

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Relacje społeczne w przestrzeni zmian



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

POD REDAKCJĄ
MARII CZAJKOWSKIEJ
KATARZYNY JANUSZKIEWICZ
MAŁGORZATY KOŁODZIEJCZAK
MAGDALENY ZALEWSKIEJ-TURZYŃSKIEJ

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Relacje społeczne w przestrzeni zmian

POD REDAKCJĄ
MARII CZAJKOWSKIEJ
KATARZYNY JANUSZKIEWICZ
MAŁGORZATY KOŁODZIEJCZAK
MAGDALENY ZALEWSKIEJ-TURZYŃSKIEJ



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

[Kup książkę](#)

Maria Czajkowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Zakład Zarządzania Wiedzą
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

Katarzyna Januszkiewicz, Małgorzata Kołodziejczak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Zakład Teorii Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

Magdalena Zalewska-Turzyńska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

*Wanda Błaszczyk, Stefan Lachiewicz
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Marek Jabłoński*

REDAKCJA TECHNICZNA

Katarzyna Zajęczkowska

PROJEKT OKŁADKI

czartart.com: Magdalena Muszyńska, Izabela Surdykowska-Jurek
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © yekophotostudio – depositphotos.com

Publikacja objęta Patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN



Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07019.15.0.K

Ark. druk. 10,375

ISBN 978-83-7969-802-8
e-ISBN 978-83-7969-803-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
Marek Andrzejewski – Zarządzanie talentami jako integralny składnik kultury organizacyjnej firmy	9
Talent management as an integral component of the organizational culture	19
Adela Barabasz – Relacja przełożony – podwładny w ujęciu psychoanalitycznym	21
Relation superior – employee in psychoanalytic perspective	28
Grażyna Bartkowiak – Dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus (wyniki badań empirycznych)	31
Best practices in the employment of workers 65 and over, and the benefits of employing knowledge workers 65 and over	42
Dominika Bąk-Grabowska – Specyfika relacji w ramach leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej	43
The specific of relation in employee leasing in the capital group's structure	55
Karolina Dąbrowska – Istota coachingu we współczesnej organizacji	57
The concept of coaching in the modern organization	67
Mariola Dźwigoł-Barosz – Style zarządzania kobiet i mężczyzn w biznesie.....	69
Women's and men's management styles in business.....	79
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych – Partycypacja pracownicza z perspektywy bezpieczeństwa pracy.....	81
Employee participation from the viewpoint of job safety and security.....	91
Beata Glinkowska – Potrzeba przynależności – elementarna czy rzędu wyższego?.....	93
The need to belong – an elementary or higher – order need?	103
Aldona Glińska-Neweś, Arkadiusz Karwacki, Joanna Wińska – Rola relacji interpersonalnych w tworzeniu innowacji przez zespoły pracownicze	105
Innovations among people. How positive relationships at work trigger innovations in teams.....	116

Barbara Józefowicz – Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwie w świetle badań nad pozytywnym potencjałem organizacji.....	119
Intra-organisational antecedens of trust in companyin the light of research on positive organisational potential.....	131
Leszek Kiełtyka, Waldemar Jędrzejczyk – Intuicja w zarządzaniu – problematyka i kierunki badań	133
Intuition in management – issues and research directions	142
Dawid Książek, Dagmara Lewicka, Małgorzata Szeliga – Zaangażowanie organizacyjne a profesjonalne na przykładzie pracowników szpitala	143
Organizational commitment as a factor creating a commitment to the profession of employees based on medical unit example	153
Joanna Małgorzata Michalak – Znaczenie kultury organizacyjnej w ocenie subiektywnego dopasowania do organizacji	155
Organizational culture’s role in assessment of subjective person – organization fit.....	165

Wprowadzenie

Współczesne organizacje ulegają ciągłym przekształceniom, aby trwać i rozwijać się w dynamicznym otoczeniu, muszą charakteryzować się dużą elastycznością i zdolnością adaptacji do nowych warunków. Owa permanentna zmiana jest dziś wyzwaniem dla organizacji, jednak przede wszystkim, dla jej najcenniejszego kapitału, jakim są ludzie. Jednostka w stabilnym i dobrze poznanym otoczeniu, wypracowuje schematy postępowania, które pozwalają jej funkcjonować w środowisku zawodowym w sposób przewidywalny. Zmienność przestrzeni organizacyjnej sprawia zaś, że wzorce postępowania bardzo szybko się dezaktualizują. Brak wyraźnych wytycznych dotyczących przyszłości sprawia, że modelowanie zachowań dzieje się „tu i teraz”, a efekt końcowy, nawet jeśli jest zadowalający, nie pozostaje aktualnym na długo.

Tym właśnie zagadnieniom poświęcona jest niniejsza monografia. Jej celem jest wskazanie, w jaki sposób zmienność w funkcjonowaniu organizacji wpływa na zachowania ludzi i relacje społeczne między nimi. Problematyka ta, analizowana jest w opracowaniu w dwóch perspektywach. Pierwsza, dotyczy wpływu zmiany na relacje międzyludzkie, w tym relacje przełożony – podwładny, czy relacje między współpracownikami. To ujęcie psychologiczne, pozwalające na uwzględnienie w analizach różnic indywidualnych. Druga perspektywa, wokół której prowadzone są rozważania, pozwala na analizę wpływu zmian w architekturze organizacji na relacje społeczne i poczucie przynależności zawodowej.

Trudno oczywiście traktować te dwie perspektywy całkowicie rozłącznie. Analizując charakterystykę relacji jednostek nie sposób przecież pominąć ram, które je określają. Podobnie dociekania na temat wpływu zmian organizacyjnych na relacje społeczne, nie mogą nie uwzględniać kontekstu różnic indywidualnych. Autorzy, których opracowania zostały zamieszczone w tej monografii, doskonale uchwycili te zależności i umiejętnie wykorzystali je do opisu i wyjaśnienia problematyki relacji społecznych w przestrzeni zmian.

Mamy nadzieję, że poruszane w poszczególnych rozdziałach zagadnienia nie tylko pozwolą na lepsze zrozumienie społecznych aspektów zarządzania, ale również staną się przyczynkiem do postawienia kolejnych pytań oraz ożywionej dyskusji akademickiej, która stanowi podstawową wartość nauki.

*Katarzyna Januszkiewicz
Maria Czajkowska
Małgorzata Kołodziejczak
Magdalena Zalewska-Turzyńska*

Marek Andrzejewski*

Zarządzanie talentami jako integralny składnik kultury organizacyjnej firmy

1. Wstęp

Współczesne otoczenie oraz coraz szybsze tempo zmian zachodzących w biznesie stawia zupełnie nowe wyzwania dla wszystkich organizacji działających w sektorze prywatnym, publicznym, czy też non profit. W turbulentnym otoczeniu biznesu najcenniejszym aktywem organizacji pozostają ludzie. Bez kompetentnego, fachowego i rozwojowego personelu – większość organizacji nie utrzymała by się długo na rynku. Takie cechy współczesnej gospodarki jak powszechna walka o zasoby, postępująca globalizacja i dynamiczny rozwój innowacyjności powodują, że organizacje zmuszone są do podejmowania nowych wyzwań związanych z przyciąganiem pracowników, rozwojem personelu, motywowaniem swoich ludzi i zarządzaniem nimi. Wynika to z faktu, że współcześnie częściej ludzie niż finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry, stają się ograniczeniem rozwoju firm (Listwan 2005).

W każdej organizacji bardzo ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna, ponieważ istotnie wpływa na przyszłe postawy i zachowania pracowników, a co za tym idzie na przyszłość danej firmy. Cz. Sikorski interpretuje kulturę organizacyjną jako „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych” (Sikorski 2006: 4). W dobie turbulentnego otoczenia i dużej konkurencji, firmy wiele uwagi powinny poświęcić kulturze organizacyjnej wspierającej zaangażowanie zatrudnionych i ich entuzjazm. Jest to istotne, bowiem jak zauważa M. Juchnowicz „w rezultacie wysokiego zaangażowania pracownicy osiągają efekty na wysokim poziomie, mobilizują swym przykładem innych pracowników, wykazują małą absencję i wysoką stabilizację, promują organizację na zewnątrz, wpływają pozytywnie na zadowolenie klientów oraz udziałowców. Liczne badania dowodzą pozytywnej korelacji wysokiego zaangażowania

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

zowania pracowników z sukcesem organizacji w realizacji jej celów strategicznych” (Juchnowicz 2009: 14).

O procesie zarządzania talentami w firmie decyduje wiele czynników. Dość istotną determinantą jest panująca w firmie kultura organizacyjna. Wobec rosnącego znaczenia na rynku talentów i odpowiedniego zarządzania nimi w danej organizacji menedżerowie firm więcej uwagi, niż do tej pory, będą musieli poświęcić kulturze organizacyjnej, a zwłaszcza tym jej aspektom, które wspierałyby zarządzanie utalentowanymi pracownikami. Istniejąca w danej organizacji kultura może warunkować sprawne realizowanie procesów zarządzania talentami, a z drugiej strony, wprowadzenie i konsekwentne realizowanie procesów zarządzania talentami może kształtować postawy pracowników, a tym samym wpływać na istniejącą kulturę organizacyjną. Kulturę w przedsiębiorstwie tworzą ludzie: menedżerowie i podwładni, ale to menedżerowie mają wpływ na to, kim chcą i będą kierować. Kultura organizacyjna staje się narzędziem w ręku kadry menedżerskiej, która poprzez politykę personalną ma sposobność oddziaływania na uczestników organizacji w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji. Stosując odpowiednią politykę personalną odpowiedzialną za rekrutację i selekcję pracowników na poszczególne stanowiska (w tym kierownicze), organizacja dobiera ludzi o określonych cechach. Działania i wypowiedzi menedżerów kształtują obraz świata organizacji w świadomości podwładnych, a to z kolei wpływa na zachowania i działania wewnątrz organizacji jako całości.

Celem artykułu jest ocena implementacji zarządzania talentami w organizacjach funkcjonujących we współczesnych, skomplikowanych warunkach gospodarczych. Przyjęto tezę, iż bez odpowiedniego poziomu kultury organizacyjnej firmy, zarządzanie talentami jest procesem nieskutecznym. Proces zarządzania talentami w kolejnych latach będzie czynnikiem wpływającym w istotny sposób na efektywność i sukces organizacji działających w burzliwym i turbulentnym otoczeniu. Analiza literatury wskazuje także, że zarządzanie talentami może stać się istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej wśród organizacji funkcjonujących w warunkach współczesnej gospodarki.

2. Pojęcie talentu i zarządzania talentami

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej pojawiają się podobne, aczkolwiek niejednoznaczne definicje talentów w organizacji. Najogólniej do utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie zalicza się niewielki procent (do 10%) zatrudnionych, którzy posiadają ponadprzeciętne zdolności, umiejętności i cechy charakteru, wykazują się twórczością, pasją w działaniu i zaangażowaniem, a także zajmują wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej i osiągają ponadprzeciętne wyniki w pracy (Borkowska 2005: 4).

Przez talent rozumie się najczęściej osobę o wybitnym potencjale i zgodnie z modelem wybitnych zdolności J. Renzulliego, talent tworzą następujące składniki (Chełpa 2005: 29–30).

- **Ponadprzeciętne zdolności**, obejmujące:
 - ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny,
 - zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin.
- **Twórczość**, tj. oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność.
- **Zaangażowanie w pracę**, tj. dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości.

Pojęciem „talentu” określa się, pracownika, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym potencjałem do dalszego rozwoju niż przeciętny w organizacji, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich (Głowacka-Stewart, Majcherczyk 2006).

T. Listwan definiuje zarządzanie talentami jako (...) zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji (Listwan 2005). Zbiór ten, zgodnie z cyklem organizacyjnym, dzieli się na:

1. Proces pozyskiwanie talentów.
2. Proces transformacji (zarządzanie karierą, doskonalenie kwalifikacji, rozwój kompetencji).
3. Proces odejścia talentów lub działania na rzecz ich zatrzymania w organizacji.

Bardziej szczegółowe etapy zarządzania talentami formułuje M. Morawski (2009: 108):

1. Zarzucanie sieci.
2. Przyciąganie talentów.
3. Rekrutacja i selekcja.
4. Utrzymanie talentów.
5. Zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi.

Współcześnie koncepcje zarządzania wiedzą, organizacją uczącą się, jak również zarządzania talentami, nie są już traktowane jako nowoczesne trendy, stosowane jedynie przez międzynarodowe korporacje, lecz stanowią konieczność każdej firmy, która chce utrzymać się i rozwijać na wymagającym, zmiennym rynku. Zarządzanie talentami wymienia się wśród najważniejszych światowych trendów, które będą wpływać na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach.

Tendencja ta widoczna jest również w Polsce, czego rezultatem jest podkreślanie potrzeby tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników

o największym potencjale. Zarządzanie talentami, obok zarządzania efektywnością oraz wspierania równowagi między życiem zawodowym a osobistym, uznaje się za jedno z trzech głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Groysberg, Nanda, Nohria 2008). Stąd też coraz więcej firm decyduje się na inwestowanie w programy rozwoju talentów, które wydają się idealną odpowiedzią na oczekiwania ambitnych kandydatów.

W literaturze wskazuje się na czynniki decydujące o sukcesie we wdrożeniu oraz działaniu programu zarządzania talentami, takie jak (Woźniak 2007):

- Wynagrodzenie – zapewnienie wynagrodzenia na poziomie powyżej średniego wynagrodzenia rynkowego na danym stanowisku.
- Zaangażowanie menedżerów – bezpośredni przełożeni muszą zrozumieć program i widzieć korzyści dla siebie; powinni być aktywnie zaangażowani oraz mieć wyodrębnioną na to odpowiednią ilość czasu.
- Zaangażowanie zarządu – jako inicjatywa związana z celami strategicznymi dla firmy – zapewnienie wykwalifikowanej kadry, członkowie zarządu powinni aktywnie wspierać program oraz uczestniczyć w wybranych jego częściach.
- Komunikacja programu – program powinien być przedstawiony pracownikom jako szansa rozwoju osobistego i zwiększenie swojej strefy wpływu oraz satysfakcji z wykonywanej pracy; nie jest on obietnicą awansu; musi być określony jako cykliczny, włączony na stałe w systemy rozwojowe funkcjonujące w firmie.

Negatywnymi aspektami wdrażania programów zarządzania talentami są:

- relatywnie wysokie koszty programu,
- ryzyko pozyskania przez konkurencję pracowników objętych programem.
- niezadowolenie pracowników, którzy nie zostali zakwalifikowani do programu.

3. Pozyskiwanie talentów dla organizacji

Powszechny problem społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych stanowi niedobór pracowników o odpowiednich kompetencjach. W Stanach Zjednoczonych Fundacja Corporate Executive Board sygnalizuje, że ok. 62% menedżerów ds. personalnych jest zaniepokojonych niedoborem talentów w skali całej firmy (Cannon, Mac Gee 2012: 19). Wskazują również na większe trudności z rekrutacją, których miarą był wydłużający się czas potrzebny na obsadzenie wakatów i niedostosowanie kompetencji kandydatów do wymogów rynku pracy. Luki na rynku pracy wynikają po części z błędnych strategii w zakresie kształcenia akademickiego i zawodowego, gdyż instytucje edukacyjne nie nadążają za wymaganiami zmieniającej się gospodarki.

Adela Barabasz*

Relacja przełożony – podwładny w ujęciu psychoanalitycznym

1. Wstęp

Wiodącą rolę w każdej organizacji pełnią jej menedżerowie i liderzy, a jakość przywództwa jest uwarunkowana między innymi ich kompetencjami osobowościowymi. Oznacza to między innymi zdolność do rozumienia przyczyn zachowania podwładnych, współpracowników, zwierzchników, umiejętność trafnego wnioskowania interpersonalnego, a więc rozpoznawania motywów kierujących zachowaniem podwładnych oraz swoim własnym. Samoświadomość, w tym świadomość doświadczanych emocji, rozumienie relacji intrapsychicznych, interpsychicznych, wewnątrzgrupowych, międzyorganizacyjnych, to zagadnienia, które wydają się najistotniejsze z perspektywy psychologicznego spojrzenia na przywództwo.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Jego podstawę teoretyczną stanowi psychoanalityczne rozumienie procesów zachodzących wewnątrz organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska przeniesienia (*transference*). Wykracza więc poza klasyczne teorie psychologii poznawczej, behawioralnej, psychologii społecznej, które najczęściej są wykorzystywane w naukach o organizacji i zarządzaniu. Artykuł powstał w oparciu o prace poświęcone problematyce przywództwa oraz osobowości liderów, z wykorzystaniem wyników obserwacji uczestniczącej.

Głównym celem artykułu jest zwrócenie uwagi na nieświadomy proces, jaki zachodzi w relacjach przełożony – podwładny, determinujący jakość wzajemnych stosunków, a w efekcie także efektywność funkcjonowania zespołów, grup i całych organizacji. Ze względu na nieświadomy charakter opisywanego zjawiska, jest on niedostępny bezpośredniemu poznaniu. Tym większe znaczenie ma w tej sytuacji przekazywanie wiedzy na temat zjawiska przeniesienia.

* Dr hab., profesor nadzwyczajny, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

2. Podstawy psychodynamicznego podejścia do organizacji

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania poszukują prostych, jasnych oraz zrozumiałych, a jednocześnie uniwersalnych pojęć, które trafnie opisują wszelkie zjawiska psychospołeczne w organizacji. Potrzebują także skutecznych narzędzi pomiaru obserwowanych zachowań, zarówno w płaszczyźnie inter- jak i intrapsychicznej. W naukach o organizacji i zarządzaniu na przestrzeni lat pojawiają się liczne koncepcje, które proponują nowe widzenie istoty przywództwa. Paradygmat psychoanalityczny również proponuje własne rozumienie zjawisk organizacyjnych. Wynika ono z przyjęcia założenia o wpływie procesów nieświadomych na zachowania jednostek, uznania roli emocji na poziomie jednostek i grup, badanie mechanizmów obronnych oraz zjawiska przeniesienia w relacjach przełożony – podwładny.

Zgodnie z psychoanalitycznym paradygmatem człowiek staje się tym, kim jest dzięki przynależności do grup społecznych. Wszelkie doświadczenia gratyfikujące, ale też raniące i frustrujące, pojawiają się wskutek relacji z innymi ludźmi, tworzącymi kolejne grupy przynależności, od rodziców począwszy, poprzez klasę szkolną, grupę rówieśniczą na współpracownikach w miejscu pracy kończąc. Tradycję badania nieświadomych procesów i komunikacji w grupach i organizacjach zainicjowali członkowie *Instytutu Tavistock*, zainspirowani koncepcją M. Klein, a rozwiniętą przez W. Biona i innych przedstawicieli analizy grupowej. Przedstawiciele *Tavistock Institute* zakładają, że uwzględnienie doświadczeń emocjonalnych organizacji rzuca światło na wyzwania i dylematy, z jakimi zmagają się organizacja oraz ujawnia siły, które określają jej naturę. Zastosowanie zaś kleinowskiej koncepcji identyfikacji projekcyjnej daje wykładnię dla zrozumienia nieświadomej komunikacji, jaka odbywa się w grupach i organizacjach.

M. Kets de Vries i D. Miller (1984) dowodzą, że paradygmat psychoanalityczny pozwala na bogatsze, bardziej złożone i głębsze charakteryzowanie zachowań organizacyjnych aniżeli wyjaśnienia proponowane przez przedstawicieli innych nurtów badawczych. Odwołanie się do psychoanalizy, poprzez sięganie w głąb ludzkiej psychiki, umożliwia zrozumienie motywów ludzkich działań, zwraca uwagę na charakter relacji między członkami organizacji, wskazuje na mechanizmy wywołujące określone zachowania członków organizacji. To one właśnie, a nie jedynie indywidualne cechy jednostki, pozwalają zrozumieć złożone i zawiłe motywy ludzkich wyborów, doświadczanych lęków i nadziei (Barabasz 2012: 21–29).

Podstawowe założenie podejścia psychoanalitycznego mówi, iż zachowania uważane za racjonalne są w istocie uwarunkowane działaniem sił i mechanizmów znajdujących się poza poziomem świadomego poznania (zob.: Freud 2005; Freud 2009; Armstrong 2005; Gabriel 2004; Stapley 2013). By zrozumieć, co dzieje się w organizacji, należy więc nie tylko wznieść się ponad powierzchowną racjonalność, lecz także zmieniać ją poprzez wydobywanie na