacza (moderatora, facylitatora), w której uczestniczy jednocześnie kilka osób. Ma na celu zbieranie danych. Zadaniem badacza jest odpowiednie ukierunkowanie (zogniskowanie) wywiadu, tak aby uzyskać jak najwięcej informacji na temat, który jest przedmiotem badania. Specyficzne dla tej metody jest to, że wywiad jest prowadzony w grupie kilku uczestników, jest on zogniskowany wokół jakiegoś tematu i że rozmowa jest pogłębiona. Uczestnicy dyskutują na tematy proponowane przez moderatora, nie są to tylko odpowiedzi na zadawane przez badacza pytania, jego istotą jest uzyskanie informacji, które powstają w wyniku interakcji między kilkoma osobami. Są to niejednokrotnie efekty niemożliwe do osiągnięcia w inny sposób niż w trakcie dyskusji, ale przez to poziom ustrukturalizowania pytań może być różny w poszczególnych grupach, gdyż scenariusz jest (do pewnego stopnia) uzależniony od przebiegu dyskusji. Dzięki zastosowaniu metod jakościowych możemy poznać głosy różnych grup pracowniczych związane z tym samym aspektem społecznego zachowania.

Wywiady fokusowe dobrze się sprawdzają (Morgan, 1998, Kreuger, 1998) w przypadku pomiaru postaw i opinii, identyfikowania słabych i mocnych stron jakichś programów, czy, jak było wyżej wspomniane, interpretowania wyników badań ilościowych lub konstruowania narzędzi do badań ankietowych. Nie powinny być używane, gdy badacz poszukuje danych reprezentatywnych dla populacji. Wywiady fokusowe mogą sugerować, że opracowane propozycje będą wprowadzone w życie, dlatego Morgan (1998) odradza ich stosowanie, gdy badacz nie ma wpływu na podejmowane decyzje. Podobnie należy zrezygnować z tej metody, gdy analizowane treści wiążą się z dużym ładunkiem emocjonalnym a ich drażnienie może przyczynić się do powiększenia problemów (Kreuger, 1998).

Organizacja badań

Do badań jakościowych wybiera się, z oczywistych względów, mniejsze grupy niż do badań ilościowych. Nie jest też wymagane, aby próba dokładnie odzwierciedlała populację, mimo to respondenci muszą być reprezentatywni dla interesującej badacza grupy docelowej. Liczebność poszczególnych grup zależy od celu badania, jego tematu, uczestników, czasu trwania spotkania czy doświadczenia badacza prowadzącego wywiad, optymalna liczba to 6–8 osób. W trakcie spotkania moderator pozyskuje informacje od wszystkich uczestników, zatem zwiększanie ich liczby uczestników może prowadzić do tego, że niektóre osoby nie będą miały okazji do wypowiedzi. Morgan (1998) sugerował, aby dostosowywać liczebność grupy do tematu i przy omawianiu bardziej angażujących emocjonalnie problemów zmniejszać liczebność grupy, dając uczestnikom możliwość wypowiedzenia się. Grupy są względnie homogeniczne, by minimalizować lęk przed ujawnianiem swoich poglądów. Badanie przeprowadza się w przynajmniej kilku grupach, by była możliwa weryfikacja postawionych hipotez. W przypadku organizacji, w których przeprowadzamy pomiar opinii pracowniczych, do udziału w badaniu zapraszane są osoby ze wszystkich grup stanowiskowych, dodatkowo, z niektórych grup zapraszamy większą liczbę uczestników – kobiety lub mężczyzn, doświadczonych lub nowych pracowników itd. W dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych liczba grup fokusowych może sięgać nawet kilkudziesięciu. Jeszcze kilkanaście lat temu uważano (Maison, 2010), że członkowie grupy fokusowej nie powinni się znać (chyba że to byłoby ważne z punktu widzenia celu badania np. marketingowego, w którym miałyby uczestniczyć osoby z najbliższego sąsiedztwa). W badaniach fokusowych przeprowadzanych w konkretnej organizacji trudno byłoby zachować ten warunek.

W badaniach społecznych i marketingowych spotkania grup fokusowych odbywają się w specjalnie do tego przygotowanych pomieszczeniach, w których na ścianie umieszczone jest lustro weneckie. W pomieszczeniach tych znajduje się sprzęt rejestrujący (ścieżkę audio lub wideo). W przypadku badań organizacyjnych nie jest to wskazane. Rejestracja przebiegu dyskusji zwiększałaby obawy o poufność, ponieważ pracodawca wie, kto uczestniczy w spotkaniach (nawet gdy dobór uczestników jest losowy, przełożeni wiedzą, kto jest oddelegowany do udziału w badaniu). Niestety, utrudnia to badaczowi pracę, gdyż nie tylko występuje w roli prowadzącego wywiad (uwaga słucho, okazuje empatię, inicjuje i podtrzymuje kontakt, właściwie kieruje przebiegiem procesów grupowych), to jeszcze musi jednocześnie

zapamiętywać (sporządzać notatki) i szybko reagować na różne bodźce ze strony kilku uczestników spotkania równocześnie.

Nie trzeba zapewniać uczestników o całkowitej dyskrecji, badanie prowadzone jest na zlecenie organizacji, ale trzeba rozproszyć obawy przed niewłaściwym wykorzystaniem notatek ze spotkania i zapewnić, że udzielone przez nich informacje będą wykorzystane w sposób zgodny z interesem pracowników, np. posłużą do poprawienia warunków pracy, usprawnienia procedur itd.

Spółeczny aspekt funkcjonowania grupy

Niektórzy autorzy zastrzegają, że pojęcie „grupa fokusowa” nie spełnia do końca ani socjologicznej, ani psychologicznej definicji grupy społecznej – cechują się bardzo krótkim czasem trwania (1,5–3 godziny), normy są mało czytelne dla członków grupy, skład jest niejasny, brak jest struktury, cel nie jest wyraźnie określony (Lisek-Michalska, 2013). Jednak grupy fokusowe powoływane w badaniach organizacyjnych przypominają grupy zadaniowe (Griffin, 1998). Zdaniem niektórych badaczy (Albrecht, Johnson, Walter, 1993; Lisek-Michalska, 2013) dane zebrane dzięki zastosowaniu metod opierających się na wykorzystaniu interakcji pomiędzy ludźmi są bardziej trafne, niż te, które zbiera się w oderwaniu od ich społecznego kontekstu (chodzi nie tylko o badanie ilościowe, ale też inne metody badań jakościowych, jak np. indywidualne wywiady pogłębione). Zaletą wywiadu grupowego jest możliwość wykorzystania wielu właściwości grupy społecznej oraz efektów z nią związanych. Gdy ludzie znajdują się w grupie, zaczynają pojawiać się u nich reakcje i emocje inne niż gdyby każda z tych osób była badana osobno. W grupie człowiek łatwiej się mobilizuje, interakcje generują bardziej ożywioną dyskusję, w konsekwencji dostarczają więc większej liczby informacji.

Efekt stymulacji polega nie tylko na mobilizowaniu się nawzajem do udziału w dyskusji, ale przede wszystkim na uzupełnianiu wypowiedzi innych. Badani dodatkowo wzajemnie się inspirują, np. swoimi wypowiedziami przywołują u innych uczestników określone wspomnienia. W 1985 roku E. Nęcka zaproponowała koncepcję „umysłu zbiorowego”, która może wyjaśniać przewagę grup fokusowych jako metody badawczej – najważniejszą cechą spójnej grupy jest wzajemne podchwytywanie i uzupełnianie swoich pomysłów przez członków grupy, podczas grupowego rozwiązywania problemów uczestnicy rozwijają propozycje zgłaszane przez innych (tzw. efekt kuli śniegowej)

i rozwiązanie grupowe może być lepsze niż indywidualne rozwiązanie najlepszego członka grupy pracującego pojedynczo (efekt synergii) (Nęcka, 1985).

W dobrze prowadzonej grupie fokusowej uczestnicy mogą poczuć się bezpieczniej, gdy obserwują, że inne osoby swobodnie się wypowiadają na tematy, które początkowo wydawały się im zagrażające. Wysłuchując opinii innych, zauważają, że można swobodnie włączać się do dyskusji i swoimi słowami wyrażać poglądy, często formułowane spontanicznie, mimo że poglądy te mogły nie być do tej pory przedmiotem racjonalnych przemyśleń. Istotną rolę pełni w tym przypadku pozytywny klimat emocjonalny i atmosfera bezpieczeństwa, budowane przez moderatora. Uczestnicy mogą się czuć bardziej komfortowo w grupie osób podobnych do siebie niż w indywidualnym kontakcie z badaczem. Efekt grupowy, czyli zdolność do myślenia w ścisłym sensie wspólnego, powstaje wtedy, gdy ma sprzyjające warunki, gdy występuje sprawna komunikacja wewnątrzgrupowa oraz odpowiedni klimat emocjonalny – poczucie bezpieczeństwa, wzajemna sympatia, brak napięć oraz nastroj ludyczny (Nęcka, Orzechowski, Słabosz, Szymura, 2012).

Wykorzystując metodę, z uwagi na korzystne efekty grupowe, nie można zapominać o efektach negatywnych, jak np. syndrom grupowego myślenia, konformizm grupowy, polaryzacja grupowa, czy próżniactwo (Lisek-Michalska, 2013). Prowadząc wywiady, badacz musi się liczyć z niekorzystnymi procesami grupowymi, które zachodzą w jego trakcie, być świadomym tego, że wypowiedzi odzwierciedlają nie tylko poglądy badanych na tematy poruszane przez moderatora, ale też mogą być ukształtowane przez kontekst badania, np. na wyrażane opinie wpływają wypowiedzi innych członków grupy.

Po pierwsze, obecność innych może utrudniać badanym otwarcie się i swobodne wypowiadanie się na niektóre tematy, zwłaszcza w kontekście organizacyjnym, gdy uczestnicy obawiają się, że obecność innych pracowników zmniejsza poufność przekazywanych informacji. Po drugie, część osób badanych może imitować wysiłek, ograniczać swój wkład ze względu na to, że są inni członkowie zespołu, którzy się wypowiadają (tzw. próżniactwo społeczne). W trakcie badania fokusowego trudno jest zaangażować wszystkich uczestników w dyskusję. Niektóre osoby mają małą motywację do aktywnego uczestnictwa (zwłaszcza gdy nie wiedzą, jakie konsekwencje może przynieść dzielenie się swoimi opiniami i pomysłami), inne z kolei są nieśmiałe i mają problem z ekspozycją społeczną. Wtedy indywidualnie aktywizowane przez moderatora, udzielają wymijających odpowiedzi, lub starają się ją ograniczyć do minimum. W takiej sytuacji moderator stosuje różne techniki podtrzymywania kontaktu.

Odmiernym problemem może być sytuacja, gdy w grupie znajduje się osoba dominująca, która mówi zbyt wiele, zbaczając z tematu rozmowy, monopolizując aktywność lub narzucając innym swój punkt widzenia. Podobne zachowania może wywoływać obecność „eksperta”, postrzeganego jako osoba bardziej kompetentna (w kontekście organizacyjnym mogą to być np. działacze związków zawodowych). W takiej sytuacji inni są spostrzegani jako źródło wiedzy, dające wskazówki, jak się w danej sytuacji zachować. Problem ten może dotyczyć również osoby moderatora. Zarówno obecność osoby dominującej (czy nawet dyrektywnej), jak i eksperta może prowadzić do zjawiska konformizmu grupowego, prowadzącego do ujednolicenia wyrażanych poglądów. Aronson nazwał to informacyjnym wpływem społecznym (Aronson, Akert, Wilson, 2012). Pojawienie się lidera w grupie czy eksperta może prowadzić do uległości wobec osób pełniących te role, zwłaszcza gdy badani nie wiedzą, jak się zachować, czy mają problem z odtworzeniem zapamiętanych informacji. Dużym zagrożeniem dla procesu badawczego może być wtedy „uśrednianie opinii” przez grupę, automatyczne wyrównywanie opinii. Obecność w grupie osób dominujących i ekspertów może prowadzić też do wspomnianego wyżej zjawiska próżniactwa społecznego czy powstrzymywania się od wyrażania swoich opinii z obawy przed ich oceną. Zrozumienie postaw pracowników oraz poznanie ich opinii na temat organizacji, w której są zatrudnieni, jest bardziej wartościowe, gdy badacz zgromadzi przykładowe opisy sytuacji i zachowań (obiektywizacja gromadzonych informacji). W takich sytuacjach korzystne jest wejście moderatora w rolę „naiwnego” badacza, podkreślającego znaczenie obserwacji i przemyśleń dokonywanych przez uczestników, którzy lepiej znają kontekst organizacyjny. Z jednej strony zapobiega to traktowaniu moderatora jako eksperta, z drugiej natomiast zwiększa wartość pozyskiwanych informacji. Nie tylko uzyskujemy pewność, że precyzyjnie, jednoznacznie zrozumieliśmy wypowiedzi osób badanych, ale uczestnicy mają też możliwość modyfikowania swoich opinii lub weryfikowania informacji przekazywanych przez innych. Ważne, by prośba o podawanie przykładów nie była przez uczestników odbierana jako próba weryfikacji ich prawdomówności, ale przedstawiana jako chęć lepszego zrozumienia funkcjonowania ludzi w badanej organizacji.

Uczestnictwo w wywiadzie fokusowym jest często trudną sytuacją dla badanych, nową, niezwykłą, w badaniach organizacyjnych pracownicy biorą zwykle udział w godzinach pracy (lub w godzinach nadliczbowych), co ogranicza ich anonimowość. Jest to sytuacja, w której osoby badane będą miały większą skłonność do podporządkowania się grupie i ujednolicania

poglądów. Jak wykazały klasyczne badania Ascha, publiczny konformizm ze względów normatywnych może się pojawiać nawet w grupie osób zupełnie obcych, których nigdy więcej nie spotka. Mogą wtedy wskazywać na zachowania, czy wyrażać opinie, które będą zgodne z normami grupowymi, aprobowane społecznie, by uniknąć konfliktu, ośmieszenia, czy jakiegś innej kary za odmiennosc nawet wtedy, gdy prywatne opinie są zupełnie inne. W tym przypadku źródłem konformizmu jest chęć bycia zaakceptowanym przez grupę (Aronson i in., 2012). Cenzurowanie wypowiedzi innych uczestników może ich skłaniać do formułowania swoich opinii w kierunku zgodnym z poglądami grupy, badani mogą też sami poddawać w wątpliwość własne opinie (autocenzura), selekcjonować informacje i powstrzymać się przed wygłaszaniem odmiennych sądów (Aronson i in., 2012).

Tabela 1. Czynniki ułatwiające i utrudniające moderatorowi nawiązywanie kontaktu

ułatwiające	utrudniające
naturalność	brak kontroli nad przebiegiem procesów grupowych
umiejętność komunikowania się (mówienie w sposób jasny i zrozumiały dla uczestników, aktywne słuchanie, konstruowanie pytań nie-sugerujących itd.)	oceniając uczestników, wyrażanie ostrej krytyki cudzych poglądów
akceptacja uczestników (autentyzm)	ekspresja przez moderatora emocji, których nie odczuwa (udawanie)
umiejętność improwizacji	niskie kompetencje społeczne (obawa przed kontaktem, lęk ekspozycji społecznej, brak asertywności)
występowanie w roli „naiwnego” badacza (nie z pozycji eksperta)	niewłaściwa sekwencja pytań w obrębie wywiadu (zbyt szybkie przejście do pytań zagrażających)

Źródło: opracowanie własne.

Wywiad fokusowy jest zatem metodą badania, która wymaga zwrócenia uwagi na różne czynniki, które mogą zakłócać badanie, takich jak np. wpływ innych uczestników, sugerowanie się ich wypowiedziami, dostosowywanie swej wypowiedzi do norm społecznych, wpływ moderatora, kontekst wypowiedzi itd. Ilość i jakość pozyskanych danych zależy w dużej mierze od umiejętności moderatora (tabela 1), który podczas sesji musi jednocześnie skupiać się na warstwie merytorycznej, koncentrować się na analizowanym problemie i czuwać nad przebiegiem procesów grupowych (gdy np. obecność

dominującej osoby wpływa na przekazywane przez uczestników informacje, bądź gdy trzeba mobilizować wycofanych uczestników). Prowadzący wywiady grupowe starają się, oczywiście, osłabić lub zlikwidować negatywne efekty grupowe i zachęcić do otwartości i szczerości. Jest to bardzo trudnym zadaniem moderatora grupy, który dysponuje ograniczonym czasem na przeprowadzenie dyskusji i zebranie dużej ilości informacji od pracowników a wypowiedzi uczestników, uzupełniających lub korygujących nawzajem swoje informacje, stają się coraz bardziej rozbudowane.

Tematyka badań i sekwencja pytań w obrębie tematu

Przeprowadzając wywiad w organizacji w celu poznania opinii pracowników, należy przestrzegać zasad prowadzenia wywiadu psychologicznego. Zbieranie właściwych informacji powinno być poprzedzone „rozgrzewką” – nawiązaniem kontaktu i zbudowaniem atmosfery zaufania i bezpieczeństwa. Zazwyczaj pierwsze wrażenie i pierwsze pytania mają na celu wzbudzenie motywacji do współpracy, są one dość ogólne, otwarte, aby pierwsza wypowiedź badanego mogła mieć charakter swobodny i dotyczący spraw nie zagrażających.

Sekwencja pytań w obrębie wywiadu ma konstrukcję lejka: przechodzimy od ogółu do szczegółu, od pytań ogólnych do konkretnych i od łatwych, bezpiecznych do coraz trudniejszych i bardziej zagrażających. Obowiązuje zasada progresji – badani początkowo sami decydują o zakresie udzielanych informacji, później, gdy kontakt się wzmocni, można przejść do pytań bardziej szczegółowych. Stopniowo też zawęża się tematykę, by skoncentrować się na najważniejszych zagadnieniach, będących głównym powodem spotkania. Dlatego najpierw pytamy o sprawy zbliżone do tych, o których naprawdę chcemy się dowiedzieć, ale mniej od nich zagrażające, by przejść stopniowo do sprawy właściwej. Pozostałe reguły wywiadu psychologicznego, to np. zasada zadawania tylko jednego pytania na raz, czy zasada uzyskania pełnego zrozumienia wypowiedzi osób badanych. Jest to tym bardziej istotne, gdyż wywiad przeprowadzany jest w grupie i zdarzają się sytuacje, gdy kilka osób wypowiada się równocześnie. Nie bez znaczenia jest również przestrzeganie, by pytania zadawane przez moderatora nie były sugerujące. Z uwagi na specyfikę badania przeprowadzanego w organizacjach (większa niepewność, poczucie zagrożenia wśród uczestników) kolejność omawianych tematów ma szczególne znaczenie.

Zalety i ograniczenia badań fokusowych w organizacji

Zogniskowane wywiady grupowe, wykorzystywane w badaniach organizacyjnych, mają, jak zresztą i inne metody, swoje zalety i wady (tabela 2). O zaletach i problemach badania przeprowadzanego w grupie była już mowa wyżej. W tym miejscu zwrócę uwagę na to, jakie korzyści może uzyskać organizacja, która decyduje się na tę metodę pomiaru, oraz jakie są jej ograniczenia.

Badanie grupowe jest organizacyjnie łatwiejsze i wydajniejsze od badania indywidualnego. Czas opracowywania scenariusza i trwania wywiadu, zwłaszcza w porównaniu z wywiadami pogłębionymi indywidualnymi, jest krótszy, podobnie jak czas opracowywania wyników. Badacz wykorzystujący metody jakościowe jest bardziej elastyczny, może zmieniać kolejność prezentowanych treści oraz przeformułować pytanie, gdy zorientuje się, że uczestnicy niewłaściwie je zrozumieli. Moderator ma też możliwość powrotu do niektórych wątków, czy odłożenia dyskusji nad niektórymi tematami na później. Ważną zaletą wywiadów (również indywidualnych) jest to, że wypowiedzi osób badanych są spontaniczne, przez co mogą wykraczać poza narzuconą przez badacza listę problemów. Dzięki temu istnieje możliwość modyfikacji scenariusza badania w jego trakcie i uwzględniania nowych interesujących wątków itd.

Badania jakościowe mają też, niestety, szereg słabości, przede wszystkim istnieje możliwość wystąpienia szeregu negatywnych efektów grupowych, których moderator nie identyfikuje, lub nie potrafi nad nimi zapanować. Jakość badań fokusowych jest w dużym stopniu uzależniona od umiejętności moderatora. Może on np. zasugerować badanym odpowiedzi, zbyt pochopnie uznać, że wie, co uczestnicy mają na myśli (zwłaszcza gdy uzyskane deklaracje uczestników nie poparte przykładami), nieprawidłowo interpretować uzyskane wyniki itd.

Tabela 2. Zalety i ograniczenia wywiadów fokusowych

zalety	ograniczenia
krótszy czas badania	niepełna standaryzacja badania
elastyczność badania	możliwość negatywnego wpływu moderatora na uzyskiwane rezultaty
pogłębione wyniki, bardziej szczegółowe w porównaniu z badaniami ilościowymi	możliwość wystąpienia szeregu negatywnych efektów grupowych
możliwość docierania do trudnych, czy delikatnych treści	subiektywizm analizy
możliwość wykorzystania pozytywnych efektów grupowych	brak możliwości generalizowania wyników

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz trudności z poprowadzeniem dyskusji i zaangażowaniem każdego z uczestników sporym ograniczeniem tej metody jest brak możliwości opracowania statystycznego uzyskanych wyników, interpretacja jest wyłącznie jakościowa. Nie mamy możliwości generalizacji tych rezultatów, uogólniania ich na całą populację. Zleceniodawcy (kierownictwo przedsiębiorstwa, dział personalny) mogą mieć jednak skłonność do interpretowania wyników w sposób ilościowy i traktowania kilku podobnych wypowiedzi uczestników wywiadów jako opinii reprezentatywnych dla całej załogi. Wywiady te są ponadto trudniejsze do podsumowania czy interpretacji.

Należy pamiętać również o etycznych problemach, jakie mogą się pojawić w związku ze stosowaniem tej metody. Na przykład na problem z zapewnieniem anonimowości (cytaty nie powinny wskazywać na indywidualne doświadczenia konkretnych pracowników) czy możliwe negatywne konsekwencje badania grupowego (proces pozyskiwania informacji nie powinien wpływać na pogorszenie się relacji pomiędzy pracownikami, uczestniczącymi w sesjach).

Podsumowanie

Wywiady fokusowe stanowią ciekawą propozycję badania zachowań organizacyjnych i postaw pracowników, która pozwala na pozyskanie bardziej dokładnych informacji niż jest to możliwe w badaniu ankietowym. Nie można jednak zapominać o ograniczeniach tej metody, zwłaszcza warto pamiętać,

że dane, jakie pozyskujemy w trakcie wywiadu, dotyczą nie tylko tego, co uczestnicy powiedzieli, ale też odzwierciedlają to, w jaki sposób wchodzili ze sobą w interakcje. Jednak świadomość potencjalnych zagrożeń może sprawić, że unikniemy ich przy realizacji badania. Warto zastanowić się nad wykorzystaniem tej metody badań jakościowych w badaniach postaw i zachowań pracowników. Metoda ta tradycyjnie jest kojarzona z pomiarami marketingowymi i wciąż zbyt rzadko wykorzystywana w diagnozie organizacji, jednak dzięki niej możemy pozyskać ważne informacje, które pozwolą nam spojrzeć na przedsiębiorstwo oczami pracowników. Wartościowe może być też łączenie tej metody badań jakościowych z badaniami ilościowymi, prowadzonymi w obszarze ZZL. Zgromadzone z wykorzystaniem wywiadów fokusowych wyniki posłużyć mogą również do poprawy jakości planowanego badania ilościowego, pogłębionej analizy rezultatów przeprowadzonej wśród załogi ankiety czy opracowania bardziej efektywnego programu interwencji.

Bibliografia

- Albrecht, T., Johnson, G., Walther, J. (1993). Understanding communication processes in focus groups, w Morgan, D.L. (red.). *Successful Focus Groups: Advancing the State of the Art*. London: Sage.
- Aronson, E., Akert, R., Wilson, T. (2012). *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Wyd. Zysk i S-ka.
- Barbour R. (2011). *Badania fokusowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- De Cocker, K., Veldeman, C., De Bacquer, D., Braeckman, L., Owen, N., Cardon, G., De Bourdeaudhuij, I. (2015). Acceptability and feasibility of potential intervention strategies for influencing sedentary time at work: Focus group interviews in executives and employees. *The International Journal Of Behavioral Nutrition And Physical Activity*, nr 12.
- Griffin, R. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Kazi, A., Haslam, C. (2013). Stress management standards: A warning indicator for employee health. *Occupational Medicine*, nr 5.
- Krueger, R. (1998). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Newbury Park: Sage.
- Lisek-Michalska, J. (2013). *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Maison, D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Warszawa: PWN.
- Merton, R., Fiske, M., Kendall, P. (1990). *The focused interview: A manual of problems and procedures*. New York: Free Press.
- Morgan, D. (1998). *The focus group guidebook*. Thousand Oaks: Sage.

- Nęcka E. (1985). Umysł zbiorowy, czyli grupowe myślenie twórcze. *Przegląd Psychologiczny*, nr 2.
- Nęcka, E., Orzechowski, J., Słabosz, A., Szymura, B. (2012). *Trening twórczości*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- O'Donnell, A., Lutfey, K., Marceau, L., McKinlay, J. (2007). Using focus groups to improve the validity of cross-national survey research: A study of physician decision making, *Qualitative Health Research*, nr 7.
- Ward, V.M., Bertrand, J.T., Brown, L.F. (1991). The comparability of focus group and survey results three case studies. *Evaluation Review*, nr 2.
- Whiteoak, J., Mohamed, S. (2016). Employee engagement, boredom and frontline construction workers feeling safe in their workplace. *Accident Analysis And Prevention*, nr 9.

Malwina Puchalska-Kamińska

Uniwersytet SWPS Warszawa

Agnieszka Czerw

Uniwersytet SWPS wydz. zam. w Poznaniu

Poczucie sensu pracy – czym jest i jak je wspierać?

Poczucie sensu i znaczenia pracy jest zmienną, która coraz częściej pojawia się w obszarze zainteresowań psychologów pracy oraz praktyków pracujących w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Instytut Gallupa (2017) wśród właściwości pracy najbardziej pożądaných przez pracowników wymienia potrzebę posiadania znaczenia pracy. Jednocześnie autorzy raportu na temat amerykańskiego rynku pracy podkreślają, że taka właściwość pracy jest coraz częściej wymieniana przez pracowników w stosunku do ubiegłych lat. Podobnie Instytut Badań Pracy w Wielkiej Brytanii, prognozując przyszłe trendy i potrzeby w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi, wskazał konieczność dbania przez organizację o sens i znaczenie pracy pracowników (Fletcher, Robinson, 2016).

Równocześnie coraz więcej badań potwierdza, że posiadanie sensu pracy przynosi korzyści zarówno samemu pracownikowi, jak i organizacji. Sens pracy jest związany m.in. z częstszym doświadczaniem emocji pozytywnych przez pracowników (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, McKee, 2007), wyższą satysfakcją zawodową (Kamdron, 2015), poziomem zaangażowania (May, Gilson, Harter, 2004), a także mniejszą absencją w pracy (Truss, Shantz, Soane, Alfes, Delbridge, 2013) oraz wyższą jakością wykonywanych zadań (Rodell, 2013). Podsumowując, poczucie sensu pracy jest wyraźną i rosnącą potrzebą pracowników, ważną zarówno dla dobrostanu pracownika, jak i efektywności całej organizacji. Celem niniejszego tekstu jest przegląd rozważań teoretycznych na temat poczucia sensu pracy oraz praktycznych sposobów jego rozwijania.

Poczucie sensu pracy jako wskaźnik dobrostanu pracownika

Zajmowanie się przez organizację obszarem sensu pracy przenosi perspektywę dbania o dobrostan pracowników wyłącznie z perspektywy hedonistycznej do jej eudajmonistycznego wymiaru (Heine, Proulx, Vohs, 2006). Hedonistyczna perspektywa dobrostanu obejmuje takie jego aspekty, jak osiąganie przyjemności, unikanie bólu, zaś eudajmonistyczna rozpatruje życie w kategoriach jego wartościowości, włączając w to budowanie poczucia sensu oraz osiąganie samorealizacji poprzez jednostki (Ryan, Deci, 2001). Podobny podział dotyczy również dobrostanu odczuwanego w obszarze pracy zawodowej (Czerw, 2015, w druku). Warto podkreślić, że eudajmonistyczny wymiar dobrostanu według badaczy uznawany jest za trwalszy i silniej wpływający na ogólną ocenę swojego życia przez podmiot (Schueller, Seligman, 2010). W jednym z badań Diener i Seligman (2002) wykazali, że ludzie odczuwający bardzo wysoki poziom szczęścia częściej przeżywają pozytywne emocje o średnim natężeniu, ale i okazjonalnie doświadczają negatywnych nastrojów. Badacze ci wnioskuje, że poczucie szczęścia jest jak „piękna symfonia”, w której słychać różne, współgrające ze sobą instrumenty. Wydaje się zatem, że rozpatrywanie dobrostanu wyłącznie z hedonistycznego poziomu w organizacjach może być niewystarczające dla ogólnego, dobrego samopoczucia pracowników i ich efektywności.

Według filozofów egzystencjalnych potrzeba posiadania sensu (w każdym obszarze funkcjonowania) jest fundamentalną potrzebą człowieka. Badania pokazują nawet, że potrzeba ta jest tak silna, że prowadzi do automatycznego nadawania sensu zdarzeniom, które obiektywnie nie mają znaczenia (Heine i in., 2006). Victor Frankl (1963) podkreślał, że posiadanie sensu życia jest tym, co pozwala ludziom mobilizować siły do przetrwania i konfrontowania się nawet z najtrudniejszymi życiowymi wyzwaniem. Wśród licznych teorii sensu życia możemy wyodrębnić te, które określają sens jako poczucie spójności życia (Battista, Alomond, 1973), jak i takie, które łączą sens z duchowością i wiarą w celowość życia (Mascarro, Rosen, Morey, 2004). Jeszcze inne teorie wiążą sens z działaniem zorientowanym na cel (Ryff i Singer, 1998) i realizacją ważnych dla jednostki wartości (Emmons, 2005). Podobnie Steger (2012) podkreśla w swej definicji sensu życia istotę posiadania ważnego celu lub misji. Baumiaster zaś (1991, za: Steger, 2012) łączył sens życia z poczuciem samoskuteczności, które to z kolei prowadzi do przekonania, że człowiek jest w stanie realizować ważne dla siebie cele. Stąd też, biorąc pod uwagę, że praca coraz częściej zajmuje centralne miejsce w życiu ludzi (Blustein, 2008, za:

Steger, Dik, Duffy, 2012), zasadne wydaje się założenie, że praca może nadawać życiu sens, ale także, że sama takim sensem powinna się charakteryzować. Już w latach 80. ubiegłego wieku Warr (1987, za: Kelloway, Day, 2005) twierdził, że praca spełnia szereg ważnych potrzeb, których zaspokojenie prowadzi do optymalnego funkcjonowania ludzi również poza kontekstem zawodowym.

Teorie sensu pracy

Pojęcie sensu pracy pojawiło się po raz pierwszy w dziedzinie psychologii pracy w latach 70. XX wieku w modelu cech pracy (Job Characteristics Model) Richarda Hackmana i Grega Oldhama (1976). Autorzy modelu założyli, że dla wewnętrznej motywacji i utrzymania satysfakcji w pracy ważne jest poczucie jej sensu (obok poczucia odpowiedzialności za efekty pracy i wiedzy na temat jej skutków). Co ważne, badania potwierdziły powyższą hipotezę oraz związek między odczuwanym sensem pracy a takimi jej cechami, jak wysoki poziom autonomii, możliwości wykorzystywania różnorodnych umiejętności, jasności zadań i ich istotność (Fried, Ferris, 1987). Warto zauważyć, że zgodnie z koncepcją cech pracy organizacja może wpływać odgórnie na odczuwany przez pracowników sens. Założenie to potwierdził w swoich badaniach Grant (2008), wykazując, że interwencje służące podkreśleniu pozytywnego znaczenia pracy dla innych, zwiększają poczucie istotności zadań dla pracowników, a w konsekwencji także wpływają na jej subiektywną sensowność.

Śledząc rozwój koncepcji sensu pracy, warto wspomnieć także dokonania grupy naukowców, którzy w latach 80. XX wieku przeprowadzili międzynarodowy projekt badawczy w obszarze sensu pracy zwany MOW (*meaning of work*) na grupie 15 000 pracowników. Badania wykazały, że mimo różnic kulturowych istnieje więcej elementów wspólnych dla rozumienia sensu pracy przez pracowników niż różnic w tym zakresie. Okazało się, że niezależnie od kraju pochodzenia pracownicy wiązali poczucie sensu pracy z możliwością autoekspresji, posiadaniem zróżnicowanych, interesujących i satysfakcjonujących zadań, poczuciem osobistej spójności z realizowanymi celami (International Research Team, 1987 za: Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010). Wśród współczesnych wieloczynnikowych koncepcji sensu pracy często wyróżniany bywa wymiar określany jako możliwość bycia autentycznym przez pracownika (Lips-Wiersma, Wright, 2012; Rosso i in., 2010). Autentyczność może być definiowana jako poczucie spójności pomiędzy zachowaniem podmiotu a jego obrazem prawdziwego Ja (Markus, 1977). Zarówno w rozważaniach

filozoficznych, jak i badaniach psychologicznych wyrażenie siebie jest uznawane za czynnik prowadzący do pełnego, eudajmonistycznego dobrostanu związanego z samorealizacją (Waterman, 1993). Co ważne, McGregor i Little (1998) odkryli, że stopień spójności osobistych projektów z najważniejszymi aspektami Ja (np. posiadanymi cechami, kompetencjami, wartościami) pozwala na przewidzenie doświadczanego poczucia sensu w życiu. Relacja jest istotna również dla poczucia sensu pracy, a badania pokazują, że realizacja zadań spójnych z postawami i wartościami pracowników podnosi ich poczucie sensu pracy (Shamir, 1991).

Inny, często spotykany wymiar poczucia sensu pracy dotyczy wychodzenia poza Ja pracownika i działania na rzecz innych (Lips-Wiersma, Wright, 2012; Rosso i in., 2010; Steger i in., 2012). Zgodnie z takim założeniem Steger i współpracownicy (2012) w swojej koncepcji sensu pracy wyróżniają Motywację Większego Dobra (Grater Good Motivation), zakładając, że przekonanie o pozytywnym działaniu na rzecz czegoś większego (np. społeczności, środowiska, czy też Boga dla osób wierzących) prowadzi do większego poczucia sensu w pracy. Podobne założenie znajdziemy w koncepcji orientacji zawodowych Wrzesniewski, McCauley, Rozin i Schwartz'a (1997), którzy to zakładają, że osoby traktujące swoją pracę jako misję częściej odczuwają wewnętrzną motywację do pracy, a także deklarują wysokie poczucie sensu wykonywanej pracy (Kasprzak, 2012). Powyższe założenia są spójne również z badaniami, które pokazują, że działania altruistyczne, a więc bezinteresowne i skoncentrowane na innych, przyczyniają się do budowania długotrwałego dobrostanu (Connor i in., 2015; Xi i in., 2016).

Wspomniane tutaj teorie związane z sensem pracy odnoszą się do pracy jako takiej, rozumianej jako zawód lub typ czynności wykonywanych w pracy. Wydaje się jednak, że nie jest to jedyny sposób w jaki ludzie myślą o swojej pracy. Zazwyczaj jednak praca postrzegana jest w kontekście konkretnego środowiska, czyli organizacji, w której praca jest wykonywana. Co więcej, kontekst organizacyjny wydaje się szczególnie ważny, gdyby przyjąć, że poczucie sensu pracy można w jakiś sposób kształtować działaniami organizacyjnymi. Należy więc przyjąć, że pracownik sens pracy może postrzegać zarówno w skali „makro” – praca jako zawód, czynności, jak i w skali „mikro” – praca jako wypełnianie roli organizacyjnej (Czerw, 2015, w druku). Takie założenie sugeruje odmienne sposoby budowania sensu pracy w świadomości pracownika.

Praktyczne zastosowanie przeglądu teorii sensu pracy

Uwzględniając powyższe teorie sensu pracy, możemy wyróżnić różnego rodzaju działania, które sprzyjają budowaniu sensu pracy – zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i podmiotowym. Steger i Dik (2010) zakładają, że kluczowym czynnikiem budowania sensu pracy przez pracownika jest rozmiennienie swojej roli w organizacji oraz celów, które pracownik w niej realizuje. Autorzy zakładają, że wspierające w tym obszarze będzie ustalanie takiej misji organizacyjnej oraz takie zachowania ze strony przywódców, które umożliwią pracownikom osiągnięcie powyższego stanu. Jasno przedstawiona i transparentna misja organizacyjna pozwoli pracownikom dostrzec istotę swojej roli w organizacji. Podobną rolę może pełnić zwierzchnik pracownika, wyjaśniając mu cele i poszerzając jego perspektywę patrzenia na swoje działania. Innym działaniem ze strony organizacji na rzecz sensu pracy powiązanim z misją, będzie realizowanie i podkreślanie takich działań, które przynoszą korzyść innym – w węższym ujęciu będzie to np. wspólnota pracownicza w danej organizacji, w szerszym np. społeczność lokalna lub nawet globalne środowisko naturalne. Założenie to jest spójne z przedstawionymi wcześniej teoriami, które podkreślają wymiar sensu pracy związany z działaniem na rzecz innych. Obiecujące są w tym zakresie wyniki badań na wolontariatem pracowniczym, które pokazują, że pracownicy mogą zwiększać poczucie sensu swojej pracy poprzez zaangażowanie się w działalność ochotniczą i prospołeczną, wspieraną przez firmę (Rodell, 2013). Wyniki te mogą być cenną wskazówką dla firm, które ze względu na swój profil działalności mają trudność w określeniu i realizowaniu misji, która służyłaby większemu dobru.

Wśród odgórnych inicjatyw organizacji służących budowaniu sensu przez pracowników można wymienić te, które prowadzą do zmiany cech pracy, zgodnie z modelem cech pracy Richarda Hackmana i Grega Oldhama (1976). Potwierdził to także w swoim badaniu Kahn (1990), który wykazał, że wprowadzenie większej autonomii i różnorodności zadań, zwiększa poczucie sensu pracy. Istotne okazało się także wprowadzenie odpowiedniego poziomu trudności zadań – optymalny był taki ich układ, w którym pracownicy mogli z jednej strony czuć się kompetentni (zadania rutynowe) oraz równocześnie uczyć się i rozwijać (zadania nowe). Ten wniosek jest bliski koncepcji Lips-Wiersma i Wright (2012), w którym to zrównoważona proporcja między różnymi wymiarami sensu pracy, np. działanie – istnienie, ma korzystny wpływ na dobrostan pracownika. Kolejnym czynnikiem, który zwiększał sens pracy w badaniach Kahna (1990), była organizacja pracy, która wspierała

pozytywne relacje pracowników ze współpracownikami oraz klientami. Można więc powiedzieć, że korzystne są wszelkie działania firmy, które promują współpracę i budowanie relacji między pracownikami, a także dostarczają okazji do interakcji z odbiorcą produktu czy usługi. Takie interakcje pozwalają bowiem pracownikom czuć się ważnym i docenianym (Kahn, 1990). Pozytywne relacje w pracy pozwalają także pracownikom realizować potrzebę przynależności, która to jest uznawana za uniwersalną ludzką potrzebę (Baumeister i Leary, 1995, za: Lavigne, Vallerand, Crevier-Braud, 2011). Zaspakajanie tej potrzeby może odbywać się także poprzez wspólną realizację ważnych celów (Lips-Wiersma, Wright, 2012), co też jest możliwe w firmach dzięki zespołowemu uzgadnianiu dążeń i metod ich osiągnięcia. Warto zwrócić uwagę, że niektóre z wyżej opisanych sposobów zwiększania sensu pracy mogą wynikać z zachowania samego pracownika np. sam pracownik swoim przyjaznym stosunkiem do innych będzie wpływał na pozytywną atmosferę pracy w zespole.

Powyższe założenie jest zgodne ze współczesnymi teoriami zarządzania, które podkreślają, że pracownicy nie są jedynie biernymi odbiorcami organizacyjnej rzeczywistości, ale mogą dokonywać przekształceń swojej pracy (Roczniewska, Retowski, 2016). Z tego też powodu coraz popularniejsza jest koncepcja kształtowania pracy (z ang. *job crafting*), która zakłada, że pracownik może samodzielnie podejmować inicjatywę w kierunku dopasowania pracy do własnych potrzeb (Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008; Tims, Bakker, 2010). Przekształcanie pracy w koncepcji Berg i zespołu (2008) dzieje się na poziomie behawioralnym i poznawczym, a jego nadrzędnym celem jest budowanie poczucia sensu pracy. W powyższym ujęciu teoretycznym pracownik może przekształcać wykonywane zadania (np. tak organizować pracę, aby częściej wykorzystywać w niej swoje mocne strony), przekształcać relacje (np. świętować ze współpracownikami sukcesy zespołu) oraz dokonywać przekształcania poznawczego (np. myśleć o korzyściach, jakie przynosi jego praca innym ludziom). Z kolei holenderski zespół psychologów rozpatruje przekształcanie pracy w modelu zasoby – wymagania w pracy (z ang. *Job Demands – Resources*, Bakker i Demerouti, 2014) i opisuje je jako samodzielne i aktywne działania na rzecz zwiększania zasobów dostępnych pracownikowi (np. zwiększania różnorodności zadań, dążenia do większego zakresu decyzyjności) oraz obniżania wymagań (np. unikania obciążających emocjonalnie sytuacji lub osób). Mimo pewnych różnic na poziomie operacjonalizacji zjawiska obie koncepcje przekształcania pracy są zgodne w tym, że takie oddolne i proaktywne działania pracowników prowadzą do

zwiększenia odczuwanego sensu pracy. W jednym z badań w obszarze przekształcania pracy wykazano (Tims, Derks, Bakker, 2016), że przekształcanie pracy prowadzi do poczucia lepszego dopasowania do pracy przez pracownika, a ono z kolei, skutkuje większym poczuciem sensu. Inne pozytywne konsekwencje przekształcania pracy wymieniane w literaturze dotyczą także satysfakcji, produktywności i zaangażowania pracowników (Wrzesniewski i Dutton, 2001; Tims, Bakker, Derks, 2015; Ghitulescu, 2006). Co ważne, badania potwierdzają także skuteczność interwencji, które służą zwiększeniu motywacji i umiejętności pracowników w obszarze przekształcania pracy (van den Heuvel, Demerouti, Peeters, 2015). Interwencje tego typu można przyrównać do grupowego coachingu, w którym to pracownicy rozwijają świadomość swoich mocnych stron, preferowanych aktywności oraz posiadanych wartości a także wypracowują plany działania, które wspierają ich w pełniejszym korzystaniu ze swoich zasobów w pracy (Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008).

Podsumowanie

W powyższym przeglądzie literatury traktującej o sensie pracy można odnaleźć podział na perspektywę organizacyjną, która mówi o „zarządzaniu sensem”, i podejście, które traktuje sens pracy jako psychologiczną potrzebę wyższego rzędu, zaspakajaną indywidualnie przez pracowników (Czerw, w druku). W świetle opisanych w artykule teorii oraz badań zasadne wydaje się integrowanie obu podejść, a więc założenie, że budowanie sensowności pracy wymaga inicjatywy zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i podmiotowym, a także uwzględniania perspektywy osobistej pracownika (jego dopasowania do pracy, możliwości rozwoju) jak i globalnej (możliwości działania na rzecz większego dobra). Tak jak nie jest możliwe zewnętrzne nadanie sensu życia innej osobie, tak prawdopodobnie niemożliwe jest również stworzenie przez organizację sensu pracy dla pracowników. Możliwe jest za to z całą pewnością kreowanie takich warunków pracy czy elementów kultury organizacyjnej, które będą sprzyjać budowaniu tego sensu. Co ciekawe, w praktyce biznesowej zarówno w Polsce, jak i na świecie, dominuje podejście skoncentrowane na dbaniu o dobrostan pracowników rozumianego jako ogólne zadowolenie, związane z dostarczaniem pozytywnych emocji. W konsekwencji również praktyczne narzędzia Zarządzania Zasobami Ludzkimi często pomijają aspekt sensowności pracy. Za przykład mogą

posłużyć systemy motywacyjne, które częstokroć dostarczają pracownikom jedynie hedonistycznych doświadczeń np. imprez integracyjnych, modnych gadżetów. Wydaje się zatem, że badania w obszarze sensu pracy powinny nie tylko dostarczać wiedzy, ale również praktycznych rekomendacji dla osób pracujących w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Czerw, w druku).

Bibliografia

- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. DOI: 10.1037/1076-8998.12.3.193.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. Wellbeing, III (Czerwicz 2016), 1–28. DOI: 10.1002/9781118539415.wbwello19.
- Berg, J., Dutton, J., Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? Pobrane z: http://csinvesting.org/wp-content/uploads/2013/01/Job_Crafting-Theory_to_Practice-Aug_08.pdf.
- Connor, L.E.O., Rangan, R.K., Berry, J.W., Stiver, D.J., Hanson, R., Ark, W., Li, T. (2015). Empathy, Compassionate Altruism and Psychological Well-Being in Contemplative Practitioners across Five Traditions. *Psychology*, 6, 989–1000. DOI: 10.4236/psych.2015.68096.
- Czerw, A. (2015). Well-being at work—the essence, causes and consequences of the phenomenon. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 97–110.
- Czerw, A. (w druku). Psychologiczny model dobrostanu w pracy – wartość i sens pracy. Warszawa: PWN.
- Diener, E., Seligman, M. (2002). Research Report. *Psychological Science*, 13(3), 80–83. DOI: 10.1111/j.1571-9979.2010.00282.
- Fletcher, L., Robinson, D. (2016). What's the point? The importance of meaningful work. Thoughts for the day (Raport nr 508). Pobrane z Instytutu Badań Pracy, strona: http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/508_1.pdf.
- Frankl, V.E. (1963). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. New York: Washington Square Press.
- Fried, Y., Ferris, G. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: a review and meta-analysis. *Personel Psychology*, 40, 287–323. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x.
- Instytut Gallupa, State of the American Workplace. Pobrane z <http://www.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx>.
- Ghitulescu, B. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Nieopublikowany manuskrypt.
- Grant, A.M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.108.

- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Heine, S.J., Proulx, T., Vohs, K.D. (2006). The meaning maintenance model: on the coherence of social motivations. *Personality and Social Psychology Review*, 10(2), 88–110. DOI: 10.1207/s15327957pspr1002_1.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692. DOI: 10.2307/256287.
- Kamdrón, T. (2015). Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(6), 125–148.
- Kasprzak, E. (2012). Style orientacji zawodowej – podstawy teoretyczne i narzędzie pomiaru. *Czasopismo Psychologiczne*, 1, 95–106.
- Kelloway, E., Day, A. (2005). Building Healthy Workplaces: Where We Need to Be. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 309–312. DOI: 10.1037/h0087265.
- Lavigne, G.L., Vallerand, R.J., Crevier-Braud, L. (2011). The Fundamental Need to Belong. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(9), 1185–1201. DOI: 10.1177/0146167211405995.
- Lips-Wiersma, M., Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685. DOI: 10.1177/1059601112461578.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 63–78. DOI: 10.1037/0022-3514.35.2.63.
- Mascaro, N., Rosen, D.H., Morey, L.C. (2004). The development, construct validity, and clinical utility of the spiritual meaning scale. *Personality and Individual Differences*, 37, 845–860. DOI: 10.1016/j.paid.2003.12.011.
- May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. DOI: 10.1348/096317904322915892.
- McGregor, I., Little, B.R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: on doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 494–512. DOI: 10.1037/0022-3514.74.2.494.
- Roczniewska, M., Retowski, S. (2016). Polska adaptacja Skali Przekształcania Pracy. Nieopublikowany manuskrypt.
- Rodell, J.B. (2013). Finding Meaning Through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does It Mean for Their Jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. DOI: 10.5465/amj.2012.0611.
- Rosso, B.D., Dekas, K.H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. DOI: 10.1016/j.riob.2010.09.001.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.141.

- Schueller, S.M., Seligman, M.E.P. (2010). Pursuit of pleasure, engagement, and meaning: Relationships to subjective and objective measures of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 253–263. DOI: 10.1080/17439761003794130.
- Shamir, B. (1991). Organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405–424.
- Steger, M.F., & Dik, B.J. (2010). Work as meaning. W: P.A. Linley, S. Harrington, N. Page (red.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (s. 131–142). Oxford, England: Oxford University Press.
- Steger, M.F. (2012). Making Meaning in Life. *Psychological Inquiry*, 23(4), 381–385. DOI: 10.1080/1047840X.2012.720832.
- Steger, M.F., Dik, B.J., Duffy, R.D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI), *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337, 1–16. DOI: 10.1177/1069072711436160.
- Tims, M., Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job re-design. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. DOI: 10.1080/1359432X.2014.969245.
- Tims, M., Derks, D., Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.11.007.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. DOI: 10.1080/09585192.2011.552282.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Peeters, M.C.W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. DOI: 10.1111/joop.12128.
- Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. DOI: 10.1037/0022-3514.64.4.678.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. DOI: 10.5465/AMR.2001.4378011.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. DOI: 10.1006/jrpe.1997.2162.
- Xi, J., Lee, M., LeSuer, W., Barr, P., Newton, K., Poloma, M. (2016). Altruism and Existential Well-Being. *Applied Research in Quality of Life*, (March), 1–22. DOI: 10.1007/s11482-016-9453-z.

Małgorzata Styśko-Kunkowska

Wydział Psychologii, Uniwersytet Warszawski

Dobrostan psychiczny pracownika w sektorach usług i technicznym. O roli spostrzeganej siły marki pracodawcy i poczucia zaspokojenia potrzeb tożsamościowych

Organizacje przykładają coraz większą wagę do zarządzania marką (*employer branding*) czyli do świadomego kształtowania sposobu spostrzegania marki przez potencjalnych i obecnych pracowników. Liczne badania dowodzą, że postawy pracowników wobec zatrudniającej ich organizacji przekładają się na funkcjonowanie jednostki w miejscu pracy (Czarnota-Bojarska, 2010; Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005) oraz znajdują odzwierciedlenie w wynikach finansowych firm (Fulmer, Gerhart i Scott, 2003). W ostatnich dziesięcioleciach wzrasta też zasób wiedzy na temat determinant i pozytywnych skutków dobrostanu psychicznego pracowników (nazywanego też szczęściem, zadowoleniem czy satysfakcją) tak w sferze pracy, jak ogólnie w życiu (Czapiński, 2015; Davies, 2008; Fisher, 2014; Wright i Huang, 2012).

Czy subiektywne przekonanie pracownika o sile marki własnego pracodawcy wiąże się z psychicznym dobrostanem pracownika? Jeśli tak, to czy poczucie zaspokojenia elementarnych psychologicznych potrzeb jednostki związanych z konstruowaniem jej tożsamości leży u podłoża tej zależności? Czy ich wpływ ujawnia się w odniesieniu do każdego wymiaru psychicznego dobrostanu (poczucia spełnienia, doświadczanych emocji, poznawczych oceny) i czy wykracza poza dobrostan dotyczący sfery pracy (*wellbeing at work*, Fisher, 2014)? Ponieważ w dotychczasowej literaturze niewiele uwagi poświęcono tym zagadnieniom, w opisywanych w tej publikacji dwóch badaniach szukano odpowiedzi na te właśnie pytania.

Marka pracodawcy a zaspokojenie potrzeb

Celem zarządzania marką jest zbudowanie w umyśle odbiorców silnej marki (strength of brand, Aaker, 2009; Franca i Pahor, 2012), to znaczy trwałego pozytywnego ustosunkowania wobec marki, opartego na trwałej znajomości marki w kategorii, istnieniu trwałych pozytywnych odczuć i przekonań na temat marki niezależnych od ich specyficznej treści oraz na emocjonalnym i behawioralnym przywiązaniu do marki. Siła marki jest oparta na wielu źródłach, jest wielowymiarowa, często symboliczna i trudna do zwerbalizowania i ma unikalną wartość w umyśle konsumenta. Specyficzne treści powiązane z marką i ich komponent ewaluatywny (korzystne i niekorzystne wyobrażenia, atrybuty i korzyści oferowane przez markę) tworzą wizerunek marki (brand image), czyli obraz marki w umyśle nabywcy, podlegający zmianom pod wpływem bieżących działań komunikacyjnych i własnych doświadczeń odbiorców wynikających z kontaktu z marką. Elementem wizerunku są między innymi korzyści: racjonalne/funkcjonalne/instrumentalne i emocjonalne/symboliczne, odnoszące się także do marek pracodawców (przeгляд Styśko-Kunkowska i Najbert, 2013). Przykładowo, analizując markę pracodawcy, Wojtaszczyk (2012) uwzględnia potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji. W poszukiwaniu elementarnych potrzeb autorzy podkreślają ważną rolę marek dla konstruowania i wyrażania tożsamości jednostki (Escalas i Bettman, 2005; C.W. Park, MacInnis, i Priester, 2008; Sprott, Czellar, i Spangenberg, 2009). Rola tożsamości jednostki ujawnia się także również w kontekście marki pracodawcy. Czas kontaktu z marką pracodawcy jest dłuższy niż w przypadku marek konsumenckich (Czapiński, 2015), tożsamość jednostki jest kluczowa w wielu teoriach tożsamości zawodowej (Hauziński, 2012), a miejsce pracy jest opisywane jako element Ja materialnego jednostki (Tian i Belk, 2005).

Zgodnie z głównym założeniem modelu sześciowymiarowego (6D) modelu budowania relacji JA z marką pracodawcy (Styśko-Kunkowska, 2015) podstawę związku między Ja jednostki a marką pracodawcy stanowi zaspokojenie przez markę pracodawcy sześciu elementarnych potrzeb tożsamościowych (Vignoles, Regalia, Manzi, Golledge, i Scabini, 2006), na które składają się 2–3 subpotrzeby wyłonione w trakcie własnych jakościowych i kwestionariuszowych badań dotyczących roli marki pracodawcy. Są to przynależność (akceptacja, atmosfera i rozszerzone JA), odróżnianie (wyższość i autonomia), ciągłość (wizerunkowa i wewnętrzna lub spójność suplementarna i komplementarna), znaczenie (sens życia i samorealizacja) oraz skuteczność

(osiągnięcia, kompetencje i poczucie kontroli) i samoocena (poprawa samooceny, budowanie i utrzymanie pozytywnej samooceny). W modelu 6D subpotrzeby można analizować osobno lub – tak jak w tej publikacji – łącznie jako ogólne poczucie zaspokojenia potrzeb tożsamościowych (por. podobne podejście Greenaway, Cruwys, Haslam, i Jetten, 2015). Badania dowodzą związku między marką organizacji a zaspokajaniem powyższych potrzeb tożsamościowych (np. Mael i Ashforth, 1992; Collins i Stevens, 2002 za Franca, Pahor, 2012).

Zaspokojenie potrzeb a dobrostan psychiczny jednostki

Zaspokojenie potrzeb jest nie tylko elementem wizerunku marek, ale także często definicyjną lub operacyjną charakterystyką dobrostanu jednostki lub jedną z jego kluczowych determinant (Cooper i Chen, 2014; Fisher, 2014). U podłoża tego myślenia stoi założenie, że niezaspokojone potrzeby wiążą się z negatywnymi konsekwencjami psychologicznymi, ale motywują jednostkę do ich zaspokojenia. Zaspokojenie potrzeb jest natomiast źródłem spełnienia i zadowolenia czyli psychicznego dobrostanu (Greenaway i in., 2015). Wyniki wielu badań dowodzą, że dopasowanie jednostki do organizacji, w tym dopasowanie typu potrzeby-zasoby, sprzyja zadowoleniu pracowników (Czarnota-Bojarska, 2010), a poszczególne z potrzeb uwzględnionych w modelu 6D jest niezależnie od siebie powiązanych z dobrostanem jednostki (Fisher, 2014; Greenaway i in., 2015; Unanue, Dittmar, Vignoles, i Vansteenkiste, 2014).

Marka pracodawcy a psychiczny dobrostan jednostki

Choć istnieją przesłanki świadczące o związku potrzeb jednostką z marką pracodawcy i z dobrostanem, to niewiele jednak znalazłam badań, które by wprost eksplorowały związek między spostrzeganiem marki pracodawcy a psychicznym dobrostanem jednostki i uwzględniały poczucie zaspokojenia potrzeb tożsamościowych jednostki jako mechanizm stojący u podłoża. Do nielicznych wyjątków należy Davies (2008), który badając 854 menadżerów z 17 organizacji, stwierdził istnienie związku między wybranymi cechami osobowości marki pracodawcy a oceną satysfakcji z pracy w danej organizacji. Związek między przypisywaniem marce pracodawcy atrybutów pożądanym u idealnego pracodawcy a całościową oceną satysfakcji zawodowej

zaobserwowali też Schlager i współpracownicy (2011), badając 2189 pracowników firmy ubezpieczeniowej. Dutton, Dukerich i Harquail (1994) wykazali z kolei, że przypisywanie firmie negatywnego zewnętrznego wizerunku jest źródłem stresu lub depresji. Pośredniczącą rolę subiektywnego poczucie zaspokojenia potrzeb psychologicznych w występowaniu związku między włączeniem grupy do Ja jednostki z dobrostanem zaobserwowała z kolei Greenaway ze współpracownikami (2015).

Związek między spostrzeganiem siły marki własnego pracodawcy a dobrostanem jest mniej oczywisty w świetle badań wskazujących na istnienie negatywnego związku między materializmem a dobrostanem jednostki (Unanue i in., 2014) oraz pozytywnych zależności między materializmem a skłonnością do zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy (Styśko-Kunkowska i Niedziałkowska, 2016) i między materializmem a skłonnością do otaczania się dobrymi markami (Liao i Wang, 2009). Podobnie Sprott, Czellar i Spangenberg (2009) stwierdzili, że włączenie marki w koncept JA (Brand Engagement in Self-Concept) jest związane z materializmem, ale nie z samooceną ani z satysfakcją z życia.

Dobrostan jako konstrukt wielowymiarowy

Mimo pewnych zastrzeżeń dotychczasowa literatura daje podstawy by oczekiwać, że przekonanie o sile marki własnego pracodawcy będzie sprzyjać dobrostanowi jednostki. Dobrostan jest jednak konstruktem wielowymiarowym, a w literaturze – tak zagranicznej, jak polskiej – można spotkać wiele konceptualizacji i miar psychicznego dobrostanu oraz wiele pojęć pokrewnych (por. przeglądy Czapiński, 2015; Fisher, 2014). Na najbardziej ogólnym poziomie można rozróżnić psychiczny dobrostan ogólny i psychiczny dobrostan w określonych obszarach życia, w tym psychiczny dobrostan dotyczący pracy (Czapiński, 2015; Fisher, 2014). Spośród niejednolitego ujęcia dobrostanu dotyczącego sfery pracy w przeprowadzonych badaniach własnych przyjęto podejście, w którym mowa jest ogólnie o pracy, podobnie jak w pracach Czapińskiego (2015), Fisher (2014) i Schlagera (Schlager i in., 2011). Węższe ujęcie przyjął np. wspomniany wcześniej Davies (2008), który zawęził hipotezy i wnioski do zadowolenia z pracy w danej organizacji. Tak w odniesieniu do psychicznego dobrostanu ogólnego, jak dobrostanu w sferze pracy, autorzy wyróżniają dwa główne komponenty: eudajmonistyczny i hedonistyczny, nazywanym też subiektywnym (Czapiński, 2015; Diener i in., 2010; Fisher,

2014; Wright i Huang, 2012). Dobrostan eudajmonistyczny odnosi się do sposobu życia, poczucia spełnienia w życiu, urzeczywistniania własnego potencjału i działania zgodnie z własnym JA (Czapiński, 2015; Diener i in., 2010; Fisher, 2014), obejmując w koncepcji Dienera i współpracowników (Diener i in., 2010) osiem dziedzin, takich jak dostrzeganie sensu i celu życia (por. też Michael F Steger, Oishi i Kesebir, 2011), poczucie kompetencji w ważnych dla siebie obszarach życia, posiadanie wspierających i opartych na szacunku relacji interpersonalnych, pomaganie innym, optymizm w spostrzeganiu swojej przyszłości, zaangażowanie w wykonywane na co dzień czynności oraz ogólną samoakceptację. Dobrostan hedonistyczny obejmuje z kolei komponenty: emocjonalny dotyczący doświadczania pozytywnych i negatywnych emocji (Diener i in., 2010; Larsen, 2009) oraz poznawczy (nazywany też ewaluatywnym), będący ogólną oceną zadowolenia z życia jako całości i z różnych jego aspektów, (Czapiński, 2015; Diener, Emmons, Larsen, i Griffin, 1985).

Badania dowodzą wzajemnych zależności między różnymi wymiarami dobrostanu (ogólnym i częściowym, eudajmonistycznym i emocjonalnym, pozytywnym i negatywnym afektem, afektem a oceną poznawczą), ale też wskazują ich odmienne oddziaływanie na funkcjonowanie jednostki oraz – co szczególnie ważne dla opisywanych tu badań – raportują ich odmienne determinanty i różną podatność na wpływ czynników kontekstowych (Czapiński, 2015 oraz przegląd Fisher, 2014).

Badania własne

Na podstawie przeglądu literatury sformułowano dwie główne hipotezy. Zgodnie z pierwszą z nich – nazwaną H1 – pozytywna ocena siły marki własnego pracodawcy sprzyja psychicznemu dobrostanowi związanemu z pracą w wymiarach eudajmonistycznym (H1a) i hedonistycznym – emocjonalnym (H1b) i poznawczym (H1c) oraz psychicznemu dobrostanowi ogólnemu w wymiarach eudajmonistycznym (H1d) i hedonistycznym – jego komponentą poznawczą (H1e). Zgodnie z hipotezą H2, u podłoża powyższego związku między spostrzeganiem siły marki własnego pracodawcy a psychicznym dobrostanem jednostki stoi poczucie zaspokojenia psychologicznych potrzeb jednostki związanych z konstruowaniem Ja. W szczególności przewidywałam, że poprzez zaspokojenie potrzeb związanych z tożsamością jednostki, przekonanie o silnej marce własnego pracodawcy

sprzyja dobrostanowi jednostki w sferze pracy w wymiarach eudajmonistycznym (H2a), emocjonalnym (H2b), poznawczym (H2c) oraz psychicznemu dobrostanowi ogólnemu w wymiarach eudajmonistycznym (H2d) i hedonistycznym (H2e). Spodziewano się zatem – mówiąc językiem statystycznym – efektów mediacji.

W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono dwa badania kwestionariuszowe. W badaniu 1 sprawdzano hipotezy dotyczące zależności odnoszących się do wybranych komponent dobrostanu jednostki w sferze pracy wśród pracowników z sektora usług, w badaniu 2 – do obu komponent dobrostanu w sferze pracy oraz ogólnego wśród pracowników sektora technicznego.

Badanie 1

Metoda

Uczestnicy. Analizami objęto wyniki 51 aktywnych zawodowo osób w wieku 19–53 lat ($M = 24,33$ $SD = 6,05$), które w ramach swoich obowiązków wykonywały pracę emocjonalną w zawodach usługowych, m.in. w zawodzie barmana, nauczyciela czy pośrednika nieruchomości. Kobiety stanowiły 80% próby. Uczestnicy reprezentowali firmy różnej wielkości: małe (41%), średnie (14%) i duże (27,5%) lub własną działalność gospodarczą (18%).

Pomiar i procedura badania. Do określenia spostrzeganej siły marki pracodawcy służyło jedno pytanie „Jak opisał/abyś markę swojego obecnego pracodawcy?” z sześcioma odpowiedziami do wyboru od 1 (bardzo słaba marka) do 6 (bardzo silna marka).

Poczucie zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy mierzono autorskim narzędziem nazwanym S-EB-R-4-INS (Self Employer Brand Relationship – Identity Needs Satisfaction), stworzonym na bazie kwestionariusza S-EB-R3 służącego do pomiaru skłonności do budowania relacji Ja z marką pracodawcy (Styśko-Kunkowska, 2015). Kwestionariusz S-EB-R-4-INS składa się z 45 twierdzeń dotyczących 15 subpotrzeb opisanych w modelu 6D budowania relacji z marką pracodawcy (np. Marka mojego pracodawcy pozwala mi utrzymać przekonanie, że jestem wartościowym człowiekiem) a badani określają, na ile dany opis pasuje do ich odczuć odnośnie do obecnego pracodawcy, na skali od 1 (bardzo słabo pasuje) do 5 (bardzo mocno pasuje). W analizach posłużono się zbiorczym wskaźnikiem ogólnego zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy, obliczonym jako średnia dla wszystkich pozycji w kwestionariuszu. Wyższe

oceny świadczą o silniejszym przekonaniu, że marka pracodawcy zaspokaja potrzeby tożsamościowe jednostki.

Do pomiaru komponentu eudajmonistycznego dobrostanu w sferze pracy zastosowano skalę Prosperowania w pracy (SPP), będącą tłumaczeniem propozycji Fisher (2014) dostosowania skali Prosperowania w życiu Dienera i współpracowników (Diener i in., 2010) do kontekstu pracy. Uczestnicy ustosunkowują się do 8 twierdzeń na skali od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 5 (zdecydowanie się zgadzam). Komponent hedonistyczny mierzono Skalą pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy (SPIND-Praca) autorstwa Dienera i Biswasa-Dienera (Diener i in., 2010) w tłumaczeniu Kaczmarek i Baran z własną instrukcją dopasowaną do kontekstu pracy. Uczestnicy na skali od 1 (bardzo rzadko lub nigdy) do 5 (bardzo często lub zawsze), określali, jak często w ciągu ostatnich 4 tygodni towarzyszyło im każde z 6 pozytywnych i 6 negatywnych odczuć, gdy byli w pracy lub myśleli o pracy.

Wskaźniki alfa Cronbacha dla omówionych powyżej skal i podskal wyniosły co najmniej 0,87, świadcząc o dobrej rzetelności stosowanych narzędzi pomiarowych. Badanie przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza elektronicznego przeznaczonego do samodzielnego wypełnienia. Po podaniu roku swojego urodzenia oraz potwierdzeniu wykonywania pracy emocjonalnej, uczestnicy wypełniali kwestionariusz SPIND, SPP, S-EB-R-4-INS oraz – nieomawianą w poniższym opracowaniu – Skalę Pracy Emocjonalnej (SPE) autorstwa Bazińskiej, Retkowskiego i Szczygieł (2009). Na zakończenie badani podawali dane metryczkowe oraz dotyczące zatrudnienia i obecnego pracodawcy, w tym określali spostrzeganą siłę marki obecnego pracodawcy.

Wyniki badania

Spodziewano się, że spostrzeganą siłę marki obecnego pracodawcy będzie istotnym predyktorem dobrostanu w sferze pracy i że mediatorem tego efektu jest zaspokojenie potrzeb tożsamościowych jednostki przez markę pracodawcy. Do przeprowadzenia analizy mediacji zastosowano dodatek PROCESS (Hayes, 2013) w pakiecie statystycznym SPSS. Zgodnie z założeniami tej analizy (Field, 2014), by mówić o mediacji powinny zostać spełnione cztery warunki dotyczące zależności między analizowanymi zmiennymi. Zobrazowano je na rysunku 1 jako ścieżki a, b, c i c'. Po pierwsze, powinien wystąpić istotny (na poziomie $p < 0,05$) związek pomiędzy zmienną niezależną (którą w obecnych analizach była spostrzeganą siłę marki pracodawcy) a mediatorem (w tej analizie poczuciem zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę

pracodawcy), co oznaczono na rysunku gwiazdką jako istotność ścieżki a. Po drugie, mediator powinien być istotnie związany ze zmienną zależną (dobrostanem w sferze pracy, a bardziej specyficznie z każdą z trzech zastosowanych miar tego dobrostanu: prosperowaniem w pracy oraz doświadczaniem emocji pozytywnych i negatywnych) – na rysunku obrazuje to istotność ścieżki b. Po trzecie, istotny powinien być efekt całkowity tzn. zależność między zmienną niezależną (spozrządzaną siłą marki pracodawcy) a zmienną zależną (dobrostanem w sferze pracy), co obrazuje istotność ścieżki c. Po czwarte, o mediacji świadczy istotne zmniejszenie związku między zmienną niezależną a zmienną zależną, gdy kontrolowany jest wpływ mediatora; o redukcji tego związku świadczy brak istotności tego efektu lub jego mniejsza istotność. Na rysunku 1 jest to zobrazowane jako nieistotna ścieżka c', a efekt ten nazywany jest bezpośrednim. Poziomą tendencję statystycznej wskazuje na mediację częściową (efekt jest mniejszy niż przed wprowadzeniem mediatora, ale nadal bliski istotności), a nieistotność efektu – na mediację całkowitą (por. Field, 2014).

Rysunek 1. Graficzny obraz oczekiwanych zależności pomiędzy spozrządzaną siłą marki, poczuciem zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy i dobrostanem psychicznym (* oznacza oczekiwaną istotność statystyczną co najmniej na poziomie $p < 0,05$)



Wyniki przeprowadzonej analizy mediacji przedstawiono w górnej części tabeli 1 z nagłówkiem Badanie 1, odwołując się do nazw ścieżek z rysunku 1. Jak widać, dla dwóch miar dobrostanu w sferze pracy, tzn. dla prosperowania w pracy oraz dla doświadczania emocji pozytywnych w pracy, ujawniły się istotne zależności dla ścieżek a, b i c, a nieistotne lub na poziomie

tendencji – dla ścieżek c'. Uzyskany wzorzec zależności wyraźnie dowodzi wpływu spostrzeganej siły marki obecnego pracodawcy na prosperowanie w pracy i doświadczanie emocji pozytywnych w odniesieniu do pracy, co jest zgodne z hipotezami 1a i 1b oraz świadczy o pośredniczącej roli poczucia zaspokojenia potrzeb jednostki związanych z konstruowaniem jej tożsamości, co głoszą hipotezy 2a i 2b. W odniesieniu do doświadczania emocji negatywnych względem pracy stwierdzono, że przekonanie o sile marki pracodawcy jest istotnie negatywnie związane z doświadczaniem w pracy negatywnych emocji, co jest zgodne z oczekiwaniami sformułowanymi w hipotezie 1b. Nie zostały jednak spełnione warunki, by analizować efekt mediacji: związek między mediatorem, czyli poczuciem zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy a zmienną zależną czyli, doświadczaniem emocji negatywnych nie był istotny, a występował jedynie na poziomie tendencji (ścieżka b).

Tabela 1. Zestawienie zależności pomiędzy spostrzeganą siłą marki, poczuciem zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy i psychologicznym dobrostanem w sferze pracy i ogólnym w badaniu 1 i badaniu 2 (podkreśleniem oznaczono wyniki, które wskazują na niespełnienie założeń analizy mediacji)

	M	SD	Współczynnik regresji liniowej b ¹			
			Ścieżka a	Ścieżka b	Ścieżka c	Ścieżka c'
Badanie 1						
Spostrzegana siła marki pracodawcy	4,35	1,16				
Poczucie zaspokojenia potrzeb tożs. przez markę pracodawcy	2,97	0,96				
Prosperowanie w pracy	3,81	0,84	0,41****	0,47****	0,34****	0,15#
Dośw. emocji pozyt. w pracy	3,66	0,96	0,41****	0,45***	0,29*	0,10
Dośw. emocji negat. w pracy	2,48	0,85	0,41****	<u>-0,24#</u>	-0,26*	-0,16
Badanie 2						
Spostrzegana siła marki pracodawcy	4,33	0,82				
Poczucie zaspokojenia potrzeb tożs. przez markę pracodawcy	3,22	0,73				
Prosperowanie w pracy	5,38	0,90	0,51****	0,58****	0,43****	0,14
Dośw. emocji pozyt. w pracy	3,61	0,69	0,51****	0,45****	0,27***	0,03
Dośw. emocji negat. w pracy	1,97	0,73	0,51****	-0,37**	<u>-0,15</u>	0,04

	M	SD	Współczynnik regresji liniowej b ¹			
			Ścieżka a	Ścieżka b	Ścieżka c	Ścieżka c'
Sens życia – ogółem	5,22	0,87	0,51 ****	0,38*	0,26*	0,07
Sat. z życia – ogółem	1,37	5,51	0,51 ****	<u>-0,001</u>	0,20*	0,20#
– praca	2,34	1,06	0,51 ****	0,63 ****	0,57****	0,24
– życie osobiste (bez pracy)	2,77	0,96	0,51 ****	<u>0,27</u>	0,30*	<u>0,16</u>
– środowisko	3,21	0,76	0,51 ****	<u>0,12</u>	0,23 *	<u>0,16</u>
– sytuacja materialna	2,72	0,81	0,51 ****	<u>-0,23</u>	<u>0,08</u>	<u>0,20</u>
– relacje społeczne	2,37	0,84	0,51 ****	<u>-0,21</u>	<u>0,12</u>	<u>0,22</u>
– zdrowie	2,59	1,11	0,51 ****	<u>-0,03</u>	<u>0,10</u>	<u>0,11</u>

Istotność statystyczna: $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,005$; **** $p < 0,001$

Wyższe współczynniki regresji b świadczą o większej sile związku w ramach przedziału od 0 do 1, wartość dodatnia sugeruje pozytywny związek obu zmiennych, a ujemna – negatywny.

Ścieżka a: Siła marki → Poczucie zaspokojenie potrzeb tożsamościowych

Ścieżka b: Poczucie zaspokojenia potrzeb → Dobrostan

Ścieżka c: Siła marki → Dobrostan (efekt całkowity)

Ścieżka c': Siła marki → Dobrostan po uwzględnieniu poczucia zaspokojenia potrzeb tożsamościowych jako mediatora (efekt bezpośredni)

Dyskusja

Zgodnie z oczekiwaniami przeprowadzone analizy dowodzą, że spostrzegając markę obecnego pracodawcy jako silną, jednostka czuje się w pracy bardziej spełniona oraz częściej doświadcza w związku z pracą pozytywnych emocji a rzadziej – negatywnych. Uzyskane wyniki są także w większości (ale nie całkowicie) zgodne z oczekiwaniami o pośredniczącej roli poczucia zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy. Okazało się, że zaspokojenie potrzeb tożsamościowych było mediatorem związku między spostrzeganiem siły marki pracodawcy a eudajmonistycznym aspektem dobrostanu w sferze pracy oraz między spostrzeganiem siły marki pracodawcy a częstością doświadczenia pozytywnych emocji względem pracy. Nie można jednak mówić o mediacji w odniesieniu do emocji negatywnych, których doświadczenie nie było istotnie związane z zaspokojeniem przez markę pracodawcy potrzeb tożsamościowych.

Badanie 2

Badanie 1 pozostawiło jednak część pytań bez odpowiedzi, których szukano w badaniu 2. Po pierwsze, czy uzyskane efekty mają bardziej ogólny charakter i dotyczą osób wykonujących inne prace np. w branży technicznej. Po drugie, czy podobne efekty występują dla dobrostanu w sferze pracy w wymiarze poznawczym. Po trzecie, jaką rolę odgrywa przekonanie o sile marki obecnego pracodawcy w odczuwaniu spełnienia w życiu oraz ocenie ogólnej satysfakcji z życia i w satysfakcji z życia w różnych jego obszarach.

Metoda

Uczestnicy badania. W badaniu uczestniczyło 76 pracowników prywatnej średniej firmy o profilu technicznym, wykonujących prace o charakterze konstrukcyjno-inżynierskim, produkcyjnym, naukowo-koncepcyjnym lub administracyjno-logistycznym. Były to osoby w wieku od 22 do 67 lat ($M = 37,89$; $SD = 10,34$). Mężczyźni stanowili 80% próby.

Pomiar i procedura. Pomiaru spostrzeganej siły marki pracodawcy, poczucia zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy oraz eudajmonistycznego i emocjonalnego komponentu dobrostanu w sferze pracy dokonywano identycznie jak w badaniu 1 (w przypadku skali SPP zmodyfikowano skalę do 7-stopniowej). Do pomiaru komponentu eudajmonistycznego dobrostanu ogólnego zastosowano skalę sensu życia (SSŻ, M.F. Steger, Frazier, Oishi i Kaler, 2006). Skala ta zawiera 10 pozycji (np. Moje życie cechuje jasne poczucie), do których badany ustosunkowuje się na skali od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 7 (zdecydowanie się zgadzam). Wszystkie powyższe skale i podskale charakteryzowała dobra rzetelność (alfa Cronbacha $> 0,85$). Poznawczy komponent dobrostanu mierzono skalą satysfakcji z życia (SzŻ) Czapińskiego opisaną w Diagnostyce społecznej 2009, w której uczestnicy określają stopień zadowolenia z 20 obszarów życia, w tym pracy, w skali 5-stopniowej od 1 (bardzo zadowolony) do 7 (bardzo niezadowolony; przy czym na potrzeby analiz skalę odwrócono). W analizach uwzględniono ocenę zadowolenia z pracy, ocenę ogólnego zadowolenia z życia będącą średnią ocen dla 20 komponentów (alfa Cronbacha = 0,89) oraz – dla porównania – ocenę zadowolenia z 5 dziedzin życia (alfa Cronbacha $> 0,64$) skonstruowanych analogicznie jak w Diagnostyce społecznej 2009. Były to: sfera osobista (np. zadowolenie z własnych osiągnięć życiowych), środowiskowa (np. zadowolenie z sytuacji w kraju), społeczna (np. zadowolenie ze stosunków z najbliższymi

w rodzinie), materialna (np. zadowolenie z obecnych dochodów rodziny) i zdrowotna (zadowolenie ze stanu swojego zdrowia).

Badanie przeprowadzono metodą papier-ołówek. Po zapoznaniu się z instrukcją uczestnicy wypełniali kwestionariusz SSŻ oraz SzŻ, następnie SPP i SPIND-Praca, S-EB-R-4-INS oraz podawali dane metryczkowe, dotyczące zatrudnienia i obecnego pracodawcy, w tym określali spostrzeganą siłę marki obecnego pracodawcy.

Wyniki badania

Wyniki analiz, przeprowadzonych analogicznie jak w badaniu 1, przedstawiono w dolnej części tabeli 2 pod nagłówkiem Badanie 2. Jak widać, wyniki dla miar prosperowania w pracy oraz doświadczania emocji pozytywnych w związku z pracą były niemal identyczne jak w badaniu 1, potwierdzając zgodność z hipotezami 1a i 1b o wpływie spostrzeganego siły marki na eudajmonistyczny i pozytywny emocjonalny komponent dobrostanu w sferze pracy i dowodzą pośredniczącej roli zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy, co jest zgodne z hipotezami 2a i 2b. W tabeli widać też, że wzorzec zależności dla doświadczania emocji negatywnych względem pracy wyglądał w badaniu 2 odmiennie niż w badaniu 1, jednak również w tym badaniu nie uzyskano podstaw do wnioskowania o mediacji, tym razem ze względu na nieistotność ścieżki c.

Jak widać w tabeli 2, analizy ujawniły ponadto, że spostrzeganie marki pracodawcy jako silnej sprzyja dobrostanowi w sferze pracy także w aspekcie poznawczym oraz dobrostanowi ogólnozyciowemu w aspekcie eudajmonistycznym (istotne ścieżki c), co jest zgodne z hipotezami H1c i H1d, a u podłoża tych efektów stoi przekonanie jednostki, że marka pracodawcy zaspokaja jej potrzeby tożsamościowe (istotne ścieżki a, b i c oraz nieistotna ścieżka c'), co jest zgodne z hipotezami H2c i H2d.

W tabeli można także zauważyć, że spostrzeganie marki obecnego pracodawcy jako silnej sprzyjało wyższej ocenie satysfakcji z życia ogółem, co jest zgodne z hipotezą H1e oraz z życia osobistego i ze środowiska (ścieżki c). Nie stwierdzono takiej zależności w odniesieniu do satysfakcji z innych obszarów życia, takich jak materialny poziom życia, życie społeczne i zdrowie. Warunki, by wnioskować o mediacji, nie zostały spełnione dla żadnej z tych miar dobrostanu; zatem nie uzyskano wyników zgodnych z hipotezą H2e.

Dyskusja ogólna

Celem przeprowadzonych badań było określenie roli spostrzeganej siły marki pracodawcy dla dobrostanu psychicznego pracowników oraz zrozumienie mechanizmów stojących u podłoża tej zależności. W przeprowadzonym projekcie dowiedziono, że przekonanie pracownika o sile marki własnego pracodawcy jest związane z poczuciem, że jego potrzeby związane z Ja są zaspokojone, co prowadzi do korzystniejszego psychologicznego prosperowania w pracy, częstszego doświadczania emocji pozytywnych i wyższej oceny zadowolenia z pracy oraz dostrzeganiu jego sensu i celu. Taka konfiguracja wyników jest zgodna z hipotezami H1a-d i H2a-d) i koncepcjami podkreślającymi, że istotnym elementem silnych marek jest dostarczanie korzyści emocjonalnych (przegląd Styśko-Kunkowska i Najbert, 2013), zwłaszcza w zakresie elementarnych potrzeb, w tym potrzeb związanych z konstruowaniem tożsamości jednostki (Escalas i Bettman, 2005; C. W. Park i in., 2008; Reinmann i Aron, 2009; Sprott i in., 2009; Strizhakova i in., 2008). Uzyskane wyniki są zgodne także z wnioskami z przeglądu literatury i własnych badań Greenaway i współpracowników (2015) dowodzących korzystnego wpływu tożsamości społecznej na dobrostan jednostki i pośredniczącej roli zaspokojenia elementarnych potrzeb. Otrzymane rezultaty wpisują się także w nurt koncepcji i badań wskazujących zaspokojenie potrzeb jako determinantę lub definicyjną charakterystykę dobrostanu.

W projekcie ujawniono jednak także rozbieżności w stosunku do oczekiwań. W zakresie doświadczania emocji negatywnych w związku z pracą wyniki tylko jednego badania były zgodne z hipotezą H1b, a obu badań niezgodne z hipotezą H2b. Może to wynikać z odmiennych funkcji pozytywnego i negatywnego afektu (Fisher, 2014), co widać także w modelach silnych marek – np. w modelu Kellera (2008) mowa jest wyłącznie o doświadczaniu emocji pozytywnych. Zróznicowany wzorzec rezultatów w zależności od badania wskazuje, że zależności między spostrzeganiem siły marki pracodawcy a emocjami negatywnymi mogą też zależeć od dodatkowych okoliczności, np. od charakteru wykonywanej pracy i związanych z tym zasad dotyczących regulowania negatywnych emocji w miejscu pracy. Wykonując pracę emocjonalną, jednostka przekonana o sile marki swojego pracodawcy może darzyć swoją organizację większym zaufaniem i chętniej stosować wytyczne w tym zakresie, co może zmniejszać rolę poczucia zaspokojenia przez organizację potrzeb tożsamościowych jednostki. W sektorach technicznych brak oczekiwań ze strony firmy w zakresie zarządzania emocjami może być

powodem zminimalizowania roli marki pracodawcy w doświadczaniu emocji negatywnych i większego znaczenia indywidualnego poczucia zaspokojenia potrzeb przez markę pracodawcy.

Stwierdzony w badaniu 2 pozytywny związek między spostrzeganą siłą marki a ogólnym dobrostanem jednostki oraz dobrostanem w wybranych dziedzinach życia innych niż praca jest zgodny z hipotezą 1e oraz tezami o istotnej roli pracy dla ogólnego funkcjonowania jednostki. Rezultaty nie potwierdziły natomiast wyrażonego w hipotezie H2e oczekiwania o medycyjnej roli zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy. Brak związku między poczuciem zaspokojenia potrzeb tożsamościowych przez markę pracodawcy a ewaluacją życia i wybranych jego aspektów wskazuje na inny mechanizm tej zależności, co wymagałoby jednak dalszych badań. Związek spostrzeganego siły marki i ogólnego zadowolenia z życia (mierzonego jako średnia zadowolenia z różnych sfer) może stanowić wypadkową satysfakcji częściowych, m.in. właśnie zadowolenia z pracy, życia osobistego i środowiska. Wpływ marki na sferę osobistą (uwzględniającą osiągnięcia życiowe, wykształcenie, perspektywy na przyszłość, spędzanie wolnego czasu) może brać się z częściowego związku tych obszarów ze sferą zawodową. Związek spostrzeganego siły marki z zadowoleniem ze środowiska może z kolei wynikać ze specyficznej działalności danej organizacji (np. w zakresie odpowiedzialności społecznej) albo ogólnie stąd, że organizacja działa na rzecz środowiska.

Z przeprowadzonych badań płynie wniosek, że poczucie zaspokojenia potrzeb tożsamościowych jest ważnym komponentem siły marki pracodawcy w umysłach pracowników, podobnie jak to ma miejsce w przypadku marek konsumenckich. Uzyskane rezultaty wykraczają poza badania Daviesa (2008) dowodzące wpływu wybranych cech wizerunkowych marki pracodawcy na zadowolenie z pracy w danej organizacji i poszerzają zakres wniosków z badań Schlagera i współpracowników (2011) wskazujących na ważną rolę spostrzegania marki pracodawcy w kategoriach ideału dla dobrostanu w pracy. W obecnym projekcie wykazano, że wpływ spostrzegania marki pracodawcy na dobrostan wykracza poza ocenę poznawczą zadowolenia z pracy w danej organizacji i z pracy i obejmuje także sferę emocjonalną, poczucie spełnienia w pracy i w ważnych obszarach życia oraz poznawczą ocenę zadowolenia z życia.

Przeprowadzone analizy i zakres wnioskowania nie są pozbawione ograniczeń, wartych uwzględnienia w dalszych analizach i badaniach. Związek między siłą marki a dobrostanem może być obustronny, tzn. zadowolona

jednostka może korzystniej postrzegać markę swojego pracodawcy lub tak organizować i postrzegać swoją pracę (tzw. *job crafting*), by sprzyjać lepszemu zaspokojeniu ich ważnych potrzeb psychologicznych. Podobnie jak w przypadku marek konsumenckich (Zawadzka, 2010) stopień zaspokojenia konkretnych potrzeb jednostki przez markę pracodawcy może zależeć od kontekstu, np. strategii zarządzania marką i firmą, strategii komunikacji wewnętrznej, zasobów organizacji, branży, a także od ważności potrzeb dla samych pracowników i ich motywacji, by zaspakajać określone potrzeby właśnie dzięki marce pracodawcy. Zastosowane tutaj podejście analizujące stopień zaspokojenia potrzeb niezależnie od ich treści daje możliwość zrozumienia ogólnej natury zasobów dostarczanych przez subiektywnie silną markę pracodawcy oraz sugeruje, że 15 subpotrzeb wymienionych w modelu 6D budowania relacji Ja z marką pracodawcy może stanowić komponent siły marki oraz że subpotrzeby te mają ważne znaczenie dla psychologicznego funkcjonowania jednostki w miejscu pracy. Nie pozwala to jednak wnioskować o wadze poszczególnych potrzeb. Ponadto, analizowanie subiektywnych przekonań jednostki o sile marki i o zaspokojeniu potrzeb przez pracodawcę stanowi potencjał do budowania działań komunikacyjnych, ale nie pozwala wnioskować o roli obiektywnie mierzonej siły marki jako pracodawcy ani o stopniu rzeczywistego zaspokojenia wspomnianych potrzeb.

Konkluzje końcowe

Wielu badaczy szuka odpowiedzi na pytanie, co przyczynia się do psychicznego dobrostanu jednostek – tak ogólnego, jak związanego z miejscem pracy (Cooper i Chen, 2014; Czapiński, 2015; Czarnota-Bojarska, 2010; Fisher, 2014). Przeprowadzone badania dowodzą, że jedną z determinant dobrostanu, szczególnie w sferze pracy zawodowej, może być opinia jednostki na temat siły marki własnego pracodawcy i związane z tym poczucie, że marka pracodawcy pozwala jednostce na zaspokojenie jej elementarnych psychologicznych potrzeb związanych z konstruowaniem jej tożsamości.

Ich rola dla częstości doświadczania negatywnych emocji w pracy i w związku z pracą zależy jednak od dodatkowych okoliczności, np. od branży i związanych z nią wytycznych do wykonywania pracy emocjonalnej. Wpływ spostrzeganej siły marki na dobrostan ogólny i w innych sferach życia z kolei jest zapośredniczony przez inny mechanizmy niż zaspokojenie potrzeb tożsamościowych jednostki.

Biorąc pod uwagę, że dobrostan pracowników przekłada się na lepsze funkcjonowanie jednostek i organizacji (Fisher, 2014; Wright i Huang, 2012), budowanie silnej marki i psychologicznej relacji pracowników z marką organizacji poprzez zaspokojenie ich elementarnych potrzeb tożsamościowych może w efekcie przynosić długofalowe korzyści jednostkowe oraz przyczynić się do lepszego funkcjonowania organizacji i do wzmacniania marki organizacji na rynku pracy. Zatem zastosowanie modelu 6D budowania relacji Ja z marką pracodawcy w oparciu o motywy tożsamościowe (Styśko-Kunkowska, 2015) stanowi obiecujący podejście dla budowania relacji pracowników z marką ich pracodawcy.

Praktyczne zastosowanie wyników badania w ZZL

Przedstawione badania prowadzą do kilku wytycznych w zakresie działań komunikacyjnych dotyczących marki pracodawcy. Jeśli celem działań zarządzania marką pracodawcy jest wzmacnianie zadowolenia pracowników ze swojej pracy, to warto wzmacniać w pracownikach przekonanie, że pracują dla organizacji mającej silną markę pracodawcy i że z marką tą jest związane zaspokojenie potrzeb elementarnych dla osobistej tożsamości. Niemniej, jak wiadomo z literatury i praktyki ZZL, by komunikacja była skuteczna, niezbędne jest by pracownicy mieli rzeczywiste podstawy by wierzyć, że pracują dla silnej marki pracodawcy i że praca w danej organizacji rzeczywiście zaspakaja ich elementarne psychologiczne potrzeby.

Podziękowania

Badania zostały dofinansowane przez Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego ze środków BST. Za zebranie danych dziękuję studentkom Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego uczestniczącym w seminarium empirycznym pod moim kierunkiem – Marii Uszyńskiej (badanie 1) i Marcie Kaczałubie (badanie 2).

Bibliografia

- Aaker, D.A. (2009). *Managing brand equity*. Simon and Schuster.
- Cooper, C.L., Chen, P.Y. (2014). *Work and Wellbeing*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Czapiński, J. (2015). Indywidualna jakość i styl życia. W: J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2015*. Rada Monitoringu Społecznego.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5), 667–681.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. won, Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Escalas, J.E., Bettman, J.R. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research*, 32(12), 378–389.
- Field, A. (2014). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Los Angeles: SAGE.
- Fisher, C.D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. W: C.L. Cooper, P.Y. Chen (eds.), *Work and Wellbeing* (s. 9–34). Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Franca, V., Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing Management*, 3(5), 78–122.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B., Scott, K.S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965–993.
- Greenaway, K.H., Cruwys, T., Haslam, S.A., Jetten, J. (2015). Social identities promote well-being because they satisfy global psychological needs. *European Journal of Social Psychology*, 46(1), 294–307.
- Hauziński, A. (2012). Założenia teoretyczne, konstrukcja i struktura czynnikowa Skali Przejścia z Edukacji Zawodowej do Pracy (PEZP), *Czasopismo Psychologiczne*, (2), 247–254.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing Brand Equity* (wyd. 3). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Larsen, R. (2009). The contributions of positive and negative affect to emotional well-being. *Psychological Topics*, 18, 247–266.

- Liao, J., Wang, L. (2009). Face as a mediator of the relationship between material value and brand consciousness. *Psychology and Marketing*, 26(11), 987–1001.
- Mael, F., Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Park, C.W., MacInnis, D.J., Priester, J.R. (2008). *Brand attachment: Constructs, consequences and causes*. Boston: Now Publishers.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Cachelin, J.L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508.
- Sprott, D., Czellar, S., Spangenberg, E. (2009). The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92–104.
- Steger, M.F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80–93.
- Steger, M.F., Oishi, S., Kesebir, S. (2011). Is a life without meaning satisfying? The moderating role of the search for meaning in satisfaction with life judgments. *Journal of Positive Psychology*, 6(3), 173.
- Styśko-Kunkowska, M. (2015). Analiza psychometryczna skali do pomiaru motywów tożsamościowych stojących u podłoża skłonności do budowania związku Ja z marką pracodawcy (Self-Employer Brand Relationship S-EB-R-2). Wyniki badania pilotażowego. (Niepublikowany manuskrypt.).
- Styśko-Kunkowska, M., Najbert, M. (2013). Wizerunek marki jako pracodawcy w reklamie internetowej: o roli atrybutów funkcjonalnych i symbolicznych. W: G. Ptaszek, A. Ogonowska (eds.), *Współczesna psychologia mediów. Nowe problemy i perspektywy badawcze* (s. 185–209). Kraków: Impuls.
- Styśko-Kunkowska, M., Niedziałkowska, A. (2016). Materializm a skłonność do budowania relacji Ja z marką pracodawcy. Referat wygłoszony na V Międzynarodowej Konferencji Psychologia – Konsumpcja – Jakość życia, Gdańsk.
- Szczygieł, D., Bazińska, R., Kadzikowska-Wrzosek, R., Retowski, S. (2009). Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań. *Psychologia Społeczna*, 3(11), 155–166.
- Tian, K., Belk, R.W. (2005). Extended self and possessions in the workplace. *Journal of Consumer Research*, 32(9), 297–310.
- Unanue, W., Dittmar, H., Vignoles, V.L., Vansteenkiste, M. (2014). Materialism and well-being in the UK and Chile: Basic need satisfaction and basic need frustration as underlying psychological processes. *European Journal of Personality*, 28(6), 569–585.
- Vignoles, V.L., Regalia, C., Manzi, C., Gollledge, J., Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 308–333.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Wright, T.A., Huang, C.-C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188–1192.
- Zawadzka, A.M. (2010). O roli i znaczeniu marki produktu w kontekście nowoczesnych organizacji. W: A.M. Zawadzka (Red.), *Psychologia zarządzania w organizacji* (s. 231–260). Warszawa: PWN.

Paweł Jurek
Uniwersytet Gdański

Stresory wynikające z roli a wypalenie zawodowe: pośrednicząca rola emocjonalnego nastawienia wobec organizacji

W rozdziale zaprezentowano wyniki badania dotyczącego roli emocjonalnego nastawienia pracowników wobec organizacji w relacji pomiędzy częstotliwością występowania stresorów wynikających z roli a wypaleniem zawodowym. W badaniu wykorzystano narzędzie pozwalające na rozróżnienie pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia pracowników. Wykazano, że mediatorem związku pomiędzy czynnikami wywołującymi stres w pracy a wypaleniem, składającym się z wyczerpania emocjonalnego i cynizmu, jest emocjonalne negatywne (ale nie pozytywne) nastawienie wobec organizacji. Rezultaty badania wskazują, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji ukierunkowane na przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu powinny przede wszystkim uwzględniać mechanizm powstawania negatywnego emocjonalnego nastawienia pracowników wobec pracodawcy. Ponadto, rozróżnienie w diagnozie postaw pracowników pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia pozwala na bardziej trafny dobór działań naprawczych i rozwojowych.

Wprowadzenie teoretyczne: stresory wynikające z roli zawodowej

Warunki wykonywania zadań oraz wymagania stawiane pracownikom wynikające z pełnionej przez nich roli zawodowej od dawna były rozpatrywane jako źródła stresu (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, Rosenthal, 1964; Rizzo, House,

Lirtzman, 1970). Można uznać, że większość stresorów w pracy wywodzi się z utrudnień stojących na drodze do osiągnięcia wyznaczonych celów. Wiele z tych przeszkód wiąże się z brakiem zasobów niezbędnych do sprostania wyzwaniom, inne wynikają ze sprzeczności lub niejednoznaczność obowiązujących zasad, jeszcze inne mają swoje źródło w relacjach z przełożonymi lub współpracownikami. Najczęściej wymienianymi w literaturze źródłami stresu w miejscu pracy są konflikt, wieloznaczność oraz przeciążenie roli.

Konflikt roli oznacza wystąpienie sprzecznych oczekiwań skierowanych do pracowników dotyczących sposobu, w jaki mają oni realizować powierzone im zadania (Kahn i in., 1964). Sprzeczność ta może wynikać z braku zasobów, wzajemnie wykluczających się celów lub też wytycznych ze strony przełożonych, które utrudniają pracę. Konflikt roli powstaje również wtedy, gdy wykonywana przez osobę praca stoi w sprzeczności z jej wewnętrznym systemem wartości (Rizzo i in., 1970).

Wieloznaczność roli oznacza natomiast brak jasności co do zakresu i charakteru pracy, obszaru odpowiedzialności i decyzyjności, a także zasad panujących między współpracownikami (Abdel-Halim, 1980; Cooper, Marshall, 1987). W literaturze znane jest tzw. zjawisko, podwójnego wiązania (Visser, 2010; Hornung, Lampert, Glaser, 2016). Jest to szczególnie przypadek połączenia konfliktu i wieloznaczności roli, który ma miejsce wtedy, gdy na pracownika wywierany jest nacisk, aby realizował określone cele, jednakże ich osiągnięcie wymaga sposobów działania, które są zabronione.

Przeciążenie roli wiąże się ze zbyt dużą liczbą zadań do wykonania w wyznaczonym czasie lub koniecznością zmierzenia się z zadaniami, które są dla pracownika za trudne (Cooper, Marshall, 1987). Wyniki badań dowodzą, że w porównaniu z konfliktem oraz wieloznacznością roli, przeciążenie roli pozostaje w słabszej relacji z negatywnymi konsekwencjami stresu (Örtqvist, Wincent, 2006; Fried, Shirom, Gilboa, Cooper, 2008). Gilboa, Shirom, Fried i Cooper (2008) sugerują, że różnica ta wynika z oceniania przez pracowników sytuacji stresowych na dwóch wymiarach: 1) zagrożenie dla osiągnięcia celów oraz 2) wyzwanie będące szansą na osiągnięcie celów. Przeciążenie roli w porównaniu z wieloznacznością i konfliktem roli postrzegane jest w kategorii wyzwania, co może powodować mobilizację i stosunkowo nieduży ładunek negatywnych emocji związanych z wystąpieniem tego typu stresora (zob. Podsakoff, LePine, LePine, 2007; Widmer, Semmer, Kälin, Jacobshagen, Meier, 2012).

Ważnym czynnikiem stresującym poza opisanymi wcześniej trzema podstawowymi źródłami stresu organizacyjnego jest niedowartościowanie roli. Do tej kategorii stresorów należy przede wszystkim zaliczyć niski prestiż

zawodu, brak uznania za wykonywaną pracę, podważanie jej sensu oraz brak perspektyw rozwoju zawodowego (Cooper, Marshall, 1976). Niedowartościowanie roli pozostaje również w związku z niską autonomią, brakiem udziału pracownika w podejmowaniu decyzji dotyczących kierunku oraz sposobu wykonywania przez niego zadań (Spector, 1986; Warr, 1990), a także ograniczaniem możliwości wychodzenia z inicjatywą, a nawet karaniem za nią.

Konsekwencje niekorzystnych warunków pracy

Doświadczenie przez pracowników stresorów wynikających z roli zawodowej prowadzi do niekorzystnych konsekwencji dla funkcjonowania indywidualnego, a także całej organizacji. Do najczęściej raportowanych należą: spadek efektywności i zaangażowania w pracę (Tubre, Collins, 2000; Bakker, Demerouti, 2007), obniżenie satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji (Yousef, 2000; Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, Roussel, 2011; Bowling, Alarcon, Bragg, Hartman, 2015); zmniejszenie częstotliwości zachowań obywatelskich (Eatough, Miloslavica, Chang, Johnson, 2011); nasilenie dolegliwości psychicznych i fizycznych (Schmidt, Roesler, Kusserow, Rau, 2014), a także wzrost intencji do zrezygnowania z pracy (Podsakoff i in., 2007; Vandenberghe i in., 2011). Szczególnie ważną i dobrze udokumentowaną konsekwencją częstego występowania stresorów organizacyjnych jest wypalenie zawodowe (Ghorpade, Lackritz, Singh, 2011; Hornung i in., 2016).

Wypalenie zawodowe rozumiane jako stan fizycznego, emocjonalnego oraz umysłowego wyczerpania, będącego reakcją na długotrwały stres w pracy, było przedmiotem rozważań od wielu lat (Howard, 1975). Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) zdefiniowali wypalenie zawodowe jako reakcję na chroniczny stres związany z wykonywaną pracą, która to reakcja charakteryzuje się emocjonalnym wyczerpaniem, cynizmem i obniżonym poczuciem własnej skuteczności. Emocjonalne wyczerpanie odnosi się do poczucia zmęczenia i utraty energii niezbędnej do radzenia sobie z wyzwaniami. Cynizm oznacza obojętny lub negatywny stosunek do realizowanych zadań oraz beneficjentów wykonywanej pracy; wiąże się z przekonaniem o braku sensu podejmowania jakiegokolwiek wysiłku na rzecz wyznaczonych celów. Natomiast brak poczucia własnej skuteczności wiąże się z niską samooceną kompetencji potrzebnych do poradzenia sobie z wyznaczonymi zadaniami, a także niską oceną dotychczasowych osiągnięć zawodowych. Emocjonalne wyczerpanie i cynizm są uznawane jako korowe komponenty wypalenia zawodowego

(Green, Walkey, Taylor, 1991; Heuven, Bakker, 2003). Wyniki metaanalizy badań przeprowadzonej przez Lee i Ashforth (1996) pokazują, że brak poczucia własnej skuteczności i osiągnięć zawodowych rozwija się niezależnie i później niż dwa pozostałe komponenty wypalenia zawodowego, co może sugerować, że jest raczej następstwem wypalenia niż jego podstawowym składnikiem.

Pośrednicząca rola emocjonalnego nastawienia wobec organizacji

Ważną rolę w relacji między czynnikami wywołującymi stres w pracy a wypaleniem zawodowym pełni przywiązanie do organizacji (np. Lambert, Kelly, Hogan, 2013), definiowane jako psychologiczna więź pomiędzy pracownikiem a organizacją, w której pracuje (Schmidt, 2007). W kontekście teorii wymiany społecznej (Cropanzano, Mitchell 2005) przywiązanie do organizacji może być rozpatrywane jako miara bilansu zysków i strat, który jest dokonywany przez pracowników w odniesieniu do organizacji, w której są zatrudnieni. W przypadku, gdy bilans ten w ocenie pracowników jest negatywny, spada ich przywiązanie do organizacji. Spadek przywiązania powoduje natomiast, że pracownicy mają tendencję do ograniczania wysiłku wkładanego w pracę, co z kolei doprowadza do obniżenia poziomu wykonywanych przez nich zadań. Gdy pracownicy pozytywnie oceniają doświadczenia związane z organizacją, mają tendencję do spontanicznego odwdzięczania się w postaci udzielania pomocy współpracownikom, czy większego zaangażowania w pracę (Cropanzano, Rupp, Byrne, 2003; Tourigny, Baba, Han, Wang, 2013). Allen i Meyer (1996) wyróżnili trzy komponenty przywiązania do organizacji: normatywne związane z poczuciem obligacji do pozostania w organizacji; kontynuacyjne związane ze świadomością kosztów zrezygnowania z pracy oraz afektywne związane z poczuciem identyfikacji i emocjonalnej więzi z miejscem pracy. Afektywne przywiązanie jest uznawane za głównym komponentem przywiązania organizacyjnego (Schmidt, Diestel, 2012).

Jednym z kluczowych uwarunkowań afektywnego przywiązania jest stres. Duże nasilenie czynników stresujących w pracy odbierane jest przez pracowników jako dowód na niekompetentne zarządzanie organizacją, a także sprzyja postrzeganiu organizacji jako takiej, która nie docenia swoich pracowników. Z kolei negatywne postrzeganie własnego pracodawcy prowadzi do niskiego poziomu afektywnego przywiązania (Bowling i in., 2015). I odwrotnie, pracownicy, którzy rozumieją swoją rolę, potrafią precyzyjnie określić swoją

odpowiedzialność, a także dobrze orientują się, co mogą, a czego nie mogą robić, prezentują silnie przywiązanie do organizacji (Chang, Lu, Su, Lin, Chang, 2010). Pewnym ograniczeniem koncepcji afektywnego przywiązania do organizacji jest to, że traktuje ona emocjonalne nastawienie pracowników wobec miejsca pracy jednowymiarowo. Na jednym krańcu wymiaru jest nastawienie pozytywne, podczas gdy na drugim nastawienie negatywne. Aktualnie jednak dominuje podejście, w którym wpływ emocji pozytywnych i negatywnych na funkcjonowanie człowieka analizowany jest oddzielnie (Watson, Tellegen, 1985; Cropanzano, Weiss, Hale, Reb, 2003). Weiss i Cropanzano (1996) podkreślają, że znak emocji doświadczanych przez pracowników w związku z tym, co na co dzień dzieje się w ich miejscu pracy ma znaczenie dla konsekwencji tych emocji. Autorzy ci dowiedli, że większe znaczenie ma doświadczanie w pracy emocji negatywnych niż pozytywnych. Emocje negatywne, będące reakcją na niekomfortowe zdarzenia, często prowadzą do pogorszenia się klimatu emocjonalnego i w konsekwencji do kolejnych zdarzeń negatywnych. W nawiązaniu do teorii zdarzeń emocjonalnych (*affective events theory*; Weiss, Cropanzano, 1996) występowanie stresorów w miejscu pracy stanowi przykład zdarzeń wywołujących negatywne reakcje emocjonalne, których częste doświadczanie prowadzi do ich utrwalenia w postaci postaw (Rodell, Judge, 2009). Nie wyklucza to doświadczania w miejscu pracy emocji pozytywnych, które w dalszej perspektywie prowadzą do budowania zaangażowania w pracę. Podejście to jest spójne z modelem wyzwania-zasoby w pracy, zgodnie z którym wymagania i zasoby inicjują dwa odrębne psychologiczne procesy prowadzące do różnych skutków w organizacji (Bakker, Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001).

Basińska (2016) przetestowała w swoich badaniach model wymagania-zasoby w pracy, akcentując w nim pośredniczącą rolę pozytywnych i negatywnych emocji doświadczanych w trakcie pełnienia obowiązków zawodowych. W relacji między nadmiernymi wymaganiami i niedostatecznymi zasobami a wyczerpaniem emocjonalnym główną rolę odgrywają emocje negatywne o niskiej aktywacji (np. zmęczenie), a dopiero w dalszej kolejności niedostatek emocji pozytywnych (zarówno o niskiej aktywacji, np. spokój, jak i wysokiej aktywacji, np. ekscytacja). Natomiast w relacji między zasobami a zaangażowaniem kluczową rolę odgrywają emocje pozytywne o wysokiej aktywacji (np. entuzjazm). Model wymagania-zasoby rozszerzony o doświadczane emocje w pracy uzasadnia odrębne analizowanie emocji pozytywnych i negatywnych.

Emocjonalne nastawienie wobec organizacji

W badaniu prezentowanym w niniejszym rozdziale skoncentrowano się nie tyle na doświadczaniu przez pracownika emocji w miejscu pracy, ile na jego emocjonalnym nastawieniu wobec organizacji, które definiowane jest jako „uogólniona odpowiedź pracownika na fakt uczestnictwa w społecznym doświadczeniu organizacyjnym” (Jurek, Adamska, w druku). Pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji wiąże się z utożsamieniem miejsca pracy z emocjami wyrażającymi zarówno mobilizację do działania (np. chęć do pracy), jak i satysfakcję z przynależności do organizacji (np. dumą). Natomiast negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji związane jest z utożsamianiem miejsca pracy z emocjami wskazującymi na brak identyfikacji z miejscem pracy (np. wstyd) oraz uczuciem dyskomfortu związanego z koniecznością przebywania w nim (np. napięcie, zdenerwowanie). Nastawienie emocjonalne wobec organizacji może wynikać z ogólnej oceny wymiany społecznej, zachodzącej między pracownikiem a pracodawcą. Uogólniona ocena jest zbliżona do prostej operacji włączania-wyłączania, tak jak w przypadku pozytywnych uczuć związanych z przynależnością do grupy i negatywnych, które towarzyszą doświadczaniu wykluczenia z grupy. Emocje tego rodzaju mają charakter dyfuzyjny, tzn. ich źródło jest nieświadomione, przez co mogą mieć wpływ na przetwarzanie informacji dotyczących sytuacji niezwiązanych z faktyczną przyczyną tych emocji. Emocjonalny stosunek do organizacji może decydować o samopoczuciu pracownika w miejscu pracy, w trakcie wykonywania zadań, czy też w interakcji z przełożonymi, współpracownikami i klientami.

Uwzględniając przedstawione wcześniej wyniki badań i przyjmując założenie o odrębności pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia pracowników wobec organizacji, sformułowano hipotezę, że w relacji między stresorami wynikającymi z roli a wypaleniem zawodowym negatywne (ale nie pozytywne) emocjonalne nastawienie wobec organizacji pełni funkcję mediatora.

Metoda badania

Uczestnicy badania. Uczestnikami badania byli pracownicy różnych organizacji (N – 146); 37% badanych to pracownicy mikro i małych przedsiębiorstw; 29% to osoby zatrudnione w średnich firmach; 34%, to z kolei pracownicy dużych organizacji (zarówno z sektora publicznego, jak i komercyjnego). Osoby

badane były w wieku od 20 do 63 r. ż. ($M = 39,27$; $SD = 10,68$), ze średnim całkowitym stażem pracy $M = 17,21$ ($SD = 10,22$). Wśród respondentów były 83 kobiety (57%); 74% osób uczestniczących w badaniu zajmowała stanowiska niemenedżerskie (wykonawcze lub specjalistyczne), pozostałe pracowały na stanowiskach menedżerskich (kierowniczych lub dyrektorskich). Najwięcej osób badanych pracowało w obszarze usług (32%), następnie sprzedaży i obsługi klienta (25%), kolejno w obszarze wsparcia (22%), najmniej w obszarze produkcji i techniki (21%).

Procedura i narzędzia

Badanie zostało zrealizowane za pośrednictwem platformy internetowej, do której dostęp był ograniczony loginem i hasłem. Uczestnicy zaproszeni do badania otrzymali dane niezbędne do zalogowania się na platformie bezpośrednio od ankieterów. Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy. Uczestnicy zostali poinformowani o naukowym celu badania. Do pomiaru zmiennych wykorzystano następujące narzędzia:

1. Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO-RZ; Jurek, 2016). Narzędzie badające częstotliwość występowania czterech kategorii stresorów w pracy: konflikt ról (10 pozycji, np. „Otrzymywanie od przełożonego wykluczających się wymagań”), wieloznaczność ról (7 pozycji, np. „Brak jasności co do tego, w jaki sposób należy wykonywać pracę”), przeciążenie ról (11 pozycji, np. „Zbyt duża liczba zadań w wyznaczonym czasie”) oraz niedowartościowanie ról (6 pozycji, np. „Brak uznania dla wykonywanej pracy”). Zadaniem osób badanych było określenie na pięciopunktowej skali (1 = nigdy, 5 = zawsze) częstotliwości występowania wymienionych w skali sytuacji.

2. Skala Emocjonalnego Nastawienia wobec Organizacji (SENO; Jurek, Adamska, w druku). Narzędzie mierzące pozytywny (7 pozycji, np. „Odczuwam dumę z tego, że pracuję dla mojej organizacji.”) i negatywny (7 pozycji, np. „Czuję się źle w moim miejscu pracy.”) emocjonalny stosunek do organizacji. Zadaniem osób badanych było określenie na pięciopunktowej skali typu Likerta (1 = zdecydowanie nie, 5 = zdecydowanie tak) na ile zgadzali się z stwierdzeniami skali.

MBI – wersja ogólna (Schaufeli, Leiter, Maslach, Jackson, 1996), w polskiej adaptacji Chirkowskiej-Smolak i Kleki (2011). Skala bada trzy składniki wypalenia zawodowego: wyczerpanie emocjonalne (5 pozycji, np. „Czuję się emocjonalnie wyczerpany z powodu mojej pracy.”), cynizm (5 pozycji, np. „Wątpię w sens mojej pracy.”) oraz osiągnięcia osobiste (6 pozycji, np. „Czuję,

że poprzez swoją pracę wnoszą wiele do organizacji.”). Osoby badane zaznaczały na skali od 0 do 6 jak często doświadczają uczucia opisanego w każdym ze stwierdzeń. Na potrzeby niniejszego badania uwzględniono jedynie wyniki na skali wyczerpania emocjonalnego oraz cynizmu.

Wyniki

W celu zweryfikowania postawionej hipotezy przetestowano model równań strukturalnych z dwiema zmiennymi latentnymi: 1) stresory wynikające z roli zawodowej, której wskaźnikami były wyniki w czterech skalach ISO-RZ oraz 2) wypalenie zawodowe, której wskaźnikami były wyniki dwóch skal MBI-GS. Rolę mediatorów relacji między zmiennymi latentnymi w modelu pełniły dwie zmienne obserwowane: pozytywne i negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji, mierzone za pomocą SENO. Niezbędne obliczenia wykonano w środowisku R (R Development Core Team, 2012), z wykorzystaniem pakietu lavaan (Rosseel, 2012). Przed oceną parametrów modelu obliczono statystyki opisowe oraz korelacje między badanymi zmiennymi (zob. tabela 1).

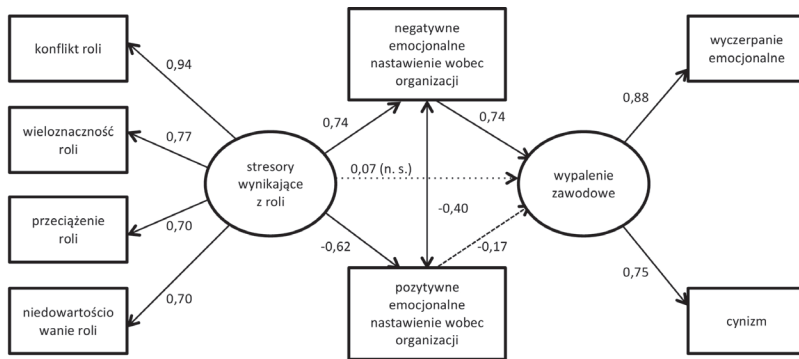
Tabela 1. Statystyki opisowe, współczynniki rzetelności pomiaru i korelacje między badanymi zmiennymi

Zmienna	M	SD	alfa	KR	WR	PR	NR	NEN	PEN	WE
KR	2,16	0,58	0,76	–						
WR	2,40	0,70	0,83	0,72						
PR	2,79	0,53	0,70	0,68	0,50					
NR	2,68	0,82	0,78	0,64	0,59	0,41				
NEN	2,26	0,83	0,92	0,68	0,58	0,55	0,51			
PEN	3,39	0,86	0,89	-0,58	-0,45	-0,32	-0,61	-0,67		
WE	2,50	1,46	0,91	0,56	0,47	0,48	0,41	0,80	-0,56	
CY	2,34	1,30	0,77	0,53	0,47	0,30	0,45	0,65	-0,65	0,65

Adnotacja. N = 146. Wszystkie współczynniki korelacji są istotne na poziomie $p < 0,01$. Legenda: KR = konflikt roli, WR = wieloznaczność roli, PR = przeciążenie roli, NR = niedowartościowanie roli, NEN = negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji, PEN = pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji, WE = wyczerpanie emocjonalne, CY = cynizm.

Z tabeli 1 wynika, że wszystkie badane zmienne są ze sobą istotnie skorelowane. Kierunek, jak i wielkość korelacji są zgodne z przewidywaniami, a także są spójne z wynikami badań prezentowanych w literaturze przedmiotu. Na Rysunku 1 przedstawiono standaryzowane parametry modelu 1, będące miarami związku między zmiennymi z uwzględnieniem ich powiązań. Uzyskane wyniki wskazują, że model 1 jest stosunkowo słabo dopasowany do danych [$\chi^2_{S-B} = 54,26$ ($df = 16$, $p < 0,01$); CFI = 0,94; TLI = 0,89; RMSEA = 0,128; SRMR = 0,047]².

Rysunek 1. Standaryzowane parametry modelu 1

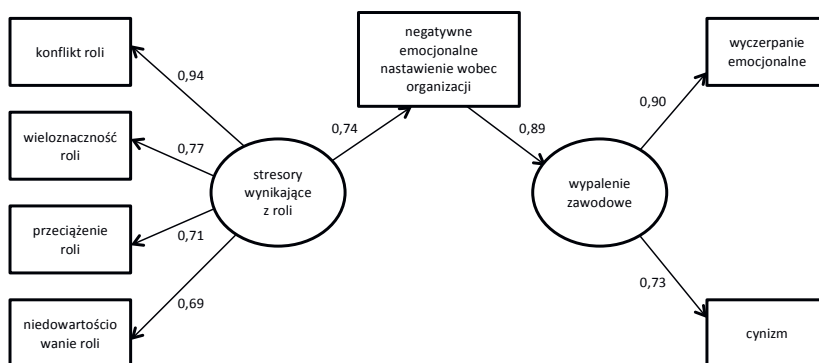


Zgodnie z przewidywaniami emocjonalne nastawienie wobec organizacji pełni funkcję mediatora związku stresu wynikającego z roli z wypaleniem zawodowym – po wprowadzeniu mediatorów relacja ta przestaje być istotna statystycznie (zob. przerywaną ścieżkę na rysunku 1). Ponadto odnotowano, że pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji, przy uwzględnieniu pozostałych zmiennych, w niewielkim stopniu przewiduje wypalenie. Dlatego też w kolejnym kroku, zgodnie z testowaną hipotezą, usunięto pozytywne nastawienie z modelu, podobnie jak bezpośrednie powiązanie

2 χ^2_{S-B} – chi-kwadrat (estymator MLM), df – liczba stopni swobody; CFI – względny indeks dopasowania; TLI – indeks Tuckera-Lewisa; RMSEA – pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji; SRMR – wystandaryzowany pierwiastek średniego kwadratu reszt. Przyjęte kryteria dopasowania: RMSEA i SRMR < 0,08; CFI i TLI > 0,95 (Hu, Bentler, 1999; Konarski, 2010, Brown, 2015).

stresu wynikającego z roli z wypaleniem. Wyniki poprawionego modelu, oznaczonego nr 2, zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Standaryzowane parametry modelu 2



Uzyskane wyniki wskazują, że model 2 jest dobrze dopasowany do danych [$\chi^2_{S-B} = 21,32$ ($df = 13$, $p = 0,07$); CFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA = 0,066; SRMR = 0,039]¹, co wspiera hipotezę, że w relacji między częstotliwością występowania stresorów w pracy a wypaleniem zawodowym negatywne (ale nie pozytywne) emocjonalne nastawienie wobec organizacji pełni rolę mediatora.

Dyskusja

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badania wspierają koncepcję o odrębnej roli pozytywnych i negatywnych emocji w kształtowaniu się różnych stanów emocjonalno-poznawczych pracowników, jakim jest np. wypalenie zawodowe. Doświadczanie w organizacji emocji przyjemnych oraz nieprzyjemnych powoduje utrwalenie się w zatrudnionych osobach różnych nastawień, które prowadzą do różnych konsekwencji (por. Basińska, 2016). Wykazano, że w relacji między stresującymi warunkami pracy a wypaleniem zawodowym pośredniczącą rolę pełni nastawienie negatywne, ale nie pozytywne.

Ograniczenia badania

Przedstawione badanie oczywiście nie jest wolne od ograniczeń. Po pierwsze, stosunkowo mała i niereprezentatywna próba istotnie ogranicza możliwość generalizowania wyników. Po drugie, prezentowane badania obejmują wyłącznie negatywną ścieżkę kształtowania się postaw pracowników: od stresorów w pracy, przez negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji, do wypalenia zawodowego. Dla pełniejszego zrozumienia roli emocjonalnego nastawienia wobec pracodawcy konieczne jest przetestowanie modelu uwzględniającego również mechanizm budowania zaangażowania w pracę (pozytywna ścieżka). Trzecim ograniczeniem jest wykorzystanie w badaniu jedynie miar samoopisowych i nieuwzględnienie obiektywnych miar efektywności pracowników w organizacji.

Praktyczne zastosowanie wyników badania w ZZL

Pomimo wspomnianych ograniczeń wyniki badań mają zastosowanie w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawową konkluzją płynącą z niniejszych badań jest konieczność uwzględnienia negatywnego emocjonalnego nastawienia pracowników wobec organizacji w projektowaniu oddziaływań przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, które do tej pory koncentrowały się przede wszystkim na poprawie warunków pracy poprzez usuwanie czynników powodujących stres. Oczywiście działania w tym zakresie są zasadne i mogą przynosić pozytywne rezultaty. Wyniki prezentowanych badań wskazują jednak, że samo usunięcie przeszkód w postaci stresorów organizacyjnych może nie wystarczyć, ponieważ usunięcie źródeł negatywnych postaw nie od razu może je skorygować. Mediatorem związku stresorów zawodowych z wypaleniem jest negatywne emocjonalne nastawienie, którego zmiana wymaga czasu oraz zastosowania bardziej rozbudowanych i długookresowych działań komunikacyjnych dotyczących m.in. kluczowych wartości obowiązujących w organizacji, obowiązujących w niej zasad, a także stwarzanych przez nią możliwości (Love, Singh, 2011; Biswas, Suar, 2016). W działaniach tych istotnym elementem jest praca na postawach pracowników, której skuteczność determinowana jest przez takie wyznaczniki jak: autorytet nadawcy przekazu (np. wiarygodność przełożonych), treść przekazu (np. zmieniający się obraz organizacji), sposób przekazu (np. wybór środków komunikacji z pracownikami) oraz odbiorcy przekazu (np. gotowość pracowników do zmiany postawy), (zob. Wojciszke, 2004). Jak zatem można wnioskować,

przeciwdziałanie wypaleniu wymaga kompleksowych działań obejmujących zarówno zmianę warunków wykonywania zadań, rozwój kadry kierowniczej, a także poprawę wizerunku organizacji w oczach zatrudnionych osób.

Bibliografia

- Abdel-Halim, A. (1980). Effects of person-job compatibility on managerial reactions to role ambiguity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 193–211.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Basinska, B.A. (2016). *Emocje w pracy: rozszerzenie teorii wymagania-zasoby w pracy*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Biswas, M.K., Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57–72.
- Bowling, N.A., Alarcon, G.M., Bragg, C.B., Hartman, M.J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work and Stress*, 29(2), 95–113.
- Brown, T.A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for applied research* (2nd edition). New York: The Guilford Press.
- Chang, W.-L., Lu, L.-Ch., Su, H.-J., Lin, T.A., Chang, K.-Y. (2010). The mediating effect of role stressors on market orientation and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(10), 1431–1440.
- Chirkowska-Smolak, T., Kleka, P. (2011). The Maslach Burnout Inventory – General Survey: Validation across different occupational groups in Poland. *Polish Psychological Bulletin*, 42, 86–94.
- Cooper, C.L., Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11–28.
- Cooper, C.L., Marshall, J. (1987). Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej. W: C.L. Cooper, R. Payn (red.), *Stres w pracy*. Warszawa: PWN.
- Cropanzano, P., Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 51, 874–900.
- Cropanzano, P., Rupp, D.E., Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160–169.

- Cropanzano, R., Weiss, H.M., Hale, J.M.S., Reb, J. (2003). The structure of affect: Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity. *Journal of Management*, 29, 831–857.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Eatough, E.M., Miloslavic, S.A., Chang, Ch., Johnson, R.E. (2011). Relationships of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619–632.
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., Cooper, C.L. (2008). The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress–Job Performance Relationships: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 305–328.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., Cooper, C.L. (2008). A Meta-analysis of work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects. *Personnel Psychology*, 61, 227–271.
- Green, D.E., Walkey, F.H., Taylor, A.J.W. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 453–472.
- Heuven, E., Bakker, B.A. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 81–100.
- Hornung, S., Lampert, B., Glaser, J. (2016). Dealing with organizational double binds: Three-way interactive effects of role Stressors and coping on worker exhaustion. *Psychological Reports*, 118(2), 487–509.
- Howard, J.H. (1975). Management productivity: Rusting out or burning out? *Business Quarterly*, 40(2), 44–51.
- Hu, L., Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equations Modeling*, 6, 1–55.
- Jurek, P. (2016). Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO-RZ) – nowe narzędzie do badania barier w budowaniu zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 173–192.
- Jurek, P., Adamska, K. (w druku). Skala Emocjonalnego Nastawienia wobec Organizacji (SENO) – konstrukcja i właściwości psychometryczne narzędzia.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
- Konarski, R. (2010). *Modele równań strukturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lambert, E.G., Kelly, T., Hogan, N.L. (2013). Hanging on too long: The relationship between different forms of organizational commitment and emotional burnout among correctional staff. *American Journal of Criminal Justice*, 38, 51–66.
- Lee, R.T., Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.
- Love, L.F., Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging Human Resources Management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys. *Journal of Business & Psychology*, 26, 175–181.

- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Örtqvist, D., Wincent, J. (2006). Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399–422.
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A., LePine, M.A. (2007). Differential Challenge Stressor–Hindrance Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- R Development Core Team (2012). R: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing. <http://www.R-project.org/>.
- Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150–163.
- Rodell, J.B., Judge, T.A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1438–1451.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modelling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36.
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C., Jackson, S. (1996/2010). The MBI–General Survey. W: C. Maslach, S. Jackson, M. Leiter (red.), *Maslach Burnout Inventory. Manual*, 3rd Edition (19–26). Menlo Park, CA: Mind Garden Inc.
- Schmidt, K. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14, 26–40.
- Schmidt, K., Diestel, S. (2012). The relation of self-control demands to job strain: The moderating role of organisational commitment. *Applied Psychology*, 61, 479–497.
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T., Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression – A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 91–106.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005–1016.
- Tourigny, L., Baba, V.V., Han, J., Wang, X. (2013). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 514–532.
- Tubre, T.C., Collins, J.M. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 155–169.
- Vandenberghe, Ch., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 652–671.
- Visser, M. (2010). Critical management studies and “mainstream” organization science. A proposal for a rapprochement. *International Journal of Organizational Analysis*, 18, 466–478.
- Warr, P.B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4, 285–294.
- Watson, D., Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219–235.

- Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Widmer, P.S., Semmer, N.K., Kälin, W., Jacobshagen, N., Meier L.L. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 422–433.
- Wojciszke, B. (2004). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Yousef, D.A. (2000). The interactive effects of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and attitudes toward organizational change: A moderated multiple regression approach. *International Journal of Stress Management*, 7, 289–303.

Jarosław Grobelny

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Dlaczego inteligencja (ogólna zdolność poznawcza) nie jest najlepszym predyktorem efektywności zawodowej?

W artykule zaprezentowano przegląd badań mający na celu odniesienie się do toczonego przez badaczy sporu o to, czy ogólne zdolności poznawcze są najlepszym i uniwersalnie trafnym (to znaczy niezależnym od kontekstu zawodowego) predyktorem efektywności zawodowej. Przegląd literatury podzielono na trzy obszary – przedyskutowano kwestię zastrzeżeń wobec wyników systematycznych przeglądów, uwagi dotyczące analizy trafności przyrostowej względem ogólnych zdolności poznawczych oraz problemy związane z kryteriami stosowanymi w badaniach walidacyjnych. Przedstawione zostały przesłanki świadczące na korzyść uznania specyficznych zdolności poznawczych za ważny czynnik w przewidywaniu wyników pracy. Na koniec sformułowano wnioski uwzględniające konieczność ostrożności w przyjmowaniu stanowiska o primacie ogólnych zdolności poznawczych jako predyktora efektywności zawodowej.

Ogólne zdolności poznawcze (*general mental ability*, GMA) są przez wielu uznawane za najlepszy i uniwersalny predyktor efektywności zawodowej (job performance) (Smith, 1994; Schmidt i Hunter, 1998; Salgado i in., 2003; Bertua, Anderson i Salgado, 2005), czyli taki czynnik, w oparciu o który można trafnie i niezależnie od kontekstu zawodowego przewidzieć to, czy i na jakim poziomie pracownik będzie realizował swoje zadania. Dodatkowo przyjmuje się, że GMA ma tak kluczową rolę w predykcji efektywności, że inne psychologiczne predyktory są wobec niej wtórne i często analizuje się je wyłącznie w kontekście trafności przyrostowej, czyli, czy po zastosowaniu innego predyktora łącznie z GMA otrzyma się trafniejsze wnioski, niż tylko korzystając z samej ogólnej zdolności (Ree i Earles, 1992, 1993; Ree, Earles

i Teachout, 1994; Carretta i Ree, 2000; Viswesvaran i Ones, 2002). Takie podejście jest nazywane jednolitym (unitarian view) i wywodzi się z Spearmanowskiej tradycji rozumienia inteligencji (Schneider i Newman, 2015).

Przeciwny punkt widzenia, nazywany teorią zróżnicowanej lub specyficznej trafności, zakłada, że przewidywanie efektywności zawodowej powinno odbywać się w specyficznym kontekście zawodowym i posługiwanie się kompozytem stworzonym z specyficznie wybranych i ważonych specyficznych zdolności (*specific mental abilities*, SMA) – takich jak np. zdolności przestrzenne, werbalne, numeryczne – będzie przynosiło trafniejsze przewidywania, niż opieranie wniosków o GMA (Ree i Earles, 1992). To podejście, zdobywające coraz więcej zwolenników, wywodzi się z teorii inteligencji opartych na modelach zagnieżdżonych czynników (nested factors models), które zakładają, że inteligencja ma złożoną i wielowymiarową strukturę, której nie można ująć w prostym hierarchicznym modelu (Lang i in., 2010). Według autorów będących zwolennikami prymu GMA w przewidywaniu efektywności zawodowej teoria zróżnicowanej trafności nie znajduje potwierdzenia w danych empirycznych, co pozwala na jej obalenia (Schmidt, 2002), podczas gdy zwolennicy tej teorii przekonują, że takie kategoryczne sądy są przedwczesne (Schneider i Newman, 2015) oraz, że to stanowisko o wiodącej roli GMA jest niewystarczająco potwierdzone (Reeve, 2004; Webb, Lubiński i Benbow, 2007; Mount, Oh i Burns, 2008; Lang i in., 2010; Krumm, Schmidt-Atzert i Lipnevich, 2014; Stanhope i Surface, 2014).

Celem artykułu jest odniesienie się do opisanych wyżej stanowisk oraz dyskusji między ich przedstawicielami, a w szczególności ustosunkowanie się do trzech pytań, będących głównymi elementami sporu między badaczami:

1. Czy trafność GMA w przewidywaniu efektywności zawodowej jest przeszacowana?
2. Czy GMA można uznać trafnym predyktorem efektywności niezależnie od kontekstu zawodowego?
3. Czy trafność SMA w przewidywaniu efektywności zawodowej jest niedoszacowana?

Jako metodę weryfikacji powyższych pytań wybrano przegląd literatury uwzględniający krytyczną analizę badań oraz systematycznych przeglądów dotyczących trafności prognostycznej GMA i SMA.

Przegląd literatury

Dokonano przeglądu literatury w trzech najważniejszych obszarach tematycznych, w obrębie których poszukiwano odpowiedzi na postawione we wstępie pytania lub przesłanek ograniczających lub potwierdzających wnioski wysnuwane przez przedstawicieli obu dyskutowanych perspektyw. Pierwszym obszarem są metaanalizy poświęcone trafności prognostycznej zdolności poznawczych oraz wątpliwości związane z wnioskami wysnuwanymi na ich podstawie. Drugim obszarem są badania oparte na analizie trafności przyrostowej wraz z wątpliwościami dotyczącymi metod statystycznych stosowanych w tym podejściu. Trzecim przedstawionym obszarem są kryteria stosowane do operacjonalizacji efektywności zawodowej w badaniach walidacyjnych i ich wpływ na stawiane przez badaczy wnioski.

Wątpliwości związane z metaanalizami

Metaanalizy, czyli metody systematycznego przeglądu badań polegające na statystycznym podsumowaniu ich łącznego wyniku, mają bogatą tradycję w badaniach poświęconych technikom doboru personelu (Ones, Viswesvaran i Schmidt, 2016). Pierwsze przeglądy wykonywano już pół wieku temu (Ghiselli, 1966), jednak rozwój tej gałęzi badań nastąpił w związku z pracami Huntera i Schmidta (Hunter i Hunter, 1984; Schmidt i Hunter, 1998) i stworzeniem przez nich metodyki tworzenia przeglądów trafności (Schmidt i Hunter, 1977, 2003). To właśnie na metaanalizach trafności prognostycznej, zarówno tych wymienionych autorów, jak i ich kontynuatorów (Salgado i in., 2003; Bertua i in., 2005; Ones, Dilchert i Viswesvaran, 2012) oparto przekonanie, że GMA jest najlepszym i uniwersalnym predyktorem, a jego trafność szacuje się 0,50–0,60. Można jednak przytoczyć dwa poważne zastrzeżenia, które skłaniają do ostrożnego interpretowania wyników metaanaliz – pierwsze to kwestia zróżnicowania wyników ze względu na zawód, druga zaś dotyczy procedury korygowania wyników.

W wynikach metaanaliz sprawozdaje się zwykle jeden podsumowujący współczynnik trafności zidentyfikowany na podstawie przeglądu, a przekonanie o pozycji GMA jako najlepszego predyktora wynika właśnie z tego, że posiada średnio najwyższy sprawozdawany współczynnik trafności (Schmidt, 2002). Trzeba jednak zwrócić uwagę, że podawanie jednego, uśrednionego wskaźnika ma oczywiście wartość poznawczą, ale jest niepraktyczne

i jako takie nie jest użyteczną informacją podczas prowadzenie procesów doboru personelu. Te bowiem są prowadzone w specyficznym kontekście zawodowym – poszukiwany jest zawsze kandydat do obsadzenia konkretnego stanowiska, a nie pracownik „w ogóle”. Z tego też powodu zestawienia zawodowe przedstawiane w niektórych metaanaliza wzbudzają wątpliwości – przykładowo Salgado i in. (2003) prezentowali współczynniki trafności dla grupy „profesjonalistów”, która łączyła takie szczegółowe zawody, jak pielęgniarze, chirurdzy i księgowi. W tym samym zestawieniu zaprezentowano współczynnik trafności GMA dla zawodów związanych z pisaniem (*typing occupation*). Wydaje się zasadne podawać w wątpliwość, czy faktycznie można przewidywać na podstawie tego samego predyktora pracę przedstawicieli dowolnego zawodu, lub chociażby różnych zawodów pogrupowanych według niedokładnych kryteriów. Tym bardziej, że istnieją silne przesłanki za tym, że trafność GMA różni się znacznie między grupami zawodowymi. Dane z badań empirycznych świadczą zwłaszcza o tym, że w niektórych zawodach GMA nie jest w ogóle trafnym predyktorem efektywności. Przykładowo różni badacze wykazywali brak związku GMA z efektywnością wśród sprzedawców (Hogan, Hogan i Gregory, 1992; Verbeke, 2008), ubezpieczycieli (La Grange i Roodt, 2001), rekruterów (Downey, Lee i Stough, 2011), bankierów (Barros i in., 2014) czy kierowców transportu publicznego (Hausdorf i Risavy, 2015). Z kolei współczynniki trafności GMA przedstawione przez Ree i in., (1994) różniły się znacznie między wieloma grupami zawodowymi (rozpiętość od 0,26 do 0,72). Takie informacje są niestety tracone, jeżeli przedstawiony zostanie jeden, podsumowujący współczynnik trafności będący wynikiem systematycznego przeglądu. Niektóre spośród metaanalizy, których autorzy zdecydowali się jednak na podział zawodowy, również podają w wątpliwość uniwersalny charakter GMA jako predyktora. Hirsh, Northrop i Schmidt (1984) stwierdzili, że GMA trafnie przewidywało efektywność tylko w jednym spośród uwzględnionych zawodów, a w przypadku niektórych grup w przeglądach Salgado i in. (2003) Bertua i in. (2005) trafność GMA była dwukrotnie wyższa, niż w innych. Taka procedura uśredniania działa również na niekorzyść trafności SMA, ponieważ nie uwzględnia silnego zróżnicowania między zawodami, które jest podstawowym założeniem teorii zróżnicowanej trafności. Na przykład wykazano, że w takich grupach zawodowych, jak pracownicy fabryk (Muchinsky, 1993), pracownicy administracji (Whetzel i in., 2011), sprzedawcy (Thomas, Barrett i Alexander, 1996) czy pracownicy magazynu (Mount i in., 2008, za: La Grange i Roodt, 2011), przynajmniej jedno z SMA miało zawsze wyższą trafność prognostyczną, niż GMA. Schmidt

(2002), przedstawiając krótki przegląd badań, zaprezentował porównanie trafności GMA i SMA w dziewięciu grupach zawodowych i w większości z nich przynajmniej jedno SMA miało wyższą trafność. Ponownie takie informacje są tracone w procesie podsumowania danych w metaanalizie, ponieważ faktycznie średni współczynnik trafności SMA będzie niższy od GMA, jeżeli nie uwzględni się wymienionych wyżej kontekstów zawodowych oraz połączy wszystkie, bardzo zróżnicowane, SMA. Wykonanie dokładnego przeglądu uwzględniającego to zróżnicowanie jest jednak niemożliwe – Bertua i in. (2005) przyznali, że mieli taki zamiar, ale nie udało im się odnaleźć danych.

Kolejnym problemem jest procedura korygowania wyników. Za Schmidtem i Hunterem większość autorów metaanaliz poddaje zidentyfikowane przez siebie współczynniki korektom. Jest to procedura, która ma na celu uwzględnienie w obliczeniach wpływu artefaktów, takich jak nierzetelność pomiaru, błąd doboru próby i ograniczony zakres wyników (range restriction), na obniżenie otrzymywanych współczynników korelacji między predyktorem a kryterium. Efektem procesu korygowania jest stworzenie przedziałów, w których prawdopodobnie mieści się prawdziwy współczynnik trafności. Istnieje jednak szereg zastrzeżeń wobec interpretowania skorygowanych wyników. Przede wszystkim powinny być traktowane jako możliwe, przypuszczalne wyniki (what-if situation) (Richardson i Norgate, 2015), tymczasem wielu autorów traktuje górną wartość uzyskanego wskutek korekt przedziału jako faktyczny, „prawdziwy” wynik (Rojon, McDowall i Saunders, 2015). Same korekty nie są również pewne – dane potrzebne do ich wykonania są rzadko podawane w artykułach i autorzy metaanaliz dokonują szeregu arbitralnych decyzji, aby je wykonać (Richardson i Norgate, 2015). Richardson i Norgate (2015) zwrócili również uwagę, że to właśnie sztuczne zawyżenie wyników metaanaliz przez korekty może być odpowiedzialne za przekonanie o wysokiej trafności GMA, ponieważ dopiero od połowy lat osiemdziesiątych, właśnie kiedy zaczęto stosować korekty, GMA uznano za najtrafniejszy predyktor efektywności zawodowej.

Podsumowując, istnieje szereg wątpliwości związanych z faktyczną wielkością trafności GMA oraz uniwersalnością tego predyktora. Procedura metaanaliz, w związku z koniecznością uśredniania wyników, może prowadzić do zniekształcenia wiedzy na temat trafności GMA i SMA. Badania walidacyjne dotyczące przewidywania efektywności zawodowej mogą być zbyt zróżnicowane, aby przedstawiać ich podsumowania za pomocą jednego współczynnika. Dodatkowo rola korekt w prezentacji wyników może mieć silny wpływ na przeszacowywanie wartości prognostycznej.

Wątpliwości związane z analizą trafności przyrostowej

Drugim ważnym założeniem w głównym nurcie literatury dotyczącej trafności GMA jest jej podstawowy charakter jako predyktora efektywności zawodowej – zakłada się, że inne predyktory są wtórne wobec GMA i należy je analizować wyłącznie w kontekście tego, czy dodają im trafności – czy posiadają trafność przyrostową. W tym celu wykorzystuje się analizę trafności przyrostowej za pomocą modeli regresji (Ree i in., 1994; Carretta i Ree, 2000). Ten model obliczeń polega na sprawdzeniu, jaką część zmienności kryterium objaśnia podstawowy predyktor (GMA), włączany jako pierwszy do modelu (*initial predictor*), a następnie czy i o ile zwiększa się ilość objaśnianej zmienności kryterium, jeżeli do pierwszego predyktora dodany zostanie drugi czynnik (w tym przypadku SMA). Wielu autorów uznaje, że SMA posiadają niewielką trafność przyrostową i w związku z tym są nieprzydatnym predyktorem (Ree i in., 1994; Carretta i Ree, 2000; Viswesvaran i Ones, 2002). Można jednak odnaleźć w literaturze uwagi, które nie pozwalają na proste przyjęcie tych wniosków – po pierwszy mały materiał empiryczny potwierdzający te interpretacje (zwłaszcza przy uwzględnieniu kontekstu zawodowego), po drugie problemy z teoretycznymi i statystycznymi podstawami tego modelu obliczeń.

Najczęściej, na podstawie wczesnych prac Ree i współpracowników (Ree i Earles, 1992; Ree i in., 1994), przytacza się informację, że SMA mają trafność przyrostową na poziomie 0,02–0,03 (oznacza to, że zwiększają współczynnik trafności o jedynie 0,02–0,03 wobec trafności, którą posiada już GMA). Problem w tym, że jest to wartość uśredniona, a analiza poszczególnych wyników pokazuje, że wartości trafności przyrostowej SMA były dużo wyższe, przerastając nawet trafność GMA (Ree i in., 1994; Carretta i Ree, 2000). Schneider i Newman (2015) w oparciu o reanalizę danych wykazali, że niski współczynnik trafności przyrostowej SMA osiągają jedynie, kiedy traktuje się łącznie wszystkie grupy zawodowe uwzględniane w badaniach (np. ponad 80). Sytuacja wygląda podobnie jak przy metaanalizach – uwzględniając kontekst zawodowy i specyficzny dobór SMA do zawodu, nie można zarzucić specyficznym zdolnościom braku trafności przyrostowej (ani nawet trafności prognostycznej samej w sobie). Reeve (2004) wykazał w badaniach na dużej próbie, że uwzględnienie „skrojonego na miarę” kompozytu SMA skutkuje osiągnięciem bardzo wysokich współczynników trafności.

Ważniejsza jest jednak krytyka samej metody analizy trafności przyrostowej. Jeżeli włączany jest do modelu regresji drugi predyktor, który silnie

koreluje z pierwszym (jak w przypadku zdolności), konieczne są pewne założenia, które pozwolą przypisać wspólnie objaśnianą wariację pierwszemu predyktorowi (Stanhope i Surface, 2014). Takie założenia w przypadku GMA i SMA wywodzą się z Spearmanowskiej tradycji definiowania inteligencji (Ree, 1992; Olea i Ree, 1994; Carreta i Ree, 2000; Viswesvaran i Ones, 2002; Schmidt, 2002). Problem w tym, że jeżeli przyjąć inną perspektywę teoretyczną inteligencji, np. model CHC, który jest współcześnie szerzej akceptowany i lepiej podparty empiryczny (Krumm i in., 2014; Schneider i Newman, 2015), nie można poczynić założeń pozwalających na przypisanie wspólnie objaśnianej wariacji na poczet GMA. Faktycznie, jeżeli potraktować jako pierwszy predyktor SMA, można wykazać empirycznie, że to GMA nie ma żadnej trafności przyrostowej (Muchinsky, 1993; La Grange i Roodt, 2001; Lang i in., 2010). W związku z tym w literaturze obecna jest silna krytyka metody analizy trafności przyrostowej w modelu regresji. Popularność zyskują nowsze i dokładniejsze metody statystyczne, zwłaszcza analiza relatywnej ważności (*relative importance analysis*), która pozwala określić dokładny procentowy wkład każdego predyktora w objaśnianie zmienności kryterium, nawet przy uwzględnieniu wspólnej korelacji predyktorów (Tonidandel i LeBreton, 2010, 2014). Wielu autorów (Reeve, 2004; Lang i in., 2010; Stanhope i Surface, 2015) wykazało, że analizując ten sam zbiór danych, można uzyskać wyniki świadczące o wyższej trafności GMA poprzez użycie analizy trafności przyrostowej, podczas gdy dokładniejsze obliczenia (analizy relatywnej ważności) wskażą na faktyczne większe znaczenie SMA.

Problem z kryteriami pomiaru efektywności zawodowej

Wreszcie na przeszacowanie trafności prognostycznej GMA może wskazywać analiza literatury pod kątem kryteriów pomiaru efektywności zawodowej stosowanych w badaniach walidacyjnych. W oparciu o przegląd badań zidentyfikowano najważniejsze problemy dotyczące stosowanych kryteriów pomiaru efektywności, to jest niską jakość stosowanych, subiektywnych kryteriów, wykorzystywanie niewłaściwych miar do operacjonalizacji efektywności oraz rzadkie uwzględnianie obiektywnych.

Problem niskiej jakości miar stosowanych do oszacowania efektywności zawodowej pracowników dotyczy głównie najpopularniejszego kryterium pomiaru, czyli oceny przełożonego. To niepokojące, że standardem jest wykorzystywanie kryterium nierzetelnego, nietrafnego i nieporównywalnego. Na

nierzetelność oceny przełożonych wskazują autorzy metaanaliz – dokonując korekt, przyjmowali oni założenia dotyczące rzetelności tego kryterium, oparte na przeglądzie literatury. Hunter i Hunter (1984) oszacowali, że współczynnik rzetelności oceny przełożonych wynosi zaledwie 0,60, natomiast autorzy bardziej aktualnych przeglądów (Viswesvaran, Ones i Schmidt, 1996; Salgado i in., 2003; Bertua i in., 2005) byli jeszcze surowsi, przyjmując wartość zaledwie 0,52. Rzetelność na takim poziomie zdecydowanie nie spełnia standardów dobrego pomiaru. Również wobec trafności oceny przełożonych można wysunąć szereg wątpliwości. Przede wszystkim subiektywne oceny przełożonych często nie mają związku z faktycznymi efektami pracy ich podwładnych (Bommer i in., 1995; Richardson i Norgate, 2015). Dodatkowo Rotundo i Sackett (2002) wykazali, że różni przełożeni korzystają z innych konceptualizacji efektywności zawodowej i oceniają różne jej aspekty (co dodatkowo obniża porównywalność tego kryterium). Trafność oceny przełożonych obniżają również liczne błędy poznawcze, oddziałujące na proces wydawania sądów – od najpopularniejszych heurystyk, obecnych w każdym procesie oceniania (Tyszka, 1999) po specyficzne dla środowiska pracy błędy, jak np. wyższa ocena pracowników przychodzących wcześniej do pracy, niezależnie od ich efektywności (Lefkowitz i Battista, 1995; Yam, Fehr i Barnes, 2014).

Kolejnym ważnym problemem mogącym ograniczać wnioski dotyczące trafności GMA jest wykorzystywanie niewłaściwych miar do operacjonalizacji tego konstruktu (Cook, 2009). W niektórych badaniach walidacyjnych wykorzystywane są bardzo niepewne i pośrednie miary efektywności, które jako takie powinny być uznane raczej jako predyktory samej efektywności, np. ocena kompetencji pracowników (Marcun, Goffin i Johnston, 2007). Częstszym problemem jest jednak opieranie wniosków o trafności GMA w przewidywaniu efektów pracy na podstawie związku zdolności poznawczych z wynikami szkoleń (*training performance*). Użycie tego kryterium jest uzasadnianie założeniem, że jedną z istotnych składowych efektywności pracownika jest to, czy wie, co musi wykonać w swojej pracy (Ree i Earles, 1992). Taki podział efektywności zawodowej jest nie tylko niezgodny z aktualnym rozumieniem tego konstruktu (Koopmans i in., 2011), ale również problematyczny ze względu na trudności w bezpośrednim powiązaniu wiedzy pracownika i jej faktycznego wykorzystywania w miejscu pracy (uzależnionego od szeregu czynników). Część badaczy dowodziła wręcz, że efekty treningów pracowników bardzo słabo wiązały się z faktycznymi wynikami pracy (McClelland, 1993). Najważniejszym problemem jest jednak to, że zastosowanie kryterium efektów

treningu ma moderujący wpływ na wyniki badań. Nawet najwięksi przeciwnicy trafności SMA (Olea i Ree, 1994; Ree i in., 1994) przyznali, że zastosowanie kryterium efektywności treningu prowadziło to zwiększenia trafności GMA kosztem SMA i jednocześnie SMA były trafniejsze w badaniach wykorzystujących faktyczne miary efektywności zawodowej, nie treningowej. Potwierdzenie takiego moderującego wyniku efektu zastosowania kryterium szkoleniowego znaleźć można również w systematycznych przeglądach – przykładowo Hirsh i in. (1986), dokonując przeglądu trafności prognostycznej zdolności z zawodach związanych z egzekwowaniem prawa, znaleźli ogólny czynnik trafny we wszystkich zawodach w przypadku kryterium powodzenia treningu, jednak w przypadku kryterium związanym z samą pracą okazało się, że trafność predyktorów jest specyficzna dla grup zawodowych.

Wnioski dotyczące wysokiej trafności prognostycznej GMA, w związku z oparciem ich na niepewnych kryteriach, mogą wzbudzać wątpliwości i zasadne wydaje się ostrożne podchodzenie do interpretacji wyników tych badań. Konieczne powinno być szukanie potwierdzenia wyników świadczących o wysokiej trafności GMA poprzez badania wykorzystujące trafne i rzetelne miary. Takie badania są niestety prowadzone rzadko i przynoszą niekorzystne dla GMA wnioski. Według Rojona i in. (2015) jedynie w niecałej 1/3 badań walidacyjnych wykorzystywane są ilościowe i obiektywne kryteria efektywności zawodowej, takie jak mierzalne efekty wykonania pracy (np. wolumen sprzedaży, liczba wyprodukowanych produktów, liczba popełnionych błędów, itp.). Rojon i in. (2015) upatrują przyczyny tego niezainteresowania ilościowymi kryteriami w obawie badaczy przed uzyskaniem nieistotnych lub niewielkich wyników dotyczących trafności badanych predyktorów. I rzeczywiście, przegląd badań pokazuje na dwie zależności – wykorzystanie ogólnych, subiektywnych kryteriów, takich jak ocena przełożonego, przynosi wyższe wyniki trafności GMA, natomiast wyniki badań opartych o ilościowe kryteria świadczą na korzyść SMA. Przykładowo wielu autorów badań i systematycznych przeglądów (Vinchur i in., 1998; La Grange i Roodt, 2001; Verbeke i in., 2008) podkreślało, że analizując grupę zawodową sprzedawców, można zauważyć, że GMA wiąże się umiarkowanie silnie z ogólną oceną przełożonych, ale w minimalnym lub nieistotnym stopniu z ich wynikami sprzedaży. Z kolei Thomas i in. (1996), wykorzystując wyłącznie ilościowe kryteria efektywności, wykazali, że GMA w ogóle nie przewidywało wyników pracy, podczas gdy SMA wiązało się z nimi istotnie.

Podsumowując, szereg zastrzeżeń związanych z rzetelnością kryteriów w badaniach walidacyjnych oraz praktyki badaczy związane z doбором

kryteriów o niskiej jakości, ale przynoszących potencjalnie „korzystniejsze” wyniki badań skłania do podania w wątpliwość kategoryczności wniosków o tym, że to właśnie GMA jest najlepszym predyktorem efektywności zawodowej. Tak stanowcze wnioski muszą być oparte na badaniach wykorzystujących rzetelne i obiektywne miary badanych konstruktów, a w związku z ich małą liczbą i niekorzystnymi wynikami wydaje się, że wątpliwości wobec statusu GMA jako predyktora efektywności zawodowej mogą być uzasadnione.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury wykazała szereg zastrzeżeń i problemów związanych z prostym uznaniem poglądu o primacie GMA wobec SMA w przewidywaniu efektywności zawodowej i uniwersalnym charakterze tego pierwszego jako predyktora wyników pracy. Wątpliwości wzbudza zbyt częste pomijanie kontekstu zawodowego w prowadzonych badaniach i prezentowanych wynikach, stosowana metodyka badań – zarówno w zakresie wybieranych kryteriów, stosowanych obliczeń, jak i procedur opracowywania wyników, oraz wreszcie brak materiału empirycznego pozwalającego na systematyczny, porównawczy przegląd trafności GMA oraz specyficznie dobranych do grup zawodowych SMA.

Nie można oczywiście na podstawie prezentowanego przeglądu podważyć zupełnie wartości GMA jako predyktora efektywności zawodowej. Wyniki części metaanaliz i wielu badań są wciąż cennym i rzetelnym źródłem wiedzy. Ogólne zdolności bez wątpienia są istotne w kontekście funkcjonowania człowieka w pracy zawodowej, warto jednak mieć na uwadze opisane wyżej wątpliwości podczas projektowania dalszych badań walidacyjnych, które pozwoliłyby na rozstrzygnięcie toczącego się w literaturze sporu. Trzeba podkreślić, że przyjęcie statusu GMA jako najlepszego predyktora efektywności za pewnik może prowadzić do ograniczenia rozwoju tej dziedziny badań – jeżeli bowiem, jak przytoczono wyżej, trafność prognostyczna GMA mieści się w zakresie 0,50–0,60 (i to po uwzględnieniu korekt), to można przyjąć, że ogólne zdolności objaśniają jedynie około 30% efektywności zawodowej. Pozostawia to wiele pola do dalszych badań empirycznych. Wreszcie przedstawione przesłanki świadczące za trafnością prognostyczną SMA wydają się być przekonujące na tyle, aby nie odrzucać kategorycznie teorii zróżnicowanej trafności w kontekście przewidywania wyników pracy.

Praktyczne zastosowanie wyników przeglądu w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Przedstawiony w tym artykule przegląd badań ma bardzo szerokie implikacje praktyczne dotyczące procesów zarządzania zasobami ludzkimi, z szczególnym naciskiem na dobór personelu. Praktycy zajmujący się projektowaniem i prowadzeniem selekcji zawodowej powinni mieć na uwadze znaczenie kontekstu zawodowego i jego wpływu na trafność wybieranych predyktorów, która jest przecież kluczowa dla powodzenia procesu rekrutacji. Ważne powinno być zatem diagnozowanie u kandydatów do pracy tych zdolności, które wydają się być uzasadnione dla wybranego stanowiska pracy – np. w oparciu o konkretne wyniki badań empirycznych przedstawiające współczynniki trafności danych zdolności w specyficznym kontekście zawodowym. Nie oznacza to również, że dobór personelu nie powinien być prowadzony w oparciu o ogólne zdolności poznawcze – będzie to jak najbardziej słuszne, jeżeli uda się potwierdzić w oparciu o dostępne dane empiryczne, że w przypadku konkretnego zawodu, do którego prowadzona jest rekrutacja, ogólne zdolności faktycznie są trafne.

Bibliografia

- Barros, E., Kausel, E.E., Cuadra, F., Díaz, D.A. (2014). Using General Mental Ability and Personality Traits to Predict Job Performance in Three Chilean Organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 432–438.
- Bertua, C., Anderson, N., Salgado, J.F. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 387–409.
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587.
- Carretta, T.R., Ree, M. (2000). General and specific cognitive and psychomotor abilities in personnel selection: The prediction of training and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 227–236.
- Cook, M. (2010). *Personnel Selection: Adding Value Through People—a Changing Picture*. John Wiley & Sons.
- Downey, L.A., Lee, B., Stough, C. (2011). Recruitment Consultant Revenue: Relationships with IQ, personality, and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 280–286.

- Ghiselli, E.E. (1966). *The validity of occupational aptitude tests*. New York: Wiley.
- Hausdorf, P.A., Risavy, S.D. (2015). Predicting training and job performance for transit operators. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(2), 1–5.
- Hirsh, H.R., Northrop, L.C., Schmidt, F.L. (1986). Validity generalization results for law enforcement occupations. *Personnel Psychology*, 39(2), 399–420.
- Hogan, J., Hogan, R., Gregory, S. (1992). Validation of a sales representative selection inventory. *Journal of Business and Psychology*, 7(2), 161–171.
- Hunter, J.E., Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72–98.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., de Vet Henrica, C.W., van der Beek, A.J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Krumm, S., Schmidt-Atzert, L., Lipnevich, A.A. (2014). Specific Cognitive Abilities at Work. *Journal of Personnel Psychology*, 13(3), 117–122.
- La Grange, L., Roodt, G. (2007). Personality and cognitive ability as predictors of the job performance of insurance sales people. *Journal of Industrial Psychology*, 27(3), 35–43.
- Lang, J.W.B., Kersting, M., Hülshager, U.R., Lang, J. (2010). General mental ability, narrower cognitive abilities, and job performance: The perspective of the nested-factors model of cognitive abilities. *Personnel Psychology*, 63(3), 595–640.
- Lefkowitz, J., Battista, M. (1995). Potential Sources of Criterion Bias in Supervisor Ratings Used for Test Validation. *Journal of Business and Psychology*, 9(4), 389–414.
- Marcus, B., Goffin, R.D., Johnston, N.G., Rothstein, M.G. (2007). Personality and Cognitive Ability as Predictors of Typical and Maximum Managerial Performance. *Human Performance*, 20(3), 275–285.
- McClelland, D.C. (1993). Intelligence Is Not the Best Predictor of Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 5–6.
- Mount, M.K., Oh, I.S., Burns, M. (2008). Incremental validity of perceptual speed and accuracy over general mental ability. *Personnel Psychology*, 61, 113–139.
- Muchinsky, P.M. (1993). Validation of Intelligence and Mechanical Aptitude Tests in Selecting Employees for Manufacturing Jobs. *Journal of Business and Psychology*, 7(4), 373–382.
- Olea, M., Ree, M.J. (1994). Predicting pilot and navigator criteria: Not much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 845–851.
- Ones, D.S., Dilchert, S., Viswesvaran, C. (2012). Cognitive Abilities. In N. Schmitt (ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 179–244). New York: Oxford University Press.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C., Schmidt, F.L. (2016). Realizing the full potential of psychometric meta-analysis for a cumulative science and practice of human resource management. *Human Resource Management Review*, 1–15.
- Ree, M.J., Earles, J.A. (1993). g Is to Psychology What Carbon Is to Chemistry: A Reply to Sternberg and Wagner, McClelland, and Calfee. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 11–12.
- Ree, M.J., Earles, J.A. (1992). Intelligence Is the Best Predictor of Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 86–89.

- Ree, M.J., Earles, J.A., Teachout, M.S. (1994). Predicting Job Performance: Not Much More Than g. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 518–524.
- Reeve, C.L. (2004). Differential ability antecedents of general and specific dimensions of declarative knowledge: More than g. *Intelligence*, 32(6), 621–652.
- Richardson, K., Norgate, S.H. (2015). Does IQ Really Predict Job Performance? *Applied Developmental Science*, 8691 (February), 1–17.
- Rojon, C., McDowall, A., Saunders, M.N.K. (2015). The relationships between traditional selection assessments and workplace performance criteria specificity: A comparative meta-analysis. *Human Performance*, 28(1), 1–25.
- Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F., Rolland, J.P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *The Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068–1081.
- Schmidt, F.L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. *Human Performance*, 15(1/2), 187–210.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (n.d.). History, development, evolution, and impact of validity generalization and meta-analysis methods. In K.R. Murphy (ed.), *Validity generalization: A critical review* (pp. 1975–2001). Hove: Erlbaum.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, 62, 529–540.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Schneider, W.J., Newman, D.A. (2015). Intelligence is multidimensional: Theoretical review and implications of specific cognitive abilities. *Human Resource Management Review*, 25(1), 12–27.
- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 13–31.
- Stanhope, D.S., Surface, E.A. (2014). Examining the incremental validity and relative importance of specific cognitive abilities in a training context. *Journal of Personnel Psychology*, 13(3), 146–156.
- Thomas, J.C., Barrett, G.V., Alexander, R.A. (1996). The relationship of specific mental ability measures compared to a general mental ability measure to quality and quantity performance on a clerical job sample. *Journal of Business and Psychology*, 11(1), 35–41.
- Tonidandel, S., LeBreton, J.M. (2014). RWA Web: A Free, Comprehensive, Web-Based, and User-Friendly Tool for Relative Weight Analyses. *Journal of Business and Psychology*, 1–10.
- Tonidandel, S., LeBreton, J.M. (2010). Determining the Relative Importance of Predictors in Logistic Regression: An Extension of Relative Weights Analysis. *Organizational Research Methods*, 13(4), 767–781.
- Tyszka, T. (1999). *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Verbeke, W.J., Belschak, F.D., Bakker, A.B., Dietz, B. (2008). When Intelligence Is (Dys) Functional for Achieving Sales Performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 44–57.
- Vinchur, A.J., Schippmann, J.S., Switzer, F.S., Roth, P.L. (1998). A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586–597.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S. (2002). Agreements and Disagreements on the Role of General Mental Ability (GMA) in Industrial, Work, and Organizational Psychology. *Human Performance*, 15(1), 211–231.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S., Schmidt, F.L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574.
- Webb, R.M., Lubinski, D., Benbow, C.P. (2007). Spatial ability: A neglected dimension in talent searches for intellectually precocious youth. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 397–420.
- Whetzel, D.L., McCloy, R.A., Hooper, A., Russell, T.L., Waters, S.D., Campbell, W.J., Ramos, R.A. (2011). Meta-Analysis of Clerical Performance Predictors: Still stable after all these years. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 41–50.
- Yam, K.C., Fehr, R., Barnes, C.M. (2014). Morning Employees Are Perceived as Better Employees: Employees' Start Times Influence Supervisor Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1–12.

Agata Chudzicka-Czupała

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Wydział Psychologii w Katowicach

Anna Gałka

Randstad Polska

Czy rekruterzy zachowują się niemoralnie wobec kandydatów do pracy i jak sobie z tym radzą? Projekt badań

Wprowadzenie

W miejscach, gdzie odbywa się rekrutacja, w organizacjach zajmujących się doradztwem personalnym i doбором kandydatów do pracy może dojść do ważkich w skutkach dla kandydata sytuacji, w których łamane są zasady moralne. Nietetyczne postępowanie rekrutera możliwe jest podczas całego procesu rekrutacji, zarówno w czasie rozmowy kwalifikacyjnej, w trakcie spotkania z kandydatem, jak i w momencie podejmowania decyzji na jego temat, przed i po spotkaniu. W badaniach pilotażowych, które przeprowadziły autorki artykułu (Chudzicka-Czupała, Gałka, 2016), poświęconych zachowaniom nietetycznym wobec kandydatów do pracy, okazało się, że do najczęstszych należą zachowania dyskryminacyjne, polegające na odrzuceniu kandydata wyłącznie na podstawie CV ze względu na wiek, płeć i narodowość.

Osoby rekrutujące zachowują się czasem w sposób, który wykracza poza granice etyki zawodowej. Po to, by być skuteczne, sprostać wymaganiom pracodawców albo z innych powodów, dopuszczają się zachowań, które godzą w godność kandydata. Jak pokazały badania Jaśkiewicz (2015), sposób zachowania się rekruterów podczas rozmowy zwiększa lub zmniejsza poziom stresu kandydatów. W Internecie znajdziemy opisy testów sprawdzających odporność na stres, gdzie ubiegający się o pracę proszeni są o wykonanie czynności, które mają na celu wywołać u nich silny dyskomfort.

Celem artykułu jest omówienie założeń projektu badań, poświęconego wybranym uwarunkowaniom nieetycznego zachowania się osób rekrutujących wobec kandydatów do pracy oraz temu, w jaki sposób sami rekruterzy radzą sobie z takimi sytuacjami. Kolejno przedstawione zostaną teorie kosztów psychologicznych, wrażliwości na sprawiedliwość i moralnego dystansowania się. Wspomniane zmienne i możliwe związki między nimi będą przedmiotem badań.

Koszty psychologiczne ponoszone przez osoby rekrutujące

Termin „koszty psychologiczne” zdaniem wielu autorów odnosi się do negatywnych emocji odczuwanych przez człowieka na skutek braku akceptacji dostrzeganej przez niego rozbieżności między rzeczywistością a wyobrażonym stanem idealnym. Różnica ta znajduje odzwierciedlenie w poznawczym funkcjonowaniu człowieka. Zakłada się, że koszty są skutkiem rozbieżności ujmowanej przez człowieka poznawczo, spostrzeganej. Skutkują one także zmianami w systemach motywacyjnych, stanowią źródło działań, których celem jest redukcja zauważonej rozbieżności (Balawajder, Bańka i Otrębska, 1989; Ratajczak, 1989, 1997, 2000). Napięcie psychiczne, będące reakcją na tego rodzaju doświadczenie, może stanowić jeden z ważniejszych motywów działań rekrutera. Według Dołęgi, Borczykowskiej-Rzepki i Kędry (2014, s. 259), pojęcie „koszty psychologiczne” oznacza „dyskomfort psychiczny, wyrażający się gamą emocji o zabarwieniu negatywnym, powodowany dezaprobatą ważnych dla podmiotu, a dotyczących struktury ja realiów sytuacyjnych i brakiem ich akceptacji, z jednoczesną niemożnością znaczącego wpływania na nie i zmieniania ich wraz z subiektywną koniecznością pozostawania w nich”. Tak pojmowane koszty psychologiczne wyznaczają subiektywną reakcję człowieka na sytuację stanowiącą dla niego źródło psychicznego dyskomfortu i stresu, nieakceptowaną. Koszty pełnią także istotną funkcję regulacyjną, gdyż mają znaczenie dla skuteczności radzenia sobie przez osobę z trudnościami. Dembińska (2013) podkreśla, że koszty psychologiczne wynikają z poznawczej oceny sytuacji, której człowiek nie akceptuje, ale też stanowią skutek innego rodzaju kosztów, na przykład fizjologicznych, społecznych lub ekonomicznych. Można więc przyjąć (por. Chudzicka-Czupała, Grabowski, 2015, s. 96), że koszty psychologiczne to „pewien rodzaj dyskomfortu psychicznego, nieprzyjemnych odczuć – negatywnych emocji, które towarzyszą ludzkiej aktywności i wynikają z oceny sytuacji, potencjalnych zagrożeń

w niej dostrzeganych, a także z negatywnej oceny własnych lub cudzych zachowań”. Dyskomfort ten może skutkować brakiem akceptacji istniejącego stanu rzeczy, zachowania się innych ludzi, a także własnego zachowania się.

Według Ratajczak (1997) ludzie doświadczają kosztów psychologicznych w sytuacji ocenianej przez nich jako trudna. W zależności od oceny sytuacji, od tego, jak osoba „oceni straty i komu przypisze za nie odpowiedzialność” (Ratajczak, tamże, s. 78), możemy wyróżnić różne rodzaje kosztów psychologicznych. Należą do nich między innymi: rozczarowanie, gdy człowiek sądzi, że jego działania nie przyniosły spodziewanych rezultatów lub poczucie winy i wstydu, które wynikają z zachowań niezgodnych z normami społecznymi – bycia odważnym, uczciwym, skutkują czasami upokorzeniem, utratą poczucia godności, niemożnością „zachowania twarzy”. Sytuacje trudne w pracy osoby rekrutującej, której zadania koncentrują się na dokonywaniu oceny kandydatów i selekcji, wynikać mogą z oceny własnych lub cudzych zachowań podczas procesu rekrutacji jako niemoralnych, krzywdzących, przynoszących negatywne skutki innym (kiedy rekruter postąpił wbrew własnym zasadom moralnym z wyboru lub został do tego zmuszony, gdy jego zachowanie mogło skutkować krzywdą kandydata lub większej liczby osób, gdy mogło przynieść szkodę organizacji, do której skierował niewłaściwego kandydata), co prowadzić może do poczucia winy, wstydu, niepewności, wynikającej, na przykład, z poczucia niekompetencji, braku lub nieznajomości kryteriów podejmowania decyzji. Zachowanie własne może być też oceniane jako nieskuteczne, pozbawione sensu lub wręcz niepotrzebne, co może powodować złość, rozczarowanie, poczucie bezradności.

Znaczenie wrażliwości na sprawiedliwość

Świadomość etyczna człowieka i związana z nią wrażliwość na sprawiedliwość (i niesprawiedliwość), to cechy, które warunkują tolerancję każdego z nas na naruszenie norm moralnych (Schmitt, Gollwitzer, Maes, Arbach, 2005; por. Chudzicka-Czupała, 2013). Wrażliwość na sprawiedliwość może wpływać na zachowanie się rekrutera wobec kandydata do pracy, ocenę tego zachowania się i ponoszone przez rekrutera koszty psychologiczne, wynikające z naruszenia standardów moralnych (Schmitt, Neumann i Montada, 1995). Mohiyedini i Schmitt (1997) wskazują na istnienie różnic indywidualnych w zakresie tej cechy. Warunkuje ona między innymi samo dostrzeganie nieetycznych aspektów zachowania się własnego i innych ludzi, gotowość do reakcji na

niesprawiedliwość czy chęć jej przywrócenia. Schmitt i Dorfel (1999) dowiedli w swoich badaniach istnienia związków wrażliwości na sprawiedliwość z takimi cechami, jak potrzeba kontroli, zaufanie do ludzi, tolerancja frustracji, skłonność do reagowania złością na siebie i gniewem wobec otoczenia oraz dobrostan psychofizyczny osoby w pracy. Cecha ta może wpływać na stosunek do sytuacji wiążących się z krzywdą innych, pogwałceniem norm etycznych, szczególnie w relacjach interpersonalnych (por. Chudzicka-Czupała, 2013, Chudzicka-Czupała, Grabowski, 2015).

Wrażliwość na sprawiedliwość może być istotnym warunkiem skłonności rekrutera do niemoralnych przejawów zachowania się i akceptacji nieuczciwości własnej lub innych ludzi, dlatego cecha ta zostanie objęta uwagą w prezentowanym projekcie. Uważamy, że może ona modyfikować stosunek do nieetycznych aspektów zachowania się innych ludzi i własnego (por. Chudzicka-Czupała, 2013). Bycie w różnym stopniu wrażliwym na sprawiedliwość (z perspektywy ofiary, świadka, beneficjenta lub sprawcy) może być związane ze skłonnością do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów, a także wyznaczać siłę i rodzaj doświadczanych kosztów psychologicznych.

Moralne dystansowanie się

Według Bandury (1999) ludzie mają skłonność do zachowań, które przynoszą im zadowolenie i podnoszą ich poczucie własnej wartości. Sprzyja temu kierowanie się w postępowaniu wartościami moralnymi, a złamanie własnych zasad prowadzi do sankcji wewnętrznych: poczucia winy, wstydu, braku zadowolenia z siebie, obniżenia samooceny. Autocenzura zostaje jednak wyłączona w procesie moralnego dystansowania się. Mechanizmy poznawcze, umożliwiające odcięcie się od moralnych sankcji poprzez usprawiedliwienie oraz potwierdzenie słuszności nieetycznego działania (Bandura, 1999; Chudzicka-Czupała, 2013), polegają na poznawczym zniekształcaniu zachowania, jego efektów, zależności między działaniem a jego konsekwencjami lub obrazu ofiary własnego lub czyjegoś postępowania (Bandura, 2002; Chudzicka-Czupała, Baran, 2016). Moralne dystansowanie się w pracy rekrutera może polegać na stosowaniu następujących mechanizmów:

- 1) moralne usprawiedliwienia, czyli przedstawianie niewłaściwego działania jako służącego wyższym celom (tłumaczenie dyskomfortu i zdenerwowania, jakie wywołuje rekruter u kandydata, koniecznością sprawdzenia reakcji na stres),

- 2) stosowanie eufemizmów (opisywanie zachowania z wykorzystaniem słownictwa, odbierającego zachowaniu jednoznacznie szkodliwy charakter – określanie okłamywania kandydatów jako koniecznego ukrycia szczegółów),
- 3) korzystne porównania (kontrastowanie nieetycznego zachowania z innym, bardzo niemoralnym, nadaje mu pozory słuszności – przedstawianie zaniżenia wyników testu jako drobiazgu, w porównaniu z publicznym ujawnieniem tych wyników),
- 4) zniekształceniu negatywnych konsekwencji zachowania (umniejszanie lub niedowierzanie im – uznanie świadomego wprowadzenia kandydata w błąd za zjawisko pozbawione negatywnych konsekwencji),
- 5) przenoszenie odpowiedzialności (na przykład tłumaczenie własnego negatywnego zachowania poleceniem kierownika),
- 6) rozproszenie odpowiedzialności (zmniejszenie poczucia sprawstwa – zwrócenie uwagi, że inni też tak robią),
- 7) dehumanizacja ofiary (pozbawienie osoby ludzkich cech, na przykład twierdzenie, że niektórych ludzi można traktować jak zwierzęta, bo zbyt długo byli bezrobotni),
- 8) atrybucja winy (twierdzenie, że ofiara sama jest winna temu, że źle się ją traktuje, na przykład twierdzenie, że niektórzy ludzie zasługują na gorsze traktowanie) (Bandura, 1990, 1999, 2002).

Wysoki poziom moralnego dystansowania się pozwala nie czuć się winnym i zmniejsza chęć naprawienia wyrządzonych krzywd (Bandura, Barbaranelli, Caprara, Pastorelli, 1996), wiąże się z niższym poziomem empatii i wyższym poziomem cynizmu oraz koreluje pozytywnie z makiawelizmem (Detert, Treviño, Sweitzer, 2008). Wyniki badań dowodzą, że cecha ta związana jest z poziomem interpersonalnej agresji i zachowań antyspołecznych (Boardley, Kavussanu, 2007), podejmowaniem nieetycznych decyzji (Detert i inni, 2008). Pozwala to wnioskować, że moralne dystansowanie się może być istotnym czynnikiem regulującym indywidualne skłonności do nieetycznego zachowania się i reakcję na takie zachowanie.

Na podstawie omówionych wyżej wyników badań i teorii przewidujemy, że wrażliwość na sprawiedliwość i moralne dystansowanie się mogą warunkować skłonności do nieetycznego zachowania się rekruterów wobec kandydatów oraz koszty psychologiczne ponoszone przez rekruterów w pracy.

Można postawić następujące pytania badawcze:

1. Czy i jakie zachowania nieetyczne przejawiają wobec kandydatów do pracy osoby rekrutujące?

2. Jakie jest nasilenie wrażliwości rekruterów na sprawiedliwość (z perspektywy ofiary, świadka, beneficjenta i sprawcy)?
3. Czy i jakie sposoby moralnego dystansowania się stosują rekruterzy?
4. Czy i w jaki sposób wrażliwość na sprawiedliwość jest związana ze skłonnością do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów do pracy i kosztami psychicznymi, ponoszonymi w pracy przez rekrutera?
5. Czy moralne dystansowanie się jest związane ze skłonnością do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów do pracy i kosztami psychicznymi, ponoszonymi w pracy przez rekrutera?

Metoda

Procedura, osoby badane i narzędzia

Planuje się przeprowadzenie badania kwestionariuszowego rekruterów i osób rekrutowanych oraz obserwacji (badanie laboratoryjne z lustrem weneckim). Dodatkowo autorki planują partycypacyjne badanie w działaniu. W badaniu kwestionariuszowym rekruterów do analizy nieetycznego zachowania się rekruterów wykorzystana zostanie nowa wersja Kwestionariusza Przejawów Nieetycznego Zachowania się Osób Rekrutujących wobec Kandydatów do Pracy (Chudzicka-Czupała, Gałka, 2016). Koszty psychiczne będą badane za pomocą Skali do badania kosztów psychicznych w pracy rekrutera, skonstruowane na potrzeby badań. Składają się na nie: Skala do oceny własnego zachowania się podczas procesu rekrutacji, służąca do oceny działań pod względem tego, na ile są one niemoralne, krzywdzące, nieskuteczne, pozbawione sensu, niepotrzebne, chaotyczne, przypadkowe i niczym nieuzasadnione, na ile przynoszą szkodę oraz Skala negatywnych stanów emocjonalnych, służąca do badania negatywnych stanów emocjonalnych, doświadczanych w pracy rekrutera (por. Grabowski, 2002; Chudzicka-Czupała, Grabowski, 2015). Metoda opiera się na założeniu, że ocena własnych zachowań jako negatywnych skutkować może kosztami psychicznymi, a przeżywanie takich stanów emocjonalnych, jak wstyd, poczucie winy, rozczarowanie, złość, gniew, lęk, obawa, poczucie niepewności, poczucie bezradności, jest równoznaczne z doświadczaniem kosztów.

Do badania indywidualnej wrażliwości na sprawiedliwość zamierzamy zastosować Skalę Wrażliwości na Sprawiedliwość, polską wersję Justice Sensitivity Scales (Schmitt, Gollwitzer, Maes i Arbach, 2005; Schmitt, Baumert,

Gollwitzer, Maes, 2010), w adaptacji własnej (Chudzicka-Czupała, 2013). Skale te służą do diagnozy czterech rodzajów wrażliwości na sprawiedliwość: wrażliwości z perspektywy ofiary, świadka, beneficjenta i sprawcy. Moralne dystansowanie się zostanie zbadane za pomocą Skali do badania moralnego dystansowania się w pracy rekrutera, która została oparta na Skali do badania moralnego dystansowania się (Detert i inni, 2008; Lee, Segal, Kimberlin, Smith, Weiler, 2014).

Praktyczne zastosowanie wyników projektu

Wyniki pozwolą nie tylko na określenie powiązań między badanymi zmiennymi i wskażą istotne uwarunkowania nieetycznych przejawów zachowania się osób rekrutujących. Uczestnictwo w badaniu pozwoli rekruterom na przyjęcie się własnym postawom. Jako że posłużenie się wyłącznie metodami kwestionariuszowymi, polegającymi na samoopisie, dokonywanym przez osoby rekrutujące, nie byłoby właściwe, dodatkowo warto byłoby włączyć obserwację zachowania się partnerów interakcji, na przykład podczas rekrutacji w laboratorium wyposażonym w lustro weneckie i ocenę zachowania się rekrutera przez osoby rekrutowane. Partycypacyjne badanie w działaniu, podejście jakościowe, angażujące samych rekruterów, mogłoby pogłębić ich refleksję na temat zjawisk zachodzących podczas procesu rekrutacji, uświadomić im ich własne podejście i ułatwić ewentualną zmianę zachowania się. Wyniki badania mogą być też źródłem konkretnych wskazówek dla osób organizujących rekrutację, dla zleceniodawców. Nie interesowano się jak dotąd etyczną warstwą procesu rekrutacji ani łamaniem norm przez osobę rekrutującą, brak jest w literaturze informacji na temat podobnych badań. Badanie może stanowić zachętę do dzielenia się swoimi doświadczeniami i wiedzą o tym aspekcie rekrutacji w gronie osób z branży HR, zajmujących się zawodowo poszukiwaniem i oceną kandydatów. Sądzimy, że może ono przyczynić się do częstszego przyjmowania założenia o partnerskiej relacji kandydata i rekrutera, dostrzegania oczekiwań kandydatów, wzrostu poszanowania ich potrzeby bycia godnie i sprawiedliwie traktowanymi (García-Izquierdo, Derous i Searle, 2013).

Bibliografia

- Balawajder, K., Bańka, D., Otrębska, K. (1989). Psychologiczne koszty aktywności człowieka. Koncepcja teoretyczna. *Psychologiczne Problemy Funkcjonowania Człowieka w Sytuacji Pracy*, 8(17), 5–25.
- Bandura, A. (1990). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46, 27–46.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the preparation of inhumanities. *Personal and Social Psychology Review*, 3, 193–209.
- Bandura, A. (2002). Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Moral Education*, 31, 2, 101–119.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G., Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 364–374.
- Boardley, I.D., Kavussanu, M. (2007). Development and Validation of the Moral Disengagement in Sport Scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 29, 608–628.
- Chudzicka-Czupała, A. (2013). *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Chudzicka-Czupała, A., Baran, L. (2016). *Psychologiczne mechanizmy moralności. Skłonność do moralnego dystansowania się studentów a intencje nieuczciwego zachowania się i reakcji na nieuczciwość akademicką innych*. *Chowanna*, 2, 251–272.
- Chudzicka-Czupała, A., Gałka, A. (2016). Nieetyczne zachowanie się rekruterów wobec kandydatów do pracy i jego uwarunkowania. *Czasopismo Psychologiczne-Psychological Journal*, 22, 2, 283–290.
- Chudzicka-Czupała A., Grabowski D. (2015). Wrażliwość na sprawiedliwość i koszty psychologiczne doświadczane przez pracowników a zadowolenie z pracy oraz poczucie dopasowania do organizacji – projekt badań. W: Z. Ratajczak (red.), *Psychologia w biznesie. Nowe perspektywy* (96–113). Warszawa: Difin.
- Dembińska, A. (2013). Rola nadziei w pomocy psychologicznej kobietom leczącym niepłodność. *Sztuka Leczenia*, 1–2, 9–20.
- Detert, J.R., Treviño, L.K., Sweitzer, V.L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 374–391.
- Dołęga, Z., Borczykowska-Rzepka, M., Kędra, E. (2014). Koszty psychologiczne personelu medycznego w pracy z pacjentami z zaburzeniami psychiatrycznymi. *Pielęgnacja Zdrowia Publicznego*, 4(3), 257–272.
- García-Izquierdo, A.L., Derous, E., Searle, R. (2013). Recruitment and Selection in Europe: One step beyond. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 1–2.
- Grabowski, D. (2002). Koszty psychologiczne politycznych zachowań protestacyjnych a gotowość do ich ponownego podejmowania. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 143–154.
- Lee, Ch., Segal, R., Kimberlin, C., Smith, W.T., Weiler, R.M. (2014). Reliability and validity for the measurement of moral disengagement in pharmacists. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 10, 2, 297–312.

- Mohiyeddini, C., Schmitt, M. (1997). Sensitivity to befallen injustice and reactions to unfair treatment in a laboratory situation. *Social Justice Research*, 10, 333–352.
- Ratajczak, Z. (2000). Stres – radzenie sobie – koszty psychologiczne. W: I. Heszen-Niejo-dek, Z. Ratajczak (red.), *Człowiek w sytuacji stresu* (65–87). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak, Z. (1998). Psychologiczne koszty radzenia sobie w sytuacji utraty pracy. W: Z. Ratajczak (red.), *Bezrobocie. Strategie zaradcze i wzorce pomocy psychologicznej* (13–19). Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak, Z. (1997). Człowiek w sytuacji zagrożenia ekonomicznego. *Czasopismo Psychologiczne*, 3(2), 69–80.
- Ratajczak, Z. (1989). Psychologiczne koszty pracy a podmiotowość człowieka. W: Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczne koszty aktywności człowieka* (162–176). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Schmitt, M., Baumert, A., Gollwitzer, M., Maes J. (2010). The Justice Sensitivity Inventory: Factorial Validity, Location in the Personality Facet Space, Demographic Pattern, and Normative Data. *Social Justice Research*, 23, 211–238.
- Schmitt, M., Dörfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction, and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology*, 29, 443–453.
- Schmitt, M., Gollwitzer, M., Maes, J., Arbach D. (2005). Justice Sensitivity: Assessment and Location in the Personality Space. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 202–211.
- Schmitt, M., Neumann, R., Montada, L. (1995). Dispositional sensitivity to befallen injustice. *Social Justice Research*, 8, 385–407.

Anita Pollak
Patrycja Rudnicka
Małgorzata Chrupała-Pniak
Mateusz Paliga
Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski

Orientacja pozytywna i kluczowe samooceny studentów a zaangażowanie w studiowanie

Współczesny rynek pracy stawia wiele wymagań przed studentami przygotowującymi się do roli pracowników. Poza wykształceniem kierunkowym, dla pracodawców istotne jest zdobyte doświadczenie zawodowe i posiadane umiejętności. Wskutek tego studenci decydują się na podnoszenie swoich kwalifikacji w trakcie studiów poprzez odbywanie praktyk, staży czy podejmowanie pracy (Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 2016). Wzrost obowiązków zawodowych sprawia, że poświęcają oni mniej czasu na aktywność związaną z nauką – zarówno w aspekcie godzin spędzanych na zajęciach, jak i czasu własnego poświęcanego na uczenie się (Hauschildt, Gwosć, Netz i Mishra, 2015). W świetle zwiększających się oczekiwań wobec aktywności studentów istotnym zagadnieniem są ich zasoby osobiste, które pomagają radzić sobie ze wzrostem obciążeń. Przedmiotem niniejszego badania jest próba określenia związków pomiędzy zasobami osobistymi studentów tj. orientacją pozytywną (OP) i kluczowymi samoocenami (Core-Self Evaluations, CSE) a ich zaangażowaniem w studiowanie oraz wynikami uzyskiwanymi na studiach i czasem poświęconym na studia.

Zaangażowanie w studiowanie i zasoby osobiste

Zaangażowanie w studiowanie to pojęcie wprowadzone do badań na podstawie koncepcji zaangażowania w pracę. Badania wskazują, iż studia – jako główna aktywność studentów – mogą, a nawet powinny być traktowane

jako praca (Salanova, Schaufeli, Martinez i Bresó, 2010). Wynika to z faktu, że studenci – podobnie jak pracownicy – angażują się w czynności, których wykonywanie jest obligatoryjne, pod nadzorem (np. uczęszczanie na zajęcia, wykonywanie zadań, opracowanie raportów, przystępowanie do egzaminów), ukierunkowane na osiągnięcie konkretnego celu (np. zdanie przedmiotu lub zdobycie dyplomu) (Ouweneel, Le Blanc i Schaufeli, 2011). Z tego względu mogą oni doświadczać zaangażowania w studiowanie, rozumianego jako pozytywny stan umysłu związany ze studiami, charakteryzującego się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem w zadania związane ze studiowaniem (Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova i Bakker, 2002). Zaangażowanie w studiowanie jest pojęciem relatywnie nowym, które zyskuje coraz większą popularność w badaniach. Dotychczasowe doniesienia wskazują na pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem a osiągnięciami akademickimi (Schaufeli i in., 2002; Howell, 2009; Salanova i in., 2010) oraz na fakt, iż osoby uzyskujące wyższe wyniki w podskali Oddanie w skali UWES charakteryzują się wyższym poziomem samokontroli i uzyskują wyższe oceny (Howell, 2009). Ponadto wyniki badań potwierdzają rolę instruktora i wsparcia społecznego w zaangażowaniu studentów (Rodriguez-Keyes, Schneider i Keenan, 2013), rolę osobowości związanej z pracą i zaangażowania w pracę jako predyktorów wysiłku na studiach (Strauser, O’Sullivan i Wong, 2012) oraz zaangażowania i wypalenia na studiach (Schaufeli i in., 2002; Tuominen-Soini i Salmela-Aro, 2014).

Zgodnie z modelem Bakker’a i Demerouti (2006) istotną pozytywną rolę w kształtowaniu zaangażowania i ograniczenia zaburzeń zdrowotnych odgrywają zasoby pracy i zasoby osobiste. Zasoby osobiste to te części osobowości, które związane są z odpornością i odnoszą się do przekonania jednostki o możliwości skutecznej kontroli i wpływu na otoczenie (Hobfoll, Johnson, Ennis i Jackson, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti i Schaufeli, 2007). Definiowane są także jako czynniki psychologiczne, które ułatwiają jednostce wykonywanie pracy (Bakker, Demerouti, 2006), stanowią dla jednostki wartość samą w sobie bądź być są środkiem do zdobycia innych cennych wartości (Hobfoll, 2002). Związek zasobów osobistych z zaangażowaniem został potwierdzony w badaniach zarówno pracowników (zasoby takie jak: poczucie samoskuteczności, samoocena oparta o funkcjonowanie w organizacji (*organizational-based self-esteem*), wyczerpanie, optymizm i zaangażowanie w pracę) (Xanthopoulou i in., 2007) jak i studentów (poczucie samoskuteczności, nadzieja i optymizm) (Ouweneel i in., 2011). W badaniach dotychczas

nie podjęto próby potwierdzenia związków pomiędzy zasobami, jakimi są orientacja pozytywna i kluczowe samooceny a zaangażowaniem w studiowanie.

Kluczowe samooceny (CSE)

Kluczowe samooceny, w literaturze polskiej tłumaczone także jako rdzeń samooceny lub kluczowe autoewaluacje (por. Chirkowska-Smolak, 2012; Sobol-Kwapińska, 2014), to zmienna latentna wyższego rzędu, która odpowiada za podstawowe oceny i przekonania jednostki na swój temat oraz swojego funkcjonowania w środowisku (Judge i in., 2010). W teorii Judge'a i współpracowników obejmuje: samoocenę, samoskuteczność, umiejscowienie kontroli oraz neurotyzm vs. stabilność emocjonalną. Badania pokazały, że cztery składowe CSE ładują lepiej jako jeden czynnik (Erez i Judge, 2001; Judge, Erez i Bono, 1998; Judge, Bono, Locke, 2000; Judge, Locke, Durham i Kluger, 1998). Przyjmuje się, że osoby uzyskujące wysokie wyniki w CSE są dobrze dostosowane, pozytywne, pewne siebie, skuteczne i podzielają wiarę we własne możliwości, co znajduje odzwierciedlenie w wysokim poziomie własnej wartości, zrównoważenia emocjonalnego, ogólnego poczucia własnej skuteczności oraz wewnętrznie umiejscowionym locus of control. Indywidualne kluczowe samooceny wpływają na subiektywny dobrostan jednostek, determinując funkcjonowanie systemu autoregulacyjnego w powiązaniu z ustanawianiem celów i poziomem osiągnięć (Austin, Saklofske i Egan, 2005; Erez i Judge, 2001; Mikołajczak, Nelis, Hansenne i Quidbach, 2008; Singh i Woods, 2008).

Potwierdzono, iż CSE wyróżnia się wśród dyspozycyjnych źródeł satysfakcji z pracy, np. zmiennych osobowościowych wyższego rzędu, takich jak Wielka Piątka, oraz Negatywna Afektywność/Pozytywna afektywność, i jest najlepszym predyktorem satysfakcji z pracy (Judge, Heller i Klinger, 2008). Judge i Bono (2001) w metaanalizie badań wykazali istotne, ale raczej słabe związki składowych CSE zarówno z satysfakcją z pracy ($r = 0,24$) jak i wydajnością (job performance) ($r = 0,19$). Badano także związki CSE z motywacją, pewnością siebie, dokonaniami w pracy i poziomem aktywności pracowników (Erez i Judge, 2001; Judge, Kammeyer-Mueller, 2011) i odczuwaniem psychologicznego dystresu (Lin i Kai, 2014), a także wigoru w pracy (Moazami-Goodarzi i in., 2015).

Badania podkreślają także rolę menedżerów w kreowaniu warunków pracy sprzyjających wyższemu CSE (Judge, Kammeyer-Mueller, 2011). Wydaje się,

że można oczekiwać, iż podobny wpływ mają warunki studiowania stworzone przez uczelnię i poszczególnych nauczycieli akademickich. Zwłaszcza pozytywny informacja zwrotna, modelowanie roli studenta i przyszłego pracownika oraz rozmowy motywujące mogą przyczynić się do rozwijania CSE.

Orientacja pozytywna (OP)

Do sformułowania koncepcji OP znacząco przyczyniły się badania nad pozytywnymi aspektami zdrowia psychicznego i dobrostanu (Caprara i in., 2009). Celem badaczy była próba identyfikacji zmiennych przeciwnych do poznawczej triady depresyjnej (Beck, 1967 za: Grzesiuk, 1994), stanowiących syndrom dobrego funkcjonowania. Badania dowiodły, że zmienne takie jak samoocena, satysfakcja z życia i optymizm korelują dodatnio z oceną stanu zdrowia oraz posiadają wspólne podłoże genetyczne. Jednostka charakteryzująca się wysoką orientacją pozytywną przejawia pozytywną postawę wobec życia, korzystnie ocenia siebie; postrzega siebie jako zdolną, posiadającą kompetencje do działania; nie koncentruje uwagi na utrudnieniach; jest proaktywna, czemu również sprzyja wyrażana przez nią optymistyczna ocena własnej przyszłości (Caprara, i Steca 2005; Caprara i in., 2009).

Dalsze badania potwierdziły model, w którym OP stanowi zmienną latentną, integrującą w sobie trzy komponenty: samoocenę (*self-esteem*), satysfakcję z życia (*life satisfaction*) i optymizm (*dispositional optimism*). OP jest definiowana zatem jako “podstawowa tendencja do zauważania i przywiązywania wagi do pozytywnych aspektów życia, doświadczeń i samego siebie” (Łaguna, Oleś, Filipiuk, 2011). Caprara z zespołem (2010) zaproponował, aby uzupełnić zestaw pięciu podstawowych cech osobowości o orientację pozytywną, co pozwoliłoby przygotować całościowy opis osobowości. W badaniach prowadzonych na dużych liczebnie próbach potwierdzono dodatnie istotne związki między OP i wszystkimi cechami Wielkiej Piątki (Caprara i in., 2010; Alessandri, Caprara i Tisak, 2012; Mciuk, Jankowski, Laskowska, Oleś, 2016). Szczególnie interesujące jest, że w przypadku energii, która odpowiada ekstrawersji w modelu Wielkiej Piątki, jej korelacje z OP są silnie pozytywne.

W kontekście pożądaných zachowań organizacyjnych a także przewidywania rezultatów pracy orientacja pozytywna okazała się ich istotnym predyktorem (Alessandri, Vecchione, Tisak, Deiana, Caria, i Caprara (2012). Orientacja pozytywna lepiej niż czynniki niższego rzędu pozwala przewidywać wydajność związaną zarówno z zachowaniami w roli (in-role) jak i poza

rolą (extra-role). Jednocześnie badania zespołu Alessandriego pokazują, że wzorce zależności między OP i wymiarami Wielkiej Piątki (ekstrawersją i otwartością na doświadczenia) mogą sugerować, że OP jest szczególnie związana z czynnikiem wyższego rzędu w strukturze osobowości, tj. plastycznością. Wydaje się zatem, że w kontekście studiowania plastyczna osobowość może być kluczowym czynnikiem determinującym zaangażowanie.

Orientacja pozytywna stanowi kapitał pracowników. W badaniach dotyczących równowagi praca–życie okazała się istotnym zasobem osobistym, który sprzyjał satysfakcji z pracy (Orkibi, Brandt, 2015). Orientacja pozytywna ma dyspozycyjne znaczenie dla zgeneralizowanych osiągnięć w pracy, a zaangażowanie w pracę okazało się czynnikiem częściowo mediującym tę relację (Alessandri, Borgogni, Schaufeli, Caprara, Consiglio, 2015). Szereg przeprowadzonych badań potwierdziło, że poczucie samoskuteczności w regulowaniu własnych emocji (*affective and social self-regulatory efficacy beliefs*) jest mediatorem między OP a jednym z wyznaczników funkcjonowania, jakim jest ocena własnych relacji interpersonalnych (Caprara, i Steca, 2005; Oleś i in, 2013; Sobol-Kwapińska, 2014). W oparciu o to można spodziewać się działania w postaci treningów radzenia sobie ze stresem czy podnoszących świadomość własnych emocji i umiejętność ich wyrażania będą sprzyjać modyfikacji, podniesieniu poziomu orientacji OP u jednostki (por. Sobol-Kwapińska, 2014).

Biorąc pod uwagę rezultaty zespołu Alessandriego (2015) w kontekście badań Judge'a i współpracowników (2001), postanowiliśmy zweryfikować związku orientacji pozytywnej, CSE i zaangażowania w studiowanie. Jednym z celów naszych badań było testowanie, czy kluczowe samooceny wpływają na zaangażowanie w studiowanie oraz jaki jest mechanizm tego wpływu z uwzględnieniem orientacji pozytywnej i kluczowych samoocen. W analizach uwzględniliśmy także ilość czasu poświęcanego na studiowanie oraz ocenę własnych osiągnięć przez studentów.

Metoda

Osoby badane i procedura badania

Uczestnikami badań byli studenci śląskich i małopolskich publicznych uczelni wyższych (N = 231) o różnym typie: uniwersytety, politechniki, uczelnie ekonomiczne i medyczne. Badania opierały się na dobrowolnym udziale studentów i zostały przeprowadzone z zachowaniem anonimowości osób badanych.

Rozkład płci w badanej grupie obejmował 158 kobiet (68%) i 72 mężczyzn (31%). Średni wiek osób badanych to nieco ponad 21 lat ($M = 21,61$, $SD = 1,68$), ogółem przedział wiekowy w całej próbie obejmował osoby od 19 do 31 roku życia. Badania prowadzone były w okresie od lutego do czerwca 2016 roku, metodą kwestionariuszową w formie badań grupowych bądź indywidualnych.

Zastosowane narzędzia

Pomiar kluczowych samoocen zrealizowano za pomocą przetłumaczonego kwestionariusza Core-Self Evaluation (CSE) autorstwa Judge, Ereza, Bono i Thoresena (2002). Nad tłumaczeniem pracowało niezależnie dwóch tłumaczy języka angielskiego, a uzgodniona w trakcie spotkań seminaryjnych wersja została poddana tłumaczeniu zwrotnemu. Wykazało ono zadowalającą zbieżność z oryginałem. Polska wersja kwestionariusza, tak jak i oryginał, składa się z 12 pozycji. Osoba badana odpowiada, korzystając z siedmiostopniowej skali Likerta, gdzie (1) oznacza: To stwierdzenie zupełnie do mnie nie pasuje, (7) – To stwierdzenie całkowicie do mnie pasuje. Wyniki obliczane są poprzez zsumowanie udzielonych odpowiedzi, zatem maksymalny możliwy do uzyskania wynik to 84, minimalny zaś 12. Im wyższy wynik uzyskany w teście, tym wyższy poziom samooceny u danej osoby badanej. Współczynnik rzetelności dla skali CSE uzyskany w niniejszych badaniach wyniósł $\alpha = 0,84$.

Do pomiaru orientacji pozytywnej wykorzystano Skalę Orientacji Pozytywnej – Skala P (Positivity Scale, w skrócie P-Scale), której autorem jest Caprara (2009), w polskiej adaptacji Łaguny, Oleś i Filipiuk (2011). Kwestionariusz składa się z 8 pozycji. Do pomiaru nasilenia wykorzystuje się pięciopunktową skalę typu Likerta, gdzie zadaniem osoby badanej jest wybór odpowiedzi od (1) - Zdecydowanie się nie zgadzam do (5) – Zdecydowanie się zgadzam. Wynik stanowi sumę z udzielonych odpowiedzi, przy czym przedział wyników mieści się w przedziale od 8 do 40 punktów. Im wyższy wynik, tym wyższy poziom orientacji pozytywnej. Współczynnik rzetelności dla skali OP uzyskany w niniejszych badaniach wyniósł $\alpha = 0,87$.

Pomiar zaangażowania w studiowanie zrealizowano z wykorzystaniem poprawionej wersji kwestionariusza UWES student (Utrecht Work Engagement Scale – S). Zmiany polegały na udoskonaleniu tłumaczenia, co w konsekwencji przełożyło się na wzrost rzetelności skali jako całości oraz podskali zaabsorbowanie (referat, Sopot 2016). Kwestionariusz składa się z 9 pozycji, każdy z wymiarów obejmuje po trzy itemy: wigor (VI), oddanie (DE), zaabsorbowanie (AB). Osoba badana odpowiada ustosunkowując się do podanego stwierdzenia

na siedmiostopniowej skali Likerta, gdzie: (0) oznacza nigdy, a (6) oznacza zawsze. Wyniki obliczane są dla całej oraz dla każdego wymiaru oddzielnie. Współczynnik rzetelności dla skali UWES uzyskany w niniejszych badaniach wyniósł $\alpha = 0,91$, natomiast współczynniki dla poszczególnych skal wyniosły odpowiednio dla wigoru $\alpha = 0,84$, oddania $\alpha = 0,84$, a absorpcji $\alpha = 0,76$.

Kolejne dwie zmienne mierzone były w oparciu o deklaracje osób badanych. Liczba godzin poświęconych na studiowanie (liczba godzin – studiowanie) mierzona była przy pomocy pytania otwartego, w którym osoby badane proszone były o podanie ilości czasu w godzinach na tydzień poświęcanego na studia. Ocena własnych osiągnięć mierzona była przy pomocy pytania “Proszę ocenić poziom swoich osiągnięć na studiach na skali”, skala odpowiedzi była sześciostopniowa, gdzie (1) oznaczało niezadowolające a (6) – wybitne.

Wyniki

Wyniki analizy korelacji pomiędzy kluczowymi samoocenami (CSE) i orientacją pozytywną (OP) a zaangażowaniem w studiowanie (UWES-S) i jego wymiarami (UWES-VI, UWES-DE, UWES-AB) przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Statystyki opisowe i analiza korelacji dla CSE, OP i UWES wraz z wymiarami VI, DE, AB (N = 231)

	M	SD	CSE	OP	UWE-S-S	UWE-S-VI	UWE-S-DE	UWE-S-AB
CSE	61,65	10,30	–					
OP	29,87	5,37	0,77**	–				
UWES-S	26,06	10,67	0,26**	0,33**	–			
UWES-VI	7,77	3,90	0,24**	0,32**	0,87**	–		
UWES-DE	9,73	4,01	0,29**	0,34**	0,90**	0,67**	–	
UWES-AB	8,56	4,06	0,16*	0,23**	0,90**	0,67**	0,75**	–

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Analiza korelacji potwierdziła stosunkowo silną pozytywną korelację pomiędzy zasobami osobistymi studentów czyli orientacją pozytywną i kluczowymi samoocenami, $r(229) = 0,77$, $p < 0,01$. Umiarkowane, pozytywne związki pomiędzy zaangażowaniem w studiowanie a kluczowymi samoocenami,

$r(229) = 0,26$, $p < 0,01$, i orientacją pozytywną, $r(229) = 0,33$, $p < 0,01$, były istotne statystycznie. W odniesieniu do związków kluczowych samooceny z wymiarami zaangażowania, czyli wigorem, $r(229) = 0,24$, $p < 0,01$, oddaniem, $r(229) = 0,29$, $p < 0,01$ i zaabsorbowaniem, $r(229) = 0,16$, $p = 0,01$, wszystkie okazały się istotne statystycznie. Siłę efektu można określić jako słabą w odniesieniu do wymiarów: wigoru i zaabsorbowania oraz umiarkowaną w przypadku oddania (por. Cohen, 1988). Analiza wymiarów zaangażowania i orientacji pozytywnej przyniosła zbliżony wzorzec wyników, związki z wigorem, $r(229) = 0,32$, $p < 0,01$, oddaniem, $r(229) = 0,34$, $p < 0,01$ i zaabsorbowaniem, $r(229) = 0,23$, $p < 0,001$ okazały się istotne statystycznie. Analogicznie, siłę efektu określić można jako umiarkowaną (wigor, oddanie) oraz słabą (zaabsorbowanie) (por. Cohen, 1988).

Analiza korelacji zmiennych psychologicznych z behawioralnymi wskaźnikami zaangażowania w studiowanie, takimi jak ilość godzin poświęconych na studiowanie oraz subiektywnie postrzeganym poziomem osiągnięć przedstawiona jest w tabeli 2.

Tabela 2. Statystyki opisowe i analiza korelacji dla wskaźników behawioralnych i CSE, OP i UWES wraz z wymiarami VI, DE, AB (N = 231)

	M	SD	CSE	OP	UWES-S	UWES-VI	UWES-DE	UWES-AB	Liczba godzin
Liczba godzin – studiowanie	25,04	14,99	0,03	0,02	0,22**	0,15*	0,19**	0,24**	–
Ocena własnych osiągnięć	3,88	0,91	0,21**	0,24**	0,36**	0,26**	0,39**	0,30**	0,13

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Analiza korelacji potwierdziła słabe i istotne statystycznie korelacje ilości godzin poświęconych na studiowanie jedynie z zaangażowaniem $r(229) = 0,22$, $p = 0,001$ i jego wymiarami wigorem, $r(229) = 0,15$, $p < 0,05$, oddaniem, $r(229) = 0,19$, $p = 0,05$ i zaabsorbowaniem, $r(229) = 0,24$, $p < 0,001$. Percepcja własnych osiągnięć w istotny statystycznie sposób korelowała z zasobami osobistymi studentów czyli orientacją pozytywną i kluczowymi samoocenami. Wykazano także słabe i pozytywne korelacje pomiędzy kluczowymi samoocenami, $r(229) = 0,21$, $p < 0,01$ i orientacją pozytywną $r(229) = 0,24$,

$p < 0,001$. Statystycznie istotny i umiarkowany (por. Cohen, 1988) okazał się także związek percepcji osiągnięć z zaangażowaniem, $r(229) = 0,36$, $p < 0,01$ oraz wymiarami zaangażowania, czyli wigorem, $r(229) = 0,26$, $p < 0,01$, oddaniem, $r(229) = 0,39$, $p < 0,01$ i zaabsorbowaniem, $r(229) = 0,30$, $p = 0,01$. W kolejnym kroku przeprowadzono analizę regresji wielokrotnej, predyktorami zaangażowania w pracę były kluczowe samooceny i orientacja pozytywna. Równanie regresji zostało potwierdzone jako istotne statystycznie, $F(2,228) = 14,08$, $p < 0,001$, w sumie orientacja pozytywna i kluczowe samooceny nieco ponad 10% wariacji zaangażowania w studiowanie ($R^2 = 0,11$). Analiza współczynników regresji wykazała jednak, że jedynie orientacja pozytywna jest istotnym statystycznie predyktorem zaangażowania, podczas gdy kluczowe samooceny nie spełniły kryterium istotności statystycznej, a wpływ tej zmiennej, przy zastosowaniu metody krokowej wprowadzania danych, oszacowano jako bliski zeru ($R^2 = 0,07$). Przeprowadzona diagnostyka współliniowości potwierdziła, że wartość VIF wyniosła 2,47. Tabela 3 przedstawia wartości współczynników regresji.

Tabela 3. Podsumowanie analizy regresji dla predyktorów UWES (N = 231)

	B	SE	β
CSE	0,12	0,10	0,01
OP	0,64	0,19	0,32**
R^2	0,11		
F	14,08**		

** $p < 0,01$

Równolegle testowano model, w którym dodano jeszcze zmienne opisujące zachowania osób badanych, takie jak deklarowana ilość godzin przeznaczona na studiowanie oraz postrzegany poziom osiągnięć na studiach. Równanie regresji zostało potwierdzone jako istotne statystycznie, $F(4,215) = 14,77$, $p < 0,001$, w sumie orientacja pozytywna i kluczowe samooceny wraz ze wskaźnikami behawioralnymi wyjaśniały 22% wariacji ($R^2 = 0,22$). Analiza współczynników regresji ponownie wykazała jednak, że przekonania na własny temat nie spełniły kryterium istotności statystycznej. Tabela 4 przedstawia wartości współczynników regresji.

Tabela 4. Podsumowanie analizy regresji dla predyktorów UWES (N = 231)

	B	SE	β
CSE	0,12	0,10	0,01
OP	0,49	0,19	0,25*
liczba godzin poświęconych na naukę	0,12	0,04	0,18*
ocena własnych osiągnięć	2,98	0,72	0,26**
R ²	0,22		
F	14,77**		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Uzyskane wyniki potwierdziły, że wskaźniki temporalne opisujące studiowanie i ocena własnych osiągnięć w istotny statystycznie sposób pozwalają przewidywać zaangażowanie w pracę, zwiększając w modelu możliwości predykcji na podstawie wyników orientacji pozytywnej. W poszerzonym modelu cechy osobowościowe oraz charakterystyki zachowania łącznie wyjaśniły ponad 20% zmienności wariancji zaangażowania w studiowanie. Porównanie współczynników beta pokazuje także, że najsilniejszym predyktorem zaangażowania w modelu jest ocena własnych osiągnięć.

Dyskusja

Wyniki uzyskane w badaniu potwierdziły, że zasoby osobiste studentów – w postaci kluczowych samoocen i orientacji pozytywnej – są dodatnio skorelowane z zaangażowaniem w studiowanie. Rezultat ten jest zgodny z dotychczasowymi doniesieniami badaczy (Salanova i in., 2009; Ouweneel i in., 2011). Kluczowe samooceny okazały się słabym predyktorem zaangażowania w studiowanie, a w połączeniu z orientacją pozytywną efekt okazał się nieistotny statystycznie. Silniejszy efekt odnotowano natomiast w przypadku orientacji pozytywnej, która jako predyktor wyjaśnia łącznie 11% wariancji zaangażowania w studiowanie. Być może orientacja pozytywna, jako zmienna osobowościowa stanowiąca wymiar energetyczny, jest bliższa zaangażowaniu w studiowanie (pracę) aniżeli kluczowe samooceny, które bliższe są wymiarowi poznawczemu, jednak wniosek ten wymaga dalszych badań.

Pozytywny związek zaangażowania w studiowanie z ilością godzin poświęconych na studiowanie – jest zbieżny z wynikami wcześniejszych badań (por. Atroszko, 2011). W świetle doniesień, iż studenci coraz mniej czasu poświęcają na aktywności związane ze studiami, wynik ten wydaje się niezmiernie ważny, bo może przyczynić się do bardziej świadomego przeżywania doświadczeń związanych ze studiowaniem. Niepokojące jest bowiem zjawisko, w którym studenci – poświęceni pracy zawodowej – mogą charakteryzować się mniejszym poziomem zaangażowania w studiowanie. Wydaje się, że jest to sygnał, aby uczelnie poszukiwały odpowiednich organizacyjnych sposobów wspierania zaangażowania studentów przy jednoczesnym godzeniu innych aktywności sprzyjających nabywaniu doświadczenia zawodowego.

Analiza związków pomiędzy zaangażowaniem w studiowanie a poziomem osiągnięć była podejmowana w badaniach. Najczęściej badacze (Schaufelli i in., 2002; Salanova i in., 2009; Bresó i in., 2011) stosowali wskaźniki obiektywne (takie jak średnia ocen z semestru lub stosunek zdanych egzaminów do egzaminów niezdanych), jednak własna ocena osiągnięć wydaje się równie ważna, gdyż związana z samooceną i poczuciem samoskuteczności. Badania pokazują zbieżność wskaźników obiektywnych i opartych na samoocenie (por. Walczak, Derbis, 2015). Zatem zakładamy, że ocena własna studentów w zakresie ich osiągnięć będzie się pokrywać z oceną obiektywną. Wyniki uzyskane w niniejszym badaniu potwierdzają, iż postrzegany poziom osiągnięć na studiach jest pozytywnie (słabo umiarkowanie) skorelowany z zaangażowaniem w studiowanie, co oznacza, że im lepiej student ocenia swoje wyniki, tym bardziej jest zaangażowany w aktywność związaną ze studiami (i odwrotnie). Jednocześnie obie zmienne osobowościowe (CSE i OP) pozostają w słabym pozytywnym związku z oceną własnych osiągnięć.

Ograniczenia badań

Uzyskane wyniki, które częściowo tylko zgodne są z oczekiwaniami i wyciecznymi teorii, należy traktować jako wstęp do dalszych badań, mających na celu określenie związków przyczynowo skutkowych pomiędzy zasobami osobistymi i zaangażowaniem w studiowanie. Nierozstrzygnięta kwestia mechanizmu oddziaływania zarówno CSE jak i OP na zaangażowanie w studiowanie stanowiła impuls do rozpoczęcia badań podłużnych. W przyszłości niezbędne będzie także wykorzystanie metod statystycznych wykraczających poza analizę regresji, które pozwolą na skompensowanie problematycznego

wpływu przy stosunkowo silnej korelacji pomiędzy kluczowymi samoocenami na swój temat i orientacją pozytywną.

Implikacje praktyczne

Uzyskane wyniki przemawiają za tym, iż skupienie uwagi na wzmacnianiu zasobów osobistych może skutkować wzrostem zaangażowania wśród studentów, co w dalszej kolejności może przyczynić się do osiągnięcia przez nich lepszych wyników na studiach w powiązaniu z dobrostanem (Salanova i in., 2009). Podstawowym działaniem powinno być systematyczne zwiększanie wśród studentów świadomości znaczenia zasobów osobistych dla zaangażowania w studiowanie. Można w tym celu wykorzystać dostępne na uczelniach kanały komunikacyjne, do których należą, jak wskazuje Jach (2012), konsultacje indywidualne, studenckie media, kursy psychologii realizowane w ramach programów studiów czy uniwersyteckie poradnie psychologiczne.

Poczucie samoskuteczności, a w szczególności samoskuteczność w regulowaniu własnych emocji, jako ważny element zasobów osobistych, może być kształtowane poprzez organizowanie – w ramach zajęć bądź działań ogólnouczelnianych – treningów skoncentrowanych na stawianie i osiąganie celów, zarządzanie czasem czy radzenia sobie ze stresem. Co więcej, Ouwe-neel i współpracownicy (2011) wskazują, że treningi tego typu wzmacniają pozytywne postawy wobec siebie, swoich studiów i przyszłości.

Ważną rolę w procesie rozwoju i wzmacniania zasobów osobistych wśród studentów powinni także odgrywać nauczyciele akademicy. Pozostając w bezpośrednim kontakcie ze studentami, powinni modelować pożądane postawy i zachowania, stosując system pozytywnych wzmocnień i pochwał. Ponadto, posługując się rzetelną informacją zwrotną, mogą pomóc studentom świadomie przeżywać sukces, co pozwoli na wzmocnienie przekonań o własnej wartości i skuteczności.

Bibliografia

- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W.B., Caprara, G.V., Consiglio, C. (2015). From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*. 16, 767–788. DOI 10.1007/s10902-014-9533-4.

- Alessandri, G., Caprara, G.V. i Tisak, J. (2012). The Unique Contribution of Positive Orientation to Optimal Functioning. Further Explorations. *European Psychologist*, 2012, 17(1), 44–54.
- Alessandri, G., Vecchione, M., Tisak, J., Deiana, G., Caria, S., i Caprara G.V. (2012). The utility of positive orientation in predicting job performance and organizational citizenship behaviors. *Applied Psychology*, 61, 4, 669–698.
- Atroszko, P. (2011). Uzależnienie od pracy jako zakłócenie równowagi między pracą a czasem wolnym. W: J. Osiński (red.) *Praca, społeczeństwo, gospodarka. Między polityką a rynkiem* (17–29). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Austin, E.J., Saklofske, D.H., Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 38, 547–558. DOI: 10.1016/j.paid.2004.05.009.
- Caprara, G.V., Alessandri, G., Fagnani, C., Gigantesco, A., Stazi, M.A., Steca, P., Sforza, L.L.C. (2009). Human optimal functioning: The genetics of positive orientation towards self, life, and the future. *Behavior Genetics*, 39(3): 277–284. DOI: 10.1007/s10519-009-9267-y.
- Caprara, G.V., Steca, P. (2005) Affective and Social Self-Regulatory Efficacy Beliefs as Determinants of Positive Thinking and Happiness, *European Psychologist*, 10(4), <http://doi.org/10.1027/1016-9040.10.4.xxx>.
- Caprara, G.V., Steca, P., Alessandri, G., Abela, J.R. i McWhinni, C.D. (2010). Positive orientation: Exploration on what is common to life satisfaction, self-esteem, and optimism. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 19(1), 63–71.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). Psychologiczny model zaangażowania w pracę. Poznań: UAM Wydawnictwo Naukowe.
- Chrupała-Pniak, M., Pollak A., Paliga, M., Rudnicka, P. (2016). Skala do badania zaangażowania w pracę na studiach UWES-S. Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Utrecht Work Engagement Scale – S. Prezentacja przedstawiona na II Zjeździe Naukowym PSPO, Sopot, 19–20 maja.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erez, A., Judge, T.A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270–1279. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.86.6.1270>.
- Grzesiuk, L. (red.) (1994). *Psychoterapia. szkoły, zjawiska, techniki i specyficzne problemy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hauschildt, K., Gwosć, Ch., Netz, N., Mishra, S. (2015). *Social and Economic Conditions of Student Life in Europe*. W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324. <http://doi.org/10.1037//1089-2680.6.4.307>.
- Howell, A.J. (2009). Flourishing: Achievement-related correlates of students' well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 4(1), 1–13. <http://dx.doi.org/10.1080/17439760802043459>.
- Jach, Ł. (2014). Poczucie dobrostanu psychicznego studentów w kontekście posiadanych zasobów finansowych i społecznych. *Psychologia Ekonomiczna*, 1, 58–76. <http://dx.doi.org/10.14659/PJOEP.2012.01.04>.

- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *The Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>.
- Judge, T.A., Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of the job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. (1998). The power of being positive: The relationship between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11, 167–187.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., Thoresen, C.J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 693–710. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.83.3.693>.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., Thoresen, C.J. (2003). The Core Self Evaluation Scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303–331.
- Judge, T.A., Heller, D., Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 361–372.
- Judge, T.A., Kammeyer-Mueller, J.D. (2011). Implications of core self-evaluations for a changing organizational context. *Human Resource Management Review*, 21(4), 331–341. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.003>.
- Judge, T.A., Klinger, R.L., Simon, L.S. (2010). Time is on my side: Time, general mental ability, human capital, and extrinsic career success. *Journal of Applied Psychology*, 95, 92–107.
- Lim, S., Tai, K. (2014). Family incivility and job performance: a moderated mediation model of psychological distress and core self-evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 351–359. <http://doi.org/10.1037/a0034486>.
- Łaguna, M., Oleś, P., Filipiuk, D. (2011). Orientacja pozytywna i jej pomiar: polska adaptacja Skali Orientacji Pozytywnej. *Studia Psychologiczne*, 49(4), 47–54.
- Mciuk, Ł.R., Jankowski, T., Laskowska, A., Oleś, P. (2016). Positive Orientation and the Five-Factor Model. *Polish Psychological Bulletin*, 47, 1, 141–148.
- Mikolajczak, M., Nelis, D., Hansenne, M., Quoidbach, J. (2008). If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: Associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions. *Personality and Individual Differences*, 44, 1356–1368.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. (2015). Sytuacja na rynku pracy osób młodych w 2015 roku. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Pobrane z: <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sytuacja-na-ryнку-pracy-osob-mlodych/>.
- Moazami-Goodarzi, A., Nurmi, J.E., Mauno, S., Rantanen, J. (2015). Cross-Lagged Relations Between Work-Family Enrichment, Vigor at Work, and Core Self-evaluations: A Three-Wave Study. *Journal of Business and Psychology*, 30, 473–482. <http://doi.org/10.1007/s10869-014-9376-3>.

- Oleś, P., Alessandri, G., Oleś, M., Bąk, W., Jankowski, T., Łaguna, M. i Caprara, G.V. (2013). Positive orientation and generalized self-efficacy. *Studia Psychologica*, 55, 1, 47–59.
- Orkibi, H., Brandt, Y.I. (2015). How Positivity Links With Job Satisfaction: Preliminary Findings on the Mediating Role of Work-Life Balance. *Europe's Journal of Psychology*, 11(3), 406–418. <http://doi.org/10.5964/ejop.v11i3.869>.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B. (2011). Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. *Journal of Positive Psychology*, 6(2), 142–153. <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2011.558847>.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Martínez, I., Bresó, E. (2010). How obstacles and facilitators predict academic performance: The mediating role of study burnout and engagement. *Anxiety, Stress and Coping*, 23, 53–70. <http://dx.doi.org/10.1080/10615800802609965>.
- Schaufeli, W.B., Martínez, I.M., Marques Pinto, A., Salanova, M., Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33, 464–481. <http://doi.org/10.1177/0022022102033005003>.
- Singh, M., Woods, S.A. (2008). Predicting General Well-Being From Emotional Intelligence and Three Broad Personality Traits. *Journal of Applied Social Psychology*, 38: 635–646. doi:10.1111/j.1559-1816.2007.00320.x.
- Sobol-Kwapińska, M. (2014). Orientacja pozytywna – koncepcje teoretyczne i przegląd badań. *Studia Psychologiczne*, 52(1), 77–90.
- Strauser, D.R., O'Sullivan, D., Wong, A.W.K. (2012). Work personality, work engagement, and academic effort in a group of college students. *Journal of Employment Counseling*, 49(2), 50–61. <http://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2012.00006.x>.
- Tuominen-Soini, H., Salmela-Aro, K. (2014). Schoolwork engagement and burnout among Finnish high school students and young adults: profiles, progressions, and educational outcomes. *Developmental Psychology*, 50(3), 649–662. <http://doi.org/10.1037/a0033898>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>.

Aleksander Hauziński
Instytut Psychologii UAM

Psychologiczny model procesu tranzycji z edukacji zawodowej do pracy

Założenia teoretyczne oraz badania psychologicznej sytuacji osób kończących studia i stojących przed zadaniem tranzycji z systemu edukacji do pracy

W przeglądarce Google na hasło *transition from education to work* wyświetlało się w marcu 2017 roku 245 000 000 pozycji. Tranzycja ze szkoły do pracy jest ważnym problemem społecznym i indywidualnym, a także zjawiskiem koncentrującym uwagę badaczy wywodzących się z wielu obszarów nauki. Na ogół badacze zjawiska, organizacje i aktywiści społeczni koncentrują się na wyzwaniach stojących przed młodymi ludźmi kończącymi edukację i analizują różne możliwości i ścieżki (*pathways*) prowadzące na rynek pracy. Z perspektywy teorii psychologicznych proces tranzycji ze szkoły do pracy jawi się w obecnych czasach jako na tyle specyficzny i złożony, że dotychczas formułowane teorie rozwoju zawodowego nie ułatwiają wyjaśnienia złożoności jego przebiegu. Proces ten opisywany jest jako związany ze zmiennymi demograficznymi, historycznymi oraz z właściwościami psychologicznymi, które należy uwzględniać w zróżnicowanych kontekstach edukacyjnych, społecznych, kulturowych, ekonomicznych, politycznych i instytucjonalnych (Bańka, 2007, Tchibozo, 2013). Jednocześnie w procesie tranzycji przenikają się uwarunkowania pokoleniowe i indywidualne.

Proces tranzycji na rynek pracy absolwentów szkół i uczelni jest obarczony znacznym ryzykiem porażki zarówno z powodów obiektywnych trudności i niedopasowania kwalifikacji absolwentów do wymagań pracodawców i świata zawodów, jak i z powodów subiektywnych, wyrażających się niskim poziomem skuteczności i decyzyjności w karierze osób kończących naukę (Bańka, 2007). Jednocześnie kończący edukację stoją wobec wyzwań

egzystencjalnych, związanych z próbą odpowiedzi na pytania o to, kim jestem i kim chciałbym być. W takiej sytuacji ważna jest umiejętność zbilansowania posiadanych kompetencji i zasobów i na tej podstawie zaplanowanie skutecznej strategii działania. Podkreślając istotny wpływ rodziny i wzorców rodzinnych na losy zawodowe absolwentów, badacze przebiegu tranzycji i przyczyn sukcesu zawodowego absolwentów (Kasprzak, 2006), analizują zasoby edukacyjne młodzieży, ich wykształcenie oraz strukturę wzorów tranzycji do pracy (Roźnowski, 2009), wsparcie instytucjonalne, system szkoleń zawodowych oraz regulacje prawne zwiększające zawodowe możliwości absolwentów (Müller, Gangl, 2003; Bańka, 2007). Gangl (2003) podkreśla zróżnicowanie polityki zatrudnienia młodzieży w krajach Unii Europejskiej. Zwraca także uwagę na elastyczne i czasowe formy zatrudnienia młodzieży jako narzędzia kształtowania ich pierwszych doświadczeń na rynku pracy. Gangl (2003) porównał model tranzycji w którym szanse wejścia na rynek pracy są efektem specjalistycznego kształcenia zawodowego młodzieży i interakcji systemu oświaty z rynkiem pracy z modelem indywidualnego doświadczenia i poznawania rynku pracy.

Gottfredson (1996) podkreślała, że wybory dokonywane w odniesieniu do ścieżki kariery w pierwszej kolejności stanowią przejaw chęci realizowania się jednostki w zewnętrznym kontekście społecznym, a dopiero w dalszej kolejności w wewnętrznym kontekście psychologicznym. Własne Ja (*self-concept*) jest jednocześnie podmiotem aktywnym i poznającym, aktorem oraz przedmiotem poznania (Gottfredson, 1981). Wchodzący na rynek pracy młodzi dorośli mogą nie być w stanie zwerbalizować koncepcji siebie w przestrzeni zawodowej i mogą tworzyć koncepcje Ja odmienne od zobiektywizowanych ocen zewnętrznego obserwatora czy rekrutera. Starają się jednak działać zgodnie z własnym obrazem siebie i chcą ten obraz chronić. Dlatego decyzje związane z wyborem zawodu również mają być zgodne, czy też mają kreować i tworzyć akceptowany bądź pożądaną obraz siebie (Gottfredson, 1985).

Tranzycję ze szkoły do pracy można ujmować albo jako składnik procesu rozwoju, albo jako określone czasowo i treściowo, jedyne w swoim rodzaju zadanie rozwojowe. W analizach tranzycji jako zadania uwzględnia się takie charakterystyki, jak wykształcenie uczestników, forma umowy o pracę, poziom wynagrodzenia, rasa itp. Gdy przejście z edukacji do pracy traktowane jest jako składnik procesu rozwojowego, wówczas analizuje się tranzycję z perspektywy funkcjonalnej bądź systemowej. Podejście funkcjonalne skoncentrowane jest na mechanizmach przyczynowo-skutkowych i wyjaśnia przebieg tranzycji oraz jej efekt końcowy za pomocą modeli statystycznych

i teoretycznych. Natomiast w ujęciu systemowym proces tranzycji analizowany jest jako składnik ogólnej architektury systemu obejmującego poszczególne osoby i instytucje oraz ich charakterystyki (zachowania, role, cele, działania, procedury, zasoby i ograniczenia) oraz interakcje między komponentami systemu, np. pętle sprzężeń zwrotnych, narzędzia kontroli mechanizmów, relacje między systemem a jego otoczeniem (Tchibozo, 2013).

Według Tchibozo (2013) proces przejścia z edukacji do pracy stanowi próbę konstruowania profesjonalnego (zawodowego) planu życia i obejmuje cztery etapy o długotrwałych konsekwencjach. Na pierwszym etapie młody człowiek zaczyna wyobrażać sobie swój dzień pracy zawodowej. Wyobrażenia te mogą wystąpić w różnym wieku, być mniej lub bardziej precyzyjne i realistyczne. Mogą dotyczyć treści pracy, ale i stylu życia. Niektórzy – myślący strategicznie – będą rozwijać i udoskonalać swoje cele i plany działania, a inni będą poddawać się wpływom rodziny lub otoczenia. Drugim etapem jest wybór ścieżki lub ścieżek kształcenia a trzecim wejście na rynek pracy. Trzeci etap rozpoczyna się od różnorodnych przygotowań i poszukiwań możliwości pracy, poprzez staże, szkolenia i inne metody zwiększania kwalifikacji zawodowych. Czwartym etapem jest wdrożenie się do pracy i uzyskanie akceptacji ze strony zespołu. Zakłada się niemal powszechne wśród absolwentów bezrobocie i przyjmuje się, że płynne przejście z edukacji do pracy jest rzadkością (Tchibozo, 2013). Jak zauważa Cybal-Michalska (2006), z uwagi na nieponoszenie pełnej odpowiedzialności za własne decyzje i wybory w okresie młodzieńczości uwidacznia się koncentracja na adekwatnej definicji Ja w sytuacji niezaspokojenia pragnienia poczucia sensu życia, wyjątkowości i braku wewnętrznego ładu oraz spójności. W takiej sytuacji ukończenie nauki i podjęcie pracy zawodowej staje się ważnym, jeżeli nie jedynym markerem dorosłości.

Jak wynika z badań postawy wobec przejścia z edukacji do pracy (Hauziński, 2012, 2015), oceny badanych są pozytywne. Pozytywna postawa wobec tranzycji wskazuje na ich wiedzę o własnych zasobach ułatwiających wejście na rynek pracy, a także na realistyczną zgodę na konieczność podejmowania kompromisów i wyboru pracy, niekiedy kosztem aspiracji. Chociaż dostrzegają oni bariery piętrzące się przed wchodzącymi na rynek, to konsekwencji podjęcia decyzji o zatrudnieniu nie oceniają jedynie negatywnie.

Założenia teoretyczne i procedura badań własnych

Ujmowanie tranzycji na rynek pracy jako ważnego składnika rozwoju wypadku znaczenie kształtowania się tożsamości jako siły ją determinującej. Już Super (1990) wskazywał na rolę pojęcia własnego Ja, integrującą i ukierunkowującą aktywność podmiotu. Poczucie tożsamości lub pojęcie Ja (*self-concept*) zajmują centralne miejsce w modelach kariery zawodowej (Bańka, 2007; Super, 1990) i odgrywają ważniejszą rolę w rozwoju zawodowym jednostki, niż obiektywne źródła informacji o osobie, uzyskane z pomiarów zainteresowań, preferencji lub zdolności, które są powszechnie wykorzystywane w doradztwie zawodowym. Według Eriksona (1994) stabilizowanie się tożsamości przypada na drugą fazę okresu adolescencji, zwaną młodzięczością, by w okresie wyłaniającej się dorosłości (Arnett, 2000) uzyskać stosunkowo stabilną postać.

Proces konstruowania tożsamości odgrywa rolę w ustosunkowaniu się do zadań dorosłości i obejmuje zakres od biernej i uległej postawy do niezależnych i samodzielnych wyborów. Okazuje się, że młodych dorosłych może charakteryzować pozytywna postawa wobec procesu tranzycji z systemu edukacji na rynek pracy, wynikająca z pogłębionej wiedzy o własnych zasobach oraz z dobrej orientacji w realiach rynku pracy (Hauziński, 2012, 2015). Młodzi dorośli odpowiadają sobie na pytanie: jak zmieni się moje życie i ja sam, gdy np. zostanę przedstawicielem handlowym lub kierownikiem działu? Zmiany w subiektywnych aspektach samookreślenia zależne są od fazy rozwojowej i od odpowiedzi na pytanie o to, jak różnię się od innych. Odwołując się do teorii tożsamości Marcii, badacze Luyckx, Goossens i Soenens (2006) badali statusy tożsamości w wymiarze eksploracji (wszerz i w głąb) i zaangażowania (identyfikacja i podejmowanie zobowiązań). Eksploracja wszerz charakteryzuje się wyszukiwaniem różnorodnych możliwości w otoczeniu, poszerzeniem możliwości wyboru, różnicowaniem alternatyw. Z kolei eksplorację w głąb charakteryzuje „dogłębna ocena sytuacji, dokonanych zobowiązań i wyborów” (Luyckx, Goossens i Soenens, 2006). Podejmowanie zobowiązań polega na dokonaniu wyboru w ważnym dla osoby obszarze. Z kolei identyfikacja ze zobowiązaniem to „poziom zaangażowania jako takiego. Stopień w jakim młodzięz identyfikuje się z wyborem i czuje pewność, że jest właściwy” (Luyckx i in., 2006). Wyniki badań Luyckx i in., (2006) potwierdziły znaczenie diagnostyczne czterech wymiarów tożsamości. Eksploracja w głąb ujemnie korelowała z eksploracją wszerz. Status tożsamości osiągniętej wyrażał się wysokim wynikiem identyfikacji ze zobowiązaniem i eksploracji

w głąb. Z kolei status tożsamości moratoryjnej wyznaczały procesy eksploracji wszere. Status tożsamości osiągniętej związany był z sumiennością, otwartością na nieznanne i nowe doświadczenia oraz był pozytywnie związany z możliwościami realizacji kariery akademickiej i zawodowej i z radzeniem sobie w relacjach interpersonalnych. W okresie wyłaniającej się dorosłości (Arnett, 2000; Brzezińska, 2000; Brzezińska, Piotrowski, 2010) zarówno statusy tożsamości (podejmowanie zobowiązań, identyfikacja z zobowiązaniem, eksploracja wszere, eksploracja w głąb i eksploracja ruminacyjna), jak i poczucie dorosłości (poczucie samodzielności, intymność, poczucie dorosłości, klasyfikowanie siebie jako dorosłego) stanowią strukturę procesów rozwoju, umożliwiając integrację różnych zadań związanych z podejmowaniem nowych ról społecznych.

Zadano pytanie o to, jaki jest wpływ wymiarów tożsamości na składniki dorosłości oraz na postawę wobec przejścia z edukacji do pracy? Hipoteza zerowa mówi o braku istotnych statystycznie związków między zmiennymi wyróżnionymi w modelu. W badaniach wykorzystano Skalę wymiarów rozwoju tożsamości DIDS/PL (Brzezińska, Piotrowski, 2010), która obejmuje podskale nazwane podejmowaniem zobowiązań, identyfikacją ze zobowiązaniem, eksploracją „wszere”, eksploracją „w głąb” i eksploracją ruminacyjną, oraz Skalę subiektywnej dorosłości (Brzezińska, Piotrowski, 2010), która obejmuje cztery podskale: poczucie samodzielności, intymność, poczucie dorosłości, klasyfikowanie siebie jako dorosłego. Wykorzystano również Skalę przejścia z edukacji zawodowej do pracy (Hauziński, 2012), która obejmuje cztery podskale. Pierwsza z nich to eksploracja i ocena własnych zasobów w sytuacji przejścia na rynek pracy zawierająca pozycje opisujące ocenę własnych możliwości i zdolności zatrudnieniowej a także zasobów wynikających z możliwości skorzystania ze wsparcia rodziny. Podskala druga, kompromisy w sytuacji wejścia na rynek pracy mówi o ocenie sytuacji zagrożenia bezrobociem, ryzyka podjęcia niesatysfakcjonującej pracy oraz zdobytego doświadczenia na rynku pracy. Trzecia podskala, ocena barier wejścia na rynek pracy, pokazuje ustosunkowanie do podjęcia pracy poniżej aspiracji oraz poziom awersji do podejmowania ryzyka każdej pracy i do podejmowania zobowiązań zawodowych. Podskala czwarta, dotycząca konsekwencji podjęcia decyzji o zatrudnieniu, ukazuje stosunek do ryzyka podjęcia pracy jako błędnej decyzji i poziom determinacji w poszukiwaniu stałego zatrudnienia.

W badaniu uczestniczyło 366 studentów poznańskich uczelni, średnia wieku wyniosła 22 lata a procent skumulowany dla wieku 25 lat przekroczył 90%. Wśród badanych było 285 kobiet i 80 mężczyzn. 92% badanych było

stanu wolnego. Niemal 80% kończyło studia magisterskie. 20% kończyło studia pierwszego stopnia. Założono, że większość badanych ma zamiar podjąć pracę zawodową po ukończeniu studiów (Hauziński, 2016).

Wyniki analizy eksploracyjnej związków między podskalami Skali wymiarów rozwoju tożsamości (SWRT), Skali subiektywnej dorosłości (SSD) oraz Skali postawy wobec przejścia z edukacji zawodowej do pracy (PEZP)

Przeprowadzono analizę eksploracyjną związków między skalami SWRT (DIDS/PL), SSD oraz PEZP. W tym celu wykorzystano modelowania strukturalne modułem Amos 21 pakietu SPSS Statistica. Przeprowadzono test dopasowania modelu o strukturze składającej się z dwóch grup zmiennych obserwowalnych (pięć skal SWRT i cztery skale SSD) oraz grupy czterech zmiennych obserwowalnych powiązanych ze zmienną nieobserwowalną PEZP. W tym przypadku pytanie badawcze brzmi: jaki jest wpływ wymiarów tożsamości na składniki dorosłości oraz na postawę wobec przejścia z edukacji do pracy? Hipoteza mówi o istotnych statystycznie związkach między zmiennymi wyróżnionymi w modelu. Jak podkreślano to w części teoretycznej, związki między strukturą tożsamości a dorosłością są jednym z ważnych założeń szeregu teorii rozwoju (Erikson, 2004; Luyckx i wsp. 2008; Brzezińska, Piotrowski, 2010). Struktura statusów tożsamości wraz z poczuciem dorosłości i realizowaniem wymagań dorosłości wyrażanych samodzielnością i intymnością kształtują określone aspekty postawy wobec przejścia z edukacji do pracy.

Tabela. 1. Wyniki testu dopasowania i jakości modelu eksploracyjnego związków między statusami tożsamości, dorosłością i postawą wobec przejścia z edukacji do pracy

Model	RMSEA	GFI	AGFI	PGFI	CMIN/DF	BIC
SWRTPPEZPSSD	.07	.95	.90	.50	2.77	386.96

Eksploację rozpoczęto analizą wartości funkcji rozbieżności między macierzą wariancji-kowariancji a teoretyczną macierzą wariancji-kowariancji wynikającą z modelu. W tym przypadku analizowano model zagnieżdżony,

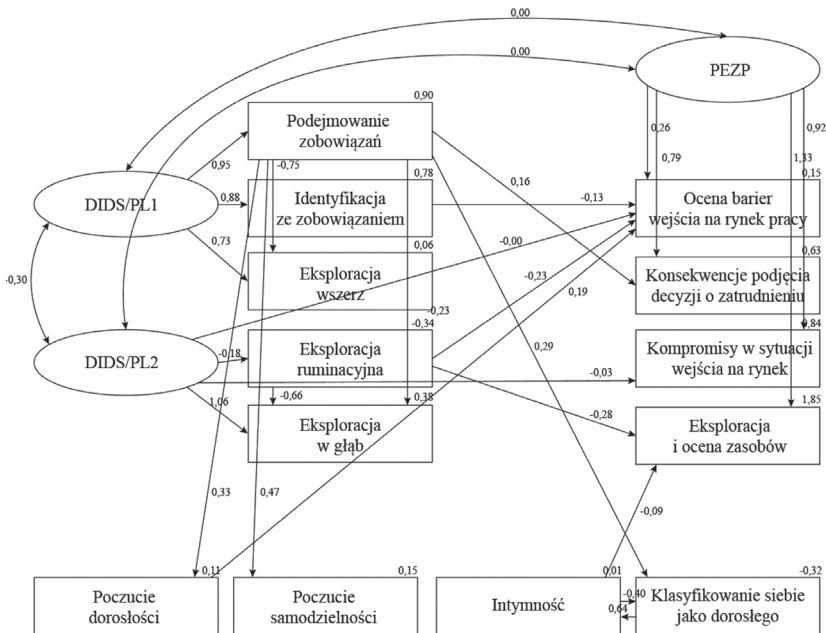
gdyż nakładano na model wyjściowy ograniczenia redukujące nieistotne statystycznie związki między zmiennymi wyróżnionymi w modelu wyjściowym. Dla modelu eksploracji związków między tożsamością (SWRT), dorosłością (SSD) i postawą wobec przejścia z edukacji do pracy (PEZP) uzyskano następujące parametry. Wartość FMIN wynosi 0,365 i jest bliska tej wartości obliczonej dla modelu nasyconego, natomiast wartość statystyki testu dopasowania CMIN wynosi 133,154 co przy 48 stopniach swobody daje poziom istotności ,000. N Hoeltera dla poziomu ufności 95% pokazuje wartość 179 a wartość CMIN/DF wynosi 2,774 (co oznacza nieprzekroczenie wartości krytycznej) i co wskazuje na bliskość analizowanego modelu z modelem nasyconym. Z kolei wartość błędu aproksymacji wyrażana miarą RMSEA pokazuje zadowalający poziom dopasowania modelu względem populacji, gdyż wynosi 0,07. Dla różnic wartości elementów macierzy wariancji-kowariancji występujących pomiędzy macierzą implikowaną przez model a macierzą obserwowaną RMR zyskało wartość 0,05 a wartość GFI pokazuje, że model wyjaśnia 95% zmienności macierzy wariancji-kowariancji. Wyrażenie dopasowania w stopniach swobody AGFI wynosi 0,90 (Hauziński, 2016). Model równań strukturalnych przedstawiono na rycinie 1.

Uzyskane wyniki pozwalają przyjąć, że na podstawie eksploracyjnego modelowania strukturalnego, po przeprowadzonych modyfikacjach, uzyskano dobre dopasowanie modelu obejmującego trzy zbiory zmiennych obserwowalnych stanowiących składniki skal SWRT, SSD i PEZP oraz cztery zmienne nieobserwowalne: SWRT, SWRT₁, SSD i PEZP.

Badanie istotności parametrów modelu regresji z rysunku 1, uzyskane metodą największej wiarygodności (*maximum likelihood*), pokazuje, że dopasowanie modelu obejmującego podskale SWRT wzrosło wówczas, gdy do jego struktury wprowadzono dwie zmienne nieobserwowalne nazwane DIDS/PL₁ i DIDS/PL₂. Wykryto jednak uzasadnienie dla takiego przedstawienia modelu obejmującego podskale SWRT. Badania Piotrowskiego (2013) dotyczące różnic w procesie formowania się statusów tożsamości prowadzone były wśród osób u progu dorosłości różniących się sprawnością ruchową i zaowocowały modelem uwarunkowań formowania tożsamości. Model Piotrowskiego obejmuje m.in. pięć zmiennych obserwowalnych oraz dwie latentne, wynikające ze struktury skali SWRT a zbliżoną strukturę SWRT wykryto w badaniach własnych. Zmienna ukryta, w modelu Piotrowskiego (2013, s. 134) nazwana tam eksploracją adaptacyjną, istotnie wpływa na eksplorację w głąb, eksplorację ruminacyjną i na eksplorację wszere. Druga zmienna ukryta jest w modelu Piotrowskiego, nazwana jest siłą zobowiązań

i wpływa na identyfikację i podejmowanie zobowiązań. W uzyskanych wynikach analiz własnych, takiej struktury nie potwierdzono, gdyż zmienna DIDS/PL1 wpływa na eksplorację wszerz oraz na podejmowanie i identyfikację ze zobowiązaniami a DIDS/PL2 na eksplorację w głąb i eksplorację ruminacyjną.

Rycina 1. Wykres ścieżkowy wyników eksploracyjnej analizy związków wymiarów tożsamości z poczuciem dorosłości i postawą wobec przejścia z edukacji do pracy, standaryzowane wagi regresji. Źródło: opracowanie własne.



Wykryto zatem nowy aspekt możliwych mechanizmów formowania statusów tożsamości. Zmienną latentną DIDS/PL1 nazwano tożsamością sprawczą a DIDS/PL2 tożsamością odraczającą. Nasilenie wymiaru tożsamości sprawczej wyrażają zachowania polegające na poszukiwaniu przez osoby zobowiązań i sposobów ich realizacji w przestrzeni życia. Osoby o nasilonym wymiarze tożsamości odraczającej charakteryzują wątpliwości i roztrząsanie porażek, zastanawianie się nad sobą i swoimi wewnętrznymi stanami, przeżyciami i emocjami. W modelu tym starano się wykryć i zmierzyć czynniki tożsamości wpływające na postawę wobec przejścia z edukacji zawodowej do

pracy i poczucie dorosłości. Szacowano związki tożsamości z postawą oraz dorosłością, wykorzystując bezpośrednie relacje między wskaźnikami cząstkowymi i zmiennymi obserwowalnymi składającymi oraz zależności pomiędzy zmiennymi ukrytymi i składnikami losowymi. Interpretacja wybranych standaryzowanych współczynników ścieżkowych modelu przedstawia się następująco: tożsamość sprawcza silnie wpływa na gotowość do podejmowania zobowiązań, identyfikację ze zobowiązaniem oraz na eksplorację wszerek. Z kolei tożsamość odraczającą silnie obniża eksplorację ruminacyjną i nasila eksplorację w głąb. Wynik ten można zinterpretować w taki sposób, że te dwie formy eksploracji przynoszą różne konsekwencje, eksploracja ruminacyjna podtrzymuje negatywne emocje (również depresję) i powoduje uporczywe roztrząsanie przyczyn porażek (Hauziński, 2015), co nie przynosi korzyści w odróżnieniu od eksploracji w głąb, mogącej skutkować konstruktywnymi refleksjami dotyczącymi własnych preferencji, podjętych już zobowiązań, planów życiowych. Należy zauważyć, że takie wskaźniki cząstkowe SWRT, jak podejmowanie zobowiązań, wpływają dodatkowo na ocenę konsekwencji podjęcia decyzji o zatrudnieniu (to też zobowiązanie), a eksploracja ruminacyjna osłabia eksplorację i obniża ocenę własnych zasobów w procesie tranzycji na rynek pracy, a także sprzyja negatywnym ocenom barier wejścia na rynek. Identyfikacja ze zobowiązaniami powoduje nasilenie negatywnej oceny barier wejścia na rynek pracy, co jest prawdopodobnie wskaźnikiem konfrontacji z niełatwą rzeczywistością zawodową. Należy zauważyć, że podejmowanie zobowiązań wpływa na trzy składniki dorosłości, klasyfikowanie siebie jako dorosłego, poczucie dorosłości i najsilniej na samodzielność. Wykryto również interesującą zależność między intymnością a klasyfikowaniem siebie jako dorosłego. Intymność obniża ową klasyfikację, a klasyfikacja podwyższa ocenę intymności. W ocenie badanych bycie dorosłym przydaje znaczenia intymności, która sama jako taka nie wpływa na wzrost oceny siebie jako dorosłego. Intymność obniża również zaangażowanie w eksplorację i ocenę własnych zasobów, co może wskazywać na to, że nie sprzyja refleksji nad ich wykorzystaniem w procesie tranzycji. Eksploracja w głąb i wszerek w tym modelu nie odgrywają istotnej roli (Hauziński, 2016).

Wskazówki dla praktycznego zastosowania wyników badań

Przedstawiono wybrane wyniki badań związków między statusami tożsamości i poczuciem dorosłości kończących studia a postawą wobec przejścia

z edukacji zawodowej do pracy. Starano się wskazać konfigurację zmiennych odgrywających istotną rolę w procesie tranzycji i wyjaśnić ich wpływ na możliwy przebieg procesu tranzycji. Konfiguracja zmiennych ujętych w modelu zawiera potencjał stanowiący zbiór psychologicznych zasobów oraz deficytów. Jednym z celów artykułu jest wskazanie możliwości zwiększania zasobów służących radzeniu sobie z wymaganiami tranzycji z edukacji do pracy. W związku z uzyskanymi wynikami sformułowano następujące wskazówki z zakresu doradztwa kariery (Bańka, 2007) dla kończących studia: 1. W zakresie statusów tożsamości wsparciem dla studentów mogłaby być zachęta do uczestnictwa we wszelkich formach zinstytucjonalizowanej aktywności naukowej i praktyczno-zawodowej. Aktywność tego rodzaju stanowiłaby wsparcie dla statusów tożsamości podejmowanie i identyfikacja ze zobowiązaniami zawodowymi. 2. W zakresie poczucia dorosłości pewną rolę odgrywa poczucie samodzielności, które może być wspierane przez propagowanie i udostępnianie studentom narzędzi i kompetencji zawodowych, potwierdzanych certyfikatami bądź świadectwami kompetencji. 3. W zakresie postawy wobec tranzycji do pracy wsparcie może stanowić konfrontowanie z realiami rynku pracy, upowszechnienie wiedzy o wymaganiach pracodawców i możliwościach zatrudnienia oraz realizacji kariery. Działania tego rodzaju mogłyby zmniejszyć spostrzeganie barier stojących przed wchodzącymi na rynek pracy. Okazało się, że w procesie tranzycji do pracy znaczną rolę odgrywają związki między statusami tożsamości a poczuciem dorosłości i postawą wobec tranzycji do pracy. Zmienne te w szczególny sposób kształtują wiedzę o sobie.

Bibliografia

- Arnett, J.J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American psychologist*, 55(5), 469–480.
- Bańka, A. (2007). *Psychologiczne doradztwo karier*. Poznań: Print-B.
- Cybal-Michalska, A. (2006). *Tożsamość młodzieży w perspektywie globalnego świata: studium socjopedagogiczne* (No. 133). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Erikson, E.H. (1994). *Identity: Youth and crisis*. New York: WW Norton and Company.
- Gangl, M. (2003). The structure of labour market entry in Europe: a typological analysis. W: W. Müller, M. Gangl (red.), *Transitions from Education to Work in Europe: The Integration of Youth into EU Labour Markets*. Oxford: Oxford University Press.
- Gottfredson, L.S. (1981). Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations. *Journal of Counseling Psychology*, 28(6), 545–579.

- Hauziński, A. (2012). Założenia teoretyczne, konstrukcja i struktura czynnikowa Skali Przejścia z Edukacji Zawodowej do Pracy (PEZP). *Czasopismo Psychologiczne*, 2, 247–254.
- Hauziński, A. (2015). Postawy absolwentów wobec tranzycji z edukacji zawodowej do pracy. *Kultura i Edukacja*, 1, 107, 129–146.
- Hauziński, A. (2016). *Mapy poznawcze w procesie tranzycji rozwojowej z edukacji zawodowej do pracy*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, w druku.
- Kasprzak, E. (2006). *Sukces i porażka bezrobotnych na rynku pracy*. Poznań: Wydawnictwo Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Luyckx, K., Goossens, L., Soenens, B. (2006a). A developmental contextual perspective on identity construction in emerging adulthood: Change dynamics in commitment formation and commitment evaluation. *Developmental Psychology*, 42, 366–380.
- Müller, W., Gangl, M. (2003). *Transitions from Education to Work in Europe: The Integration of Youth into EU Labour Markets*. Oxford: Oxford University Press.
- Piotrowski, K. (2013). *Tożsamość osobista w okresie wkraczania w dorosłość: sytuacja młodych osób z ruchowym ograniczeniem sprawności i ich sprawnych rówieśników*. Wielichowo: TIPI.
- Rożnowski, B. (2009). *Przechodzenie młodzieży z systemu edukacji na rynek pracy w Polsce: analiza kluczowych pojęć dotyczących rynku pracy u młodzieży*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Tchiboza, G. (2013). Leveraging Diversity to Promote Successful Transition from Education to Work W: G. Tchiboza (red). *Cultural and Social Diversity and the Transition from Education to Work* (s. 3–20). Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer.

Marzena Sylwia Kruk

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej

Zarządzanie kadrą akademicką i rola przywódców na uczelniach wyższych w Polsce

Prowadzone na świecie badania funkcjonowania szkolnictwa wyższego oraz skuteczności przyjętych modeli zarządzania wykazują wyraźnie, że bez włączenia społeczności akademickiej w programy zmierzające w stronę poprawy jakości i to na każdym polu: finanse, dydaktyka, badania naukowe) nie da się osiągnąć zmiany i wprowadzić trwałych odstaw stałego ulepszenia (James, 2003, s. 902–922). „Wysoko wykwalifikowani i kompetentni pracownicy są w uczelniach niezbędni do wykonywania obowiązków dydaktycznych i prowadzenia badań naukowych. Zdaniem ekspertów z OECD współczesnych pracowników naukowych cechuje wzrost ich mobilności umiędzynarodowienie wzrost zróżnicowania form i zakresu ich aktywności, ról i funkcji, a także wzrost zróżnicowania ich specjalności oraz form zawieranych z nimi kontraktów” (du Vall, 2015, s. 90).

Rozwój zawodowy jest powiązany z zarządzaniem wiedzą. Zgodnie z definicją T.H. Davenporta „zarządzanie wiedzą jest związane z wykorzystaniem i rozwojem zasobów wiedzy w organizacji, traktowanym jako sposób jej wspomagania w realizacji celów. Obejmuje ona zarówno wiedzę jawną, udokumentowaną, jak i ukrytą, subiektywną. Procesy zarządzania wiedzą obejmują identyfikację, dzielenie się wiedzą oraz jej tworzenie. Wymaga to stworzenia systemów, za pomocą których można tworzyć i utrzymywać repozytoria wiedzy oraz pielęgnować i ułatwiać dzielenie się wiedzą i uczenie się organizacji. Organizacje, które osiągnęły powodzenie w zarządzaniu wiedzą, będą prawdopodobnie skłonne postrzegać wiedzę jako zasób i tworzyć organizacyjne normy i systemy wartości sprzyjające tworzeniu wiedzy oraz dzieleniu się nią” (Davenport, 1998, s. 43–57).

Modele zarządzania na uczelniach wyższych

Zarządzanie w ujęciu socjologicznym

Jednym z najważniejszych elementów Systemu Zarządzania Jakością są zasoby ludzkie, a zasada zaangażowania personelu należy do fundamentalnych zasad zarządzania jakością. Jej stosowanie wiąże się z:

- poczuciem pracowników, że problemy dotyczą całej organizacji i że trzeba je rozwiązać;
- czynnym szukaniem okazji do udoskonalenia systemu;
- czynnym szukaniem okazji do zwiększenia swoich kompetencji i wiedzy;
- swobodnym dzieleniem się wiedzą z innymi w ramach zespołu lub grup;
- koncentrowaniem się na tworzeniu wartości, których odbiorcą jest klient;
- lepszym reprezentowaniem organizacji na zewnątrz (Kucińska-Landwójtowicz, 2012, s. 104).

Od przedsiębiorstw wdrażających SZJ (System Zarządzania Jakością) zgodny z 9001:2008 wymaga się, aby personel wykonujący pracę wpływającą na jakość wyrobu był kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia. Organizacja powinna: określić niezbędne kompetencje personelu wykonującego czynności mające wpływ na jakość wyrobu; zapewnić szkolenie lub podjąć działania w celu zaspokojenia tych potrzeb, ocenić skuteczność podjętych działań; zadbać, aby personel organizacji był świadomy istoty i ważności swoich działań i tego, jak przyczynia się do osiągnięcia celów dotyczących jakości; utrzymywać odpowiednie zapisy dotyczące wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia (Kucińska-Landwójtowicz, 2012, s. 104). Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9004:2000 przez zaangażowanie i wspomaganie ludzi kierownictwo powinno doskonalić zarówno skuteczność, jak i efektywność organizacji. Zaleca się, aby organizacja jako pomoc w osiągnięciu swoich celów doskonalenia funkcjonowania zachęcała personel do zaangażowania się i rozwoju przez:

- prowadzenie ciągłego szkolenia i planowania kariery;
- określenie ich odpowiedzialności uprawnień;
- ustanawianie celów indywidualnych i zespołowych, zarządzanie funkcjonowaniem procesów i ocenianie wyników;

- umożliwienie włączania się w ustanawianie celów i podejmowanie decyzji;
- uznawanie i nagradzanie;
- ułatwianie otwartego, dwukierunkowego przekazywania informacji;
- ciągły przegląd potrzeb personelu;
- kreowanie warunków zachęcających do innowacji;
- zapewnienie skutecznej pracy zespołowej;
- komunikowanie sugestii opinii;
- wykorzystanie pomiarów zadowolenia personelu;
- badanie powodów przychodzenia i odchodzenia ludzi z organizacji (ISO 2001).

W Raporcie: „Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie” (Raport 2009) można przyjąć, że w odniesieniu do szkolnictwa wyższego zarządzaniem jest „formalne i nieformalne sprawowanie władzy zgodnie z przepisami, polityką i zasadami, które określają prawa i obowiązki różnych uczestników, włącznie z zasadami ich współdziałania czy wzajemnego oddziaływania”, czyli zarządzanie to inaczej „ramy, w których uczelnia realizuje swe założenia, cele i politykę w spójny i skoordynowany sposób”. Zarządzanie obejmuje więc działania o charakterze strategicznym, w odróżnieniu od kierowania, które oznacza, „realizację zestawu celów wytyczonych przez uczelnię na podstawie ustanowionych zasad”, czyli kierowanie odpowiada na pytanie, „w jaki sposób stosują te zasady” (du Vall, 2015, s. 57).

Sposoby realizacji dopuszczanych ustawą modeli samorządności akademickiej i menadżerskiej powodują, że w Polsce będą mogły funkcjonować cztery podstawowe modele zarządzania uczelnią:

- 1) elekcyjno-unikameralny (uczelnia posiadająca tylko senat, jako ogólnouczelniany organ kolegialny, w której rektor pochodzi z wyboru; model samorządności akademickiej);
- 2) elekcyjno-bikameralny (w uczelni obok senatu funkcjonuje konwent, a rektor jest wybierany; to też jest model samorządności akademickiej);
- 3) konkursowo-unikameralny (uczelnia z senatem, przy rektorze powoływanym w drodze konkursu; model samorządności menadżerskiej);
- 4) konkursowo-bikameralny (w uczelni obok senatu funkcjonuje konwent, a rektor jest powoływany w drodze konkursu; to model samorządności menadżerskiej) (du Vall, 2015, s. 57).

Zarządzanie oznaczać będzie strukturę oraz procedury podejmowania podstawowych decyzji w instytucjach szkolnictwa wyższego. Natomiast

kierowanie – strukturę i procedury wrażeń tych decyzji w życie. Z tego rozróżnienia wynika także istotne rozróżnienie na liderów (rektor, dziekani, założyciele), którzy tworzyć powinni ogólną wizję czy, w myśl nowej ustawy – strategię rozwoju uczelni oraz poszczególnych podstawowych jednostek organizacyjnych. Wizja liderów realizowana jest przez pracowników administracyjnych, takich jak kanclerz czy kwestor, którzy do swojej dyspozycji mają odpowiedni personel i środki (du Vall, 2015, s. 57). Dla stworzenia modelu zarządzania ogólnouczelnianego niezbędne jest wskazanie jego podstawowych funkcji, czyli planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli (du Vall, 2015, s. 57–58). Wszelkie formy narzucania decyzji mogą prowadzić w szkolnictwie wyższym do postaw odmiennych od pożądanых (Geryk, 2014, s. 784). Dokumenty strategiczne uczelni powinny być głównymi programami w planowaniu i organizowaniu również ścieżki karier jej pracowników.

Zarządzanie kadrami akademicką oraz rola liderów

Wszystkie firmy skoncentrowane na zysku muszą przyjąć koncepcje zarządzania wiedzą. Sukces współczesnej organizacji zależy od sprawności zarządzania wiedzą, które musi być elementem strategii zarządzania, a nie działalnością uzupełniającą w stosunku do zarządzania tradycyjnymi, materialnymi zasobami. Przedsiębiorstwu przydatna jest wiedza, którą można wykorzystać w działaniu. Wiedza taka winna odnosić się do zależności przyczynowo-skutkowych występujących w organizacji oraz relacji organizacji z bliższym i dalszym otoczeniem (Skrzypek 2014, s. 184). Zarządzanie wiedzą polega na tym, by:

- pozyskać odpowiednie zasoby;
- odpowiednio nimi dysponować;
- efektywnie wykorzystywać je w swojej działalności (Skrzypek, 2014, s. 182).

Zarządzanie wiedzą pozytywnie oddziałuje na wartość kapitału intelektualnego, na który składają się m.in. kapitał ludzki, kapitał relacji i kapitał strukturalny (Fryczyńska, Jabłońska-Wołoszyn, 2008, s. 14). Koncepcje związane z zarządzaniem wiedzą narodziły się w organizacjach o charakterze biznesowym. Możliwości ich wykorzystania w uczelniach wzbudzały i wzbudzają wątpliwości. Z jednej strony, jak zauważa D.J. Cranfield [i in.], uniwersytety stanęły w obliczu dychotomii priorytetów – zapewnienia wysokiej jakości kształcenia i badań przy jednoczesnej wysokiej skuteczności i wydajności w zarządzaniu i administrowaniu, umożliwiającej utrzymanie się

na konkurencyjnym rynku (Davenport T.H., DeLong D.W., Beers M.C., 1998). Z drugiej strony, według J. Rowley procesy zarządzania wiedzą są powszechnie stosowane na uniwersytetach i ważne jest, by je rozpoznać i wykorzystać jako podstawę do dalszego rozwoju, niż tworzyć nowy paradygmat zarządzania wiedzą na uczelniach.

Ocenia się, że współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują zaledwie 10–15% zasobów kapitału intelektualnego. O roli potencjału intelektualnego może świadczyć fakt, że ostateczna wartość produktów zależy od takich jego elementów, jak kreatywność i powiązana z nią innowacyjność, które muszą być poparte odpowiednią wiedzą (Skrzypek, 2014, s. 182). Do barier, które utrudniają wdrożenie systemu zarządzania wiedzą, należą (Martensson 2000, s. 209):

- brak podmiotu odpowiedzialnego za problem zarządzania wiedzą (60%);
- niewłaściwa struktura organizacyjna (54%);
- brak zaangażowania naczelnego kierownictwa (46%);
- nieefektywny system nagród i wyrażania uznania niematerialnego lub brak takiego systemu (46%);
- priorytetowe traktowanie pracy indywidualnej w porównaniu z pracą zespołową (45%) (Martensson, 2000, s. 209).

Przez rozwój zawodowy rozumieć należy uzupełnianie przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku oraz rozwijanie dodatkowych kompetencji pod kątem awansu przesunięcia na inne stanowisko lub zmiany organizacyjnej (Ściborek, 2009, s. 66).

Kariera akademicka wiąże się z uzyskaniem przez osoby posiadające wymagane stopnie naukowe i tytuł naukowy określonych w ustawie stanowisk. Zasadą jest, że stanowiska te są obsadzone w drodze otwartych konkursów. Stąd też nie ma możliwości wytyczenia sobie ścieżki kariery od asystenta do profesora zwyczajnego, na każdym etapie awansu na wyższe stanowisko powinna go uzyskać osoba o najwyższych kwalifikacjach spośród osób, które się zgłosiły. Doświadczenia polskie przeczą jednak tej tezie (du Vall, 2015, s. 111–112). Efektywna realizacja karier zawodowych jest uwarunkowana aktywnym uczestnictwem w tym procesie trzech przedmiotów: pracownika, bezpośredniego przełożonego i organizacji. Pracownik na podstawie samooceny planuje swoją karierę zawodową, bezpośredni przełożony wspiera go i doradza, natomiast organizacja dostarcza odpowiednich struktur i procedur, dzięki którym kariery zawodowe mogą być realizowane (Łukasiewicz, 2002, s. 88).

W uczelniach wyższych przywództwo powinno odgrywać szczególną rolę. Przykład z Izraela pokazuje, że możliwe jest przekształcenie uczelni z „instytucji wiedzy”, w „instytucję kształcącą”, o ile takie było zamierzenie strategiczne. Powodem zmian było zacieranie się granic między badaniami prowadzonymi przez sektor przedsiębiorstw a badaniami prowadzonymi przez uczelnie. W obliczu rosnącej konkurencji uczelnie musiały nauczyć się efektywniej wykorzystywać posiadane zasoby. Sprawność w zarządzaniu wiedzą prowadzi do kooperacji, inicjowania różnych form współpracy. Niezbędne okazuje się wsparcie kreatorów w zakresie szkolnictwa wyższego (Shoham S., Perry M., 2009, s. 227–246).

Kompetencje przywódców są niezwykle ważne z punktu widzenia rozwoju i przyszłości całej uczelni. Umiejętne zarządzanie kompetencjami pracowników decydować będzie w przyszłości o atrakcyjności uczelni, zarówno jeśli chodzi o miejsce do pracy, jak i miejsce do studiowania. Pojęcie „kompetencji akademickich” jest zwykle rozumiane wąsko (czyli kompetencji akademickich takich jak uprawnienia uczelni do nadawania tytułów i stopni naukowych). Autorzy Raportu definiują kompetencje w takim znaczeniu, jakie przyjmuje się w naukach o zarządzaniu, tzn. obejmuje ono:

- uzdolnienia i predyspozycje;
- wewnętrzne motywacje;
- wykształcenie i wiedzę;
- doświadczenia i praktyczne umiejętności;
- cechy psychofizyczne, obiektywnie przydatne na danym stanowisku;
- postawy i zachowania (oczekiwane w miejscu pracy);
- stan zdrowia;
- formalne upoważnienia do działania w imieniu organizacji (du Vall, 2015, s. 90).

Zauważyć jednak należy, że poza jakością kadry menadżerskiej niezbędne jest zrozumienie konieczności zmian przez środowisko (a w szczególności przez jego prawną emanację w postaci organów kolegialnych uczelni, tzn. bez poparcia rektorów i dziekanów przez senat i rady wydziałów, nie może dojść do istotniejszych zmian w sposobie funkcjonowania uczelni (du Vall, 2015, s. 90).

Z danych Instytutu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego zostały przeprowadzone szkolenia z zakresu:

- prezentacja i wystąpienia publiczne;
- inteligencja emocjonalna;

- asertywność w środowisku akademickim;
- budowanie zespołu;
- komunikacja w zespole;
- leadership/przywódcztwo;
- zarządzanie stresem;
- efektywne uczenie;
- typy psychologiczne w procesie nauczania;
- metody aktywizujące w procesie dydaktycznym;
- konflikty w zespole (Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego, 2017).

Badacze, np. G. Drew, kładą nacisk na tworzenie odpowiedniej atmosfery w organizacji, sprzyjającej zaufaniu; tak zbudowany system może stanowić forum wymiany doświadczeń czy nowych wyzwań, stając się w ten sposób platformą doradczą lidera (Drew, 2010, s. 57-76).

Umiejdzynarodowienie uczelni – nowe kompetencje wobec pracowników uczelni

Umiejdzynarodowienie uczelni sprawia, że powinna ona być otwarta na współpracę z innymi uczelniami z zagranicy. Coraz większa liczba studentów zagranicznych na uczelniach sprawia, że programy nauczania (możliwość wyboru wykładów) również muszą być dostosowane do oczekiwań międzynarodowych nie tylko pod względem ilości punktów. Aby zainteresować studentów, uczelnie przygotowują nowe kierunki studiów, które powinny odpowiadać na potrzeby rynku pracy w skali regionalnej i międzynarodowej.

Z procesem umiejdzynarodowienia uczelni zawiązana jest też mobilność jej pracowników. Wymiana kadry akademickiej przynosi liczne korzyści nie tylko samej osobie uczestniczącej w wymianie międzynarodowej, lecz także całemu uniwersytetowi. Często jest to początek nawiązania współpracy i realizacji dalszych przedsięwzięć, np. konferencji, seminariów, projektów badawczych itd.

Współpraca z biznesem jest obecnie nieodzownym elementem działalności uniwersytetów. Szeroko zgłaszana jest także potrzeba zmian nauczycieli akademickich w stronę szerszych związków tej grupy z sektorem biznesu. Jak przewidują H. Thomas, P. Lorange i J. Sheth, zarządzający odpowiednio uczelniami w Singapurze, Szwajcarii i Stanach Zjednoczonych, przyszłości środowiska upatrywać należy w większej niż obecnie różnorodności (Geryk,

2014, s. 782). Uczelnie będą musiały zatrudniać zarówno badaczy pracujących równocześnie jako dydaktycy, osoby skoncentrowane jedynie na prowadzeniu badań, jak i praktyków prowadzących zajęcia dydaktyczne czy przedstawicieli innowacyjnych sektorów przedsiębiorstw (MNiSW, 2015, s. 6–11).

Warunkiem koniecznym jest poprawa zdolności menadżerskich osób pełniących funkcje kierownicze, w tym umiejętności przygotowania uczelni do przeprowadzenia procesów konsolidacyjnych, badań i kształcenia interdyscyplinarnego, koncentracji środków oraz lepszego wykorzystania zasobów ludzkich w tym stymulowaniu mobilności pracowników (Raport, 2009, s. 47).

W przeciwieństwie do przedsiębiorców, którzy wskazywali co najmniej trzy istotne cechy brakujące we współpracy z naukowcami, takie jak: poczucie wzajemnych korzyści, praktyczność, i konkretność podejścia oraz wzajemne informowanie o prowadzonej działalności, pracownicy uczelni mieli trudności ze wskazaniem brakujących cech. Z punktu widzenia przedsiębiorców elementem, przy którym najczęściej wybierali odpowiedź, „bardzo brakuje”, była kwestia dotycząca wzajemnego informowania się o prowadzonej działalności. Dane wskazują, że ponad 70% uczelni nie korzysta z możliwości szybkiego dotarcia do przedsiębiorców za pośrednictwem otoczenia biznesu (IOB). Stosunkowo nieliczne uczelnie, które zdecydowały na podjęcie współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, najczęściej poszukiwały firm, w których studenci mogliby odbywać staże i praktyki. Instytucje grupujące przedsiębiorców powinny częściej występować z ofertą pokazującą możliwość dotarcia do firm za ich pośrednictwem, podobnie jak uczelnie powinny częściej nawiązać kontakty z instytucjami (Poszewiecki, 2009, s. 23). Wyniki te wskazują, że zarówno naukowcy, jak i pracownicy przedsiębiorstw powinni zwrócić większą uwagę na poszerzanie swoich umiejętności i tych kwalifikacji, które są niezbędne, aby współpraca przynosiła efekty dla obu stron, np. umiejętności promowania swoich wynalazków i ich sprzedaży.

Zakończenie

Zmiany w świecie wymuszają zmiany w organizacji uczelni. „Podnoszenie kwalifikacji powinno zostać na uczelniach zaplanowane, a inicjatywa własna pracowników powinna być doceniana i popierana – ale w takim tylko zakresie, w jakim jest to powiązane ze strategią i celami uczelni (du Vall, 2015, s. 116). Dokładnie dopracowana strategia uczelni powinna być zasadniczym dokumentem dla całej uczelni. Rozwój zawodowy pracowników powinien

być kierowany i przemyślany. A dobrze wykorzystany kapitał ludzi służy rozwojowi organizacji.

Na uczelniach wzrasta także rola osób, które pełnią funkcje kierownicze i decydujące. To od ich postawy i decyzji zależy przyszłość uczelni. „Nie doceniana jest rola pracowników będących promotorami zmian. To od ich zaangażowania i pozycji w organizacji zależec będzie, w jakim stopniu zminimalizowane zostaną skutki pojawienia się w organizacji oporu wśród pracowników wobec zapowiedzianych zmian” (Wawak, 2015, s. 7). Promotorami zmian na uczelniach powinny być przede wszystkim osoby, które pełnią funkcje decydujące i kierownicze. Jednak cała społeczność akademicka, zarówno pracownicy naukowci, dydaktyczni, jak i administracyjni, powinna rozwijać swoje kompetencje.

Bibliografia

- Adamska, M. (2013). Diagnoza czynników warunkujących rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. W: M. Szewczuk-Stepień, M. Adamska (red.), *Od naukowej inspiracji do innowacji w przedsiębiorstwie. Praktyczna aplikacja wiedzy Asystentów Innowacji* (s. 33–50). Opole: Instytut Trwałego Rozwoju.
- Bąk, M., Kulawczuk, P. (2009). *Warunki współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*. Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
- Bąkowski, A., Mażewska, M. (red.), (2015). *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Raport 2014. Poznań–Warszawa: Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.
- Cranfield, D.J., Taylor, J. (2008). Knowledge management and higher education: a UK case study. *The Electronic Journal of Knowledge management*, Vol. 6, Iss. 2, 85.
- Davenport, T.H., DeLong D.W., Beers M.C. (1998). Successful knowledge management Project. *Sloan Management Review*, 39, 2, 43–57.
- del Faver, M. (2003). Faculty-Administrator relationships as Integral to High-Performing Governance Systems. *American Behavioral Scientist*, 46,7 , 902–922.
- Drew, G. (2010). Issues and Challenges In Higher Education Leadership: Engaging for Change. *The Australian Educational Researcher*, 37(3).
- Fryczyńska, M., Jabłońska-Wołoszyn M. (2008). *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*. Warszawa: Placet.
- Geryk, M. (2014). Rola przywódcy w uczelni a zmiany otoczenia. *Marketing i Rynek*, 5, 779–785.
- Gulda, K. (2015). Wnioski i rekomendacje. W: A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Raport (s. 169–175). Poznań–Warszawa: Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.
- Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego. (2017). <http://irsw.pl/us%C5%82ugi/szkolenia/>.

- Komisja Europejska (2009). *Eurydice. Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie, strategię, struktury, finansowanie i kadra akademicka*, Dyrekcja Generalna ds. Edukacji i Kultury. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Kucińska-Landwójtowicz, A. (2012). *System zarządzania jakością jako źródło „klimatu kreatywności”*. W: KNOW HOW – efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy. *Diagnoza i wprowadzenie do badań* (103–111). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Kulawczuk, E., Kulawczuk, K.P. (2009). *Oczekiwania pracowników nauki wobec przedsiębiorstw w zakresie współpracy badawczo-rozwojowej*. W: M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami* (s. 31). Warszawa.
- Łukasiewicz, G. (2002). *Kształtowanie karier zawodowych*. W: A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty* (s. 88). Warszawa: Poltex.
- Łukasiński, W.(2009). *Człowiek źródłem kreatywności – wpływ pracowników wiedzy na proces kształtowania rozwoju organizacji*. W: E. Skrzypek (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w pro jakościowym myśleniu i działaniu* (s. 136). Lublin: UMCS.
- Martensson, M. (2000). *A critical review of knowledge management as a management tool*. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 209–216.
- Minor, J.T. (2003). *Assessing the Senate*. *American Behavioral Scientist*, 46, 7, 960–977.
- MNiSW (2015). *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i nauki na lata 2015–2030*. Warszawa.
- Oleksyn, T. (2009). *Kompetencje nauczycieli akademickich wobec wyzwań współczesności*. W: *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole* (s. 318–319). Toruń.
- Polska Norma. PN-ENISO 9001–2008 (2009). *Systemy zarządzania jakością – wymagania*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- Polska Norma PN-EN ISO 9001: 2001 (2001). *Systemy zarządzania do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości* (dostęp: 02.03.2017). http://www.problemykolejnictwa.pl/images/PDF/140_6.pdf.
- Poszewiecki, A. (2009). *Współpraca nauki i przedsiębiorstw w świetle badań oczekiwań przedsiębiorców i pracowników naukowych. Synteza wyników*. W: M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Warunki współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami* (s. 23). Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
- Raport (2009). *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010–2012*. Warszawa: Wydawnictwo KRASP, FRP oraz UW.
- Rowley, J.(2000). *Is high er education ready for knowledge management?*, *The International Journal of Educational Management*, 17, 7, 372.
- Sekuła, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: PWE.
- Shoham, S., Perry, M. (2009). *Knowledge management as a Mechanism for Technological and Organizational Change Management In Israeli Universities*. *High Education*, 57, 227–246.
- Skrzypek, E. (2014). *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*. *Zeszyty Naukowe MWSE*, 1(24), 175–188.
- Sporn, B. (2007). *Governance and Administration: Organizational and Structural Trends*. W: J.F. Forest., P.G. Altbach (red.), *International handbook of Higher Education* (s. 141–157). Springer.

- Sztompka, P. (2006). *Socjologia*. Kraków: Znak.
- Ściborek, Z. (2009). *Dylematy rozwoju zawodowego*. Warszawa: PTM.
- Thomas, H., Lorange, P., Sheth, J., (2014). Dynamic Capabilities The Business School of The Future. EFMD Global Focus, vol. 8, iss. 1.
- du Vall, M. (red.), (2011). *Modele zarządzania uczelniami w Polsce. Raport Końcowy*. Kraków: Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Wawak, T. (2001). TQM a zarządzanie zmianami. *Przegląd Organizacji*, 5.
- Wawak, T. (2015). Przywódca, lider, promotor i egzekutor. W: W. Kowalczewski, B.R. Kuc (red.), *Dyskusje o zarządzaniu* (39–48). Warszawa: EMENTON.

Katarzyna Mierzejewska
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Człowiek w wirtualnym świecie pracy – kierunki rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi

Wkroczenie w erę postindustrialną zrodziło nowe spojrzenie na zarządzanie. Pojawiły się przed nim kolejne wyzwania (Morawski i in. 2010). Jednym z nich stał się rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz kształtowanie się nowego typu społeczeństwa, przez jednych definiowanego jako społeczeństwo informacyjne, przez innych – społeczeństwo wiedzy, przez jeszcze innych – społeczeństwo cyfrowe, sieciowe lub wirtualne (Siuda 2006). Nie ulega wątpliwości, że procesy informatyzacji i wirtualizacji wpływają na życie prywatne i zawodowe jednostek, a nowoczesne technologie zmieniają formę pozyskiwania, wykonywania i organizowania pracy oraz rewolucjonizują zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji (Cewińska, Wojtaszczyk 2012).

Warto zastanowić się, jakie konsekwencje przyniesie zdigitalizowanie działalności człowieka i organizacji? Jakie kierunki eksploracji nadadzą procesy wirtualizacji i informatyzacji badaczom w dziedzinie nauk o zarządzaniu? Dlatego celem niniejszego opracowania jest odpowiedzenie na pytanie, jak funkcjonuje człowiek XXI w. w wirtualnej rzeczywistości, co wskazuje na to, że praca i funkcja personalna w organizacji ulega wirtualizacji oraz jakie są skutki wirtualizacji pracy i jakie wyzwania stoją przed zarządzaniem zasobami ludzkimi? Realizacji celu posłużyły studia literaturowe oraz raporty z badań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Człowiek w wirtualnej rzeczywistości

Wirtualność potocznie rozumiana jest jako nierzeczywistość, nieautentyczność, nierealność. Współcześnie wirtualizacja ma jednak cechy realności i nie jest, jak to było pierwotnie, utożsamiana tylko ze światem gier. Poprzez rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych obecna jest niemalże na każdym kroku, we wszystkich cywilizowanych zakątkach świata (Pawłowski 2013).

Raporty i statystyki nie pozostawiają złudzeń co do zwirtualizowania społeczeństwa. Z roku na rok przybywa użytkowników Internetu na świecie, obecnie jest ich ponad 3,5 mld. Codziennie wysyła się ok. 228 mld maili i 647 mln twitów (Worldometers 2017). Szacuje się, że smartfony są w posiadaniu 2,6 mld światowej populacji (TSP 2016). W roku 2016 z Internetu korzystało 65% dorosłych Polaków, co więcej, niemalże wszystkie osoby w wieku 18–24 lat deklarowały bycie jego użytkownikami (CBOS 2016). Zjawisku temu sprzyja duża dostępność komputerów, smartfonów, tabletów i innych urządzeń mobilnych. Pokolenie, które wchodzi na rynek pracy, określane jest często pokoleniem „Click”; cechuje je potrzeba całodobowego kontaktu ze światem i stałe bycie na bieżąco z napływającymi informacjami (Wojtaszczyk 2013).

O erze społeczeństwa informacyjnego mówi się zazwyczaj pozytywnie w kontekście łatwego dostępu do informacji, szybkiej wymiany wiedzy, całościowej edukacji, rozwoju i zwiększonej wydajności i efektywności pracy. Wiedza staje się dostępna dla każdego, niezależnie od miejsca i czasu pobytu, wieku czy statusu społecznego. Jednakże coraz częściej mówi się o negatywnych aspektach wirtualizacji i informatyzacji, m.in. problemach związanych z nadmiernym napływem informacji. Badania pokazują, iż społeczeństwu jest coraz trudniej odróżnić informacje istotne od mniej ważnych. A przeciążenie informacjami staje się realnym problemem dla zdrowia i wydajności współczesnego pokolenia (Kryniewska, Nowak 2014). Ludzki mózg ma bowiem ograniczone możliwości przetwarzania dziennej dawki informacji (Cantor 2011). Poza tym do jednostki w miejscu pracy, ale także poza nią, nieustannie dochodzą informacje z komputerów, smartfonów i innych urządzeń elektronicznych. A bodźce te przyczyniają się do osłabienia percepcji i dekoncentracji. Warto przytoczyć w tym miejscu stwierdzenie wieloletniego członka zarządu firmy Apple i Microsoft – Lindy Stone. Posłużyła się ona pojęciem *continuous partial attention*, czyli „nieustanna uwaga częściowa”, w odniesieniu do stanu psychicznego dzisiejszych pracowników. Ze względu na stały przepływ wiedzy jednostki próbują skupić uwagę przynajmniej częściowo na wszystkich dochodzących informacjach. Konsekwencjami takiego

stanu rzeczy są uczucie ciągłego bycia w gotowości, obniżenie kreatywności i poczucie niespełnienia (Stone 2016). W świecie nauki słychać jeszcze inne negatywne głosy spowodowane nadużyciem nowoczesnych technologii. Badania pokazują, iż Internet może przyczyniać się do obniżenia poziomu intelektu, spadku zdolności czytania, a ponadto nie sprzyja głębszym refleksjom. Wygoda i natłok informacji powodują, że jednostki ograniczają się tylko do wyników na pierwszej stronie Google. Człowieka korzystającego z dobrodziejstw wirtualnego świata cechuje coś jeszcze, cierpi on na nieustanny brak czasu i z każdym rokiem ma go paradoksalnie coraz mniej. Jak mówi kanadyjski strateg marketingu cyfrowego Tod Maffin, błędem jest myślenie, że technologia oszczędza czas. Uważa on, że współczesny człowiek stale coś „majsterkuje” na swoim smartfonie lub laptopie, wolny czas zamiast na wypoczynek poświęca na zaległą pracę spowodowaną surfowaniem w sieci (Kryniewska, Nowak 2014). Można więc wnioskować, że wirtualna rzeczywistość oprócz pozytywnych stron ma też negatywne, które mogą stanowić zagrożenie dla funkcjonowania człowieka.

Wirtualizacja pracy kierunkiem rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi

Wirtualizację pracy autorka niniejszego opracowania rozumie jako zdigitalizowanie działalności człowieka w organizacji, a także wykorzystanie do pozyskiwania, organizowania i sposobu wykonywania pracy zasobów technologii informacyjno-komunikacyjnych. W wirtualizację pracy z punktu widzenia wykonywania funkcji personalnej w organizacji wpisują się m.in. procesy rekrutacji i selekcji, adaptacji, rozwoju kadr, kontroli i komunikacji (Zajac 2012).

Rozwój technologii jak nigdy dotąd dał możliwość brania spraw we własne ręce na rynku pracy (Chirkowska-Smolak, Grobelny 2015). Poszukiwanie pracy przez Internet, w szczególności dla młodszego pokolenia, stało się naturalnym elementem rzeczywistości. Dziś kandydaci bez ograniczeń czasowych i geograficznych mogą aplikować poprzez portale ogłoszeniowe lub bezpośrednio poprzez stronę internetową firmy na wybrane stanowisko pracy. Do tego celu chętnie wykorzystują urządzenia mobilne (Regiopracca 2015). Unaoczniając, 85% poszukujących pracy Amerykanów, ubiegając się o pracę, używa smartfonów i tabletów i aż 75% chciałoby otrzymać „job alert” na swoje urządzenie mobilne (Łukasiewicz 2013a). Dzięki takim

powiadomieniom kandydaci mogą szybko reagować na pojawiające się oferty. Wartościowe w procesach rekrutacyjno-selekcyjnych stały się także portale społecznościowe, w szczególności LinkedIn i GoldenLine; według badań przeprowadzonych przez Interaktywny Instytut Badań Naukowych i GoldenLine ponad 50% użytkowników mediów społecznościowych w Polsce utworzyła swoje profile w celu otrzymania interesującej oferty pracy, natomiast według badania „Kandydat i firma w sieci” 80% pracodawców używa social media jako narzędzia do pozyskania wykwalifikowanych pracowników. Portal społecznościowy to także możliwość dla pracodawcy, aby zbudować pozytywny wizerunek i nawiązać bliższy kontakt z kandydatem (Lenard 2011). Coraz bardziej popularnym sposobem zawiązywania tego typu znajomości są targi wirtualne. System uposaża pracodawców w e-stoiska, czaty, webinaria oraz pocztę elektroniczną, które stanowią dodatkowe źródło wiedzy o kandydatach (Cewińska, Wojtaszczyk 2016). Pracodawcy sięgają po wirtualną selekcję, stosując testy online, wirtualne analizy przypadków i wirtualny assessment. Kandydaci zaś za pomocą gier stosowanych w procesach pozyskiwania kadr mogą poznać firmę i jej kulturę organizacyjną, a w konsekwencji dokonać autoselekcji. Co więcej, nowe technologie umożliwiają przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych przez Skype lub innego typu komunikator, który umożliwia video rozmowę (tamże). Jak podaje eRecruiter, pracodawcy chętnie korzystają z ATS (Application Tracking Solutions), czyli systemów, które ułatwiają zarządzanie procesem naboru kadry. Systemy te umożliwiają zautomatyzowanie korespondencji z uczestnikami procesów rekrutacyjno-selekcyjnych (Łukasiewicz 2013b). Także podczas procesu adaptacji pracownika chętnie korzysta się z dobrodziejstw wirtualnego świata, takich jak: poradniki adaptacyjne online, wirtualne spacerunki lub wirtualne spotkania, a wszystko po to, aby ułatwić i skrócić okres przystosowywania się do organizacji (Cewińska, Wojtaszczyk 2012). Zwirtualizowane procesy rekrutacyjno-selekcyjne i adaptacyjne oszczędzają czas, wspomagają organizację pracy rekruterów, a przede wszystkim redukują koszty. Pomimo to stałe obcowanie z urządzeniami nowych technologii telekomunikacyjnych często prowadzi do przebodźcowania i permanentnego stresu (Zajac 2012).

Przejawem wirtualizacji zarządzania zasobami ludzkimi są również współczesne metody i techniki rozwoju pracowników. W epoce ciągłego doskonalenia cieszą się one szczególnie dużą aprobatą młodego pokolenia. Organizacje chętnie sięgają po e-learning jako formę nauki na odległość, która daje pracownikom możliwość do podnoszenia swoich kompetencji. W swoich systemach tworzą platformy edukacyjne przeznaczone do realizacji

procesów kształcenia. Zawierają one różnego rodzaju materiały szkoleniowe, tj. prezentacje multimedialne, e-booki, e-szkolenia. Wraz z dynamicznym rozwojem instrumentów Web 2.0. użytkownicy platform edukacyjnych mogą wchodzić w interakcje i współdziałanie, komunikować się ze sobą za pomocą komunikatorów na żywo, wymieniać pliki, czy wspólnie je edytować (Plebańska, Kopciał 2013). Tym, na co jeszcze warto zwrócić uwagę, jest to, że dziś większość metod szkoleniowych może być przeprowadzana w wersji „e”. Istnieją bowiem: e-coaching, e-mentoring, e-wykład, e-tutorial, e-konferencja (Cewińska, Wojtaszczyk 2016). Wirtualizacja szkoleń, rozwoju i nauki ma szereg zalet. Wspiera proces planowania własnej kariery, samorozwoju i edukacji. Pomaga rozwijać kompetencje pracownika. Przyczynia się do szybkiej wymiany wiedzy. Zapewnia monitoring wyników nauczania (Korczak, Woźniak 2008). Autorka niniejszego opracowania uważa jednakże, że wirtualne metody edukacji i rozwoju nie powinny całkowicie zastąpić tradycyjnych, podczas których można nawiązać bezpośredni kontakt w relacji trener–uczeń.

Co więcej, wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych ułatwia ocenę pracowników. Umożliwiają one sprawne administrowanie całym procesem oceniania, od fazy przygotowania i wdrożenia, poprzez przeprowadzenie oceny, po wygenerowanie raportów (Cewińska, Wojtaszczyk 2016). Wraz z nowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi polegającym na częstym kontakcie pracownika z przełożonym i dawaniu feedbacku tuż po wykonaniu zadania lub jeszcze w trakcie jego realizacji, a nie post factum, nowe techniki komunikacji stają się jeszcze istotniejsze. W szczególności wdrożenie „cloud computing” (zob. Baun i. in. 2011). To właśnie poprzez zastosowanie rozwiązania chmury przełożeni mogą monitorować bieżące osiągnięcia pracowników, wracać do poprzednich, kontrolować, czy pracownicy realizują postawione im cele, i dawać bezpośrednio informację zwrotną, a nie czekać na półroczną lub roczną rozmowę i ocenę pracowniczą (Buckingham, Goodall 2015).

Systemy informatyczne ułatwiają również kontrolę pracowników, monitorowanie ich czasu pracy, raportowanie i rozliczanie, lokalizowanie ich miejsca pobytu. Jest to możliwe poprzez nadzorowanie ich laptopów, telefonów i samochodów służbowych. Stale rośnie liczba aplikacji i systemów, które służą kontrolowaniu efektywności pracy. Coraz częściej i chętniej wykorzystuje się biometrię, która pozwala na identyfikację osób po analizie ich tęczy, odcisków palców, barwie głosu, kształcie dłoni (Cewińska 2014). Nadmierna kontrola może jednak prowadzić do patologicznych sytuacji, w których naruszana jest prywatność jednostek i która generuje poczucie zagrożenia

i osłabienie motywacji do pracy. Z pewnością nieraz zamiast wprowadzać systemy kontroli, praktyczniej byłoby rozliczyć pracowników z efektów ich pracy. Jednakże zamysłem kontroli pracy jest nie tylko troska o efektywność, ale również o ochronę poufnych danych (Zajac 2012).

Co więcej, nie można pominąć aspektu *flexible working*, czyli elastycznej pracy, która jest możliwa dzięki technologii. Elastyczny pracownik to zadowolony pracownik, który nie jest zależny od stałych godzin pracy, a co więcej, często może ją wykonywać bez względu na miejsce i czas. W ideę tę wpisuje się telepraca i praca w wirtualnych zespołach. Telepraca, czyli praca zdalna, wykonywana poza organizacją, stwarza dogodną sytuację do godzenia obowiązków zawodowych z domowymi, pozwala na osiągnięcie pożądanego dziś stanu *live work balance*, czyli równowagi między życiem prywatnym i pracą (Spytek-Bandurska 2015). Również współpraca w zespołach wirtualnych jest możliwa dzięki nowoczesnym technologiom informacyjno-komunikacyjnym. Pracują w nich głównie pracownicy wiedzy z różnych zakątków świata, realizując nietuzinkowe projekty. Pozyskanie takich pracowników dla przeprowadzenia innowacyjnych projektów w jednym miejscu jest bardzo trudne, a może nawet byłoby niemożliwe (Kowalczyk 2014). Jak widać, zarówno telepraca, jak i praca w zespołach wirtualnych mają swoje zalety, jednakże ich ciemną stroną jest ograniczenie kontaktu *face to face* z innymi jednostkami. Ludzie są istotami społecznymi i bez bezpośrednich kontaktów narażają się na wyizolowanie z życia społecznego, samotność, zaniedbanie relacji z najbliższymi, czy nawet stany lękowo-depresyjne (Kryniewska, Nowak 2014).

Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w obliczu konsekwencji wirtualizacji pracy

Wirtualizacja sfery pracy niesie za sobą szereg pozytywnych i negatywnych skutków, a one z kolei rodzą szereg wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi. W nowej rzeczywistości pełnej dynamicznych zmian i bogactwa technologii informatycznych uzasadnione staje się podnoszenie kompetencji i zdobywanie nowych kwalifikacji. Szczególną rolę odgrywają dziś umiejętności z zakresu obsługi komputera oraz Internetu. Amerykańscy badacze Haggerty oraz Wang zajęli się pojęciem kompetencji wirtualnych, a więc kompetencji, które muszą zostać ukształtowane u pracowników, aby sprawnie mogli korzystać z zasobów Internetu. Podzielili je na trzy grupy: wirtualne kompetencje społeczne, czyli sprawne budowanie relacji w cyberprzestrzeni,

umiejętności z korzystania z mediów społecznościowych oraz wirtualna skuteczność, czyli biegłość w obsłudze komputera i Internetu. Z analizy badań wynika, że najlepszą formą treningu jest używanie ich w życiu osobistym. Pozostaje więc pytanie, czy pracodawcy powinni pozwolić na korzystanie np. z mediów społecznościowych w godzinach pracy (Lenard 2009), jeśli miałyby to przyczynić się do rozwoju zawodowego jednostek i większej efektywności pracy?

Ponadto z gwałtownymi zmianami wiąże się fakt, iż jedne zawody umierają, a inne się rodzą w bardzo szybkim tempie. Wzrasta zapotrzebowanie na takie zawody jak: *social media specialist* – specjalista ds. mediów społecznościowych, *webmaster* – projektant stron internetowych, *content manager* – kierownik ds. zawartości serwisów internetowych, *content designer* – osoba planująca długofalową strategię obecności firmy w Internecie, *traffic manager* – osoba monitorująca liczbę odwiedzin na stronie internetowej, *copywriter* SMS-ów – osoba zachęcająca klientów do wzięcia udziału w promocjach i konkursach (Swat-Padrok 2016). Pracodawcy muszą liczyć się z faktem, iż duża dynamika zmian na rynku pracy i przekwalifikowywanie się jednostek wiąże się z potrzebą szkolenia w zakresie doskonalenia kompetencji wirtualnych pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem starszego pokolenia.

Inny problemem, z którym prawdopodobnie będą musiały borykać się organizacje w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, są negatywne skutki korzystania z nowoczesnych technologii dla funkcjonowania człowieka w sferze psychospołecznej. Z badań wynika, że osoby żyjące i pracujące w wirtualnym świecie mogą zachorować na *fear missing out*, czyli nową chorobę cywilizacyjną, polegającą na strachu przed wypadnięciem z obiegu. Typowymi objawami są: kompulsywne sprawdzanie mediów społecznościowych i poczty elektronicznej, chęć udziału we wszystkich decyzjach i spotkaniach w pracy, nieustanne powątpiewanie w życiowe wybory dotyczące pracy zawodowej i ciągły niepokój związany z dokonanymi wyborami (Kryniewska, Nowak 2014). Warto także wspomnieć, że technologie informacyjne i Internet sprzyjają wprawdzie nawiązywaniu relacji, zmniejszają dystans między rozmówcami, a przekazowi nadają mniej formalny charakter, ale sprawią one jednocześnie, że zwarte znajomości są zazwyczaj bardzo powierzchowne. Ze względu na dobowe ograniczenie czasu nie da się pielęgnować wszystkich znajomości w takim samym stopniu. Co więcej, komunikowanie się tylko w cyberprzestrzeni może mieć negatywny wpływ na interpretację mowy werbalnej i niewerbalnej w realnym świecie. Jak zostało już wcześniej wspomniane, zbytnia wirtualizacja życia i pracy sprzyja izolacji, osamotnieniu,

może być też przyczyną zaburzeń koncentracji, a nawet prowadzić do depresji. Bezapelacyjne pozostaje stwierdzenie, że Internet jest źródłem uzależnień. Psychologowie biją na alarm, bowiem siecioholizm będzie wkrótce jedną z największych patologii tego wieku (Cewińska, Wojtaszczyk 2016). Co mogą wobec tego zrobić organizacje? Być może najlepszym rozwiązaniem byłoby podjąć już teraz działania prewencyjne i uświadamiające pracowników, jakie konsekwencje niesie ze sobą nadużycie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Reasumując, można pokusić się o stwierdzenie, że największym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi jest dziś to, aby to właśnie ludzie rządzyli nowoczesnymi technologiami, a nie one nimi.

Podsumowanie

Procesy wirtualizacji w świecie pracy wydają się procesami nieodwracalnymi. Faktem niepodważalnym jest, że technologia ułatwia znalezienie i wykonanie pracy pomaga również lepiej zrealizować działania związane z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Wirtualizacja daje ogromne możliwości, przyczyniając się do redukcji kosztów, usprawnienia procesów, podniesienia efektywności działania jednostek. Jednym słowem sprzyja skutecznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi i stwarza szanse dla rozwoju nauk o zarządzaniu, ale stawia przed nim również wyzwania. Czego nie da się nie zauważyć, to fakt, iż wirtualny świat generuje pewnego rodzaju ograniczenia i negatywnie wpływa na funkcjonowanie człowieka, szczególnie w sferze psychospołecznej. Dlatego należy zachować ostrożność w obcowaniu z nowoczesnymi technologiami. Warto z całą pewnością przyglądać się zjawiskom zachodzącym w wirtualnym świecie pracy. Jakie będą dalsze konsekwencje wirtualizacji dla człowieka, organizacji i zarządzania? Jakie zagrożenia jeszcze na nas czyhają? Czy technologie i sztuczna inteligencja wprowadzą człowieka w dogłębny świat awataru i zastąpią go w pracy? Dla badaczy ta dziedzina kryje bez wątpienia jeszcze wiele tajemnic.

Praktyczne zastosowanie przeglądu w ZZL

Tezy przedstawione w rozdziale skierowane zostały przede wszystkim do specjalistów HR, którzy zastanawiają się nad zwiększeniem wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w wykonywanej przez siebie pracy.

W szczególności adresowane jest dla małych i średnich przedsiębiorstw, w których wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych w zakresie wykonywania funkcji personalnej jest zazwyczaj mniejsze aniżeli w dużych przedsiębiorstwach. Ponadto może ono być także wartościowym źródłem informacji dla kadry kierowniczej, która musi dziś realnie zarządzać w nieco mniej realnym świecie. Artykuł ukazuje kierunki rozwoju ZZL podyktowane rozwojem technologii oraz jej wpływ na współczesnego człowieka, który funkcjonuje w zvirtualizowanym świecie pracy. Co więcej, uzmysławia on, że nowoczesne technologie są źródłem nie tylko korzyści dla organizacji, ale także ograniczeń i zagrożeń w szczególności dla funkcjonowania jednostek.

Bibliografia

- Baun, Ch., Kunze, M., Nimis, J., Tai, S. (2011). *Cloud Computing. Web-Based Dynamic IT System*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Buckingham, M., Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 4, 40–50.
- Cantor, J. (2011). Flooding your brain's engine: How you can have too much of a good thing, pobrane z: <https://www.psychologytoday.com/blog/conquering-cyber-overload/201102/flooding-your-brain-s-engine-how-you-can-have-too-much-good>.
- Centrum Badania Opinii Społecznej, Korzystanie z Internetu, Nr 92/2016, Warszawa: Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Cewińska, J. (2014). Technologie informacyjne i internet w zarządzaniu zasobami ludzkimi – możliwości i ograniczenia wykorzystania. W: P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza. SGH, 149–158.
- Cewińska, J., Wojtaszczyk, K. (2012). Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Kraków: Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 247–258.
- Cewińska, J., Wojtaszczyk, K. (2016). Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście wirtualizacji zarządzania. W: T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin, 181–217.
- Chirkowska-Smolak, T., Grobelny, J. (2015). *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia*. Kraków: Wydawnictwo LIBRON.
- Korczak, J., Woźniak, D. (2008). Zastosowanie nowoczesnego e-learningu i multimediów w edukacji. Koszalin: *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 12, 75–90.
- Kowalczyk, E. (2014). *Człowiek organizacja kariera. Siła psychologii stosowanej*. Warszawa: Difin.
- Kryniewska, P., Nowak, R. (2014). Jak radzić sobie ze zmianą w cyfrowym świecie. Pobrane z: <http://sklep.edulider.pl/produkt/jak-radzic-sobie-ze-zmiana-w-cyfrowym-swiecie/>.

- Lenard, D. (2009). Nowe umiejętności miękkie: kompetencje wirtualne. Pobrane z: <http://hrstandard.pl/2009/07/27/nowe-umiejtnosci-miekkie-kompetencje-wirtualne/>.
- Lenard, D. (2011). Rekrutacja w social media – wady i zalety. Pobrane z: <http://hrstandard.pl/2011/10/12/rekrutacja-w-social-media-wady-i-zalety/>.
- Łukasiewicz, Ł. (2013a). Bądź na bieżąco – kilka faktów o mobilnej rekrutacji. Pobrane z: <http://erecruiter.pl/blog/badz-na-biezaco-kilka-faktow-o-mobilnej-rekrutacji/>.
- Łukasiewicz, Ł. (2013b). Lepiej, szybciej, taniej – czyli jak to się robi z ATS-em. Pobrane z: <http://erecruiter.pl/blog/lepiej-szybciej-taniej-czyli-jak-to-sie-robi-z-ats-em/>.
- Morawski, M., Niemczyk, J., Perechuda, K., Stańczyk-Hugiet, E. (2010). *Zarządzanie. Kanony i trendy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Swat-Padrok (2016). Nowe zawody. Pobrane z: <http://cdzdm.pl/nowe-zawody/>.
- Pawłowski, A. (2013). Wirtualizacja – historia i próba rekonstrukcji pojęcia. W: L.W. Zachar (red.), *Wirtualizacja: problemy, wyzwania, skutki*. Warszawa: Poltext, 11–24.
- Plebińska, M., Kopciał, P. (2013). Platforma e-learningowa jako narzędzie zarządzania wiedzą. *e-mentor* 2(49), 41–48.
- Regionpraca (2015). Jak Internet zmienił poszukiwanie pracy, pobrane z: <http://www.regionpraca.pl/portal/rynek-pracy/wiadomosci/jak-internet-zmienil-poszukiwanie-pracy>.
- Siuda, P. (2006). Społeczności wirtualne. O wspólnotowości w społeczeństwie sieciowym. W: M. Sokołowski (red.), *Oblicza Internetu. Internet w przestrzeni komunikacyjnej XXI wieku*. Elbląg: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, 179–186.
- Spytek-Badurska, G. (2015). *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
- Stone, L. (2016). Continuous partial attention, pobrane z: <https://lindastone.net/qa/continuous-partial-attention/>.
- The Statistics Portal (2016). Statistics and facts about Smartphones. Pobrane z: <https://www.statista.com/topics/840/smartphones/>.
- Wojtaszczyk, K. (2013). Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów, *e-mentor*, 2(49), 22–29.
- Worldometers (2017). Society & Media, pobrane z: <http://www.worldometers.info/>.
- Zajac, J. (2012). Technologie informacyjne i komunikacyjne a zarządzanie personelem. Warszawa: MGG Conferences Sp. z o.o. Pobrane z: <http://www.mgg-conferences.pl/media/pdf/reports/zarzadzanie-personelem.pdf>.

Michał Ratajczyk

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Partycypacja pracowników w procesie zarządzania strategicznego

Wstęp

Dynamiczny charakter zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym determinuje konieczność poszukiwania czynników sprawności przedsiębiorstwa tak wewnątrz, jak i na zewnątrz. W warunkach hiperkonkurencji i dużej zmienności otoczenia rozwój przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od innowacyjności oraz zdolności do szybkiej adaptacji. Te dwie kluczowe kompetencje posiadają te przedsiębiorstwa, których personel identyfikuje się celami organizacji, a dodatkowo jest zmotywowany i zaangażowany. Jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami jest więc zaimplementowanie efektywnej strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Efektywność gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa jest przedmiotem poszukiwań praktyków i licznych badań naukowych dowodzących, że partycypacja pracowników w zarządzaniu, w tym również w zarządzaniu strategicznym zwiększa zdolność do tworzenia wartości i przewagi konkurencyjnej (Jasiński, 2009).

Strategia jest koncepcją tworzenia przyszłości firmy, która polega na ustaleniu celów i zadań oraz na ich koordynacji w taki sposób, aby zapewnić dopasowanie firmy i jej otoczenia. Wyznacza kierownictwu działania, których realizacja ma zapewnić osiągnięcie założonych celów i wzmocnić konkurencyjność. W procesie formułowania strategii muszą być uwzględnione czynniki ją determinujące, takie jak ustalenie celów zgodnych z misją i wizją, rzetelna i dokładna analiza otoczenia oraz potencjału firmy. Sposób powiązania tych elementów, kolejność realizacji poszczególnych etapów, przepływ informacji i związana z nim rola pracowników w formułowaniu celów zależy od wybranego modelu formułowania strategii (Penc Pietrzak, 2015).

W modelu oddolnego ustalania celów strategicznych przedsiębiorstwa współdziałanie pracowników w procesie zarządzania strategicznego wymaga przygotowania całej organizacji. Możemy więc mówić o gotowości organizacji i ludzi do zaimplementowania celów związanych z zarządzaniem strategicznym. Gotowość ta dotyczy szeregowych pracowników, kadry kierowniczej, jak również wielu innych aspektów organizacyjnych całego przedsiębiorstwa. Elementy te składają się na świadomość korzyści, jakie daje partycypacyjne budowanie i wdrażanie strategii (Radomska, 2012).

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja korzyści, jakie daje wdrożenie koncepcji strategicznej partycypacji pracowników, określenie obszarów istotnych dla powodzenia wdrożenia opisanego koncepcji oraz zdiagnozowanie istotnych elementów niezbędnych do zapewnienia skutecznej implementacji i pełnego wykorzystania zaangażowania pracowników.

Gotowość organizacji do wdrożenia strategii zarządzania partycypacyjnego

Organizacja przedsiębiorstwa

Udział pracowników w zarządzaniu jest możliwy niezależnie od wielkości organizacji. Nie znaleziono ścisłego związku z między wielkością organizacji a możliwościami wykorzystania w niej partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji strategicznych. Jednakże w każdym z tych przypadków jej zaimplementowanie będzie wiązało się z innymi uwarunkowaniami.

W przypadku mikro- i małych firm przeszkodą do wdrożenia zarządzania partycypacyjnego są niewątpliwie preferencje dotyczące stylu kierowania menadżera. Jak wykazują badania w kilkusobowych firmach rodzinnych oraz w firmach małych, preferowany jest patriarchalny sposób zarządzania pracownikami, co nie sprzyja udziałowi pracowników w procesie formułowania celów strategicznych (Sułkowski, 2006).

Z drugiej strony jednak w mikro- i małych firmach cały proces zarządzania jest mniej sformalizowany. Pracownicy, będący najczęściej członkami rodziny, chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniami. Często mają dostęp do aktualnych, wiarygodnych i rzetelnych informacji o rynku, klientach, konkurentach oraz produktach. Więzy pomiędzy nimi są bardzo silne, a samo zaangażowanie i poziom zaufania niezwykle wysoki. Dodatkowe wsparcie odpowiednimi rozwiązaniami sprzyjającymi dzieleniu się wiedzą może sprawić,

że ich udział w procesie planowania strategicznego może być niezwykle istotny (Borodako, 2014).

Skuteczne wprowadzenie strategii partycypacji w zarządzaniu w średnich i dużych przedsiębiorstwach wiąże się z zupełnie innymi uwarunkowaniami. Często wymaga reorientacji całej struktury organizacyjnej. W praktyce partycypacji pracowników sprzyjają struktury płaskie, dzięki którym następuje delegowanie uprawnień, obowiązków i decyzji na niższe szczeble. Spłaszczenie struktur wpływa na efektywniejsze zarządzanie, a także zwiększenie roli pracowników w formułowaniu celów strategicznych przedsiębiorstwa poprzez lepszą, mniej zhierarchizowaną komunikację. Na etapie wdrażania tej strategii w dużych organizacjach niezbędne jest zadbanie o odpowiedni klimat i kulturę organizacyjną, identyfikację pracowników z kluczowymi elementami misji i wizji, oraz opracowanie systemu motywacyjnego, który będzie zachęcał pracowników do udziału w procesie planowania strategicznego. Powyższe uwarunkowania szerzej zostały opisane w dalszej części opracowania.

Klimat i kultura organizacyjna

Klimat i kultura organizacyjna tworzą społeczne ramy współdziałania pracowników. Mają wpływ na stopień innowacyjności i zespołowości pracowników. Decydują o sposobie podejścia pracowników do pracy i wewnętrznej motywacji. Kształtują sposób komunikowania się pracowników i sposób ich zachowania w organizacji.

Według A. Armstronga (1997, za: Mikuła, 2000) kultura organizacyjna to „zbiór wspólnych przekonań, nastawień, celów i wartości przedsiębiorstwa, który wprawdzie nie musi być wyrażony, lecz który bez specjalnych nakazów kształtuje sposób, w jaki działają i współdziałają pracownicy, oraz silnie wpływa na sposób wykonywania zadań”. Z kolei klimat organizacyjny wg. M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza (1988) to „zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywacje zachowań organizacyjnych tych pracowników”.

Klimat i kultura często błędnie są traktowane jednoznacznie. Między obydwojmi pojęciami zachodzą silne związki, jednakże istnieją również różnice. Najogólniej można przyjąć, że kultura organizacyjna to pewien zbiór norm, wartości wspólnie podzielanych przez określoną grupę ludzi, natomiast klimat

organizacyjny wynika z kultury i jest „wypadkową subiektywnych odczuć uczestników organizacji dotyczących obiektywnie istniejącej rzeczywistości” (Mikuła, 2000).

Klimat organizacyjny stanowi wyraz rozumienia przez pracowników sposobów oddziaływania na nich systemu kierowania, ale również środowiska i organizacji pracy. Można więc stwierdzić, że odpowiednia kultura organizacyjna będzie sprzyjała innowacji i partycypacji w procesie zarządzania, a sam udział pracowników w tym procesie będzie tworzył określony klimat organizacyjny.

Misja i wizja przedsiębiorstwa

Ważnym punktem na drodze przygotowania organizacji do pełnej gotowości do wdrożenia zarządzania partycypacyjnego jest wytyczenie ogólnego kierunku działania przez określenie misji i wizji. Misja jest najważniejszym uzasadnieniem istnienia przedsiębiorstwa, określa główne wartości, które realizuje przedsiębiorstwo poprzez swoją działalność.

Podstawową funkcją misji jest określenie ram podejmowania decyzji strategicznych. Misja jest ważnym instrumentem kształtowania wizerunku, gdyż komunikuje wyznawane wartości interesariuszom. Wizja konkretyzuje i rozwija przesłanie misji. Jest to wyobrażenie pożądanego przyszłości, pewien obraz, jak firma ma funkcjonować i jaką pozycję ma mieć w przyszłości. Oprócz wyznaczania kierunku działania wizja pełni także funkcję porządkującą, ponieważ systematyzuje wartości i cele w firmie. Z kolei funkcja aktywizująca wizji polega na pobudzaniu motywacji i zaangażowania pracowników. Misja i wizja organizacji ulegają dalszej konkretyzacji do postaci celów strategicznych (Zuzek 2009).

Z punktu widzenia organizacji zainteresowanej implementacją zarządzania partycypacyjnego misja i wizja odgrywają bardzo istotną rolę. W większości przypadków są one formułowane przez naczelne kierownictwo lub zespoły do tego powołane na etapie formułowania się organizacji. Ważne jest więc, aby obie były w odpowiedni sposób komunikowane na niższe szczeble organizacyjne. Równie istotne jest, aby nie pozostawały jedynie martwym zapisem, a przekładały się na rzeczywiste przekonania pracowników w słuszność istnienia organizacji i jej przyszłość. Zaangażowanie pracowników w realizację założeń misji i wizji oraz wynikających z nich celów strategicznych przedsiębiorstwa w największym stopniu jest uzależnione od postawy najwyższego kierownictwa. Dlatego też równie ważne jest, aby kierownicy

we właściwy sposób komunikowali wizję oraz tworzyli atmosferę współpracy i współodpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa.

Wspólnota celów

Jednym z istotnych warunków do spełnienia na drodze skutecznej implementacji strategii partycypacji pracowników jest konieczność zapewnienia tożsamości celów indywidualnych z celami organizacji. Pracownicy z jednej strony muszą doskonale poznać i rozumieć misję organizacji, jej obraz w przyszłości (wizję), kulturę oraz kierunek działania. Z drugiej strony ważne jest, żeby praca, którą wykonują, pozwalała realizować ich cele indywidualne. Dopiero wtedy przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa, a także pozytywnie wpływa na wzrost efektywności jego działania.

Niezwykle istotna jest więc sztuka przewodzenia, która sprowadza się do umiejętności dostrzegania i realizowania owych wspólnych celów. Efektywny przywódca wydobywa potencjał tkwiący w innych ludziach oraz kieruje talenty, wiedzę i zdolności grupy w stronę ustalonych wcześniej wyników. Według J. McGregor Burns (1994, za: Mrówka, 2012) „przywództwo polega więc na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu”. Samego przywódcę natomiast można określić jako „osobę prowadzącą innych by sami się prowadzili” (Lambert, 1999).

Komunikacja wewnętrzna

Komunikacja wewnętrzna ma silny wpływ na to, w jaki sposób pracownicy identyfikują się z organizacją. Stopień identyfikacji jest uzależniony bezpośrednio od stopnia wiarygodności przekazywanych przez kierownictwo informacji. Im bardziej pracownicy odbierają daną informację za wiarygodną, tym większy jest stopień ich identyfikacji z organizacją. Przekazywane przez menadżerów informacje będą uznane za rzetelne i będą przyczyniać się do dobrej realizacji zadań, jeśli pracownicy uznają ją za godną zaufania (Makowiec, Potocki, 2013).

Pracownicy utożsamiają się z firmą, z jej kulturą właśnie poprzez komunikację. Komunikując się, pracownicy tworzą i utrwalają pewne wzorce, normy i postawy, dzielą się wartościami, które następnie determinują ich zachowania. Przejawia się to w ich codziennym funkcjonowaniu, w relacjach międzyludzkich, w przekonaniach i strukturze wartości organizacji. Efektywnie komunikująca się organizacja jest zdolna do osiągnięcia pożądanych zmian (Górska, 2008).

Otwarta komunikacja jest ważnym czynnikiem identyfikacji pracowników z organizacją. Daje pracownikom poczucie, że ich głos jest brany pod uwagę, że angażuje się ich w podejmowanie decyzji. Poczucie, że jest się częścią procesu decyzyjnego i ma się pewną kontrolę, silnie wpływa nie tylko na identyfikację pracowników z firmą, lecz również na ich zaangażowanie w sprawy tej organizacji. Dobra komunikacja wewnętrzna musi łączyć elementy odgórne i oddolne w taki sposób, by pracownicy byli dobrze poinformowani o przyszłych kierunkach działania (w szczególności o strategii i polityce), mieli możliwość interakcji ze swoimi przełożonymi i czuli, że ich głos ma wpływ na podejmowane decyzje. Rolą zarządzających i menedżerów jest stosowanie komunikacji menedżerskiej i korporacyjnych systemów informacji i komunikacji, aby zapewniały „każdemu pracownikowi adekwatną informację, możliwość wyrażenia własnego zdania, bycia wysłuchanym i aktywnego udziału” (Cornelisen, 2012).

System motywacyjny wspierający zaangażowanie pracowników

Ważnym elementem w procesie implementacji strategii zarządzania partycypacyjnego jest stworzenie systemu motywacji finansowej, który będzie wspierał zaangażowanie pracowników, zwiększał ich kreatywność i zachęcał do podejmowania inicjatywy. Wybór odpowiednich metod motywowania finansowego oraz pozafinansowego powinien zostać poprzedzony rozmowami i negocjacjami z pracownikami. W całym procesie najważniejsze jest rozpoznanie rzeczywistych potrzeb i preferencji, bowiem świadczenia będą działać efektywnie, tylko jeśli będą akceptowane przez pracowników i postrzegane przez nich jako korzystne (Uliasz, 1998).

Mając na uwadze różnorodność form wynagradzania i premiowania, pracodawcy powinni na tym etapie rozważyć możliwość zastosowania elastycznych form wynagradzania. Elastyczność ta polega m.in. na zwiększaniu partycypacyjności pracowników. W tym aspekcie można mówić o dwóch rodzajach partycypacji: partycypacji finansowej i partycypacji w tworzeniu zasad systemu wynagrodzenia. (Peterson, Luthans, 2006).

Partycypacja finansowa to różne formy udziału pracowników w zyskach (*profit-sharing*, *gain-sharing*) lub w majątku firmy (akcjonariat). Jednym z założeń wprowadzenia programów partycypacji finansowej jest wzrost produktywności pracowników. System partycypacji finansowej może opierać się na zyskach lub na przychodach przedsiębiorstwa. Bardziej efektywny jest system nagród oparty na przychodzie. Przychód w przeciwieństwie do zysku

jest bardziej transparentny i uzależniony od efektów pracy pracowników (Andrałojć, Ławrynowicz, 2012).

Badania naukowe wykazały pozytywny wpływ wynagrodzenia za efekty pracy w formie premii (*performance-related pay*) na zaangażowanie pracowników (McNabb, Whitfield, 2007). Potwierdzono również, że wzrost poziomu wynagrodzeń w wyniku wprowadzenia systemu opartego na wynikach jest większy w tych organizacjach, w których partycypacja pracowników w procesie decyzyjnym jest większa (Rhokeun, 2012). Warto jednak zaznaczyć, że rachunek ekonomiczny z punktu widzenia motywacyjnej funkcji wynagrodzenia nie powinien być dla pracodawców jedynym wyznacznikiem w zakresie premiowania pracowników.

Biorąc pod uwagę powyższe stanowisko, pracodawcy tym bardziej powinni rozważyć możliwość wykorzystania elastycznych form wynagradzania. Forma ta jest zgodna z oczekiwaniami coraz większej części pracowników, która podkreśla swoją niezależność i chęci decydowania.

Gotowość uczestników procesu zarządzania partycypacyjnego

Gotowość przywódców

Przygotowując się do wdrożenia koncepcji zarządzania partycypacyjnego, należy zwrócić uwagę na wpływ przywódców na powodzenie niniejszej strategii. Istnieje bowiem uzasadnione przekonanie, że wielu menadżerów postrzega włączenie w proces zarządzania strategicznego większej liczby pracowników jako zagrożenie dla jego efektywności. W skrajnych przypadkach może również pojawić się przekonanie, że partycypacja pracowników jest zagrożeniem dla pozycji menadżera, jego autorytetu i zakresu posiadanej władzy. Kluczowe zatem dla powodzenia tej strategii jest wzajemne zaufanie (Radomska, 2012).

Zaufanie będzie przekładać się bezpośrednio na liczbę sytuacji, którą dany menadżer będzie tworzył, aby zaangażować swój zespół do realizacji wspólnych celów. W nowoczesnych organizacjach menedżer jest przede wszystkim przywódcą i liderem zespołu, który organizuje, motywuje i koordynuje jego pracę oraz wykorzystuje rzeczywiste własne kompetencje i kompetencje swoich współpracowników do realizacji misji, strategii, celów i zadań organizacji (Egeman, 2008).

Definicji przywództwa jest wiele, niemniej na potrzeby zarządzania partycypacyjnego zasadne jest postrzeganie przywódców jako „liderów, za sprawą których pracownicy zabiegają o cele reprezentujące wspólne wartości, cele grupy lub organizacji”. To podejście do postrzegania władzy definiuje rolę przywódcy jako osoby, która „pomaga wybrać i udoskonalić drogę, po której podwładni podążają, realizując cele przedsiębiorstwa” (Goleman, 2009). Zmienność i nieprzewidywalność otoczenia organizacji jest aktualnie wysoka, rośnie więc zapotrzebowanie na przywódców, którzy gotowi są na zmiany. Działając w burzliwym otoczeniu, firmy zmuszone są do oparcia swojego rozwoju na zasobach ludzkich, ponieważ są one jednym z kluczowych elementów wpływających na sukces przedsiębiorstwa (Borowski, 2008). Gotowość przywódców do realizacji koncepcji zarządzania partycypacyjnego będzie oznaczała więc odejście od klasycznego postrzegania roli przywódców na rzecz nowoczesnego, które uwzględnia wykorzystanie przy podejmowaniu decyzji strategicznych potencjału pracowników i różnorodnych źródeł informacji.

Gotowość pracowników

Nie tylko przywódcy, lecz również szeregowi pracownicy powinni zostać odpowiednio przygotowani do wdrożenia modelu zarządzania partycypacyjnego. Istotne jest to, że pracowników motywują do działania różne bodźce i nie dla wszystkich możliwość decydowania w sprawach tak ważnych jak strategia firmy będzie doświadczeniem zwiększającym motywację. Według J. Penc (1997, za: Więcek Janka, 2006) u wielu pracowników branie odpowiedzialności budzi naturalny opór, który wynika z braku odpowiedniej informacji uzasadniającej potrzeby zmiany, naturalnej obawy przed nowościami lub obawą przed możliwością pogorszenia wynagrodzenia i zadowolenia z pracy.

Pracownicy różnią się osobowością, umiejętnościami, ambicją i podatnością na motywatory. Kierownictwo nie ma możliwości wyegzekwowania autentycznego osobistego zaangażowania. Może jedynie stworzyć taki klimat organizacyjny, który zaangażuje ludzi w realizację określonych celów (Penc Pietrzak, 2015).

Ważne zatem jest określenie kompetencji i umiejętności członków zespołu, który ma być włączony w proces zarządzania strategicznego. Osoby zaangażowane w pracę zespołu, którego celem będzie opracowanie pewnej strategii działania, powinny wykazywać się określoną chęcią do brania odpowiedzialności i akceptacją ryzyka. Oczywiście jest, że nie wszystkich pracowników uda się zaangażować w proces budowania strategii. Uczestnicy procesu powinni posiadać zatem odpowiednie umiejętności komunikowania zmian.

Niejednokrotnie przywódcy decydują się na zastosowanie koncepcji zarządzania partycypacyjnego w sytuacji, kiedy dotychczasowe rozwiązania okazują się mało skuteczne, efektywność procesu zarządzania spada, a sama organizacja przeżywa kryzys. Sytuacje te mogą powodować niepewność szeregowych pracowników co do rzeczywistych intencji przywódców.

Nie ulega wątpliwości, że za przygotowanie pracowników szeregowych do udziału w koncepcji oddolnego budowania strategii odpowiedzialni są również ich bezpośredni przełożeni. Konieczne jest zatem zapewnienie wysokiej jakości przywództwa, które będzie działać mobilizująco na wszystkich uczestników procesu, powodując maksymalne zaangażowanie.

Bariery leżące na drodze strategii zarządzania partycypacyjnego

Według P. Wołczek (2012) największą przeszkodę w skutecznym wdrażaniu strategii stanowią:

- niewystarczające umiejętności przywódcze kadry kierowniczej,
- nieprawidłowe komunikowanie strategii na niższe poziomy organizacyjne,
- niewystarczające umiejętności zarządzania zmianą,
- brak systemów wynagrodzeń wspierających realizację strategii.

Przy wdrażaniu nowej strategii pracownicy niejednokrotnie obawiają się utraty miejsc pracy lub utraty swojej pozycji w organizacji. Te naturalne lęki mogą być przeszkodą przed uzyskaniem pełnej partycypacji pracowników w realizację strategii działania, a brak umiejętności zarządzania zmianą może tylko zwiększyć ryzyko niepowodzenia realizacji danej koncepcji strategicznej.

Niepokój pracowników może mieć również przyczynę w niewłaściwej komunikacji lub jej całkowitym braku z niższym szczeblem organizacyjnym. Badania wykazują, że 95% pracowników nie rozumie strategii organizacji, w której pracuje (Kaplan, Norton, 2004). Główną przyczyną tej sytuacji jest prawdopodobnie brak odpowiedniej komunikacji. Niewłaściwa komunikacja powoduje również, że pracownicy nie wiedzą, jaka jest ich rola w całym procesie.

Dodatkowo brak zaangażowania pracowników w działania o charakterze strategicznym może być spowodowany brakiem systemu motywacyjnego lub brakiem powiązań systemu motywacyjnego z zaangażowaniem w implementację koncepcji zarządzania partycypacyjnego (Wołczek, 2012).

Zakończenie

Partycypacja pracowników w zarządzaniu, w tym również w zarządzaniu strategicznym, zwiększa zdolność do tworzenia wartości i może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Oddolny sposób budowania strategii zwiększa stopień identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa.

Wdrożenie koncepcji zarządzania partycypacyjnego wiąże się z koniecznością przygotowania zarówno uczestników procesu, jak i całej organizacji. O gotowości organizacji do wdrożenia tej metody zarządzania można mówić wówczas, kiedy zostanie spełnionych szereg warunków koniecznych do uzyskania pełnego zaangażowania pracowników. Warunkiem podstawowym jest stworzenie odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej wyzwalającej kreatywność i innowacyjność. Kolejnym elementem na drodze skutecznej implementacji tej metody zarządzania jest zadbanie o identyfikację pracowników z misją i wizją, a także zapewnienie tożsamości celów indywidualnych z celami organizacji. Spełnienie powyższych warunków możliwe jest wówczas, gdy istnieje odpowiednia komunikacja wewnętrzna. Komunikacja w organizacji będzie efektywna i będzie sprzyjać zaangażowaniu pracowników, kiedy uczestnicy procesu będą darzyć się wzajemnym zaufaniem. Kluczowa zatem dla powodzenia tej strategii jest gotowość przywódców, która będzie oznaczała zerwanie z klastycznym postrzeganiem ich roli.

Autor ma świadomość, że opracowanie nie wyczerpuje całkowicie problematyki przygotowania uczestników procesów i samej organizacji do wdrożenia koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego. Wdrożenie tego modelu poszczególnych organizacjach będzie wiązało się z innymi uwarunkowaniami. Teoretycy jednak zgodnie wskazują na pozytywny wpływ uczestnictwa w podejmowaniu decyzji strategicznych na poziom motywacji i zaangażowania pracowników. Ich udział w tworzeniu strategii może więc być źródłem rynkowej przewagi. Zasadne wydaje się prowadzenie dalszych poszukiwań i badań w kierunku znalezienia związków tej metody zarządzania ze sprawnością działania przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Andrałojć, M., Ławrynowicz M. (2012). Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y. *HRM ZZL*, 5, 49–62.

- Bratnicki, M., Kryś, R., Stachowicz, J. (1988). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*. Wrocław: Ossolineum.
- Borodako, K. (2014). Planowanie strategiczne oparte na partycypacji w przedsiębiorstwie turystycznym – wyniki badań empirycznych. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 2(26), 38.
- Borowski, P. (2008). Kapitał ludzki i społeczeństwo wiedzy XXI wieku. W: W. Matwiejczuk, W. Kowalczewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Warszawa: Difin.
- Andrałojć, M., Ławrynowicz, M. (2012). *Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y*. Pobrane z: http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2015/01/ZZL_5-2012_Andralojc-M_Lawrynowicz-M_49-62.pdf.
- Cornelissen, J. (2012). *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Egeman, M.E. (2008). Strategiczne znaczenie kompetencji menedżerskich dla rozwoju nowoczesnych organizacji. W: W. Matwiejczuk, W. Kowalczewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Warszawa: Difin.
- Goleman, D. (2009). Skuteczność różnych stylów zarządzania. *Zarządzanie na świecie*, 6, 190.
- Górska, J. (2008). Zaangażowanie pracowników, a psychospołeczne warunki pracy. W: K. Makowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jasiński, B. (2009). Partycypacja pracowników w nadzorze korporacyjnym. Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 2/3, 790–796.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?* Pobrano z: <https://www.hbrp.pl/a/czy-niematerialne-zasoby-wspolgraja-ze-strategia-twojej-firmy/dKDHsJRc>.
- Lambert, T. (1999). *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Makowiec, M., Potocki, A. (2013). Przywództwo – kierunek na zarządzanie partycypacyjne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach*, 98, 109–124.
- Mikuła, B. (2000). Klimat organizacyjny, a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć. *Zeszyty Naukowe MWS*, 3, 32–40.
- McNabb, R., Whitfield, K. (2007). The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1004–1025.
- Mikuła, B. (2000). Klimat organizacyjny, a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć. Pobrano z: <http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/3/33-40.pdf>.
- Mrówka, R. (2012). *Wyzwania przywódców współczesnych organizacji gospodarczych*. Pobrane z: http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania_wspolczesnych_przywodcow_organizacji_gospodarczych.pdf.
- Penc Pietrzak, I. (2015). Partycypacja pracowników w budowie strategii „od dołu” organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, 1200, 131–137.
- Peterson, S.J., Luthans, F. (2004). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of applied psychology*, 91(1), 156–165.

- Radomska, J. (2012). Gotowość organizacji do angażowania pracowników w procesie tworzenia i wdrażania strategii. *Współczesne Zarządzanie, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu*, 122–128.
- Rhokeun, P. (2012). Cognitive and affective approaches and employee participation: Integration of the two approaches. *Jurnal of World Business*, 47, 450–458.
- Sułkowski, Ł. (2006). Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 1/2006, 19–28.
- Uliasz, D. (1998). Wynagrodzenia niepieniężne. Świadczenia korzystne dla firmy i pracowników. *Personel*, 11, 52–54.
- Więcek Janka, E. (2006). *Zmiany i konflikty w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Wołczek, P. (2012). Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie*, 16, 205–216.
- Zuzek, D.K. (2009). Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem turystycznym. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 3(14)/2009, 51.