

**POLI
[TECH]
NIKA**

Politechnika
Częstochowska

PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Redakcja

**Anna Bazan-Bulanda
Agnieszka Kwiatek
Maja Skiba**

Częstochowa 2021



Politechnika Częstochowska

**PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

Redakcja

Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba

Podręcznik



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2021

Recenzent

Dr hab. Jan Maciejewski, prof. UWR

Redakcja

Anita Ganoun

Redakcja techniczna

Dorota Boratyńska

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

e-ISBN 978-83-7193-856-6

- © Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021
- © Copyright by Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba, Częstochowa 2021



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
redakcja tel. 34 325 04 80, dystrybucja tel. 34 325 03 93
e-mail: wydawnictwo@pcz.pl, www.wydawnictwo.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział 1 Maja Skiba JAKOŚĆ PRACY I JAKOŚĆ ŻYCIA WARUNKIEM SPRAWNEGO FUNKCJONOWANIA ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI	7
Rozdział 2 Aleksandra Radziszewska MIĘDZYKULTUROWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	15
Rozdział 3 Joanna Gajda SYSTEM OCEN PRACOWNICZYCH W NOWOCZESNYCH ORGANIZACJACH	24
Rozdział 4 Elżbieta Robak ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI	36
Rozdział 5 Agnieszka Kwiatek ZARZĄDZANIE TALENTAMI	48
Rozdział 6 Ewelina Chrapek PRACOHOLIZM – CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA	59
Rozdział 7 Sebastian Skolik PRZYWÓDZTWO W WIRTUALNYCH WSPÓLNOTACH DZIAŁAŃ	68
Rozdział 8 Agata Przewoźna-Krzemińska PROCESY PREBOARDINGU I ONBOARDINGU W REKRUTACJI I ADAPTACJI NOWYCH PRACOWNIKÓW	78
Rozdział 9 Anna Karczewska EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU PRACOWNIKAMI	90
Rozdział 10 Małgorzata Randak-Jeziarska WYKORZYSTANIE POROZUMIENIA BEZ PRZEMOCY W MIEJSCU PRACY	99

Rozdział 11

Leszek Cichobłaziński

NEGOCJACJE W ZARZĄDZANIU – TEORIA I PRAKTYKA OSIĄGANIA**POROZUMIENIA 108****Rozdział 12**

Małgorzata Randak-Jeziarska

ZNACZENIE AUTOPREZENTACJI W PRACY MENEDŻERA 118**LITERATURA 126****SŁOWNIK POJEĆ 137**

Wstęp

Problematyka przedstawiona w niniejszym podręczniku mieści się w dziedzinie nauk społecznych. Treści w nim zawarte dotyczą psychospołecznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi i mogą stanowić źródło cennej wiedzy dla współczesnego czytelnika. Podręcznik skierowany jest w głównej mierze do studentów kierunków związanych z dyscypliną nauk o zarządzaniu, ale ze względu na syntetyczne ujęcie podejmowanych problemów może być również przydatny dla studentów innych kierunków oraz praktyków.

Opracowanie składa się z dwunastu rozdziałów. Na końcu znajduje się spis literatury oraz słownik najważniejszych pojęć.

W rozdziale pierwszym pt. *Jakość pracy i jakość życia warunkiem sprawnego funkcjonowania zasobów ludzkich w organizacji*, którego autorką jest Maja Skiba, wyjaśnione są podstawowe pojęcia, takie jak: „praca”, „jakość pracy”, „jakość życia” oraz „zasoby ludzkie”. Autorka wskazuje na zależności, jakie istnieją pomiędzy jakością pracy a jakością życia w świetle funkcjonowania zasobów ludzkich.

Rozdział drugi, autorstwa Aleksandry Radziszewskiej, posiada tytuł *Międzykulturowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*. Zawiera on rozważania na temat kultury narodowej i kultury organizacyjnej. Autorka podkreśla, że z uwagi na postępującą globalizację gospodarczą, społeczną i kulturową coraz większego znaczenia nabierają aspekty związane ze zróżnicowaniem kulturowym rynku, coraz silniej przekładające się na problemy w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rozdział trzeci pt. *System ocen pracowniczych w nowoczesnych organizacjach* zawiera naukowe informacje na temat istoty i znaczenia ocen pracowniczych. Autorka Joanna Gajda przedstawia w nim koncepcje i metody oceniania oraz charakteryzuje poszczególne elementy tego systemu, a także wskazuje na błędy, które mogą wystąpić w trakcie konstruowania ocen.

W rozdziale czwartym na temat *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, którego autorką jest Elżbieta Robak, zaprezentowana jest istota, cele oraz korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji. Autorka podkreśla, że dostrzeganie przez pracodawcę indywidualizmu pracowników wpływa na tworzenie przyjaznego środowiska pracy.

W rozdziale piątym pt. *Zarządzanie talentami* Agnieszka Kwiatek przeprowadza analizę pojęcia „talent”. Zwraca uwagę na rolę, jaką odgrywa zarządzanie talentami w zarządzaniu organizacją. Autorka dokonuje też autorskiej charakterystyki zarządzania talentami w organizacji.

Rozdział szósty pt. *Pracoholizm – charakterystyka zjawiska*, autorstwa Eweliny Chrapek, zawiera nowatorską charakterystykę pojęcia „pracoholizm”. Autorka akcentuje w nim również konsekwencje tego uzależnienia. Opracowanie zawiera także przedstawienie skutków dla organizacji w przypadku pracoholizmu wśród jej pracowników.

Autorem kolejnego, siódmego rozdziału, zatytułowanego *Przywództwo w wirtualnych wspólnotach działań*, jest Sebastian Skolik, który omawia ważną

problematykę promowania „miękkiego” podejścia do ZZL i przedstawia zagadnienie przywództwa w środowisku wirtualnym.

W rozdziale ósmym pt. *Procesy preboardingu i onboardingu w rekrutacji i adaptacji nowych pracowników* Agata Przewoźna-Krzemińska omawia istotne procesy zatrudniania pracowników, które dostosowują się do zmian społeczno-ekonomiczno-technologicznych, szczególnie w obecnej sytuacji pandemicznej, gdzie wykorzystywane są formy zdalne w analizie owych procesów. Zwraca uwagę na wyjątkowość sytuacji zatrudniania kompetentnych pracowników do firmy dla menedżerów HR (pracowników działu kadr) odpowiedzialnych za ten proces.

W rozdziale dziewiątym pt. *Efektywna komunikacja w zarządzaniu pracownikami* Anna Karczewska prezentuje rzetelnie elementy teorii dotyczące efektywnego komunikowania w organizacji, jak również nowe zjawiska współczesnego komunikowania się, w tym te związane z przestrzenią wirtualną.

Autorką rozdziału dziesiątego na temat *Wykorzystanie porozumienia bez przemocy w miejscu pracy* jest Małgorzata Randak-Jezińska. Omawia w nim niezwykle istotny problem z zakresu relacji. Przedstawia Ideę Porozumienia bez Przemocy, istotę oraz główne założenia i budowanie komunikatów według propagowanych zasad.

Następnie w rozdziale jedenastym pt. *Negocjacje w zarządzaniu – teoria i praktyka osiągania porozumienia* Leszek Cichobłaziński prezentuje rozszerzone ujęcie negocjacji. Uwzględnia nie tylko kwestie bezpośrednio związane z procesem dochodzenia do porozumienia, ale także zagadnienia warunkujące przebieg negocjacji, tj. problematykę konfliktu społecznego (w tym organizacyjnego).

Rozdział dwunasty: *Znaczenie autoprezentacji w pracy menedżera*, autorstwa wspomnianej już Małgorzaty Randak-Jezińskiej, przybliży czytelnikom wiadomości z obszaru kreowania własnego wizerunku, które mogą oni potem wykorzystać w pracy.

Na końcu każdego rozdziału znajdują się pytania – *Sprawdź się*, które mają na celu pomóc czytelnikom w sprawdzeniu zdobytej wiedzy i umiejętności.

Rozdział 1

JAKOŚĆ PRACY I JAKOŚĆ ŻYCIA WARUNKIEM SPRAWNEGO FUNKCJONOWANIA ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

Maja Skiba

Wprowadzenie

Zagadnienie pracy, jej jakości i jakości życia stanowią podstawowy problem społeczny. Współcześnie praca jest podstawową formą aktywności człowieka prawie przez całe jego dorosłe życie. W związku z tym można śmiało powiedzieć, że jakość pracy jest ściśle powiązana z jakością życia. Obie te kategorie pojęciowe mają zasadniczy wpływ na funkcjonowanie zasobów ludzkich w różnych organizacjach. Zarysowana powyżej problematyka jest przedmiotem rozważań niniejszego rozdziału.

1.1. Wyjaśnienie podstawowych pojęć: „praca”, „jakość pracy”, „jakość życia”, „zasoby ludzkie”

Pojęcie „**praca ludzka**” przeszło ogromną ewolucję w procesie jego pojmowania i wartościowania: od czynności traktowanej z pogardą do zajęć objętych swoim kultem wywodzącym się z etyki chrześcijaństwa zreformowanego. Rozwój gospodarki towarowej spowodował konieczność poszukiwania obiektywnego miernika pracy, która w Europie nowożytnej stała się towarem rynkowym. Rozważania nad pracą skupiały uwagę wielu mędrców i uczonych. Pojawia się tutaj zasadnicze pytanie: *jak współcześnie jest pojmowana praca i jakie elementy wchodzi w skład jej pojęcia?* Studium literatury przedmiotu ukazuje różne ujęcia pracy, a w szczególności *socjologizujące* i *ekonomizujące*.

W koncepcjach socjologicznych, przedstawionych przykładowo przez H. Januszka i A. Szałkowskiego, podkreśla się takie **aspekty pracy**, jak¹:

- zaspokajanie potrzeb,
- zapewnienie określonego miejsca w strukturze społecznej,

¹ M. Skiba, *Ogólna charakterystyka pracy ludzkiej i aksjologiczne nurty jej społecznego wartościowania*, „Humanizacja Pracy” 2015, nr 1(279), s. 76; zob. też: H. Januszek, *Praca jako wieloznaczna kategoria pojęciowa*, [w:] J. Sikora, D. Walczak-Duraj (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock – Poznań 2008, s. 12-13; A. Szałkowski, *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1997, s. 85.

- jedyny, o niepowtarzalnych cechach towar, związany z właściwościami człowieka takimi jak osobowość, zdolności, umiejętności, kwalifikacje, motyw wykonywania określonej czynności.

Warto również przywołać klasyczną koncepcję pracy w ujęciu J. Szczepańskiego, która pokrywa się ze wcześniejszymi teoriami. Określa on pracę jako²:

każdą celową czynność, która pozwala człowiekowi zaspokoić jego różne potrzeby, posiada społeczny wydzźwięk i wyznacza jej wykonawcy określoną pozycję społeczną.

Można zauważyć, że tak rozumiana praca jest swego rodzaju procesem wzajemnego oddziaływania ludzi na siebie oraz podłożem wielu zarówno pośrednich, jak i bezpośrednich stosunków społecznych.

Oprócz socjologicznych ujęć pracy bardzo popularne i rozpowszechnione są podejścia ekonomiczne. Teorie ekonomizujące pojęcie „pracy” odnoszą się przede wszystkim do jej użyteczności, w tym także opłacalności. Należy w tym miejscu dodać, że pojęcie „pracy”, sprowadzonej do czynności użytecznej, czyli dającej ludziom ją wykonującym i korzystającym z jej wyników jakiegoś pożądanego przez nich dobro, trudno określić (zdefiniować) jednoznacznie. Jednakże można pokusić się o stwierdzenie, że³:

pracą będą wszelkie czynności, za które otrzymuje się wynagrodzenie i które z różnych powodów można nazwać użytecznymi, bo służącymi ludziom do zaspokajania ich potrzeb materialnych, a także, w pewnym zakresie, duchowych.

Kończąc rozważania stricte o pojmowaniu pracy, warto wyjaśnić, że za czynność zwaną pracą uważa się wszelkie te czynności, które stały się w praktyce dziejowej czynnościami powodującymi umiejscowienie jej wykonawców w określonej strukturze społecznej. Współcześnie pracą są wszystkie czynności użyteczne, które warunkują egzystencję bytową człowieka, a także czynności usługowe podnoszące komfort życia codziennego, czyli jakość życia.

Mówiąc o pracy, nie sposób nie wspomnieć o jej jakości. *Czym zatem jest „jakość pracy”?* Zanim zostanie omówiona wspomniana kategoria pojęciowa, należałoby przedstawić pokrótce rozumienia słowa „jakość”.

Samo słowo „**jakość**” jest powszechnie używane w wielu sytuacjach, przykładowo dla określenia przedmiotów czy różnych zjawisk, z którymi mamy do czynienia. Jakość oznacza sumę cech wytworu lub samego działania do niego prowadzącego, najczęściej z oceną wartościującą: dobra jakość – zła jakość. Ocenę

²J. Szczepański, *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii pracy*, [w:] B. Biegeleisen-Żelazowski i in. (red.), *Jak pracuje człowiek. Z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*, KiW, Warszawa 1961, s. 171.

³M. Skiba, *Ogólna charakterystyka pracy ludzkiej...*, op. cit., s. 78 i nast.

wartościującą stawia się ze względu na istniejący obiektywnie lub idealnie wzorzec rzeczowy czy też wzorzec działania, który jest często utożsamiany ze sprawnością⁴.

Jakość pracy powinna iść zawsze w parze z jakością życia, o której w dalszej części rozdziału.

Jakość pracy pozostaje w ścisłym związku z zaangażowaniem i przywiązaniem pracownika do swojego miejsca pracy. Ma również silny związek z wykonywanym zawodem i wyposażeniem stanowiska pracy oraz możliwościami stałego dokształcania się, co w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest niezmiernie istotną kwestią.

Każdy człowiek musi mieć świadomość, że jakość jego pracy zależy w dużym stopniu od niego samego i to bez względu na wiek. Należy także pamiętać, że każdy człowiek odpowiada nie tylko za swoje czyny, ale także i za zaniechania. Bardzo ważnym czynnikiem jest motywacja do pracy, na którą istotny wpływ ma między innymi klimat organizacyjny oraz właściwa kultura organizacyjna, warunkująca skuteczność doskonalenia jakości pracy. Zależy ona w dużym stopniu od jakości zarządzania zasobami ludzkimi. M. Porter wskazuje na trzy zasadnicze czynniki, które mają wpływ na jakość pracy. Wyróżnia on czynniki⁵:

- o charakterze indywidualnym, w tym postawy i potrzeby;
- odnoszące się do istoty pracy, w tym wewnętrzne nagrody, poziom autonomii, stopień zróżnicowania działań;
- zmienne dotyczące środowiska pracy, w tym bezpośrednie środowisko pracy oraz działania organizacyjne.

Dodać należy, że bardzo ważnym czynnikiem, który wpływa na jakość pracy, jest satysfakcja z jej wykonywania. Już przecież T. Kotarbiński głosił w swoim dziele pt. *Traktat o dobrej robocie*, że „(...) Chodzi o to, by człowiek o chętnie robił to, co musi...”

Kolejnym pojęciem, któremu trzeba poświęcić trochę uwagi, jest „**jakość życia**”. Jakość życia człowieka, jak pisze E. Skrzypek, to „nie tylko byt w sensie fizycznym, ale także możliwości wzbogacenia ducha, umysłu, możliwość kształcenia, a także twórczość i kreatywność. (...) to suma jego starań, zmagania, walki toczony często z samym sobą, to umiejętność dokonywania trafnych wyborów, to także zdolność do kompromisów, to przede wszystkim umiejętność podejmowania decyzji i przyjmowania ich konsekwencji z całą odpowiedzialnością”⁶.

Według R. Kolmana, którego koncepcja jest najbardziej powszechna w literaturze polskiej, jakość życia to pewnego rodzaju „stopień zaspokojenia potrzeb

⁴ I. Nowosad, I. Mortag, J. Ondráková (red.), *Jakość życia i jakość szkoły. Wprowadzenie w zagadnienia jakości i efektywności pracy szkoły*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2010, s. 15 i nast.

⁵ D. Efraty, M.J. Sirgy, *The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses*, „Social Indicators Research” 1990, nr 22(1), s. 31-47.

⁶ E. Skrzypek, *Czynniki kształtujące jakość życia*, <http://idn.org.pl/Lodz/Mken/Mken%202001/Referaty%202001/14.pdf> (dostęp: 20.04.2021).

duchowych i materialnych człowieka, stopień zaspokojenia wymagań określający poziom materialnego i duchowego bytu jednostek i całego społeczeństwa, stopień spełnienia oczekiwań umownej normalności w działaniach i sytuacji codziennego życia jednostek i społeczeństwa⁷. Wspomniany autor zaleca niejako, aby jakość życia rozpatrywać w sześciu sferach, a mianowicie⁸:

- w sferze życia rodzinnego;
- w sferze dotyczącej przeżyć psychicznych (doznania, uczucia, przekonania, wierzenia);
- w sferze życia funkcjonalnego, czyli działalności człowieka na rzecz społeczeństwa;
- w sferze życia somatycznego, odnoszącej się do stanu zdrowia;
- w sferze dotyczącej sytuacji mieszkaniowej;
- w sferze życia siedliskowego, obejmującej zarówno bliższe otoczenie, jak i całe środowisko uwarunkowane geofizycznie i klimatycznie.

Takie podejście do problematyki, jakie ukazuje R. Kolman, w pełni oddaje istotę jakości życia. Z powyższych koncepcji można również wywnioskować, że człowiek ze swego życia winien być zadowolony, bowiem tylko zadowolony człowiek widzi sens życia, co warunkuje jego szczęście. Jest mu wtedy łatwiej żyć i wszystkim także łatwiej jest z nim przebywać i współpracować.

Jakość życia pozostaje ważnym celem każdego rozwoju społecznego, szczególnie takiej polityki społecznej, która jako główne zadanie stawia sobie dobro wspólne, a realizacja istotnych celów człowieka znajduje się w centrum jej zainteresowania. Zwracanie coraz większej uwagi na jakość życia, zarówno w polityce gospodarczej, jak i społecznej, stanowi dowód na to, że istnieje świadomość potrzeby odchodzenia od stylu życia preferującego wyłącznie materialne standardy życia.

Odpowiedni poziom jakości życia można osiągnąć wówczas, jeśli to, do czego zostało się powołanym (np. do określonej pracy), wykonuje się z zaangażowaniem, przekonaniem o słuszności tego, co się robi; kiedy ma się satysfakcję z uzyskanych efektów; kiedy to, co się robi, przynosi owoce, a one trwają i pomnażają się. Odnosi się to do każdego człowieka, który sumiennie wywiązuje się ze swych obowiązków.

Ostatnim pojęciem, a raczej kategorią pojęciową związaną z podejmowaną problematyką w niniejszym rozdziale, są „**zasoby ludzkie**”.

W przeciwieństwie do innych zasobów (finansowych czy rzeczowych) **zasoby ludzkie** są bezpośrednio związane z zatrudnionymi w organizacji pracownikami. Dokładniej rzecz ujmując, można powiedzieć, że są to wszelkiego rodzaju kompetencje i umiejętności ludzi w zakresie realizacji określonych zadań postawionych

⁷ R. Kolman, *Zespoły badawcze jakości życia*, „Problemy Jakości” 2000, nr 2, s. 2.

⁸ R. Kolman, *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 142-170.

przez firmę. W tym kontekście należy zwrócić uwagę, że to nie ludzie są zasobem, lecz to właśnie oni dysponują pewnymi zasobami, jak wiedza, zdolności itp. Pojęcie „zasoby ludzkie” jest zatem pewnym skrótem myślowym, który niestety czasem powoduje nieporozumienia terminologiczne.

Zapamiętaj! To nie człowiek jest zasobem, tylko to, co on posiada, czym dysponuje – czyli zasobem będą przykładowo jego: wiedza, kwalifikacje, kompetencje, umiejętności, zdolności.

Zaprezentowane powyżej pojęcia są bardzo ze sobą powiązane. Jakość pracy ma wpływ na jakość życia i odwrotnie. Z kolei obydwie jakości mają również istotne znaczenie dla funkcjonowania zasobów ludzkich. Nasuwa się pytanie: *jaka jest zależność pomiędzy jakością pracy a jakością życia?* Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęto w kolejnej części rozdziału.

1.2. Zależności pomiędzy jakością pracy a jakością życia w świetle funkcjonowania zasobów ludzkich

Ważnym elementem jakości życia jest jakość pracy. Nasuwa się zatem pytanie: *czy pracę można uznać za podstawową determinantę jakości życia?* Oczywiście, że tak, jeśli weźmiemy pod uwagę, iż człowiek znaczącą większość swojego życia jest aktywny, a głównym rodzajem jego aktywności jest właśnie praca. Nie wolno zapomnieć, o czym już wcześniej wspomniano, że praca stanowi główne źródło dochodów, co przekłada się na jakość życia, czyli możliwość zaspokajania potrzeb nie tylko materialnych, ale również duchowych.

Rozważając zależność pomiędzy jakością pracy a jakością życia, warto przytoczyć koncepcję *homo faber* R. Sennetta. Według tego socjologa „praca jest formą świadomego życia”, a zależności pomiędzy pracą a życiem najłatwiej zauważyć, analizując funkcje, jakie ona pełni⁹:

- Jest źródłem egzystencji człowieka i sposobem tworzenia przez niego własnego życia.
- Jest podstawą moralnego rozwoju człowieka.
- W jej wyniku powstają materialne warunki realizacji i rozwoju człowieka.
- Tworzy kulturę i społeczność – wymaga współpracy i współdziałania jednostek i grup.
- Poprzez rozwój techniki prowadzi do doskonalenia ludzkiego umysłu.

Na podstawie powyższego można powiedzieć, że praca stanowi pewien sposób życia, a dokładniej ujmując – obiektywną podstawę do wszechstronnego rozwoju człowieka. Istotne jest zatem, żeby zachować pewną sprawiedliwość, która zapewni proporcjonalność pomiędzy jakością pracy a jakością życia.

⁹ W. Furmanek, *Zarys humanistycznej teorii pracy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 57 i 210

Według B. Baraniak praca, która jest zorganizowaną działalnością człowieka i prowadzi do powstawania wytworów społecznie wartościowych, skutecznie przyczynia się do podnoszenia jakości życia osób ją wykonujących. Efektem takiej pracy są często udoskonalone maszyny i urządzenia, które z kolei wpływają na jakość pracy, a mianowicie: skracanie jej czasu, zmniejszenie wysiłku fizycznego i monotonii. Nowe sposoby organizacji pracy poprawiają środowisko pracy, zmniejszają czynniki szkodliwe, jak hałas, zapylenie itp. Zatem przyczyniają się do zwiększenia efektywności pracy i jej jakości¹⁰. Innymi słowy – **poprawa jakości pracy sprzyja poprawie jakości życia.**

Rozpatrując zależności pomiędzy jakością pracy a jakością życia, które niewątpliwie występują, warto by wymienić pięć zasadniczych cech, które mają na nie istotny wpływ. Zaliczyć do nich możemy:

- **Dbanie o zdrowie** – częste zwolnienia lekarskie z powodu nawracających infekcji oraz niski zasilek chorobowy nie nastrajają optymistycznie. Aby zyskać energię do życia oraz dobry humor, należy zadbać o regularny i zdrowy sen. Trzeba również pamiętać o odpowiednio długim odpoczynku, trwającym minimum 8 godzin. Dzięki temu organizm się zregeneruje i wzmocni swoją odporność na choroby. Poprawa stanu zdrowia wpłynie pozytywnie na nastrój, a w pracy człowiek będzie mógł wykazać się większą cierpliwością, koncentracją oraz wytrzymałością na stres.
- **Satysfakcja z pracy** – obecna praca nie cieszy? Warto zastanowić się, co konkretnie wywołuje niechęć i pozbawia siły do działania. Gdy szef nie docenia starań pracownika, a on nawet w najmniejszym stopniu nie odczuwa radości z tego, co robi – należy pomyśleć nad zmianą pracy. W ten sposób uniknie wypalenia zawodowego, a być może będzie też zarabiał więcej niż na poprzednim stanowisku. Wyższa pensja oraz lepsze warunki zatrudnienia pozwolą danemu pracownikowi pojechać na wymarzoną wycieczkę lub rozwijać w wolnym czasie swoje pasje, które wcześniej zaniedbywał.
- **Pozytywne nastawienie** – kłótnie i spory z rodziną lub współpracownikami są irytujące i wywołują ciągły stres oraz negatywnie odbijają się na efektach pracy. Najlepszym sposobem na uniknięcie konfliktów z otoczeniem jest utrzymywanie pozytywnych relacji. Zamiast uczestniczyć w plotkowaniu czy obmawianiu innych pracowników, należy zająć się swoimi obowiązkami. W wolnym czasie można spotkać się ze znajomymi z pracy i wyjść wspólnie do kina lub na kawę. Pomoże to w pielęgnowaniu relacji, a odpowiedzialna praca stanie się mniej stresująca.
- **Chęć samorealizacji** – osoby poświęcające czas wolny na ulubione hobby, spełniające się w pracy i realizujące marzenia są bardziej zadowolone oraz szczęśliwe niż ludzie rezygnujący z samorozwoju. Należy poprawić jakość życia i znaleźć motywację do działania, np. dzięki odkrywaniu nowych talentów

¹⁰ B. Baraniak, *Metody badania pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 43 i nast.

i rozwijaniu swoich pasji. Osoby ambitne i otwarte na naukę są częściej doceniane przez pracodawców.

- **Zdeterminowanie** – określanie celów i dążenie do ich osiągnięcia pozwala znaleźć wyjście z najtrudniejszych życiowych sytuacji. Osoby, które są cierpliwe, zmotywowane i dbają o swój rozwój, szybciej zdobywają podwyżkę lub awans. Firmy często decydują się na zatrudnianie pracowników o silnym charakterze.

Z powyższego można wywnioskować, że jakość życia człowieka – pracownika jest ściśle związana z satysfakcją z życia zawodowego. Z kolei jakość pracy jest silnie powiązana z zadowoleniem z życia poza pracą. Dokładniej rzecz ujmując, jak pisze K. Lisiecka: „poprawa jakości życia, a więc i poprawa satysfakcji z pracy sprzyja jakości pracy wykonywanej przez pracowników, a zatem jakość pracy winna iść zawsze w parze z jakością życia. Poprawa jakości życia sprzyja doskonaleniu jakości pracy. Ludzie dążą do wzrostu jakości swej pracy, która z kolei zależy w dużym stopniu od jakości zarządzania, w tym zasobami ludzkimi, bowiem człowiek jest zawsze twórcą i sprawcą jakości, a jako konsument jest ostatecznym sędzią w ocenie poziomu jakości wyrobu”¹¹.

Podsumowanie

Zagadnienie jakości pracy, jakości życia i zależności pomiędzy nimi związane jest poniekąd z problematyką równowagi: praca – życie (*Work Life Balance – WLB*), które odnosi się do zagadnień równoważenia życia zawodowego z prywatnym. Jednakże, przyglądając się wielu koncepcjom teoretycznym z tego zakresu, gdzie praca i życie znajdują się na dwóch przeciwstawnych sobie szalach, to nie o taką równowagę chodzi. Według Jeffa Bezosa, najbogatszego człowieka na świecie i założyciela Amazona w 2018 roku, równowaga między życiem prywatnym a zawodowym jest „demotywowującą koncepcją”. Uważa on, że praca i życie to dwa elementy, które wynikają jeden z drugiego. Twierdzi również, że pracownicy nie powinni patrzeć na pracę i życie prywatne jako dwa przeciwne sobie elementy. Jego zdaniem dużo produktywniejsze jest traktowanie obydwu kwestii jako dwóch powiązanych ze sobą rzeczy. Życie prywatne i zawodowe nie tworzą przeciwwagi, a wspólną sferę. Zatem powinno się unikać szukania „równowagi” między życiem osobistym a zawodowym, ponieważ rodzi to wrażenie konieczności ścisłego kompromisu między tymi elementami. Zamiast tej koncepcji J. Bezos postuluje całościowe spojrzenie na czas poświęcany na pracę oraz pozostałe elementy codziennego życia¹².

¹¹ K. Lisiecka, *Filozofia jakości życia a metody zarządzania przedsiębiorstwem*, „Problemy Jakości” 1999, nr 8, s. 2-8.

¹² *Równowaga między pracą a życiem? Według Jeffa Bezosa to „destrukcyjne pojęcie”*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/rownowaga/rownowaga-miedzy-praca-a-zyciem-wedlug-jeffa-bezosa-to-destrukcyjne-pojecie/lrqj431> (dostęp: 10.07.2021).

Kończąc rozważania wokół danej problematyki, można powiedzieć, że człowiek szczęśliwy w domu przychodzi do pracy zadowolony i pełen energii, z kolei jeśli dobrze idzie w pracy, to do domu również wraca z pozytywnymi emocjami.

Sprawdź się

- 1. Czym jest „praca” i jakie treści wchodzi w skład tego pojęcia?*
- 2. Jakie czynniki wpływają na „jakość pracy”?*
- 3. Co to jest „jakość życia” i jakich sfer dotyczy?*
- 4. W jaki sposób można zdefiniować pojęcie „zasoby ludzkie”?*
- 5. Jakie są zależności pomiędzy jakością pracy a jakością życia?*
- 6. Czy poprawa jakości życia sprzyja doskonaleniu jakości pracy?*

Rozdział 2

MIĘDZYKULTUROWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Aleksandra Radziszewska

Wprowadzenie

Różnice kulturowe stanowią ważne wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw. Obecnie, ze względu na postępującą globalizację gospodarczą, społeczną i kulturową, większego znaczenia nabierają aspekty związane ze zróżnicowaniem kulturowym globalnego rynku, mające duży wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Dotyczy to przede wszystkim zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż coraz częściej w przedsiębiorstwach funkcjonują zróżnicowane kulturowo zespoły pracowników, a zarządzanie nimi wymaga specyficznych kompetencji oraz wiedzy na temat znaczenia oraz możliwości wykorzystania istniejących różnic kulturowych.

W ostatnich latach obserwuje się duży wzrost zainteresowania problematyką związaną z zarządzaniem międzykulturowym. Znaczenie tych zagadnień wynika przede wszystkim z problemów, których źródłem są różnice kulturowe towarzyszące zarządzaniu zespołami pracowniczymi. Czynnikiem ten może okazać się istotną determinantą sukcesu lub niepowodzenia przedsiębiorstw działających w warunkach globalizacji oraz przenikania kultur narodowych.

Celem opracowania jest prezentacja specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do poszczególnych wymiarów kultury, zaproponowanych przez holenderskiego badacza G. Hofstede. Na przykładzie przedstawionej przez niego typologii kultur ukazane zostały różnice w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, uwarunkowane specyfiką poszczególnych wymiarów kultury. Omówiono również wybrane koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, które uwzględniają międzykulturową przestrzeń działania współczesnych przedsiębiorstw.

2.1. Kultura narodowa i kultura organizacyjna

Zarządzanie różnorodnością kulturową w organizacji wymaga specyficznych kompetencji oraz wysokiego stopnia zrozumienia tej problematyki. W badaniach nad różnorodnością kulturową najczęściej przywoływana jest praca G. Hofstede¹³, a dokładniej wymiary kultury, które zostały przez niego zaproponowane.

¹³ G. Hofstede, *Culture's and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010.

G. Hofstede w swoich badaniach nad zależnościami między kulturą organizacyjną a kulturą narodową wykazał, że pewne wzorce myślenia, odczuwania i zachowania, które odróżniają członków jednej organizacji od drugiej (kultura organizacyjna), są charakterystyczne dla przedstawicieli danego narodu.

Holenderski badacz wyróżnił cztery główne wymiary kultur narodowych, którymi są: dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm, męskość i kobiecość oraz stosunek do niepewności¹⁴.

Dystans władzy (ang. *Power Distance Index* – PDI) to zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych członków instytucji lub organizacji. Określa on relacje między przełożonymi i podwładnymi. Dystans władzy jest także odzwierciedleniem stopnia akceptacji dla nierówności społecznych, stopnia autorytarności władzy w organizacji oraz stopnia posłuszeństwa wobec przełożonych. Dystans ten może się różnić w zależności od pozycji społecznej, poziomu wykształcenia i zawodu. W krajach o dużym dystansie władzy (np. Maleszja, kraje latynoamerykańskie, Filipiny, kraje arabskie, Indonezja, Indie, kraje bałkańskie, Singapur) istnieje duża zależność podwładnych od przełożonych. Kulturey reprezentujące wysoki dystans władzy charakteryzują się preferowaniem autorytatywnego stylu zarządzania. Mały dystans władzy reprezentują kraje takie jak: Austria, Izrael, Dania, Nowa Zelandia, Irlandia, Szwecja, Norwegia, Finlandia, Szwajcaria, Niemcy, Wielka Brytania, Holandia, Australia, Kanada i USA. Kulturey o niskim dystansie władzy postulują równość wszystkich ludzi. Decyzje w tych kulturach podejmowane są demokratycznie, opierając się na równości głosów i wzajemnym dialogu, a podstawą zarządzania organizacją jest demokratyczny styl kierowania.

Drugi wymiar kultur narodowych stanowi **kolektywizm i indywidualizm** (ang. *Individualism* – IDV), który różnicuje kulturey pod względem ich zorientowania na grupę lub jednostkę. Indywidualizm jest właściwością społeczeństw, wewnątrz których więzi są luźne, a jednostka skoncentrowana jest przede wszystkim na sobie i własnych potrzebach. Kolektywizm jest natomiast właściwy społeczeństwom, w których ludzie należą do silnych i spójnych grup. Większość społeczeństw jest społeczeństwami kolektywistycznymi, w których pozycję jednostki wyznacza przynależność do grupy. Krajami indywidualistycznymi są kraje anglosaskie, natomiast na przeciwnym biegunie znajdują się kraje latynoamerykańskie czy Japonia, gdzie poziom kolektywizmu jest bardzo wysoki.

Trzecim wymiarem (typem) kulturey narodowej jest według G. Hofstede **kobiecość i męskość** (ang. *Masculinity* – MAS). Wyznaczniki kultur męskich i kobiecych związane są z rolą, jaką kobiety odgrywają w społeczeństwie i biznesie, a także z postrzeganiem kwestii równouprawnienia. Dla krajów męskich charakterystyczne są aktywność, ciągle konkurowanie i zdobywanie, a osiągnięcie sukcesów zawodowych wymaga stanowczości. W społeczeństwach kobiecych dominuje

¹⁴ Ibidem.

nastawienie na drugiego człowieka oraz budowanie więzi międzyludzkich. Kultury krajów skandynawskich, reprezentujące kulturę kobiecą (Dania, Norwegia, Szwecja), cechują się silnym przywiązaniem do równouprawnienia kobiet, tolerancji oraz kompromisu. Silne kultury męskie występują w Japonii oraz krajach latynoamerykańskich.

Czwarty wymiar kultury stanowi **unikanie niepewności** (ang. *Uncertainty Avoidance Index* – UAI). Unikanie niepewności to stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. W kulturach o niskim stopniu unikania niepewności każda nowa i nieznaną sytuacja traktowana jest przez ludzi jako szansa i okazja do podejmowania nowych wyzwań. Akceptowalne są różnice zdań, a odmienność traktowana jest z należyty szacunkiem i tolerancją. W społeczeństwach charakteryzujących się wysokim stopniem unikania niepewności przyszłość traktowana jest jako zagrożenie, a wszelkie sytuacje nowe należy przewidzieć, by móc się do nich odpowiednio przygotować. Kulturami o niskim stopniu unikania niepewności są kraje skandynawskie, afrykańskie, USA, Wielka Brytania, Kanada, Irlandia, Indie, Hongkong. Do społeczeństw o wysokim stopniu unikania niepewności należą: Grecja, Portugalia, Japonia, Polska, Belgia, Francja, kraje latynoamerykańskie.

Kultura narodowa w dużej mierze determinuje **kulturę organizacyjną**, która oznacza „zbiór wartości, norm, przekonań, postaw, zasad, stanowiących podstawowe wzory zachowań członków danej organizacji, a które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie wspólnego funkcjonowania w organizacji”¹⁵. Wyniki badań potwierdzają, że na zachowania pracowników „znacznie silniej wpływa kultura narodowa niż kultura danej korporacji”¹⁶. Okazuje się, iż kultura narodowa jest podstawowym czynnikiem determinującym zachowania ludzi we wszystkich sferach życia społecznego, w tym również zachowania organizacyjne. Różnica między kulturą narodową a organizacyjną jest taka, że ta pierwsza jest częścią mentalnego zaprogramowania jednostki ludzkiej i jest kształtowana we wczesnym dzieciństwie w rodzinie oraz środowisku, w którym człowiek żyje. Natomiast z kulturą organizacyjną czy korporacyjną ludzie stykają się dużo później, dopiero w dorosłym życiu, gdy cały system wartości jest już utrwalony¹⁷. Tezę tę potwierdzają badania przeprowadzone w zagranicznych filiach amerykańskich przedsiębiorstw, gdzie wszystkie funkcje zarządzania, a przede wszystkim zarządzanie kadrami, przystosowywały się do praktyk stosowanych w środowiskach lokalnych¹⁸.

Kultura organizacyjna jest więc kluczem do zrozumienia istoty procesów zarządzania, gdyż koncepcje i praktyki zarządzania tworzone w przedsiębiorstwie w danym kraju nie mogą być bezrefleksyjnie kopiowane i stosowane w innym kręgu kulturowym. Zarówno podejście etnocentryczne, jak i uniwersalistyczne nie

¹⁵ T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 75.

¹⁶ Ł. Sułkowski, *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4, s. 9-20.

¹⁷ G. Hofstede, J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 299.

¹⁸ I. Beardwell, L. Holden, *HRM a Contemporary Approach*, Pearson Education, London 2000, s. 670.

mogą być stosowane bezkrytycznie, z pominięciem istniejących różnic oraz charakterystyki kulturowej zespołów pracowniczych.

2.2. Zarządzanie kadrami w perspektywie międzykulturowej

Kultura jako czynnik mający decydujący wpływ na konkurencyjność i efektywność organizacji zaczęła być doceniana stosunkowo późno. Impulsem do odkrycia roli kultury jako istotnego czynnika sukcesu przedsiębiorstwa były dokonania japońskiej gospodarki, a zwłaszcza sukcesy japońskich przedsiębiorstw związane z doskonaleniem jakości produktów, wprowadzaniem innowacji oraz zaawansowanych technologii, a także nowoczesnych metod organizacji pracy oraz produkcji. Poszukiwanie przyczyn wysokiej konkurencyjności i źródeł sukcesu japońskich przedsiębiorstw oraz próby przenoszenia japońskiego sposobu zarządzania na grunt amerykański przyczyniły się do odkrycia fenomenu japońskiej kultury organizacyjnej i ogromnego udziału specyfiki kulturowej w sukcesie gospodarczym tego kraju.

Przykładem adaptacji japońskiego stylu zarządzania na gruncie amerykańskim jest **Teoria Z**. Autor tej koncepcji W. Ouchi, charakteryzując specyfikę japońskiego stylu zarządzania, pokazuje, jak w praktyce przenieść ją do amerykańskich przedsiębiorstw. Japoński styl zarządzania (**Teoria J**) charakteryzował się dużą skutecznością, ale nie mógł zostać przeniesiony w całości na grunt amerykański. W. Ouchi zidentyfikował siedem obszarów, które w jego ocenie mogły być stosowane w amerykańskich przedsiębiorstwach, a następnie połączył je z tradycyjnym, amerykańskim zarządzaniem (**Teoria A**). W ten sposób powstała **Teoria Z**, która, jak wykazał jej autor, znakomicie sprawdzała się w japońskich przedsiębiorstwach działających na amerykańskim rynku i wykorzystujących zmodyfikowane pod kątem japońskiego stylu zarządzania amerykańskie wzorce¹⁹. Porównanie japońskiego i amerykańskiego stylu zarządzania oraz Teorii Z zaprezentowane zostało w tabeli 2.1.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest również silnie zróżnicowane, jeżeli zostaną uwzględnione wymiary kultury zaproponowane przez G. Hofstede. W społeczeństwach o małym **dystansie do władzy** nie ma dużych różnic w płacach pomiędzy wysokimi a niskimi stanowiskami. Podwładni oczekują od przełożonych konsultacji w podejmowaniu decyzji. Idealnym przełożonym jest osoba prezentująca demokratyczny styl kierowania, a przywileje i oznaki statusu nie są akceptowane. W społeczeństwach o dużym dystansie do władzy pomiędzy wysokimi a niskimi stanowiskami występują istotne różnice w płacach. Podwładni oczekują od przełożonych instrukcji i jednoznacznych poleceń, a idealnym przełożonym jest osoba wykazująca autokratyczne elementy stylu kierowania²⁰. W tabeli 2.2 przedstawione zostały podstawowe różnice w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturze o niskim i wysokim dystansie władzy.

¹⁹ W. Ouchi, *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, Reading 1981.

²⁰ G. Hofstede, *Culture's and...*, op. cit.

Tabela 2.1. Założenia japońskiego i amerykańskiego stylu zarządzania oraz Teorii Z

Styl japoński	Styl amerykański	Teoria Z
Zatrudnienie na całe życie	Krótki okres zatrudnienia	Długi okres zatrudnienia
Wspólne podejmowanie decyzji	Indywidualne podejmowanie decyzji	Wspólne podejmowanie decyzji
Zbiorowa odpowiedzialność	Indywidualna odpowiedzialność	Indywidualna odpowiedzialność
Powolna ocena i awans	Szybka ocena i awans	Powolna ocena i awans
Niejawna, nieoficjalna kontrola	Jawna, sformalizowana kontrola	Niejawna, nieformalna kontrola z jawnymi, formalnymi miarami
Brak specjalizacji	Specjalizacja	Umiarkowana specjalizacja
Pełne zainteresowanie pracownikiem	Częściowe zainteresowanie pracownikiem	Pełne zainteresowanie pracownikiem, włączając rodzinę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Ouchi (1981), *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, Reading

Tabela 2.2. Różnice w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturach o niskim i wysokim dystansie władzy

Mały dystans władzy	Duży dystans władzy
Hierarchia jest postrzegana jako forma nierówności, role mają charakter zadaniowy	Hierarchia w organizacji jest przeniesieniem społecznych podziałów i nierówności
Dążenie do decentralizacji	Dążenie do centralizacji
Ograniczenie personelu nadzorczego	Rozrastanie się personelu nadzorczego
Małe zróżnicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach	Duże zróżnicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach
Wysoka partycypacja decyzyjna ze strony pracowników	Niska bądź brak partycypacji decyzyjnej ze strony pracowników
Wymiana informacji i wiedzy pomiędzy podwładnymi i przełożonymi	Jednokierunkowy przepływ informacji i wiedzy od przełożonego do pracowników
Relacje między przełożonymi a podwładnymi oparte na zadaniach	Relacje między przełożonymi a podwładnymi odzwierciedlają relacje osobiste
Brak akceptacji dla przywilejów i zewnętrznych oznak statusu	Duża akceptacja dla przywilejów i zewnętrznych oznak statusu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede (2010), *Culture's and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York

W społeczeństwach **kolektywistycznych** relacje między pracodawcą a pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przyjmują więzy na wzór rodzinnych. Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników.

W społeczeństwach **indywidualistycznych** relacje między pracownikami a pracodawcą mają charakter czysto zawodowy i formalny. Są swego rodzaju kontraktem przynoszącym obopólne korzyści. Decyzje dotyczące awansu i zatrudnienia wynikają w tym wymiarze z obowiązujących przepisów i zależą od umiejętności i osiągnięć pracowników.

O tym, jak duże znaczenie wymiary kultur narodowych mogą mieć w zarządzaniu ludźmi, potwierdzają badania przeprowadzone na grupie chińskich i amerykańskich pracowników²¹. Wśród badanych Chińczyków ujawniła się tendencja nazywana „gorliwością społeczną”. Chińczycy wkładali więcej starań w grupowe wykonanie zadania niż Amerykanie. Dzieje się tak ze względu na przewagę wartości związanych z dobrem grupy wśród członków społeczeństwa o nastawieniu kolektywistycznym, jakim jest społeczeństwo chińskie. Wykazano, że kultury o silniejszej orientacji indywidualistycznej mniej sprzyjają działaniom grupowym i współzależności interpersonalnej niż kraje o silniejszej orientacji kolektywistycznej. W przypadku zarządzania pracownikami pochodzącymi z kultury o wysokiej wartości wskaźnika indywidualizmu, np. kultura amerykańska, bardziej skutecznym okazał się taki podział pracy, w którym każda z osób będzie pracować samodzielnie. Chiński przedsiębiorca powinien więc tak podzielić zadania dla amerykańskich pracowników, aby każda jednostka mogła pracować indywidualnie. Mogłoby to zwiększyć efektywność wykonywanej pracy²². Ponadto powinien brać pod uwagę wyniki, jakie pracownicy osiągają w pracy. W społeczeństwach indywidualistycznych płaca skorelowana z wynikami osiąganymi przez pracownika jest efektywnym czynnikiem motywującym. Zastosowanie tej metody w społeczeństwach kolektywistycznych może okazać się nieefektywne. Przekonało się o tym wiele firm zachodnich, próbujących wprowadzić swoje systemy wynagradzania w warunkach kultur innych niż zachodnia²³.

Wybranie określonej ścieżki kariery jest również w dużej mierze determinowane przez czynniki kulturowe²⁴. W społeczeństwach indywidualistycznych nacisk kładziony jest na własną inicjatywę pracownika. Każdy jest autorem własnych sukcesów. Odpowiedzialność za rozwój kariery zawodowej spoczywa na pracowniku. W społeczeństwach kolektywistycznych pracownicy skupieni są na celach grupy, a mniejszą wagę przywiązują do rozwoju własnej kariery²⁵.

²¹ W.K. Gabrenya, Y. Wang, B. Latané, *Social Loafing on an Optimizing Task: Cross Cultural Differences among Chinese and Americans*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 1985, nr 16(2), s. 223-242.

²² W. Price, R.H. Crapo, *Psychologia w badaniach międzykulturowych. Czy ludzie wszędzie są tacy sami?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003.

²³ E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

²⁴ S. Białas, *Kulturowe podłoże różnic i podobieństw w wybranych praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach francuskich i niemieckich*, [w:] R. Krzykała-Schaefer (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2010, s. 121-132.

²⁵ F. Noordin, T. Williams, C. Zimmer, *Career Commitment in Collectivist and Individualist Cultures: A Comparative Study*, „International Journal of Human Resource Management” 2002, nr 13(1), s. 35-54.

W społeczeństwach **kobięcych** praca ma zapewnić możliwość przeżycia, a najważniejsza jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego. W społeczeństwach męskich człowiek żyje, żeby pracować, i ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo pracy i osiągnięcia²⁶. W krajach o wysokim wskaźniku **męskości** osoby na kierowniczych stanowiskach dążą do samorealizacji, niezależności i przywództwa. W krajach o niskim wskaźniku męskości osoby na kierowniczych stanowiskach są tym stosunkowo mało zainteresowane²⁷.

Szczególnie istotnym wymiarem jest również **unikanie niepewności**, które określa stopień zagrożenia okazywany przez członków danej kultury w obliczu nowych i niejednoznacznych sytuacji. Dla zespołów pracowniczych, które charakteryzuje silne unikanie niepewności, konieczna jest realizacja potrzeby przewidywalności, która może być zaspokojona poprzez określone regulacje, normy, przepisy i zwyczaje²⁸ redukujące poczucie niepewności i nieprzewidywalności wśród pracowników. W tabeli 2.3 przedstawione zostały podstawowe różnice w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturze o niskim i wysokim stopniu unikania niepewności.

Tabela 2.3. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w kulturze o niskim i wysokim unikaniu niepewności

Słabe unikanie niepewności	Silne unikanie niepewności
Krótkie okresy zatrudnienia	Długie okresy zatrudnienia
Ograniczona liczba norm regulujących sposób działania i zachowania w organizacji	Duża liczba norm, zasad i reguł określających sposób działania i zachowania w organizacji
Swobodne podejście do czasu	Ścisłe przestrzeganie terminów
Tolerancja dla braku formalizacji działań	Duża potrzeba doprecyzowania i formalizowania działań
Pracownicy akceptują niejednoznaczność w wydawaniu poleceń	Polecenia powinny być konkretne i jednoznaczne
Wysoko ceniona kreatywność oraz inicjatywa pracowników	Duża formalizacja procesu decyzyjnego oraz kreatywności pracowników
Duża swoboda działania	Mała swoboda działania
Wysoka wynalazczość i innowacyjność zespołów pracowniczych	Niska wynalazczość i innowacyjność zespołów pracowniczych
Głównym motywatorem jest potrzeba osiągnięć	Główne motywy to poczucie bezpieczeństwa i potrzeba uznania

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Hofstede (2010), *Culture's and...*, op. cit.

²⁶ G. Hofstede, *Culture's and...*, op. cit.

²⁷ D.L. Best, J.E. Williams, *Perspektywa międzykulturowa*, [w:] B. Wojciszke (red.), *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2002, s. 118-145.

²⁸ G. Hofstede, *Culture's and...*, op. cit.

Wszystkie wymienione wymiary kultury oraz ich cechy wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi. Problemem wydaje się znalezienie właściwego podejścia do zarządzania zespołami pracowniczymi. Jedną z opcji jest nastawienie **dywergencyjne**, które jest zorientowane na różnorodność. Podejście to zwane jest także sytuacyjnym²⁹, gdyż zakłada, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno uwzględniać sytuację, czyli kontekst kulturowy i społeczny. Dotyczy to zarówno zarządzania zróżnicowanym kulturowo zespołem pracowników, jak również zarządzania zasobami ludzkimi w kraju, w którym zlokalizowana jest zagraniczna filia przedsiębiorstwa.

Przeciwieństwem jest podejście **konwergencyjne**, które zakłada, że istnieje jeden uniwersalny model zarządzania, niezależny od wzorców zachowań i postaw pracowników, który sprawdzi się w każdym kraju bez względu na odmienną społeczno-kulturową. Takie podejście może być jednak źródłem wielu problemów oraz przyczyną trudności w zaakceptowaniu metod pracy i wzorców zachowań, często narzucanych przez kulturę kraju, w którym mieści się centrala korporacji³⁰. Jednak badania przeprowadzone w międzynarodowych korporacjach sugerują, że ich kultury organizacyjne i sposób zarządzania zasobami ludzkimi zawierają wspólne dla poszczególnych kultur elementy³¹. Ponadto w międzynarodowych korporacjach, które posiadają swoje oddziały w różnych krajach, zachodzą procesy przenikania się wartości, wzorców i norm zachowań, dlatego trudno jest określić pochodzenie praktyk personalnych i jednoznacznie ustalić, z jakiego kręgu kulturowego wywodzą się stosowane działania kadrowe³², co może potwierdzać tendencję do uniwersalizacji zachowań organizacyjnych oraz sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście międzykulturowym. Z drugiej jednak strony istnieje konieczność uwzględnienia istniejących różnic, które mogą stać się źródłem problemów w skutecznym zarządzaniu zespołami pracowniczymi.

Podsumowanie

Różnice kulturowe w istotny sposób wpływają na sposób zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach. Implikują one konieczność uwzględnienia istniejących odmienności i wypracowania skutecznych metod rozwiązywania problemów wynikających z ich istnienia. Mogą one jednak przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstwa i być źródłem licznych korzyści, gdyż stanowią cenne źródło nowych doświadczeń i wiedzy. Stymulują również procesy

²⁹ A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 16.

³⁰ R. Rutka, M. Czerska, *Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działających w Polsce*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 63-75.

³¹ A. Pocztański, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 28.

³² T. Listwan, M. Stor, *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 285.

organizacyjnego uczenia się oraz zdolności przystosowawcze i elastyczność organizacji. Zasadniczą kwestią jest umiejętność redukcji ryzyka wynikającego z funkcjonowania w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu, świadomość znaczenia tego faktu dla zarządzania zasobami ludzkimi, a także posiadanie przez kierownictwo specyficznych kompetencji, które pozwolą na pozytywne wykorzystanie istniejących różnic.

Nierozstrzygnięta pozostaje kwestia, które podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście międzykulturowym należałoby uznać za optymalne. Zarówno podejście sytuacyjne (dywergencyjne), jak również orientacja konwergencyjna, zakładająca istnienie uniwersalnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w środowisku międzykulturowym, mają swoje mocne strony oraz ograniczenia. Jednak udana implikacja jednego tylko modelu do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się mało realistyczna ze względu na złożoność problemu.

W obliczu różnorodności kulturowej optymalnym rozwiązaniem może okazać się nie kopiowanie i przenoszenie całych modeli zarządzania kadrami z jednego kraju do drugiego, lecz dostosowanie do lokalnych warunków wybranych metod, narzędzi czy pewnych elementów systemu zarządzania personelem.

Sprawdź się

1. *Jaki wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi mają wymiary kultury zaproponowane przez G. Hofstedeego?*
2. *Które z wymiarów kultury są najbardziej istotne dla zarządzania kadrami w międzynarodowych korporacjach? Swoją opinię proszę uzasadnić.*
3. *Na czym polega podejście konwergencyjne oraz dywergencyjne do zarządzania zasobami ludzkimi przy uwzględnieniu kontekstu międzykulturowego?*
4. *Czy założenia „Teorii Z” są dobrym przykładem pozytywnego wykorzystania różnic kulturowych? Swoją opinię proszę uzasadnić.*
5. *Proszę podać i omówić przykłady różnic kulturowych, które mają wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi.*
6. *Proszę omówić zalety i ograniczenia podejścia konwergencyjnego oraz dywergencyjnego w zarządzaniu zespołami międzykulturowymi.*
7. *Proszę omówić zależności między kulturą narodową a kulturą organizacyjną.*

Rozdział 3

SYSTEM OCEN PRACOWNICZYCH W NOWOCZESNYCH ORGANIZACJACH

Joanna Gajda

Wprowadzenie

W chwili gdy pracownik zostaje zatrudniony, staje się częścią społeczności firmy. Wobec tego proces kadrowy ma do spełnienia względem niego wiele zadań. Jednym z nich jest dostarczenie pracownikowi informacji odnośnie do jakości i efektywności pracy przez niego wykonanej, co zwykle zostaje realizowane w ramach ocen pracowniczych³³. Organizacje dążące do racjonalnego zatrudnienia przywiązują dużą wagę do jakości zasad, kryteriów i systemów ocen, co w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej nabiera szczególnego znaczenia nie tylko dla pracodawców, ale i pracobiorców. System ocen pracowniczych opracowany pod kątem konkretnej organizacji informuje, czy pracownik może liczyć na utrzymanie zatrudnienia, czy zasłużył na awans lub degradację zawodową. Natomiast pracodawca na podstawie dobrze opracowanego systemu ocen wie, których pracowników zatrzymać w swojej organizacji³⁴. Trafność i rzetelność oceny efektów pracy podwładnych zależy od kompetencji kadry kierowniczej. Dokonywanie ocen jest jednym z rodzajów czynności wchodzących w zakres powinności kierownictwa. Należy zatem zgodzić się ze stanowiskiem M. Dąbrowicz, że: „warto zastanowić się, w oparciu o jakie kryteria i w jaki sposób oceniać, co warunkuje sprawność poszczególnych etapów procesu oceny, a tym samym jej skutki, jakie procedury, techniki i narzędzia mogą wspomagać proces, jak wykorzystywać wyniki oceniania”³⁵.

Zaletą tego rozdziału jest przedstawienie zagadnień związanych z systemem ocen pracowniczych w nowoczesnych organizacjach z dwóch perspektyw – zarówno od strony pracodawcy, jak i od strony kandydatów do pracy i samych pracowników. Niniejszy rozdział stanowi wsparcie dydaktyczne dla studentów na kierunkach studiów, które w programie nauczania przewidują przedmiot zarządzanie

³³ I. Dąbrowska-Pięda, *Sens i nonsens oceny pracowniczej*, <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/sens-i-nonsens-oceny-pracowniczej> (dostęp: 20.02.2021).

³⁴ R. Pyrek, *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 6, s. 109.

³⁵ M. Dąbrowicz, *Zarządzanie przez ocenianie. System ocen okresowych pracowników w bibliotece*, „Biuletyn EBIB” 2019, nr 2(185), s. 1.

zasobami ludzkimi. Opracowanie umożliwia studentom pracę indywidualną polegającą na samodzielnym sprawdzeniu, utrwaleniu i rozszerzeniu wiedzy z zakresu omawianej tematyki.

3.1. Istota i znaczenie ocen pracowniczych w nowoczesnych organizacjach

Istotnym instrumentem zarządzania potencjałem ludzkim jest system ocen pracowniczych. W wiodących firmach nie poddaje się w wątpliwość ich znaczenia, oceny pracownicze stanowią podstawowy element kultury organizacyjnej³⁶.

Ocenianie spełni swoją rolę, jeśli nie będzie przeprowadzane przypadkowo, ale zostanie potraktowane jako proces przebiegający systematycznie. Przez system oceniania rozumie się zespół elementów składowych będących ze sobą w ścisłym związku, które razem tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania oraz procedury oceniania³⁷.

Nowoczesny system ocen pracowniczych powinien opierać się na realizacji dwóch podstawowych funkcji: oszacowania rezultatów pracy podwładnych oraz określenia kierunków rozwoju osoby podlegającej ocenie³⁸. Ocena szacująca polega na poddaniu analizie pracy wykonywanej przez osobę ocenianą w określonym czasie. Ocena rozwojowa natomiast sprowadza się do ukazania pracownikowi możliwości rozwojowych w kontekście wykonywanej pracy. Jest ona ukierunkowana głównie na określenie, w jaką wiedzę i umiejętności powinien być wyposażony pracownik. Po ukazaniu ocenianemu propozycji potrzeb o charakterze rozwojowym przystępuje się do określenia celów prowadzących do sprecyzowania kierunków rozwoju³⁹.

Zakres oceniania zależy od treści roli zawodowej pełnionej przez pracownika obecnie lub w przyszłości. Skłania to do rozróżnienia dwóch głównych rodzajów ocen znajdujących zastosowanie we współczesnej praktyce zarządzania organizacją, a mianowicie oceny bieżącej i okresowej. Oceny bieżącej dokonuje bezpośredni przełożony, realizowana jest w sposób ciągły lub w zależności od sytuacji panującej w organizacji w celu dostarczenia osobie ocenianej informacji na

³⁶ Z. Ciekankowski, *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach” 2012, nr 13, s. 86.

³⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 227.

³⁸ J. Dzieńdziora, *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2008, nr 1, s. 143.

³⁹ J. Motyka (red.), *Vademecum z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 27-28.

temat efektów jej działalności⁴⁰. Ocena okresowa ma charakter sformalizowany, prowadzona jest zwykle w półrocznych lub rocznych odstępach czasu. Stanowi zbiór procedur i narzędzi wdrażanych w postaci formularzy i rozmów oceniających⁴¹. Ocena okresowa nie może być celem samym w sobie, jej główną cechą jest zorientowanie na rozwój pracownika. Jako element ważnego procesu rozwojowego powinna być realizowana przez osoby najlepiej przygotowane do jego realizacji, których zadaniem sprowadza się do rzetelnej analizy wyników pracy, potrzeb i potencjału rozwojowego kadry pracowniczej⁴².

Według E.B. Flippo, wybitnej osobowości w dziedzinie zasobów ludzkich, w ramach oceny okresowej dokonuje się oceny wyników (a nie oceny osoby), która ma polegać na systematycznej i bezstronnej ocenie doskonałości pracownika w sprawach odnoszących się do jego obecnej i przyszłej pracy. Ocena wyników przynosi korzyści zarówno pracownikowi, jak i całej organizacji. Ma na względzie rozwój pracownika i poprawę efektywności organizacji. Ocena wyników to potężne narzędzie służące doskonaleniu i nagradzaniu wydajności pracownika. Pomaga analizować jego osiągnięcia i oceniać jego wkład w osiągnięcie ogólnych celów organizacyjnych. Należy jednak zwrócić uwagę na stanowisko reprezentowane przez H. Bienioka, że efekty pracy pracownika będące przedmiotem oceny w zakresie jego awansowania mogą spowodować powstanie efektu nazywanego poziomem niekompetencji⁴³. Dlatego też w ocenie wyników pracy ważne jest skoncentrowanie się na głównych jego aspektach, przy uwzględnieniu konkretnych wyników pozwalających stwierdzić, czy zostały osiągnięte zgodnie z oczekiwaniami organizacji⁴⁴.

W nowoczesnych organizacjach umożliwia się pracownikowi zarówno w trakcie oceny okresowej, jak i bieżącej dokonanie samooceny własnej pracy⁴⁵. Pracownicy mają świadomość tego, jak wywiązują się ze swojej pracy, ale okazuje się, że nie są im znane własne predyspozycje, nie znają także oczekiwań przełożonego i rzadko się zdarza, aby mieli zaplanowany własny rozwój zawodowy. Zwykle dokonują konfrontacji, czyli porównania efektów własnej pracy z efektywnością pozostałych osób pracujących na podobnych stanowiskach i tylko do takich umiejętności sprowadza się ich samoocena. Jednakże od pracownika, który dąży do

⁴⁰ Z. Ciekanski, *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2012, nr 3, s. 27.

⁴¹ W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 90.

⁴² J. Wiczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk 2008, s. 75.

⁴³ H. Bieniok, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. I, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 306.

⁴⁴ K. Kubik, *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 103, s. 91.

⁴⁵ M. Dąbrowicz, *Proces przygotowania i wdrażania system ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Biblioteka” 2008, nr 12, s. 152.

rozwoju i awansu, wymaga się ciągłej i systematycznej samooceny. Mówiąc o samoocenie, należy w tym miejscu wyjaśnić, co kryje się pod tym pojęciem. Jest to proces przebiegający w sposób zaplanowany, a polegający na ujawnieniu posiadanych kompetencji i prezentowanych zachowań, ogólnie rzecz ujmując – na ocenie własnej efektywności. Ważne jest, aby na tym etapie oceniający nie wywołał zmiany w ocenie własnej podwładnego⁴⁶.

Wypracowanie przez organizację profesjonalnego systemu ocen pracowniczych pozwoli na dowartościowanie sumiennych pracowników oraz wskazanie słabym pracownikom możliwości poprawy. Ocena ma służyć określeniu skuteczności działania pracownika, rozpoznaniu jego potrzeb, kompetencji, podejścia do pracy, identyfikowania się z zakładem pracy. Ocenianie stanowi cenne źródło informacji na wielu obszarach zarządzania potencjałem ludzkim, sprzyja określaniu wzajemnych oczekiwań pomiędzy organizacją a pracownikami⁴⁷.

Szczególne znaczenie dla praktyki oceniania mają kryteria oceniania, które mają być tak opracowane, aby odpowiadały celom oceniania, aktywności zawodowej pracownika i specyfice pracy będącej przedmiotem oceny⁴⁸. Dobór kryteriów oceniania jest niełatwym zadaniem, wpływa w decydujący sposób na jakość i skuteczność systemu ocen w organizacji. Zatem powinny być one przemyślane, skrupulatnie dobrane oraz kompleksowe, tzn. obejmujące cały obszar zagadnień związanych z wykonywaniem pracy na określonych stanowiskach. Należy zadbać o przestrzeganie zasady spójności przyjętych kryteriów i jednocześnie zasady rozłączności, aby nie pokrywały się ze sobą. Oceniając pracownika, warto wziąć pod uwagę tak istotny element, jak możliwość zaobserwowania, na jakim poziomie został osiągnięty przez ocenianego wynik oraz oceny nasilenia zmiany w relacji do uprzedniego okresu oceny⁴⁹. Charakterystyczna dla nowoczesnych systemów oceniania jest tendencja do odchodzenia od tradycyjnych kryteriów oceny i przejścia w kierunku oceny kompetencji. Ocena kompetencji ma na celu wykrycie luk kompetencyjnych i przyjęcie właściwych rozwiązań dla ich uzupełnienia. Analiza poziomu kompetencji, którymi wykazują się pracownicy, umożliwia określenie, jakim zestawem kompetencji dysponuje organizacja⁵⁰.

Analizując literaturę przedmiotu w zakresie doboru **kryteriów oceniania**, wyróżnia się ich cztery główne grupy⁵¹:

⁴⁶ R. Korach, *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Helion, Gliwice 2009, s. 19-20.

⁴⁷ W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne...*, op. cit., s. 88.

⁴⁸ M. Tyrańska, *Projektowanie usprawniające systemu oceniania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2011, nr 871, s. 134.

⁴⁹ M. Dąbrowicz, *Proces przygotowania i wdrażania...*, op. cit., s. 153-154.

⁵⁰ Ł. Sienkiewicz, *Ocena i wynagrodzenie w oparciu o kompetencje*, [w:] Ł. Sienkiewicz i in., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 148.

⁵¹ M. Krzemiński, *Analiza efektywności systemu oceniania pracowników*, Promotor, Warszawa 2012, s. 47-51.

- **kryteria kwalifikacyjne** (wykształcenie, wiedza, umiejętności dotyczące specyfiki stanowiska pracy);
- **kryteria efektywnościowe** (ilość i jakość wykonywanej pracy, terminowość wykonywanych zadań, efekty ekonomiczne postępowania);
- **kryteria behawioralne** (zaangażowanie, punktualność, dyspozycyjność, stosunek do przełożonych, dbałość o klientów, samodzielne wykonywanie zadań);
- **kryteria osobowościowe** (kreatywność, odpowiedzialność, rzetelność, odporność na stresy).

Do zrealizowania celów w ramach systemu oceniania niewystarczające jest wypełnienie dokumentacji dotyczącej tego procesu (karta oceny, arkusz oceny, potwierdzenie, czy zostały zrealizowane cele). Ważną czynność z punktu widzenia obu stron – przełożonego i podwładnego – stanowi przeprowadzenie rozmowy oceniającej. Pracownik otrzymuje możliwość dokonania samooceny, natomiast kierownik ocenia, w jakim stopniu zrealizowane zostały cele organizacji.

3.2. Rozmowa oceniająca

Wobec nowo zatrudnionego pracownika organizacja powinna przygotować program ocen odmienny od oceny formalnej, którą przeprowadza się dwa razy w ciągu roku. Ważny element systemu ocen pracowniczych stanowi rozmowa oceniająca, która pozwala uzyskać informację zwrotną na temat postępów, jakie czyni nowy pracownik w realizacji postawionych przed nim celów oraz w relacjach ze współpracownikami⁵². Na podstawie informacji zwrotnej pracownik będzie mógł przygotować się do prawidłowej samooceny⁵³. M. Sidor-Rządkowska proponuje przeprowadzić pierwszą ocenę nawet po tygodniu pracy, a odnosić się ona powinna do następujących kwestii⁵⁴: trudności napotykanych przez pracownika podczas wykonywania powierzonych mu zadań na danym stanowisku pracy, samopoczucia i ogólnego wrażenia z nawiązanego kontaktu z zakładem pracy oraz współpracy z członkami zespołu. Działania te nie sprowadzają się do ciągłego kontrolowania pracowników, lecz ukierunkowane są na przeciwdziałanie trudnościom, nawiązywanie codziennych kontaktów z pracownikami, aby coraz lepiej ich poznawać. Powyższe przesłanki przesądzają o znaczeniu rozmowy oceniającej, która zyskała określenie techniki zarządzania przez doглядanie⁵⁵. W trakcie rozmów oceniających menedżerowie powinni pamiętać, w jakiej kolejności mają przebiegać

⁵² A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 188.

⁵³ R. Świeżak, *Raz w roku to rzadko*, [w:] P. Berłowski, *Oceny roczne częściej?*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 10, s. 21.

⁵⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

⁵⁵ P. Forsyth, *Jak rozwijać potencjał Twoich pracowników?*, Helion, Gliwice 2006, s. 63.

działania z nią związane. Jeśli okaże się, że już na początku rozmowy przełożony prezentuje własną opinię i proponuje rozwiązania, nie można liczyć na pożądane efekty, gdyż rozmowa przybiera formę pogadanki wychowawczej. Praktyka pokazuje, że ważne jest skierowanie do pracownika pytań o sposób postrzegania sytuacji. Takie podejście pozwala kształtować poczucie odpowiedzialności, nauczyć analitycznego spojrzenia na wyniki własnej pracy. Ponadto pracownicy doceniają, kiedy stwarza się im możliwość samodzielnego dochodzenia do rozwiązań, wtedy też wzrasta ich automotywacja do wcielenia w życie pomysłów, których byli autorami. Warto pamiętać o tym, żeby koncentrować uwagę na tym, co ważne, w pierwszej kolejności podejmować kwestie, co do których obie strony mają podobny stosunek, dopiero w dalszej części rozmowy należy przystąpić do omówienia rozbieżności⁵⁶.

W trakcie pierwszej rozmowy oceniającej menedżer może podjąć decyzję o wyborze fakultatywnych kryteriów, które wykorzysta przy okazji kolejnego spotkania z podwładnym poświęconego ocenie jego kwalifikacji. Jest to okoliczność sprzyjająca poszukiwaniu odpowiedzi na nurtujące pracownika kwestie. Będzie mógł dowiedzieć się, jak rozwiązać wszelkie wątpliwości dotyczące procesu pracy, jak wyżyć się stresu przed oceną⁵⁷.

Kolejna rozmowa przeprowadzona po miesiącu pracy powinna dotyczyć mocnych i słabych stron pracownika w następujących obszarach: działania przysparzające problemy i wymagające zmian, poziom sprawności i zdolności pracownika, stopień zmotywowania do pracy, wydajność i jakość pracy, możliwość własnego rozwoju w ramach zaoferowanych przez zakład pracy programów szkoleniowych, poziom satysfakcji z zajmowanego stanowiska pracy, warunki pracy⁵⁸. W określeniu poziomu potencjału rozwojowego podwładnego pomocna może okazać się rozmowa przeprowadzona z jego inicjatywy, w ramach której zaplanowany zostaje rozwój w dłuższej perspektywie czasu. Efektem skutecznie przeprowadzonej rozmowy jest spis obustronnych zobowiązań – pracownika i organizacji, określających warunki realizacji rozwoju osobistego pracownika i stanowiących dokument dołączany do jego akt⁵⁹.

Punktem wyjścia do zastosowania ocen okresowych jest opis stanowiska pracy, z którego wynikają wymagania odnoszące się do zadań i sposobów ich wykonywania. Oceny pracownika dokonuje się w celu określenia, czy i w jakim zakresie spełnia określone względem niego wymagania i oczekiwania⁶⁰.

⁵⁶ Z. Ciekankowski, A. Ostrowska, *Rola systemu oceniania pracowników w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 96, s. 144.

⁵⁷ R. Muster, *Pozytywnie do obywatela*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 8, s. 37.

⁵⁸ A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika...*, op. cit., s. 189.

⁵⁹ H. Guryn, *Wylanianie liderów*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 10, s. 43.

⁶⁰ M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 75.

3.3. Koncepcje i metody oceniania

W praktyce firmy realizują system oceniania, wykorzystując kilka koncepcji⁶¹:

Koncepcja oceny według cech

Przedmiot zainteresowania stanowi osobowość pracownika, czyli to, czy posiada uniwersalne cechy, uważane za niezwykle ważne, takie jak: lojalność, dążenie do dominacji, inteligencja, kreatywność. Do podstawowych metod oceny wykorzystywanych w ramach tej koncepcji należą⁶²:

Metoda rozkładu normalnego – ma na celu podsumowanie częstotliwości pojawienia się określonej cechy w zespole przy uwzględnieniu poszczególnych pracowników. Tego rodzaju porównanie daje możliwość klasyfikowania pracowników od najlepszych do najgorszych.

Metoda porównywania parami – ma za zadanie porównanie pracowników w parach w kontekście badanych cech, ale obejmuje swym zakresem wszystkich pracowników w zestawieniu ze wszystkimi przy uwzględnieniu określonego kryterium. Choć nie jest to dobry sposób dokonania oceny pracowników, jednak w przypadku dużych zespołów daje obiektywne wyniki.

Koncepcja oceny według czynności

Ocenie poddany zostaje sposób wykonywania czynności. W centrum oceny znajduje się znajomość treści pracy. Zachowanie pracownika należy ocenić dopiero po zapoznaniu się z wymaganiami stanowiska pracy. Wśród metod analizy pracy koniecznych do strukturyzacji wymagań wymienia się:

Skale kwalifikacyjne

Zwykle oceny dokonuje się na podstawie kryteriów standardowych, co pozwala na równe traktowanie różnorodnych czynności. O skuteczności metody świadczy trafny dobór mierzonych cech. Z punktu widzenia koncepcji oceny według czynności cech należy poszukiwać w zachowaniu w miejscu pracy – umożliwiają one wykreowanie indywidualnego profilu pracy. W celu rozwiązania tego problemu firmy stosują wiele nowych metod budowy skal.

Na szczególną uwagę zasługuje *skala oczekiwanych zachowań*, gdzie stopnie zostają określone na podstawie skrótowych opisów zachowań charakterystycznych dla danego stanowiska pracy. Każdej cesze przyporządkowuje się odpowiednio utworzoną skalę. Od oceniających oczekuje się uświadomienia sobie zachowań odpowiadających wyszczególnionym cechom i przez porównanie ich z różnymi stopniami skali określenia najważniejszego z nich. Przykładem ulepszonych typu skali jest *skala obserwacji zachowań*. Tutaj w sposób systematyczny ustala się występowanie u pracownika zachowań odpowiadających postawionym przez pracodawcę wymaganiom.

⁶¹ R. Pyrek, *System ocen pracowników...*, op. cit., s. 111.

⁶² B. Pawłowska, *Systemy ocen pracowników*, http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawlowska/res/systemy_ocen_pracowniczych.pdf (dostęp:18.03.2021).

Przedstawione powyżej metody wymagają od osób oceniających wykazania się zdolnościami obserwacyjno-różnicującymi. W praktyce niejednokrotnie dochodzi do wystąpienia problemów i zniekształceń związanych z koniecznością oceny nawet kilkunastu cech według kilkustopniowej skali. Na potrzebę dalszych działań wyniki są zagęszczane. Nieraz oceniający sumują poszczególne wartości, aby je uszeregować według grup. Z metodycznego punktu widzenia tworzenie szeregów klasyfikacyjnych jest niedopuszczalne z uwagi na brak możliwości porównania ocen z różnych grup, gdyż kolejność w klasyfikacji zależna jest od poziomu danej grupy.

Metoda wymuszonego rozkładu

Celem wdrożenia tej metody jest zapobieganie problemowi niewystarczającego zróżnicowania. Oceniający dokonuje oceny odpowiadającej normalnemu rozkładowi. Ze względu na pewne cechy „należy np. 10% wszystkich ocenianych sklasyfikować bardzo dobrze (bardzo źle), 20% dobrze (źle), a 40% średnio”. Metoda ta ma zastosowanie o charakterze uzupełniającym (a nie alternatywnym) w odniesieniu do skal kwalifikacyjnych – wyraźnie wyodrębnia grupy skrajne i nieodróżnioną grupę średnią.

Metoda zdarzeń krytycznych

Metoda ta polega na rozpoznaniu określonych zachowań determinujących powodzenia lub niepowodzenia w pracy. Na podstawie gotowego schematu wymagań dla pracy oceniający sporządza w sposób systematyczny notatki o zachowaniu pracownika w określonych sytuacjach w celu zarejestrowania istotnych zdarzeń. W rezultacie powstaje protokół informujący o zdarzeniach zaistniałych w miejscu pracy.

Koncepcja oceny według wyniku

Istotą tej koncepcji jest wykorzystanie w ocenie pracowników celu motywacyjnego. Nie jest odrębną metodą oceny pracowników, lecz należy ją potraktować jako integralną część modelu „zarządzania przez cele” (*Management by Objectives* – MBO). W modelu występują trzy kierunki działania. Pierwszy sprowadza się do wyznaczenia pracownikowi celów. Z jednej strony pracownik dowiaduje się, czego należy od niego oczekiwać, z drugiej strony na podstawie jasno określonych celów poznaje kryteria oceny. Drugi polega natomiast na postawieniu pracownika w centrum oceny. Ocenie zostaje poddany stopień osiągnięcia wyznaczonych mu celów. Na początku oceny pracownik sam ocenia własny wkład w realizację celu, powinien być świadomy swoich mocnych i słabych stron w dochodzeniu do celu. W dalszej kolejności samoocena zostaje przedmiotem rozmowy oceniającej, podczas której przełożony i podwładny dyskutują na temat osiągniętego wyniku. Trzeci kierunek ma na celu wskazanie podwładnemu możliwości poprawy i ustalenie celów dalszej pracy. Wśród głównych zalet koncepcji wymienia się: możliwość partycypacji, jednoznaczne określenie oczekiwanych rezultatów, a możliwość samokontroli wzmacnia motywację do pracy.

Assessment Centre (ośrodek oceny i rozwoju)

Jest kompleksowym narzędziem oceniania. Tę metodę stosuje się na ostatnim etapie rekrutacji, a jej celem jest poddanie ocenie kilku osób, aby można było zidentyfikować ich cechy osobowościowe, zachowania, zdolności i dopiero na tej podstawie określić właściwe kierunki ich rozwoju. Oceniani pracownicy mają do wykonania indywidualne i grupowe zadania oraz ćwiczenia, poddani są różnego rodzaju testom w warunkach odpowiadających specyfice stanowiska pracy, które obejmą w przyszłości. Na Assessment Centre składają się następujące etapy⁶³:

- Wybór kandydatów, którzy mają być oceniani, ekspertów, którzy będą oceniać, ustalenie wymogów i cech zachowań, przygotowanie sesji.
- Trening oceniających, informacja dla ocenianych oraz przygotowanie zestawu ćwiczeń (są to np. testy, dyskusje, wywiady, inscenizacje).
- Przeprowadzenie sesji oceniającej, w czasie której uczestnicy wykonują przygotowane ćwiczenia.
- Analiza wyników oceniania dokonywana przez ekspertów.
- Omówienie wyników oceniania z uczestnikami.
- Rozmowa poświęcona dalszej karierze zawodowej, podjęcie odpowiednich decyzji personalnych.

Metoda **Assessment Centre** należy do najtrudniejszych narzędzi wykorzystywanych w ocenie kandydatów do pracy czy osób już zatrudnionych w danej firmie. Jej ważną cechą jest zapewnienie obiektywizmu oceny kompetencji pracowniczych. Prowadzi do podjęcia trafnych decyzji personalnych oraz sprzyja uniknięciu zbędnych kosztów powstałych na skutek nietrafnie przyjętych kryteriów oceny i nierzetelnie przeprowadzonej oceny predyspozycji i postaw ocenianych osób. Wykorzystanie tej metody w praktyce pozwala na zapewnienie wszystkim uczestnikom procesu oceny jednakowych i wystandaryzowanych warunków. Po przeprowadzonej obserwacji postaw pracowników biorących udział w różnych ćwiczeniach dokonuje się ich opisu, a na ich podstawie wyprowadzenia wniosków dotyczących potencjału kadr, które ostatecznie mają służyć ocenie pracy na określonym stanowisku⁶⁴.

Metoda 360 stopni

Metoda ta należy do skutecznych narzędzi identyfikowania kandydatów o wysokim potencjale na stanowiska pracy, jednak z relacji ekspertów wynika, że jest rzadko stosowana. Ma ona na celu analizę cech i umiejętności pracowniczych kluczowych dla rozwoju organizacji⁶⁵. Główną ideą tej metody jest zapewnienie pracownikom większego wykorzystania informacji zwrotnych w celu zwiększenia ich wydajności oraz uczynienie procesu oceniania bardziej obiektywnym. Podczas

⁶³ M. Krzemiński, *Ocenianie pracowników jako element podejmowania decyzji personalnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Promotor, Warszawa 2010, s. 38.

⁶⁴ K. Wąsowska-Bąk, D. Górecka, M. Mazur, *Assessment/Development Center*, Helion, Gliwice 2012, s. 11-12.

⁶⁵ J. Subczyńska-Papucha, *Odkryć talenty*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 4, s. 52.

zajęć praktycznych o charakterze symulacji zdarzeń zachodzących na określonym stanowisku pracy osoby będące przedmiotem oceny mają do wykonania główne elementy zadań, które mogą wystąpić w związku z realizacją celów organizacyjnych⁶⁶. Pracownicy dokonują opisu swoich mocnych stron oraz przygotowują autopoportret na podstawie analizy własnych umiejętności. Nie wymaga się od nich prezentowania opinii o niedociągnięciach w pracy zawodowej, ale o doświadczeniach sprzyjających rozwojowi. Oceny wydajności pracownika dokonują także osoby, z którymi pracownik utrzymuje na co dzień kontakty zarówno w organizacji, jak i poza nią⁶⁷. W procesie oceniania zwykle uczestniczą: współpracownicy, przełożeni, podwładni, specjaliści ds. kadrowych, klienci zewnętrzni i wewnętrzni. Dostarczają oni pracownikowi informacji zwrotnej na temat wykonywanej przez niego pracy. Pracownik będący przedmiotem oceny ma możliwość skonfrontowania, czy postrzeganie uczestników zespołu pokrywa się z oceną kadry kierowniczej i jego samooceną⁶⁸. Wśród podstawowych korzyści wynikających ze stosowania tej metody A. Poczowski wymienia zwiększenie poziomu obiektywizmu w ocenie wyników realizowanych zadań przez nowo przyjętych pracowników oraz zagwarantowanie im warunków sprzyjających uczestniczeniu w życiu organizacji⁶⁹. Pracownik ma możliwość zapoznania się jedynie z oceną syntetyczną, natomiast oceny cząstkowe, których dokonują wymienione osoby, nie są ujawniane.

3.4. Błędy oceny pracowniczej

Podczas oceniania pracowników istnieje możliwość popełniania błędów. Osoba oceniająca w specyficznych sytuacjach unika obiektywizmu i rzetelności procesu oceny. Według M. Juchnowicz najczęściej występujące błędy to⁷⁰:

- *Tendencja centralna* – polega na uchylaniu się od korzystania z pełnej skali ocen. Pracownik oceniający, dokonując wielu ocen o podobnym wyniku, zwykle ulega tendencji centralnej. Głównym powodem popełnienia tego typu błędu jest brak wystarczającej wiedzy o kompetencjach posiadanych przez pracowników lub niechęć do ich wyróżnienia czy ukarania. Do skutecznych sposobów zapobiegania należy próba pozyskania rzetelnej wiedzy na temat pracy ocenianych pracowników i kształtowanie umiejętności oceniania.
- *Błąd aureoli* – występuje wówczas, gdy oceniający zawyża lub zaniża oceny podwładnego na skutek postrzegania go jako sumiennie wykonującego przydzielone mu zadania. Należy pamiętać, aby nie ulegać efektowi pierwszego

⁶⁶ U. Pauli, *Identyfikowanie i wykorzystanie talentów w organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2006, nr 4, s. 73.

⁶⁷ A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 220.

⁶⁸ J. Subczyńska-Papucha, *Odkryć...*, op. cit., s. 52.

⁶⁹ A. Poczowski, *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 160.

⁷⁰ M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 224-225.

wrażenia, lecz koncentrować się na ocenie rzeczywistych kompetencji podwładnego.

- *Błąd podobieństwa* – polega na ocenianiu pracownika przez pryzmat cech dostrzeganych u siebie. Gdy oceniający nie posiada dobrze rozwiniętej kompetencji będącej przedmiotem oceny, łagodnie ocenia ją u podwładnych, natomiast mając świadomość posiadania u siebie dobrze rozwiniętej kompetencji, wyższe oczekiwania posiada wobec pracownika. Gdy uznamy, że mamy do czynienia z wystąpieniem tego typu błędem oceny, należy precyzyjnie uzasadnić ocenę konkretnej kompetencji.
- *Efekt halo* – wynika z ogólnego wrażenia, jakie odniosła osoba oceniająca na podstawie opinii zarówno pozytywnej, jak i negatywnej o pozostałych cechach osoby ocenianej. Świadczy to o nieobiektywnej ocenie, zależnej od przekonań oceniającego. W celu uniknięcia tego błędu należy uzyskać jak najwięcej informacji o posiadanych przez ocenianego pracownika cechach, aby można było dokonać ich rzetelnej oceny.
- *Błąd pierwszeństwa* – polega na wystawieniu oceny nie na podstawie efektów pracy, lecz na bazie wcześniej pozyskanych informacji o podwładnym. Pierwsze wrażenie, jakie wywarł pracownik swoim zachowaniem na osobie oceniającej, odgrywa tu decydującą rolę, a kompetencje zajmują dalsze miejsce w procesie oceny całościowej⁷¹. Należy dążyć do podjęcia działań uniemożliwiających wystąpienie tego błędu poprzez skupienie się na obserwacji osoby ocenianej oraz oddzieleniu wcześniejszych opinii od danych uzyskanych w trakcie oceny.
- *Błąd nowości* – występuje wówczas, gdy największy wpływ na ocenę mają informacje uzyskane jako ostatnie. Uniknięciu tego błędu sprzyja gromadzenie informacji o pracowniku w prowadzonej dokumentacji i korzystanie z nich podczas przygotowywania ostatecznej oceny.
- *Efekt kontaktu* – polega na wystawieniu pozytywnej oceny wynikającej z faktu nawiązania sympatii między oceniającym a podwładnym oraz utrzymywania ze sobą kontaktów.

Jak zatem widać, błędów popełnianych w trakcie oceniania jest wiele. Aby je zredukować, niezbędne jest przeprowadzenie szkoleń dla kadry oceniającej, pozwalających na przygotowanie jej do efektywnego wdrożenia systemu ocen tak, aby wszystkie jego elementy zostały precyzyjnie opracowane.

Podsumowanie

Efektywna organizacja opiera swoją działalność na wydajności pracowników. Aby sprzyjała ona rozwojowi organizacji, wymaga regularnego monitorowania. Wskazuje to na konieczność oceny wysiłku pracowników włożonego w wykonanie

⁷¹ T. Ignatowicz, *W jaki sposób zrekrutować najlepszego kandydata?*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 101.

zadań. Rzetelna ocena potencjału pracownika oraz powierzenie mu obowiązków zgodnie z jego umiejętnościami przekłada się na zwiększenie efektywności pracownika. Dlatego też powinien on mieć świadomość własnego udziału w wytworze pracy. Zaangażowanie i jego wkład w bieżące prace związane z działalnością firmy wymagają wyceny, a służy temu właściwie przeprowadzona ocena. Warto pamiętać, że błędy popełniane podczas oceny pracowników, lekceważenie wyników oceny czy niewykorzystanie wniosków z przeprowadzonej oceny mają demotywujący wpływ na pracownika. Aby system ocen okresowych przyniósł realne korzyści pracownikom i organizacji, wymaga dobrego zaplanowania i zorganizowania, a to z kolei wynika z umiejętności posługiwania się przez kierownictwo kompetencjami miękkimi.

Sprawdź się

1. *Jakie cele spełnia ocena pracowników?*
2. *Jakie elementy składają się na system oceniania pracowników?*
3. *Na czym polega istota rozmowy oceniającej?*
4. *Jakie są podstawowe kryteria ocen pracowniczych?*
5. *Jakie błędy najczęściej są popełniane podczas oceny pracowniczej?*
6. *Proszę zaprojektować system ocen dla wybranego stanowiska pracy*

Rozdział 4

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

Elżbieta Robak

Wprowadzenie

Zróźnicowanie zasobów ludzkich w organizacjach i jego konsekwencje są podstawą idei zarządzania różnorodnością. Problematyka ta, stanowiąc przedmiot wielu analiz badawczych dokonywanych w ramach różnych dyscyplin naukowych, cieszy się także dużym zainteresowaniem teoretyków i praktyków zarządzania. Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji stanowi bowiem fundament dla tworzenia oraz utrzymywania przyjaznego środowiska pracy dla każdego pracownika i daje jednocześnie możliwość wykorzystania jego potencjału do realizacji celów organizacyjnych. Jest to również zagadnienie istotne dla programów kształcenia przyszłych kadr menedżerskich, od których należy wymagać nowego podejścia, akcentującego wartość, jaką dla organizacji stanowi kapitał ludzki i poszanowanie praw pracowników.

Problematyka zarządzania różnorodnością, znajdując swoje odniesienia w tematyce takich przedmiotów jak psychologia w zarządzaniu i zachowania organizacyjne, uzupełnia wiedzę studentów kierunku zarządzanie, a zarazem może być inspiracją w ich przyszłej pracy zawodowej.

W niniejszym rozdziale zaprezentowano istotę, cele oraz korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji. W tym kontekście ukazano także proces zarządzania różnorodnością pokoleniową i zarządzania wiekiem oraz przedstawiono intermentoring jako przykład transferu wiedzy, umiejętności i doświadczenia pomiędzy pracownikami różnych pokoleń.

4.1. Zarządzanie różnorodnością pracowników w organizacji

Różnorodność w odniesieniu do ludzi definiowana jest w najprostszym ujęciu jako „wszystkie cechy, którymi się różnimy”. Cechy powodujące, że ludzie są od siebie odmienni, są zarówno widoczne (płeć, wiek, rasa), jak i niewidoczne (pochodzenie narodowe, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz życiowe). W literaturze przedmiotu podstawowe kategorie, w których ludzie się różnią, rozpatrywane są w trzech zasadniczych płaszczyznach⁷²:

⁷² W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-mentor” 2011, nr 3(40), s. 12-13.

- **tożsamość pierwotna** (płeć, wiek, rasa, język, pochodzenie etniczne, sprawność fizyczna, orientacja seksualna, narodowość, predyspozycje, zdolności, wyznawane wartości, wzorce zachowań, wiedza, kompetencje);
- **tożsamość wtórna** (religia, miejsce zamieszkania, status materialny, dochody, stan cywilny, posiadane dzieci, wygląd, zwyczaje, zainteresowania, wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe);
- **tożsamość organizacyjna** (zajmowane stanowisko, charakter pracy, posiadane uprawnienia, prestiż pełnionej funkcji zawodowej, staż pracy w organizacji, przywileje pracownicze, zakres wykonywanych zadań, obowiązków, odpowiedzialności itp.).

Cechy opisujące różnorodność można postrzegać również na wiele innych sposobów. Wśród nich na uwagę zasługuje ujęcie różnorodności poprzez jej kategorie i rodzaje (tab. 4.1).

Tabela 4.1. Różnorodność z perspektywy ludzkich różnic

Kategorie różnorodności	Rodzaj różnorodności
Różnice w kategorii społecznej	rasa, pochodzenie etniczne, płeć, wiek, religia, orientacja seksualna, sprawność fizyczna
Różnice w wiedzy i umiejętnościach	wykształcenie, wiedza funkcjonalna, wiedza specjalistyczna, szkolenia, doświadczenie, zdolności
Różnice w wartościach i światopoglądzie	tło kulturowe, światopogląd
Różnice osobowościowe	styl kognitywny, afektywność, czynniki motywujące
Różnice w organizacji/społeczności	staż pracy, funkcja, stanowisko w hierarchii firmy, dziedzina itp.
Różnice w relacjach społecznych	relacje w pracy, przyjaźnie, związki w społeczności, przynależność do grup

Źródło: E. Mannix, M.A. Neale, *What Differences Make a Difference?*, „Psychological Science in the Public Interest” 2005, nr 6(2), s. 31-35, za: E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018, s. 151

Tak rozumiana różnorodność znajduje odzwierciedlenie w naukach o zarządzaniu i skłania do wypracowanie nowego modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie różnorodnością (*Diversity Management*) to podejście do zarządzania ludźmi w organizacji, którego celem jest budowanie i utrwalanie przyjaznego środowiska pracy dla pracowników poprzez dostrzeganie ich indywidualizmu i różnorodności wynikających z takich ich cech jak płeć, wiek, rasa, przynależność etniczna, niepełnosprawność i innych o społecznym lub demograficznym charakterze⁷³.

⁷³ J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „e-mentor” 2014, nr 1(53), s. 54-61.

Zatem zarządzanie różnorodnością jest strategią zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowych zasobów organizacji przyczyniających się do jej rozwoju oraz realizacji celów biznesowych. Polega ona na dostrzeganiu i akceptowaniu różnorodności pracowników w miejscu pracy oraz budowaniu na niej przewagi konkurencyjnej organizacji⁷⁴.

Zarządzanie różnorodnością odnosi się do dostrzegania różnic pomiędzy pracownikami oraz świadomego rozwijania strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz realizacji celów organizacji. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji⁷⁵. Zarządzanie różnorodnością z perspektywy zasobów ludzkich z uwzględnieniem celu, założeń i strategii obrazuje tabela 4.2.

Tabela 4.2. Zarządzanie różnorodnością z perspektywy zasobów ludzkich

Podjęcie HR	Cel	Założenia	Strategia
Zwiększanie różnorodności	Zmiana kultury organizacyjnej przez zmianę struktury pracowników	Nowi pracownicy zmieniają kulturę organizacji samą swoją obecnością – bez dodatkowej interwencji	Redukowanie pracowników o zróżnicowanym pochodzeniu
Wrażliwość związana z różnorodnością	Pokonywanie trudności i promowanie komunikacji i współpracy	Zwiększona wrażliwość na różnorodność poprawi wydajność i wyniki	Szkolenia zwiększające wrażliwość i poprawiające komunikację
Audyt kultury	Zidentyfikowanie przeszkód dla pracowników ze zróżnicowanych środowisk i odpowiednie dostosowanie praktyk organizacji	Problemy są tworzone przez dominującą grupę kulturową w organizacji i muszą zostać mienione przez tę grupę	Audyt praktyk przez badania i grupy fokusowe oraz wdrożenie zmian w zakresie różnorodności
Strategia na rzecz osiągnięcia wyników w organizacji	Osiągnięcie celów organizacji przez zarządzanie różnorodnością	Praktyki w zakresie zarządzania różnorodnością muszą zostać połączone z pożądanymi wynikami indywidualnymi i organizacyjnymi	Zintegrowanie zarządzania różnorodnością z obszarami polityki ZZL i innymi strategicznymi obszarami organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.E. Mor Barak, *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks 2016, s. 242

⁷⁴ A. Sznajder, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, s. 6.

⁷⁵ P. Kaczmarek i in., *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 8.

Warto podkreślić, że zarządzanie różnorodnością wykracza ponad kwestie związane z zasadą równego traktowania pracowników, jest to bowiem strategia zakładająca, że wykorzystanie różnorodności demograficznej i społecznej pracowników może przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa. Właściwie rozumiane zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się tylko do stwarzania preferencyjnych warunków czy wyrównywania szans indywidualnych członków jakiejś grupy społecznej, ale przede wszystkim opiera się na założeniu, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość funkcjonowania całej organizacji i ma na nią pozytywny wpływ. Podkreślić jednak należy, że z jednej strony podejście to uwzględnia kwestię zysku organizacji, z drugiej natomiast orientuje się na potrzeby i oczekiwania wszystkich grup pracowniczych. Z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza to identyfikowanie i respektowanie indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników względem organizacji, dla której świadczą oni pracę.

Współcześnie coraz częściej w zarządzaniu różnorodnością dostrzega się możliwość dostosowania się organizacji do coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa, zmian zachodzących na rynku pracy, przeobrażeń dotyczących oczekiwań klientów i struktury rynku. Różne czynniki wywołujące zmiany w otoczeniu organizacji są zatem odpowiedzią na pytanie, dlaczego podejmowane są inicjatywy z zakresu zarządzania różnorodnością (tab. 4.3).

Tabela 4.3. Zmiany w otoczeniu organizacji a zarządzanie różnorodnością

Dlaczego zarządzanie różnorodnością w organizacji?				
Zmiany na rynkach towarów i usług	Zmiany na rynkach pracy	Wzrost roli aktywów niematerialnych	Wzrost roli wartości społecznych i etycznych	Zmiana przepisów prawnych

Źródło: E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością...*, op. cit., s. 153

Analizując motywy implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością, nie można także pominąć aspektów etycznych, prawnych i ekonomicznych. Argumenty związane z tymi trzema obszarami zawiera tabela 4.4.

Problematyką zarządzania różnorodnością wskazuje się na wiele korzyści wynikających z przyjęcia takiego podejścia do zarządzania ludźmi w miejscu pracy. Do najczęściej eksponowanych profitów z tego tytułu zalicza się: zwiększenie kreatywności zespołów, zatrzymanie w organizacji najlepszych pracowników i lepsze wykorzystanie ich potencjału, zwiększenie satysfakcji pracowników z zatrudnienia w organizacji i ich zaangażowania, budowanie pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy, tworzenie i dzielenie się wiedzą pomiędzy pracownikami.

Tabela 4.4. Motywy implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji

Motywy	Argumenty	Metafora
Etyczne (podstawą jest etyczna motywacja)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wartości etyczne i moralne to główne przesłanki podejmowania działań przez organizację 2. Zapewnienie równych szans ludziom z różnych środowisk i mających różnorodne cechy 3. Zapewnienie na kluczowych stanowiskach w całej firmie reprezentatywnej liczby osób, które pochodzą z różnych grup demograficznych 	„Różnorodność i równość w miejscu pracy to właściwy sposób postępowania”
Prawne (podstawą jest prawna motywacja)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przestrzeganie obowiązku polityki równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy 2. Stworzenie przestrzeni dla akceptacji i tolerancji wobec różnic 3. Przeciwdziałanie uprzedzeniom i podejmowanie działań wobec osób z różnych środowisk, aby zapewnić równe szanse i sprawiedliwą oraz otwartą kulturę pracy 	„Zarządzanie różnorodnością jest słuszne”
Ekonomiczne (podstawą jest ekonomiczna motywacja)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pula obecnych oraz przyszłych pracowników staje się coraz bardziej zróżnicowana. Organizacje nie mają wyboru, muszą dostosować się do nowej rzeczywistości 2. Różnorodny zespół i zarządzanie różnorodnością przyczyniają się do osiągnięcia licznych korzyści ekonomicznych 	„Różnorodność ma duże znaczenie ekonomiczne”

Źródło: E. Gross-Gołącka (2018), *Zarządzanie różnorodnością...*, op. cit., s. 151

Korzyści wewnętrzne i zewnętrzne wynikające z zarządzania różnorodnością, dotyczące różnych obszarów funkcjonowania organizacji, wymienione zostały w tabeli 4.5.

Zarządzanie organizacją, w której występują różne kryteria różnorodności, może wiązać się z podejmowaniem określonych strategii działania. Każda z nich opiera się na odmiennych założeniach oraz pociąga za sobą inne konsekwencje. W praktyce oznacza to wprowadzenie polityk, programów, procedur czy konkretnych aktywności, które można sprowadzić do czterech podstawowych podejść organizacji do kwestii różnorodności w miejscu pracy⁷⁶.

1. **Polityka równości szans** – sprowadza się do działań podejmowanych przez organizację, których celem jest wprowadzenie zasady równych szans oraz przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy.
2. **Podkreślanie i wzmacnianie różnic** – wiąże się z identyfikacją różnic występujących w miejscu pracy, pozytywnym ich wartościowaniem oraz podkreśleniem ich roli dla bieżącej działalności organizacji.

⁷⁶ A. Sznajder *Przewodnik po...*, op. cit., s. 10-11.

3. **Działania wyrównawcze** – to inicjatywy podejmowane w miejscu pracy, których celem jest zwiększanie szans rozwoju czy awansu osobom/grupom, które szczególnie mocno obciążone są stereotypowym postrzeganiem.
4. **Zarządzanie różnorodnością** – w ramach tego podejścia kluczowa jest umiejętność identyfikacji faktycznych różnic występujących w miejscu pracy oraz ich rzetelna analiza, wykraczająca poza uproszczone i stereotypowe schematy myślowe, a także odpowiednio zaprojektowane rozwiązania, które będą odpowiadać na realne potrzeby, nie wywołując zarazem konfliktów czy braku zrozumienia u osób, do których nie są adresowane.

Tabela 4.5. Korzyści z zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji

Korzyści wewnętrzne	Korzyści zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> • różnorodność zasobów pracy • wzrost motywacji i zaangażowania pracowników • wieloaspektowe kształtowanie pozytywnego klimatu pracy (stosunków międzyludzkich) • wsparcie dla wartości i wzmocnienie kultury organizacyjnej • wsparcie dla polityki transparentności w zatrudnieniu • poprawa elastyczności organizacji • poprawa komunikacji wewnętrznej • więcej konsultacji przy podejmowaniu decyzji • wzrost puli kandydatów do pracy dający większe szanse na pozyskanie talentów • rozwój kapitału ludzkiego poprzez wzrost różnorodności wiedzy i umiejętności • wzrost kompetencji pracowników • poprawa kapitału intelektualnego • wzrost innowacyjności i kreatywności zespołów pracowniczych • mniejsze straty czasu i niższe koszty obsługi skarg pracowniczych oraz udziału w sprawach o naruszenie praw pracowniczych (spada liczba skarg pracowniczych) • poprawa retencji pracowników poprzez zmniejszenie liczby odejść z pracy, w tym poprawa w zatrzymaniu talentów 	<ul style="list-style-type: none"> • poprawa obsługi zróżnicowanych klientów przez pracowników profilowanych do ich różnorodności • wzrost liczby potencjalnych klientów • poprawa reputacji organizacji (jako oferenta towarów i usług oraz jako pracodawcy) • wzrost szans wejścia na nowe rynki zbytu • poprawa wizerunku organizacji wśród interesariuszy • większa elastyczność w stosunku do wyzwań zmiennego otoczenia • poprawa sytuacji na lokalnym rynku pracy • integracja społeczna grup zagrożonych wykluczeniem społecznym ze względu na wiek, niepełnosprawność itd. • korzyści rozwijanej społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3-4(98), s. 72

Zarówno realizacja polityki równych szans i działania wyrównawcze, jak i podkreślanie różnic obarczone są konsekwencjami w postaci możliwości wzmocnienia stereotypów i uprzedzeń oraz wywoływania negatywnych relacji w miejscu pracy. Natomiast zarządzanie różnorodnością ukierunkowane jest na wdrażanie rozwiązań sprzyjających rzeczywistemu poznaniu i wykorzystaniu potencjału zawartego w zróżnicowanych zasobach ludzkich organizacji. Podejście to obejmuje bardzo różnorodne inicjatywy: począwszy od działań edukacyjnych, związanych na przykład ze szkoleniami na temat praw pracowniczych, poprzez wypracowanie mechanizmów i praktyk takich jak regulaminy równego traktowania czy procedury zgłaszania przypadków nierównego traktowania w miejscu pracy. Podkreślić należy jednak, że szczególnie ważnym elementem zarządzania różnorodnością są badania potrzeb i oczekiwań pracowników. Mogą one być przeprowadzane na podstawie zestawu propozycji rozwiązań, w stosunku do których pracownicy wyrażają swoje opinie, jednakże istotna jest rzetelność pozyskanych informacji.

Rozwiązania wpisujące się w politykę zarządzania różnorodnością nie mogą być jednak identyczne dla wszystkich organizacji, zależą one bowiem m.in. od ich wielkości, rodzaju działalności czy specyfiki funkcjonowania. W dużym stopniu wynikają także z kontekstu społeczno-kulturowego, sytuacji ekonomicznej w kraju i na rynku globalnym, zmian demograficznych, zmian w regulacjach prawnych czy przemian politycznych⁷⁷. Każda organizacja w indywidualny sposób powinna określić, jakie rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością realizują jej cele rozwojowe oraz są adekwatne do zasobów, którymi dysponuje. Co istotne, takie podejście wymaga zmiany myślenia menedżerów i przyjęcia postawy charakteryzującej się otwartością, akceptacją i poszanowaniem zróżnicowania ludzi. Przejawem takiego nastawienia jest świadomość odmiennych, indywidualnych potrzeb i oczekiwań członków danej organizacji oraz postrzeganie ich w kategoriach cennych wartości, którymi należy umiejętnie zarządzać. Przyjęcie strategii zarządzania różnorodnością oznacza również otwartość organizacji na nowych pracowników i działania rekrutacyjne sprzyjające pozyskiwaniu zróżnicowanej kadry.

Skuteczne zarządzanie różnorodnością polega na uznawaniu odmienności i różnic indywidualnych pracowników oraz zapobieganiu sytuacjom, w których pracownicy są z powodu swojej odmienności dyskryminowani. Traktowanie niedyskryminacyjne nie wiąże się z identycznym podejściem do wszystkich pracowników, lecz oznacza traktowanie różne, ale równe⁷⁸.

Podkreślić należy, iż zarządzanie różnorodnością nie jest zbiorem przypadkowych działań, lecz przemyślaną strategią, zakładającą, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu.

⁷⁷ A. Sznajder, *Przewodnik po...*, op. cit., s. 8.

⁷⁸ G. Broniewska, *Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+*, [w:] M.J. Szymankiewicz, P. Kuźbik (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 11-22.

Dostrzeganie atutów związanych z różnorodnością zarówno wśród zatrudnionych pracowników, jak i rekrutowanych osób nie może być sprowadzone jedynie do podstawowych cech, jakimi są płeć i wiek. Różnorodność pracowników i wynikające z niej zasoby umiejętności, doświadczeń, unikalnej wiedzy i zdolności związane są z szerokim wachlarzem zróżnicowanych czynników, które winny być docenione. W tym kontekście przykładem godnym wyeksponowania jest zarządzanie różnorodnością pokoleniową, wynikające ze zróżnicowania pracowników jako reprezentantów różnych pokoleń na rynku pracy.

4.2. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową i zarządzanie wiekiem

Odpowiedzią na różnorodność zatrudnionych pracowników, wynikającą z tego, iż reprezentują oni różne pokolenia funkcjonujące na rynku pracy, jest zarządzanie różnorodnością pokoleniową, nazywane także zarządzaniem międzygeneracyjnym.

Zarządzaniem różnorodnością pokoleniową określa się strategię organizacyjną, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego środowiska pracy dla zatrudnionych osób, poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń⁷⁹.

Zarządzanie pokoleniami to przede wszystkim realizacja szerokiego wachlarza działań kształtujących środowisko, w którym poszczególni pracownicy mogą wykorzystywać w pełni swój zróżnicowany potencjał. Inicjatywy te umożliwiają stworzenie heterogenicznych zespołów o komplementarnej mieszance doświadczenia, transmisję kwalifikacji i know-how między generacjami, motywowanie starszych pracowników i unikanie fal rekrutacja – emerytura.

Organizacje, które chcą się utrzymać w zmieniającym się społeczeństwie i korzystać z zalet różnorodności w miejscu pracy, muszą uelastyczyć swoje podejście do pracowników. Oznacza to konieczność dołożenia starań, aby stworzyć takie warunki, w których pracownik będzie odczuwał większą swobodę np. w zakresie czasu i miejsca pracy oraz miał poczucie, że organizacja działa w zgodzie z jego wartościami. Co ważne, reprezentanci najmłodszych pokoleń poprzez swoją aktywność w mediach społecznościowych wywierają duży wpływ na kształtowanie wizerunku firmy w opinii publicznej⁸⁰. Zarządzanie różnorodnością pracowników, a w tym różnorodnością wynikającą z odmienności pokoleń, staje się w związku

⁷⁹ J. Wiktorowicz, J. Warwas (2016), *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz i in. (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 19-37.

⁸⁰ E. Robak, *Młodzi pracownicy i ich oczekiwania wobec zarządzających współczesnymi organizacjami*, [w:] E. Robak, S. Skolik (red.), *Wyzwania wynikające z uwarunkowań polityki kadrowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 175-188,

z tym istotnym czynnikiem, który podwyższa wartość firmy w oczach kandydatów do pracy, potencjalnych partnerów, społeczności lokalnej i innych podmiotów⁸¹.

Polityka różnorodności realizowana we współczesnych firmach może w istotny sposób poprawiać skuteczność komunikacji i wpływać pozytywnie na budowanie elastycznych, bardziej otwartych postaw oraz zachęcać do dzielenia się wiedzą. W warunkach przemian na rynku pracy bardzo istotne znaczenie ma budowanie atmosfery, w której będą się dobrze czuli wszyscy członkowie zespołów. Dbłość o dobry klimat współpracy wyraża się nie tylko poprzez zwracanie uwagi na kulturę osobistą i sposób traktowania pracowników, ale również poprzez pogłębianie chęci zrozumienia ich oczekiwań oraz potrzeb⁸².

W literaturze przedmiotu wraz z problematyką zarządzania różnorodnością pokoleniową w organizacji często przywoływane jest zagadnienie przynależności pracowników do różnych grup wiekowych, określane mianem zarządzania wiekiem.

Zarządzanie wiekiem (*Age Management*) polega na realizacji różnorodnych działań organizacyjnych, które pozwalają na racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.

Zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi i polega na realizacji różnorodnych działań mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą dotyczyć one różnych faz zatrudnienia (od rekrutacji po odejście z pracy), a także odnosić się do samego pracownika (jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy), ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy⁸³.

Zarządzanie wiekiem kładzie nacisk na zróżnicowanie wiekowe pracowników jako istotny czynnik rozwoju firmy, jednak podkreślić należy, iż większość ujęć tego zagadnienia koncentruje się na działaniach dotyczących tylko starszych pracowników. Przykładem może być stwierdzenie, że: „zarządzanie wiekiem odnosi się do różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, szerzej, do

⁸¹ Zob. A. Smolbik-Jęczmień, *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.

⁸² Por. E. Robak, *Nowe pokolenie na rynku pracy jako wyzwanie dla zarządzających nowoczesnymi organizacjami*, [w:] A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, E. Robak (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015, s. 70-82; B. Chomątkowska, A. Smolbik-Jęczmień, *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 105, s. 193-202.

⁸³ Zob. J. Litwiński, U. Sztanderska, *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.

ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe”⁸⁴. Niemniej jednak, jak twierdzi L. Machol-Zajda, szeroki kontekst postrzegania problematyki zarządzania wiekiem sprzyja realizacji strategii zatrudnienia i podejmowaniu działań sprzyjających międzypokoleniowemu podejściu⁸⁵.

Tworzenie zróżnicowanych pokoleniowo zespołów pracowniczych jest szansą na lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego tkwiącego w ludziach, sprzyja rozwijaniu nowych pomysłów, wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, a przede wszystkim służy integracji społecznej. Stanowi także impuls do przełamywania stereotypów myślenia, umożliwia efektywną współpracę, dzielenie się cenną wiedzą i doświadczeniami, które są podstawą rozwijania i doskonalenia kompetencji. Te aspekty są szczególnie ważne dla procesów organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, która jest pochodną doświadczenia, dojrzałości życiowej i praktyki zawodowej – tę wiedzę zdobywa się w procesie wspólnego wykonywania zadań, podczas realizacji wspólnych projektów itp.

Do narzędzi pomocnych w kierowaniu pracownikami z różnych generacji oraz budowaniu między nimi porozumienia, sprzyjającego integracji kompetencji i ułatwiającego międzypokoleniowy transfer wiedzy, z pewnością zaliczyć można intermentoring⁸⁶. Uznawany on jest za zmodyfikowaną wersję tradycyjnego mentoringu, czyli wprowadzania nowych pracowników w zasady funkcjonowania organizacji przez pracowników starszych stażem lub wiekiem. Narzędzie to służy wykorzystywaniu wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w różnym wieku w celu sprawnego transferu wiedzy w organizacji. Umożliwia ono z jednej strony dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez pracowników grupy 50+ z pracownikami młodszymi wiekiem lub stażem, a z drugiej – szkolenie pracowników z grupy 50+ z zakresu nowych technologii przez młodszych wiekiem lub stażem⁸⁷. Starsi pracownicy stają się dla pracowników z krótszym stażem i doświadczeniem zawodowym tzw. mentorami organizacyjnymi. Elementem innowacyjnym w procesie intermentoringu (obok funkcji mentora organizacyjnego) jest funkcja tzw. mentora technologicznego – pracownika młodego stażem i wiekiem, który szkoli starszego w zakresie rozwiązań teleinformatycznych, umiejętności IT.

⁸⁴ K. Stankiewicz, *Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2016, nr 1(39), s. 141-155.

⁸⁵ Por. L. Machol-Zajda, *Zarządzanie wiekiem*, Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, Warszawa 2015; *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

⁸⁶ A. Richert-Kaźmierska, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 80: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, s. 84.

⁸⁷ E. Rzechowska i in., *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf (dostęp: 30.11.2020).

Intermentoring jest skutecznym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, pozwalającym wykorzystać wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników firmy w różnym wieku, zapewniając tym samym efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń⁸⁸. Umożliwia on przekaz wiedzy z zakresu nowych technologii oraz doświadczenia zawodowego pomiędzy pracownikami starszymi i młodszymi wiekiem, ale jego celem jest także budowanie dobrych relacji w zróżnicowanym pokoleniowo zespole pracowników i zapobieganie ewentualnym konfliktom⁸⁹. Międzypokoleniowy transfer wiedzy i wartości stwarza szanse na wykorzystanie potencjału przedstawicieli odmiennych generacji, znajdujących się na różnych etapach rozwoju osobistego i zawodowego, dysponujących wiedzą z różnych zakresów.

Podsumowanie

Jednym z kluczowych założeń zarządzania różnorodnością jest stworzenie kultury organizacyjnej i warunków pracy, w których ludzie mają szansę wspólnego uczenia się i wzajemnego dzielenia się wiedzą, co w rezultacie prowadzi do lepszego wykorzystania ich zdolności⁹⁰. Tylko wtedy, kiedy wartości przedsiębiorstwa będą spójne z wartościami pracowników, pojawia się możliwość efektywnego współdziałania oraz zwiększa się szansa na ujawnianie talentów pracowniczych i kreowanie innowacyjności. Takie możliwości stwarza zarządzanie różnorodnością, wpisujące się w proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W świetle postulatów literaturowych, wiążących satysfakcję pracowników z efektywnością pracy, niezwykle istotne jest identyfikowanie i zaspokajanie oczekiwań zatrudnionego personelu. Wymaga to wypracowania standardów mających na celu prowadzenie regularnych badań dotyczących satysfakcji pracowniczej, które mogą stanowić jedno z fundamentalnych zadań procesu zarządzania różnorodnością⁹¹.

Konkludując, należy stwierdzić, że współcześnie zyskują te organizacje, które elastycznie dopasują się do niehomogenicznych oczekiwań pracowników i będą wspierać menedżerów w zarządzaniu różnorodnością.

⁸⁸ M. Baran, *Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 1146, z. 51, s. 268.

⁸⁹ Por. J. Stankiewicz, H. Bortnowska, *Warunki sprzyjające realizacji intermentoringu w organizacji (w świetle wyników badań)*, „General and Professional Education” 2016, nr 4, s. 39-47; S. Koczarsik, *Intermentoring. Model wymiany doświadczeń i umiejętności w organizacjach pomiędzy pracownikami w wieku 50+ i -35*, www.pokl.lodzkie.pl (dostęp: 30.01.2021); K. Popiołek (red.), *Model intermentoring – podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2007; M. Gojny, P. Zbierowski, *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 159-168.

⁹⁰ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako...*, op. cit., s. 11.

⁹¹ M. Sidor-Rządowska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51/2, s. 87-96.

Sprawdź się

- 1. Przedstaw istotę zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji.*
- 2. Jakie działania mogą podjąć organizacje w celu efektywnego wykorzystania różnorodności zatrudnionych pracowników?*
- 3. Jakie korzyści może przysporzyć organizacji zarządzanie różnorodnością pracowników?*
- 4. Uzasadnij, dlaczego we współczesnych organizacjach potrzebne jest zarządzanie różnorodnością pokoleniową?*
- 5. Na czym polega zarządzanie wiekiem w organizacji?*
- 6. Jakie korzyści mogą płynąć z wdrożenia w organizacji intermentoringu?*

Rozdział 5

ZARZĄDZANIE TALENTAMI

Agnieszka Kwiatek

Nie mam żadnego szczególnego talentu. Jestem jedynie namiętnie ciekawy.

Albert Einstein

Wprowadzenie

Zarządzanie talentami we współczesnych organizacjach staje się nie tyle „nowinką” z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, którą należy wprowadzić, ale koniecznością związaną z efektywnym gospodarowaniem zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Obecnie, jak twierdzi M. Cielemecki, następuje wirtualizacja działalności, która pociąga za sobą przeobrażanie się zapotrzebowania na kluczowe kompetencje w organizacji, co z kolei zmienia oczekiwania względem zatrudnianych pracowników. Sprawia to, iż podmioty stają się instytucjami „wiedzochłonnymi” lub „talentochłonnymi”⁹².

Zauważono, iż formowanie określonej struktury zatrudnienia oraz cech personelu pozwala na kreowanie przewagi konkurencyjnej względem innych podmiotów gospodarczych⁹³. Należy powiedzieć, iż organizacje, aby zyskać przewagę konkurencyjną, muszą przyciągać takich wyjątkowych, czyli **utalentowanych pracowników**.

W rozdziale przedstawiono główne pojęcia oraz podejścia do definiowania talentu. Omówiony został proces zarządzania talentami, jego elementy i funkcje, jakie pełni w organizacji.

5.1. Talenty w organizacji

Spółczeństwo historycznie i gospodarczo przechodziło na przestrzeni wieków szereg przemian. Epoki najczęściej brały nazwy od znamionujących je zjawisk,

⁹² M. Cielemecki, *Koncepcja zarządzania talentami w strategii personalnej współczesnych organizacji – ujęcie modelowe*, <https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/2941/Cielemecki.M.Koncepcja%20zarzadzania%20talentami%20w%20strategii.pdf?sequence=1> (dostęp: 05.06.2021).

⁹³ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, http://wiedzainfo.ue.wroc.pl/wyklady/105/zarzadzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html (dostęp: 12.06.2021).

które również determinowały posiadane cechy jednostek w nich żyjących, niezbędne do przetrwania, funkcjonowania, bycia przeciętnym lub wyjątkowym. Po erze społeczeństwa tradycyjnego, przemysłowego, mamy obecnie do czynienia ze społeczeństwem postindustrialnym (poprzemysłowym), którego główną domeną jest wytwarzanie, przekształcanie i przesyłanie informacji i wiedzy. A. Toffler całą historię ludzkości rozpatruje w kontekście trzech następujących po sobie **fal technicznych**⁹⁴:

- **Pierwsza fala – agrarna** – związana była z pojawianiem się około 10 tys. lat temu wynalazków i umiejętności związanych z rolnictwem i upowszechnieniem osiadłego trybu życia.
- **Druga fala – przemysłowa** – związana była z wynalezieniem druku i maszyny parowej oraz pojawieniem się industrializmu, elektryczności, nowych środków transportu i masowej komunikacji, a także z wytwarzaniem stali, standaryzacją i uniformizacją.
- **Trzecia fala – współczesna** – związana jest bezpośrednio z powstaniem nowych technologii umożliwiających nieograniczoną komunikację między jednostkami dzięki rozwojowi usług i odejściu od masowej produkcji. Trzecia fala jest dopiero w początkowej fazie i napotyka opór obrońców drugiej fali.

Pierwszy wymieniony typ, zwany także tradycyjnym, występował w historii społecznego rozwoju do przełomu XVII i XVIII wieku. Charakteryzował się przewagą produkcji rolniczej, natomiast w sferze społecznej i informacyjnej zaznaczało się przywiązanie do miejsca i tradycji. Postępujące od początków XVII wieku procesy industrializacji, urbanizacji i laicyzacji, a także postęp w nauce i edukacji, wpłynęły zasadniczo na przemianę społeczeństwa. Jednostki stopniowo stawały się coraz bardziej otwarte na różnego rodzaju zmiany zarówno przedsiębiorcze, jak i zorientowane na własne, osobiste osiągnięcia. Nabierały znaczenia więzi budowane przez jednostki poza rodziną, status społeczny w coraz większym stopniu zależał od ich osiągnięć zawodowych. Obywatel społeczeństwa ewoluował od roli chłopca do roli pracownika fabryki⁹⁵. Nowemu sposobowi świadczenia pracy, dostosowanemu do produkcji wielkoprzemysłowej, podporządkowany został styl życia. Jak zauważa J. Biedrówka, nastąpił równocześnie rozwój instytucji edukacyjnych, opiekuńczych, leczniczych oraz tych, które aż do dziś określają formy współistnienia obywateli społeczeństw rozwiniętych, tj. państwo i rynek. Rozwój ten szczególnie przybierał na sile od końca XIX wieku, czyli od czasu tzw. drugiej rewolucji przemysłowej, na którą złożyły się takie wynalazki jak telefon, silnik spalinowy, lampa elektryczna i masowe wydania gazet⁹⁶. Społeczeństwo przemysłowe określa się również jako społeczeństwo masowe. Jak dalej przedstawia autorka, niektórzy badacze twierdzą (m.in. A. Giddens czy U. Beck), iż społeczeństwo industrialne trwa nadal, przyjmując obecnie najbardziej dojrzałą formę późnej

⁹⁴ https://pl.wikipedia.org/wiki/Alvin_Toffler#cite_note-2 (dostęp: 10.07.2021).

⁹⁵ J. Biedrówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2009, s. 70-71.

⁹⁶ Ibidem, s. 71.

nowoczesności. Natomiast inni wnioskuje (np. Z. Bauman⁹⁷, F. Fukuyama⁹⁸ czy A. Toffler), że od lat 60. XX wieku społeczeństwa nabierają właściwości, które zasadniczo różnicują je od społeczeństwa przemysłowego, chociażby przez możliwość szybkiej komunikacji i przemieszczania⁹⁹.

W każdej z epok wyjątkowe umiejętności i talenty przyjmowały różne znaczenie i były raczej dostosowywane do wymogów społeczno-ekonomicznych, ale też nie były na pewno definiowane i postrzegane tak, jak współcześnie. Lawinowy postęp techniczny i technologiczny, który daje możliwość coraz większego i szybszego przesyłu informacji, jest siłą, która wpływa na zmiany we wszystkich dziedzinach życia w XXI wieku.

Dla współczesnych organizacji, przy tak galopującym rozwoju technicyzacji i technologii informacyjnych, kluczowy staje się dostęp do zasobów dysponujących informacją i wiedzą, a tym kluczowym zasobem są ludzie – pracownicy, wraz ze swoimi cechami, które są przydatne z efektywnościowego punktu widzenia. Tacy pracownicy to **pracownicy wiedzy**, czyli wyspecjalizowani w swojej profesji, posiadający unikalne kompetencje, dobrze poinformowani, aktywni i odpowiedzialni, świadomi roli i własnej wartości ludzie¹⁰⁰. Szczególnie „cenni” są uzdolnieni pracownicy wiedzy, posiadający wyjątkowe umiejętności i bardzo wysoki potencjał rozwojowy, dodatkowo posiadający wybitne osiągnięcia¹⁰¹. Jednak sama posiadana wiedza i umiejętności nie są wystarczające, aby być wartościowym dla organizacji. Potrzebny jest jeszcze przydatny dla niej **talent**.

Ogólnie rzecz biorąc, pojęcie „**talent**” jest różnorako definiowane, w zależności od nauki badającej problematykę talentu. Nie ma również zgodności co do źródeł pochodzenia talentu. O tym zjawisku mówi się, wychodząc z dwóch krańcowo różnych założeń¹⁰²:

- natywistycznych, w których zdolności (niezależnie od sposobu ich definiowania) są równoznaczne z cechami wrodzonymi i dziedzicznymi;
- socjopsychologicznych, w których dopuszcza się możliwość nieograniczonego rozwoju zdolności na skutek oddziaływań zewnętrznych.

⁹⁷ Myśli filozoficzne Zygmunta Baumana były skoncentrowane wokół zagadnień nowoczesności i ponowoczesności.

⁹⁸ W książce *Wielki wstrząs* wysuwa tezę, że przejście od epoki industrialnej do informatycznej jest dla ludzkości przemianą równie doniosłą, jak niegdyś przejście od pasterstwa do rolnictwa czy później – rewolucja przemysłowa. Ogromnym możliwościom, jakie ten „wielki wstrząs” otworzył przed człowiekiem, towarzyszy załamanie się dotychczasowych hierarchii i autorytetów, radykalna zmiana mechanizmów tradycyjnie organizujących życie społeczeństw.

⁹⁹ Ibidem, s. 81.

¹⁰⁰ M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1, s. 19.

¹⁰¹ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 172.

¹⁰² H. Mroczkowska, *Identyfikacja i rozwój młodych talentów. Psychologiczne aspekty trwałego zaangażowania dzieci i młodzieży w aktywność sportową*, http://cdn.bsbox.pl/files/pomorski_zpn_test/M2Q7MDA_/3857ae7079d5f6a236c9f385727a7e67_documents.pdf (dostęp: 10.02.2021).

Talent według innych badaczy można traktować w obszarach¹⁰³:

- predyspozycji decydujących o sukcesie jednostki,
- kompetencji cenionych przez organizację czy grupę ludzi,
- podejmowania działań mających na celu odkrycie i rozwój wybitnych cech oraz umiejętności.

Talent to „wybitne uzdolnienie do czegoś lub człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi”¹⁰⁴.

Naukowcy w Amerykańskim Instytucie Gallupa (The Gallup Organization) od kilkudziesięciu lat badają zachowania i naturę człowieka, wykorzystując najnowsze osiągnięcia ekonomii, psychologii, neurobiologii i antropologii oraz wyniki własnych badań demograficznych. Stworzyli mapę 34 neuronalnych wzorów, zwanych **talentami**. Są wśród nich m.in.: empatia, współzależność, rywalizacja i dyscyplina. Każdy człowiek posiada wiele talentów, natomiast kilka z nich jest określanych jako dominujące, ponieważ to one w największym stopniu decydują o tym, kim on jest. Instytut skupił się na dwóch założeniach:

1. Talenty każdego człowieka są trwałe i wyjątkowe.
2. Największy potencjał do zmian na lepsze stanowią obszary jego mocnych stron, a nie słabości.

„Talent to każdy powtarzający się wzorzec myślenia, odczuwania lub zachowania, który może znaleźć praktyczne zastosowanie”¹⁰⁵.

Zdaniem R. Gut wzorce te tworzą się przez wykorzystanie połączeń istniejących w ludzkim mózgu. Przez pierwsze trzy lata życia człowieka każdy z 40 miliardów neuronów może mieć po 15 tysięcy połączeń synaptycznych z pozostałymi neuronami. Zachodzi zjawisko „nadprodukcji” neuronów i połączeń synaptycznych. W miarę nabywania doświadczeń zachowane zostają tylko używane komórki i połączenia. W ten sposób zostaje utkany indywidualny synaptyczny wzór. Między 3. a 15. rokiem życia dochodzi do nowego zjawiska: wiele z tych starannie uplecionych powiązań ulega bezpowrotnemu zniszczeniu – wyjaśnia R. Gut. W wieku 16 lat mamy w mózgu jedynie połowę owych połączeń¹⁰⁶.

¹⁰³ J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 25.

¹⁰⁴ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent.html> (dostęp: 15.06.2021).

¹⁰⁵ J. Pobiedzińska, *Talent – na czym polega według ekspertów od testu Gallupa?*, <https://zwierciadlo.pl/psychologia/9708,1,talent---na-czym-polega-wedlug-ekspertow-od-testu-gallupa.read> (dostęp: 01.07.2021).

¹⁰⁶ Ibidem.

D. Ulrich rozpatruje talent w ujęciu holistycznym, wskazując, iż:

Talent = (kompetencje) × (zaangażowanie) × (wkład w realizację zadań).

Według D. Ulricha **kompetencje** to wiedza, umiejętności i wartości, jakie posiadają ludzie, a które wymagane są dziś i w najbliższej przyszłości. **Zaangażowanie** utożsamia on z ciężką pracą pracowników poświęcających swój czas, aby wykonać zlecone im zadania. **Wkład** zaś oznacza, że wnoszą oni prawdziwy wkład w realizację zadań i podejmowanie nowych wyzwań, znajdując sens i cel w swojej pracy. Utalentowani pracownicy muszą posiadać umiejętności, wolę i cele; muszą być zdolni, zaangażowani i wnosić swój wkład. Mówiąc najprościej, kompetencja dotyczy głowy (zdolności), zaangażowania rękami i stopami (bycia tam) oraz wkładu serca (po prostu bycia)¹⁰⁷. Przy czym, jak twierdzi autor, w równaniu talentu te trzy terminy są multiplikatywne, a nie addytywne¹⁰⁸. Jeśli któregoś brakuje, pozostałe dwa go nie zastąpią. Niskiego wyniku w zakresie kompetencji nie zastąpi się talentem, nawet gdy pracownik jest zaangażowany i wnosi swój wkład¹⁰⁹.

T. Listwan odnosi talenty z punktu widzenia organizacji nie do konkretnych cech, ale do osób będących ich nośnikami. I tak talentami nazywa¹¹⁰:

„osoby o wybitnym potencjale, posiadające wysoki poziom pożądanых przez organizację kompetencji”.

Cytując wcześniej wspomnianą R. Gut: „Najważniejsze w rozumieniu teorii talentów jest to, że talent nie określa umiejętności realizacji konkretnego zadania. Nie jest ściśle związany z kontekstem zadania. Talent jest bardziej ogólnym wzorcem, który przenosi się z sytuacji na sytuację. Dla przykładu, ktoś obdarzony talentem rywalizacji może go realizować w sporcie, w pracy sprzedawcy czy też biorąc udział w konkursach na najlepszego barmana na świecie. Osoba z dominującym talentem współzależności będzie w sposób szerszy, pewniejszy i szybszy niż inni dostrzegać powiązania różnych elementów, niezależnie od tego, czy pracuje w organizacji ekologów badających przyczyny ocieplania klimatu, czy będzie logistyką organizującym system dostaw w najbardziej zaturującym środowisko zakładzie przemysłowym”¹¹¹.

¹⁰⁷ D. Ulrich, *The Talent Trifecta*, <https://www.workforce.com/uk/news/the-talent-trifecta> (dostęp: 01.07.2021).

¹⁰⁸ Czyli niebędące wynikiem sumowania składników.

¹⁰⁹ D. Ulrich, *The Talent...*, op. cit.

¹¹⁰ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie...*, op. cit.

¹¹¹ J. Pobiedzińska, *Talent...*, op. cit.

5.2. Zarządzanie talentami w organizacji

Wiele firm dbających o konkurencyjność na rynku, dostrzegając wartość w utalentowanych pracownikach, zostało zmuszonych do zastosowania nowych programów personalnych dopasowanych do potrzeb, aspiracji i oczekiwań tychże pracowników. Opracowane modele zarządzania talentami są najczęściej włączane do strategii personalnych.

- M. Morawski i B. Mikuła widzą następujące przesłanki do tego typu działań¹¹²:
- Konkurencyjność w gospodarce opartej na wiedzy zależy od odpowiedniej jakości wiedzy, której nośnikiem są utalentowani pracownicy.
 - Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone przez utalentowanych pracowników.
 - Rosnąca mobilność pracowników, łatwość przemieszczania się między rynkami pracy, szczególnie specjalistów o wysokich kompetencjach.
 - Wzrastające koszty pozyskiwania utalentowanych pracowników.

Jak twierdzi A. Poczowski, idea zarządzania talentami nie jest nowa i pewne jej elementy podejmowane były we wcześniejszych pracach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególnie dynamicznie rozwinęła się w latach 90. XX wieku, kiedy to wraz z rozwojem e-gospodarki nastąpił wzrost popytu na pracowników wiedzy. Autor uważa też, iż różne mogą być płaszczyzny analizy zarządzania talentami: od jednostki – poprzez zespoły – do organizacji, a także w wymiarach: regionalnym, krajowym, międzynarodowym i globalnym¹¹³.

Pojęcie „zarządzania talentami” (*Talent Management*) pojawiło się wraz ze sformułowaniem „wojna o talenty”¹¹⁴. T. Listwan wykorzystuje koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi do skonstruowania modelu zarządzania talentami, wyróżniając w nim następujące elementy¹¹⁵:

- Wejście – utożsamiane jest z pozyskiwaniem talentów z otoczenia w procesie rekrutacji i selekcji oraz ich identyfikowaniem w organizacji.
- Przejście (transformację) – to procesy, w których jest dokonywane rzeczywiste oddziaływanie na utalentowanego pracownika. W ramach tej fazy realizowane jest jego doskonalenie (szkolenie).
- Wyjście – czyli opuszczenie organizacji przez talent.

Na gruncie teorii zarządzania została stworzona koncepcja zarządzania talentami, czyli pracownikami kluczowymi z punktu widzenia organizacji. Sprowadza się ona, jak uważa D. Ulrich, do **inwestowania w doskonalenie talentów**, gdzie

¹¹² M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/m_morawski_b_mikula_zz_3-4-2009.pdf (dostęp: 12.06.2021).

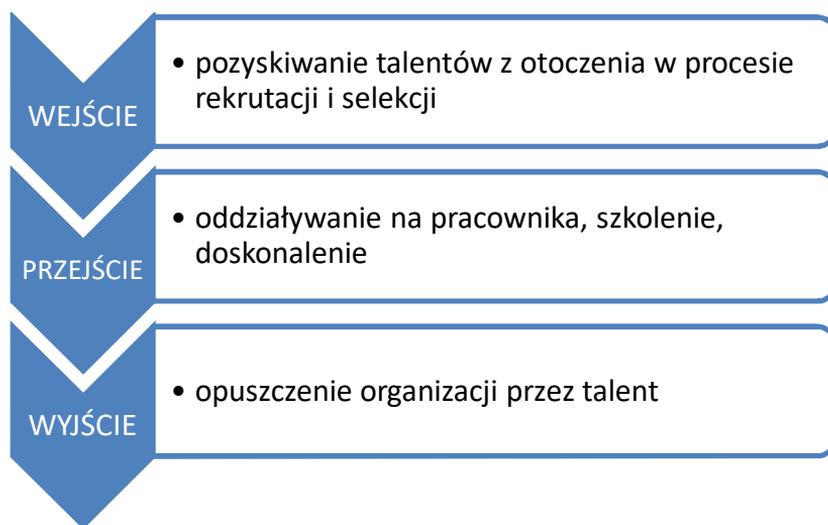
¹¹³ A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 9.

¹¹⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 9.

¹¹⁵ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrą w organizacji*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 191-194.

luki indywidualne i organizacyjne można wypełnić, inwestując w talenty. Wymienia sześć inwestycji, które można poczynić w celu ulepszenia talentów¹¹⁶:

- **Kupowanie** – rekrutacja, pozyskiwanie i zabezpieczanie nowych talentów w organizacji.
- **Budowanie** – pomaganie ludziom w rozwoju poprzez szkolenia, zadania zawodowe lub doświadczenia życiowe.
- **Pożyczanie** – wnoszenie wiedzy do organizacji poprzez doradców lub partnerów.
- **Ograniczanie** – promowanie właściwych ludzi na kluczowe stanowiska.
- **Bouncing** – usuwanie słabych pracowników z ich pracy i/lub organizacji.
- **Wiążące** – zachowanie najwyższego talentu.



Rysunek 5.1. Model zarządzania talentami – T. Listwan

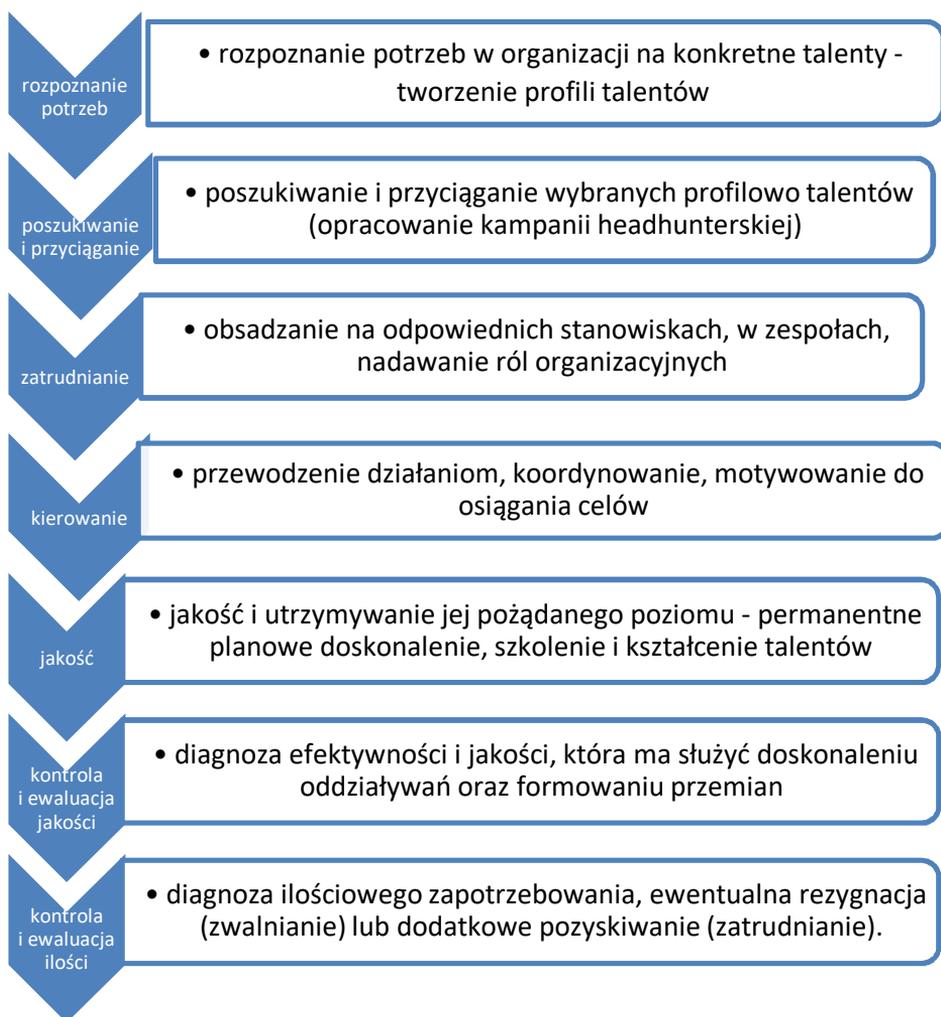
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 191-194

Według S. Borkowskiej¹¹⁷:

zarządzanie talentami to: „proces, który prowadzić będzie do identyfikowania i pozyskiwania talentów w dostosowaniu do strategii organizacji, ich utrzymania, motywowania do osiągnięcia jak najlepszych efektów oraz do rozwoju korzystnego dla firmy i talentów”.

¹¹⁶ D. Ulrich, *The Talent...*, op. cit.

¹¹⁷ S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005, s. 117.



Rysunek 5.2 Elementy procesu zarządzania talentami

Źródło: Opracowanie własne

Natomiast T. Listwan definiuje **proces zarządzania talentami** jako: „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji. Cały ten zbiór aktywności można podzielić, zgodnie z cyklem organizacyjnym oraz ujęciem organizacji jako systemu otwartego, na działania związane z wejściem do organizacji, przejściem oraz wyjściem”¹¹⁸.

Niezależnie od definiowania procesu zarządzania talentami znakomita większość badaczy jest zdania, iż jest on współcześnie na tyle istotny, że wymaga włączenia go do ogólnej strategii firm. Jak każdy proces zarządzania dotyczący funkcji

¹¹⁸ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie...*, op. cit.

personalnych, tak i zarządzanie zasobami ludzkimi winno składać się z następujących elementów:

- **rozpoznanie potrzeb w organizacji na konkretne talenty** – tworzenie profili talentów;
- **poszukiwanie i przyciąganie** wybranych profilowo talentów (opracowanie kampanii headhunterskiej);
- **zatrudnianie talentów** – obsadzanie na odpowiednich stanowiskach, w zespołach, nadawanie ról organizacyjnych;
- **kierowanie** – przewodzenie działaniom, koordynowanie, motywowanie do osiągnięcia celów itp.;
- **jakość talentów i utrzymywanie jej pożądanego poziomu** – permanentne inwestowanie w talenty, planowe doskonalenie, szkolenie i kształcenie talentów;
- **kontrola i ewaluacja jakości** – diagnoza efektywności i jakości, która ma służyć doskonaleniu oddziaływań oraz formowaniu przemian;
- **kontrola i ewaluacja ilości** – diagnoza ilościowego zapotrzebowania, ewentualna rezygnacja (zwalnianie) lub dodatkowe pozyskiwanie (zatrudnianie).

Wraz z wprowadzeniem do organizacji systemu zarządzania talentami wymagane jest uruchomienie dodatkowych procesów podnoszenia kwalifikacji, szkoleń, tworzenie zespołów pracujących wspólnie nad rozwiązaniem konkretnego problemu, współpraca z uczelniami wyższymi w zakresie tworzenia programów zwiększania kompetencji talentów¹¹⁹.

Menedżerowie, którzy dostrzegają wagę istnienia talentów w organizacji, sprwiają, że zarządzanie talentami jest kluczową częścią ich pracy. Rozumieją, że nie można tego delegować, więc poświęcają większą część swojego czasu i energii na wzmocnienie swojej puli talentów. Co różni współczesnego menedżera w tej kwestii od funkcjonującego w ubiegłych epokach? Obrazuje to tabela 5.1.

Tabela 5.1. Poglądy menedżerów na temat podejścia do talentów

STARY SPOSÓB MYŚLENIA O LUDZIACH	NOWY SPOSÓB MYŚLENIA O TALENTACH
Niejasne przekonanie, że „ludzie są naszym najważniejszym zasobem”	Głębokie przekonanie, że lepszy talent prowadzi do lepszych wyników firmy
HR odpowiada za zarządzanie ludźmi	Wszyscy menedżerowie są odpowiedzialni za wzmocnienie puli talentów
Raz w roku przeprowadzamy dwudniowe ćwiczenie planowania sukcesji	Zarządzanie talentami jest centralną częścią tego, jak prowadzimy firmę
Pracuję z ludźmi, których dziedziczę	Podjęmę odważne działania, aby budować potrzebną mi pulę talentów

Źródło: E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *War for Talent*, <https://hbswk.hbs.edu/archive/war-for-talent> (dostęp: 05.07.2021)

¹¹⁹ Ł. Brzeziński, *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 135.

R.S. Schuler stworzył model „5 głównych C”, które określają najważniejsze działania związane z zarządzaniem talentami oraz odpowiadające na najistotniejsze pytania określające istotę zarządzania talentami w organizacji. Są to¹²⁰:

1. **Wybory** (*Choices*) – Kto jest odpowiedzialny za wdrażanie polityk i praktyk zarządzania talentami?
2. **Rozważania** (*Considerations*) – Jakie są zasady zarządzania talentami?
3. **Wyzwania** (*Challenges*) – Kto powinien zostać włączony do procesów zarządzania talentami?
4. **Zdarzenia** (*Context/Contingencies*) – Gdzie organizacja powinna szukać swoich „talentów”?
5. **Konsekwencje** (*Consequences*) – Jakie są główne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mogące wpływać na zarządzanie talentami? Jakie są wyniki zarządzania talentami na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i krajowym?

Stosując wcześniej już opisywaną formułę dotyczącą talentów (kompetencja × zaangażowanie × wkład = talent), odpowiedni specjaliści mogą wspomagać talenty w organizacji¹²¹. Mogą to być zatrudniane specjalizujące się w tym firmy zewnętrzne, wewnętrzne działy HR lub sami menedżerowie.

Jak twierdzi J. Tabor-Błażewicz, teza, iż przedsiębiorstwa, które zarządzają talentami uzyskują wyższy poziom innowacyjności, została poparta badaniami, w których wyróżniono pewne przejawy zarządzania talentami, a następnie ich związek z innowacyjnością¹²². Rezultaty tych badań pokazują, że bardzo duże znaczenie dla innowacyjności mają następujące składowe¹²³:

- Zarządzanie talentami jest elementem strategii przedsiębiorstwa.
- Przedsiębiorstwo posiada metody pozwalające na wyszukiwanie i dobieranie talentów.
- W przedsiębiorstwie tworzy się i stosuje indywidualne ścieżki karier dla utalentowanych pracowników oraz metody pozwalające na ich ciągły rozwój.

5.3. Zarządzanie talentami w praktyce - przykład ING

ING stworzył tzw. International Talent Programme¹²⁴. Jest on dedykowany przede wszystkim do osób młodych, nastawionych na rozwój, zdobywanie wiedzy, zmotywowanych, wykazujących się inicjatywą, lubiących pracę zespołową, którzy chcą mieć swój wkład w tworzenie nowoczesnej bankowości.

ITP to 4-letni międzynarodowy program, który aplikujący może realizować na jednej z 8 ścieżek (Analytics, Finanse, HR, IT, Operations & Change, Retail,

¹²⁰ R.S. Schuler, *The 5-C Framework for Managing Talent*, „Organizational Dynamics” 2015, nr 44(1), s. 47-56.

¹²¹ D. Ulrich, *The Talent...*, op. cit.

¹²² J. Tabor-Błażewicz, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym*, s. 132, <https://www.researchgate.net/publication/335688091> (dostęp: 01.07.2021).

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ *Czym jest International Talent Programme?*, <https://www.ing.jobs/polska/studenci-i-absolwenci/international-talent-programme/o-programie.htm> (dostęp: 10.07.2021).

Ryzyko oraz Wholesale Banking). Sam wybierając ścieżkę, decyduje, jakie projekty chce realizować. Może wówczas liczyć na bieżące wsparcie talent menedżer programu, a także starszych kolegów i koleżanek z programu ITP.

W ramach INSPIRE, CONNECT, PERFORM i LEAD raz w roku ING oferuje wyjazd do Amsterdamu, Frankfurtu czy Manchesteru na 2-tygodniowy intensywny cykl wykładów i warsztatów, jako okazję do poznania kultury banku, strategii, biznesu, kierunków rozwoju oraz innowacji wdrożonych w innych krajach. Dalej obiecuje pomoc w rozwijaniu umiejętności miękkich, wzmacnianiu kompetencji lidera i budowie sieci kontaktów złożonych z uczestników programu z całego świata, udział w wielu szkoleniach i warsztatach wewnętrznych i zewnętrznych, których tematyka zależy od ścieżki, na którą chcący rozwijać się decyduje.

Można zdobywać międzynarodowe certyfikaty takie jak ACCA, FRM, CFA, Investment Foundation, Lean Six Sigma oraz wiele innych. Certyfikaty i szkolenia zależą są od ścieżki realizowanej w programie i są finansowane w całości przez ING.

Podsumowanie

Ludzki talent jest zasobem niepowtarzalnym, przynależnym do jednostek, trudnym do skopiowania przez konkurencję. Dlatego też właściwe podejście do talentów w organizacji i zarządzanie nimi wydaje się stanowić zasadnicze pole, na którym możliwe jest budowanie przewagi organizacji w procesie rywalizowania o rynek. Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa następuje więc poprzez umiejętny rozwój talentów, ich twórcze wykorzystanie i stymulowanie do zachowań kreatywnych, co prowadzi do tworzenia i wykorzystywania innowacji¹²⁵.

Sprawdź się

1. *Jakie istniały epoki rozwoju społeczno-ekonomicznego i jak determinowały one posiadane cechy jednostek w nich żyjących?*
2. *Jakie istnieją źródła pochodzenia talentu – z jakich wywodzi się założeń?*
3. *Jakie istnieją poglądy na talenty w organizacji?*
4. *Wymień i omów elementy (fazy) Zarządzania Talentami w organizacji.*
5. *Jaka jest rola menedżerów w ZT?*
6. *W jaki sposób ZT może wpływać na innowacyjność i konkurencyjność organizacji?*

¹²⁵ H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 23-24.

Rozdział 6

PRACOHOLIZM - CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA

Ewelina Chrapek

Wprowadzenie

Przemiany gospodarcze i dynamiczny rozwój technologiczny oraz postępująca cyfryzacja i wszechobecna komputeryzacja zaznaczyły się wyraźnie w różnych obszarach życia, w tym także w obszarze zawodowym¹²⁶. Popularność zyskały nowe formy pracy (m.in. praca zdalna), a aktywność zawodowa coraz to mocniej zaczęła wkraczać w życie prywatne człowieka. Współczesny pracownik staje przed stale zwiększającą się liczbą wyzwań zawodowych, które w konsekwencji wymuszają wzrost jego zaangażowania w tej sferze. Jednocześnie wysoki poziom zaangażowania wpisuje się w presję społeczną związaną z utrzymaniem oczekiwanych wysokich warunków życiowych i statusu społeczno-ekonomicznego. Czynniki te sprzyjają przedkładaniu pracy ponad inne aktywności, przypisywaniu jej nadrzędnego miejsca w hierarchii wartości i tym samym nadmiarowemu zapracowaniu. Możliwe jest również, że ponadprzeciętne zaabsorbowanie pracą wynika z motywacji wewnętrznej – silnej potrzeby, której niezrealizowanie prowadzi do poczucia dyskomfortu. Wydaje się, że to rozróżnienie może mieć kluczowe znaczenie w kontekście diagnostyki problemu pracoholizmu. O ile bowiem w pierwszym przypadku specyfikę aktywności w obszarze pracy można odnieść do okoliczności zewnętrznych, nie zakładając jednoznacznie cech zaburzonego zachowania, tak w drugim przypadku zagrożenie dysfunkcją jest bardzo realne. Jest to zagrożenie związane z wystąpieniem tak intensywnego wewnętrznego przymusu pracy, który z czasem rozwinąć się może w pełnoobjawowe uzależnienia od pracy. Istota pracoholizmu nie sprowadza się bowiem wyłącznie do nadmiarowego czasu pracy, a dotyczy bardziej pewnego kompulsywnego stylu pracy. Jednak właściwa diagnoza problemu wydaje się trudna, a fakt, że zaangażowanie w pracę cieszy się społecznym uznaniem i akceptacją, dodatkowo potęguje tę trudność.

Istnieje wiele dowodów wskazujących na negatywne skutki pracoholizmu, takie jak m.in.: dolegliwości psychosomatyczne, objawy depresji, lęku, poczucie osamotnienia, poczucie winy czy problemy w relacjach interpersonalnych. Problematyka pracoholizmu nie dotyczy przy tym jedynie pracoholika, ale także jego

¹²⁶ K. Sęczkowska, *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka” 2019, nr 2, s. 10-16.

rodziny, współpracowników i całej organizacji¹²⁷. O ile dla uzależnionego i jego rodziny wpływ pracoholizmu wydaje się być bardziej niekorzystny niż korzystny, tak w przypadku organizacji zagadnienie wpływu może być bardziej złożone. Jak zatem rozpoznać problem pracoholizmu i jakie ma on znaczenie dla organizacji? Odpowiedź na te pytania może okazać się niezbędną pomocą w toku zdobywania wiedzy o środowisku pracy, procesach zarządzania, zasobach ludzkich w organizacji, a także w praktycznym zastosowaniu tej wiedzy.

W rozdziale przedstawiono problematykę zjawiska pracoholizmu z uwzględnieniem wyjaśnienia rozumienia jego istoty, wskazania różnych ujęć definicyjnych, konsekwencji pracoholizmu, w tym przedstawienia jego znaczenia dla organizacji. Informacje zawarte w rozdziale mogą służyć studentom kierunków podejmujących zagadnienia związane z pracą, takich jak m.in.: zarządzanie, logistyka, bhp, a także mogą się okazać przydatne dla praktyków: pracowników i menedżerów.

6.1. Istota pracoholizmu

W literaturze przedmiotu wyróżnić można co najmniej kilka perspektyw rozumienia problemu pracoholizmu, ulokowanych w różnych punktach na kontinuum norma – patologia.

Pojęcie „pracoholizm” zostało po raz pierwszy użyte przez pastora W. Oatesa, który podkreślił w ten sposób kompulsywny charakter zjawiska, tj. taki, w którym widoczny jest wewnętrzny przymus pracy, prowadzący do nadmiarowego zaangażowania niepodlegającego kontroli¹²⁸. Autor określił pracoholika jako osobę, „której potrzeba pracy jest tak wielka, że zaspokajanie jej wywołuje znaczne dolegliwości i wywiera negatywny wpływ na stan zdrowia, osobiste szczęście, relacje międzysobowe i społeczne”¹²⁹.

J.T. Spence i A.S. Robbins, które jako pierwsze stworzyły naukową definicję pracoholizmu, scharakteryzowały pracoholika jako osobę, która „w wysokim stopniu jest zaabsorbowana pracą, czuje zobowiązanie lub przymus pracy z powodu wewnętrznej presji i odczuwa niskie zadowolenie z pracy”¹³⁰. Z kolei F. Minirth, określając pracoholika, wskazuje na funkcję pracy w regulacji emocji, podkreślając, że „pracoholik to ktoś, kto używa pracy dla uniknięcia kontaktu z osobistymi emocjami i zabezpieczenia się przed intymnością”¹³¹.

¹²⁷ D. Malinowska, *Pracoholizm. Zjawisko wielowymiarowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.

¹²⁸ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja*, Difin, Warszawa 2008.

¹²⁹ C. Guerreschi, *Nowe uzależnienia*, Wydawnictwo Salwator, Kraków 2005.

¹³⁰ J.T. Spence, A.S. Robbins, *Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results*, „Journal of Personality Assessment” 1992, nr 58, s. 160-178, za: L. Golińska (2008), *Pracoholizm. Uzależnienie...*, op. cit.

¹³¹ F. Minirth za: L. Golińska (2008), *Pracoholizm. Uzależnienie...*, op. cit.

Wśród badaczy pracoholizmu obserwuje się różnokierunkowość w zakresie podejścia do wyjaśniania genezy zjawiska¹³². Podejścia te można przedstawić za pomocą trzech modeli:

1. Teorie **uczenia się**: warunkowanie klasyczne, instrumentalne oraz teorie uczenia się społecznego. Przy czym najwięcej danych empirycznych dostarcza warunkowanie instrumentalne, tzw. sprawcze, które podkreśla znaczenie bodźców wzmacniających nadmierne angażowanie się w pracę. W rozumieniu tej teorii pracoholizm rozwija się jako konsekwencja uczenia się poprzez wpływ wzmocnień pozytywnych i negatywnych¹³³. Angażowanie się w pracę może być wzmacniane np. uznaniem ze strony otoczenia czy też odczuwaną ulgą w efekcie oderwania się od problemów i koncentracji na aktywności zawodowej. Ponadto pracoholizm może pojawiać się na skutek naśladowania pracoholizycznego sposobu funkcjonowania u innych osób – najczęściej cieszących się uznaniem, autorytetem.
2. Teorie **cech osobowości**, które zwracają uwagę na specyficzne bądź ogólne cechy predysponujące do rozwoju pracoholizmu. W kategoriach cech definiuje pracoholika M. Machlowitz¹³⁴, zdaniem której pracoholicy wyróżniają się nadmiarem energii, dynamicznością w działaniu, potrzebą rywalizacji, jednocześnie niestabilnością i chwiejnością poczucia własnego Ja. Preferują pracę aniżeli odpoczynek, zwykle pochłonięci są jakąś aktywnością, poszukują stymulacji, a praca często kojarzy im się z przyjemnością i angażują się w nią znacznie powyżej oczekiwań. W podejściu M. Machlowitz pracoholizm przedstawiony jest jako zjawisko pozytywne, które nie ma charakteru zaburzenia, a związane jest z gratyfikacjami psychologicznymi, takimi jak m.in. satysfakcja z pracy czy uznanie.
3. Teorie, które definiują **pracoholizm w kategoriach uzależnienia**, z charakterystycznymi objawami i psychologicznymi mechanizmami uzależnienia. Jest to najczęstszy model, w którym opisywane bywa zjawisko pracoholizmu. Traktowane jest wówczas jako specyficzny zespół objawów, który uwidacznia się m.in. w postaci charakterystycznych psychologicznych mechanizmów regulacji emocjonalnej oraz objawów identyfikowanych także w innych zespołach uzależnień, np. alkoholizmie¹³⁵. Tabela 6.1 przedstawia dokładną charakterystykę pracoholizmu ujmowanego w kategoriach uzależnienia.

Mimo iż nie ma jasności co do rozumienia zjawiska pracoholizmu w kategoriach normy czy patologii, to jednak, jak wskazują dane z literatury, najbardziej diagnostycznym przy rozpoznawaniu pracoholizmu jest **wewnętrzny przymus pracy**, który prowadzi do permanentnego zaabsorbowania kwestiami zawodowymi

¹³² B. Dudek, *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania się w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 3(59), s. 247-254.

¹³³ D. Malinowska (2014), *Pracoholizm...*, op. cit.

¹³⁴ M. Machlowitz (1980), *Workaholics, Living with Them, Working with Them*, New American Library, New York, za: L. Golińska (2008), *Pracoholizm. Uzależnienie...*, op. cit.

¹³⁵ L. Golińska (2008), *Pracoholizm. Uzależnienie...*, op. cit.

oraz do trudności w kontroli własnego zachowania w tym zakresie¹³⁶. J.T Spence i A.S. Robbins na podstawie trzech wymiarów (przymus pracy, zaangażowanie w pracę, zadowolenie z pracy) wyróżniły sześć typów pracowników, wśród których trzy typy pracowników to typy pracujące nadmiernie: pracoholicy, entuzjastyczni pracoholicy oraz entuzjaści pracy¹³⁷. Dwa pierwsze typy według autorek to typy pracoholiczne, które od ostatniej kategorii – entuzjastów pracy – odróżnia właśnie wysoki wskaźnik przymusu pracy. Entuzjaści pracy charakteryzują się bowiem wysokim zadowoleniem z pracy i zaangażowaniem w pracę oraz niskim przymusem pracy, czerpią dużą satysfakcję z pracy, a więc ich sposób funkcjonowania nie jest odbierany jako szkodliwy. Jednak znaczenie diagnostyczne wewnętrznego przymusu pracy, jak podkreślają niektórzy autorzy, może mieć bardziej złożony charakter¹³⁸.

Tabela 6.1. Pracoholizm rozumiany w kategoriach uzależnienia

Objawy pracoholizmu w odniesieniu do kryteriów ustalonych dla zespołu uzależnienia zgodnych z Międzynarodową Statystyczną Klasyfikacją Chorób i Problemów Zdrowotnych (ICD – 10):
<ul style="list-style-type: none"> – utrata kontroli nad zaangażowaniem w pracę związana z poczuciem wewnętrznego przymusu; – wzrost tolerancji, który prowadzi do stopniowego intensyfikowania wysiłków w obszarze zawodowym celem osiągnięcia pożądanego efektu; – objawy „abstynencyjne” występujące w sytuacji niepodejmowania aktywności zawodowej, takie jak m.in.: uczucie dyskomfortu, niedyspozycji; – silne zaabsorbowanie pracą z jednoczesnym zmniejszeniem zainteresowania innymi obszarami funkcjonowania; – kontynuowanie zaangażowania w aktywność zawodową mimo szkodliwych konsekwencji w zakresie zdrowia czy w obszarze funkcjonowania społecznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*, Difin, Warszawa 2010; *Klasyfikacja zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania w ICD-10. Badawcze kryteria diagnostyczne*, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „Vesalius”, Instytut Psychiatrii i Neurologii, Kraków – Warszawa 1998

6.2. Konsekwencje pracoholizmu

W zależności od perspektywy ujmowania pracoholizmu jako zjawiska bliżej normy (entuzjazmu pracy) lub bliżej zaburzenia o charakterze uzależnienia, tak różny charakter mogą mieć prezentowane konsekwencje zjawiska. W zakresie **korzyści płynących z pracoholizmu**, jak już wspomniano, uwzględnia się gratyfikacje o charakterze psychologicznym, takie jak: **zadowolenie z zaspokojenia**

¹³⁶ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie...*, op. cit.; K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*, Difin, Warszawa 2010.

¹³⁷ D. Malinowska, A. Tokarz, *Psychologiczna charakterystyka osób pracujących nadmiernie. Różne postaci zaangażowania w pracę*, „Studia Humanistyczne AGH” 2014, nr 13/1, s. 79-99.

¹³⁸ K. Wojdyło, *Work Craving – teoria uzależnienia od pracy*, „Nauka” 2013, nr 3, s. 87-97.

potrzeby aprobaty społecznej, satysfakcję z pełnionej roli zawodowej, pozycji społecznej, ale także korzyści o charakterze materialnym. Jednocześnie gros danych z badań i obserwacji klinicznych skupia się na **negatywnych konsekwencjach pracoholizmu** dla funkcjonowania jednostki w różnych obszarach życia. Co do skutków w sferze zdrowotnej wymienia się m.in.: **gorszą ocenę własnego stanu zdrowia, skargi na różne dolegliwości fizyczne, choroby układu krążenia i układu trawienia, zaburzeniami snu**¹³⁹. Godziny poświęcane pracy mogą prowadzić do **wyczerpania psychofizycznego**. Powoduje to zaniedbywanie obowiązków pozazawodowych, a także zaburza percepcję wymagań zawodowych – spostrzegane są jako trudniejsze i bardziej obciążające¹⁴⁰. Konsekwencje te wydają się jednak zależne od koncepcji, w której ujmowany jest pracoholizm, oraz typu funkcjonowania pracoholika¹⁴¹.

Z kolei w **obszarze psychicznym** wymienia się **niską satysfakcję z życia i niskie poczucie celowości życia oraz silnie odczuwany konflikt między pracą a życiem prywatnym**¹⁴². W sferze poznawczej u pracoholika mogą pojawiać się następujące doświadczenia:

- niepokój w związku z negatywną oceną przez innych i tym samym dążenie do udowodnienia swojej wartości poprzez sukcesy zawodowe;
- obawa o to, że dobro nie zawsze przynosi korzyści, gdyż w świecie brak jest zasad moralnych;
- poczucie zagrożenia w związku z ograniczoną ilością dóbr materialnych, o które należy zatem nieustannie konkurować.

Jak już wspomniano, pracoholizm nie dotyczy tylko jednostki zapracowanej, ale także całego jej otoczenia: rodziny i środowiska zawodowego. Konsekwencje dla tego ostatniego obszaru zostaną omówione w kolejnej części rozdziału.

Rodzina pracoholika, mimo korzyści materialnych związanych z zaangażowaniem zawodowym pracoholika, stopniowa zaczyna doświadczać coraz więcej negatywnych następstw.

Z czasem rodzina wyraźniej odczuwa brak fizycznej obecności pracoholika, co skutkuje deprywacją ważnych potrzeb emocjonalnych wszystkich członków rodziny, stwarza ryzyko konfliktów i innych dysfunkcji¹⁴³. Jak wskazują badania, żony pracoholików doświadczają mniej satysfakcji w relacji małżeńskiej, częściej przeżywają poczucie niezrozumienia, zaniedbywania, a z drugiej strony nadmiernego przeciążenia problemami związanymi z obowiązkami rodzinnymi.

¹³⁹ M. Bartczak, N. Ogińska-Bulik, *Workaholism and Mental Health Among Polish Academic Workers*, „International Journal of Occupational Safety Ergonomics” 2012, nr 18(1), s. 3-13; D. Malinowska, *Pracoholizm...*, op. cit.

¹⁴⁰ L. Golińska, *Pracoholizm – istota, konsekwencje i uwarunkowania*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Psychologica” 2010, nr 14, s. 97-107.

¹⁴¹ D. Malinowska, *Pracoholizm...*, op. cit.

¹⁴² Ibidem.

¹⁴³ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie...*, op. cit.

W perspektywie czasu u małżonków pracoholików może rozwinąć się charakterystyczne przystosowanie, które w analogii do rodzin z problemem alkoholowym określić można jako **współzależnienie**. Obejmuje ona takie symptomy, jak: **przejmowanie na siebie odpowiedzialności za konsekwencje wynikające z pracoholizmu, nadmierne poczucie kontroli czy mechanizm iluzji i zaprzeczeń** (partnerzy pracoholików próbują ukrywać problem względem otoczenia zewnętrznego, tworząc pewną iluzję idealnej rodziny, w którą to starają się wierzyć). Jednocześnie jakiegokolwiek skargi na zachowanie pracoholika mogą wywoływać zwrótnie **poczucie winy**, w związku ze świadomością, że praca jest wartością powszechnie cenioną i to dzięki pracy pracoholika rodzina ma zapewnione odpowiednie warunki bytowe¹⁴⁴.

Negatywne konsekwencje dotyczą także dzieci pracoholików. **Z reguły nieobecny rodzic nie realizuje odpowiednio zadań wychowawczych, często kompensując niezaspokojone potrzeby emocjonalne dzieci dobrami materialnymi**¹⁴⁵. Postawa wychowawcza pracoholika wobec dzieci może być nacechowana **wygórowanymi oczekiwaniami i zawyżonymi wymaganiami** (np. w zakresie edukacji). W efekcie wpływ ten może skutkować wzmacnianiem u dzieci **nadmiarowych aspiracji, postawy perfekcjonizmu, niezdrowej tendencji do osiągania wyznaczonych celów**, gdyż ich realizacja potwierdza własną wartość i zapewnia uznanie w oczach wymagającego rodzica. W ten sposób u dzieci pracoholików stopniowo utrwalają się doświadczenia **warunkowej akceptacji**, polegającej na aprobacie i miłości okazywanych tylko wówczas, gdy dziecko spełnia oczekiwania rodzica i osiąga sukcesy¹⁴⁶. Możliwe, że dzieci będą podejmowały wszelkie wysiłki, by zdobywać kolejne szczeble na drabinie kariery zawodowej: osiągać kolejne awanse, coraz większe zarobki, zdobywać tytuły czy też inne sukcesy w życiu społecznym. Prawdopodobne, że wysiłki ku temu będą nadmiarowe, nieograniczone ponoszonymi przy tym dużymi kosztami. Może to wzmacniać stale obecne **poczucie bycia niewystarczająco doskonałym**, które skrywane jest pod wizerunkiem idealnego, obowiązkowego, osiągającego sukcesy dziecka¹⁴⁷. Jednak konsekwencje pracoholizmu rodzica mogą także doprowadzić do problemów u dzieci związanych z pojawieniem się **zachowań, które nie są społecznie akceptowane i cenione**. Tak jak w sytuacji innych dysfunkcji w rodzinie, może to być sięganie po różnego rodzaju **używkii, reakcje agresywne czy też inne formy zachowań autodestrukcyjnych**.

6.3. Znaczenie pracoholizmu w perspektywie organizacyjnej

Podobnie jak w przypadku pojęcia „pracoholizmu”, tak też w zakresie jego konsekwencji dla organizacji **brak jest jednolitego stanowiska wśród badaczy**.

¹⁴⁴ K. Wojdyło, *Pracoholizm...*, op. cit.

¹⁴⁵ L. Mieścicka, *Pracoholizm*, Instytut Psychologii Zdrowia, Warszawa 2002.

¹⁴⁶ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie...*, op. cit.

¹⁴⁷ B. Killinger, *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.

Niektórzy z autorów wskazują, że konsekwencje te warunkowane są tym, jaka jest specyfika pracoholizmu w konkretnym przypadku. T.J. Naughton wnioskuje, iż ci pracoholicy, którzy prezentują wysokie zaangażowanie w karierę oraz niskie skłonności obsesyjno-kompulsywne będą efektywniej realizować obowiązki zawodowe oraz czerpać z tego więcej satysfakcji w porównaniu do pracowników, którzy cechują się innymi układami poziomów w zakresie wymienionych wskaźników¹⁴⁸.

Jednak część autorów podważa jednoznacznie pozytywną rolę pracoholizmu w organizacji. B. Killinger podkreśla, że dopiero niedawno w środowisku biznesu wzrosła świadomość długofalowych konsekwencji pracoholizmu **oraz nieefektywności pracoholików, zwłaszcza w perspektywie czasu**¹⁴⁹. Mimo iż pracoholik wydaje się pracownikiem pożądanym i przydatnym, to jednak istnieją dowody, które kwestionują to definitywne pozytywne znaczenie pracoholika dla funkcjonowania organizacji¹⁵⁰. Wymienia się następujące czynniki warunkujące te niejednoznaczności:

- **Problemy pracoholików w zakresie podejmowania decyzji oraz w zakresie funkcjonowania w warunkach nowych, nieznanych, niezorganizowanych;** trudności te zaburzają efektywne działanie pracoholików w związku z przeżywaną utratą kontroli, a dalej ograniczają racjonalną ocenę sytuacji i wpływają niekorzystnie na umiejętności zarządzania¹⁵¹.
- **Prawdopodobieństwo pojawienia się problemów ze zdrowiem u pracoholików,** takich jak: choroby serca, dolegliwości bólowe w okolicach klatki piersiowej, wrzody, bezsenność, objawy lękowe, depresyjne, skłonności do uzależnień¹⁵², które to objawy mogą w bezpośredni sposób wpływać na funkcjonowanie pracoholika w miejscu pracy, a ponadto mogą skutkować powtarzającą się absencją w pracy.
- **Skłonność pracoholików do konfliktów w środowisku pracy,** która może mieć związek z: silną potrzebą kontroli nawet wtedy, kiedy nie jest ona wymagana, wygórowanymi oczekiwaniami w stosunku do siebie oraz współpracowników, nadmiarową koncentracją na obowiązkach zawodowych z tendencją do samodzielnego ich realizowania¹⁵³, co dalej przekłada się na jakość pracy.

Relacje ze współpracownikami z czasem mogą nabierać bardzo **oficjalnego charakteru** – silne skupienie na obowiązkach zawodowych może sprzyjać pominięciu aspektów związanych z budowaniem relacji koleżeńskich, a w skrajnych przypadkach mogą pojawić się **skłonności do instrumentalnego traktowania innych pracowników**¹⁵⁴. Prawdopodobne jest **ignorowanie odczuć innych**

¹⁴⁸ Naughton cyt. za Golińska L., *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja*, Difin, Warszawa 2008.

¹⁴⁹ B. Killinger, *Pracoholizm...*, op. cit.

¹⁵⁰ L. Golińska, *Pracoholizm Uzależnienie...*, op. cit.

¹⁵¹ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie...* op. cit.; B. Killinger, *Pracoholizm...*, op. cit.

¹⁵² M. Bartczak, N. Ogińska-Bulik, *Workaholizm...*, op. cit., s. 3-13; L. Mieścicka, *Pracoholizm ...*, op. cit.

¹⁵³ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie...*, op. cit.

¹⁵⁴ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie...*, op. cit.; W.J. Paluchowski i in., *Czy praca szkodzi?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014.

pracowników, nieuwzględnianie ich potrzeb czy kontekstu emocjonalnego sytuacji, w której się znajdują. Dodatkową trudnością w rozładowaniu pojawiających się napięć są **słabe umiejętności komunikacyjne pracoholików, a zwłaszcza zdolności do konstruktywnego rozwiązywania przez nich konfliktów.**

Szczególnym przypadkiem jest sytuacja, kiedy pracoholik pełni funkcję kierowniczą – bezpośrednio zarządza zespołem¹⁵⁵. Podwładni narażeni są wówczas na **nadmiarową krytykę, brak zrozumienia oraz wymagania niedostosowane do ich możliwości.** Tendencje perfekcjonistyczne i wysoka potrzeba kontroli pracoholika mogą **zaburzać poczucie bezpieczeństwa pracowników** oraz prowadzić do **stale odczuwanego stresu w pracy.**

Podsumowanie

Przemiany gospodarcze, które dokonały się w ostatnim czasie, wpłynęły mocno na życie człowieka, w tym także na jego funkcjonowanie w obszarze zawodowym. W obliczu zmieniających się warunków ekonomicznych i społecznych praca stała się wartością szczególnie cenioną, a nadmierowe zaangażowanie w pracę przestało być zjawiskiem niecodziennym. Popularność zyskało pojęcie „pracoholizmu” wyrażające nadmierne zaangażowanie w aktywność zawodową z towarzyszącą wewnętrzną presją ciągłego wykonywania pracy nawet kosztem innych aktywności życiowych. Warto pamiętać, że nie w każdym przypadku osób pracujących intensywnie i długo można mówić o problemie pracoholizmu. Wydaje się, że jednym z ważniejszych czynników, który różnicuje zaburzoną formę zaangażowania od zdrowej jest wewnętrzny przymus pracy, który ma związek z utratą kontroli nad aktywnością zawodową. Jednakże jak do tej pory nie wypracowano jednolitego stanowiska w zakresie definicji oraz cech charakterystycznych pracoholizmu. Genezę pracoholizmu można wyjaśnić za pomocą różnych modeli: teorii uczenia się, teorii cech osobowości czy też teorii uzależnienia (te do opisu zjawiska wykorzystywane są najczęściej). W kategoriach uzależnienia pracoholizm można opisać, przyrównując jego specyfikę do kryteriów charakterystycznych dla innych uzależnień, np. uzależnienia od alkoholu, gdzie występują takie typowe objawy, jak m.in.: wzrost tolerancji, objawy „abstynencyjne” czy kontynuowanie zaangażowania mimo negatywnych konsekwencji. Konsekwencje te dotyczą zarówno pracoholika, jak też jego otoczenia: rodziny i pracy. Jednak wśród badaczy zjawiska nie ma jednolitego stanowiska co do tego, jaki charakter mają skutki pracoholizmu dla pracoholika oraz jego otoczenia. W zależności od ujęcia pracoholizmu na kontinuum norma – patologia mogą one być przedstawiane bardziej pozytywnie lub negatywnie. W zakresie systemu rodzinnego podkreśla się możliwe zaniedbywanie obowiązków względem małżonka oraz dzieci pracoholika, deprywację potrzeb emocjonalnych poprzez nieobecność w domu czy nadmierowe wymagania. Konsekwencją wymagającej postawy wychowawczej pracoholika może być

¹⁵⁵ L. Mieścicka, *Pracoholizm*, op. cit.

doświadczanie przez dzieci akceptacji na zasadzie warunkowej – w myśl zasady, że miłość okazywana jest tylko wówczas, gdy dziecko spełnia oczekiwania rodzica. Jak dotąd nierozstrzygnięta jest także kwestia znaczenia pracoholizmu dla funkcjonowania organizacji. Jedni autorzy wskazują na korzystną rolę, którą zjawisko to odgrywa w miejscu pracy, większość jednak podkreśla negatywne konsekwencje pracoholizmu w omawianym obszarze. Wymienia się kilka czynników, które mogą znacząco wpływać na jakość wykonywanej pracy i ograniczać efektywność pracy pracoholika, zwłaszcza w perspektywie czasu. Są to m.in.: problemy w zakresie podejmowania decyzji i funkcjonowania w warunkach nowych, skłonności do konfliktów w miejscu pracy czy zdrowotne problemy pracoholika.

Mimo iż problematyka pracoholizmu nie jest jeszcze dokładnie poznana, to znajomość podstawowych charakterystyk pracoholiczego wzoru funkcjonowania wydaje się ważna dla teoretyków, a także praktyków: pracowników i menedżerów. Ma to znaczenie z uwagi na właściwe rozpoznanie, tj. diagnozę tego, czy pracownik ma problem czy też nie, a jeśli tak, to jakie mogą być tego konsekwencje indywidualne oraz dla firmy, w której on pracuje.

Sprawdź się

- 1. Jak można zdefiniować pracoholika?*
- 2. Jak odróżnić pracoholizm od zdrowej formy zaangażowania w pracę?*
- 3. Jakie modele wyjaśniają genezę pracoholizmu?*
- 4. Jakie symptomy charakteryzują pracoholizm rozumiany w kategoriach uzależnienia?*
- 5. Jakie konsekwencje ponosi rodzina pracoholika?*
- 6. Jakie cechy pracoholika można wyszczególnić w zakresie funkcjonowania w organizacji?*

Rozdział 7

PRZYWÓDZTWO W WIRTUALNYCH WSPÓLNOTACH DZIAŁAŃ

Sebastian Skolik

Wprowadzenie

Rozwój technologii cyfrowych doprowadził do daleko idących zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Zmiany te dotyczą także relacji międzyludzkich. Dodatkowo obejmująca cały świat pandemia doprowadziła do przymusu pracy zdalnej w wielu sferach gospodarki i administracji. Ograniczone możliwości kontroli wykonywania pracy zdalnej stawia pod znakiem zapytania skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Ponieważ jednocześnie promowane jest „miękkie” podejście do ZZL, w tym rozdziale przedstawiono zagadnienie przywództwa w środowisku wirtualnym. W tradycyjnych organizacjach próbuje się od ponad dekady wdrażać nowe reguły kierowania personelem, obserwując spontanicznie tworzące się przedsięwzięcia w przestrzeni Internetu. Wiedza o tym, jak wygląda przywództwo w wirtualnych wspólnotach działań, może być szczególnie przydatna dla studentów uczestniczących w kursach z zakresu zachowań organizacyjnych i socjologii pracy.

7.1. Od zarządzania do przywództwa

W naukach zajmujących się zarządzaniem oraz zjawiskami społecznymi w organizacji, takimi jak socjologia lub psychologia społeczna, jednym z kluczowych zagadnień jest stosowanie władzy. Już w początkach naukowego zarządzania był to główny temat badawczy. Ojciec tego podejścia, Frederick Taylor, wyraźnie podkreślał potrzebę oddzielenia funkcji menedżera od innych funkcji w przedsiębiorstwie. Skupiał się jednocześnie na kwestii kontroli działań pracowników. W kolejnych dekadach coraz popularniejszy stawał się nurt humanistyczny, dla którego istotne były korzystne stosunki międzyludzkie w zakładzie pracy. Zaczęto wówczas mówić o miękkim zarządzaniu. Wskazywano na różne style kierowania, szukano ich uwarunkowań i coraz częściej brano pod uwagę relacje dwustronne w procesie kierowania personelem. Jeszcze później modne stało się pojęcie „przywództwa”, gdzie rola przełożonego (lidera) odnosiła się bardziej do angażowania jednostek, niż do ich kontrolowania i modyfikowania zachowań poprzez

system sankcji. Choć dla części badaczy jest to jedynie produkowanie nowych terminów, samo przywództwo zaczęło analizować pod kątem nowych rodzajów działalności organizacyjnej. Zagadnienie to stało się szczególnie ciekawe w przypadku nieformalnych wspólnot realizujących różnego rodzaju projekty w przestrzeni Internetu.

W literaturze z zakresu kierowania personelem wskazuje się na kilka faz rozwoju teorii przywództwa, począwszy od przełomu XIX i XX wieku¹⁵⁶:

- **Faza 1.** W tej fazie koncentrowano się na zmiennych osobowościowych i próbowano określać **cechy wielkich przywódców**, co miało pomóc w doborze liderów do efektywnego kierowania personelem.
- **Faza 2.** Zaczęto zwracać uwagę na **relacje między liderami i członkami zespołów**, jednocześnie próbując identyfikować źródła władzy.
- **Faza 3.** Określano specyficzne **zachowania przywódcze**, które miały wpływ na efektywne kierowanie w tworzonych przez nich strukturach organizacyjnych, z uwzględnieniem potrzeb podwładnych.
- **Faza 4.** Jest to faza, w której najważniejszy dla badania przywództwa stał się **kontekst sytuacyjny** – brano pod uwagę różne czynniki sytuacyjne sprzyjające wyłanianiu się liderów, ale również zwracano się w kierunku intensywniejszych działań socjotechnicznych (manipulacji zachowaniami pracowników).
- **Faza 5.** W odróżnieniu od poprzednich faz, w tej zaczęto uwzględniać wiele różnorodnych czynników, co pozwoliło na budowanie koncepcji **wielowymiarowej** analizy efektywnego kierowania.
- **Faza 6.** Do uwzględnianych wcześniej czynników dodano podejście **transakcyjne**, gdzie jako transakcje opisywano interakcje między liderami i podwładnymi. W większym stopniu zaczęto też uwzględniać różnorodność ról odgrywanych w zespołach.
- **Faza 7.** Dotychczasowe badania i koncepcje zaczęto negować, co prowadziło do pojawienia się „**ery antyprzywództwa**”. Niektórzy uczeni nie widzieli potrzeby kontynuowania badań nad przywództwem, inni wskazywali, że wydajność bardziej zależy od innych zmiennych, takich jak rodzaj zadania lub typ organizacji.
- **Faza 8.** W tej fazie, pod wpływem badań nad uwarunkowaniami kulturowymi, zakładano, że lider jest przede wszystkim jednostką, która rozpoznaje i wprowadza **zmiany**, a pracownicy sami są dla siebie przywódcami, tzn. nie potrzebują zwierzchnika.
- **Faza 9.** Nadal widoczne jest koncentrowanie się na zmianach i procesach. Lidera postrzega się jako jednostkę, która działa na rzecz **angażowania** pracowników do działania i formułowanie **wizji przyszłości**.

Te zmiany w podejściu do analizowania problemu przywództwa w organizacji doprowadziły do sytuacji, w której traktuje się jako przeciwstawne zarządzaniu.

¹⁵⁶ Opracowano na podstawie: R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 19-22.

Nie jest ono jednak traktowane jako lepsza forma oddziaływania na pracowników. Raczej zarządzanie i przywództwo uznaje się za uzupełniające się formy działania w organizacji¹⁵⁷. Czym więc różni się zarządzanie od przywództwa? W przypadku zarządzania przez menedżera mamy do czynienia głównie z wydawaniem poleceń i organizowaniem pracy przez jednostkę, która posiada władzę. Władza ta z kolei wynika z zajmowania wyższej pozycji społecznej w strukturze organizacji. Przywództwo wiąże się natomiast z przekonywaniem innych do słuszności podejmowanych działań i wpływaniem na podejmowane działania. Menedżer zwraca się do podwładnych: „należy zrobić to w taki sposób”, a przywódca: „zobacz, jak to można zrobić – ten sposób wydaje się najlepszy”. Wykonywanie poleceń wydawanych przez menedżera rozpatruje się w kontekście stosowania przymusu, natomiast podstawą angażowania pracowników przez przywódców jest dobrowolność. W zarządzaniu występuje tworzenie struktur, przydzielanie stanowisk, opracowywanie zasad, planowanie i korygowanie działań. W przywództwie natomiast przedstawianie wizji i celów, które należy realizować, budowanie zespołów, inspirowanie i zaspokajanie potrzeb pracowników¹⁵⁸.

Do cech przywódcy (roli przywódczej), które różnią go od menedżera, należą również¹⁵⁹:

- **przekonywanie** pracowników do swoich **wizji**, co także pozwala na wzmocnienie więzi między przywódcą (liderem) i podwładnymi;
- nawiązywanie do ważnych dla pracowników **wartości** w komunikacji;
- determinacja połączona z cierpliwością, dzięki czemu członkowie zespołów pracowniczych są bardziej skłonni mu **zaufać**;
- wykorzystywanie empatii, aby **rozumieć** pracowników, a nie tylko ich oceniać;
- koncentrowanie się na **teraźniejszości**, a nie na wcześniej popełnianych błędach, co zazwyczaj prowadzi do osądzania i etykietowania innych;
- skłonność do **uczenia się działań od swoich pracowników** i traktowania ich jak równych sobie, co łączy się z założeniem, że na wstępie należy innym zaufać, a nie być wobec nich podejrzliwym;
- **brak** potrzeby uznania w postaci **poklasku**.

Zarządzanie i przywództwo możemy rozpatrywać jako typy idealne. Oznacza to, że rzeczywiste działania przełożonych będą, zależnie od sytuacji, bliższe zarządzaniu lub przewodzeniu.

Rolę przywódcy eksponuje się wyraźnie w kontekście funkcjonowania w środowisku cyfrowym. W takim przypadku znacznie ważniejsze od kształtowania struktur organizacyjnych jest zaufanie między liderem i podlegającymi mu członkami organizacji. Przywódca jest przede wszystkim integratorem, co jest ważne

¹⁵⁷ Zob. Ibidem, s. 66-67.

¹⁵⁸ Szersze porównania znajdują się w publikacjach: B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 138-143; R. Karaszewski, *Przywództwo...*, op. cit., s. 66-78.

¹⁵⁹ B. Kozusznik, *Zachowania...*, op. cit., s. 143.

z punktu widzenia rozproszonych terytorialnie zespołów pracowniczych. Jednocześnie zwraca się uwagę na to, że samo rozproszenie utrudnia budowanie klimatu zaufania. Z tego powodu priorytetowe dla przywódcy stają się umiejętności komunikowania się oraz kompetencje społeczne. Dla liderów wyzwaniem jest zwiększanie spójności grup poprzez bezpośrednie i zdalne spotkania, klarowne definiowanie celów oraz transparentne delegowanie¹⁶⁰.

7.2. Charakterystyka wirtualnych wspólnot działań

Koncepcje przywództwa ewoluowały w kierunku zmniejszania dystansu między przełożonymi a podwładnymi zarówno w kwestii merytorycznego współdziałania, jak i emocjonalnych więzi między nimi. Od lat 90. XX wieku intensywnie rozwijają się nieformalne społeczności, które tworzą i dzielą się informacją w przestrzeni Internetu. Zazwyczaj są to zbiorowości, których nie trzeba motywować do aktywności, ponieważ tworzona jest ona przez ciągle dołączających nowych użytkowników, szybko angażujących się do działania¹⁶¹. Te zbiorowości to wirtualne wspólnoty działań.

Niezależnie od tego, czy wspólnoty działań funkcjonują w przestrzeni wirtualnej czy fizycznej, charakteryzowane są przez cztery właściwości: istnienie **wspólnoty** (społeczności), **działania** podejmowane przez jej członków, **tożsamość** ze wspólnotą oraz kontekstowe **uczenie się** działań od innych. Działania podejmowane są w ramach wspólnoty, która stopniowo wykształca reguły postępowania. Ludzie w takiej wspólnocie współpracują ze sobą, aby wymieniać się pomysłami nad rozwiązywaniem danego problemu i wytwarzać zasoby wiedzy. Uczestnictwo wiąże się ze wzajemnym uczeniem się, przyswajaniem wytworzonej wiedzy dotyczącej rozwiązywania problemów. Nowicjusze uczą się poprzez praktykę także tego, jak zostać pełnoprawnym członkiem społeczności. Wraz ze współpracą i uczeniem się jednostki utożsamiają się ze wspólnotą, a tożsamość ta wzmacnia motywację do dzielenia się wiedzą. W końcu nieformalne kontakty między jednostkami tworzą zasoby kapitału społecznego¹⁶².

Duże wirtualne wspólnoty działań są specyficzne ze względu na swój rodowód. Podstawą dla nich była przede wszystkim tworzona od początku istnienia Internetu kultura hakerska, której głównymi wartościami była wolność dzielenia się kodem oprogramowania oraz egalitaryzm (otwartość na włączanie się do działań nowych użytkowników). W odróżnieniu od nieformalnych grup, działających w obrębie

¹⁶⁰ E. Masłyk-Musiał, H. Bulińska, *ZZL w wieku internetu – przywództwo w e-kulturze*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 1(78), s. 21-22.

¹⁶¹ M. Danielewicz, *Wikipedia – socjologiczny pejzaż z miejsca zdarzeń*, „Studia Socjologiczne” 2010, nr (197), s. 133-135.

¹⁶² J. Bendkowski, *Wspólnota działań, wspólnota wiedzy oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 76, s. 26; N. Hara, P. Shachaf, K.F. Hew, *Wikipedia Community Spaces: Comparative Analysis of Behaviors Across Talk Pages in Four Languages*, iConference 2010 Proceedings, University of Illinois at Urbana-Champaign 2010, s. 93-94.

organizacji formalnych, nie podlegają one zwierzchnikom w postaci dyrektorów czy prezesów. Mogą natomiast wchodzić w relacje z zewnętrznymi podmiotami przy realizacji niektórych przedsięwzięć. Wskazuje się na następujące ich właściwości:

- Tendencja do „**forkowania**”¹⁶³ oznaczająca, że we wspólnotach mogą pojawiać się różne alternatywy, co prowadzi do wytwarzania się nowych społeczności i nowych wersji projektów (przedsięwzięć) przez nie tworzonych. Zjawisko to jest dość dobrze widoczne w przypadku rozwoju dystrybucji Linuksa (systemu operacyjnego dostępnego na wolnych licencjach).
- **Prosumpcja**, która oznacza, że twórcy treści użytkownicy są zarazem producentami, jak i konsumentami. Produkt (treść, wiedza) jest ulepszany przez innych, przez co ogół użytkowników może korzystać z tego, co zostało wspólnie wytworzone. Wolne oprogramowanie, takie jak Linux, GIMP czy LibreOffice, tworzone jest przede wszystkim przez jego użytkowników. Zacieśnia się granica między producentami i konsumentami¹⁶⁴.
- **Bazarowy model współtworzenia**. W tradycyjnych organizacjach dominuje model określany jako katedralny¹⁶⁵. Istotne jest przedstawienie planu działania, harmonogramu tworzenia produktu i wypuszczenia go na rynek. W podejściu bazarowym do współtworzenia zaprasza się ogół użytkowników, a jeśli użytkownicy nie mają odpowiednich kompetencji, traktuje się ich jako testerów, którzy wyłapują błędy. Każde zgłoszenie skutkuje szybkim poprawieniem wcześniejszej wersji produktu i natychmiastowym jej udostępnieniem. W przypadku oprogramowania pojawia się w tym przypadku promowanie wersji „stabilnych”. Za to w projektach, które tworzą treści niebędące kodem oprogramowania, takie jak np. OpenStreetMap, zmiany są dostępne od razu dla użytkowników.
- **Struktury** zarówno treści, powiązanych ze sobą zasobów wiedzy, jak i struktury zbiorowości przyjmują **kształt „kłącza”**, a nie „drzewa”. Zazwyczaj tradycyjne struktury organizacyjne przedstawiane są jako piramidy, ale jeśli je odwrócimy, będą mieć kształt drzewa. To rozróżnienie odnosi się do stopnia hierarchizacji. Struktury kłęczaste są płaskie, z rozmytą hierarchią, drzewiaste za to są wysmukłe, o wyraźnej hierarchii¹⁶⁶. Kłącza mają luźne i nieliczne

¹⁶³ Termin ten przyjęty został w środowisku internautów, ale również w literaturze zajmującej się opisywaniem społecznych aspektów tego medium. Por. K. Siewicz, *Zarys systemu normatywnego społeczności wolnego oprogramowania*, [w:] Ł. Jonak i in. (red.), *Re: internet – społeczne aspekty medium*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.

¹⁶⁴ Pojęcie to w kontekście funkcjonowania współdziałania w przestrzeni internetu spopularyzowane zostało w publikacji: D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

¹⁶⁵ Przeciwstawienie modelu bazarowego i katedralnego przedstawiono w publikacji: E. Raymond, *The Cathedral and the Bazaar*, „Knowledge, Technology & Policy” 1999, nr 12(3).

¹⁶⁶ P. Celiński, *Interfejsy. Cyfrowe technologie w komunikowaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2010, s. 185-186.

powiązania z węzłami. Jako węzły traktowane są tu poszczególne jednostki z wieloma słabymi więziami łączącymi ich z innymi użytkownikami Internetu.

7.3. Przywództwo w cyberprzestrzeni

W kwestii stosowania przywództwa w przestrzeni wirtualnej nie ma jednoznacznego stanowiska. Wyróżnia się kilka odmiennych nurtów:

- **Nurt mikrozarządzania** – postulujący niezbędność silnego, formalnego lidera, kierującego rozproszonym geograficznie zespołem pracowniczym. W tym nurcie wskazuje się na problemy z budowaniem zaufania. Umocowanie pozycji lidera pozwala na lepsze powiązanie pracowników z organizacją. Kładzie się tutaj nacisk zarówno na angażowanie pracowników, jak i na potrzebę monitorowania efektów pracy. Lider przyjmuje funkcję moderatora.
- **Nurt wspólnego przywództwa** – bliski jest założeniom formułowanym w erze antyprzywództwa. Zakłada się tutaj, że formalny lider nie jest potrzebny, a zespoły pracownicze w przestrzeni wirtualnej stają się samoorganizującą siecią. W zależności od sytuacji liderem doraźnie staje się osoba, która ma odpowiednie kompetencje, aby przewodzić zespołowi. Przejmowanie funkcji lidera ponadto przebiega spontanicznie, bez wcześniejszego ustalania i formalnego przydzielania funkcji kierowniczych. Argumentem za odrzucaniem twardego zarządzania jest, podobnie jak w poprzednim przypadku, rozproszenie geograficzne. Zakłada się, że takie zarządzanie byłoby po prostu nieskuteczne. Szczególnie przy pracy przebiegającej w sposób asynchroniczny kontrola działań jest bardzo ograniczona¹⁶⁷.
- Można także wskazać nurt zakładający, że najkorzystniejszym dla działań w środowisku wirtualnym jest **integracyjny styl kierowania**, a przede wszystkim porzucanie stylu dyrektywnego. Należałoby go umieścić pomiędzy powyższymi nurtami, aczkolwiek bliżej pierwszego z nich. Według tego podejścia lider powinien angażować się w działanie zespołu i być dla niego wzorem. Wymaga się od niego sprawnego działania, reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu i niwelowania ryzyka. Aby mógł temu sprostać, kładzie się nacisk na udrażnianie komunikacji. Z kolei zaangażowanie pracowników może osiągać poprzez demokratyzację kierowania, dzielenie się władzą i inspirowanie do działania. Podkreśla się przy tym, że funkcje kontrolne powinny być peryferyjne¹⁶⁸.

Stanowiska te odnoszą się głównie do sytuacji, w których organizacje próbują dostosować się do funkcjonowania w środowisku cyfrowym. Działanie w cyberprzestrzeni traktowane jest tu jako wyzwanie, a pracownicy mają różne kompetencje cyfrowe. Dla takiego dostosowującego się personelu komunikacja

¹⁶⁷ M. Marchewka, K. Woźniak, *Przywództwo w wirtualnych zespołach projektowych*, [w:] J. Wałasz-Trębacz, T. Małkus, *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2020, s. 53-54.

¹⁶⁸ E. Masłyk-Musiał, H. Bulińska, *ZZZ w wieku...*, op. cit., s. 18-20.

elektroniczna jest traktowana jako sformalizowana, a nie jako bliska naturalnej. Towarzyszy temu także nacisk na kwestie współpracy międzykulturowej¹⁶⁹. Z kolei lider powinien być zarówno konsolidujący grupę lub pozwalający na ich samoorganizację, jak i inspirujący swoimi wizjami. Warto jednak pamiętać, że w środowisku, w którym szybko zachodzą zmiany, formułowane cele mogą szybko tracić atrakcyjność. Liderzy stają więc często przed dylematami, czy koncentrować się na realizacji wcześniej ustalonych celów, czy przedstawiać nowe cele i sposoby ich osiągnięcia¹⁷⁰.

7.4. Studium przypadku - przywództwo w projektach wolnej kultury

Szczególnym przypadkiem wirtualnych wspólnot działań są projekty związane z ruchem wolnej kultury. Ruch ten wyłonił się z ruchu wolnego oprogramowania i rozszerzył przyjęte idee wolności na zakres ogólnego tworzenia treści i dzielenia się nimi poprzez Internet. Są to takie treści, dla których można określić następujący **katalog wolności**¹⁷¹:

- **wolność wykorzystywania utworu i czerpania korzyści z jego używania,**
- **wolność poznawania utworu i stosowania nabytej w ten sposób wiedzy,**
- **wolność tworzenia i rozpowszechniania kopii informacji lub utworu, w całości lub we fragmentach,**
- **wolność wprowadzania zmian i poprawek, i rozpowszechniania utworów pochodnych.**

Wolności te sprzyjają dzieleniu się wiedzą między użytkownikami Internetu, a przez to konsolidują internetowe wspólnoty działań. Niektóre z nich gromadzą bardzo duże społeczności liczące nawet setki tysięcy internautów. W przypadku tych wspólnot działań nie występuje formalne zwierzchnictwo. Wolontariusze sami tworzą treści stron internetowych, jak i ustalają reguły dotyczące zakresu i sposobu zamieszczania treści, a także formy współdziałania. W przypadku małych przedsięwzięć nie ma daleko idącego podziału pracy, w większych pojawiają się wewnętrzne projekty i inicjatywy obejmujące pewien zakres działalności. Także tworzenie wewnętrznych projektów w ramach danego przedsięwzięcia odbywa się na zasadzie dobrowolnych deklaracji. Skuteczność funkcjonowania projektu zależy jednak od zaangażowania jego członków oraz nakreślenia ogólnych ram działania.

¹⁶⁹ M. Marchewka, K. Woźniak (2020), *Przywództwo...*, op. cit., s. 56.

¹⁷⁰ Zob. S. Skolik, *Władza i kierowanie we współczesnej organizacji*, [w:] E. Robak, F. Byłok (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 82.

¹⁷¹ E. Möller, *Definition of Free Cultural Works*, tłum. J. Lipszyc, <https://freedomdefined.org/Definition/Pl> (dostęp: 31.03.2021).

W takim przypadku jedna lub kilka osób wchodzi w role liderów i wyszukuje potencjalnych uczestników wśród całej wspólnoty działań. Osoby dobierane są zazwyczaj na podstawie dotychczasowego wkładu merytorycznego lub deklaracji zawartych na osobistych stronach użytkowników.

Działanie w roli lidera i tworzenie zespołów, z którymi wspólnie wykonuje się działania w omawianych wspólnotach działań, zależne jest od kilku czynników, do których zaliczyć można¹⁷²:

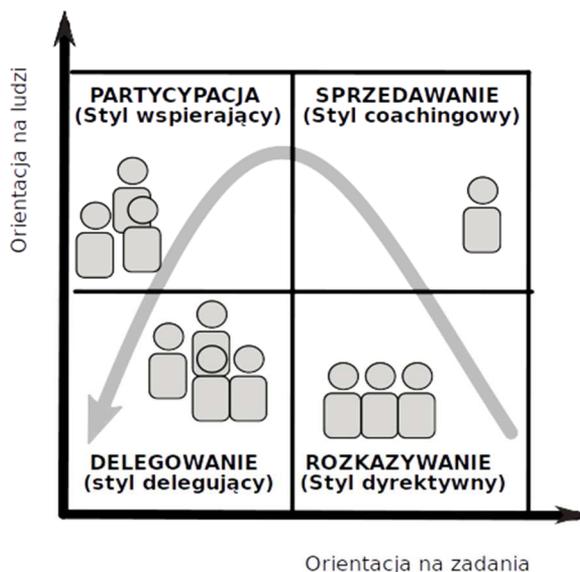
- **Zaangażowanie** w działanie na zasadach partnerskich z innymi członkami wspólnoty.
- **Ogólna orientacja w podejmowanych działaniach przez członków wspólnoty**, z czym wiąże się odnajdywanie miejsc, w których luźno powiązane do tej pory osoby próbują rozstrzygać konkretne problemy. Pozwala to na skuteczną rekrutację wewnętrzną.
- **Umiejętność analizy dotychczasowych przedsięwzięć i dostosowania ich do realizacji celu**, który powinien być atrakcyjny dla tworzonego zespołu. Oznacza to zazwyczaj kopiowanie i modyfikowanie wcześniejszych ścieżek działania.

Na odgrywanie roli przywódcy ma też duży wpływ niejednorodność struktury wirtualnych wspólnot działań. Nie chodzi tu tylko o kwestie wielokulturowości. Jeśli przedsięwzięcia tworzone są w lokalnych językach, to wówczas także udział międzynarodowej społeczności internautów jest znacznie ograniczony. Większym problemem staje się natomiast różny stopień zaawansowania, a więc również oparowania przyjętych reguł.

Ponieważ projekty wolnej kultury są egalitarne (nie ma formalnych barier uczestnictwa w nich), tworzone zespoły nie ograniczają się ani do liczby uczestników, ani do wyboru osób z odpowiednimi kompetencjami. Współdziałanie jest możliwe dzięki wzajemnemu rozpoznawaniu własnych kompetencji oraz dzięki szybkiemu uzupełnieniu wiedzy i umiejętności dla sprawniejszego działania. W takiej sytuacji problemem jest przyjmowanie i zmienianie stylu kierowania. W klasycznym ujęciu **sytuacyjnej teorii przywództwa** P. Herseya i K.H. Blancharda styl kierowania jest zależny od dojrzałości grup. Model ten jest przydatny przede wszystkim wówczas, gdy zespół pracowniczy jest stały. Gdy jednak dochodzi do częstej rotacji i do doświadczonego zespołu przybywa więcej niedoświadczonych pracowników, trudno stosować jeden styl kierowania wobec wszystkich. W wirtualnych wspólnotach działań rotacja jest permanentna. To powoduje, że w jednym zespole mogą być różne oczekiwania od lidera bądź też grupy liderów w przypadku większych projektów. Problem ten zilustrowano na rysunku 7.1. Nawet gdy zespół jest silnie zintegrowany, ciągle mogą dołączać do niego nowi użytkownicy. Nowicjusze w różnym stopniu angażują się w działanie zespołu, więc także trudno określić ich poziom kompetencji. Wymaga to stałego monitorowania

¹⁷² Szersze omówienie czynników wpływających na funkcjonowanie lidera w analizowanych przedsięwzięciach zawarto w publikacji: S. Skolik, *Partnership and Leadership as Main Relationship in Wikimedia Projects*, [w:] C.B. Illes, F. Bylok, A. Dunay (red.), *Human Resource Management and Corporate Competitiveness*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő 2012.

ich wkładu, co powoduje spadek aktywności merytorycznej lidera, szczególnie w kwestii podtrzymywania celów i tworzenia nowych inicjatyw.



Rysunek 7.1. Problem wyboru stylu kierowania w zespole niejednorodnym ze względu na doświadczenie (dojrzałość) członków grupy. Wzrost dojrzałości członków grupy na rysunku symbolizuje szara strzałka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Kozuszniak, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 131

Z czasem w wirtualnych wspólnotach działań struktury się usztywniają, pojawiają się progi wejścia, a nowicjuszom trudniej dotrzeć do wiedzy o istnieniu zespołu i możliwości dołączenia do niego. Sami przywódcy, choć świadomi walorów wynikających z samoorganizacji, często nie chcą wyjść z przyjętej roli. Rola lidera może więc coraz częściej być postrzegana przez nowych użytkowników jako funkcjonowanie na stanowisku kierowniczym. Ponadto coraz więcej doświadczonych użytkowników skłania się do orientacji zadaniowej, frustrując się brakiem postępu w socjalizacji nowicjuszy.

Podsumowanie

W wirtualnych wspólnotach działań przywódcy szybko wyłaniają się z samoorganizujących się zespołów. Skuteczne przewodzenie jest tutaj związane z zaangażowaniem w działanie, wiedzą na temat lokalnych uwarunkowań i wcześniejszymi doświadczeniami w kolektywnym podejmowaniu decyzji. Problemem staje się heterogeniczność struktury społecznej ze względu na różny stopień

doświadczenia użytkowników oraz niechęć do porzucania roli przywódcy. Widoczne jest więc odwrócenie trendu obecnego w ewolucji koncepcji przywództwa. Duża elastyczność i nastawienie na ograniczoną rolę lidera w przestrzeni wirtualnej rozwija się w kierunku kostnienia struktury społecznej oraz większej orientacji na zadania.

Sprawdź się

1. *Jak ewoluowały teorie przywództwa?*
2. *Jakie cechy odróżniają przywódcę od menedżera?*
3. *Jakie są właściwości wirtualnych wspólnot działań?*
4. *Który nurt opisujący przywództwo w cyberprzestrzeni jest według Ciebie najwłaściwszy? Odpowiedź uzasadnij.*
5. *Na co powinien zwracać uwagę użytkownik wirtualnej wspólnoty działań, przyjmując rolę lidera?*
6. *Czym różni się model bazarowy od katedralnego?*

Rozdział 8

PROCESY PREBOARDINGU I ONBOARDINGU W REKRUTACJI I ADAPTACJI NOWYCH PRACOWNIKÓW

Agata Przewoźna-Krzemińska

Wprowadzenie

Problematyka dotycząca naboru i doboru pracowników do organizacji jest ściśle związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL), ponieważ są to kluczowe elementy zarządzania personelem. Przez ostatnie trzy dekady procesy zatrudniania pracowników przeszły gruntowną przemianę, a wręcz ewoluowały, dostosowując się do zmian społeczno-ekonomiczno-technologicznych. W ostatnim roku tematyka ta nabrała większego znaczenia ze względu na sytuację pandemiczną i wykorzystywania formy zdalnej w przeprowadzaniu tych procesów. Pojawiły się nowe narzędzia, techniki oraz terminologia związana z zatrudnianiem kadr do organizacji. Zatrudnianie kompetentnych pracowników do firmy stało się w ostatnim roku dużym wyzwaniem dla menedżera HR (pracownika działu kadr) odpowiedzialnego za ten proces. W związku z wybuchem pandemii COVID-19 rynek pracownika zmienił się z dnia na dzień w rynek pracodawcy. Związane to było z obostrzeniami i zamrożeniem gospodarki w obliczu rozprzestrzeniającej się ogólnoswiatowej pandemii. Zmieniło się otoczenie prawne biznesu oraz podaż i popyt na pracowników. W związku z przeniesieniem pracy do sieci (praca zdalna, wszechobecna cyfryzacja) zaczęły powstawać nowe zawody (zawody przyszłości). Zagadnienie rekrutacji, selekcji czy adaptacji pracowniczej stały się kluczowe dla studentów i osób poszukujących pracy, a treści te wymagają ciągłej aktualizacji.

Ten rozdział podręcznika jest skierowany przede wszystkim do studentów kierunku zarządzanie, w ramach przedmiotów zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie personelem i rynek pracy oraz przedmiotów specjalnościowych związanych z zarządzaniem kadrami (np. zarządzanie projektami w obszarze HR, prawne i organizacyjne aspekty funkcjonowania działu personalnego, audyt personalny itp.). Z podręcznika mogą także skorzystać absolwenci kierunków ekonomicznych oraz wszystkie osoby związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, pracownicy działów kadr (działów personalnych i HR), agencji doradztwa personalnego, headhunterzy i rekruterzy. Ta część podręcznika jest skierowana także do studentów i absolwentów, którzy debiutują na rynku pracy, bez względu na studiowany bądź ukończony

kierunek studiów. Odpowiedź na potrzeby rynku pracy i znalezienie właściwych, kompetentnych pracowników, a także odpowiednich pracodawców (miejsce pracy) jest trudne, organizacje na bieżąco wykorzystują nowatorskie metody oraz narzędzia rekrutacji i selekcji. „Popyt na rynku pracy jest kreowany przez organizacje, które ustalają nakład zasobów pracowniczych niezbędnych do realizacji założonych celów firmy z punktu widzenia pożądanых kwalifikacji, natomiast podaż na rynku pracy określają czynniki społeczne, demograficzne, geograficzne, edukacyjne oraz profile kompetencyjne i specyfika rynku pracy”¹⁷³.

8.1. Zdefiniowanie pojęć i podstawowe założenia

Takie terminy jak „rekrutacja”, „selekcja”, „adaptacja pracownicza” są terminami bardzo popularnymi zarówno w teorii organizacji i zarządzania, jak i wśród pracowników działów personalnych (HR) oraz wszystkich osób związanych i zainteresowanych zatrudnianiem pracowników lub szukaniem pracy. Termin „rekrutacja” (nabór kadr do organizacji) nieodłącznie jest związany z „selekcją” (doborem kadr do organizacji).

Rekrutacja pracowników jest to pierwszy etap procesu kadrowego, następnie przebiega proces selekcji i wprowadzania nowego pracownika do organizacji, który w nowym miejscu pracy (na nowym stanowisku) przechodzi proces adaptacji¹⁷⁴.

Procesy rekrutacji i selekcji, jak twierdzą E. McKenna i N. Beech, powinny być poprzedzone pracami przygotowawczymi dotyczącymi analizy pracy oraz przygotowaniem opisu zadań na określone stanowisko pracy, z uwzględnieniem jego specyfikacji¹⁷⁵. Analizując ujęcia terminologiczne według różnych autorów, można przedstawić ich wspólne ujęcie, a mianowicie – **rekrutacja to pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo zainteresowanych osób do pracy w takiej liczbie, aby umożliwić przeprowadzenie w późniejszym etapie racjonalnej selekcji**. Jest to element procesu zarządzania zasobami ludzkimi, sformalizowany proces naboru osób do organizacji¹⁷⁶. Nauki o zarządzaniu definiują **rekrutację jako jeden z elementów procesu zatrudnienia, który polega na zachęceniu odpowiednio dużej liczby kandydatów do złożenia aplikacji, tj. ubiegania się o wolne stanowisko pracy. Celem rekrutacji jest pozyskiwanie pracowników na określone stanowisko w firmie**. Dobór pracowników ma na celu zapewnienie odpowiedniej liczby

¹⁷³ A. Przewoźna-Krzemińska, *Nowoczesne metody pozyskiwania profesjonalistów w dobie rynku pracownika*, [w:] E. Robak, A. Karczewska, M. Skiba (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim i społecznym wobec zmian we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 126-134.

¹⁷⁴ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 1999, s. 121.

¹⁷⁵ Ibidem, s. 121.

¹⁷⁶ *Encyklopedia Zarządzania*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/Rekrutacja> (dostęp: 01.10.2020).

kompetentnych pracowników, których praca ma się przyczynić do sukcesów firmy. Sukces przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy przede wszystkim od sprawnego funkcjonowania działu HR¹⁷⁷. Zatrudnienie nieodpowiedniego kandydata wynika często z tego, że stanowisko, na którym pracuje, zostało niewłaściwie przedstawione czy opisane albo przyjęto nierealne kryteria selekcji, albo też rekruterzy nie wiedzieli, jakiego pracownika w rzeczywistości szukają¹⁷⁸. Aby proces rekrutacji był efektywny, musi być duża grupa kandydatów do wyboru¹⁷⁹. W tabeli 8.1 zostały przedstawione elementy wpływające na efektywność rekrutacji i selekcji pracowników.

Tabela 8.1. Efektywność rekrutacji i selekcji pracowników

Elementy wpływające na efektywność rekrutacji i selekcji pracowników	
Wizerunek organizacji (image firmy, employer branding)	Informacja o wielkości wynagrodzenia, możliwości rozwoju zawodowego, dynamika branży, stałość zatrudnienia
Atrakcyjność miejsca pracy	Praca nudna, ryzykowna, powodująca stres (indywidualny punkt widzenia)
Wewnętrzna polityka kadrowa organizacji	Zwiększanie tożsamości i przynależności pracowników do organizacji, promowanie „swoich pracowników”
Respektowanie obowiązujących przepisów prawa	Zakaz selekcji ze względu na płeć, religię, poglądy polityczne, pochodzenie etniczne, orientację seksualną, kolor skóry itp.
Koszty rekrutacji	Zlecenia rekrutacji firmom, agencjom doradztwa personalnego na stanowiska specjalistyczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2000

W procesie rekrutacji kluczowe są metody i techniki przy wyborze kandydatów, których celem jest przekazanie informacji na rynek pracy o wolnym stanowisku w firmie, zmotywowaniu kandydatów oraz wstępnej selekcji¹⁸⁰. W tabeli 8.2 zaprezentowano tradycyjne metody stosowane w procesie rekrutacji.

Do innych metod rekrutacji należą: ogłoszenia na portalach internetowych (związanych z zawodem i specjalnością, wyszukiwanie kandydatów na specjalistycznych portalach zawodowych), ogłoszenia OLX, ogłoszenia prasowe, banery reklamowe, agencje zatrudnienia, łowcy głów, przekaz ustny (nieformalny, rodzina i znajomi), targi pracy (wirtualne w czasie pandemii). Aby proces rekrutacji był

¹⁷⁷ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 197.

¹⁷⁸ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2013, s. 10.

¹⁷⁹ M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

¹⁸⁰ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1996.

skuteczny, należy określić, jacy pracownicy są potrzebni firmie, oraz co zrobić, aby zatrzymać kompetentnych i efektywnych pracowników w organizacji¹⁸¹.

Tabela 8.2. Tradycyjne metody stosowane w procesie rekrutacji

Tradycyjne metody stosowane w procesie rekrutacji	
Analiza stanowiska pracy	Na podstawie analizy stanowiska pracy formułuje się ogłoszenie o pracę oraz profil kandydata
Opis stanowiska pracy	Nazwa stanowiska pracy, cel stanowiska pracy, miejsce w strukturze organizacyjnej, zakres obowiązków ogólnych, zadania szczegółowe realizowane na danym stanowisku, zakres odpowiedzialności
Ogłoszenie rekrutacyjne	Ogłoszenie o pracę (odpowiednia treść) – jest ostatnim elementem procesu rekrutacji i pierwszym elementem procesu selekcji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit.

W procesie rekrutacji kluczowe jest uzyskanie, jeszcze przed jego rozpoczęciem, dobrowolnej zgody (oświadczenia woli) od kandydata na przetwarzanie danych osobowych. Kandydat wyraża zgodę tylko dla potrzeb jednego, konkretnego procesu rekrutacyjnego w określonej firmie. Pracodawca nie może swobodnie dysponować otrzymanym CV (np. przekazać go innej firmie). Rekomendacja kandydata drugiej firmie wymaga poinformowania go o tym lub otrzymania jego pisemnej zgody. Zazwyczaj jest ona umieszczana bezpośrednio na dokumentach aplikacyjnych (życiorysie i liście motywacyjnym) oraz potwierdzana podpisem. Mimo udzielenia zgody przez kandydata, zatrudniający nie zyskuje uprawnienia do żądania informacji innych niż wymienione w ustawie. Samo przesłanie pracodawcy dokumentów aplikacyjnych nie jest wystarczające dla wzięcia udziału w procedurze. Warunkiem rozpatrzenia danej aplikacji jest opatrzenie jej klauzulą o ochronie danych osobowych: „Wyrażam zgodę na przetwarzanie danych osobowych zawartych w mojej ofercie dla potrzeb procesu rekrutacji, zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych z dnia 29.08.1997 r. (t.j. Dz.U. 2002 r. Nr 101 poz. 926 r. z późn. zm.)”. Z uregulowań ustawy nie wynika uprawnienie przyszłego pracodawcy do domagania się zdjęcia kandydata. Ze zdjęcia zatrudniający czerpie bowiem szereg dodatkowych wiadomości (wygląd, niepełnosprawność), do których żądania nie jest uprawniony. Kandydat może jednak samodzielnie zdecydować o dołączeniu do aplikacji zdjęcia, które może być wykorzystane tylko w celu mającym bezpośredni związek z procesem rekrutacji i nie może być udostępniane osobom trzecim. Niedopuszczalne jest zaciąganie informacji o kandydacie przez samego zatrudniającego u poprzednich pracodawców, bez wiedzy i zgody zainteresowanego. Pracodawca nie ma więc możliwości potwierdzenia treści życiorysu

¹⁸¹ A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 323.

u wymienionych w nim poprzednich pracodawców. Takie zachowanie również może być kwalifikowane jako naruszenie dóbr osobistych. Zaświadczenie o niekaralności może być wymagane tylko od ograniczonego kręgu osób, od określonych grup zawodowych¹⁸².

Skuteczna rekrutacja związana jest nieodłącznie z selekcją pracowniczą i otwiera ten proces (kolejny etap procesu zatrudnienia), który literatura organizacji i zarządzania definiuje jako „wyłonienie z określonej liczby kandydatów tych właściwych, których profil odpowiada kryteriom danego stanowiska pracy”¹⁸³.

Kandydat, który zostaje wybrany w trakcie selekcji, powinien wyróżniać się najlepszymi kompetencjami i doświadczeniem w oczach rekruterów, być najlepszy.

Proces selekcji jest bardzo ważny i czasochłonny, ponieważ pozwala ocenić, czy grupa osób zainteresowanych podjęciem pracy może dostosować się i być efektywna nie tylko na stanowisku, którego dotyczy proces, ale również w odniesieniu do kultury organizacyjnej firmy. W selekcji kluczowy jest wybór i przygotowanie pod względem psychologiczno-społecznym i merytorycznym osób, które są odpowiedzialne za proces doboru pracowników oraz wybór metod selekcji. Etapy doboru pracowników to: analiza dokumentów aplikacyjnych (lub samo CV online), rozmowy kwalifikacyjne oraz testy merytoryczne i psychologiczne, metoda Assessment Center, badania lekarskie, podjęcie decyzji o zatrudnieniu, oferta pracy¹⁸⁴. Po udanej rekrutacji i trafnej selekcji następuje zatrudnienie pracownika, wprowadzenie do pracy, które wiąże się z procesem adaptacji społeczno-zawodowej. „Wprowadzenie nowego pracownika do pracy stanowi końcową część procesu kadrowego, która następuje zaraz po odpowiedniej selekcji pracowników. Celem adaptacji zawodowej jest względnie szybka i bezinwazyjna aklimatyzacja jednostki do nowego środowiska pracy, ale również odpowiednie przygotowanie zespołu na dołączenie nowego członka”¹⁸⁵. Jest to proces przystosowania nowego pracownika do stanowiska i środowiska pracy, którego celem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania w obszarze zawodowym i społecznym. W procesie adaptacji chodzi bowiem o to, aby pracownik przystosował się do warunków pracy na stanowisku, poznał jego miejsce w strukturze organizacyjnej, podział i organizację pracy w firmie, zaakceptował normy, wartości zasady obowiązujące w całej organizacji oraz jego zespole pracowniczym. Występowanie u pracownika oznak braku adaptacji zarówno zawodowej, jak i społecznej wskazuje najczęściej na popełnienie błędów w procesie selekcji przy ocenie kandydata i często kończy się jego odejściem lub

¹⁸² A. Pajewska, *Ochrona danych osobowych a proces rekrutacji*, <https://www.infor.pl/prawo/praca/rekrutacja/325248,2,Ochrona-danych-osobowych-a-proces-rekrutacji.html> (dostęp: 01.10.2020).

¹⁸³ A.K. Baczyńska, *Rekrutacja (nie)omylna*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 11(128), s. 16-18.

¹⁸⁴ *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Selekcja> (dostęp: 15.03.2021).

¹⁸⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006, s. 83.

zwolnieniem. Rodzi to oczywiście określone konsekwencje w postaci kosztów płynności kadr i obniżonej efektywności pracy w organizacji. W związku z pandemią koronawirusa i ograniczenia do minimum bezpośrednich kontaktów proces rekrutacji w wielu firmach uległ zmianom, przede wszystkim dotyczy to warunków rozmowy z kandydatami. W większości firm pierwszy proces rekrutacji – aplikacja i przesłanie CV – odbywa się online.

W kolejnym etapie, tzw. phone-screeningu (wywiadzie telefonicznym), zaszły niewielkie zmiany, głównie spowodowane koniecznością dodania informacji związanych z COVID-19. Natomiast na ostatnim etapie rekrutacji (podczas przeprowadzania rozmowy rekrutacyjnej) rozmowę kwalifikacyjną przeprowadza się online¹⁸⁶. Struktura prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej nie uległa jednak zmianie. W spotkaniu bierze udział kandydat, rekruter ze strony działu HR oraz menedżer, do którego zespołu kandydat aplikuje.

Zdarza się, że w ostatnim etapie rekrutacji kandydat może zostać zaproszony do firmy w celu przeprowadzenia rozmowy. Po takiej rekrutacji zakończonej sukcesem nowy pracownik już nie musi przyjeżdżać do biura, aby w tradycyjny sposób świadczyć pracę, świadczy pracę zdalnie z domu. W kolejnym etapie za pośrednictwem różnych komunikatorów łączy się z osobą odpowiedzialną za wprowadzenie w zakres obowiązków i w ten sposób uczy się wykonywania swojej pracy. Porozumienie się poprzez komunikator jest niewątpliwie trudniejsze niż spotkanie na żywo. Dla pracowników działu HR odpowiedzialnych za cały proces rekrutacji i selekcji pracowników jest to zdecydowanie trudniejsze zadanie. Rekrutacja oraz adaptacja w czasach pandemii nie jest skomplikowana, ale stresująca. Daje wiele możliwości i perspektyw odnośnie do szukania pracy, nie ogranicza kandydatów co do zasięgu szukania zatrudnienia. Kolejną nowoczesną formą rekrutacji jest zastosowanie nowoczesnych technologii programowych, sprzętowych i komunikacyjnych do prowadzenia działań rekrutacyjnych nazywanych e-rekrutacją¹⁸⁷.

Dla młodego pokolenia praca online to szansa na rozwój, ogromna oszczędność, wygoda i elastyczność. Na uwagę zasługują zmiany, jakie przechodził proces rekrutacyjny przez ostatnie lata. Wymienia się cztery generacje e-rekrutacji, które przedstawiono w tabeli 8.3. W związku z zachodzącymi zmianami w procesie rekrutacji zmieniają się także terminy związane z zatrudnianiem pracowników.

Terminologie wykorzystywane w trakcie zatrudniania, adaptacji pracowniczey i rotacji pracowniczych to przede wszystkim zapożyczenia z języka angielskiego, które są już powszechnie używane w języku specjalistycznym i potocznym, np. candidate experience, preboarding, onboarding, Assesment Center, outplacement, outsourcing, reboarding, offboarding, leasing pracowniczy, Development Center, head-hunter, dress code itp.

¹⁸⁶ <http://www.sigmund-polska.pl/adaptacja-nowych-pracownikow> (dostęp: 15.03.2021).

¹⁸⁷ A.B. Holm, *E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2012, nr 26(3), s. 241-260.

Tabela 8.3. Tradycyjne metody stosowane w procesie rekrutacji

Cztery generacje e-rekrutacji	
Rekrutacja Web 1	Ogłoszenia w Internecie
Rekrutacja Web 2	Weryfikowanie informacji o kandydatach za pomocą profili społecznościowych
Rekrutacja Web 3	Aktywna postawa firmy na portalach społecznościowych z zakresu rekrutacji kandydatów, wykorzystywanie inteligentnych programów do przeszukiwania treści, wirtualne targi pracy. Daje to możliwość zaprezentowania firmy zdalnie bez bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi kandydatami ¹⁸⁸
Rekrutacja Web 4 ¹⁸⁹	Związana jest z trzema głównymi trendami: nacisk na rentowność działań rekrutacyjnych, wykorzystanie grywalizacji oraz crowdsourcingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Woźniak, *Rekrutacja – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013

8.2. Preboarding

W polskich realiach działania preboardingowe wydają się czymś zupełnie nowatorskim i trudnym do zrealizowania. W Europie Zachodniej oraz w USA blisko 50% organizacji wdraża takie czynności. W Polsce *Kodeks pracy* wymaga od pracodawcy przygotowania dokumentów kadrowych, aby móc podpisać umowę o pracę i przygotować wszystkie dokumenty związane z przyjęciem i wdrożeniem nowego kandydata do firmy. Jest to działanie zbliżone do preboardingu, jednak zobligowane jest obowiązującymi procedurami, a nie podejściem do kandydata. Brak jest konkretnych działań, które mają na celu przygotowanie kandydata do pracy.

Preboarding – okres oczekiwania na rozpoczęcie nowej pracy.

Preboarding to czas oczekiwania na rozpoczęcie nowej pracy po przyjęciu przez pracodawcę oferty kandydata do pracy. Czas ten jest uzależniony od tego, w jakiej sytuacji jest pracownik – czy jest w okresie wypowiedzenia umowy u poprzedniego pracodawcy lub czy jest gotowy podjąć pracę od zaraz. Kandydat do pracy może być również zaangażowany w kilka procesów rekrutacyjnych, nawet po przyjęciu stanowiska pracy. Skuteczny preboarding minimalizuje ryzyko przyjęcia niezdecydowanego kandydata, jest ważnym procesem dla firmy, podobnie jak proces onboardingu (wdrażania nowych pracowników do firmy). Dzięki tym procesom firma może uzyskać poprawę wyników i zmniejszyć straty. Proces preboardingu dotyczy jedynie okresu oczekiwania na rozpoczęcie nowej pracy po przyjęciu złożonej oferty. Czas ten zależy często od długości okresu wypowiedzenia poprzedniej

¹⁸⁸ M. Dziopak, *Nowa era (e-)networkingu*, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 5, s. 76-78.

¹⁸⁹ J. Woźniak, *Rekrutacja – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

umowy, w zależności od rodzaju umowy oraz stażu pracy może on wynieść od 3 dni do 3 miesięcy. W tym momencie przyszły pracownik znajduje się w pewnym stanie zawieszenia. Działania preboardingowe są doskonałym sposobem na wykorzystanie tego czasu w celu budowania pozytywnych doświadczeń. Kandydat otrzymuje informacje na temat firmy (klimatu organizacyjnego), jej pracowników, planu tygodnia pracy, zaproszenia na spotkanie ze współpracownikami. Zdarza się, że otrzymuje gadżety firmowe. Z takim zapleczem nowy pracownik już zaczyna wiązać się emocjonalnie z nową organizacją i jej pracownikami, w pierwszym dniu pracy otrzymuje on już bazową wiedzę na temat dress codu, godzin pracy, sposobów komunikacji, ocen pracowniczych, wartości, misji, wizji, szkoleń w firmie itp. Pracownik poznaje współpracowników i może efektywnie oraz bez stresu i zaguębienia rozpocząć nową pracę. Podział preboardingu przedstawia tabela 8.4.

Tabela 8.4. Podział preboardingu

Preboarding formalny	Preboarding nieformalny
<ul style="list-style-type: none"> • badania wstępne • wypełnienie kwestionariusza osobowego • list intencyjny • podpisanie umowy o pracę 	<ul style="list-style-type: none"> • podtrzymywanie kontaktu z pracownikiem • założenie, konfigurowanie konta e-mail • przysyłanie informatorów na temat firmy • przysyłanie planów oraz harmonogramów dotyczących stanowiska pracy • wysłanie powitalnego maila do pracownika • wirtualny spacer po firmie • pokazanie biura itp.

Źródło: *Preboarding. Rozwijanie zaangażowania u nowych pracowników*, <https://www.gowork.pl/blog/preboarding/> (dostęp: 10.03.2021)

Reasumując, należy stwierdzić, że preboarding to okres między podpisaniem umowy o pracę przez kandydata a pierwszym dniem pracy. Celem procesu preboardingu jest zapewnienie, że zaakceptowany kandydat jest przygotowany, gotowy oraz częściowo zaangażowany, pełen entuzjazmu, zmotywowany do podjęcia nowej pracy i lojalny. Dzięki takiemu działaniu pracodawca uniknie kosztów nieudanych rekrutacji i problemów związanych z wykonywaniem pracy przez nowego pracownika¹⁹⁰.

Takie działanie zapobiega także szybkiemu odejściu z pracy przez nowo przyjętego pracownika. Niestety badania potwierdzają, że 22% nowych pracowników odchodzi z pracy w przeciągu 45 dni¹⁹¹. Natomiast 33% nowo zatrudnionych

¹⁹⁰ *The Science and Psychology Behind Job Search*, <https://www.indeed.com/lead/science-behind-job-search> (dostęp: 15.02.2021).

¹⁹¹ *Onboarding in a Box*, https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/onboarding-in-a-box-v03-06.pdf (dostęp: 15.02.2021).

kandydatów zaczyna szukać nowej pracy w ciągu 6 miesięcy, a rotacja pracowników kosztuje aż od 100% do 300% wynagrodzenia zastępowanego pracownika¹⁹².

Preboarding ma za zadanie wpłynąć na szybszy proces adaptacji pracownika w firmie oraz osiągnięcie przez niego pełnej produktywności.

8.3. Przejście od preboardingu do onboardingu

Kolejnym z określeń, które zagościło w języku HR-owca jest termin „onboarding”, który oznacza w języku polskim „na pokładzie”¹⁹³. W organizacjach termin ten jest już używany na co dzień. Onboarding w praktyce jest to proces wdrażania nowego pracownika w struktury firmy. Wdrożenie oraz przeszkolenie nowego pracownika w firmie jest kluczowe i ważne, ponieważ pozwala na natychmiastowe i kompetentne rozpoczęcie wykonywania przez niego obowiązków. Współpracownicy lub menedżerowie z firmy powinni być zobligowani do wdrożenia w pracę nowo przyjętego pracownika, który szybciej wejdzie w klimat organizacji, a jego efektywność będzie wysoka od chwili wejścia do firmy. Dzięki odpowiedniemu i przyjaznemu wprowadzeniu do organizacji pracownik szybciej się zaaklimatyzuje i zacznie efektywnie oraz wydajnie pracować.

Onboarding – proces wdrażania nowego pracownika w struktury firmy.

Od procesu onboardingu zależy adaptacja pracownika i pierwsze wrażenie dotyczące firmy oraz jej pracowników. W zależności od modelu, jaki przyjmuje firma, proces onboardingu może trwać nawet do roku czasu. Onboarding zwykle składa się z etapów, które zaprezentowano w tabeli 8.5.

Tabela 8.5. Etapy onboardingu

Etapy klasycznego onboardingu
Przedstawienie dokumentacji, aby nowy pracownik mógł się z nią zapoznać
Motywacyjno-informacyjna rozmowa z przełożonym na temat zadań do wykonania pracy w firmie
Przygotowanie i zapoznanie ze stanowiskiem pracy
Przekazanie kluczowych informacji nowemu pracownikowi, przekazanie kodów, dostępów, adresów e-mail itp.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.gamfi.com/onboarding/> (dostęp: 15.03.2021)

Przed wybuchem pandemii podstawowym elementem wdrożenia nowego pracownika do organizacji była interakcja z pracownikami z firmy, która pozwalała na

¹⁹² K. Ferrazzi, *Technology Can Save Onboarding from Itself*, <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself> (dostęp: 15.02.2021).

¹⁹³ Ch. Platts, *Preboarding: 8 Steps To Deliver An Awesome Experience*, <https://thrivemap.io/recruitment/advice/strategy/preboarding> (dostęp: 15.03.2021).

wymianę wiedzy, informacji oraz doświadczenia. Onboarding to zarządzanie zmianą, którą jest pojawienie się nowego członka zespołu w organizacji, ale nie tylko dotyczy to nowego pracownika, ale także całej organizacji, ponieważ im łatwiej i szybciej nowy pracownik zaadaptuje się w nowym środowisku pracy, tym szybciej spełni oczekiwania firmy. Onboarding to korzyści dla całej organizacji, oszczędność czasu, energii, pieniędzy oraz tworzenie wizerunku firmy. Nowy pracownik powinien otrzymać narzędzia niezbędne do wykonywanej pracy oraz wiedzę z zakresu strategii firmy i stosowanych procedur, a także obowiązków, kompetencji i możliwości rozwoju. Nie istnieje jeden uniwersalny model onboardingu, a proces jego wdrażania zależy od specyfiki organizacji. Proces efektywnego onboardingu powinien składać się z czterech elementów, tzw. 4C: *Compliance* (procedury), *Clarification* (cele i obowiązki), *Culture* (kultura), *Connection* (relacje). Elementy te przedstawiono w tabeli 8.6.

Tabela 8.6. Onboarding 4C

Onboarding 4C
1/ Procedury
2/ Cele i obowiązki
3/ Kultura
4/ Relacje

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.gamfi.com/onboarding/> (dostęp: 15.03.2021)

Przeniesienie procesu onboardingu do sieci, do formy zdalnej, komplikuje sytuację, ponieważ utrudnia poznanie się pracowników, izoluje ich, a przede wszystkim blokuje kontakty nieformalne, które mają znaczący wpływ na klimat organizacji. Telekonferencje, webinary, podcasty oraz przesyłane materiały mailem nie zastąpią kontaktu z żywym człowiekiem. Trudno jest poznać kulturę organizacyjną firmy w sposób zdalny, na odległość. Jednakże sytuacja kryzysowa związana z COVID-19 oraz wymuszona digitalizacja sprawia, że skuteczny onboarding musi być procesem w pełni zdalnym. Zgrywalizowany proces onboardingu w sieci sprostado przeprowadzania zdalnie szeregu zadań, quizów, misji, wyzwań, które wciągają kandydata w poszczególne etapy, a za każdy dobrze przeprowadzony etap nowy pracownik jest nagradzany.

Grywalizacja to metoda mająca na celu zmotywowanie pracowników i zachęcenie ich do podejmowania często trudnych tematów oraz do uczestnictwa w życiu przedsiębiorstwa. Stanowi ona przeniesienie zagadnień związanych z grami na grunt zarządzania zasobami ludzkimi.

Pracownik poznający firmę w zgrywalizowanym procesie poznaje każdy z obszarów zgodnie ze zdefiniowaną ścieżką zaangażowania. Onboarding oparty o platformę grywalizacyjną przekazuje wiedzę oraz buduje motywację i zaangażowanie

w pierwszych kontaktach z organizacją¹⁹⁴. Przykłady zgrywalizowanego procesu onboardingu pokazuje tabela 8.7.

Tabela 8.7. Zgrywalizowany proces onboardingu

Zgrywalizowany proces onboardingu – przykłady
Mikroszkolenia podzielone na serie i etapy
Mechanizmy zwiększające retencję wiedzy
Mechanizmy premiujące wykonanie kolejnych zadań
Możliwość połączenia wyzwań online z zadaniami „w realu”
Zadania i wyzwania pozwalające poznać zespół, pozyskiwanie bieżącego feedbacku od nowych pracowników
Udostępnienie pracownikowi bazy wiedzy, do której może w dowolnym momencie wrócić
Treści dopasowane do profilu pracowników z możliwością zawężenia dostępu do wybranych treści dla zdefiniowanych grup osób

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.gamfi.com/onboarding/> (dostęp: 15.03.2021)

Według Hays Poland to grywalizacja w ostatnim czasie stała się jednym z dziesięciu kluczowych trendów rekrutacyjnych¹⁹⁵, natomiast w biznesie grywalizacja jest wykorzystywana w zarządzaniu personelem, aby zwiększyć motywację i zaangażowanie pracowników oraz głównie w marketingu i sprzedaży¹⁹⁶. Organizacja w swojej strategii personalnej powinna mieć zawarte te trzy elementy: preboarding, onboarding, offboarding.

Offboarding – proces odejścia pracownika z firmy.

Prawidłowo przeprowadzony offboarding, czyli proces rozstania się pracownika z firmą, powinien pozostawić pozytywne wrażenia oraz wspomnienia o byłym pracodawcy i firmie, ponieważ pracownikom zazwyczaj nie pozostaje w pamięci praca i doświadczenie, ale sposób rozstania i odejścia z organizacji.

Nowym pojęciem, które zaczęło funkcjonować w specjalistycznej literaturze, jest reboarding.

Reboarding – forma wdrożenia dla byłych pracowników firmy.

W ramach reboardingu wdraża się osoby, które przez jakiś czas nie pracowały w organizacji (miały przerwę w pracy). W ramach procesu reboardingu firma

¹⁹⁴ <https://www.gamfi.com/onboarding/> (dostęp: 15.03.2021).

¹⁹⁵ K. Domaradzki, *Najważniejsze trendy rekrutacyjne w 2015 roku*, <https://www.forbes.pl/kariera/trendy-w-rekrutacji-2015-10-najwazniejszych-trendow-rekrutacyjnych/nezbmjn> (dostęp: 09.02.2021).

¹⁹⁶ A. Rogala, *Tajemnice gamifikacji*, <http://my3miasto.pl/biznes/tajemnice-gamifikacji> (dostęp: 09.02.2021).

przekazuje informacje i wiedzę pracownikowi w sposób zdalny lub bezpośredni, aby go poinstruować i wdrożyć w zmiany, które nastąpiły podczas jego nieobecności.

Podsumowanie

Znajomość zagadnień dotyczących poruszania się po rynku pracy oraz procedur związanych z zatrudnianiem oraz wdrażaniem pracowników do organizacji (preboarding, onboarding) jest kluczowa nie tylko dla studentów, absolwentów uczelni wyższych, potencjalnych pracodawców, ale także dla wszystkich osób poszukujących lub zmieniających pracę. Znajomość mechanizmów dotyczących zatrudniania, adaptacji pracowniczej i odejścia (offboarding) z firmy z możliwością powrotu (reboarding) do organizacji związana jest z dużymi korzyściami dla wszystkich.

Sprawdź się

- 1. Co to jest rekrutacja pracownicza? Proszę wymienić jej typy i rodzaje.*
- 2. Proszę zdefiniować pojęcie selekcji, wymienić oraz opisać jej etapy.*
- 3. Na czym polega adaptacja pracownicza, czyli wdrożenie nowego pracownika do organizacji? Proszę podać jej przykłady.*
- 4. Co to jest proces onboardingu i preboardingu? Jakie korzyści mają te procesy dla firmy oraz pracowników?*
- 5. Co to jest grywalizacja i na czym polega – w trakcie doboru i naboru pracowników do organizacji?*

Rozdział 9

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU PRACOWNIKAMI

Anna Karczewska

Wprowadzenie

Komunikowanie się jest jednym z podstawowych procesów społecznych i nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich. Dotyczy wielu sfer ludzkiego funkcjonowania, aktywności zarówno prywatnej, jak i zawodowej. Efektywne komunikowanie się jest istotne dla zaspokojenia wielu potrzeb jednostki, a co za tym idzie dla jej dobrostanu psychicznego i fizycznego. Z punktu widzenia organizacyjnego jest podstawą do realizacji celów i misji organizacji. Proces komunikowania się ludzi w organizacji jest zatem miejscem spotkania potrzeb i celów jednostkowych, grupowych oraz organizacyjnych.

Współczesne zmiany społeczno-ekonomiczne związane z rozwojem globalizacji, nowych technologii i współpracy międzynarodowej stwarzają szereg nowych wyzwań i możliwości, ale także problemów do przezwyciężenia w sferze komunikowania. Z jednej strony bowiem nowe technologie komunikacyjne przełamują bariery czasu i przestrzeni jak nigdy dotąd, z drugiej jednak zmieniają charakter komunikacji, wymuszają skrótowość, lakoniczność treści, pozbawiają ją także ważnego elementu niewerbalnego (np. w przypadku komunikacji pisemnej przez komunikatory internetowe).

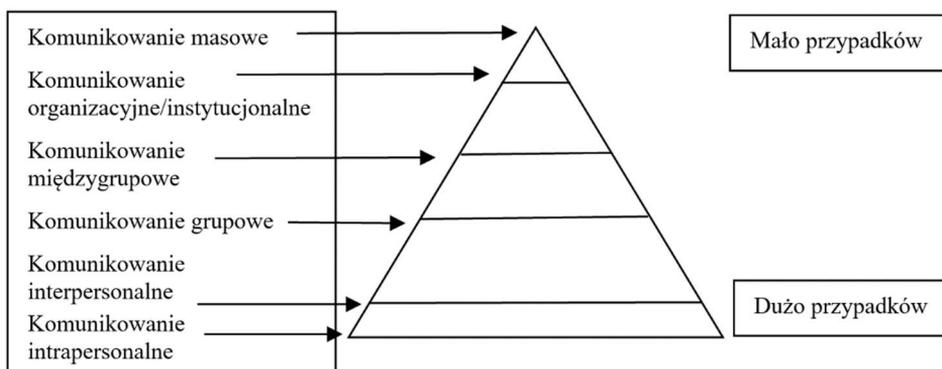
Niniejszy rozdział prezentuje podstawowe elementy teorii dotyczące efektywnego komunikowania w organizacji, jak również nowe zjawiska współczesnego komunikowania się, w tym te związane z przestrzenią wirtualną. Ma na celu uświadomienie czytelnikom potencjalnych problemów związanych z komunikacją, które pojawiają się nie tylko w tradycyjnym funkcjonowaniu organizacji, ale także w pracy w trybie zdalnym lub funkcjonowaniu całkowicie odbywającym się w środowisku wirtualnym.

Przyszli członkowie kadry menedżerskiej i osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi znajdą w tym rozdziale niezwykle istotne wskazówki związane z efektywną komunikacją w procesie zarządzania ludźmi w organizacji. Współpraca w grupie, komunikacja międzykulturowa, pokonywanie barier komunikacyjnych, efektywne prowadzenie zebrań to podstawowe kompetencje komunikacyjne przyszłego menedżera. Prezentowane treści są elementem takich kursów i przedmiotów, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zachowania organizacyjne czy psychologia w zarządzaniu.

9.1. Podstawy teoretyczne komunikowania

Komunikowanie się to – najprościej definiując – proces porozumiewania się. Termin ten pochodzi od łacińskiego „*communico*”, „*communicare*”, co oznacza połączyć, uczynić wspólnym, udzielić komuś wiadomości. Od XVI wieku słowo „komunikacja” nabrało także znaczenia transmisji czy też przekazu. Odnosi się ono zatem zarówno do przekazu informacji, jak i transportu i przemieszczania. W sensie biologicznym może też odnosić się do transmisji wszystkich informacji biologicznych. W rozumieniu społecznym natomiast będziemy ujmować **komunikowanie** jako „proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”¹⁹⁷. Z. Nęcki, definiując komunikację, kładzie nacisk na współdziałanie. Jest to: „podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania”¹⁹⁸. Z kolei E.E. Dennis i M.L. DeFleur wskazują w swojej definicji na inne ważne funkcje procesu komunikowania. Według autorów jest to środek wyrażania grupowych norm, sprawowania społecznej kontroli, przydzielania społecznych ról oraz koordynowania ludzkich wysiłków¹⁹⁹.

Komunikowanie społeczne może odbywać się na różnych poziomach, w zależności od tego, kto jest podmiotem aktu komunikowania i w jaki sposób się komunikuje. Szczegółowy podział prezentuje rysunek 9.1.



Rysunek 9.1. Poziomy komunikowania według D.M. McQuaila

Źródło: D.M. McQuail, *Mass Communication Theory*, Sage Publications, London 1987

¹⁹⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 13.

¹⁹⁸ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s. 98.

¹⁹⁹ E.E. Dennis, M.L. DeFleur, *Understanding Media in the Digital Age*, Allyn & Bacon, Boston 2010.

Komunikacją intrapersonalną nazwiemy rozmowę z samym sobą, dialog wewnętrzny, zaś interpersonalnym porozumiewanie się dwóch jednostek, np. w parze czy w rodzinie. Wraz z rozwojem struktur społecznych wyłoniło się komunikowanie grupowe (w plemieniu, rodzie i innych grupach społecznych), potem komunikowanie międzygrupowe (w bardziej sformalizowanych strukturach, np. stowarzyszenia, związki wyznaniowe, polityczne, w których nie wszyscy członkowie mają bezpośrednią styczność) oraz organizacyjne (będące skutkiem powstania władzy politycznej i organizacji ekonomicznych), które cechuje wysokie sformalizowanie komunikacji i jasne zdefiniowanie ról nadawcy i odbiorcy. Ostatnim poziomem komunikowania w społeczeństwie jest komunikowanie masowe, które zapoczątkowane zostało przez powstanie książek, a następnie rozwój prasy, kina i telewizji²⁰⁰.

Komunikowanie się jest sferą kontaktu z drugim człowiekiem, bardzo ważnego, jeśli nie najważniejszego aspektu funkcjonowania człowieka. Ma ono wiele form, sposobów i rodzajów przekazu, wypracowanych przez ludzi w toku rozwoju cywilizacyjnego. Podstawowy podział przekazów prezentuje tabela 9.1.

Tabela 9.1. Rodzaje przekazów

	Oralne	Nieoralne
Wербalne	Słowa mówione	Słowa pisane
Niewербalne	Ton głosu, krzyk, westchnienia, wysokość, jakość wokalna	Gesty, wygląd, ruchy, dotyk, ekspresja mimiczna

Źródło: J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 80

Oralne oznacza to, co ustne, obejmuje zatem słowa mówione (przekaz werbalny), ale także intonację czy chrząknięcie (przekaz niewerbalny). Przekaz nieoralny, czyli to, co występuje poza przekazem ustnym, obejmuje język pisany (werbalny) oraz gesty, ruchy i ekspresję mimiczną (niewerbalny). Każdy z tych rodzajów przekazu charakteryzuje inny styl (np. różnice występujące między językiem pisanim a mówionym, np. długość zdań), wywołują także różne skutki (np. podniesiony ton w komunikacji niewerbalnej, którego nie ma w komunikacji pisanej).

Bardzo istotną formę komunikowania stanowi komunikowanie niewerbalne. Kanałem niewerbalnym przekazujemy do 90% ogółu informacji. Umiejętne używanie symboli pozasłownych jest niezwykle ważne dla efektywnej współpracy w grupie, procesów przywódczych, negocjacji czy rozwiązywania konfliktów²⁰¹.

Sygnaly niewerbalne możemy podzielić na kilka grup²⁰²:

- kinezjetyka (mowa ciała, mimika, gesty, ruch, kontakt wzrokowy);
- parajęzyk (cechy wokalne głosu – barwa, ton, głośność, tempo oraz interferencje wokalne – oddziaływanie na siebie kilku cech głosu oraz dźwięki pozajęzykowe, np. „ach”);

²⁰⁰ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy...*, op. cit., s. 18-19.

²⁰¹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 95-100.

²⁰² B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy...*, op. cit., s. 27-28.

- samoprezentacja (wygląd fizyczny, ubranie i dodatki);
- dotyk (uścisk dłoni, poklepywanie);
- proksemika (dystans interpersonalny – odległość między rozmówcami, relacje przestrzenne);
- chronemika (sygnał komunikacyjny w postaci czasu – punktualność, czas trwania zdarzenia);
- elementy otoczenia (kolory, oświetlenie, temperatura otoczenia).

Na komunikację w organizacji składają się **formalne i nieformalne sieci komunikowania**. Nieformalna komunikacja przebiega kanałami komunikacji tworzącymi się spontanicznie, w odpowiedzi na indywidualne wybory i decyzje ludzi. Kadra kierownicza nie posiada nad nią kontroli, jest także postrzegana przez pracowników jako bardziej niezawodna i wiarygodna niż formalne komunikaty kierownictwa. Jest wykorzystywana do zaspokajania potrzeb ludzi z niej korzystających.

Formalne sieci komunikacji posługują się kanałami porozumiewania się ustalonymi przez organizację, są zwykle skomplikowane, obejmują wiele szczebli hierarchii i służą do przekazywania informacji związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych²⁰³. Menedżerowie powinni mieć świadomość istnienia różnych nieformalnych sieci komunikowania w organizacji oraz ich istotności w przekazywaniu informacji – prawdziwych lub mijających się z prawdą i opartych np. na plotkach.

Komunikacja w organizacji służy **czterem głównym funkcjom w organizacji**: kontrolowaniu, motywowaniu, ekspresji emocjonalnej oraz informowaniu. **Kontrolowanie** członków organizacji w procesie komunikowania obejmuje aktywność związaną z przestrzeganiem obowiązujących reguł, podporządkowaniem się obowiązującej hierarchii, wykonywaniem obowiązków służbowych. Ponadto kontrolna funkcja komunikacji występuje także w sferze nieformalnej, podczas rozmów pracowników w czasie wolnym od pracy, kiedy komunikaty potępiające jakieś zachowanie pracownika skłaniają go do zaniechania tego zachowania (np. donosicielstwa).

Komunikacja mająca na celu **motywowanie** pracowników polega na wyjaśnianiu im, jakie są ich cele, obowiązki i sposób ich wykonania oraz dostarczaniu informacji zwrotnej na temat ich aktywności. Jest też sposobem nagradzania pracowników bądź wyciągania konsekwencji w związku z wykonywaną przez nich pracą. Komunikowanie ma także na celu **ekspresję emocjonalną**. Współpraca w grupie jest źródłem licznych interakcji społecznych, a zatem miejscem wyrażania satysfakcji lub niezadowolenia. W ten sposób umożliwia zaspokajanie potrzeb społecznych i ekspresję emocji pracowników. Kolejną ważną funkcją komunikowania jest **informowanie**, które umożliwia prawidłowy przebieg procesów decyzyjnych. Przekazywanie informacji jednostkom i grupom jest niezbędne do podejmowania uzasadnionych, opartych na faktach wyborów i decyzji²⁰⁴. Jak więc wynika

²⁰³ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 240-243.

²⁰⁴ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behaviour*, Pearson, Boston 2013.

z powyższych analiz, odpowiednio zorganizowane procesy komunikowania się w organizacji zapewniają efektywne funkcjonowanie jej samej oraz jej członków, a także osiągnięcie celów i misji organizacji. Zasady i reguły efektywnego komunikowania się omówione zostaną w kolejnym podrozdziale.

9.2. Zasady efektywnej komunikacji w organizacji

Prawidłowe wypełnianie podstawowych funkcji i celów organizacji zależy między innymi od efektywności procesów komunikowania. Niniejszy podrozdział prezentuje najważniejsze wskazówki do osiągnięcia tego celu. Można wyróżnić kilka istotnych zasad rządzących efektywną komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwach. Są one następujące²⁰⁵:

- pełnienie przez kadrę kierowniczą funkcji strategicznej we wdrażaniu efektywnych procesów komunikowania;
- posiadanie przez pracowników na wszystkich szczeblach odpowiednich umiejętności komunikacyjnych;
- dysponowanie odpowiednią infrastrukturą kanałów komunikacji sprzyjającej realizacji celów przedsiębiorstwa;
- odpowiednia polityka komunikacyjna wspierająca realizację celów przedsiębiorstwa;
- przekazywanie informacji w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele przedsiębiorstwa.

Obok odpowiedniej kultury organizacyjnej wspierającej procesy komunikacji ważne są także kompetencje zatrudnionych pracowników. Wśród miękkich kompetencji sprawnego menedżera znajdziemy między innymi kompetencję komunikacyjną, która jest podstawą pracy z ludźmi. **Kompetencja komunikacyjna** to umiejętność skutecznego komunikowania się w danym języku (werbalnego oraz niewerbalnego). Sama wiedza o języku nie zapewnia umiejętności komunikowania się, ważne jest doświadczenie komunikacyjne²⁰⁶. Jest to szczególnie istotne w środowisku międzykulturowym, gdzie nieznanostwo kontekstu kulturowego może powodować nieporozumienia i powstawanie barier w komunikacji. Na kontekst kulturowy składa się wiedza i odniesienia w komunikowaniu na temat wartości, norm, symboli i wzorów zachowań danej kultury, determinujących proces komunikowania się. Język jest jednym z najważniejszych składników kultury. W procesie komunikowania elementy kulturowe są kodowane w języku w formie werbalnych i niewerbalnych komunikatów. Komunikowanie jest zakorzenione w kulturze, co często powoduje problemy i zakłócenia w komunikowaniu

²⁰⁵ P.G. Clampitt, L. Berk, *A Communications Audit of a Paper Mill*, [w:] O. Hargie, D. Tourish (red.), *Handbook of Communication Audits For Organizations*, za: M. Wilczewski (2014), *Audyty komunikacyjny w badaniu efektywności procesu komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania UW” 2014, nr 17, s. 101.

²⁰⁶ G. Habrajska, *Wybrane zagadnienia wprowadzające do nauki o komunikowaniu*, Primum Verbum, Łódź 2012, s. 111.

rozmówców z różnych kręgów kulturowych. Aby temu zapobiec, należy rozwijać swoją kompetencję komunikacyjną, poszerzać znajomość innych kultur i wpływu kultury na proces komunikacji.

Do najbardziej problematycznych elementów, mogących powodować dysfunkcje w komunikowaniu międzykulturowym, możemy zaliczyć²⁰⁷:

- różnice językowe,
- nieznanostwo języka,
- kontekst komunikowania się,
- różnice w komunikacji niewerbalnej,
- różnice we wzorach komunikowania w sferze biznesowej,
- zwyczaje i etykieta,
- wzory zachowań związane z hierarchią społeczną i statusem społecznym w danej kulturze,
- traktowanie czasu i terminów,
- stereotypy na temat różnych narodowości,
- brak tolerancji wobec odmienności,
- niski poziom zaufania.

Wykonywanie funkcji menedżerskich wymaga podawania informacji zwrotnej pracownikom o jakości ich wykonywanej pracy, m.in. w procesie oceniania. Istnieje wiele wskazówek, jak formułować komunikat zwrotny, aby był on konstruktywny²⁰⁸:

- Formułuj komunikat w formie konkretnej, opisowej, dotyczącej zarówno negatywnych, jak i pozytywnych aspektów pracy odbiorcy, unikając formułowania ocen.
- Komentuj skuteczność pracowników w obszarach, nad którymi mają kontrolę i które mogą być przez nich poprawione; nie nad tymi, które są poza ich wpływem.
- Przekazuj informację zwrotną jak najszybciej po wystąpieniu zachowania, do którego się odnosi; pamiętaj jednak o przekazywaniu uwag krytycznych twarzą w twarz, bez udziału niepotrzebnych świadków.
- Formułuj komunikat w taki sposób, aby odbiorca wiedział, co ma poprawić i jak podjąć działania korygujące, gdyż to jest celem informacji zwrotnej, nie zaś wywołanie negatywnych uczuć u odbiorcy komunikatu bądź uwolnienie negatywnych emocji nadawcy.
- Skup się na danym zachowaniu, a nie na osobowości czy cechach odbiorcy.
- Używaj języka propozycji, a nie narzucania rozwiązań; okaż szacunek wobec odbiorcy i traktuj go podmiotowo.
- Używaj zwrotów, które podkreślają, że komentarze są wypowiedane z twojego punktu widzenia: „moim zdaniem”, „według mnie”, „myślę, że”.

²⁰⁷ H. Mruk, R. Nestorowicz, *Komunikacja międzykulturowa*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 203.

²⁰⁸ J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 228-231; Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 142-143.

W komunikacji w organizacji może się pojawić wiele elementów powstrzymujących lub blokujących skuteczne komunikowanie się. Wśród głównych barier komunikacyjnych możemy wymienić²⁰⁹:

- nieostrożność w formułowaniu komunikatu przez nadawcę;
- zniekształcanie motywu nadawcy przez odbiorcę, interpretacja niezgodnie z intencją nadawcy;
- nadmierna zaabsorbowanie sobą i swoimi komunikatami;
- przejawianie zachowań obronnych przed realnym lub wyobrażonym zagrożeniem;
- brak zaufania między rozmówcami;
- negatywne nastawienie do nadawcy;
- emocje nadawcy oraz odbiorcy, takie jak: złość, gniew, frustracja czy też radość, entuzjazm, warunkujące proces odbioru i interpretacji komunikatu przez odbiorcę;
- różnice językowe m.in. leksykalne (używanie żargonu, slangu);
- brak aktywnego słuchania.

W celu rozwijania kompetencji komunikacyjnej pracowników należy planować szkolenia z zakresu pokonywania barier komunikacyjnych, rozwiązywania konfliktów czy też funkcjonowania w środowisku międzykulturowym.

9.3. Nowe formy komunikowania w organizacji - sfera wirtualna

Współczesny rozwój nowych technologii informatycznych zmienił sposoby porozumiewania się członków organizacji. Rozwój pandemii COVID-19 przyspieszył implementację rozwiązań pracy zdalnej w wielu branżach.

Możemy wyróżnić trzy rodzaje komunikacji w pracy zespołowej wykorzystujące nowoczesne technologie informatyczne²¹⁰:

- Komunikacja bezpośrednia – każdy członek zespołu znajduje się w tym samym miejscu i czasie, a porozumiewanie się jest wspomagane informacjami zawartymi na nośniku elektronicznym.
- Komunikacja synchroniczna – każdy członek zespołu komunikuje się za pomocą sieci komputerowej w tym samym czasie, ale znajduje się w innym miejscu.
- Komunikacja asynchroniczna – każdy członek zespołu wprowadza informację do sieci internetowej, gdzie jest przechowywana, a każdy współpracownik może w dowolnym czasie się z nią zapoznać lub ją zmienić. Nie wymaga to przebywania członków zespołu w tym samym miejscu lub czasie.

Zarówno pracy indywidualnej, jak i zespołowej pracownicy mają do wyboru różnorodne techniki komunikowania. Wybrane podstawowe techniki współczesnej komunikacji wewnętrznej w organizacji prezentuje tabela 9.2.

Mnogość technik komunikowania wykorzystywanych w organizacjach wpływa także na zwiększanie się ilości przekazywanych informacji. Problemem we współczesnych organizacjach jest zarówno stale rosnąca ilość informacji, mogąca

²⁰⁹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 137-158.

²¹⁰ K. Januskiewicz, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 144-145.

doprowadzić do przeciążenia informacyjnego, jak i spadająca jakość informacji²¹¹. Współcześnie pracownicy muszą zatem posiadać umiejętność filtrowania informacji, analizy ich źródeł, muszą także umiejętnie odsiewać istotne informacje z nadmiaru przychodzących wiadomości.

Tabela 9.2. Podstawowe techniki współczesnej komunikacji wewnętrznej w organizacji

Nazwa	Opis
Tablica ogłoszeń	Służy do powiadamiania pracowników o najnowszych informacjach i osiągnięciach w organizacji
Serwis telefoniczny	Sieć telefoniczna służąca komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej; dane teled adresowe członków organizacji
Konferencje i spotkania pracowników	Narady i spotkania okazjonalne lub cykliczne, mające na celu omówienie spraw istotnych dla funkcjonowania organizacji
Wydawnictwa firmowe (drukowane i elektroniczne, np. biuletyny, newslettery)	Przewodniki dla pracowników zawierające historię, strukturę, strategię działania organizacji; gazety/biuletyny wewnętrzne opisujące bieżące życie organizacji, pomysły, najnowsze informacje
Poczta elektroniczna	Służy do przesyłania wiadomości drogą elektroniczną za pośrednictwem sieci internetowej
Chaty i fora dyskusyjne	Wymiana komunikatów pomiędzy rozmówcami przez sieć internetową; w chatach komunikaty widoczne są tylko dla rozmówców, w ramach forum są widoczne dla wszystkich członków forum
Wideokonferencje	Umożliwiają porozumiewanie się osób oddalonych od siebie poprzez użycie sieci internetowej, komputerów, kamer oraz mikrofonów; umożliwiają wspólną pracę zdalną, e-learning, wymianę danych itd.
Net-meeting	Łączy rozmowę w czasie rzeczywistym z użyciem tablicy, na której umieszcza się informacje graficzne (szkice, rysunki) oraz możliwość podłączenia dźwięku i obrazu (wideokonferencje)
Sieć wewnętrzna (Intranet)	System wspomagający wewnętrzny obieg informacji w organizacji
Systemy wspomagania pracy grupowej (<i>groupware</i>)	Pomagają w swobodnym przepływie informacji, danych, rezultatów pracy między współpracownikami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Januszkiewicz, *Zachowania ludzi w organizacji, Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 154-159; I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 84-85; A. Karczewska, *Procesy komunikacji i współdziałania we współczesnych grupach pracowniczych*, [w:] S. Skolik, M. Skiba, K. Kukowska (red.), *Współdziałanie i współdzielenie się w relacjach społecznych, gospodarczych i w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 13-22

²¹¹ Ibidem, s. 147.

W zespołach wirtualnych, współpracujących ze sobą w głównej mierze zdalnie, współdziałanie obejmuje nie tylko sprawy związane z wykonywaniem obowiązków zawodowych, ale także procedur obsługi nowych narzędzi komunikacyjnych, własnych doświadczeń w posługiwaniu się nowymi technologiami oraz podtrzymywania kontaktu i relacji między współpracownikami²¹².

Podsumowanie

Nowoczesna komunikacja biznesowa wypełnia trzy podstawowe funkcje: koordynowania projektów, zadań i ludzi, budowania tożsamości związanej z wykonywanym zawodem oraz interpretowania wiadomości i przekazów²¹³. W celu prawidłowego funkcjonowania zarówno całej organizacji, jak i jednostek ją współtworzących warto zadbać o prawidłowe zarządzanie procesami komunikacyjnymi w organizacji.

Należy kształtować kompetencje komunikacyjne zarówno kadry menedżerskiej, jak i pracowników, uwzględniając poszerzenie wiedzy na temat porozumiewania się w zespołach, zwłaszcza międzykulturowych, jak również przełamywania potencjalnych barier w procesie komunikowania i rozwiązywania konfliktów. Ważne jest także pogłębianie znajomości różnorodnych form i narzędzi komunikacyjnych, w tym tych potrzebnych do funkcjonowania w sferze wirtualnej, rządzącej się odmienną specyfiką niż sfera komunikacji tradycyjnej.

Sprawdź się

1. *Jakie znasz poziomy i formy komunikowania? Z jakimi poziomami i formami komunikowania masz najczęściej do czynienia w życiu prywatnym? Jakie dominują w życiu zawodowym?*
2. *Jakie problemy może sprawiać brak komunikatów niewerbalnych w procesie komunikowania np. poprzez chat czy forum internetowe?*
3. *Jak sformułować konstruktywny komunikat zwrotny na temat zachowania drugiej osoby? Jakie błędy zdarza Ci się popełniać, kiedy oceniasz czyjeś zachowanie/postawę? Jak można je naprawić?*
4. *Jak można zapobiec podstawowym barierom komunikacyjnym wynikającym z pracy w zespołach międzykulturowych?*
5. *Jakie bariery komunikacyjne wynikają z braku umiejętności pracowników, a jakie z czynników od niego niezależnych?*
6. *Jakie zalety i wady nowych technik komunikacji wewnętrznej w organizacji potrafisz znaleźć? Jak nowe techniki mogą wpłynąć na równowagę praca – życie pracowników?*

²¹² K. Laitinen, M. Valo, *Meanings of Communication Technology in Virtual Team Meetings: Framing Technology-Related Interaction*, „International Journal of Human-Computer Studies” 2018, nr 111, s. 12-22.

²¹³ K. Januszkiewicz, *Zachowania ludzi...*, op. cit., s. 148.

Rozdział 10

WYKORZYSTANIE POROZUMIENIA BEZ PRZEMOCY W MIEJSCU PRACY

Małgorzata Randak-Jeziarska

(...) krótko mówiąc: chodzi o odnalezienie, a następnie rozpoznanie tego, co człowiek czuje, czego potrzebuje i czego chce. Większość ludzi tego po prostu nie wie²¹⁴.

Marshall B. Rosenberg

Wprowadzenie

W świecie, w którym przybywa konfliktów i zagrożeń, znalezienie sposobu nawiązania autentycznego kontaktu z drugim człowiekiem, który pozwoli zaspokoić potrzeby obu stron, jest czymś bardzo cennym i pozwala na – trawestując tytuł znanej książki – budowanie mostów między ludźmi zamiast stawiania między nimi kolejnych oddzielających murów²¹⁵. Takim sposobem może być zapoznanie się z koncepcją Porozumienia bez Przemocy (w skrócie: PBP) i podjęcie prób aktywnego wprowadzania jej zasad do własnego życia. Tego typu wiedza i umiejętności są przydatne dla każdego człowieka, który rozumie ideę współzależności, odpowiedzialności i znaczenia komunikacji dla relacji między ludźmi, a także dla każdej nowoczesnej organizacji, żywotnie zainteresowanej wpływem, jaki ma na swoich pracowników, ich rodziny, klientów, otoczenie, ekologię itp.

Zasady Porozumienia bez Przemocy powinny być omawiane i ćwiczone na każdym szczeblu edukacji, w tym oczywiście na wszystkich kierunkach studiów wyższych, ponieważ pozwalają na empatyczne i autentyczne otwarcie się na drugiego człowieka i taką z nim komunikację, która umożliwia wzajemne usłyszenie się i realizowanie potrzeb w atmosferze pokoju, bez doprowadzania do wyniszczających konfliktów.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie studentom w przystępny sposób podstawowych zasad Porozumienia bez Przemocy oraz wskazanie im możliwości zastosowania tych zasad w miejscu pracy.

²¹⁴ M.B. Rosenberg, *Rozwiązywanie konfliktów poprzez porozumienie bez przemocy*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2014, s. 22.

²¹⁵ Zob. J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Poruszone kwestie będą przydatne studentom szczególnie na wykładach i ćwiczeniach dotyczących psychologii w zarządzaniu, negocjacji i mediacji, a także na warsztatach menedżerskich.

10.1. Idea Porozumienia bez Przemocy

Twórcą koncepcji Porozumienia bez Przemocy (oryginalna nazwa: *Nonviolent Communication*, w skrócie: NVC) był M.B. Rosenberg (1934-2015) – amerykański psycholog żydowskiego pochodzenia, nauczyciel, działacz na rzecz światowego pokoju, mediator pracujący w rejonach objętych konfliktami zbrojnymi, trener i mentor. W dzieciństwie ze względu na swoje pochodzenie doświadczył on przemocy ze strony rówieśników, co sprawiło, że zaczął obserwować ludzi i zastanawiać się, jak to się dzieje, że można stać się obiektem prześladowań ze względu na cechę, na którą nie ma się wpływu (np. kolor skóry, brzmienie nazwiska). Te doświadczenia wpłynęły także na jego wybór studiów i ścieżki kariery oraz sprawiły, że stworzył Centrum Porozumienia bez Przemocy (Center for Nonviolent Communication, w skrócie: CNVC) – międzynarodową organizację *non-profit*, która wspiera szerzenie w świecie idei porozumienia bez przemocy w celu zaspokajania potrzeb w pokojowy sposób²¹⁶.

Wśród osób, które wpłynęły na kształtowanie się jego poglądów, był profesor socjologii M. Hakeem, dzięki któremu zrozumiał niebezpieczeństwo postrzegania człowieka opierając się na kryteriach psychopatologii i nakładaniu na niego etykiet. Kolejnym ważnym jego nauczycielem był C. Rogers, twórca psychoterapii zorientowanej na klienta, w której znaczenie mają takie cechy, jak: autentyczność, empatia, szczerłość oraz przekonanie, że jakość relacji między terapeutą a klientem jest najważniejszym elementem procesu terapeutycznego, pomagającym klientowi w aktywizowaniu zasobów umożliwiających mu rozwój i zdrowienie. Inspirował się także pracami A. Masłowa dotyczącymi podstawowych potrzeb, podejściem do konfliktu psychologa T. Gordona, podkreślającego rozwiązywanie konfliktów na podstawie paradygmatu wygrana – wygrana, a także pracami E.T. Gendlina, który mówił o znaczeniu słuchania mowy ciała, niosącemu wiedzę wymykającą się rozumieniu intelektualnemu²¹⁷.

Jego książka zatytułowana: *Nonviolent Communication: A Language of Life* (w polskim tłumaczeniu ukazała się pod tytułem: *Porozumienie bez przemocy: o języku serca*) stała się światowym bestsellerem, który sprzedał się w ponad milionie egzemplarzy²¹⁸.

Punktem wyjścia dla rozważań nad PBP było spostrzeżenie M.B. Rosenberga, że każdy człowiek w kontaktach ze sobą i innymi ludźmi może się posługiwać

²¹⁶ M.B. Rosenberg, *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2019, s. 272-273; Marshall B. Rosenberg – kilka słów o życiu i działaniach, <https://trenerynvc.pl/marshall-rosenberg/> (dostęp: 28.02.2021).

²¹⁷ F. Keller, *Découvrir la Communication NonViolente*, InterEditions, Malakoff 2017, s. 4-5; C.R. Rogers, *Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe*, Thesaurus Press, Wrocław 1991.

²¹⁸ M.B. Rosenberg, *Porozumienie...*, op. cit., s. 273.

językiem dominacji, krytyki i ocen lub językiem opartym na szacunku i empatii. W sposób symboliczny te style komunikacji zostały nazwane przez autora „językiem szakala” i „językiem żyrafy” (tab. 10.1). Żyrafa jako symbol języka empatii i rozumienia potrzeb nie została przez niego wybrana przypadkowo: jest silna, ma wielkie serce, które potrafi pompować krew do oddalonej od korpusu głowy, prawie nie ma naturalnych wrogów, a dzięki swojej długiej szyi może oglądać świat z szerokiej perspektywy.

Tabela 10.1. Porównanie języka żyrafy i języka szakala

Język żyrafy	Język szakala
Nawiązanie kontaktu	Odcięcie się od kontaktu
Podkreślanie równości między ludźmi	Stawianie siebie wyżej; chęć dominacji nad innymi
Empatia Szacunek Szczerość Autentyczność	Ocena Osąd Obwinianie Groźby Zawstydzanie Porównywanie Krytyka Konfrontacja
Obserwowanie faktów dziejących się tu i teraz („widzę”, „usłyszałem”, „czuję”)	Interpretacje faktów, domyslanie się, zakładanie, czytanie w myślach
Komunikacja typu Ja	Komunikacja typu Ty
Szeroka perspektywa oglądu świata, ludzi i problemów	Skupienie się na własnych interesach
Ważne są własne oraz cudze uczucia i potrzeby, w tym te niezrealizowane	Posługiwanie się etykietkami („jesteś nieodpowiedzialny i leniwy!”), stereotypami i generalizacjami („zawsze”, „nigdy”, „najlepszy ze wszystkich”, „każdy” itp.); łatwość stawiania diagnoz i udzielania rad
Spójność myślenia, mówienia i działania	Zachowanie podporządkowane osobistym interesom Możliwość manipulacji
Odpowiedzialność osobista za treść komunikatów	Brak osobistej odpowiedzialności za treść komunikatów
Podejście do konfliktu – otwartość, zrozumienie, usłyszenie potrzeb poszczególnych stron, szukanie rozwiązań zadowalających obie strony	Podejście do konfliktu – stosowanie kar i nagród, żądanie rozwiązań, narzucanie własnego zdania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Symbolika żyrafy i szakala, czyli jak mówimy różnymi językami*, <http://trenerzynvc.pl/symbolika-zyrafy-szakala/> (dostęp: 28.02.2021); K. Mudyń, „Porozumienie bez przemocy” jako metoda przezwycięzania sytuacji kryzysowych i zapobiegania konfliktom, [w:] D. Kubacka-Jasiecka, K. Mudyń, *Kryzysy i ich przezwycięzanie: problemy interwencji i pomocy psychologicznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2014, s. 218-221; T. Jamroziak, *Język szakala czy język żyrafy. Jak porozumiewać się bez wrogości?*, „THINKTANK” 2011, http://tomaszjamroziak.com/wp-content/uploads/2012/07/je_zyk_szakala_czy_je_zyk_z_yafy_t.jamroziak.pdf (dostęp: 28.02.2021)

M.B. Rosenberg podkreślał, że każdy człowiek używa obu tych języków w codziennej komunikacji. Szakal to inaczej zraniona żyrafa, która ze względu na różne wydarzenia w jej życiu i uwarunkowania, a także wysoki poziom lęku i bólu, nie potrafi w tym momencie inaczej się zachowywać („wszelkie oceny i diagnozy są po prostu tragicznym wyrazem uczuć i potrzeb danej osoby w danym momencie”²¹⁹). Lekarstwem dla człowieka posługującego się tym językiem jest praca nad odzyskaniem kontaktu ze sobą i wzrostem poziomu świadomości. Im wyższa świadomość i lepszy kontakt, tym większy wybór, co i jak myślimy oraz mówimy do siebie i innych²²⁰.

Warto również zauważyć i podkreślić, że nasze życie toczy się w społeczeństwie opartym na modelu dominacji, w którym²²¹:

- człowiek jest postrzegany jako istota agresywna i egoistyczna;
- istnieje podział na ludzi lepszych i gorszych;
- istnieje ściśle określona hierarchia władzy oraz nierówny dostęp do przywilejów i zasobów;
- konflikty rozwiązywane są poprzez poszukiwanie winnych oraz karanie ich przy użyciu metod nacisku i przemocy.

W związku z tym naturalna zdolność człowieka, jaką jest współodczuwanie z innymi ludźmi, jest szybko i skutecznie blokowana. Uczni jesteśmy konkurowania ze sobą, oceniania, krytykowania się nawzajem oraz dzielenia ludzi na kategorie. To język szakala jest niestety uznany w naszej kulturze za normalny i w związku z tym jest przez nas stosowany nawykowo (zewnętrzny bodziec jako wyzwalacz – interpretacja faktów – uczucie – nawykowa reakcja)²²².

10.2. Budowanie komunikatów według zasad Porozumienia bez Przemocy

Podstawą budowania komunikatów według PBP jest zrozumienie, że każde działanie człowieka wynika z jakiejś niezaspokojonej potrzeby, którą nie zawsze potrafimy właściwie zrozumieć i nazwać. W związku z tym należy zacząć od nauki słów określających potrzeby i wiążące się z nimi uczucia (tab. 10.2), co pozwoli precyzyjnie wyrażać to, co w danej chwili się w nas dzieje.

Wśród potrzeb wspólnych wszystkim ludziom wyróżnić można²²³:

- troskę o zaspokojenie potrzeb fizycznych i bezpieczeństwo (jakość powietrza, pożywienia, wody; ruch, odpoczynek; posiadanie bezpiecznego schronienia; ochrona zdrowia itd.);

²¹⁹ M.B. Rosenberg, *To, co powiesz, może zmienić świat. O języku pokoju w świecie konfliktów*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2013, s. 85.

²²⁰ *Symbolika żyrafy i szakala, czyli...*, op. cit.

²²¹ L. Larsson, *Porozumienie bez przemocy w mediacjach*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009, s. 16.

²²² K. Mudyń, „*Porozumienie bez przemocy*” jako..., op. cit., s. 220-221.

²²³ M.B. Rosenberg, *Porozumienie...*, op. cit., s. 266-267.

- potrzebę integralności (poczucie osobistej wartości, sens własnego życia, twórczość, autentyczność);
- potrzebę świętowania sukcesów i opłakiwania strat;
- potrzebę współzależności (bliskość, wspólnota, empatia, szacunek, zaufanie, akceptacja itd.);
- potrzebę autonomii (swoboda wyboru marzeń, celów, planów i wartości);
- potrzebę zabawy;
- potrzebę wspólnoty duchowej opartej na porządku, ładzie, pokojowym współistnieniu, pięknie i harmonii.

Tabela 10.2. Przykłady uczuć powiązanych z potrzebami

Przykłady uczuć towarzyszących niezaspokojonym potrzebom	Przykłady uczuć towarzyszących zaspokojonym potrzebom
Frustracja	Spełnienie
Rozdrażnienie	Swoboda
Zniechęcenie	Pewność siebie
Smutek	Radość
Rozczarowanie	Zadowolenie
Złość	Wdzięczność
Przygnębienie	Szczęście

Źródło: M.B. Rosenberg, *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2019, s. 266

Zrozumienie i uznanie potrzeb traktowane jest w tej koncepcji jako podstawa relacji ze sobą i innymi ludźmi. Kolejnym ważnym elementem jest rozwój szczerego, empatycznego podejścia do siebie i drugiego człowieka. Empatia może być rozumiana jako towarzysząca obecność, podczas której jest się otwartym na uczucia rozmówcy²²⁴. Sprzyjają jej techniki aktywnego słuchania (np. parafrazowanie, odzwierciedlanie uczuć, pytania otwarte), a blokują takie działania, jak: przesłuchiwanie, ocenianie, rywalizowanie, upominanie, pocieszanie itp. Empatyczne, szczerze otwarcie się na rozmówcę można zrozumieć również jako spotkanie się z nim w dialogu Ja – Ty (Martin Buber), którego przeciwieństwem jest spotkanie Ja – To, podczas którego traktujemy innego człowieka jako środek do zaspokojenia własnych celów, realizujemy własne strategie, chcemy sprawować kontrolę, manipulować własnym wizerunkiem²²⁵ (por. tab. 10.3).

²²⁴ K. Mudyń, „*Porozumienie bez przemocy*” jako..., op. cit., s. 217.

²²⁵ M. Buber, *Między osobą a osobą*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Tabela 10.3. Postaci dochodzące do głosu w relacji pozbawionej autentyczności

Piotr	Paweł
Rzeczywisty Piotr	Rzeczywisty Paweł
Piotr taki, jaki jawi się sam sobie	Paweł taki, jaki jawi się sam sobie
Piotr taki, jaki chce pokazać się Pawłowi	Paweł taki, jaki chce pokazać się Piotrowi
Pawłowy odbiór Piotra (to, jak rzeczywiście Piotr ukazuje się Pawłowi, co często nie zgadza się z obrazem, jaki Piotr chciał wykreować)	Piotrowy odbiór Pawła (to, jak rzeczywiście Paweł ukazuje się Piotrowi, co często nie zgadza się z obrazem, jaki Paweł chciał wykreować)

Źródło: M. Buber, *Między osobą a osobą*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 598

Opracowany przez M.B. Rosenberga czterostopniowy model procesu Porozumienia bez Przemocy składa się z następujących etapów²²⁶:

- 1. Obserwowanie tego, co się dzieje; trzymanie się faktów** (zasadnicza trudność: powstrzymywanie się przed oceniającymi interpretacjami).
- 2. Rozpoznawanie i wyrażanie uczuć wzbudzonych przez zachowanie drugiej osoby** (zasadnicze trudności: problemy z uświadamianiem sobie uczuć; z odróżnianiem uczuć od myśli na własny temat; z lękiem, co inni sobie pomyślą, gdy wyrazimy swoje uczucia; z akceptacją tzw. uczuć negatywnych; z odgadywaniem uczuć stojących za komunikatami nadawcy itd.).
- 3. Wiązanie przeżywanych uczuć z potrzebami** (zasadnicza trudność często dotycząca kobiet: problemy z rozpoznawaniem i ujawnianiem własnych potrzeb).
- 4. Formułowanie konkretnych próśb** (zasadnicza trudność: mylenie próśb z żądaniem; prosząc kogoś o coś, przyznajemy mu prawo do odmowy; żądając od niego czegoś, przewidujemy w przypadku odmowy różnorodne sankcje).

Uczucia i potrzeby są w tej koncepcji nierozdzielnie połączone. Uczucia informują nas o stanie naszych potrzeb. Spełniają funkcję podobną do funkcji pełnionej przez kontrolki w samochodzie, które informują o stanie pojazdu. Poza tym nie ma uczuć dobrych i złych, są jedynie uczucia wypływające z zaspokojonej potrzeby i takie, które powstają, ponieważ potrzeba nie została zaspokojona (por. tab. 10.2)²²⁷.

Porozumienie bez Przemocy jest procesem, który uczy, że przyczyną np. złości nigdy nie jest drugi człowiek. Jego zachowanie pełni jedynie rolę wyzwacza złości, której przyczyną jest nasze myślenie o tej sytuacji, nasze do niej nastawienie oraz nasze potrzeby. Konflikt w tej perspektywie traktowany jest jako tragiczny wyraz potrzeb, które nie zostały zaspokojone²²⁸.

Wypowiedzi oparte na modelu PBP mają następujący przebieg²²⁹:

²²⁶ K. Mudyń, „Porozumienie bez przemocy” jako..., op. cit., s. 222-226; M.B. Rosenberg, *Rozwiązywanie...*, op. cit., s.16-20; M.B. Rosenberg, *Porozumienie...*, op. cit.

²²⁷ M.B. Rosenberg, *Rozwiązywanie...*, op. cit., s. 22-23.

²²⁸ K. Mudyń, „Porozumienie bez przemocy” jako..., op. cit., s. 220; M.B. Rosenberg, *Rozwiązywanie...*, op. cit., s. 35.

²²⁹ M.B. Rosenberg, *Porozumienie...*, op. cit., s. 265.

- „1. Kiedy widzę (słyszę, przypominam sobie)...., 2. czuję...., 3. ponieważ potrzebuję/cenię... 4. Prosiłbym cię, żebyś...” (1. Spostrzeżenia dotyczące konkretnych faktów, 2. Emocje lub uczucia pojawiające się w związku z moim spostrzeżeniem, 3. Wyrażenie własnych potrzeb, 4. Sformułowanie konkretnej prośby).
- „1. Kiedy widzisz (słyszysz, przypominasz sobie)...., 2. czujesz...., 3. ponieważ potrzebujesz/cenisz... 4. Czy chciałbyś...?”

10.3. Porozumiewanie się bez przemocy w środowisku pracy

Zasady Porozumienia bez Przemocy wykorzystywane są w różnych miejscach: np. w rodzinach, szkołach, organizacjach, korporacjach, więzieniach, ośrodkach mediacji, na obszarach dotkniętych kryzysem i zagrożonych wojną na całym świecie, gdzie wspierają dialog między skonfliktowanymi stronami, pomagają w negocjacjach oraz ułatwiają mediacje.

Chcąc stosować ten model porozumiewania się w środowisku pracy, warto zwrócić uwagę na naukę następujących umiejętności:

1. rozpoznawanie cech języka szakala i języka żyrafy w swoich wypowiedziach i w wypowiedziach rozmówców;
2. dostrzeganie własnych potrzeb w miejscu pracy;
3. budowanie i wyrażanie komunikatów w oparciu o PBP (fakty, uczucia, potrzeby, prośby);
4. trenowanie empatycznego, uważnego słuchania;
5. zdobycie umiejętności komunikowania się z rozmówcą agresywnym i oceniającym;
6. trenowanie zachowań asertywnych;
7. zachowywanie spokoju w trudnych sytuacjach itd.

P.F. Drucker, tworząc koncepcję „zarządzania sobą”, napisał, iż „nie można zarządzać innymi lepiej, niż zarządza się sobą”²³⁰. Poprzez analogię można stwierdzić, że jeśli nie nauczymy się odczuwać empatii wobec siebie, nie będzie nam łatwo empatycznie podejść do drugiego człowieka („Jeśli stosujemy przemoc w stosunku do siebie samych, jak mamy przyczynić się do pokoju w świecie?”²³¹).

Zasady PBP mogą być wykorzystywane do tego, by wyciągać naukę z własnych ograniczeń i popełnionych błędów bez utraty szacunku do siebie, poczucia winy, wstydu i samoobwiniania się (przejście od zinternalizowanego w procesie wychowania języka szakala, kryjącego się za komunikatami: „ty idioto!”, „powinieneś!”, „nie powinieneś!”, do języka empatii w stosunku do własnych uczuć i potrzeb). Tym, czego poszukujemy, jest odpowiedź na pytanie: „jaka moja potrzeba nie została zaspokojona poprzez to moje zachowanie?” oraz poszukiwanie dobrych powodów, dla których zachowaliśmy się w ten właśnie sposób, np. nakrzyczałam na koleżankę w biurze – nie zaspokoiliłam mojej potrzeby odnoszenia się z szacunkiem

²³⁰ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.

²³¹ M.B. Rosenberg, *To, co powiesz...*, op. cit., s. 83.

do wszystkich ludzi – postąpiłam tak, ponieważ jestem przeciążona obowiązkami – potrzebuję sprawiedliwszego rozłożenia zadań w zespole. W chwili, w której uświadamiamy sobie obie te potrzeby, możemy poszukać sposobu ich zaspokojenia, w tym samym czasie pamiętając, że zawsze mamy wybór, jak się zachować²³².

Jednak najważniejszym sposobem wykorzystywania zasad PBP w miejscu pracy jest używanie ich do rozwiązywania konfliktów lub niedopuszczania do ich powstawania. Możemy wejść z kimś w konflikt bezpośrednio lub być trzecią stroną, która pomaga innym w rozwiązaniu konfliktu (mediator). PBP uczy, że ważne są wówczas następujące etapy²³³:

- Nawiązanie prawdziwego kontaktu między stronami, w którym obecny jest wzajemny szacunek (etap najtrudniejszy i najważniejszy).
- Uświadomienie sobie i nazwanie potrzeb przez strony konfliktu.
- Zrozumienie, że zaspokojenie własnych potrzeb zależy od dobrostanu drugiej strony (idea współzależności).
- Wypracowanie strategii pozwalających obu stronom rozwiązać konflikt w sposób, który daje im satysfakcję i umożliwi całkowite zaspokojenie potrzeb (por. tab. 10.4).

Tabela 4. Mediacja w pięciu krokach

Krok	Proces	Co robi mediator?
Pierwszy	Osoba A wyraża te ze swoich potrzeb, które nie są zaspokojone w konflikcie oraz uczucia wywołane tym faktem.	Rozstrzyga (ewentualnie), kto będzie mówił pierwszy. Słucha i odzwierciedla obserwacje, uczucia, potrzeby i prośby wypowiedziane przez osobę A.
Drugi	Osoba B odzwierciedla, z pomocą mediatora lub bez niego, te potrzeby, które wyraziła osoba A.	Pomaga osobie B odzwierciedlić te potrzeby, które nie są zaspokojone u osoby A, co potwierdzi, że osoba B przyjęła je do wiadomości.
Trzeci	Osoba B wyraża te ze swoich potrzeb, które nie są zaspokojone w konflikcie.	Słucha i odzwierciedla obserwacje, uczucia, potrzeby i prośby osoby B.
Czwarty	Osoba A odzwierciedla, z pomocą mediatora lub bez niego, te potrzeby, które wyraziła osoba B.	Wspiera osobę A w odzwierciedleniu potrzeb, które nie były zaspokojone u osoby B.
Piąty	Naturalne nawiązanie kontaktu i okazanie zrozumienia. Współpraca, której celem jest osiągnięcie rozwiązania satysfakcjonującego dla obu stron. Strony rozpoczynają dialog na temat strategii mogących zaspokoić ich potrzeby.	Pomaga w nazwaniu wykonalnych, konkretnych strategii zaspokojenia potrzeb. Jeśli któryś z poprzednich punktów nie został zrealizowany, mediator może poprowadzić strony z powrotem. Daje empatię, aby odtworzyć kontakt między nimi, jeśli został on przerwany.

Źródło: L. Larsson, *Porozumienie bez przemocy w mediacjach*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009, s. 192

²³² Ibidem, s.71-83.

²³³ M. B. Rosenberg, *Porozumienie...*, op.cit., s. 201-226.

Podsumowanie

Zasady Porozumienia bez Przemocy wydają się niezwykle proste, kiedy się o nich czyta w książkach i artykułach. Zastosowanie ich we własnym życiu związane jest jednak ze świadomym wysiłkiem zmiany swoich przyzwyczajeń komunikacyjnych:

- ćwiczeniem budowania komunikatów opartych na schemacie zaproponowanym przez M.B. Rosenberga;
- popełnianiem błędów i uczeniem się na błędach;
- rozpoznawaniem i nazywaniem własnych potrzeb i związanych z nimi uczuć;
- empatycznym otwieraniem się na rozmówcę, jego potrzeby i uczucia;
- nawiązywaniem kontaktu z rozmówcą;
- szukaniem rozwiązań, które przyniesie satysfakcję obu stronom.

Przemawianie językiem szakala generuje lęk, opór, reakcje obronne oraz chęć odwetu. Mówienie językiem żyrafy niesie nadzieję na porozumienie i zaspokojenie potrzeb.

Doświadczenia osób związanych z nurtem Porozumienia bez Przemocy świadczą, że metoda ta sprawdza się doskonale w różnych kontekstach i różnych – często zapalnych – częściach świata, budując pojednanie i pozwalając stronom konfliktów na pokojową realizację ich potrzeb. W związku z tym warto podjąć trud wprowadzenia tego typu komunikacji do własnego życia i środowiska pracy.

Sprawdź się

1. *Czym różni się język żyrafy od języka szakala?*
2. *Jakie potrzeby są wspólne wszystkim ludziom?*
3. *Na czym polega empatyczne podejście do siebie i drugiego człowieka?*
4. *Z jakich etapów składa się Porozumienie bez Przemocy?*
5. *Z jakimi trudnościami możemy się spotkać, konstruuując wypowiedź na podstawie modelu Porozumienia bez Przemocy?*
6. *W jakich kontekstach możemy wykorzystać zasady PBP w środowisku pracy?*

Rozdział 11

NEGOCJACJE W ZARZĄDZANIU - TEORIA I PRAKTYKA OSIĄGANIA POROZUMIENIA

Leszek Cichobłaziński

Wprowadzenie

Umiejętności negocjacyjne zawsze były w ocenie społecznej bardzo pożądane, gdyż pozwalają skutecznie zabiegać o swoje interesy, a nie ma przecież osoby, która nie chciałaby „wyjść na swoje”. Takie rozumienie negocjacji i ich celu przeżywa niestety w powszechnym odbiorze nad tym, które upatruje w nich przede wszystkim narzędzie skutecznego rozwiązywania konfliktu interesów i utrzymywania stosunków społecznych – tak w sferze mikro, jak i makro – w stanie równowagi. Niniejszy rozdział poświęcony będzie właśnie temu drugiemu rozumieniu negocjacji. Negocjacje, jako proces dochodzenia do porozumienia, mają jeszcze jedną ważną cechę, mianowicie: prowadzą je ludzie w imieniu własnym, w imieniu innych ludzi i w imieniu różnego rodzaju organizacji (gospodarczych, społecznych, związkowych, politycznych, militarnych itd.). Pamiętać należy, że zawsze do stołu zasiadają ludzie obdarzeni intelektem i uczuciami, uwikłani w szersze układy wykraczające poza obszar negocjowany, mający doświadczenia życiowe i podlegający emocjom. To właśnie stanowi kolejną komplikację, gdyż wprowadza do analizy czynnik emocjonalny, element irracjonalny²³⁴. Tak rozumiany „ludzki aspekt” negocjacji będzie jedną z głównych perspektyw, z jakich problem ten będzie rozważany.

Negocjacje często są rozumiane jako metoda wygrywania sporów tak, aby zawsze „wyjść na swoje”. Tak rozumiane negocjacje stają się grą o sumie zerowej, tzn. że im więcej wygra jedna strona, tym mniej uzyska druga. Inaczej mówiąc, najczęściej spotykane podejście do negocjacji sprowadza się do jednego tylko stylu negocjowania, zwanego „wygrany – przegrany”. W niniejszym opracowaniu zaprezentowane będzie szersze ujęcie negocjacji. Uwzględnione zostaną nie tylko kwestie bezpośrednio związane z procesem dochodzenia do porozumienia, ale także zagadnienia warunkujące przebieg negocjacji. Zalicza się do nich przede wszystkim problematyka konfliktu społecznego (w tym organizacyjnego).

²³⁴ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2005, s. 9.

11.1. Negocjacje - kwestie definicyjne

Negocjacje są na tyle popularnym pojęciem, że niemal każdy wie, co ma na myśli, kiedy o nich mówi. Studenci zapytani o to, z czym kojarzy im się ten termin, podają zazwyczaj następujące pojęcia: targowanie się, dialog, rozmowa, kompromis, walka, interesy, pieniądze, zysk, przeciwnicy, ugoda²³⁵. Są to głównie pojęcia z dziedziny handlu. Niektóre z nich mają charakter koncyliacyjny, podczas gdy inne konfrontacyjny, co wskazuje, iż nawet niezaznajomiony z teoretycznymi zagadnieniami słuchacz, mówiąc o negocjacjach, intuicyjnie łączy obydwie te atrybuty. Zaskakuje natomiast ograniczenie negocjacji jedynie do dziedziny handlu i biznesu. Typów negocjacji wyróżnionych ze względu na przedmiot jest bowiem tyle, ile dziedzin życia społecznego. Oprócz handlowych, czy szerzej kontraktowych, do najczęściej spotykanych należą: negocjacje społeczne, negocjacje pracownicze między pracodawcami i pracownikami²³⁶, rodzinne i małżeńskie, rozwodowe, polityczne, sąsiedzkie, negocjacje między sprawcą i ofiarą (sądowe)²³⁷.

Szczególnym typem negocjacji, szybko rozwijającym się w ostatnich latach, są negocjacje prowadzone przez Internet. Specyfika tych negocjacji, w odróżnieniu od negocjacji prowadzonych twarzą w twarz (**face-to-face bargaining**), polega na ograniczeniu czynników związanych z osobowością²³⁸. Problematyka ta wykracza jednak poza ramy niniejszego opracowania.

Czym są negocjacje? Najprostsza definicja analityczna stwierdza, iż:

„negocjacje to (...) działanie zachodzące między dwoma osobami (lub większą liczbą ludzi), które wzajemnie chcą lub potrzebują czegoś od siebie”²³⁹.

Warto jednak przyjrzeć się temu pojęciu od strony etymologicznej. Na podstawie łacińskiej etymologii tego słowa stwierdzić można, iż pierwotnie oznaczało

²³⁵ Jan Waszkiewicz pisze, iż studenci poproszeni przez niego o wskazanie skojarzeń ze słowem negocjacje, wymienili, co następuje: rozmowa, przedstawienie własnego zdania, kompromis, jego poszukiwanie i osiągnięcie, obustronne zadowolenie, obustronna rezygnacja, ustępstwa, konflikt, przetarg, rokowania, dochodzenie do celu, argumentacja, porozumienie, argumentacja, rozejm, pokój, zawieszenie broni, kapitulacja, kontrakt, transakcja, dyplomacja, polityka, partie polityczne, koalicja. J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem. Szkice o kulturze negocjowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 10.

²³⁶ Więcej na ten temat: J. Sikora, *Prowadzenie negocjacji w zakładzie pracy*, TNOiK – OPO, Toruń – Bydgoszcz 1999; L. Cichobłaziński, *Między młotem a kowadłem. Rola mediatora w rozwiązywaniu konfliktów w firmie*, „Personel” 2000, nr 5, s. 24-25; L. Cichobłaziński, *The Role of Mediation in Resolving Industrial Disputes in Poland during the Transition Period. Pragmatics and Negotiation*, Tel Aviv University, Jerusalem 1999.

²³⁷ Temu problemowi poświęcona jest książka: B. Czarnecka-Działuk, D. Wójcik, *Mediacja. Nieletni przestępcy i ich ofiary*, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.

²³⁸ D. Cray, G.E. Kersten, *Negotiation Inefficient Compromises: Is Less Better than More?*, International Institute for Applied Analysis, Laxenburg 1999, <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/5917/> (dostęp: 20.05.2021).

²³⁹ E.M. Christopher, L.E. Smith, *Negotiation Training through Gaining, Strategies, Tactics and Manoeuvres*, Kogan Page, London 1991, s. 11.

ono wszelką pracę, trud, wysiłek, na co wskazuje przedrostek „neg” oznaczający przeczenie, a także rdzeń „otium” oznaczający odpoczynek, beczynność. Tak więc negocjować oznaczało tyle co „pracować”, „działać”, „trudnić się”. Można się domyślać, iż z tego powodu, że zawód kupca wystawiony był w największym stopniu na widok publiczny, słowo to zaczęło z czasem oznaczać handlowanie: „*negotiatio*” – wielki interes handlowy, „*negotiator*” – kupiec, bankier, „*negotiolum*” – sklepik, kramik, „*negotior*” – zajmować się handlem, „*negotiosus*” – zajęty, zatrudniony, pełen trudu²⁴⁰.

Za punkt wyjścia do prezentacji definicji analitycznych posłużyć może definicja Z. Nęckiego: „Podstawowe określenie negocjacji – to po prostu stwierdzenie, iż jest to sposób, dzięki któremu co najmniej dwie osoby uzyskują możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów”²⁴¹. W tej definicji, która ma walor uniwersalny, słowami kluczowymi są: „konflikt” (z przymiotnikiem „częściowy”!), „interesy” i „rozwiązanie”. Interesem będzie się dalej nazywało „sytuację pożądaną z punktu widzenia jednostki, grupy czy społeczeństwa, zapewniającą zaspokojenie ich potrzeb i aspiracji”²⁴². Dodać należy, że sytuacja ta wyznacza kierunki działania oraz pełni funkcję motywacyjną. Tak więc, jeśli nie ma sprzecznych interesów, nie ma potrzeby prowadzenia negocjacji i od razu można przejść do kooperacji. Jeśli natomiast sprzeczność interesów jest całkowita, tzn. brakuje jakichkolwiek interesów wspólnych, wtedy negocjować nie ma o czym i jedynym rozwiązaniem problemu jest walka²⁴³. W związku z tym negocjacje zajmują środkową pozycję na kontinuum wspólnych działań, którego jeden kraniec wyznacza kooperacja, a drugi walka²⁴⁴.

Rozszerzeniem tego rozumienia negocjacji może być następująca definicja:

„Negocjacje to dwu- lub wielostronny proces komunikowania się, którego celem jest rozwiązanie konfliktu w sytuacji, gdy interesy zaangażowanych stron są sprzeczne w co najmniej jednym obszarze, a osiągnięcie porozumienia może okazać się bardziej korzystne niż działanie wbrew sobie”²⁴⁵.

Definicja ta zwraca uwagę na dwa dodatkowe aspekty: po pierwsze – negocjacje zostały zakwalifikowane do obszernej dziedziny ludzkich zachowań zwanych komunikacją interpersonalną; po drugie – negocjacje są możliwe wtedy, kiedy porozumienie jest korzystniejsze niż „działanie wbrew sobie”, czyli walka. Wynika

²⁴⁰ K. Kumaniecki, *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1990, s. 234. Por. również J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem...*, s. 12.

²⁴¹ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie...*, s. 12.

²⁴² K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997, s. 87.

²⁴³ Na konieczność występowania wspólnoty interesów wskazują także inni autorzy. Por. S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 19; R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1990, s. 21.

²⁴⁴ Por. J. Rosiński, *Organizacyjne i personalne czynniki sukcesu w początkowej fazie negocjacji*, [w:] Z. Nęcki, L. Górniak, J. Rosiński, *Negocjacje w Unii Europejskiej. Przewodnik dla przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 64-65.

²⁴⁵ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, op. cit., s. 138.

z tego, że negocjacje nie są dobrym sposobem na rozwiązanie wszelkiego rodzaju konfliktów, natomiast sprawdzają się tylko w tych, w których występuje względna równowaga sił. W przeciwnym przypadku negocjacje są stratą sił, środków i czasu. Na konieczność występowania wspólnoty interesów zwraca także uwagę W. Masterbroek, twierdząc, że:

Negocjacje to odpowiednia strategia w przypadku różnych, a czasami sprzecznych interesów dwóch stron współzależnych w takim stopniu, że porozumienie byłoby wzajemnie korzystne. Strony nie zgadzają się, ale pragnęłyby osiągnąć porozumienie, ponieważ zarówno brak rozwiązania, jak i współzawodnictwo byłoby dla obu niekorzystne²⁴⁶.

Mówiąc o negocjacjach, należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

- 1. Komunikacja interpersonalna (dodać trzeba, że głównie o charakterze perswazyjnym).**
- 2. Częściowy konflikt interesów (ani konflikt całkowity, ani całkowita zbieżność interesów nie zostawia pola dla negocjacji).**
- 3. Porozumienie (jest to zasadniczy cel negocjacji, jednak nie należy go osiągać za wszelką cenę).**

Na zakończenie rozważań pojęciowych warto podkreślić, iż w dalszej części niniejszego opracowania pojęcia „negocjacje” i „rokowania” używane będą zamiennie. „Uzasadnienie do owej synonimiczności odnieść można zarówno do rokowań czy negocjacji zbiorowych, jak i indywidualnych. W przypadku funkcjonalnych stosunków pracy pojęcie negocjacji wydaje się bardziej komunikatywne z uwagi na akcentowanie relacji interpersonalnych. Bowiem termin «rokowania» w języku polskim i w kontekście omawianych spraw oznacza «układy, narada». Ponadto ów termin jest stosowniejszy do opisu pertraktacji prowadzonych na wyższym niż interpersonalnym poziomie²⁴⁷. Tak więc praktyka językowa wskazuje, iż termin „rokowania” trudno odnieść np. do targu o cenę używanego samochodu.

11.2. Konflikty

Konflikt jest jednym z bardziej uciążliwych aspektów życia społecznego, niestety jest z nim nierozłączny. Występuje tak w relacjach międzyludzkich (konflikt interpersonalny), jak i w organizacjach. Często też dochodzi do konfliktów w makroskali, np. międzypaństwowych, te jednak nie będą przedmiotem niniejszych rozważań. Jak można konflikt zdefiniować?

²⁴⁶ W. Masterbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 16.

²⁴⁷ A. Szałkowski, *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków...*, op. cit., s. 198-199.

Konflikt to spór dwóch osób lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych²⁴⁸.

Główną przyczyną konfliktów jest więc podział zasobów, przy czym nie chodzi jedynie o zasoby materialne, jak np. pieniądze czy inne dobra, ale także czas, prestiż itp.

Tak **typologię konfliktów** ze względu na ich przyczyny przedstawia Ch.W. Moore²⁴⁹: **konflikt interesów, konflikt strukturalny, konflikt wartości, konflikt danych, konflikt relacji.**

Konflikt interesów dotyczy dóbr materialnych. Konflikt strukturalny wynika z samej struktury społecznej, w jakiej działają skonfliktowane podmioty. Konflikt może być np. między rządzącymi i rządzonymi, między tymi, którzy mogą stosować siłę i tymi, którzy są siły pozbawieni. Konflikt wartości jest jednym z najtrudniejszych typów konfliktów. Dotyczy bowiem tego, co dla każdego człowieka jest wartością samą w sobie: przekonania, systemy wartości, światopogląd, religia. W tych obszarach jest szczególnie trudno znaleźć porozumienie. Ustępstwa w dziedzinie interesów są o wiele łatwiejsze niż w przypadku wartości. Kolejny typ konfliktu to konflikt danych. Podkreślić należy, że często pojęcia danych, informacji i wiedzy rozumie się jako z istoty swojej obiektywne. Tak jednak nie jest. Warto więc postawić pytanie: w jaki sposób konflikt danych i informacji może stać się przyczyną konfliktu?

- **Brak informacji** może być przyczyną konfliktu na kilka różnych sposobów. Po pierwsze niedoinformowanie jednego z aktorów społecznych może wzbudzać niepokój. Jest to widoczne na przykład w czasie wprowadzania zmian w organizacji. Brak wcześniejszego poinformowania pracowników o przyczynach i przebiegu zmian może być przyczyną silnego oporu. Poza tym przewaga wiedzy na temat zmian, jaką posiadają zarządzający wobec pracowników, sprawia, że ci ostatni stają jedynie przedmiotem zarządzania, a nie podmiotem.
- **Dezinformacja** jest jednym z częstych powodów konfliktów. Jeśli pracownicy dostają sprzeczne informacje lub są przeciążeni nadmiarem informacji, często mogą doświadczać zupełnie niepotrzebnego stresu, który przyczynia się do powstania konfliktu.
- Zdarza się, że **menedżerowie nie przekazują podwładnym niektórych informacji**, ponieważ uznają, że nie są one ważne, podczas gdy pracownicy przywiązują do nich ogromną wagę.

²⁴⁸ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 329.

²⁴⁹ Ch.W. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict 3rd Edition Revised*, Jossey-Bass, San Francisco 2014.

- **Różne interpretacje** danych oraz informacji często stają się przyczyną konfliktu. Jest to sytuacja, kiedy nie ma sporu odnośnie do samych danych, lecz ich rozumienie jest zdecydowanie różne. Czy coś jest tanie czy drogie, czy podwyżka wynagrodzeń jest znaczna czy niewielka, czy jakieś rozwiązanie jest korzystne czy szkodliwe – jest wynikiem oceny. Oceny z kolei kształtują się w wyniku porównania.

Konflikt relacji z kolei powstaje wtedy, kiedy jego przyczyny są natury interpersonalnej, ludzie po prostu się nie lubią, gdyż np. mają negatywne doświadczenia z wcześniejszych kontaktów.

11.3. Style i zasady negocjacji

Trzy podstawowe style negocjacji najlepiej scharakteryzowali R. Fisher i W. Ury w swojej znanej książce *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*.

Tabela 11.1. Style negocjacji

Miękkie	Twarde	Oparte na zasadach
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie
Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki	Żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych	Oddziel ludzi od problemu
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu	Bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Działaj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Okop się na swoim stanowisku	Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj i odkrywaj interesy
Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować)	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia	Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia	Opracuj możliwości korzystne dla obu stron
Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują	Poszukaj jednego rozwiązania – tego, które ty zaakceptujesz	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później
Upieraj się przy porozumieniu	Upieraj się przy swoim stanowisku	Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów
Staraj się uniknąć walki woli	Staraj się wygrać walkę woli	Staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia. Poddawaj się regułom, nie presji

Źródło: R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1990, s. 36

11.4. Negocjacje oparte na zasadach

Styl rzeczowy zorientowany na problem jest najlepszym sposobem wyjścia z dylematu: jak prowadzić negocjacje – twardo czy miękko? Styl ten scharakteryzować można przy pomocy trzech zasad²⁵⁰.

1. Oddziel ludzi od problemu.
2. Oddziel interesy od stanowisk.
3. Odwołaj się do obiektywnych kryteriów.

Oddziel ludzi od problemu

Pierwsza zasada szczegółowa, odnosząca się do rozdzielenia ludzi od problemu, brzmi: **nie obwiniaj**. Bardzo często negocjacje rozpoczynają się od prób ustalenia, kto ponosi odpowiedzialność za powstały problem. Pamiętać należy, że podczas negocjacji każdy ma prawo do obrony własnych interesów, czym z definicji stwarza problemy swemu przeciwnikowi. Nie wolno więc go oskarżać za własne problemy. W negocjacjach przeciwnik po prostu jest po to, aby stwarzać swemu oponentowi problemy.

Druga zasada szczegółowa brzmi: **unikaj ataków personalnych**. Argumenty stosowane w negocjacjach mogą odnosić się do przedmiotu sporu, ale mogą też być skierowane na osobę przeciwnika. Najlepiej istotę tego podziału oddaje klasyczna typologia argumentacji opisana przez A. Schopenhauera, według której wyróżnić można argumenty typu *ad personam*, czyli dotyczące osoby, i argumenty *ad rem*, czyli dotyczące rzeczy (inaczej mówiąc: do rzeczy)²⁵¹. Jako przykład posłużyć może anegdota o Sokratesie, który miał w zwyczaju wciągać w dysputy przygodnie napotkanych przechodniów. Kiedy jeden z nich nie mógł sprostać talentom erystycznym filozofa, odpowiedział: „Sokratesie, twoje poglądy są tak głupie, jak ty brzydki”. A Sokrates słynął w Atenach z wielkiej brzydoty.

Trzecia zasada szczegółowa brzmi: **pozwól zachować twarz**. Trzeba pamiętać, iż poczucie własnej godności to jedna z najwyższych wartości prawie dla każdego człowieka, której nie można bezkarnie naruszać. Nawet jeśli raz i drugi uda się kogoś upokorzyć, prędzej czy później błąd ten da o sobie znać i jego skutki wrócą niczym bumerang. Jest to szczególnie ważne, kiedy osiąga się lepsze warunki porozumienia niż przeciwnik. Wtedy trzeba dać mu przegrać z honorem. W przeciwnym przypadku można niepotrzebnie negocjacje przedłużyć lub nawet zniweczyć wypracowane już porozumienie.

²⁵⁰ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK...*, op. cit.

²⁵¹ A. Schopenhauer, *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1983.

Oddziel interesy od stanowisk

Często słyszy się stwierdzenia, że „strony pozostały na swoich stanowiskach” albo że „zbliżyły swoje stanowiska”. Można też usłyszeć, iż „interesy stron są nie do pogodzenia” albo „udało się znaleźć wspólny interes”. Pojęcie „interesu” zostało już wyjaśnione wcześniej. Dodać jedynie należy, że jest ono związane bezpośrednio z pojęciem „potrzeby”. „Stanowisko” to z kolei sposób wyrażenia swoich interesów, innymi słowy – oferta składana drugiej stronie lub żądania wysuwane pod jej adresem. Interesy na ogół są trwałe, natomiast stanowiska, dzięki którym są wyrażane, mogą zmieniać się zależnie od okoliczności. Dobrą ilustracją może być znana z książki R. Fishera i E. Ury’ego anegdota o dwóch siostrach, które kłóciły się o pomarańczę²⁵². Stanowiska obu stron konfliktu były całkowicie sprzeczne, ponieważ brak było interesów wspólnych²⁵³. Gdyby ograniczyć rozwiązanie problemu do sfery stanowisk, jedynym rozwiązaniem byłby sprawiedliwy podział pomarańczy (prawdopodobnie na pół). Gdy jednak zapytano siostry, do czego jest im potrzebna ta pomarańcza, okazało się, że jedna potrzebuje skórkę do ciasta, a druga miąższ na sok. W tej sytuacji można było podzielić zasoby według zupełnie innej zasady, lepiej zaspokajając interesy obu stron negocjacji, niż gdyby problem został rozwiązany na poziomie stanowisk. Trzeba tylko umiejętnie zapytać o interesy albo je wywnioskować na podstawie posiadanych informacji. Nie jest to proste, gdyż z reguły negocjatorzy utajniają swoje interesy, koncentrując się jedynie na stanowiskach. Służyć temu celowi mogą pytania: dlaczego? Po co? W jakim celu? Jeśli nie uda się przenieść sporu z poziomu stanowisk na poziom interesów, wtedy prowadzić można jedynie **negocjacje pozycyjne**, które są mało efektywne, gdyż strony „okopują się na swoich stanowiskach” i zamykają się na argumentację przeciwnika.

Odwołaj się do obiektywnych kryteriów

W negocjacjach pozycyjnych strony usiłują wywierać wzajemnie na siebie presję i narzucić swoją wolę. Takie niebezpieczeństwo istnieje także w negocjacjach opartych na zasadach. Jednym ze sposobów uniknięcia walki o dominację jest stosowanie obiektywnych kryteriów. Czym są obiektywne kryteria? Są to informacje pochodzące ze źródeł niezależnych od korzystających z nich stron i które mogą być użyte jako argumenty na poparcie stanowiska. Obiektywne kryteria mają tę zaletę, że nie można ich podważyć faktem, iż przedstawiają rzeczywistość tendencyjnie, aby stosująca je strona mogła łatwiej osiągnąć swój cel. Można wymienić kilka typów obiektywnych kryteriów.

Procedury są to sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych, które strony ustalają między sobą, przewidując pojawienie się konfliktu, lub które narzucane są z zewnątrz przez osoby lub instytucje posiadające odpowiednie uprawnienia już po zaistnieniu sporu. Oto przykład najprostszej procedury. „Niedawno moi synowie

²⁵² R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK...*, op. cit., s. 99.

²⁵³ Typowy przykład konfliktu powstałego z powodu niewystarczających zasobów.

posprzeczał się o ostatni kawałek jabłeczniaka. Jeden przez drugiego domagał się większej porcji. Żaden nie chciał ustąpić i zgodzić się, aby przekroić ciasto na pół. Zaproponowałem więc, aby jeden z chłopców podzielił ciasto wedle własnego uznania, a drugi wybrał dowolną część. Moja propozycja wydała im się uczciwa i przystali na nią. Każdy z nich był przekonany, że sprawa została załatwiona, jak należy²⁵⁴. W wyniku zastosowania tej procedury nie był możliwy niesprawiedliwy podział ciastka.

Ekspertyzy, opinie rzeczoznawców i biegłych. Zarówno w procesach sądowych, jak i negocjacjach handlowych można się odwołać do opinii biegłych rzeczoznawców. W pierwszym przypadku sąd dysponuje własnymi biegłymi, natomiast w dziedzinie handlu nieruchomościami istnieje profesjonalne stowarzyszenie zrzeszające rzeczoznawców majątkowych. Jeśli są naprawdę niezależni, a niezależność jest podstawą sukcesu w ich zawodzie, wtedy ich opinie mogą być używane w charakterze niezależnych kryteriów.

Niezależne źródła informacji o elementach sporu, które mogą być wykorzystane w celu uzasadnienia swojego stanowiska.

W USA wydawane jest fachowe czasopismo specjalizujące się w dziedzinie motoryzacyjnej. Czasopismo to prowadzi ranking najlepszych samochodów, którego wyniki są ogłaszane corocznie. Redakcja zastrzegła sobie sędownie, iż firmy samochodowe nie mogą powoływać się na wyniki tego rankingu w swoich akcjach reklamowych, w przeciwnym bowiem przypadku wyniki tego rankingu nie mogłyby być wykorzystywane jako obiektywne kryteria przez fachowców, dziennikarzy i przede wszystkim przez konsumentów, gdyż groziłoby to utratą wiarygodności.

Kiedy ktoś sprzedaje albo kupuje używany samochód, może skorzystać z jednego z wielu wychodzących w Polsce czasopism publikujących aktualne ceny giełdowe samochodów, dzięki czemu będzie mógł odeprzeć zarzut o „wzięciu ceny z sufitu”. Podobną funkcję spełniać mogą kursy walut, ceny akcji, ceny rynkowe towarów i usług, stopy procentowe, obowiązujące marże itp.

W negocjacjach handlowych można także prosić o specyfikację kosztów przedmiotu transakcji. Jeśli na przykład ktoś kupuje dom i sprzedający proponuje zawyżoną cenę, poprosić można o wyszczególnienie jej składników, tzn. cenę ziemi ze względu na lokalizację, jakość uzbrojenia terenu, materiały, z jakich dom został zbudowany, standard wykończenia, rodzaj ogrzewania, ogólny stan zużycia itd. Każdy z tych elementów ma swoją cenę rynkową, a koszty cząstkowe złożyć się mogą na koszt całkowity. Ponadto negocjacjom podlegać może każdy z tych kosztów cząstkowych z osobna. W ten sposób uniknie się negocjacji pozycyjnych, w których jedyne argumenty będą brzmiały tak: sprzedający – „wszystkie podobne domy tyle kosztują”, kupujący – „znam wiele podobnych domów, które są znacznie tańsze.”

²⁵⁴ G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Studio Emka, Warszawa 1994, s. 7.

Podsumowanie

Negocjacje są nieodłącznym elementem życia oraz pracy nie tylko w biznesie. Przedstawione powyżej rozważania nad negocjacjami mają charakter wprowadzenia i siłą rzeczy nie wyczerpały całej problematyki. Na co jednak zwrócić uwagę?

1. Konflikt sam w sobie nie musi pełnić funkcji negatywnej, pod warunkiem, że znajdzie się sposób na konstruktywne rozwiązanie.
2. Przed podjęciem rozwiązania konfliktu należy zidentyfikować jego przyczyny, co pozwoli zrozumieć interesy drugiej strony.
3. Podczas negocjacji powinno się unikać zarówno negocjacji twardych, jak i miękkich. Wskazane jest przeformułowanie prowadzonych rokowań w kierunku negocjacji opartych na zasadach.
4. Prowadząc negocjacje ukierunkowane na rozwiązanie problemu, powinno się pamiętać o podstawowych zasadach negocjacji rzeczowych.
5. W procesie negocjacji nie należy zaniedbywać odpowiedniego przygotowania polegającego na zapoznaniu się z cenami rynkowymi, alternatywami posiadami przez przeciwnika oraz jego silnymi i słabymi stronami.
6. Nie należy negocjacji rozpoczynać od ustępstw. Jeśli czyni się koncesje (ustępstwa), zawsze należy oczekiwać podobnych ustępstw od drugiej strony.

Sprawdź się

1. *Jak można scharakteryzować negocjacje?*
2. *Co to jest konflikt międzyludzki?*
3. *Jakie można wymienić przyczyny konfliktów?*
4. *Jakie są główne style negocjacyjne?*
5. *Jak nazywają się negocjacje zorientowane na stanowiska?*
6. *Jakie są zasady negocjacji rzeczowych?*
7. *Czym się różnią stanowiska od interesów?*
8. *Czym są obiektywne kryteria i jakie można podać przykłady?*
9. *Dlaczego należy odróżnić ludzi od problemu?*
10. *Dlaczego (poza nielicznymi wyjątkami) należy unikać negocjacji twardych i miękkich?*

Rozdział 12

ZNACZENIE AUTOPREZENTACJI W PRACY MENEDŻERA

Małgorzata Randak-Jeziarska

*Świat jest teatrem, aktorami ludzie*²⁵⁵.

William Szekspir

Wprowadzenie

Autoprezentacja jest procesem, podczas którego pragniemy kontrolować to, jak postrzegają nas inni ludzie. Czy zawsze jest dowodem na to, że próbujemy manipulować otoczeniem? Autoprezentacja może mieć związek ze skłonnością do manipulacji, ale częściej jest świadectwem dobrego przystosowania się do otoczenia, stanowiąc jeden z aspektów codziennych społecznych kontaktów. Na ogół jesteśmy nagradzani za wywieranie dobrego wrażenia na innych, nie powinno zatem dziwić, że staramy się, by prezentowany przez nas wizerunek był jak najlepszy²⁵⁶. Poza tym nie należy zapominać, że odbiorca naszych komunikatów nie jest osobą bezbronną: posiada doskonałe na drodze ewolucji mechanizmy, które dodatkowo rozwija podczas kontaktów z ludźmi w trakcie całego życia, pozwalające mu nie tylko analizować zasłyszaną treść, ale przede wszystkim odczytywać komunikaty płynące z mowy ciała rozmówcy, porównywać je ze sobą i podejmować decyzje, jak powinien zareagować.

Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie studentom – przyszłym menedżerom – podstawowych wiadomości na temat kreowania własnego wizerunku, które mogą być potem przez nich wykorzystane w miejscu pracy. Poruszone kwestie będą przydatne wszystkim studentom zainteresowanym własnym wpływem na to, jak są postrzegani i odbierani przez innych ludzi.

12.1. Kreowanie własnego wizerunku

Ważną kwestią w autoprezentacji jest **sterowanie wrażeniem**, czyli wysyłanie takich komunikatów do innych ludzi, by wytworzyć u odbiorców określony obraz siebie. Każdy z nas posiada „ja” prywatne i „ja” publiczne.

²⁵⁵ W. Szekspir, *Jak wam się podoba*, <https://wolnelektury.pl/katalog/lektura/jak-wam-sie-podoba.html> (dostęp: 10.03.2021).

²⁵⁶ G. Królik, *Autoprezentacja, czyli jak się sprzedać pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 9.

„Ja” prywatne odzwierciedla to, jak siebie spostrzegamy, czyli nasze własne przekonanie na temat tego, kim jesteśmy. Nie zawsze jest ono dokładne, a także w pełni ujawniane wobec innych ludzi. „Ja” prezentowane innym stanowi nasz publiczny wizerunek, w którym najczęściej chcemy pokazać siebie od strony społecznie aprobowanej (np. jestem pilnym studentem, jestem sumiennym pracownikiem).

Wizerunek publiczny jest przez nas starannie wypracowywany. Piszemy scenariusz naszego życia na podobieństwo dramaturga tworzącego sztukę teatralną, a następnie, posiłkując się scenariuszem, odgrywamy poszczególne role, przez co utrwalamy nasz wizerunek²⁵⁷. Każdy z nas odgrywa w ciągu dnia wiele ról, komunikując się w sposób zamierzony lub nieświadomy z innymi ludźmi, którzy również odgrywają swoje role²⁵⁸.

Sterowanie wrażeniem może odbywać się w kontakcie bezpośrednim lub pośrednim. W kontakcie bezpośrednim dzieje się poprzez²⁵⁹:

- **wygląd** (atrakcyjność fizyczna; podkreślanie atutów; tuszowanie niedoskonałości; stroje służbowe; jakość ubrań; przekazywane za ich pomocą komunikaty: „jestem osobą zamożną”, „stawiam na oryginalność i posiadanie własnego stylu”, „jestem sportowcem”; „jestem lekarzem”; biżuteria; fryzura itd.);
- **zachowanie** (słowa; mowa ciała: mimika, postawa ciała, gestykulacja, utrzymywanie lub nie kontaktu wzrokowego, tempo mówienia, ton głosu, akcent, zaburzenia płynności mowy, zachowywany dystans itp.)²⁶⁰;
- **otoczenie** (np. przedmioty, którymi się otaczamy; wybór samochodu; miejsce zamieszkania; preferowane kolory w wystroju wnętrza; sposób aranżowania przestrzeni; posiadanie dzieł sztuki; eksponowanie dyplomów i certyfikatów).

Z kolei kontakt pośredni, np. poprzez media społecznościowe, stwarza szanse na sterowanie własną tożsamością za pomocą różnorodnych eksperymentów, podczas których poruszamy się na kontinuum: uczciwość – zatajanie faktów – oszustwo (sterowanie wiadomościami na swój temat; zmiana płci, historii życia, wyglądu; treść zamieszczanych komunikatów itd.)²⁶¹.

Można wyróżnić 3 rodzaje autoprezentacji²⁶²:

1. **Autoprezentacja ofensywna** (często obserwowana w polityce): eksponowanie dominujących cech i zawyżonej pewności siebie, które są odbierane przez

²⁵⁷ Por. E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2011.

²⁵⁸ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2018, s. 84-86.

²⁵⁹ Ibidem, s. 87-91; s. 193-208; por. P. Czaplńska, *Strategia budowania wizerunku osób znanych*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Perswazyjne wykorzystanie wizerunku osób znanych*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.

²⁶⁰ Zob.: „Dookoła mojej głowy biegnie fosa, na metr od czubka mego nosa”, czyli: mam swój obszar osobisty, na który zapraszam tylko wybrane osoby (T. Rzepa, *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa 2006, s. 52).

²⁶¹ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje...*, op. cit., s. 88-91.

²⁶² M. Maj-Osytek, *Komunikacja niewerbalna. Autoprezentacja, relacje, mowa ciała*, Edgard, Warszawa 2014, s. 99-100.

innych jako przejawy wyniosłości i agresji, nie budzą u nich pozytywnych skojarzeń i mogą spotkać się z odrzuceniem.

2. **Autoprezentacja defensywna** (bronienie siebie w reakcji na zaistniałą sytuację; odrzucanie skarg i pretensji, a później – gdy pojawiają się nowe fakty – usprawiedliwianie swojego zachowania, przeproszanie, szukanie wymówek lub winnych w celu oczyszczenia się z zarzutów).
3. **Autoprezentacja asertywna** (bycie szczerym i uczciwym; kierowanie się własnym kodeksem moralnym, który pozostaje w zgodzie z prawem; otwartość na ludzi; podejmowanie prób zrozumienia innych).

Największe możliwości kształtowania własnego wizerunku, który spotyka się z pozytywnym odbiorem, niesie oczywiście autoprezentacja asertywna.

Ważnym zjawiskiem nieodłącznie związanym z prezentowaniem siebie innym ludziom jest **efekt pierwszego wrażenia**. Działa on w pierwszych minutach kontaktu, wzmacniając ekonomikę pracy umysłu (szybka diagnoza i selekcja poznanych osób). Jest bardzo silny i często wpływa na relacje między osobami, wzbudzając w nich chęć nawiązania kontaktu lub zaniechania go. Na nim budują się uczucia ze spektrum wrogości lub życzliwości, a także w oparciu o niego zaczyna działać **efekt „hallo”**, który sprawia, że ludziom skategoryzowanym przez nas pozytywnie dokładamy „anielską aureolę” (np. osoba, którą oceniamy jako atrakcyjną fizycznie, jest według nas na pewno również inteligentna, prawdomówna, dobra i posiada wielu znajomych²⁶³), a ludziom, których postrzegamy jako brzydkich i nieatrakcyjnych, dokładamy „diabelskie rogi” (ta osoba jest też fałszywa, głupia, na pewno nie cieszy się wysokim statusem w społeczeństwie). Oba efekty są nierozzerwalnie ze sobą połączone, zależą od zasobu naszych stereotypów, kontekstu sytuacyjnego oraz już posiadanych informacji na temat danej osoby. Trafność efektu pierwszego wrażenia wzrasta na skutek treningu doświadczeń społecznych, czyli podlega uczeniu się²⁶⁴. Cechami ocenianymi przy pierwszym kontakcie wg A. Mehrabiana są: rasa, płeć, wiek, wzrost, wyraz twarzy, oczy i włosy, ubranie, ruchy i postawa²⁶⁵.

Sposób, w jaki utrzymujemy kontakt wzrokowy, połączony z innymi naszymi pozawerbalnymi zachowaniami, przekazuje rozmówcy wiele różnych informacji na nasz temat, w tym przede wszystkim nasz stosunek do tego, co mówi (tab. 12.1).

Czynnikiem korelującym z siłą wywieranego na innych wpływu jest samoocena nadawcy komunikatu i związana z nią pewność siebie. Według badań T.R. Bacona „osoby, które mówią zdecydowanym głosem, są również dwa razy skuteczniejsze niż te o łagodnym tonie. Asertywność zwiększa skuteczność wpływu trzykrotnie, a pewność siebie czterokrotnie”²⁶⁶.

²⁶³ Por.: R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 291-293.

²⁶⁴ T. Rzepa, *Psychologia komunikowania się...*, op. cit., s.101-109.

²⁶⁵ M. Maj-Osytek, *Komunikacja niewerbalna ...*, op. cit., s. 101.

²⁶⁶ T.R. Bacon, *Sposób na opornych. Skuteczne wywieranie wpływu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2013, s. 22; cyt. za: J. Nowicka, *Zarządzanie kompetencjami komunikacyjnymi* –

Tabela 12.1. Komunikowanie spojrzeniem w połączeniu z innymi zachowaniami niewerbalnymi

Zachowanie	Komunikuje
Zmniejszenie kontaktu wzrokowego	Chęć zmiany tematu, ucieczka od nawału ofert
Zmarszczenie brwi, jakby oceniające oczy z równoczesnym ułożeniem oczu na dalekim obiekcie, zaciśnięcie ust i opuszczenie ich kącików	Pewność siebie, odwagę mówienia nad ludźmi
Zadarcie głowy wysoko sytuujące nos, uniesienie brwi połączone z opuszczeniem powiek i często wykonywany głośny wdech	Pogardę, odpychanie, butę
Wzrost ruchliwości gałek ocznych, pocieranie oczu, częste drapanie się w głowę i częsta zmiana pozycji	Narastanie zdenerwowania
Wzniesienie głowy i spojrzenie do góry lub spuszczenie głowy w dół z wyrazem skupienia	Przerwanie kontaktu (zaczekaj chwilę, zastanawiam się)
Uważne patrzenie w oczy, bliskie usytuowanie, nachylone ciało, rozwarłe ramiona, uśmiech	Wyrażanie sympatii, otwartości, demonstrowanie przyjacielskiego nastawienia
Utrzymywanie kontaktu wzrokowego, uśmiech, ewentualnie lekkie przechylenie głowy	Podtrzymywanie kontaktu; jasne, rozumiem, o co chodzi, nie mam nic do dodania
Utrzymywanie kontaktu wzrokowego z rytmicznym potakiwaniem głowy	Podtrzymywanie kontaktu; jasne, rozumiem, o co chodzi, nie mam nic do dodania
Unikanie kontaktu wzrokowego, patrzenie w bok lub spuszczenie oczu	Zakłopotanie, kłamanie bądź ocenianie sytuacji jako kłopotliwej lub męczącej
Unikanie kontaktu wzrokowego poprzez spojrzenie w bok, w dół	Lekceważenie, lęk i chęć ucieczki
Uniesienie brwi połączone z ułożeniem ust w „podkówkę” i obniżanie kącików ust, przenoszenie wzroku na partnera	Dezaprobatą, sceptycyzm, „ja wiem lepiej”
Szybkie zaciśnięcie i opuszczenie brwi połączone z kontaktowym spojrzeniem, uśmiechem i skinieniem głowy	Powitanie, deklaracja sympatii, aprobaty
Szerokie rozwarcie powiek połączone z „osłupieniem” oczu	Zaskoczenie, zdziwienie, przerażenie lub podkreślenie niezwykłości przekazywanych treści
Patrzenie na nogi i pocieranie karku	Przygnębienie, może kłamanie
Nieruchome spojrzenie bez mrugnięcia, przenoszenie go poprzez wolne zwroty głowy	Dyscyplinę wewnętrzną, wczuwanie się w sytuację partnera
Kontakt wzrokowy połączony z ruchem głowy i zmarszczeniem brwi	Wzmocnienie kontaktu; nie rozumiem, powtórz

autoprezentacja, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Siedlce 2015, nr 105, s. 132.

cd. tabeli 12.1

Głębokie patrzenie partnerów w oczy w sytuacji przyjemnej treści konwersacji, niemiłej treści rozmowy	Przyrost sympatii odbiorcy; osłabienie pozytywnych uczuć
Długie spojrzenie nieruchomo utkwione w oczach partnera	Wymuszenie uległości, chęć uzyskania dominacji

Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 94-95, cyt. za: G. Królik, *Autoprezentacja, czyli jak się sprzedać pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 25-26

12.2. Autoprezentacja w pracy menedżera

Czy w pracy można być „po prostu sobą”, czy też należy się nauczyć sterowania własnym wizerunkiem? Istnieją elementy tożsamości, które w jednej organizacji mogą się spotkać z uznaniem, a w drugiej obarczone będą ryzykiem uzyskania przez pracownika złej reputacji. Należą do nich np.: orientacja seksualna, zdrowie (choroba afektywna dwubiegunowa, zakażenie wirusem HIV itd.), wyznanie. W związku z tym w środowisku pracy warto²⁶⁷:

- postępować ostrożnie;
- poznać i ocenić kulturę organizacji;
- rozważyć konsekwencje trzymania w sekrecie jakiejś części własnej tożsamości (jeśli są za wysokie, warto pomyśleć o zmianie pracy);
- zapytać o radę, jak postąpić, osobę darzoną zaufaniem, która pracuje w tym środowisku.

Do ważnych umiejętności, które pozwalają menedżerowi wpływać na to, jak jest postrzegany w miejscu pracy, należą m.in.:

- **Dbłość o własny wizerunek:**
 - zewnętrzny (higiena osobista; troska o zdrowie i wygląd ciała; spójność stroju z rodzajem wykonywanej pracy; zadbanie o własną atrakcyjność fizyczną, która wpływa na efekt pierwszego wrażenia i uruchomienie u rozmówcy efektu aureoli zwiększającego prawdopodobieństwo wzbudzenia u niego sympatii);
 - wewnętrzny (budowanie obrazu siebie jako osoby kompetentnej; doświadczonej; wiarygodnej; żyjącej w zgodzie z prawem i wyznawanymi wartościami; znającej swoje mocne i słabe strony; posiadającej pozytywną samoocenę; dbającej o równowagę praca – życie itp.).
- **Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych (tab. 12.2).**
 - Doskonalenie umiejętności asertywnego zachowania się²⁶⁸.
 - Rozwijanie umiejętności zarządzania emocjami (znajomość własnych emocji; poprawna samoocena; wiara w siebie; kontrolowanie reakcji

²⁶⁷ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje...*, op. cit., s. 88.

²⁶⁸ M. Randak-Jeziarska, *Asertywność i umiejętność porozumiewania się jako cechy dobrego menedżera – psychologia w naukach o zarządzaniu i jakości*, [w:] A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba (red.), *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020.

emocjonalnych; umiejętność motywowania siebie i innych; empatia; umiejętności społeczne²⁶⁹).

- Posiadanie umiejętności zarządzania czasem (punktualność; szacunek dla czasu własnego i innych osób; planowanie zadań; przestrzeganie czasu spotkań).
- Znajomość zasad organizowania przestrzeni (proksemika): branie pod uwagę wpływu odległości między ludźmi i aranżacji przestrzeni na wzajemne interakcje.
- Rozwijanie wiedzy na temat technik wpływu społecznego (np. ingracja, ekspozycja społeczna, społeczny dowód słuszności: owczy pęd) po to, by nie pozwolić ani sobie, ani innym na manipulację.
- Rozwijanie umiejętności radzenia sobie ze stresem w miejscu pracy, spowodowanym np. przeciążeniem pracą, konfliktami z współpracownikami, warunkami pracy.
- Znajomość zasad savoir-vivre'u i stosowanie się do nich.

Tabela 12.2. Umiejętności komunikacyjne menedżera niezbędne dla kreowania własnego wizerunku

– Formułowanie wypowiedzi ustnych	– Mówienie w sposób zrozumiały i rzeczowy – Dbanie o to, by zakłócenia językowe nie utrudniały odbioru komunikatu – Staranność artykulacji – Panowanie nad głosem
– Formułowanie wypowiedzi pisemnych	– Znajomość reguł tworzenia różnorodnych dokumentów
– Przygotowanie i przedstawianie prezentacji multimedialnych	– Odpowiedź na pytania: – Kto jest odbiorcą? – Co chcę osiągnąć? – Ile mam czasu na wystąpienie? – W jaki sposób mogę utrzymać uwagę słuchaczy? – O co mogę być przez nich zapytany/a? – Plan wystąpienia, przygotowanie treści i grafiki slajdów – Zadbanie o spójność przekazu – Opracowanie prezentacji pod kątem technicznym – Zadbanie o sprzęt służący do odtwarzania prezentacji – Postawa wobec audytorium – Kontakt wzrokowy ze słuchaczami
– Występowanie przed kamerą	– Oswojenie się z kamerą – Dopracowany wygląd – Płynność przekazu – Intonacja głosu – Oszczędna gestykulacja

²⁶⁹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2007.

cd. tabeli 12.2

– Stosowanie komunikatów typu Ja	– Branie odpowiedzialności za własne uczucia i potrzeby, kiedy ktoś zachowuje się w określony sposób, połączone z formułowaniem konkretnych próśb
– Umiejętność uważnego i aktywnego słuchania	– Zachęcanie rozmówcy do rozwinięcia tematu; parafrazowanie, odzwierciedlanie uczuć, pytania otwarte, klaryfikacja, skupianie się na najważniejszym itp.
– Znajomość barier komunikacyjnych po stronie nadawcy i odbiorcy komunikatu – Praca nad sobą, by nie stosować barier komunikacyjnych podczas kontaktów z innymi ludźmi, a także umieć je dostrzegać u rozmówców i potrafić im w sposób asertywny przeciwdziałać	– Przykłady barier po stronie nadawcy komunikatu: stawianie komuś diagnozy, krytykowanie, stawianie zbyt wielu pytań, rozkazywanie – Przykłady barier po stronie odbiorcy komunikatu: domyślanie się, przygotowywanie odpowiedzi, skojarzenia, filtrowanie
– Umiejętność odczytywania mowy ciała rozmówców – Zadbanie o spójność własnych wypowiedzi z komunikatami niewerbalnymi płynącymi z własnego ciała	– Mimika, gestykulacja, postawa ciała, kontakt wzrokowy, cechy głosu, dystans, aranżacja przestrzeni itp.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Randak-Jezińska, *Asertywność i umiejętność porozumiewania się jako cechy dobrego menedżera – psychologia w naukach o zarządzaniu i jakości*, [w:] A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba (red.), *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020, s. 74-75; M. Maj-Osytek, *Komunikacja niewerbalna. Autoprezentacja, relacje, mowa ciała*, Edgard, Warszawa 2014; T. Rzepa, *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa 2006, s. 60-77

Podsumowanie

Ujawnianie siebie w relacjach z ludźmi niesie zarówno korzyści, jak i ryzyko zagrożeń. Do korzyści zaliczyć można: możliwość przeżycia *katharsis* poprzez zrzucenie ciężaru ze swoich pleców; porządkowanie własnych opinii i uczuć; do wartościowywanie się; zwiększenie szans na uzyskanie odwzajemnienia; zwiększenie własnej atrakcyjności; wzmacnianie relacji itp. Do zagrożeń związanych z ujawnianiem informacji o sobie należą z kolei: bycie odrzuconym; wywołanie negatywnego wrażenia; zmniejszenie odczuwanej satysfakcji z relacji; utrata kontroli nad skrywanymi informacjami; możliwość zranienia drugiej osoby²⁷⁰.

To, w jakiej mierze radzimy sobie z kreowaniem własnego wizerunku, zależy od wielu czynników: naszego temperamentu, motywacji, indywidualnych predyspozycji, samooceny, poziomu asertywności, oddziaływania innych ludzi, kontekstu

²⁷⁰ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje...*, op. cit., s. 96-100.

sytuacyjnego. Warto jednak mieć świadomość własnego wpływu na to, jak jesteśmy odbierani przez innych, i rozwijać swoje umiejętności w tym zakresie.

Sprawdź się

1. *W jaki sposób sterujemy wrażeniem w kontakcie bezpośrednim i pośrednim?*
2. *Jakie znasz rodzaje autoprezentacji?*
3. *Na czym polega efekt pierwszego wrażenia i efekt „hallo”?*
4. *Jakie umiejętności budują wizerunek menedżera?*

Literatura

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F. (2018), *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
2. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków.
3. Bacon T.R. (2013), *Sposób na opornych. Skuteczne wywieranie wpływu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
4. Baczyńska A.K. (2012), *Rekrutacja (nie)omylna*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11(128), s. 16-18.
5. Baney J. (2009), *Komunikacja interpersonalna*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
6. Baran M. (2013), *Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1146, z. 51, s. 267-274.
7. Baraniak B. (2009), *Metody badania pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
8. Bartczak M., Ogińska-Bulik N. (2012), *Workaholism and Mental Health Among Polish Academic Workers*, „International Journal of Occupational Safety Ergonomics”, nr 18(1), s. 3-13.
9. Beardwell I., Holden L. (2000), *HRM a Contemporary Approach*, Pearson Education, London.
10. Bendkowski J. (2014), *Wspólnota działań, wspólnota wiedzy oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 76, s. 23-38.
11. Best D.L., Williams J.E. (2002), *Perspektywa międzykulturowa*, [w:] Wojciszke B. (red.), *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice*, s. 118-145, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
12. Białas S. (2010), *Kulturowe podłoże różnic i podobieństw w wybranych praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach francuskich i niemieckich*, [w:] Krzykała-Schaefer R. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, s. 121-132, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
13. Biedrówka J. (2009), *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Krakowska Akademia Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.
14. Bieniok H. (2003), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. I, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
15. Bieniok H. (2010), *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
16. Borkowska S. (1997), *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa.
17. Borkowska S. (red.) (2005), *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.
18. Broniewska G. (2014), *Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+*, [w:] Szymankiewicz M.J., Kuźbik P. (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej*, s. 11-22, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
19. Brzeziński Ł., *Zarządzanie talentami w organizacji*, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/handle/item/3750> (dostęp: 12.06.2021).
20. Buber M. (1992), *Ja i ty. Wybór pism filozoficznych*, PAX, Warszawa.

21. Buber M. (2008), *Między osobą a osobą*, [w:] Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Cannon J.A., McGee R. (2015), *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, Wolters Kluwer, Warszawa.
23. Celiński P. (2010), *Interfejsy. Cyfrowe technologie w komunikowaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
24. Chomątowska B., Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 763(105), s. 193-202.
25. Christopher E.M., Smith L.E. (1991), *Negotiation Training through Gaining, Strategies, Tactics and Manoeuvres*, Kogan Page, London.
26. Cichobłaziński L. (2000), *Między młotem a kowadłem. Rola mediatora w rozwiązywaniu konfliktów w firmie*, „Personel” nr 5, s. 24-25.
27. Cichobłaziński L. (1999), *The Role of Mediation in Resolving Industrial Disputes in Poland during the Transition Period. Pragmatics and Negotiation*, Tel Aviv University, Jerusalem.
28. Ciekankowski Z., *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach” 2012, nr 13, s. 85-99.
29. Ciekankowski Z. (2012), *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, nr 3, s. 27-34.
30. Ciekankowski Z., Ostrowska A. (2013), *Rola systemu oceniania pracowników w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 96.
31. Cielemecki M. (2019), *Koncepcja zarządzania talentami w strategii personalnej współczesnych organizacji – ujęcie modelowe*, <https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/2941/Cielemecki.M.Koncepcja%20zarzadzania%20talentami%20w%20strategii.pdf?sequence=1> (dostęp: 05.06.2021).
32. Clappitt P.G., Berk L. (2000), *A Communications Audit of a Paper Mill*, [w:] Hargie O., Tourish D. (red.), *Handbook of Communication Audits for Organizations*, Routledge, London.
33. Cray D., Kersten G.E. (1999), *Negotiating Inefficient Compromises: Is Less Better than More?*, International Institute for Applied Analysis, Laxenburg, <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/5917/> (dostęp: 20.05.2021).
34. Crisp R.J., Turner R.N. (2015), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
35. Czaplinska P. (2015), *Strategia budowania wizerunku osób znanych*, [w:] Grzegorzczak A. (red.), *Perswazyjne wykorzystanie wizerunku osób znanych*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa.
36. Czarnecka-Działuk B., Wójcik D. (1999), *Mediacja. Nieletni przestępcy i ich ofiary*, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, Oficyna Naukowa, Warszawa.
37. *Czym jest International Talent Programme?*, <https://www.ing.jobs/polska/studenci-i-absolwenci/international-talent-programme/o-programie.htm> (dostęp: 10.07.2021).
38. Dale M. (2013), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
39. Danielewicz M. (2010), *Wikipedia – socjologiczny pejzaż z miejsca zdarzeń*, „Studia Socjologiczne”, nr 2(197), s. 127-156.
40. Dąbrowicz M. (2008), *Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Biblioteka”, nr 12, s. 147-164.
41. Dąbrowicz M. (2019), *Zarządzanie przez ocenianie. System ocen okresowych pracowników w bibliotece*, „Biuletyn EBIB”, nr 2(185), s. 1-13.

42. Dąbrowska-Pięda I., *Sens i nonsens oceny pracowniczej*, <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/sens-i-nonsens-oceny-pracowniczej> (dostęp: 20.02.2021).
43. Domaradzki K. (2014), *Najważniejsze trendy rekrutacyjne w 2015 roku*, <https://www.forbes.pl/kariera/trendy-w-rekrutacji-2015-10-najwazniejszych-trendow-rekrutacyjnych/nezbmjn> (dostęp: 09.02.2021).
44. Dennis E.E., DeFleur M.L. (2010), *Understanding Media in the Digital Age*, Allyn & Bacon, Boston.
45. Dobek-Ostrowska B. (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
46. Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
47. Dudek B. (2008), *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania się w pracę*, „Medycyna Pracy”, nr 3(59), s. 247-254.
48. Dzieńdziora J. (2008), *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, s. 137-149.
49. Dziopak M. (2014), *Nowa era (e-)networkingu*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5, s. 76-78.
50. Efraty D., Sirgy M.J. (1990), *The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses*, „Social Indicators Research”, nr 22(1), s. 31-47.
51. *Encyklopedia Zarządzania*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/Rekrutacja> (dostęp: 01.10.2020).
52. *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Selekcja> (dostęp: 15.03.2021).
53. Fazłagić J. (2014), *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „e-mentor”, nr 1(53), s. 54-61.
54. Ferrazzi K. (2015), *Technology Can Save Onboarding from Itself*, <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself> (dostęp: 15.02.2021).
55. Fisher R., Ury W. (1990), *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
56. Forsyth P. (2006), *Jak rozwijać potencjał Twoich pracowników?*, Helion, Gliwice.
57. Furmanek W. (2008), *Zarys humanistycznej teorii pracy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
58. Gableta M. (red.) (2006), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
59. Gabrenya W.K., Wang Y., Latané B. (1985), *Social Loafing on an Optimizing Task: Cross Cultural Differences among Chinese and Americans*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, nr 16(2), s. 223-242.
60. Goffman E. (2011), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa.
61. Gojny M., Zbierowski P. (2013), *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, s. 159-168.
62. Goleman D. (2007), *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań.
63. Golińska L. (2008), *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja*, Difin, Warszawa.
64. Golińska L. (2010), *Pracoholizm – istota, konsekwencje i uwarunkowania*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Psychologica”, nr 14, s. 97-107.
65. Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
66. Guerreschi C. (2005), *Nowe uzależnienia*, Wydawnictwo Salwator, Kraków.
67. Guryń H. (2010), *Wylanianie liderów*, „Personel i Zarządzanie”, nr 10, s. 40-43.

68. Habrajska G. (2012), *Wybrane zagadnienia wprowadzające do nauki o komunikowaniu*, Primum Verbum, Łódź.
69. Hara N., Shachaf P., Hew K.F. (2010), *Wikipedia Community Spaces: Comparative Analysis of Behaviors Across Talk Pages in Four Languages*, iConference 2010 Proceedings, University of Illinois at Urbana-Champaign.
70. Hofstede G. (2010), *Culture's and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York.
71. Hofstede G., Hofstede J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
72. Holm A.B. (2012), *E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management*, „Zeitschrift für Personalforschung”, nr 26(3), s. 241-260.
73. <http://www.sigmund-polska.pl/adaptacja-nowych-pracownikow> (dostęp: 15.03.2021).
74. https://pl.wikipedia.org/wiki/Alvin_Toffler#cite_note-2 (dostęp: 10.07.2021).
75. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent.html> (dostęp: 15.06.2021).
76. <https://www.gamfi.com/onboarding/> (dostęp: 15.03.2021).
77. Ignatowicz T. (2010), *W jaki sposób zrekrutować najlepszego kandydata?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2, s. 100-102.
78. Jamroziak T., *Język szakala czy język żyrafy. Jak porozumiewać się bez wrogości?*, „THINKTANK” 2011, http://tomaszjamroziak.com/wp-content/uploads/2012/07/je_zyk_szakala_czy_je_zyk_z_yafy_t.jamroziak.pdf (dostęp: 28.02.2021).
79. Januszek H. (2008), *Praca jako wieloznaczna kategoria pojęciowa* [w:] Sikora J., Walczak-Duraj D. (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock – Poznań.
80. Januskiewicz K. (2012), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
81. Juchnowicz M. (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
82. Kaczmarek P. i in. (2009), *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
83. Karaszewski R. (2008), *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
84. Karczewska A. (2019), *Procesy komunikacji i współdziałania we współczesnych grupach pracowniczych*, [w:] Skolik S., Skiba M., Kukowska K. (red.), *Współdziałanie i współdziałanie się w relacjach społecznych, gospodarczych i w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
85. Keller F. (2017), *Découvrir la Communication NonViolente*, InterEditions, Malakoff.
86. Killinger B. (2007), *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
87. *Klasyfikacja zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania w ICD-10. Badawcze kryteria diagnostyczne* (1998), Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „Vesalius”, Instytut Psychiatrii i Neurologii, Kraków – Warszawa.
88. Koczkar-Sikora S., *Intermentoring. Model wymiany doświadczeń i umiejętności w organizacjach pomiędzy pracownikami w wieku 50+ i -35*, www.pokl.lodzkie.pl (dostęp: 30.01.2021).
89. Kolman R. (2000), *Zespoły badawcze jakości życia*, „Problemy Jakości”, nr 2, s. 2-5.
90. Kolman R. (2009), *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
91. Korach R. (2009), *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Helion, Gliwice.
92. Kożusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.

93. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.) (1995), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
94. Król H., Ludwicyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
95. Królik G. (2014), *Autoprezentacja, czyli jak się sprzedać pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
96. Krzemiński M. (2010), *Ocenianie pracowników jako element podejmowania decyzji personalnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Promotor, Warszawa.
97. Krzemiński M. (2012), *Analiza efektywności systemu oceniania pracowników*, Promotor, Warszawa.
98. Kubik K. (2014), *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 103, s. 87-97.
99. Kumaniecki K. (1990), *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa.
100. Laitinen K., Valo M. (2018), *Meanings of Communication Technology in Virtual Team Meetings: Framing Technology-Related Interaction*, „International Journal of Human-Computer Studies”, nr 111, s. 12-22.
101. Larsson L. (2009), *Porozumienie bez przemocy w mediacjach*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa.
102. Lisiecka K. (1999), *Filozofia jakości życia a metody zarządzania przedsiębiorstwem*, „Problemy Jakości”, nr 8, s. 4-7.
103. Listwan T. (2010), *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, s. 191-194, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
104. Listwan T. (red.) (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
105. Listwan T., Stor M. (2008), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
106. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, http://wiedza-info.ue.wroc.pl/wyklady/105/zarządzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html (dostęp:12.06.2021).
107. Liwiński J., Sztanderska U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
108. Machlowitz M. (1980), *Workaholics, Living with Them, working with Them*, New American Library, New York.
109. Machol-Zajda L. (2015), *Zarządzanie wiekiem*, Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, Warszawa.
110. Maj-Osytek M. (2014), *Komunikacja niewerbalna. Autoprezentacja, relacje, mowa ciała*, Edgard, Warszawa.
111. Malinowska D. (2014), *Pracoholizm. Zjawisko wielowymiarowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
112. Malinowska D., Tokarz A. (2014), *Psychologiczna charakterystyka osób pracujących nadmiernie. Różne postaci zaangażowania w pracę*, „Studia Humanistyczne AGH”, nr 13/1, s. 79-99.
113. Mannix E., Neale M.A. (2005), *What Differences Make a Difference?*, „Psychological Science in the Public Interest”, nr 6(2), s. 31-35.
114. Marchewka M., Woźniak K. (2020), *Przywództwo w wirtualnych zespołach projektowych*, [w:] Walas-Trębacz J., Małkus T., *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, s. 49-59, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

115. Marshall B. Rosenberg – kilka słów o życiu i działaniach, <https://trenerzynvc.pl/marshall-rosenberg/> (dostęp: 28.02.2021).
116. Marx E. (2000), *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
117. Masłyk-Musiał E., Bulińska H. (2011), *ZZL w wieku internetu – przywództwo w e-kulturze*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(78), s. 9-30.
118. Masterbroek W. (1996), *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
119. McKenna E., Beech N. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa.
120. McQuail D.M. (1987), *Mass Communication Theory*, Sage Publications, London.
121. Mieścicka L. (2002), *Pracoholizm*, Instytut Psychologii Zdrowia, Warszawa.
122. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *War for Talent*, <https://hbswk.hbs.edu/archive/war-for-talent> (dostęp: 05.07.2021).
123. Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
124. Möller E. (2006), *Definition of Free Cultural Works*, tłum. J. Lipszyc, <https://freedomdefined.org/Definition/Pl> (dostęp: 31.03.2021).
125. Moore Ch.W. (2014), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict 3rd Edition Revised*, Jossey-Bass, San Francisco.
126. Mor Barak M.E. (2016), *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks.
127. Morawski M., Mikuła B. (2012), *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/m_morawski_b_mikula_zzl_3-4-2009.pdf (dostęp: 12.06.2021).
128. Morawski M. (2003), *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 17-20.
129. Motyka J. (red.) (2010), *Vademecum z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
130. Mroczkowska H. (2010), *Identyfikacja i rozwój młodych talentów. Psychologiczne aspekty trwałego zaangażowania dzieci i młodzieży w aktywność sportową*, http://cdn.bsbox.pl/files/pomorski_zpn_test/M2Q7MDA_/3857ae7079d5f6a236c9f385727a7e67_documents.pdf (dostęp: 10.02.2021).
131. Mruk H., Nestorowicz R. (2002), *Komunikacja międzykulturowa*, [w:] Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
132. Mudyń K. (2014), „Porozumienie bez przemocy” jako metoda przezwycięzania sytuacji kryzysowych i zapobiegania konfliktom, [w:] Kubacka-Jasiecka D., Mudyń K., *Kryzysy i ich przezwycięzanie: problemy interwencji i pomocy psychologicznej*, s. 215-231, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
133. Muster R. (2007), *Pozytywnie do obywatela*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8, s. 37-39.
134. Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków.
135. Nęcki Z. (2005), *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków.
136. Nierenberg G.I. (1994), *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Studio Emka, Warszawa.
137. Noordin F., Williams T., Zimmer C. (2002), *Career Commitment in Collectivist and Individualist Cultures: A Comparative Study*, „International Journal of Human Resource Management”, nr 13(1), s. 35-54.

138. Nowicka J. (2015), *Zarządzanie kompetencjami komunikacyjnymi – autoprezentacja*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Siedlce, nr 105, s. 129-140.
139. Nowosad I., Mortag I., Ondráková J. (red.) (2010), *Jakość życia i jakość szkoły. Wprowadzenie w zagadnienia jakości i efektywności pracy szkoły*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
140. Olechnicki K., Załęcki P. (1997), *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń.
141. Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
142. *Onboarding in a Box* (2014), https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/onboarding-in-a-box-v03-06.pdf (dostęp: 15.02.2021).
143. Ouchi W. (1981), *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, Reading.
144. Pajewska A. (2014), *Ochrona danych osobowych a proces rekrutacji*, <https://www.infor.pl/prawo/praca/rekrutacja/325248,2,Ochrona-danych-osobowych-a-proces-rekrutacji.html> (dostęp: 01.10.2020).
145. Paluchowski W.J. i in. (2014), *Czy praca szkodzi?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
146. Pauli U. (2006), *Identyfikowanie i wykorzystanie talentów w organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 4, s. 69-79.
147. Pawłowska B., *Systemy ocen pracowników*, http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawlowska/res/systemy_ocen_pracowniczych.pdf (dostęp: 18.03.2021).
148. Platts Ch. (2020), *Preboarding: 8 Steps to Deliver an Awesome Experience*, <https://thrive-map.io/recruitment/advice/strategy/preboarding> (dostęp: 15.03.2021).
149. Pobiedzińska J. (2021), *Talent – na czym polega według ekspertów od testu Gallupa?* <https://zwierciadlo.pl/psychologia/9708,1,talent---na-czym-polega-wedlug-ekspertow-od-testu-gallupa.read> (dostęp: 01.07.2021).
150. Poczrowski A. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
151. Poczrowski A. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
152. Poczrowski A. (2003), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
153. Poczrowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
154. Poczrowski A. (red.) (2016), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
155. Popiołek K. (2007) (red.), *Model intermentoring – podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.
156. *Preboarding. Rozwijanie zaangażowania u nowych pracowników* (2021), <https://www.gowork.pl/blog/preboarding/> (dostęp: 10.03.2021).
157. Price W.F., Crapo R.H. (2003), *Psychologia w badaniach międzykulturowych. Czy ludzie wszędzie są tacy sami?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
158. Przewoźna-Krzemińska A. (2017), *Nowoczesne metody pozyskiwania profesjonalistów w dobie rynku pracownika*, [w:] Robak E., Karczewska A., Skiba M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim i społecznym wobec zmian we współczesnych organizacjach*, s. 126-134, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
159. Pyrek R. (2004), *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 6, s. 109-126.

160. Pyrek R. (2004), *Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 5, s. 97-110.
161. Randak-Jezińska M. (2011), *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2, s. 46-55
162. Randak-Jezińska M. (2020), *Asertywność i umiejętność porozumiewania się jako cechy dobrego menedżera – psychologia w naukach o zarządzaniu i jakości*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Skiba M. (red.), *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją. Wybrane zagadnienia*, s. 70-78, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
163. Ratyński W. (2005), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
164. Raymond E. (1999), *The Cathedral and the Bazaar*, „Knowledge, Technology & Policy”, nr 12(3), s. 23-49.
165. Reber A.S., Reber E.S. (2015), *Słownik psychologii*, Wydawnictwa Scholar, Warszawa.
166. Richert-Kaźmierska A. (2012), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 80: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, s. 79-88.
167. Robak E. (2015), *Nowe pokolenie na rynku pracy jako wyzwanie dla zarządzających nowoczesnymi organizacjami*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Robak E. (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, s. 70-82, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
168. Robak E. (2016), *Młodzi pracownicy i ich oczekiwania wobec zarządzających współczesnymi organizacjami*, [w:] Robak E., Skolik S. (red.), *Wyzwania wynikające z uwarunkowań polityki kadrowej przedsiębiorstw*, s. 175-188, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
169. Robbins S.P. (2011), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
170. Robbins S.P., Judge T.A. (2013), *Organizational Behaviour*, Pearson, Boston.
171. Rogala A., *Tajemnice gamifikacji*, <http://my3miasto.pl/biznes/tajemnice-gamifikacji> (dostęp: 15.03.2021).
172. Rogers C.R. (1991), *Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe*, Thesaurus Press, Wrocław.
173. Rosenberg M.B. (2013), *To, co powiesz, może zmienić świat. O języku pokoju w świecie konfliktów*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa.
174. Rosenberg M.B. (2014), *Rozwiązywanie konfliktów poprzez porozumienie bez przemocy*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa.
175. Rosenberg M.B. (2019), *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa.
176. Rosiński J. (2001), *Organizacyjne i personalne czynniki sukcesu w początkowej fazie negocjacji*, [w:] Nęcki Z., Górniak L., Rosiński J., *Negocjacje w Unii Europejskiej. Przewodnik dla przedsiębiorców*, s. 47-69, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
177. *Równowaga między pracą a życiem? Według Jeffa Bezosa to „destrukcyjne pojęcie”* (2021), <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/rownowaga/rownowaga-miedzy-praca-a-zyciem-wedlug-jeffa-bezosa-to-destrukcyjne-pojecie/lrqj43l> (dostęp: 10.07.2021).
178. Rutka R., Czerska M. (2008), *Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działających w Polsce*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 63-75, Wydawnictwo SGH, Warszawa.

179. Rzechowska E. i in., *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf (dostęp: 30.11.2020).
180. Rzepa T. (2006), *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa.
181. Schopenhauer A. (1983), *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
182. Schuler R.S. (2015), *The 5-C Framework for Managing Talent*, „Organizational Dynamics”, nr 44(1), s. 47-56.
183. Sęczkowska K. (2019), *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka”, nr 2, s. 10-16.
184. Sidor-Rządkowska M. (2013), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
185. Sidor-Rządkowska M. (2018), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 51/2, s. 87-96.
186. Sienkiewicz Ł. (2013), *Ocena i wynagrodzenie w oparciu o kompetencje*, [w:] Sienkiewicz Ł. i in., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, s. 147-156, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
187. Siewicz K. (2006), *Zarys systemu normatywnego społeczności wolnego oprogramowania*, [w:] Jonak Ł. i in. (red.), *Re: internet – społeczne aspekty medium*, s. 77-97, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
188. Sikora J. (1999), *Prowadzenie negocjacji w zakładzie pracy*, TNOiK – OPO, Toruń – Bydgoszcz.
189. Sitko-Lutek A. (2004), *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
190. Skiba M. (2015), *Ogólna charakterystyka pracy ludzkiej i aksjologiczne nurty jej społecznej wartościowania*, „Humanizacja Pracy”, nr 1(279).
191. Skolik S. (2009), *Władza i kierowanie we współczesnej organizacji*, [w:] Robak E., Byłok F. (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, s. 70-89, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
192. Skolik S. (2012), *Partnership and Leadership as Main Relationship in Wikimedia Projects*, [w:] Illes C.B., Byłok F., Dunay A. (red.), *Human Resource Management and Corporate Competitiveness*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő.
193. Skrzypek E., *Czynniki kształtujące jakość życia*, <http://idn.org.pl/Lodz/Mken/Mken%202001/Referaty%202001/14.pdf> (dostęp: 20.04.2021).
194. Smolbik-Jęczmień A. (2017), *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
195. Sobczak B. (2009), *Retoryka a niejęzykowe środki komunikacji*, „Poznańskie Studia Polonistyczne. Seria Językoznawcza”, nr 15, s. 57-76.
196. Spence J.T., Robbins A.S. (1992), *Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results*, „Journal of Personality Assessment”, nr 58, s. 160-178.
197. Stankiewicz J. (1999), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
198. Stankiewicz J. (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
199. Stankiewicz J., Bortnowska H. (2016), *Warunki sprzyjające realizacji intermentoringu w organizacji (w świetle wyników badań)*, „General and Professional Education”, nr 4, s. 39-47.

200. Stankiewicz K. (2016), *Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 1(39), s. 141-155.
201. Stewart J. (red.) (2008), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
202. Stewart J. (red.) (2014), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
203. Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1996), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
204. Subczyńska-Papucha J. (2009), *Odkryć talenty*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4, s. 52-56.
205. Suchar M. (2003), *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa.
206. Suchodolski A. (2006), *Ocenianie pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
207. Sułkowski Ł. (2002), *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, s. 9-20.
208. *Symbolika żyrafy i szakala, czyli jak mówimy różnymi językami*, <http://trenerzynvc.pl/symbolika-zyrafy-szakala/> (dostęp: 28.02.2021).
209. Szałkowski A. (1997), *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
210. Szczepański J. (1961), *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii pracy*, [w:] Biegeleisen-Żelazowski B. i in. (red.), *Jak pracuje człowiek. Z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*, s. 169-184, KiW, Warszawa.
211. Szekspir W. (1599), *Jak wam się podoba*, <https://wolnelektury.pl/katalog/lektura/jak-wam-sie-podoba.html> (dostęp: 10.03.2021).
212. Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
213. Świeżak R. (2008), *Raz w roku to rzadko*, [w:] Berłowski P., *Oceny roczne częściej?*, „Personel i Zarządzanie” nr 10, s. 20-24.
214. Tabor-Błażewicz J. (2018), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym*, https://www.researchgate.net/publication/335688091_Zarządzanie_talentami_w_przedsiębiorstwie_kreatywnym (dostęp: 01.07.2021).
215. Tapscott D., Williams A.D. (2008), *Wikinomia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
216. *The Science and Psychology Behind Job Search* (2015), <https://www.indeed.com/lead/science-behind-job-search> (dostęp: 15.02.2021).
217. Tyrańska M. (2011), *Projektowanie usprawniające systemu oceniania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 871, s. 129-151.
218. Ulrich U. (2007), *The Talent Trifecta*, <https://www.workforce.com/uk/news/the-talent-trifecta> (dostęp: 01.07.2021).
219. Urbaniak B. (2014), *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4(98), s. 63-78.
220. Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-mentor”, nr 3(40), s. 11-19.
221. Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
222. Waszkiewicz J. (1997), *Jak Polak z Polakiem. Szkice o kulturze negocjowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

223. Wąsowska-Bąk K., Górecka D., Mazur M. (2012), *Assessment/Development Center*, Helion, Gliwice.
224. Wieczorek J. (2008), *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk.
225. Wiktorowicz J., Warwas J. (2016), *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] Wiktorowicz J. i in. (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, s. 19-37, Wolters Kluwer, Warszawa.
226. Wilczewski M. (2014), *Audyt komunikacyjny w badaniu efektywności procesu komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania UW”, nr 17, s. 98-110.
227. Wojdyło K. (2010), *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*, Difin, Warszawa.
228. Wojdyło K. (2013), *Work Craving – teoria uzależnienia od pracy*, „Nauka”, nr 3, s. 87-97.
229. Woźniak J. (2013), *Rekrutacja – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
230. *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem* (2010), Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
231. Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.

Słownik pojęć

Adaptacja pracownika – wprowadzenie nowo zatrudnionej osoby do firmy, tzn. zapoznanie jej z organizacją, osobami w niej pracującymi i wdrożenie do zadań. Celem adaptacji nowo przyjętego pracownika jest jak najszybsze i bezkonfliktowe włączenie go do organizacji oraz jej życia społecznego. Wprowadzenie nowego pracownika do pracy stanowi końcową część procesu kadrowego, która następuje zaraz po odpowiedniej selekcji pracowników.

Antyprzywództwo – jedna z faz rozwoju teorii przywództwa, w której kwestionowano potrzebę badania przywództwa, skupiając się na innych czynnikach wpływających na efektywność działania zespołu.

Autoprezentacja – proces, podczas którego pragniemy kontrolować to, jak postrzegają nas inni ludzie.

Autoprezentacja w pracy menedżera – nabywanie przez menedżera wiedzy i rozwijanie umiejętności związanych z kreowaniem własnego wizerunku w miejscu pracy.

Bariera komunikacyjna – „element powstrzymujący lub blokujący skuteczne komunikowanie się”.

Efekt „hallo” – przypisywanie ludziom skategoryzowanym pozytywnie w wyniku działania efektu pierwszego wrażenia „anielskiej aureoli”, czyli kolejnych pozytywnych cech, oraz przypisywanie ludziom, których postrzegamy jako brzydkich i nieatrakcyjnych, „diabelskich rogów”, czyli dodatkowych negatywnych cech.

Efekt pierwszego wrażenia – szybka diagnoza i selekcja nowo poznanych osób, wpływająca na chęć nawiązania z nimi kontaktu lub zaniechania go.

Etapy doboru pracowników – analiza dokumentów aplikacyjnych (CV online, list motywacyjny), rozmowy kwalifikacyjne, testy merytoryczne, psychologiczne, kompetencyjne, metoda Assessment Center, badania lekarskie, podjęcie decyzji o zatrudnieniu, oferta pracy.

Forkowanie – w przestrzeni Internetu pojawianie się nowych wariantów produktu lub projektu, co często wiąże się z tworzeniem nowych wspólnot działających na rzecz jego rozwoju.

Grywalizacja – metoda mająca na celu zmotywowanie pracowników i zachęcenie ich do podejmowania często trudnych tematów oraz do uczestnictwa w życiu przedsiębiorstwa.

Impas – jedna z trudniejszych sytuacji negocjacyjnych. Występuje wtedy, kiedy maksymalne cele jednej strony posiadają mniejszą wartość niż minimalne cele drugiej. Strony mogą znaleźć się w impasie z powodu ceny, z powodu pojedynczej sprawy lub impas może dotyczyć całej listy spraw.

Integracyjny styl kierowania – styl kierowania postulowany jako najbardziej korzystny w środowisku cyberprzestrzeni, w którym funkcją lidera jest przede wszystkim angażowanie pracowników oraz wzbudzanie zaufania, co prowadzi do wzrostu spójności grupy.

Interesy – siła sprawcza, przyczyna, czasami skrywana, czasami nieświadoma, decydująca o ludzkich zachowaniach tak grupowych, jak i jednostkowych. U podstaw interesów leżą potrzeby. W negocjacjach odróżnia się interesy od stanowisk.

Intermentoring – to narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi pozwalające wykorzystać wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników firmy w różnym wieku, zapewniając tym samym efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń.

Jakość – to suma cech wytworu lub samego działania do niego prowadzącego, najczęściej z oceną wartościującą: dobra jakość – zła jakość.

Jakość pracy – pozostaje w ścisłym związku z zaangażowaniem i przywiązaniem pracownika do swojego miejsca pracy. Ma również silny związek z wykonywanym zawodem, wyposażeniem stanowiska pracy oraz możliwościami stałego doskonalenia się, co w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest niezmiernie istotną kwestią.

Jakość życia – to nie tylko byt w sensie fizycznym, ale także możliwości wzbogacenia ducha i umysłu, możliwość kształcenia, a także twórczość i kreatywność. Jakość życia to suma jego starań, zmagania, walki toczony często z samym sobą, to umiejętność dokonywania trafnych wyborów, to także zdolność do kompromisów, to przede wszystkim umiejętność podejmowania decyzji i przyjmowania ich konsekwencji z całą odpowiedzialnością.

Język szakala – styl komunikacji, w którym używa się ocen, krytyki, stereotypów, generalizacji, etykietek w celu zdominowania i zawstydzenia rozmówcy.

Język żyrafy – styl komunikacji, w którym dominuje empatia, szacunek, szczerść, otwartość oraz autentyczność w stosunku do rozmówcy. Ważne są własne oraz cudze uczucia i potrzeby, w tym te niezrealizowane, a także chęć szukania rozwiązań zadowalających obie strony.

Kompetencja komunikacyjna – „umiejętność skutecznego komunikowania się w danym języku (werbalnym oraz niewerbalnym)”.

Kompromis – rozwiązanie konfliktu polegające na obustronnym, niekoniecznie symetrycznym zbliżeniu stanowisk, jak również zaspokojeniu interesów.

Kompulsywny – charakteryzujący się kompulsją, czyli zachowaniem motywowanymi czynnikami, które zmuszają osobę do działania wbrew sobie; osoba czuje przymus danego rodzaju.

Komunikowanie – „proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”.

Kryteria oceniania – zbiór tego, co podlegać będzie ocenie u każdego z pracowników.

Kultura narodowa – określone, wyuczone normy obowiązujące w danym społeczeństwie, wynikające z przyjętych postaw, wartości i przekonań.

Kultura organizacyjna – zbiór wartości, norm, przekonań, postaw, zasad stanowiących podstawowe wzory zachowań członków danej organizacji, które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie wspólnego funkcjonowania w organizacji.

Metoda przeprowadzania ocen pracowników – usystematyzowany sposób postępowania przy ocenie pracowników. Powinna uwzględniać przyjęte wcześniej cele, zasady i kryteria ocen, które stanowią zintegrowany układ odniesienia niezbędny do racjonalnego wyboru metody postępowania przy ocenie.

Negocjacje dystrybutywne (pozycyjne) – negocjacje dotyczące konfliktu, u podłoża którego leżą ograniczone zasoby. Ich wartość jest niezmienna, w związku z czym negocjacje mogą być prowadzone tylko na poziomie stanowisk. **ND** dotyczy z reguły jednego zagadnienia, np. prosty targ o cenę używanego samochodu. Wynik **ND** ustalany jest na poziomie akceptowalnym przez obydwie strony.

Negocjacje integracyjne – negocjacje dotyczące konfliktu złożonego, w którym istnieje możliwość znalezienia wspólnych interesów. Konflikt w **NI** traktowany jest jako wspólny problem. **NI** opierają się w większym stopniu na działaniach kooperacyjnych niż rywalizacyjnych.

Obiektywne kryteria – informacje, które mogą być użyte dla uzasadnienia stanowiska, a których źródło nie jest związane z żadną ze stron. Funkcję **OK** w negocjacjach mogą pełnić ekspertyzy niezależnych rzeczoznawców, opinie autorytetów, cenniki, kursy walut, stopy procentowe itp., uzasadniające ofertę, uczciwe procedury rozwiązywania konfliktów.

Obsesyjno-kompulsywny – posiadający takie cechy jak: nawracające, uporczywe myśli czy uczucia oraz powtarzające się zrytualizowane zachowania, wobec których opór powoduje napięcie, a rozładowanie tego napięcia jest możliwe tylko poprzez wykonanie danej czynności.

Ocena bieżąca – dokonuje jej bezpośredni przełożony, realizowana jest w sposób ciągły lub w zależności od sytuacji panującej w organizacji, w celu dostarczenia osobie ocenianej informacji na temat efektów jej działalności.

Ocena okresowa – ma charakter sformalizowany, prowadzona jest zwykle w pół-rocznych lub rocznych odstępach czasu. Stanowi zbiór procedur i narzędzi wdrażanych w postaci formularzy i rozmów oceniających.

Ocena rozwojowa – polega na ukazaniu pracownikowi możliwości rozwojowych w kontekście wykonywanej pracy;

Ocena szacująca – polega na poddaniu analizie pracy wykonywanej przez osobę ocenianą w określonym czasie.

Offboarding – proces odejścia pracownika z firmy.

Onboarding – proces wdrażania nowych pracowników do firmy.

Podejście dywergencyjne – koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi zakładająca konieczność uwzględnienia różnic kulturowych.

Podejście konwergencyjne – koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi zakładająca istnienie jednego uniwersalnego modelu zarządzania, który sprawdzi się w każdym kraju, bez względu na odmienność społeczno-kulturową i wynikające z niej wzorce zachowań i postawy pracowników.

Porozumienie – sposób rozwiązywania konfliktu interesów akceptowany przez obydwie strony. Porozumienie opierać się musi na zaufaniu, powinno też być realistyczne, czyli nadawać się do realizacji. Jest głównym celem negocjacji.

Porozumienie bez Przemocy – model komunikacji, w którym znaczenie mają: trzymanie się faktów, rozpoznawanie i wyrażanie uczuć wzbudzonych przez zachowania drugiej strony, wiązanie uczuć z potrzebami oraz formułowanie konkretnych próśb do rozmówcy.

Praca – wszelkie czynności, za które otrzymuje się wynagrodzenie i które z różnych powodów można nazwać użytecznymi, bo służą ludziom do zaspokajania ich potrzeb materialnych, a także, w pewnym zakresie, duchowych.

Pracoholizm – sposób funkcjonowania, który traktować można jako rodzaj uzależnienia i który charakteryzuje się wewnętrznym przymusem wykonywania pracy, nawet pomimo doświadczenia szkodliwych konsekwencji.

Pracownicy wiedzy – wyspecjalizowani w swojej profesji, posiadający unikalne kompetencje, dobrze poinformowani aktywni i odpowiedzialni, świadomi roli i własnej wartości ludzie.

Preboarding – okres oczekiwania na rozpoczęcie nowej pracy.

Proces negocjacyjny – kolejne kroki podejmowane przez strony w celu zmiany wzajemnych relacji od stanu konfliktu interesów do stanu porozumienia. Zasadnicze fazy w PN to: **1.** Przygotowanie; **2.** Otwarcie negocjacji; **3.** Składanie ofert i kontrofert (targowanie się); **4.** Porozumienie (dobicie targu).

Prosumpcja – zjawisko polegające na tym, że w niektórych obszarach działalności zaciera się granica między producentami i konsumentami – konsumenci stają się współtwórcami produktu.

Przeciążenie informacyjne – „sytuacja, w której ilość przychodzących informacji przekracza zdolność jednostki do ich przetworzenia i zrozumienia”.

Reboarding – forma wdrożenia dla byłych pracowników firmy.

Rekrutacja (nabór pracowników) – pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo zainteresowanych do pracy w takiej liczbie, aby umożliwić przeprowadzenie w późniejszym etapie racjonalnej selekcji. Stanowi ona podstawę określenia planu personelu. Jest to element procesu zarządzania zasobami ludzkimi, sformalizowany proces naboru osób do organizacji.

Rozmowa oceniająca – pozwala uzyskać informację zwrotną na temat postępów, jakie czyni nowy pracownik w realizacji postawionych przed sobą celów oraz w relacjach ze współpracownikami.

Selekcja (dobór pracowników) – zespół celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzaniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądane kwalifikacje zawodowe, kompetencje oraz cechy psychiczne.

Stanowiska – sposób, w jaki strony wyrażają swoje żądania i propozycje (zgłoszone oferty). Negocjacje sprowadzone do poziomu stanowisk nazywają się negocjacjami pozycyjnymi. Przeciwnieństwem NP są negocjacje rzeczowe koncentrujące się na interesach.

Strony negocjacji – osoby, grupy, instytucje znajdujące się w konflikcie interesów i wyrażające wolę osiągnięcia porozumienia. Negocjacje mogą być dwustronne i wielostronne. Negocjacjami trójstronnymi nazywa się też mediacje, w których tzw. trzecia strona (mediator) nie jest stroną w przedstawionym powyżej znaczeniu.

System oceniania – zespół elementów składowych będących ze sobą w ścisłym związku, które razem tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania oraz procedury oceniania.

Sytuacyjna teoria przywództwa – koncepcja zakładająca, że styl kierowania powinien być dostosowywany każdorazowo do sytuacji, w której działa grupa pracownicza, przy czym uwzględnia się w niej zmiany doświadczenia samego zespołu oraz lidera.

Talent – wybitne uzdolnienie do czegoś lub człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi.

Talenty w organizacji – osoby o wybitnym potencjale, posiadające wysoki poziom pożądanych przez organizację kompetencji.

Teoria Z – koncepcja implementacji japońskiego stylu zarządzania w amerykańskich przedsiębiorstwach.

Ustępstwo – rezygnacja z wcześniejszego stanowiska lub niektórych jego elementów, integralny element negocjacji. Należy pamiętać, że negocjacji nie należy zaczynać od ustępstw oraz po dokonaniu ustępstwa należy żądać wzajemności wg zasady „coś za coś”.

Warunkowanie sprawcze – forma uczenia się, która polega na modyfikowaniu częstości (zmniejszenie lub zwiększenie) zachowania poprzez stosowanie wzmocnień pozytywnych i negatywnych.

Wirtualna wspólnota działań – zbiorowość działająca w Internecie, o cechach wspólnoty, której członkowie uczą się od innych poprzez podejmowanie działań, w wyniku czego jednostki utożsamiają się z tą zbiorowością.

Wspólne przywództwo – alternatywny model przywództwa w środowisku wirtualnym, w którym zakłada się spontaniczne przyjmowanie roli lidera przez kolejne osoby w zespole, zależnie od sytuacji i posiadanych kompetencji.

Zarządzanie różnorodnością (*Diversity Management*) – to podejście do zarządzania ludźmi w organizacji, którego celem jest budowanie i utrwalanie przyjaznego środowiska pracy dla pracowników poprzez dostrzeganie ich indywidualizmu i różnorodności wynikających z takich ich cech, jak: płeć, wiek, rasa, przynależność etniczna, niepełnosprawność i innych, o społecznym lub demograficznym charakterze.

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową – to strategia organizacyjna, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego środowiska pracy dla zatrudnionych osób, poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń.

Zarządzanie talentami – proces, który prowadzi do identyfikowania i pozyskiwania talentów w dostosowaniu do strategii organizacji, ich utrzymania, motywowania do osiągnięcia jak najlepszych efektów oraz do rozwoju korzystnego dla firmy i talentów.

Zarządzanie wiekiem (*Age Management*) – polega na realizacji różnorodnych działań organizacyjnych, które pozwalają na racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w organizacji, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.

Zasoby ludzkie – są to wszelkiego rodzaju kompetencje i umiejętności ludzi w zakresie realizacji określonych zadań postawionych przez firmę. Nie człowiek jest zasobem, tylko to, czym dysponuje.